TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

DISERTAČNÍ PRÁCE

Ing. Šárka Rahmanová, MES, MBA

LIBEREC 2007

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI ČESKÝCH RETAILINGOVÝCH FIREM

Factors of Competitiveness of Czech Retail Companies

Ing. Šárka Rahmanová, MES, MBA

LIBEREC 2007

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a ostatní prameny z nichž jsem při přípravě práce čerpala, řádně cituji a uvádím v seznamu použité literatury.

.....

Datum a podpis

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé disertační práce doc. Ing. Ivanu Jáčovi, CSc. za odborné vedení a porozumění.

Mé poděkování patří také doc. Ing. Miroslavovi Žižkovi, Ph.D. za všestrannou pomoc, zájem, připomínky a čas, který věnoval mé práci.

Dále bych ráda poděkovala Dr. Yvonne Courtové a paní Anco Fouriové ze společnosti Cushman & Wakefield za odbornou pomoc a přístup k informacím z databáze společnosti. Mé poděkování patří také panu Jeanovi Lambertovi a panu Michaelovi Tubridovi z Mezinárodní komory nákupních středisek za poskytování informací a komentářů z oblasti teorie nákupních center. Za umožnění realizace empirického výzkumu a spolupráci se s poděkováním obracím také na všechny manažery a vedoucí nákupních center, kde se osobní dotazování uskutečnilo.

Mé poděkování patří také mému manželovi a rodičům za velkou podporu a pomoc při realizaci písemného dotazování. S poděkováním se obracím také na sestru Jitku Tulisovou, která mi velmi pomohla při realizaci osobního dotazování v rámci empirického výzkumu.

Mému zaměstnavateli Aareal Bance AG děkuji za vytvoření dobrých podmínek pro studium a především poskytnutí času pro realizaci empirického výzkumu.

Resumé

Disertační práce se zabývá problematikou strategických faktorů konkurenceschopnosti českých retailingových firem, které provozují prodejní jednotky supermarketů a hypermarketů v tradičních nákupních centrech České republiky. Práce je rozdělena do šesti hlavních kapitol, které tvoří pět tématických ucelených částí.

V úvodní kapitole je představeno zaměření, cíle a zvolené metody zpracování disertační práce. Zvláštní pozornost je zde věnována charakteristice primárního empirického výzkumu, který byl v souvislosti s disertační prací realizován. Výsledky tohoto výzkumu postihují problematiku nákupního chování cílové skupiny zákazníků retailingových firem a jejich postojů k vymezeným faktorům jak z regionálního tak i obecného celorepublikového pohledu.

V první části jsou na základě teorie konkurenceschopnosti a retailingu vymezeny základní relevantní pojmy týkající se charakteristických znaků, konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti retailingové firmy. V rámci první části je pozornost zaměřena také na popis formátu nákupního centra včetně základní pan-evropské typologie tohoto obchodního komplexu. Představená je také modifikovaná verze zmíněné typologie, vytvořená autorkou disertační práce, která je následně aplikována v analytické části.

Druhá část práce je věnována významu strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem. Tato část vychází z obecné charakteristiky podstaty faktorů konkurenceschopnosti a specifického postavení podskupiny strategických faktorů. Pozornost je zde zaměřena také na pojetí strategických faktorů v Est-modelu autorů W.N.Andereho a N.Z.Sterna a významu profilace retailingových firem ve strategických oblastech reprezentujících tzv. "kritické" pozice. Na základě zmíněné charakteristiky specifického postavení strategických faktorů konkurenceschopnosti a pojetí těchto faktorů v Est-modelu se potvrdila hypotéza, že klíčové determinanty ovlivňující zákazníky při volbě nákupního místa potravin představují z pohledu retailingových firem strategické faktory konkurenceschopnosti a potenciální oblasti pro vytvoření strategických konkurenčních výhod.

Ve třetí části je představen rozhodovací proces zákazníků o nákupu potravin a popsán rozsah konkurenčních výhod retailingových firem. Z analýzy nákupního chování vyplynulo, že je možné považovat hypotézu, že jsou zákazníci nakupující potraviny v tradičních nákupních centrech při své volbě nákupního místa ovlivňováni jak formátem nákupního centra jako takového, tak i konkrétními nákupními podmínkami v prodejních jednotkách potravin umístěných v tomto centru, za potvrzenou.

Čtvrtá a pátá část práce představují analytickou část zaměřenou především na vyhodnocení údajů získaných empirickým výzkumem. Výsledky analýzy kvalitativních i kvantitativních dat potvrdily hypotézy, že tradiční nákupní centra jsou významným nákupním místem potravin v ČR, a že nejdůležitějším důvodem zákazníků pro realizaci nákupu potravin v hypermarketech a supermarketech tradičních nákupních center je skutečnost, že v těchto moderních formátech existuje koncentrace více prodejen a služeb pod jednou střechou.

V rámci analytické části jsou vymezeny také potenciální strategické faktory ovlivňující volbu místa nákupu potravin zákazníky tradičních nákupních center. Zmíněné faktory představují jednotlivé strategické oblasti modifikovaného Est-modelu, jehož úprava spočívá v doplnění dodatečných pozic k původním pěti "kritických" pozicím.

Z výsledků empirického výzkumu rovněž vyplývá, že existují regionální rozdíly v subjektivním vnímání významu vymezených faktorů mezi návštěvníky tradičních nákupních center v jednotlivých krajích ČR. Přes výše zmíněné mezikrajské rozdíly vykazují míry významnosti jednotlivých faktorů v rámci všech krajů významnou míru korelace s průměrem za celou ČR. Vzhledem k této skutečnosti lze získané poznatky zobecnit a sestavit hierarchii strategických faktorů ovlivňující volbu místa nákupu potravin cílové skupiny zákazníků v rámci celé ČR.

V závěru práce je posuzována vhodnost aplikace modifikovaného Est-modelu pro identifikaci strategických oblastí, ve kterých mohou české retailingové firmy usilovat o dosažení významných konkurenčních výhod. Výsledky empirického výzkumu prokázaly relevanci Est-modelu pro určení strategických faktorů konkurenceschopnosti českých retailingových firem a na vhodnost jeho aplikace v retailingovém prostředí ČR.

Summary

The objective of this thesis is to evaluate strategic factors touching on the competitive ability of Czech retail companies which operate supermarket and hypermarket sales units in traditional shopping centres in the Czech Republic. The thesis is comprised of six main chapters, which may be divided into five thematically coherent sections.

In the introductory chapter, the focus, main objectives and specific methods of processing used in the thesis are introduced. Particular attention is paid to the characteristics of the primary empirical research undertaken in connection with the thesis. These research findings should permit an appreciation of issues related to the purchasing behaviour of a target group of customers of retail companies and their attitude regarding chosen factors, from both a regional and nationwide point of view, and should allow qualitative and quantitative values to be obtained for subsequent analysis and evaluation.

The first section defines elementary and relevant concepts bearing on the distinctive characteristics, competitive environment and competitiveness of retail companies on the basis of theories of competitiveness and retailing. The first section also focuses attention on the description of a shopping centre format, including specification of a pan-European typology of this commercial complex. A modified version of the indicated typology created by the author of this thesis is presented as well, and is subsequently applied in the analytical section.

The second section is devoted to the importance of strategic competitiveness factors in retail companies. This section deals with the determination of the substance of the above-indicated factors and the characteristics of their specific standing. Attention is also paid to the conception of strategic factors given in the Est model of W.N. Ander and N.Z. Stern, and the importance of profiling retail companies in strategic areas representing so-called "critical" positions. Following from these characteristics, the hypothesis was confirmed that key determinants influencing costumers in their selection of shopping locations for foodstuffs are represented by strategic competitiveness factors and potential areas for the creation of competitive advantages from the retailers' point of view.

The third section introduces a decision-making process by customers regarding the purchase of foodstuffs and the extent of the competitive advantages of retail companies. Based upon the analysis of shopping behaviour for foodstuffs, it is apparent that the following hypothesis may be seen as being confirmed: Consumers purchasing foodstuffs in traditional shopping centres are influenced by their choice of shopping place as well by the shopping centre format in itself, as well as by the particular conditions of purchase in sales units placed in these shopping centres.

The fourth and the fifth sections represent an analysis of the thesis focused especially on an empirically-based data evaluation. The analysis of qualitative and quantitative data confirmed the hypotheses that traditional shopping centres are an important shopping place for a purchase of foodstuffs in the Czech Republic and that the chief reason consumers have for purchasing foodstuffs in hypermarkets and supermarkets situated in traditional shopping centres is the fact that there is exists a concentration of several sales units and services in the shopping centre.

Potential strategic factors affecting the choice of purchasing location for foodstuffs for the customers of traditional shopping centres are specified within the analytical section, as well. The factors mentioned represent particular strategic areas of the modified Est model. The modification of this model consists in adding positions to the original five "critical" positions.

The results of empirical research demonstrate that there exist regional differences in the subjective perception of importance of specified factors among visitors to traditional shopping centres in individual regions in the Czech Republic. Despite the above-mentioned regional differences, the importance ratio of individual factors in all regions figures as an important measure of correlation with the average for the Czech Republic as a whole. Considering this, it is possible to generalize the results and prepare a hierarchy of strategic factors which influence the choice of purchase location for foodstuffs for the target group of consumers relevant for the entire Czech Republic.

In the conclusion of the fifth section, the appropriateness of the application of the modified Est model for identification of strategic areas is evaluated, in which Czech retail companies can strive after establishment of important competitive advantages. The research results confirmed the relevance of the Est model for the determination of strategic competitiveness factors of Czech retail companies and its appropriateness for application to the situation in the Czech retail market.

Zusammenfassung

Die Dissertation beschäftigt sich mit der Problematik der strategischen Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit der tschechischen Retailfirmen, die Verkaufsstellen der Supermärkte und Hypermärkte in traditionellen Einkaufszentren der Tschechischen Republik betreiben. Die Arbeit unterteilt in sechs Hauptkapiteln, die fünf thematisch zusammengeschlossene Teile darstellen.

Im ersten Kapitel wird die Zielrichtung und die ausgewählten Methoden der Bearbeitung der Dissertationsarbeit vorgestellt. Eine besondere Aufmerksamkeit ist hier der Charakteristik der primären empirischen Forschung gewidmet, die im Zusammenhang mit der Dissertation realisiert wurde. Die Ergebnisse dieser Forschung ermöglichen, die Problematik des Einkaufsverhaltens der Zielgruppe der Kunden der Retailfirmen und deren Stellungsnahme zu den bestimmten Faktoren sowohl aus der regionalen als auch der allgemeinen Sicht der gesamten Tschechischen Republik zu erfassen.

Im ersten Teil werden anhand der Theorie der Wettbewerbsfähigkeit und des Retailings die relevanten Grundbegriffe erläutert, die der charakteristischen Merkmale, des Wettbewerbsumfeldes und der Wettbewerbsfähigkeit der Ratailfirmen betreffen. In dem ersten Teil ist die Aufmerksamkeit auch der Beschreibung des Formates des Einkaufszentrums inklusive der ursprünglichen pan-europäischen Typologie dieses kommerziellen Komplexes gewidmet. Auch die von der Autorin der Dissertation modifizierte Version der erwähnten Typologie wird vorgestellt, die anschließend in dem analytischen Teil angewendet wird.

Der zweite Teil der Disertation ist der Bedeutung der strategischen Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit der Retailfirmen gewidmet. Dieser Teil basiert auf der Charakteristik der wesentlichen Merkmale der Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit und der spezifischen Abgrenzug und Stellung der Untergruppe der strategischen Faktoren. Die Aufmerksamkeit orientiert sich auch auf die Konzeption der strategischen Faktoren im Est-Modell der Autoren W.N. Ander und N.Z.Stern und die Bedeutung des Profilierens der Retailfirmen in den strategischen Bereichen, die sog. "kritische" Positionen repräsentieren. Auf der Grundlage der genannten Charakteristik der strategischen Faktoren und deren Auffassung im Est-Modell wurde die Hypothese bestätigt, dass die Schlüsseldeterminanten aus der Sicht der Retailfirmen strategische Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit und potentielle Bereiche für die Gestaltung der strategischen Wettbewerbsvorteile darstellen, die Kunden bei der Wahl des Einkafsortes der Nahrungsmittel beeinflussen.

Im dritten Teil werden der Entscheidungsprozess der Kunden über die Realisation des Einkaufes der Nahrungsmittel und die Wettbewerbsvorteile der Retailfirmen dargestellt. Aus der Analyse des Einkaufsverhaltens ist ersichtlich, dass es möglich ist, die Hypothese zu bestätigen, dass die Kunden, die in den traditionellen Einkaufszentren Nahrungsmittel einkaufen, bei der Wahl des Einkaufsortes sowohl durch den Format des Einkaufszentrums, als auch durch die Einkaufsbedingungen in den Verkaufsstellen, die in diesen Einkaufszentren situiert sind, beeinflusst werden.

.

Der vierte und fünfte Teil bilden den analytischen Bestandteil der Dissertation, der insbesondere auf die Auswertung der durch die empirische Forschung gewonnenen Daten gerichtet ist. Die Ergebnisse der Analyse der qualitativen und quantitativen Daten haben die Hypothesen nachgewiesen, dass traditionelle Einkaufszentren eine wichtige Einkaufsstelle der Nachrungsmittel in der Tschechischer Republik ist, und dass der wichtigster Grund der Kunden für die Realisation des Nahrungsmitteleinkaufes in Super- und Hypermärkten in diesen Einkaufszentren die Tatsache ist, dass in diesen modernen Formaten eine Konzentration von Verkaufsstellen und Dienstleistungen unter einem Dach existiert.

Im Rahmen des analytischen Bereiches werden auch potentielle strategische Faktoren definiert, die die Auswahl des Einkaufsortes der Nachrungsmittel der Kunden der traditionellen Einkaufszentren beeinflussen. Die genannten Faktoren stellen die einzelnen strategischen Bereiche des modifizierten Est- Modells dar, dessen Modifikation in Ergänzung von zusätzlichen Positionen zu den ursprünglichen fünf "kritischen" Positionen besteht.

Aus den Ergebnissen der empirischen Forschung geht hervor, dass regionale Unterschiede in der subjektiven Wahrnehmung der Bedeutung der ausgewählten Faktorem zwischen den Besuchern der traditionellen Einkaufszentren in einzelnen Kreisen der Tschechischen Republik existieren. Trotz der oben genannten regionalen Unterschiede weisen die Wichtigkeitsraten einzelner Faktoren in allen Kreisen bedeutendes Korrelationsmaß mit dem Durchschnitt der gesamten Tschechischen Republik aus. In Bezug auf diese Tatsache können die gewonnenen Erkenntnisse verallgemeinert werden und die Hierarchie der strategischen Faktoren erstellt werden, die die Auswahl des Einkaufsortes der Nahrungsmittel der Zielgurppe der Kunden beeinflusst, die relevant für die gesamte Tschechische Republik ist.

Abschließend wird die Eignung der Anwendung des modifizierten Est-Modelles für die Identifikation der strategischen Bereiche, in denen die tschechischen Retailfirmen nach der Erzielung der wichtigen Wettbewerbsvorteile streben können. Die Ergebnisse der empirischen Forschung haben die Relevanz des Est-Modells für die Bestimmung der strategischen Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit der tschechischen Retailfirmen und die somit auch die Eignung der Anwendung der seiner Anwendung auf die Situation des Retailumfeldes in der Tschechischen Republik nachgewiesen.

Klíčová slova

determinanty nákupního chování
Est-model
hierarchie strategických faktorů
konkurenceschopnost
modifikovaná pan-evropská typologie nákupních center
modifikovaný Est-model
nákupní centrum
pan-evropská typologie nákupních center
retailingová firma
strategická konkurenční výhoda
strategický faktor konkurenceschopnosti
tradiční nákupní centrum

Key words

determinants of purchasing behaviour
Est-model
hierarchy of strategical factors
Competitiveness
modified Pan-European typology of shopping centres
modified Est-model
shopping centre
Pan-European typology of shopping centres
retail company
strategical competitive advantage
strategical factor of competitiveness
traditional shopping centre

Schlüsselwörter

Determinanten des Einkaufsverhaltens
Est- Modell
Hierarchie der strategischen Faktoren
Wettbewerbsfähigkeit
modified Pan-European typology of shopping centres
modifiziertes Est- Modell
Einkaufszentrum
pan-europäische Typologie der Einkaufszentren
Retailfirma
strategischer Wettbewerbsvorteil
strategischer Faktor der Wettbewerbsfähigkeit
traditionelles Einakaufszentrum

Obsah

Seznam použitých zkratek a symbolů **17**
Úvod **18**
1 Metodologie disertační práce **21**
1.1 Cíle a zvolené metody zpracování 21
1.2 Metodika empirického výzkumu 26
1.2.1 Důvody pro uskutečnění primárního výzkumu 26
1.2.2 Přípravná etapa empirického výzkumu 26
1.2.3 Realizační etapa empirického výzkumu 38
1.2.4 Zpracování, analýza a vyhodnocení získaných údajů 46
2 Vymezení základních pojmů **47**
2.1 Charakteristika retailingové firmy 47
2.1.1 Funkce retailingové firmy 48
2.1.2 Pojetí sortimentu potravin 56
2.1.3 Primární typy potravinářských prodejen retailingových firem 57
2.1.4 Vymezení pojetí retailingové firmy v rámci disertační práce 63
2.2 Charakteristika nákupního centra 64
2.2.1 Pojem a definice nákupního centra 64
2.2.2 Základní typologie nákupních center 68
2.2.3 Vymezení pojetí nákupního centra v rámci disertační práce 75
2.3 Charakteristika konkurenčního prostředí retailingové firmy 76
2.3.1 Konkurenční prostředí z ekonomického pohledu 76
2.3.2 Konkurenční prostředí z marketingového pohledu 78
2.3.3 Aplikace konkurenční prostředí na situaci retailingové firmy 81
2.3.4 Síly ovlivňující konkurenci v retailingovém odvětví 82
2.4 Charakteristika konkurenceschopnosti retailingové firmy 86
2.4.1 Konkurenceschopnost z ekonomického pohledu 86
2.4.2 Konkurenceschopnost z marketingového pohledu 86
2.4.3 Spojení ekonomického a marketingového pohledu na konkurenceschopnost 87
2.4.4 Vymezení pojetí konkurenceschopnosti v rámci disertační práce 88
3 Význam strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem **89**
3.1 Charakteristika strategických faktorů konkurenceschopnosti 89
3.1.1 Podstata faktorů konkurenceschopnosti 89
3.1.2 Specifické postavení strategických faktorů konkurenceschopnosti 91
3.2 Pojetí strategických faktorů konkurenceschopnosti v Est- modelu 93
3.2.1 Strategické faktory jako klíčové determinanty nákupního chování 93
3.2.2 Strategické faktory jako způsob odlišení se od konkurence 94
4 Vymezení strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa **98**
4.1 Schopnost zákazníků vnímat faktory konkurenceschopnosti 98
4.2 Analýza nákupního chování potravin zákazníků 100
4.2.1 Důvody pro realizaci nákupu potravinářského sortimentu 101
4.2.2 Vybraná specifika nákupu potravinářského sortimentu 103
4.2.3 Vnímání a hodnocení strategických faktorů zákazníky 121

5 Význam nákupního centra jako retailingového formátu v ČR 130
5.1 Analýza trhu nákupních center 131
5.1.1 Vliv vybraných aspektů na vývoj trhu nákupních center 131
5.1.2 Vývoj na trhu nákupních center 142
5.1.3 Typologie českých nákupních center 144
5.2 Role tradičního nákupního centra jako prodejního místa potravin 147
5.2.1 Analýza typů prodejen FMCG v tradičních nákupních centrech 147
5.2.2 Analýza výskytu retailingových firem v tradičních nákupních centrech 148
5.3 Role tradičního nákupního centra jako místa nákupu potravin 151
5.3.1 Analýza významu nákupního centra jako nákupního místa 151
5.3.2 Analýza důvodů pro volbu tradičního nákupního centra jako nákupního místa ... 156
6 Analýza strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa 159
6.1 Regionální rozdíly ve vnímání významu vymezených faktorů 159
6.1.1 Variabilita a heterogennost souboru faktorů ovlivňujících nákup potravin 162
6.1.2 Pořadí faktorů ovlivňujících nákup potravin 163
6.2 Určení strategických faktorů ovlivňujících nákup potravin 164
6.2.1 Kategorizace faktorů ovlivňujících nákup potravin 164
6.2.2 Hierarchie strategických faktorů ovlivňujících nákup potravin 165
6.2.3 Komparace faktorů ovlivňujících nákup potravin návštěvníky různých formátů . 167
6.3 Význam aplikace Est-Modelu a jeho modifikace 169
6.3.1 Charakteristika a cíle modifikace Est-Modelu 169
6.3.2 Identifikace strategických faktorů pomocí modifikovaného Est-Modelu 171
Závěr 174
Bibliografie 181
Citace 185
Seznam příloh 193

Seznam tabulek

TAB. 1 PAN-EVROPSKÉ TYPY NÁKUPNÍCH CENTER 70
TAB. 2 MODIFIKOVANÉ PAN-EVROPSKÉ TYPY NÁKUPNÍCH CENTER 73
TAB. 3 POČET OBYVATEL VE VYBRANÝCH KRAJSKÝCH MĚSTECH K 31.12.2005 133
TAB. 4 LOKALITY NEJVĚTŠÍCH TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER K 31.12.2006 145
TAB. 5 ROZDĚLENÍ NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER PODLE HODNOTY MĚSÍČNÍ SPOTŘEBY POTRAVIN ZAKOUPENÝCH V TĚCHTO CENTRECH V ČR (V %) 153
TAB. 6 DŮVODY REALIZACE NÁKUPU POTRAVIN V TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH 156
TAB. 7 PŘEHLED VYMEZENÝCH NÁKUPNÍCH PODMÍNEK 159
TAB. 8 MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ VÝZNAMU FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER 160
TAB. 9 MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ ZÁKLADNÍCH STATISTICKÝCH CHARAKTERISTIK FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN 160
TAB. 10 POŘADÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN U NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V KRAJÍCH ČR 163
TAB. 11 KATEGORIZACE FAKTORŮ PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI 164
TAB. 12 KATEGORIZACE FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKY TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V ČR PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI 164
TAB. 13 FAKTORY CHARAKTERIZUJÍCÍ POTENCIÁLNÍ STRATEGICKÉ POZICE MODIFIKOVANÉHO EST-MODELU 170

Seznam obrázků

OBR. 1 HARMONOGRAM ČINNOSTÍ PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU 30
OBR. 2 PŘEHLED MĚST - MÍST REALIZACE OSOBNÍHO DOTAZOVÁNÍ 38
OBR. 3 ÚZEMNÍ OBLAST STARÉHO SPOŘILOVA A JEJÍ POLOHA NA MAPĚ HL. M. PRAHY 41
OBR. 4 MÍSTNÍ ČÁSTI LAZCE A NEŘEDÍN A JEJICH POLOHA NA MAPĚ OLOMOUCE 43
OBR. 5 SÍDELNÍ OBLAST BRTNICKÉ PŘEDMĚSTÍ A JEJI POLOHA NA MAPĚ JIHLAVY 45
OBR. 6 FUNKCE RETAILINGOVÉ FIRMY PODLE PŘEDMĚTU ČINNOSTI 54
OBR. 7 TYPY PROVOZNÍCH JEDNOTEK RETAILINGOVÝCH FIREM 61
OBR. 8 SÍLY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCI V RETAILINGOVÉM ODVĚTVÍ 85
OBR. 9 STRATEGICKÉ POZICE EST-MODELU 95
OBR. 10 ÚROVNĚ TRANSFORMAČNÍ ČINNOSTI RETAILINGOVÝCH FIREM 99
OBR. 11 ROZDĚLENÍ DRUHŮ BĚŽNÉHO POTRAVINÁŘSKÉHO ZBOŽÍ 105
OBR. 12 VLIV ZKUŠENOSTÍ NA FÁZE PROCESU ROZHODOVÁNÍ O NÁKUPU POTRAVIN 110
OBR. 13 SCHÉMA ROZHODOVÁNÍ PŘI NÁKUPU POTRAVINÁŘSKÝCH VÝROBKŮ 112
OBR. 14 PROCESNÍ FÁZE ROZHODOVÁNÍ O VOLBĚ NÁKUPNÍHO MÍSTA 116
OBR. 15 MODEL NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ V PRODEJNÍ JEDNOTCE 119
OBR. 16 PROCES SELEKTIVNÍHO VNÍMÁNÍ PODNĚTŮ 122
OBR. 17 HIERARCHIE STRATEGICKÝCH FAKTORŮ 127
OBR. 18 INDEX KUPNÍ SÍLY GFK 2005 V KRAJÍCH ČR 133
OBR. 19 RELATIVNÍ TRŽNÍ POTENCIÁL KRAJSKÝCH MĚST ČR V ROCE 2005 135
OBR. 20 ROZMÍSTĚNÍ PRODEJNÍ PLOCHY MALOOBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ FMCG V KRAJÍCH ČR V ROCE 2006 138
OBR. 21 HLAVNÍ NÁKUPNÍ MÍSTO POTRAVIN V KRAJÍCH ČR PODLE JEDNOTLIVÝCH FORMÁTŮ V ROCE 2005 (V %) 139
OBR. 22 VÝVOJ POČTU FORMÁTŮ NÁKUPNÍCH CENTER V ČR V LETECH 1997 - 2006 144
OBR. 23 POLOHA NÁKUPNÍCH CENTER V ČR K 31.12. 2006 144
OBR. 24 MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ POČTU TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER V ČR K 31.12. 2006 146
OBR. 25 PODÍL TYPŮ FORMÁTŮ ŘETĚZCŮ FMCG NA POČTU PRODEJEN ŘETĚZCŮ FMCG V TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH ČR K 31.12. 2006 147
OBR. 26 POČET PRODEJEN FMCG PROVOZOVANÝCH RETAILINGOVÝMI FIRMAMI V TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH ČR 149
OBR. 27 MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ VÝSKYTU RETAILINGOVÝCH FIREM V TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH ČR K 31.12.2006 150
OBR. 28 VÝZNAM TRADIČNÍHO NÁKUPNÍHO CENTRA V ČR JAKO MÍSTA NÁKUPU POTRAVIN PRO JEJICH NÁVŠTĚVNÍKY 154
OBR. 29 VÝZNAM TRADIČNÍHO NÁKUPNÍHO CENTRA V ČR JAKO MÍSTA NÁKUPU POTRAVIN DOMÁCNOSTÍ 155
OBR. 30 HIEARCHIE HLAVNÍCH DŮVODŮ NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER V ČR K REALIZACI NÁKUPU POTRAVIN 157
OBR. 31 HIEARCHIE HLAVNÍCH DŮVODŮ DOMÁCNOSTÍ K REALIZACI NÁKUPU POTRAVIN VE FORMÁTU TRADIČNÍHO NÁKUPNÍHO CENTRA V ČR 157

OBR. 32 MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ VÝZNAMU FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN 161
OBR. 33 ROZPTYLOVÝ DIAGRAM MEZIKRAJSKÉ MÍRY VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH VOLBU MÍSTA NÁKUPU POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER V ČR 162
OBR. 34 PŘEHLED KATEGORIÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V ČR PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI 165
OBR. 35 HIERARCHIE STRATEGICKÝCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V ČR PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI 165
OBR. 36 SROVNÁNÍ MÍRY VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN U VYBRANÝCH SKUPIN NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER V ČR 166
OBR. 37 SROVNÁNÍ MÍRY VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKŮ ZVOLENÝCH FORMÁTŮ V ČR 167
OBR. 38 POTENCIÁLNÍ STRATEGICKÉ POZICE MODIFIKOVANÉHO EST-MODELU 170
OBR. 39 PŘEHLED POTENCIÁLNÍCH STRATEGICKÝCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH VOLBU MÍSTA NÁKUPU POTRAVIN U NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER 172

Seznam použitých zkratek a symbolů

ACSC	Rakouská komora nákupních středisek (Austrian Council of Shopping Centers)
C&W	Cushman & Wakefield
CRM	řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAN	čárový kód EAN
EPOS	elektronický platební styk (Electronic Points of Sale)
F.N.	Fixní náklady
FMCG	rychloobrátkové zboží (fast moving consumer goods)
GLA	celková - hrubá pronajímatelná plocha (Gross Leasable Area)
HDP	Hrubý domácí produkt
HKK	Královéhradecký kraj
ICSC	International Council of Shopping Centers – Mezinárodní komora nákupních středisek
JHC	Jihočeský kraj
JHM	Jihomoravský kraj
K.V.	Konkurenční výhody
KVK	Karlovarský kraj
LBK	Liberecký kraj
LSD	nejmenší významný rozdíl (Least Significant Difference)
MF	Ministerstvo financí
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
NUTS	Klasifikace územních statistických jednotek (La Nomenclature des Unités Territoriáles Statistiques)
OLK	Olomoucký kraj
PAK	Pardubický kraj
PHA	Hlavní město Praha
PLK	Plzeňský kraj
PPS	Standard kupní síly (Purchasing Power Standard)
PWC	PricewaterhouseCoopers
RFID	Radio Freqency Identification
SLDB	Sčítání lidí, domů a bytů
STC	Středočeský kraj
ULK	Ústecký kraj
VYS	Kraj Vysočina
ZLK	Zlínský kraj
ZUJ	Základní územní jednotka

Úvod

Disertační práce se zabývá problematikou vymezení a významu faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem zaměřených na prodej potravin v prodejnách typu supermarket či hypermarket v tradičních nákupních centrech v České republice.

Ke zvolení tohoto tématu disertační práce mne vedlo několik důvodů. Kromě mé specializace v rámci doktorského studia na oblast mezinárodního retailingu to byl především zájem vycházející z mého profesního zaměření, kde se při své analytické činnosti spočívající v hodnocení investičních záměrů a realizovaných projektů na trhu komerčních nemovitostí, setkávám také s projekty nákupních center. Retailingové firmy provozující prodejní jednotky supermarketů a hypermarketů velmi často patří ke klíčovým nájemcům nákupních center. Úspěch retailingových firem a jejich konkurenceschopnost jsou tak pro chod zmíněného obchodního komplexu strategicky důležité.

V rámci disertační práce je vnímána konkurenceschopnost v jejím marketingovém pojetí, to znamená jako schopnost retailingové firmy vytvořit konkurenční výhody oproti svým konkurentům.

Vzhledem k existenci širokého spektra faktorů vytvářejících konkurenční výhody a ovlivňujících konkurenceschopnost retailingových firem, došlo v rámci disertační práce k užšímu vymezení těchto faktorů. Disertační práce věnuje pozornost pouze těm faktorům, které jsou samotnými zákazníky vnímány jako rozhodující při jejich volbě, kde uskuteční nákup potravin. Právě poznání faktorů ovlivňujících volbu spotřebitelova místa nákupu potravin z pohledu retailingové firmy je důležité pro vytvoření konkurenční výhody a strategie retailingové firmy.

Řešení problému vymezení faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa ze strany zákazníka a určení významu vymezených faktorů je spojeno se třemi klíčovými otázkami.

První otázkou je, jaké faktory jsou zákazníci schopni vnímat a hodnotit jako hlavní stimuly při volbě místa nákupu potravin. Důležitá je zde především analýza rozhodovacího procesu zákazníků.

Po vymezení těchto konkrétních stimulů vyvstává druhá otázka. Touto otázkou je, zda-li je pro české spotřebitele tradiční nákupní centrum významným místem pro uskutečnění nákupu potravin, a které důvody vedou spotřebitele k nákupu potravin v nákupním centru. Z pohledu retailingové firmy, která má prodejnu supermarketu či hypermarketu v nákupním centru je velmi podstatné, zda-li je vůbec tradiční nákupní centrum významným místem pro spotřebitele nakupujícího potraviny, a zda-li představuje již samotné umístění či výskyt prodejny supermarketu či hypermarketu ve formátu tradičního nákupního centra možnou konkurenční výhodu.

Po zhodnocení obecného významu tradičního nákupního centra jako formátu pro nákup potravin a analýze důvodů, proč spotřebitelé nákup potravin právě v tomto formátu uskutečnují, pak vyvstává třetí otázka. Tou je, zda lze vnímat obecně vymezené strategické faktory také jako klíčové stimuly ovlivňující vlastní volbu místa nákupu potravin návštěvníků tradičních nákupních center, kteří zároveň představují potenciální zákazníky

prodejen supermarketů a hypermarketů v nákupních centrech. Disertační práce se proto následně věnuje především analýze významu strategických faktorů, kterou jim návštěvníci nákupních center přisuzují. Samozřejmě zde vyvstává otázka, zda existují v České republice regionální rozdíly ve vnímání významnosti vymezených faktorů. Vymezení jednotlivých faktorů a následná analýza jejich významu pro spotřebitele tak umožňuje retailingové firmě lépe pochopit oblasti, ve kterých lze usilovat o dosažení významné konkurenční výhody vnímané a akceptované zákazníky a tím následně posílit svou konkurenceschopnost.

Předložená disertační práce se skládá z pěti hlavních vzájemně provázaných částí (kap. 2 až 6). V souvislosti s výše charakterizovanými hlavními otázkami byly vytýčeny specifické cíle a formulovány hypotézy, které jsou spolu s vybranými aspekty jednotlivých částí uvedeny v kap. 1.1.

V první části (kap. 2) je provedeno vymezení základní pojmů. Charakterizována je retailinová firma, její funkce, primární typy prodejen a pojetí sortimentu potravin. Pozornost je věnována také formátu moderního nákupního centra západního typu, který je dnes významnou složkou obchodní vybavenosti České republiky. V odborné literatuře a u odborných institucí lze nalézt mnoho různých definic nákupního centra, protože v současné době neexistuje jeho univerzální mezinárodně platná definice. Především je zdůrazněno pojetí nákupního centra definované Mezinárodní komorou nákupních středisek (ICSC - International Council of Shopping Centers). Součástí této kapitoly je také klasifikace nákupních center dle pan-evropské typologie a následně její modifikované verze umožňující lepší odlišení formátu moderního nákupního centra od velkoprodejen typu hypermarketu. V rámci první části jsou rovněž charakterizovány hlavní znaky chápání konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti retailingových firem z ekonomického a marketingového pohledu.

Významu strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem je věnována kap. 3. Za relevantní strategické faktory konkurenceschopnosti jsou z pohledu disertační práce považovány pouze ty faktory resp. klíčové determinanty ovlivňující proces rozhodování zákazníků o nákupu, které jsou současně také bezprostředně ovlivnitelné retailingovými firmami. V této kap. je také stručně představeno pojetí strategických faktorů prezentované v tzv. Est-modelu vytvořeném v polovině 90. let 20. století americkými autory N.A. Willardem a N.Z. Sternem. Zmíněný Est-model je následně aplikován v analytické části disertační práce.

Vymezení strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa zákazníkem je spojeno s analýzou nákupního chování zákazníků, díky kterému lze vymezit, jaké faktory jsou zákazníci schopni vnímat v rámci procesního chápání činnosti retailingových firem a následně je zohledňovat při své volbě nákupního místa potravin. Této problematice je věnována třetí část (kap. 4). V podkapitolách jsou analyzovány procesní fáze rozhodování při volbě nákupního místa, které je součástí přípravné a realizační fáze rozhodovacího procesu zákazníků o nákupu potravinářského produktu. Dále je analyzován proces vnímání a hodnocení strategických faktorů zákazníky. Pozornost je také zaměřena jak na možnost zachycení regionálních rozdílů v hodnocení strategických faktorů, tak i na zobecnění poznatků individuálního hodnocení významu celého spektra faktorů v rámci hierarchie strategických faktorů.

Předmětem analýzy prezentované v analytické části (kap. 5) je především význam nákupního centra jako retailingového formátu. Jedná se o význam, který tomuto formátu přikládají jak retailingové firmy tak i zákazníci. Vzhledem ke skutečnosti, že retailingové firmy a zákazníci mohou využívat formátu nákupního centra pouze v případě, že je tento retailingový formát dostupný tzn., že dochází k jeho existenci resp. výstavbě, je pozornost v této části nejdříve zaměřena na analýzu trhu nákupních center z hlediska trhu komerčních nemovitostí.

Následně je analyzován výskyt retailingových firem resp. jejich řetězců v tradičních nákupních centrech České republiky a porovnána konkurenční situace na úrovni jednotlivých krajů. Stěžejní problematikou, které je v rámci čtvrté části věnována zvláštní pozornost, je charakteristika role tradičního nákupního centra jako místa nákupu potravin. Tato část se opírá o výsledky analýzy významu tohoto formátu jako nákupního místa zmíněného sortimentu, tak i o poznatky získané analýzou důvodů, které zákazníky prodejen supermarketů a hypermarketů umístěných v nákupních centrech vedou k realizaci nákupu potravin právě v těchto centrech.

Samotné analýze strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa potravin, a to podle míry významnosti, kterou jim přikládají návštěvníci tradičních nákupních center reprezentující cílovou skupinu zákazníků retailingových firem, je věnována pozornost v páté části (kap. 6). Na základě výsledků uvedené analýzy jsou charakterizovány nejen regionální rozdílnosti ve vnímání určených faktorů, ale pozornost je orientována také na možnost zobecnění získaných poznatků a na sestavení hierarchie strategických faktorů ovlivňujících nákup potravin cílové skupiny zákazníků. K dokreslení situace je porovnán přístup návštěvníků tradičních nákupních center k vymezeným faktorům s přístupem návštěvníků jiných formátů v podobě obchodního domu a samostatné prodejní jednotky hypermarketu.

V návaznosti na provedenou analýzu je v závěru páté části posuzována vhodnost aplikace Est-modelu a jeho modifikované verze (viz kap. 2), pro identifikaci strategických faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost českých retailingových firem.

Disertační práce vychází jak ze studia domácí a zahraniční literatury a jiných informační zdrojů, tak i z vlastních poznatků získaných realizací empirického výzkumu, jehož metodika je blíže charakterizován v kap. 1.2 a výsledky představeny v analytické části disertační práce reprezentované kap. 5 a 6.

1 Metodologie disertační práce

1.1 Cíle a zvolené metody zpracování

Na základě zaměření disertační práce a existence hlavních otázek, které jsou s řešením zvolené problematiky spjaty, a které jsou zmíněny v úvodu, si předložená disertační práce klade několik cílů, které lze rozdělit do pěti ucelených částí.

Prvotním cílem **první části**, které je věnována kap. 2, je vymezení základních pojmů, které jsou používány v rámci disertační práce. Pozornost je zde zaměřena na vymezení pojmu a funkcí retailingové firmy a na základní charakteristiku potravin z hlediska sortimentu a kategorie rychloobrátkového zboží (FMCG – fast moving consumer goods). S tím souvisí klasifikace primárních typů potravinářských prodejen retailingových firem. Hlavním cílem první části disertační práce je vymezení pojmu a definice nákupního centra.

V první části práce je také popsána základní pan-evropská typologie nákupních center vypracovaná ICSC. Základní kategorie nákupních center, tedy centra tradiční a specializovaná, jsou v této typologii vymezeny na základě funkčního využití nákupních center. Představena je zde také modifikovaná typologie nákupních center provedená autorkou disertační práce, jejíž snahou je především modifikovat pojetí malého tradičního nákupního centra dle ICSC a odlišit tak pojetí tradičního nákupního centra od formátu hypermarketu.

V první části jsou dále vymezeny vybrané pojmy teorie konkurenceschopnosti. Pozornost je zaměřena na pojetí konkurenčního prostředí, konkurence a samotné konkurenceschopnosti.

K dosažení výše specifikovaného cíle slouží především rešerše domácí a zahraniční literatury a cenných informačních zdrojů poskytnutých ICSC. Velmi přínosnou se stala také spolupráce se specialisty v oblasti mezinárodní problematiky nákupních center a to jednak s odborníky z knihovny Alberta Sussmana v New Yorku, která patří k významným vědeckým pracovištím ICSC, a také s analytiky mezinárodní poradenské firmy Cushman & Wakefield (C&W).

Druhá část práce, reprezentovaná kap. 3, je spojená s otázkou významu faktorů představujících strategické konkurenční výhody retailingové firmy vnímané a akceptované zákazníky. Snahou je teoreticky vymezit pojetí strategických faktorů konkurenceschopnosti. Předmětem zájmu jsou strategické faktory, které jsou zákazníky vnímány jako klíčové determinanty pro volbu nákupního místa, a které mohou být retailingovými firmami bezprostředně ovlivňovány. Cílem této části práce je potvrdit či vyvrátit následující hypotézu:

Hypotéza: **Klíčové determinanty ovlivňující zákazníky při volbě nákupního místa potravin představují z pohledu retailingových firem strategické faktory konkurenceschopnosti a potenciální oblasti pro vytvoření strategických konkurenčních výhod.**

Druhá část se především opírá o diskusi s domácí a zahraniční literaturou. Zvláštní pozornost je zde věnována především významu teorie autorů W. N. Andereho

a N. Z. Sterna, kteří ve svém tzv. Est-modelu zdůrazňují klíčový význam profilace retailingových firem ve smyslu jejich schopnosti vytvořit stabilní konkurenční výhody vnímané a akceptované zákazníky. Schopnost identifikovat faktory ovlivňují zákazníky při volbě retailera a vlastního nákupního místa je zmíněnými autory považována za zásadní v boji o přežití ve velmi náročném retailingovém konkurenčním prostředí.

Cílem **třetí části** (kap. 4) je podchytit rozsah konkurenčních výhod retailingových firem, které jsou zákazníci schopni vnímat v rámci rozhodovacího procesu o nákupu potravin. Na základě analýzy nákupního chování zákazníků jsou blíže vytýčeny důvody vedoucí zákazníky k realizaci nákupu potravinářského sortimentu a specifika nákupu tohoto typu sortimentu. Snahou je nejen identifikovat faktory ovlivňující rozhodování zákazníků o místě nákupu potravin resp. volbě prodejní jednotky, ale také charakterizovat jejich vnímání a způsob hodnocení zákazníky. Pozornost je také zaměřena na možnost sestavení hierarchické soustavy strategických faktorů.

V souvislosti s uvedeným zaměřením třetí části byla formulována následující hypotéza:

Hypotéza: **Zákazníci nakupující potraviny v tradičních nákupních centrech jsou při své volbě nákupního místa ovlivňováni jak formátem nákupního centra jako takového, tak i konkrétními nákupními podmínky v prodejnách potravin supermarketů a hypermarketů umístěných v tomto centru.**

K dosažení cíle třetí části slouží především rešerše domácí a zahraniční literatury zaměřené na teorii retailingu a nákupního chování. Pozornost je nejdříve věnována teorii podstaty činnosti retailingových firem J. Jindry a charakteristice procesů transformační činnosti retailingových firem popsaných G. Georgem. Analýza nákupního chování zákazníků při nákupu potravin se opírá především o poznatky získané studiem prací J. Vysekalové, K. Hufa, J. Světlíka, M.O. Kaisera, K. Storbacky, J. R. Lehtinena, H. Mefferta a samozřejmě také autorů J. Pražské a J. Jindry.

Navazující **čtvrtá část** (kap. 5) je věnována především problematice významu moderního formátu nákupního centra. Hlavním cílem této části je především prokázat, zda-li je tradiční nákupní centrum významným místem pro nákup potravin pro české zákazníky a objasnit důvody, které vedou návštěvníky nákupních center k realizaci nákupu potravin právě v hypermarketech a supermarketech nákupních center. Tomuto cíli je ale věnována pozornost až v samotném závěru čtvrté části.

Z chronologického pohledu je ve čtvrté části pozornost zaměřena nejprve na pochopení vývoje nákupních center v České republice, jejich typologii a roli tradičního nákupního centra jako prodejního místa.

Záměrem je zde především charakterizovat regionální rozdílnosti ve vývoji vybavenosti moderních nákupních center v jednotlivých krajích ČR. Následně je provedena aplikace modifikované pan-evropské typologie nákupních center, která je na teoretické úrovni zpracována v první části této disertační práce (kap. 2.2.2), na situaci v ČR.[1]

[1] Uvedená typologie vychází z první analýzy stavu na trhu nákupních center v roce 2005 a následně z analýzy stavu ke konci roku 2006.

Následně je pozornost zaměřena na vnímání jednotlivých rolí moderního nákupního centra. První rovinou zkoumání je pohled na nákupní centrum jako prodejní místo, tedy v případě této disertační práce z perspektivy vlastních retailigových firem provozujících v nákupních centrech ČR prodejny supermarketů a hypermarketů.

Druhou rovinou pohledu na nákupní centrum reprezentuje již výše zmíněný pohled zákazníků na tento moderní nákupní formát. Pozornost je zde věnována významu tohoto formátu pro nákup potravin cílovou skupinou zákazníků.

Cílem je potvrdit či vyvrátit následující hlavní hypotézu a z ní odvozené hypotézy dílčí:

Hlavní hypotéza: **Tradiční nákupní centra jsou významným nákupním místem potravin v ČR.**

Dílčí hypotézy:

- **Minimálně 50 % návštěvníků, kteří reprezentují potenciální zákazníky prodejen potravin v nákupních centrech, volí tradiční nákupní centrum jako nákupní místo potravin.**
- **Minimálně 25 % domácností, které bydlí v lokalitách, kde je tradiční nákupní centrum dostupné do 20 minut dojezdu autem či hromadnou dopravou, nakupují v tomto formátu potraviny.**
- **Obě výše uvedené skupiny zákazníků prodejen supermarketů a hypermarketů nákupních center nakoupí v tomto formátu v průměru více než 25 % hodnoty měsíční spotřeby potravin[2].**

V souvislosti s výše uvedeným pohledem zákazníků je čtvrtá část disertační práce také zaměřená na problematiku hlavních důvodů motivujících zákazníky k nákupu potravin právě v tradičním nákupním centru. Na základě analýzy těchto důvodů je pak cílem zjistit, v čem spočívá atraktivnost tradičního nákupního centra jako moderní formy nákupu potravin.

Poznatky získané touto analýzou jsou zobecněny pro celou ČR. Záměrem je prokázat, že samotné umístění prodejny supermarketu či hypermarketu v tradičním nákupním centru, je pro retailingové firmy významnou konkurenční výhodou a potvrdit následující hypotézu:

Vedlejší hypotéza: **Nejvýznamnějším důvodem zákazníků pro realizaci nákupu potravin v hypermarketech a supermarketech tradičních nákupních center je skutečnost, že v těchto centrech existuje koncentrace více prodejen a služeb pod jednou střechou.**

Čtvrtá část disertační práce se opírá především o rešerši informačních zdrojů poradenských společností ACNielsen, INCOMA Reasearch a GfK Praha. Hlavním nástrojem kvantitativních a kvalitativních analýz je ale především empirický výzkum realizovaný autorkou disertační práce. Metodika tohoto empirického výzkumu je popsána v následující kap. 1.3.

[2] Objem měsíční spotřeby je vyjádřen jako celková suma peněžních prostředků vydaná spotřebitelem za nákup potravin v měsíci.

Empirický výzkum umožňující ověření výše uvedených hypotéz spočíval především v realizaci:

- Osobního dotazování návštěvníků tradičních nákupních center v ČR, jejichž součástí je prodejní jednotka supermarketu či hypermarketu;
- Písemného dotazovaní domácností ve vybraných lokalitách krajských měst ČR.

Poslední **pátá část** disertační práce, které je věnována kap. 6, je zaměřena na analýzu faktorů, které ovlivňují vlastní volbu konkrétního nákupního místa potravin u návštěvníků tradičních nákupních center. Jak již bylo uvedeno, reprezentuje tato skupina spotřebitelů potenciální zákazníky supermarketů a hypermarketů v tradičních nákupních centrech a může být proto označena za cílovou skupinu retailingových firem ve vymezení disertační práce. V této analytické části je vyhodnocen význam jednotlivých strategických faktorů z pohledu zákazníků.

Cílem této poslední části je zjistit, zda-li existují regionální rozdíly v subjektivním vnímání významu vymezených faktorů mezi návštěvníky tradičních nákupních center v jednotlivých krajích, a zda-li je možné zobecnit získané poznatky pro celou ČR.

Po zobecnění získaných poznatků je pozornost také zaměřena na možné rozdílnosti ve vnímání významnosti zvolených faktorů mezi skupinou návštěvníků tradičních nákupních center, jejímž hlavním nákupním místem potravin je supermarket či hypermarket umístěný v tradičním nákupním centru a skupinou návštěvníků nákupních center s hlavním nákupním místem potravin v prodejnách umístěných mimo nákupní centrum.[3]

V rámci této části je také k dokreslení situace provedena komparace míry významnosti, kterou jednotlivým vymezeným faktorům přisuzují návštěvníci tradičních nákupních center, hypermarketu a obchodního domu.

Na základě analýzy získaných údajů je určena hierarchie strategických faktorů, které disponují značným potenciálem ovlivnit rozhodovací proces zákazníků resp. jejich volbu, ve které prodejně uspokojí své potřeby směřující k realizaci nákupu potravin.

Při vlastním hodnocení zjištěných poznatků zmíněné analýzy faktorů je zvláštní pozornost věnována faktorům označeným jako klíčové v Est-modelu, jehož teoretickému vymezení je věnována pozornost v kap. 3.2. Snahou je vyhodnotit vhodnost aplikace tohoto modelu pro

---

[3] Za návštěvníky tradičního nákupního centra mající v nákupních centrech své hlavní nákupní místo potravin, jsou považováni spotřebitelé, kteří v tomto moderním formátu uskutečňují podstatnou část svého měsíčního nákupu potravin, tzn. kteří v supermarketech či hypermarketech tradičních nákupních center nakoupí alespoň 50 % hodnoty měsíční spotřeby potravin.

Návštěvníci nákupního centra, kteří v tradičním nákupním centru nenakupují žádné potraviny, případně jen množství potravin, které je nižší než čtvrtina jejich měsíční spotřeby potravin, jsou považováni za spotřebitele s hlavním nákupním místem v prodejnách mimo nákupní místo.

Skupina návštěvníků tradičních nákupních center, která odhaduje objem svého nákupu potravin uskutečněný v nákupních centrech v rozmezí 25 % - 49 % celkové měsíční hodnoty spotřeby není do analýzy rozdílů ve vnímání významnosti vymezených faktorů ovlivňujících volbu konkrétního nákupního místa zařazena.

identifikaci strategických faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost českých retailingových firem ve smyslu vnímaném touto disertační prací. Cílem je zde charakterizovat, jaký význam má aplikace Est-modelu v podmínkách českých retailingových firem provozujícím prodejny supermarketů či hypermarketů v nákupních centrech.

Pátá část disertační práce vychází především z poznatků získaných empirickým výzkumem. Údaje byly získány osobním dotazováním formou interview následujících výběrových skupin respondentů:

- Návštěvníků tradičních nákupních center v ČR, jejichž součástí je i prodejna supermarketu či hypermarketu;
- Návštěvníků nákupního formátu hypermarket v ČR;
- Návštěvníků obchodního domu v ČR, jehož součástí je i prodejna supermarketu či hypermarketu.

1.2 Metodika empirického výzkumu

1.2.1 Důvody pro uskutečnění primárního výzkumu

Empirický výzkum by měl umožnit postihnout problematiku týkající se nákupního chování českých spotřebitelů a jejich postojů k vymezeným faktorům jak z regionálního tak obecného celorepublikového pohledu. Specifikem disertační práce je tak nutnost nalezení aplikovatelných údajů, které by umožnily postihnout regionální rozdíly.

Realizace vlastního primárního výzkumu si také klade za cíl ověřit aplikovatelnost významu faktorů, které byly vymezeny autory Anderem a Sternem v Est-modelu jako klíčové při rozhodování spotřebitelů o volbě nákupního místa, v podmínkách českých retailingových firem. Realizace vlastního výzkumu by tak měla rovněž umožnit modifikovat Est-model a rozšířit okruh vymezených faktorů a zkoumat jejich významnost z pohledu českého spotřebitele. Toto specifikum disertační práce zatím nebylo předmětem jiného volně přístupného výzkumu a vhodná sekundární data ke zvolené problematice proto v současné době neexistují.

Významným důvodem pro uskutečnění vlastního empirického výzkumu byla také možnost svobodně a bez omezení publikovat poznatky získané jeho realizací.

O výsledky empirického výzkumy projevili zájem také zástupci správ nákupních center, ve kterých se zmíněných výzkum uskutečnil.

1.2.2 Přípravná etapa empirického výzkumu

Cíle výzkumu

Vlastním cílem empirického výzkumu bylo získání a následná analýza:

- Kvantitativních údajů týkajících se nákupního chování spotřebitelů při volbě nákupního místa potravin;
- Kvalitativních poznatků o postojích spotřebitelů k významu vymezených faktorů ovlivňujících jejich volbu nákupního místa a zjištění důvodů volby tradičních nákupních center jako míst nákupu potravin.

Výběrový soubor a metody výzkumu

Vzhledem k zaměření disertační práce byla jako cílový segment tedy základní soubor zvolena skupina spotřebitelů. Tato cílová skupina byla následně rozdělena na podskupiny. Důvodem pro vytvoření podskupin byla skutečnost, že k dosažení výše uvedených jednotlivých cílů primárního výzkumu měly být získány statistické údaje od různých skupin spotřebitelů.

Za účelem získání kvantitativních údajů týkajících se skutečnosti zda-li popř. jaký měsíční objem spotřeby potravin spotřebitelé nakupují v prodejnách umístěných v tradičních nákupních centrech a zjištění důvodů, které je k volbě tradičního nákupního centra jako místa nákupu potravin vedou, byly vymezeny následující dvě základní podskupiny - segmenty zákazníků prodejen supermarketů a hypermarketů umístěných v tradičních nákupních centrech:

- První hlavní základní podskupinu představovali návštěvníci tradičních nákupních center[4] v celé ČR, jejichž součástí je i supermarket či hypermarket. Jako hlavní základní segment byla tato skupina vymezena z toho důvodu, že již navštěvuje moderní nákupní centra. Otázkou už jen je, zda-li zástupci této skupiny volí tradiční nákupní centrum také za své místo nákupu potravin. V rámci této skupiny se tak vyskytují jak zákazníci prodejen supermarketů či hypermarketů v tradičních nákupních centrech, tak i skupina návštěvníků tradičních center, která v nákupních centrech potraviny nenakupuje.

- Druhou základní podskupinu tvořili obyvatelé resp. domácnosti krajských měst, která reprezentují ekonomická a kulturní centra krajů a místa existence tradičních nákupních center.[5]

Jako metody pro získání výše uvedených kvantitativních a kvalitativních údajů, resp. způsob kontaktu s nositeli primárních informací, jejichž charakteristikám je věnována kap. 1.2.3, byly určeny:
- Osobní dotazování formou interview v případě respondentů prvního základního souboru;
- Písemné dotazování formou poštovního styku v případě druhého základního souboru.

Za účelem získání kvalitativních poznatků o postojích spotřebitelů k vymezeným faktorům[6] ovlivňujících spotřebitele při volbě konkrétního místa nákupu potravin byly vymezeny následující tři základní podskupiny - segmenty respondentů:
- Také zde byli jako hlavní základní podskupina určeni návštěvníci tradičních nákupních center v celé ČR, jejichž součástí je i supermarket či hypermarket.
- Druhou základní podskupinu tvořili návštěvníci nákupního formátu hypermarket v ČR.
- Třetí základní skupinou byli vymezeni návštěvníci obchodních domů v ČR, jejichž součástí je i supermarket či hypermarket.

Základním typem metody sběru výše uvedených dat bylo zvoleno osobní dotazování formou interview všech tří zmíněných základních podskupin. Jako druh výběru vzorku uvedených podskupin pro realizaci osobního dotazování byl zvolen tzv. náhodný výběr bez opakování.

Náhodný výběr spočívá v tom, že každý návštěvník tradičního nákupního centra ve zvolených městech představující jednotku výběrového vzorku, má stejnou možnost, aby s ním bylo dotazování realizovaného resp., aby se dostal do výběru. Uvedená jednotka byla

---

[4] Jedná se zde o definici vymezenou pro tuto disertační práci – definice vychází z modifikace klasické definice ICSC vymezující formát nákupního centera. Definice je blíže charakterizována v kap. 2.2.2 této disertační práce.

[5] Analýza existence nákupních center v České republice prokázala, že jediným městem, ve kterém se nanacházelo žádné tradiční nákupní centrum bylo město Jihlava v Kraji Vysočina.

[6] Vymezeny jako podstatné faktory ovlivňující volbu spotřebitelova místa nákupu byly: cena, velikost výběru, aktuálnost nabízeného zboží, přehlednost prodejny, kvalita zboží, ekologická kvalita sortimentu, kvalita nabízených služeb, bezpečnost prodejny a poloha prodejny. Výše jmenované faktory byly vymezeny na základě aplikace a modifikace faktorů specifikovaných jako klíčové v Anderově a Sternově Est-modelu.

podrobena interview v rámci dotazování vždy pouze jednou tzn., že nedochází k jeho opakování.[7]

Formulace otázek
S ohledem na charakter zkoumané problematiky, cíle a zvolené formy dotazování byla struktuře dotazníků a formulaci otázek věnována velká pozornost (viz příloha A).

V případě formulace otázek pro osobní dotazování formou interview byla zvláštní pozornost věnována na potenciální problémovost u tzv. rizikových otázek[8] zaměřených na zjištění výše procentuálního objemu měsíčního nákupu potravin respondentů ve formátech tradičních nákupních center a u tzv. speciálních otázek, kdy měli respondenti za pomoci kvalitativní škály[9] vyjádřit svůj názor na to, jakou důležitost přikládají vybraným faktorům při nákupu potravin.

Při písemném dotazovaní bylo nutné formulovat jednoduché otázky, protože jedním z rizik této formy dotazování je skutečnost, že v průběhu její realizace není možné kontrolovat, zda respondent otázkám porozuměl. Zvláštní pozornost byla věnována jak rozsahu dotazníku[10] tak již výše zmíněné rizikové otázce týkající se procentuálního odhadu měsíčního nákupu potravin.[11]

Omezeni výzkumu
Omezení uskutečněného empirického výzkumu spočívají především ve vlastním zaměření výzkumu na pohled spotřebitele. Tento samozřejmě představuje pouze jednu dimenzi pohledu na problematiku, která je vlastním předmětem výzkumu. Samozřejmě není také možné ověřit, zda odhad spotřebitelů týkající se případné výše objemu jejich nákupu potravin v prodejnách umístěných v moderním formátu tradičního nákupního centra odpovídá skutečné realitě.

---

[7] SVĚTLÍK, J. Marketing - Cesta k trhu. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 50. ISBN neuvedeno

[8] Rizikovost této otázky spočívala v tom, že zde respondenti měli provést procentuální odhad svých nákupů. Pro usnadnění orientace respondenta proto bylo použito i slovní vyjádření odpovídající jednotlivým procentuálním podílům. Tato otázka proto vyžadovala přímé zapojení tazatele, který měl respondenta se slovním vysvětlením obeznámit.

[9] Kvalitativní škálou je zde míněna stupnice sloužící k vyjádření kvalitativních údajů týkajících se názoru respondentů. V tomto případě byla použita čtyřstupňovou stupnice pro hodnocení významnosti jednotlivých faktorů. Za účelem zlepšení názornosti získaných poznatků před vlastní analýzou získaných údajů byla každému kvalitativnívnímu škálovému stupni přiřazena určitá numerická hodnota. Došlo tak k přetransformování kvalitativní škály na škálu kvantifikovatelnou.

[10] Počet otázek byl oproti osobnímu dotazování zredukován, aby respondenti nebyli příliž dlouhým dotazníkem odrazeni a dotazování se aktivně účastnili.

[11] U rizikové otázky, týkající se odhadu respondenta jaké procento objemu měsíčního objemu nákupu potravin nakupuje v supermarketech a hypermarketech umístěných v tradičních nákupních center, bylo použito v rámci zajištění snažšího pochopení otázky respondenty pouze slovního vyjádření odpovídající jednotlivým procentuálním podílům.

Jistým omezením je také zvolený typ výzkumu neboli skutečnost, že se jedná o deskriptivní výzkum, jehož cílem je popsání nákupního chování a postojů respondentů k významu jednotlivých faktorů a jejich následné zobecnění pro vymezený základní soubor. Poznání příčin vedoucích k danému nákupnímu chování popř. stanovení určitých kauzalit není cílem realizovaného empirického výzkumu.

Jako omezující může být chápána v jistém slova smyslu také relativně vysoká subjektivnost realizovaného dotazování, týkající se názoru spotřebitelů na významnost jednotlivých faktorů ovlivňujících volbu jejich nákupního místa. Právě spotřebitel se svými zcela subjektivní názory rozhoduje o tom co, kde a kdy koupí.

Harmonogram empirického výzkumu

Empirický výzkum byl autorkou disertační práce naplánován na období let 2005 – 2007. V rámci empirického výzkumu byly realizovány následující procesní kroky, jejichž časový rozsah je znázorněn v následujícím harmonogramu v OBR. 1.

Činnost	2005					
	07/2005	08/2005	09/2005	10/2005	11/2005	12/2005
Definování cíle výzkumu včetně formulace hypotéz						
Předběžná anylýza						
Sestavení plánu primárního výzkumu						
Pilotáž dotazování návštěvníků nákupních center						
Realizace dotazování návštěvníků nákupních center						
Realizace dotazování návštěvníků hypermarketů						
Realizace dotazování návštěvníků obchodních domů						
Pilotáž dotazování domácností						
Realizace dotazování domácností						
Zpracování sběrem dat získaných údajů						
Analýza a vyhodnocení údajů získaných sběrem dat						
Prezentace výsledků						

Činnost	2006					
	01/2006	02/2006	03/2006	04/2006	05/2006	06/2006
Definování cíle výzkumu včetně formulace hypotéz						
Předběžná anylýza						
Sestavení plánu primárního výzkumu						
Pilotáž dotazování návštěvníků nákupních center						
Realizace dotazování návštěvníků nákupních center						
Realizace dotazování návštěvníků hypermarketů						
Realizace dotazování návštěvníků obchodních domů						
Pilotáž dotazování domácností						
Realizace dotazování domácností						
Zpracování sběrem dat získaných údajů						
Analýza a vyhodnocení údajů získaných sběrem dat						
Prezentace výsledků						

Činnost	2006					
	07/2006	08/2006	09/2006	10/2006	11/2006	12/2006
Definování cíle výzkumu včetně formulace hypotéz						
Předběžná anylýza						
Sestavení plánu primárního výzkumu						
Pilotáž dotazování návštěvníků nákupních center						
Realizace dotazování návštěvníků nákupních center						
Realizace dotazování návštěvníků hypermarketů						
Realizace dotazování návštěvníků obchodních domů						
Pilotáž dotazování domácností						
Realizace dotazování domácností						
Zpracování sběrem dat získaných údajů						
Analýza a vyhodnocení údajů získaných sběrem dat						
Prezentace výsledků						

Činnost	2007					
	01/2007	02/2007	03/2007	04/2007	05/2007	06/2007
Definování cíle výzkumu včetně formulace hypotéz						
Předběžná anylýza						
Sestavení plánu výzkumu						
Pilotáž dotazování návštěvníků nákupních center						
Realizace dotazování návštěvníků nákupních center						
Realizace dotazování návštěvníků hypermarketů						
Realizace dotazování návštěvníků obchodních domů						
Pilotáž dotazování domácností						
Realizace dotazování domácností						
Zpracování sběrem dat získaných údajů						
Analýza a vyhodnocení údajů získaných sběrem dat						
Prezentace výsledků						

OBR. 1 HARMONOGRAM ČINNOSTÍ PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Zdroj: vlastní

Charakteristika osobního dotazování

Vymezení výběrových souborů respondentů a způsobu dotazování

Na základě definovaných základních vzorků (kap. 1.2.2) byl vymezen **první klíčovým výběrový vzorek**, na němž se má dotazování skutečně realizovat. Výběrovým vzorkem respondentů byli určeni návštěvníci vybraných tradičních nákupních center ve všech krajských městech České republiky, kde se výše jmenovaný formát nákupního centra nachází a tří nekrajských měst.[12]

Skupina návštěvníků nákupních center byla vybrána jako výběrový vzorek na základě předpokladu, že návštěvníci nákupních center reprezentují potenciální skupinu zákazníků supermarketů a hypermarketů umístěných v těchto tradičních nákupních centrech. Mezi návštěvníky nákupních center se tak nachází jak spotřebitelé, kteří potravinářský sortiment v tradičních nákupních centrech nakupují, tak i ti, kteří volí pro nákup potravinářského zboží samostatné prodejní jednotky.

Dotazování bylo realizováno pouze s návštěvníky tradičních nákupních center, kteří realizují nákup potravinářského sortimentu. Problematice výběru nákupních center, kde se dotazování mělo na výběrovém souboru respondentů uskutečnit, je věnována nadcházející část této kapitoly disertační práce.

V zájmu umožnění srovnání regionální rozdílnosti odpovědí respondentů ze všech krajských měst a tří nekrajských měst České republiky byla minimální velikost prvního klíčového výběrového souboru stanovena na 3.500 respondentů. V každém kraji České republiky, s výjimkou hlavního města Prahy a Kraje Vysočiny, mělo být dotázáno minimálně 250 respondentů. V hlavním městě Praze byla požadována minimální velikost výběrového vzorku respondentů ve výši 500 respondentů.

Jako **druhý výběrový soubor** byli vymezeni návštěvníci nákupního formátu hypermarket v jednom z krajských měst České republiky. **Třetím výběrovým souborem** byli určeni návštěvníci obchodního domu, jehož součástí je i prodejní jednotka supermarketu či hypermarketu, v jednom z krajských měst České republiky. Cílem vymezení druhého a třetího výběrového souboru respondentů bylo umožnění analýzy a následné komparace odpovědí se souhrnnými výsledky analýzy prvního výběrového vzorku za celou Českou republiku.

Vzhledem k tomu, že zjištění z těchto srovnávacích analýz měla sloužit pouze k dokreslení názorů spotřebitelů potravinářského sortimentu a s ohledem na náklady lidské, časové a finanční, bylo dotazování respondentů z druhého a třetího výběrového vzorku uskutečněno pouze vždy v jedné předem určené lokalitě. Minimální velikost druhého výběrového souboru byla stanovena ve výši 200 respondentů. Shodně byla vymezena také

[12] První výjimkou je Středočeský kraj, jehož krajským městem je hlavní město Praha. Vzhledem k tomu, že osobní dotazování mělo být uskutečněno v hlavním městě Praze jako krajském městě stejnojmenného kraje, bylo cílem uskutečnit dotazování i v jiném městě Středočeského kraje. Byla zvolena města Mladá Boleslav a Průhonice.

Druhá výjimka se týká kraje Moravskoslezského, v jehož rámci probíhalo dotazování jak v krajském městě Ostravě, tak i v nedalekém městě Karviná. Důvodem byla velmi dobrá dostupnost nákupního centra v Karviné také obyvatelům Ostravy.

minimální velikost třetího výběrového souboru, kdy měly být v rámci osobního dotazování získány odpovědi minimálně od 200 respondentů.

Jako forma osobního dotazování bylo pro všechny tři výběrové vzorky respondentů zvoleno interview. Tazatelský tým byl sestaven z autorky disertační práce a její sestry Jitky Tulisové. Před vlastním započetím realizace osobního dotazování formou interview absolvoval tazatelský tým důkladnou přípravu, v jejímž průběhu byly mimo jiné blíže popsány jednotlivé procesních kroky vlastního dotazování, popsán správný způsob pokládání otázek a jejich osvětlení a způsob zaznamenávání odpovědí do dotazníků. Cílem bylo zajistit dostatečnou průpravu tazatelů na vlastní realizaci dotazování, v jehož průběhu nemělo docházet k ovlivňování respondenta tazatelem.

V zájmu zachování objektivity průzkumu mělo být interview uskutečňováno v blízkosti vchodu do nákupního centra v případě prvního výběrového vzorku a v blízkosti vchodu do obchodního domu v případě třetího vzorku. Důvodem pro volbu tohoto místa pro realizaci dotazování byla skutečnost, že jedním z cílů tohoto primárního výzkumu bylo zjistit, zda-li respondenti nakupují v daném nákupním centru potraviny v místním supermarketu či hypermarketu.

V případě, že by tazatelé interview prováděli v prostorách nákupního centra či obchodního domu přímo před prodejnami super- či hypermarketů, došlo by tím ke zkreslení situace. Umístění tazatelů u vchodu do nákupního centra tak mělo sloužit k zajištění větší objektivnosti při výběru respondentů.

Dotazování druhého výběrového vzorku respondentů probíhalo také v blízkosti vchodu do nákupní galerie hypermarketu, která je společná pro hypermarket samotný a dalších min. 10 nájemců, a nikoliv před pokladnami či přímým vstupem do hypermarketu samotného. Důvodem i zde byla snaha po dosažení větší objektivnosti odpovědí respondentů.

Volba respondentů probíhala následovně. Návštěvníci nákupních center, obchodního domu a hypermarketu byli u vchodu nákupního komplexu osloveni tazatelem, který jim představil cíl dotazování. Interview pak proběhlo s respondenty, kteří po krátkém oslovení s dotazováním souhlasili. Realizace dotazování probíhala v průběhu celého dne včetně večerních hodin.

Výběr lokalit pro realizaci osobního dotazování

Vlastní osobní dotazování návštěvníků tradičních nákupních center mělo probíhat ve všech krajských městech České republiky a třech nekrajských městech (představující výše popsané výjimky), na jejichž území se nachází tradiční nákupní centra. Analýza existence tradičních nákupních center ve všech 14 krajských městech České republiky prokázala, že jediným krajským městem, na jehož území se moderní formát tradičního nákupního centra nevyskytuje je město Jihlava.

Pro uskutečnění osobního dotazování tak bylo určeno třináct krajských měst (hlavní město Praha je nejen krajským městem stejnojmenného kraje, ale také krajským městem Středočeského kraje) spolu se třemi nekrajskými městy, povolenými jako výjimky.

Naplánované osobní dotazování se uskutečnilo v následujících městech: (města jsou seřazena vzestupně dle abecedy):

- Brno – Jihomoravský kraj (JHM)
- České Budějovice – Jihočeský kraj (JHČ)
- Hlavní město Praha – Hlavní město Praha (PHA)
- Hradec Králové - Královéhradecký kraj (HKK)
- Karlovy Vary – Karlovarský kraj (KVK)
- Karviná – Moravskoslezský kraj (MSK)
- Liberec – Liberecký kraj (LBK)
- Mladá Boleslav – Středočeský kraj (STČ)
- Olomouc – Olomoucký kraj (OLK)
- Ostrava – Moravskoslezský kraj (MSK)
- Pardubice - Pardubický kraj (PAK)
- Plzeň – Plzeňský kraj (PLK)
- Průhonice – Středočeský kraj (STČ)
- Ústí nad Labem – Ústecký kraj (ULK)
- Zlín – Zlínský kraj (ZLK)

Vlastní výběr nákupních center, ve kterých se mohla interview s respondenty realizovat, probíhal ve dvou procesních krocích:

- V prvním procesním kroku byla na základě výsledků realizované analýzy vybavenosti krajů tradičními nákupními centry vytipována v každém krajském městě nákupní centra, ve kterých by se potenciálně dotazování mohlo uskutečnit. V krajích Středočeském a Moravskoslezském byla vytipována i tradiční nákupní centra ve třech dodatečných městech, která nejsou krajskými městy. Jednalo se zde o výše odůvodněné výjimky.
- V druhém procesním kroku byli osloveni odpovědní manažeři vybraných 30 nákupních center s žádostí o povolení osobního dotazování v jimi spravovaných nákupních centrech. Cílem bylo získat v každém krajském městě, s výjimkou hlavního města Prahy, minimálně jeden souhlas s realizací osobního dotazování v nákupním centru. V hlavním městě Praze byl vytýčen cíl uskutečnit dotazování minimálně s návštěvníky tří pražských tradičních nákupních center.[13]

Vytyčených cílů bylo dosaženo. Vzhledem k existenci dohod s některými manažery nákupních center nebudou v rámci disertační práce uváděny názvy nákupních center, kde se osobní dotazování uskutečnila. Názvy nákupních center budou v disertační práci nahrazeny zkratkami NC-1 až NC-20.[14]

---

[13] V případě, že by ve vybraném městě s realizací dotazování souhlasilo více manažerů nákupních center, bylo rozhodnuto, že se v zájmu získání odpovědí návštěvníků nákupních center z více lokalit osobní dotazování uskuteční. Vzhledem k časovému harmonogramu a nutnosti koordinovat realizaci dotazování v nákupních centrech byl určen maximální počet dvou nákupních center, kde se v rámci zvoleného města s výjimkou Prahy mohlo dotazování realizovat. Pro hlavní město Prahu byl stanoven maximální počet nákupních center, ve kterých se dotazování mohlo uskutečnit na šest.

[14] Určujícím kritériem pro číslování jednotlivých nákupních center je jejich umístění v rámci jednotlivých krajů České republiky. Kraje resp. jejich zkratky byly seřazeny vzestupně dle abecedy. Následně pak bylo provedeno číslování tradičních nákupních center nacházejících se na území těchto krajů, ve kterých byla

Osobní dotazování návštěvníků hypermarketu mělo být uskutečněno na výběrovém vzorku respondentů v jednom z krajských měst České republiky. Vybavenost hypermarkety je v České republice vysoká. V každém z krajů České republiky se tento formát vyskytuje. Pro realizaci tohoto dotazníkového šetření bylo zvoleno krajské město Ústí nad Labem. Po dohodě s odpovědným manažerem zvoleného hypermarketu mohlo být osobní dotazování uskutečněno. V zájmu zachování jednotnosti nebude název hypermarketové jednotky uveden. Název hypermarketu bude v disertační práci nahrazen zkratkou HP-1.

Také osobní dotazování návštěvníků obchodního domu jehož součástí je i prodejní jednotka supermarketu či hypermarketu mělo probíhat v jednom z krajských měst České republiky. Pro realizaci interview s návštěvníky obchodního domu bylo určeno hlavní město Praha, na jehož území se nachází více formátů obchodních domů. Vlastní dotazování bylo uskutečněněno s návštěvníky jednoho z obchodních domů nacházejících se v samotném centru hlavního města. Také konkrétní název obchodního domu nebude v disertační práci zveřejněn. Název obchodního domu bude v disertační práci nahrazen zkratkou OD-1.

Pilotáž osobního dotazování

Před vlastním započetím celorepublikového dotazováním respondentů tří výběrových vzorků, byla 21.10.2005 provedena simulace osobního dotazování na malém vzorku 39 dotazovaných u vchodu do jednoho z pražských tradičních nákupních center.

Vzhledem k podobnosti postupu činností v průběhu plánované realizace dotazování respondentů všech definovaných výběrových vzorků a obdobné struktuře a obsahu dotazníků, měla realizace jednoho předvýzkumu posloužit jako simulace realizace interview nejen s návštěvníky tradičních nákupních center, ale i návštěvníky hypermarketu a obchodního domu.

Provedení zkušebního testu mělo především prokázal, zda-li jsou kladené otázky pro respondenty dostatečně srozumitelné, a zda-li formulace otázek umožňuje získání jasných a jednoznačných odpovědí. Cílem pilotáže bylo mimo jiné také provedení simulace všech procesních kroků a dílčích činností, které měly být tazateli při vlastním sběru dat prováděny. V rámci tříhodinové simulace měla být i určena průměrná doba dotazování, které je v reálných podmínkách zapotřebí na vyplnění jednoho záznamového archu. Pozitivním zjištěním byla skutečnost, že respondenti neměli s pochopením uzavřených ani otevřených otázek problémy. Jako časově nejnáročnější se ukázaly:

- Kvantitativní otázky zaměřené na respondentův odhad jeho procentuálního objemu (vyjádřeného celkovými měsíčními výdaji na FMCG), FMCG zakoupeného v tradičním nákupním centru /centrech;
- Kvalitativní otázky orientované na vyjádření názorů respondenta k jednotlivým faktorům ovlivňujícím respondenta jako spotřebitele při volbě nákupního místa.

Získaná zjištění umožnila odhadnout očekávanou časovou náročnost celého procesu realizace osobního dotazování ve všech k tomuto účelu vybraných lokalitách České

---

realizaci osobního dotazování prvního výběrového vzorku uskutečněna. Nákupní centra v rámci kraje byla dle názvu seřazena vzestupně podle abecedy a vzestupně také očíslována.

republiky. Časová náročnost realizace osobního dotazníkového šetření byla odhadnuta na 10 měsíců.

Charakteristika písemného dotazování

Vymezení výběrového souboru respondentů a způsobu dotazování

Jako výběrový vzorek byli vymezeni obyvatelé čtyř zvolených lokalit ve třech určených krajských městech České republiky, která splňují výběrová kritéria blíže specifikovaná v nadcházející části této kapitoly disertační práce. Respondenty se tak stali zástupci domácností bydlících ve vybraném území. Velikost požadovaného vzorku byla stanovena ve výši 400 respondentů. V každém krajském městě tak mělo být dotázáno min. 134 respondentů.[15]

Jako forma písemného dotazování byl zvolen poštovní styk. V zájmu zachování objektivity průzkumu probíhalo písemné dotazování celoplošně na území dané lokality resp. lokalit. Dotazníky byly umisťovány do všech volně přístupných schránek nacházejících se v dané lokalitě. Za účelem zkrácení doby čekání na odpovědi byl použit systém, kdy byli respondenti požádáni, aby vyplněné dotazníky vložili do přiložených ochranných folií a tyto pak ponechali pod schránkami do doby výběru dotazníků. Sběr dotazníků probíhal den následující po dni jejich roznesení. Aby bylo docíleno vyšší návratnosti vyplněných dotazníků, byla realizace dotazníkového šetření tedy roznos i sběr dotazníků naplánovány vždy na pracovní den.

Výběr lokalit pro realizaci písemného dotazování

Vlastní písemné dotazování mělo probíhat v předem určených lokalitách tří krajských měst hlavního města Prahy, Olomouce a Jihlavy. Pro výběr měst, včetně jednotlivých lokalit, ve kterých se mělo písemné dotazování uskutečnit, byla rozhodující analýza existence tradičních nákupních center ve všech 14 krajských městech České republiky. Nákupní centra dnes reprezentují významnou složku obchodní vybavenosti. Po vyhodnocení výše jmenované analýzy byla určena krajská města, na jejichž území se dotazování mělo uskutečnit.

Při výběru měst vhodných pro realizaci písemného dotazovaní bylo cílem zajistit, aby zvolená města vykazovala různé stupně obchodní vybavenosti tradičními nákupními centry a reprezentovala tak věrný vzorek odrážející realitu značné rozdílnosti ve vybavenosti v rámci krajů České republiky.

Za účelem zjednodušení a urychlení výběrového procesu bylo jako klíčové kritérium při určení stupně obchodní vybavenosti nákupními centry zvoleno kritérium počtu tradičních nákupních center (tradičním nákupním centrem je myšleno v této disertační

---

[15] Velikost vzorku byla určena statistickým přístupem. Při výpočtu minimálního vzorku při dané variabilitě zkoumaného znaku, zda-li respondenti nakupují FMCG v nákupních centrech či ne, požadované spolehlivosti 95 % procent a povolené chybě 5 % byl použit vzorec pro určení správného rozsahu výběrového vzorku kvantitativních údajů: $n >= (z^2 \times p \times q) / \Delta^2$

n = minimální počet respondentů

2 = stanovený koeficient spolehlivosti – hodnota 2 odpovídá 95,4 %

p, q = počty respondentů nakupujících či nenakupujících v nákupních centrech FMCG – vzhledem k neznalosti daného poměru byl vytvořen součin maximální, tedy 50 % x 50 %

Δ = maximální přípustná chyba – stanovena ve výši 5 %

práci nákupní centrum s celkovou pronajímatelnou plochou rovnou či převyšující 10.000 m^2 a více než 20 nájemci viz definice v kap. 2.2.3) otevřených pro veřejnost na území daného krajského města k 31.12.2005.

Jako vhodná města pro uskutečnění písemného dotazování byla vybrána:

- **Hlavní město Praha** – reprezentující město s nejvyšším počtem tradičních nákupních center v České republice. Na území hlavního města bylo identifikováno 11 vystavěných tradičních nákupních center na konci roku 2005. Hlavní město Praha tak reprezentovalo město s nejvyšším stupněm obchodní vybavenosti nákupními centry.
- **Olomouc** – reprezentující město s průměrným počtem tradičních nákupních center na území krajského města v České republice. V tomto městě byly lokalizovány koncem roku 2005 celkem tři tradiční nákupní centra. Olomouc proto reprezentovala město s průměrným stupněm obchodní vybavenosti nákupními centry.
- **Jihlava** – reprezentující město, na jehož území se do konce roku 2005 nenacházelo žádné tradiční nákupní centrum. Jihlava proto reprezentovala město s nejnižším stupněm obchodní vybavenosti nákupními centry.

Za účelem výběru konkrétních lokalit na území hlavního města Prahy, Olomouce a Jihlavy, ve kterých se realizace písemného dotazovaní měla uskutečnit, byla všechna tři krajská města osobně navštívena autorkou disertační práce. Jako hlavní lokality pro realizaci sběru primárních dat byly určeny čtyři sídelní celky ve třech výše uvedených krajských městech. Jednalo se o následující lokality:

- Starý Spořilov – v hlavním městě Praze
- Lazce a Neředín – v Olomouci
- Brtnické Předměstí – v Jihlavě

V hlavním městě Praze a Jihlavě tak bylo určeno vždy po jedné lokalitě, ve městě Olomouci byly jako místa uskutečnění dotazování vybrány lokality dvě. Důvodem pro výběr dvou lokalit v krajském městě Olomouci byla skutečnost, že první vybraná lokalita - městská část Lazce - nedisponovala dostatečně velkým počtem bytových jednotek, do jejichž schránek by mohly být dotazníky umisťovány.

U každého ze tří krajských měst byly vybrány i alternativní lokality, v nichž se mělo uskutečnit dodatečné písemné dotazování v případě, že by sběrem dat ve zvolených hlavních lokalitách nebyl získán minimální počet respondentů, tedy pokud by návratnost dotazníků nedosáhla 12,5 %.

Pilotáž písemného dotazování

Vzhledem k omezeným časovým možnostem pro realizaci písemného dotazování a především s ohledem na skutečnost, že:

- v připraveném dotazníku, nástroji sběru dat, byly s ohledem na zvolený typ dotazování použity velmi jednoduché otázky,
- byl proces a rozsah činností nutných pro vlastní realizaci sběru dat vyhodnocen jako nenáročný,

rozhodla autorka disertační práce, že se pilotáž uskuteční v rámci realizace první etapy písemného dotazování v první lokalitě, územní oblasti zvané Starý Spořilov, na území

hlavního města Prahy ve dnech 18.4.2006 a 19.4.2006. Vzhledem k očekávanému bezproblémovému průběhu simulace vlastní realizace písemného dotazování, tak byla pilotáž testující navrženou metodiku provádění výzkumu provedena na relativně velkém vzorku 350 dotazníků roznesených v jedné části Starého Spořilova.

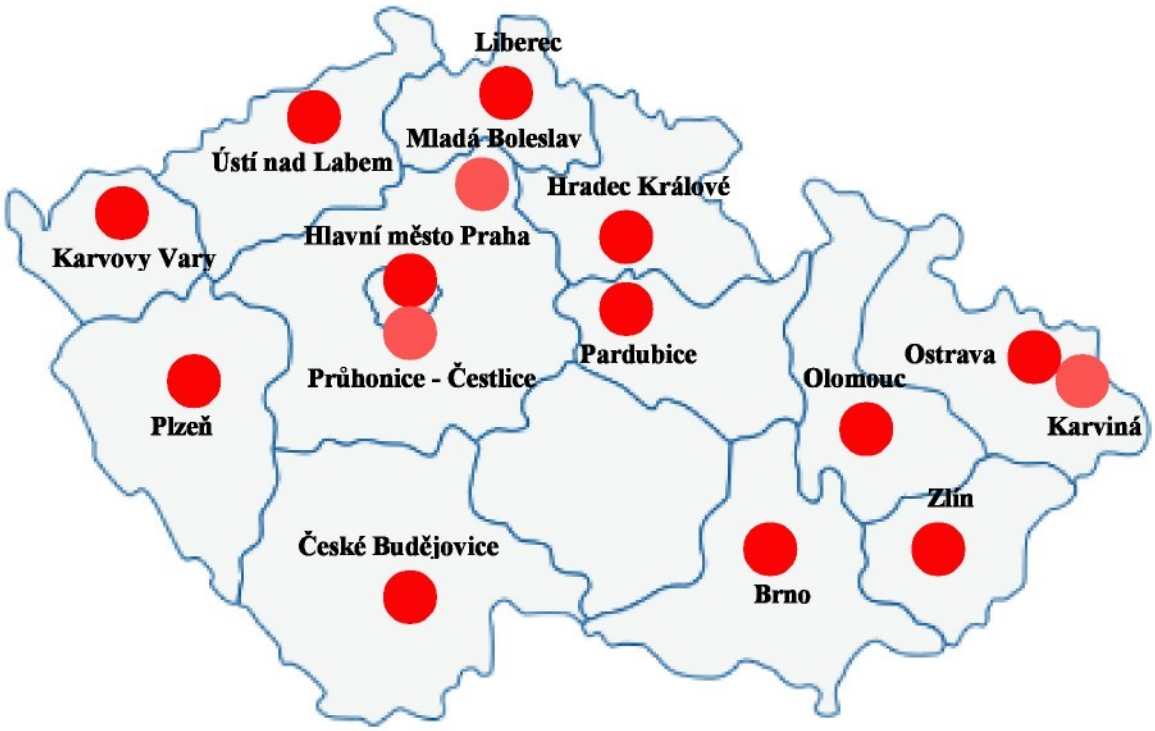
Očekávání autorky disertační práce se naplnila, pilotáž potvrdila, že s velkou pravděpodobností formulace otázek konečným respondentům nepůsobila žádné obtíže, které by vedly k nepochopení zadaných otázek a následně k jejich nesprávnému zodpovězení. Po kontrole úplnosti a čitelnosti bylo vyřazeno pouze 1,9% sesbíraných vyplněných dotazníků. Pozitivním zjištěním byla relativně velká návratnost vyplněných dotazníků ve výši 28,9 %[16].

[16] Při výpočtu návratnost dotazníků nebyly zohledněny dotazníky, které byly v průběhu kontroly úplnosti a čitelnosti vyřazeny. Zohledněno tedy bylo 102 dotazníků, které byly po kontrole klasifikovány jako vhodné pro následnou úpravu, analýzu a interpretaci výsledků.

1.2.3 Realizační etapa empirického výzkumu

Realizace osobního dotazování hlavního výběrového vzorku

Osobní dotazování návštěvníků nákupních center bylo realizováno ve dvaceti tradičních nákupních centrech ve dvanácti krajských městech České republiky (hlavní město Praha je krajským městem nejen stejnojmenného kraje, ale i Středočeského kraje) a třech nekrajských městech. Města, na jejichž území interview s návštěvníky tradičních nákupních center probíhala jsou znázorněna na následujícím OBR. 2.



OBR. 2 PŘEHLED MĚST - MÍST REALIZACE OSOBNÍHO DOTAZOVÁNÍ

Zdroj: vlastní

Základní charakteristika vybraných tradičních nákupních center

Ve třinácti krajích a patnácti výše znázorněných městech bylo osobní dotazování realizováno ve dvaceti tradičních nákupních centrech, jejichž charakteristika odráží situaci k 30.9.2005, tedy situaci bezprostředně před zahájením empirického výzkumu. Základní charakteristika nákupních center je vzhledem k rozsahu popisu prezentována v příloze B.

Dny realizace a výstupy uskutečněného osobního dotazování

Osobní dotazování návštěvníků tradičních nákupních center probíhalo v jednotlivých krajích podle předem stanoveného časového harmonogramu v období od 21.10.2005 do 23.7.2006. Kompletní přehled dnů realizace dotazování je v příloze C. V rámci jednoho kraje probíhalo dotazování v jednom popř. dvou tradičních nákupních centrech. Výjimku představovalo dotazování v hlavním městě Praze, kde probíhalo v pěti tradičních nákupních centrech.

Cíl dosažení minimálního počtu respondentů výběrového vzorku byl splněn a překročen jak ve všech krajích České republiky, tak i v celkovém vyjádření. Celkový minimální počet respondentů byl stanoven ve výši 3.500 a byl překročen o téměř 42 %. Celkem bylo dotázáno 4.976 respondentů[17]. V hlavním městě Praze bylo interview uskutečněno s 665 respondenty.

Kontrolní proces byl rozdělen do dvou kroků. V prvním z nich probíhala kontrola úplnosti údajů již v průběhu realizace osobního dotazování na místě dotazování. Neúplně vyplněné záznamové archy byly ihned vyřazeny. Tato kontrola byla prováděna tazateli. Následný druhý kontrolní krok, který byl zaměřen na kontrolu logické konzistentnosti odpovědí byl proveden autorkou disertační práce. Kontrole byly podrobeny všechny vyplněné záznamové archy. Na základě realizace druhého kontrolního kroku bylo vyřazeno pouze necelých 0,6% z celkového počtu vyplněných dotazníků.

Realizace osobního dotazování druhého a třetího výběrového souboru

Osobní dotazování návštěvníků prodejní jednotky typu hypermarket bylo realizováno ve vybraném hypermarketu nacházejícím se na území Ústí nad Labem v ULK. Osobní dotazování návštěvníků obchodního domu, jehož součástí je i supermarket či hypermarket bylo uskutečněno v hlavním městě Praze.

Základní charakteristika vybraného hypermarketu a obchodního domu

Ve dvou krajích České republiky proběhlo dotazování druhého a třetího výběrového vzorku navštěvující výše uvedené nákupní formáty prodejen. Vybraný hypermarket a obchodní dům mohou být charakterizovány následovně[18]:

HP-1: hypermarket se nachází na okraji města Ústí nad Labem v ULK. Kromě samotné prodejní jednotky hypermarketu mezinárodního řetězce je v hypermarketu umístěno umístěno 18 prodejen nabízejících návštěvníkům zboží a služby. V hypermarketu jsou umístěna i restaurační zařízení a občerstvení.

OD-1: obchodní dům se nachází ve vnitřní části hlavního města Prahy v PHA. Součástí obchodního domu je také supermarket mezinárodního řetězce. V obchodním domě je umístěno také restaurační zařízení. Samotný obchodní dům nabízí přes 100.000 druhů zboží.

Dny realizace a výstupy uskutečněného osobního dotazování

Osobní dotazování návštěvníků vybraného hypermarketu a obchodního domu probíhalo v následujících termínech:

- **PHA** – dotazování návštěvníků obchodního domu se uskutečnilo 22.10.2005
- **ULK** – dotazování návštěvníků hypermarketu se uskutečnilo 11.2.2006 a 12.3.2006.

[17] Do tohoto počtu jsou zahrnuti jen respondenti, jejichž výsledky dotazování byly po uskutečnění dvou kontrol zaměřených na úplnost a logickou konzistentnost odpovědí vyhodnoceny jako správné.

[18] Charakteristika vybraného hypermarketu a obchodního domu odráží situaci k 30.9.2005 tedy situaci bezprostředně před zahájením empirického výzkumu.

Cíle minimálního počtu respondentů druhého i třetího výběrového vzorku byly dosaženy a překročeny. Bylo dotázáno 224 návštěvníků určeného hypermarketu a 300 návštěvníků obchodního domu, jehož součástí je i supermarket. V případě druhého vzorku byl počet respondentů o 12 % vyšší než stanovené minimum a v případě třetího výběrového vzorku bylo dotázáno dokonce o 50 % více respondentů, než byl jejich minimálně požadovaný počet. Celkem tak bylo dotázáno 524 respondentů druhého a třetího výběrového vzorku.

Kontrolní proces byl i v tomto případě rozdělen do dvou fází. V první z nich probíhala kontrola úplnosti údajů již v průběhu realizace osobního dotazování přímo na místě dotazování. Neúplně vyplněné záznamové archy byly ihned vyřazeny. Následně proběhla druhá kontrolní fáze zaměřená na logickou konzistentnost odpovědí. Kontrole byly podrobeny všechny vyplněné záznamové archy. Po uskutečnění kontroly logické konzistence bylo vyřazeno necelých 0,4 % z celkového počtu vyplněných dotazníků.

Realizace písemného dotazování v hlavním městě Praze

Základní charakteristika zvolené lokality

Pro uskutečnění dotazníkového šetření domácností v hlavním městě Praze byla vybrána územní oblast zvaná Starý Spořilov. Samotná oblast Starý Spořilov se nachází v jihozápadní část sídelního celku Spořilov. Sídelní celek Spořilov se nachází v katastrálním území Záběhlice, které je součástí městské části Praha 4.

Dle statistiky Českého statistického úřadu (ČSÚ) a sčítání lidí, domů a bytů (SLDB) žilo k 1.březnu 2001[19] na Spořilově[20] (Starý Spořilov, Sídliště Spořilov I a II) a v lokalitě Hutě, která je také součástí monitorovaného katastrálního území Záběhlice 13.914 obyvatel. Z celkového počtu obyvatel bylo 6.815, tedy téměř 49,0 %, ekonomicky aktivních. Míra nezaměstnanosti ve výše jmenovaném katastrálním území činila 4,2 %.[21] Územní oblast Starého Spořilova a její poloha na mapě hlavního města Prahy je znázorněna na následujícím OBR. 3.

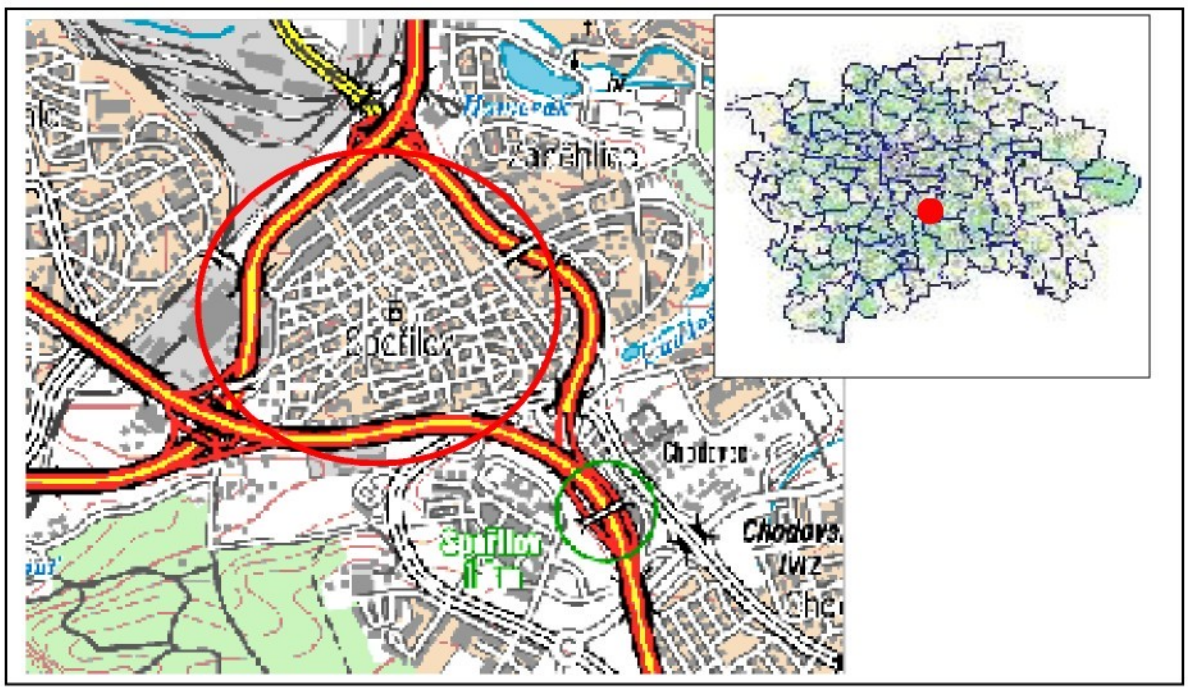
---

[19] V současné době byly publikovány také údaje týkající se počtu obyvatel v roce 2005, kdy mělo katastrální území Záběhlice 13.750 obyvatel (Zdroj: *Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2006-01-12]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Spo%C5%99ilov>)

V zájmu zajištění srovnatelnosti údajů s ostatními lokalitami, kde dotazníkové šetření probíhalo, a ke kterým existují statistické údaje z výše uvedeného oficiálního SDLB zachycující situaci v roce 2001, byly také pro oblast Spořilova použity statistické údaje roku 2001.

[20] Statistické údaje údaje o počtu obyvatel na území Starého Spořilova neměla autorka v době zpracování disertační práce k dispozici.

[21] Demografické údaje týkající se katastrálního území Spořilov byly převzaty ze statistiky ČSÚ a reprezentují stav v roce 2001. (Zdroj statistických informací: *Spořilovská statistika v roce 2001 – Výběr ze statistiky - Hlavní město Praha, Městská část Praha 4 a oblast Spořilova.* [online]. Praha: Spořilovské Noviny, 2004 [cit. 2006-01-12]. Dostupné z: <http://www.sporilov.info/view.php?nazevclanku=&cisloclanku=2004110901; http://www.sporilov.info/storage/stats.xls>)



OBR. 3 ÚZEMNÍ OBLAST STARÉHO SPOŘILOVA A JEJÍ POLOHA NA MAPĚ HL. M. PRAHY
Zdroj: *Mapa ČR online*. Dostupné z: <http://www.shocart.cz/cs/mapa-online.php>

Dostupnost tradičních nákupních center ve zvolené lokalitě
Lokalita Starého Spořilova se nachází v přímé spádové oblasti, tj. do 20 minut dojezdu autem či hromadnou dopravou, celkem pěti tradičních nákupních center. Jedná se o následující moderní komplexy nákupních center seřazené vzestupně dle roku jejich otevření:

Park Hostivař - v tomto nákupním centru je situován hypermarket Interspar. Podle počtu nájemců se jedná o centrum v kategorii 50 – 79 nájemců nabízejících své zboží a služby v jednotkách obchodu, služeb, restauračních zařízení i zábavy včetně multikina. Park Hostivař byl otevřen v roce 2000. Vzhledem ke svému formátu a velikosti pronajímatelných ploch lze toto nákupní centrum zařadit dle modifikované pan-evropské typologie[22] do kategorie středně velkých tradičních nákupních center.

Palác Flóra - v tomto nákupním centru je umístěn supermarket Albert. Podle počtu nájemců patří patří toto obchodní a zábavní centrum do kategorie nákupních center se 100 – 149 nájemci. Návštěvníci zde naleznou četné plochy obchodů, služeb, restauraci, občerstvení a zábavy včetně multikina. Moderní nákupní galerie byla otevřena v roce 2003. Na základě modifikované pan-evropské typologie se jedná o středně velké tradiční nákupní centrum.

[22] Jedná se zde o modifikovanou pan-evropskou typologii ICSC (International Council of Shopping Centers – Mezinárodní komory nákupních středisek). Pan-evropská definice byla publikována na konci roku 2005. Autorka disertační práce typologii modifikovala. Modifikaci typologie je věnována pozornost v kap. 2.2.2 této disertační práce.

NC Eden – v tomto nákupním centru se v současné době nachází hypermarket Tesco (v době konání první etapy dotazování, která se uskutečnila v dubnu 2006, nesl hypermarket název Carrefour[23]) Podle počtu nájemců patří toto centrum do kategorie nákupních center se 100 – 149 nájemci provozujících obchody, služby, restaurace a občerstvení v tomto centru. Pro veřejnost bylo centrum otevřeno v roce 2005. Podle modifikované pan-evropské typologie lze toto centrum zařadit do kategorie středně velkých tradičních nákupních center.

Centrum Chodov – v tomto nákupním centrum je umístěn hypermarket Hypernova. Obchodně společenské centrum patří co do počtu nájemců do kategorie nákupních center se 150 a více nájemci a patří z tohoto pohledu k největších centrům v České republice nabízející návštěvníkům značné množství specializovaných obchodů, restauračních zařízení, zábavy a sportu. Po otevření první fáze nákupního centra v roce 2005 se Centrum Chodov dle modifikované pan-evropské typologie zařadilo do kategorie velkých tradičních nákupních center.

NovoDvorská Plaza – v tomto nákupním centru je umístěn hypermarket Tesco. Dle počtu nájemců lze toto nákupní centrum zařadit do kategorie center se 100 – 149 nájemci tj. provozovateli obchodů, služeb, restaurací, kaváren, občerstvení a zábavy včetně multikina. Obchodní a zábavní centrum bylo otevřeno v roce 2006. Dle modifikované pan-evropské typologie patří do kategorie středně velkých tradičních nákupních center.

Dny realizace a výstupy uskutečněného písemného dotazování

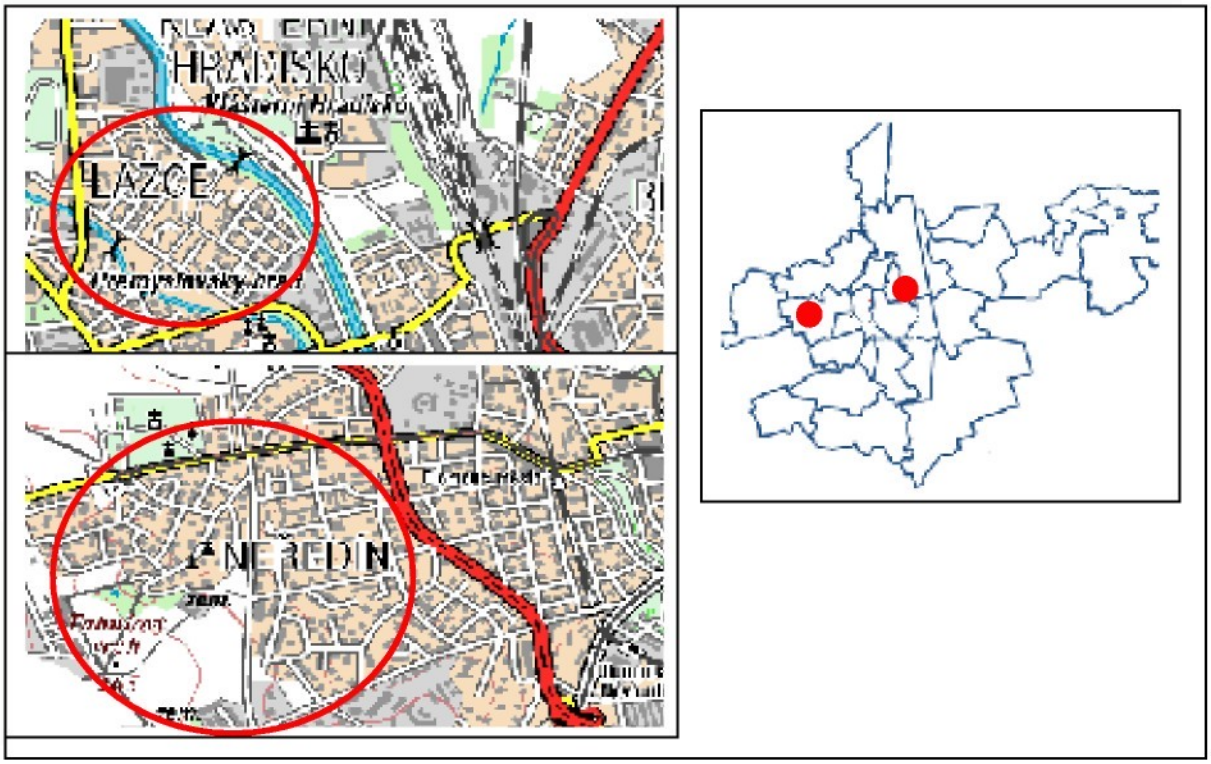
- Vlastní dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 18.4.2006, 19.4.2006, 8.2.2007 a 9.2.2007.
- Celkem bylo v oblasti Starého Spořilova rozneseno 832 dotazníků.
- Dotazníky řádně vyplnilo a odevzdalo 257 respondentů, kteří nakupují FMCG v průměru pro 2,6 členů domácnosti.
- Návratnost vyplněných dotazníků dosáhla relativně velmi vysoké výše téměř 30,9 %.
- Po kontrole úplnosti a čitelnosti bylo celkem vyřazeno pouze 2,3 % sesbíraných vyplněných dotazníků.

Realizace písemného dotazování výběrového vzorku v Olomouci

Základní charakteristika zvolené lokality

Pro uskutečnění dotazníkového šetření domácností v Olomouci byly vybrány lokality místních částí Lazce a Neředín. Místní část Lazce se rozkládá severně a místní část Neředín východně od městského centra. Lokalita Neředín se nachází nedaleko olomouckého historického centra. Poloha obou jmenovaných místních částí je znázorněna na následujícím OBR. 4.

[23] V prosinci 2005 Evropská komise schválila převzetí jedenácti českých hypermarketů Carrefour společností Tesco. Obě jmenované společnosti se dohodly na výměně některých svých mezinárodních prodejen. Společnost Tesco Stores CR, a.s. tak převzala všech 11 hypermarketů provozovaných společnosti Carrefour ČR, s.r.o. v České republice. Až dne 1. června 2006 byl zahájen proces, během kterého byly hypermarkety Carrefour začleněny postupně do sítě společnosti Tesco.



OBR. 4 MÍSTNÍ ČÁSTI LAZCE A NEŘEDÍN A JEJICH POLOHA NA MAPĚ OLOMOUCE
Zdroj: *Mapa ČR online.* Dostupné z: <http://www.shocart.cz/cs/mapa-online.php>

Oblasti místních částí Lazce a Neředín se nacházejí ve stejnojmenných katastrálních územích. Celková rozloha katastrálního území Lazce je 1,06 km^2 a katastrálního území Neředín 3,62 km^2.

Dle statistiky Českého statistického úřadu a sčítání lidí, domů a bytů (SLDB) žilo k 1. březnu 2001 na území monitorovaných území Lazce 6.899 a Neředín 9.747 obyvatel Z celkového počtu obyvatel lokality Lazce bylo 4.050 tedy 58,7 % ekonomicky aktivních. V lokalitě Neředín žilo 5.045 ekonomicky aktivních obyvatel. Ekonomicky aktivní obyvatelé tak v této lokalitě tvořily 51,8 % z celkového počtu obyvatel. Míra nezaměstnanosti v místní části Lazce dosáhla 8,9 % a v místní části Neředín téměř 9,0 %.[24]

Dostupnost nákupních center ve zvolené lokalitě
Lokality Lazce a Neředí se nacházejí v přímé spádové oblasti, tj. do 20 minut dojezdu autem či hromadnou dopravou, celkem tří tradičních nákupních center. Jedná se o následující moderní komplexy nákupních center seřazené vzestupně dle roku jejich otevření:

OC Haná - v tomto nákupním centru se v současné době nachází hypermarket Tesco (v době konání první etapy dotazování, která se uskutečnila v dubnu 2006, nesl hypermarket název Carrefour). Podle počtu nájemců patří toto centrum do kategorie nákupních center s 50 – 69 nájemci provozujícími obchody, služby, restaurace a

[24] Zdroj: Informace poskytnuté paní Ing. Smutnou, oddělení regionálních analýz a informačních služeb – ČSÚ Olomouc.

občerstvení. Pro veřejnost bylo toto centrum otevřeno v roce 2002. Podle modifikované pan-evropské typologie lze toto centrum zařadit do kategorie malých tradičních nákupních center.

Olympia Olomouc – v tomto obchodním centru je umístěn hypermarket Hypernova. Centrum Olympia patří podle počtu nájemců do kategorie nákupních center s 80 – 99 nájemci provozujícími obchody, služby a restaurační zařízení. Veřejnosti bylo zpřístupněno toto nákupní centrum v roce 2004. Dle modifikované pan-evropské typologie lze toto centrum považovat za středně velké tradiční nákupní centrum.

OlomoucCITY – obchodně společenské centrum je propojeno s hypermarketem Globus. Toto nákupní centrum je možno zařadit do kategorie nákupních center s 80 – 99 nájemci. Nákupní centrum OlomoucCITY tak nabízí návštěvníkům značné množství specializovaných obchodů, restauračních zařízení, občerstvení a zábavy včetně multikina. Nákupní centrum bylo otevřeno v roce 2005. Na základě modifikované pan-evropské typologie se jedná o středně velké tradiční nákupní centrum.

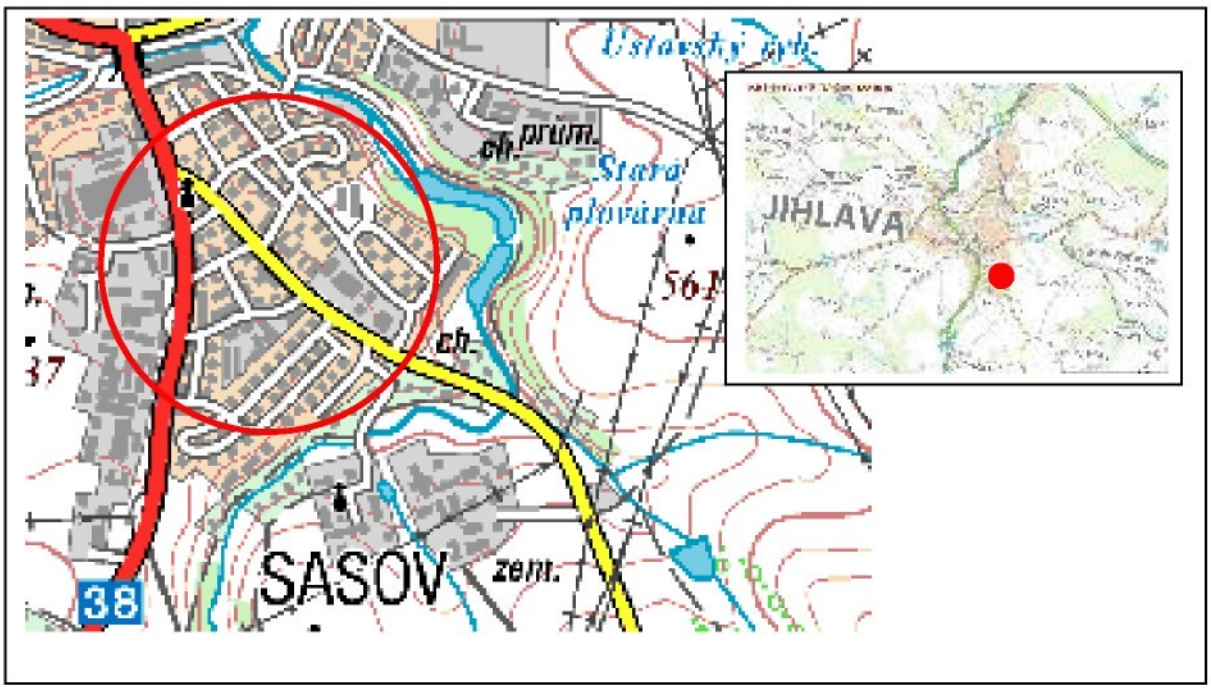
Dny realizace a výstupy uskutečněného písemného dotazování

- Vlastní dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 21.4.2006 a 22.4.2006.
- Celkem bylo v oblastech Lazců a Neředína rozneseno 742 dotazníků.
- Dotazníky řádně vyplnilo a odevzdalo 260 respondentů nakupujících FMCG v průměru pro 2,9 členů domácnosti.
- Návratnost vyplněných dotazníků dosáhla relativně velmi vysoké návratnosti 35,0 %.
- Po kontrole úplnosti a čitelnosti bylo celkem vyřazeno 1,5 % sesbíraných vyplněných dotazníků.

Realizace písemného dotazování výběrového vzorku v Jihlavě

Základní charakteristika zvolené lokality

Pro uskutečnění dotazníkového šetření domácností v Jihlavě byla vybrána základní sídelní jednotka Brtnické Předměstí. Tato lokalita se nachází na levém břehu řeky Jihlávky jižně od jihlavského historického centra, viz následující OBR. 5.



OBR. 5 SÍDELNÍ OBLAST BRTNICKÉ PŘEDMĚSTÍ A JEJI POLOHA NA MAPĚ JIHLAVY

Zdroj: *Mapa ČR online*. Dostupné z: <http://www.shocart.cz/cs/mapa-online.php>

Sídelní oblast Brtnické Předměstí patří do katastrálního území Jihlava. Katastrální území Jihlava má výměru 13,12 km^2. Základní sídelní jednotka Brtnické předměstí je územně ohraničena řekou Jihlávkou a ulicemi U Dlouhé stěny a Znojemská.[25]

Dle statistiky ČSÚ a sčítání lidí, domů a bytů (SLDB) žilo k 1. březnu 2001 v oblasti urbanistického obvodu Brtnické Předměstí, který je součástí monitorovaného katastrálního území Jihlava celkem 4.598 obyvatel. Z celkového počtu obyvatel bylo 2.660 tj. 57,9 % ekonomicky aktivních. Míra nezaměstnanosti ve výše jmenovaném katastrálním území činila 4,6 %.[26]

[25] Na základě informací poskytnutých panem Ing. Teplým, který je zástupcem oddělení regionálních analýz a informačních služeb Jihlava - ČSÚ v Kraji Vysočina není výše jmenovanému úřadu výměra základní sídelní jednotky Brtnické Předměstí známa. Z tohoto důvodu je uvedena pouze výměra celého katastrálního území Jihlava. Autorka disertační práce odhaduje výměru lokality Brtnického Předměstí, ve které dotazníkové šetření uskutečnila, na 1,5 km^2.

[26] Zdroj: Informace poskytnuté panem Ing. Teplým, oddělení regionálních analýz a informačních služeb – ČSÚ Jihlava.

Dostupnost tradičních nákupních center ve zvolené lokalitě
V celém Kraji Vysočina není v současné době žádné tradiční nákupní centrum odpovídající definici vymezené tomuto formátu v rámci této disertační práce.

Za účelem uskutečnění písemného dotazování také v této lokalitě proto došlo k pozměnění vymezení tradičního nákupního centra. Modifikovaná definice tradičního nákupního centra byla nahrazena klasickou definicí dle ICSC, která je blíže charakterizována v kap. 2.2.2 této disertační práce. Hlavní rozdíl oproti modifikované definici tradičního nákupního centra tak spočívá ve snížení požadované minimální celkové pronajímatelné plochy (GLA[27]) z 10.000 m^2 na 5.000 m^2 a v opuštění požadavku na minimální počet 20 nájemců v nákupním centru.

Na základě změněné definice vnímání tradičního nákupního centra analýza prokázala, že se lokalita Brtnické Předměstí nachází v přímé spádové oblasti tj. do 20 minut dojezdu autem či hromadnou dopravou dvou formátů tradičních nákupních center odpovídajících definici ICSC. Jedná se o hypermarkety Tesco a Kaufland.

Dny realizace a výstupy uskutečněného písemného dotazování
- Vlastní dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 15.11.2006, 16.11.2006, 17.11.2006
- Celkem bylo v oblasti Brtnické Předměstí rozneseno 816 dotazníků.
- Dotazníky řádně vyplnilo a odevzdalo 243 respondentů nakupujících FMCG v průměru pro 2,9 členů domácnosti.
- Návratnost vyplněných dotazníků dosáhla 29,8 %.
- Po kontrole úplnosti a čitelnosti bylo celkem vyřazeno 1,6 % sesbíraných vyplněných dotazníků.

1.2.4 Zpracování, analýza a vyhodnocení získaných údajů

V průběhu procesu realizace výše zmíněných šetření byly údaje kontrolovány, tříděny a agregovány. Pro zpracování údajů bylo využito statistické výpočetní prostředí tabulkového procesoru Excel.

Získané nominální i intervalové údaje byly podrobeny analýze pomocí již výše zmíněného výpočetního prostředí ve formě obecného programového vybavení, tak i ve formě specializovaného statistického softwaru Statgraphics Centurion XV. Závěry analýzy, tedy její vyhodnocení v kontextu cílů a hypotéz disertační práce, jsou prezentovány v kap. 5.3 věnované problematice role tradičního nákupního centra jako nákupního místa potravin a celé kap. 6 zaměřené na analýzu strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa.

[27] Celková pronajímatelná - GLA - Gross Leasable Area

2 Vymezení základních pojmů

2.1 Charakteristika retailingové firmy

Retailingovými firmami jsou v teorii mezinárodního retailingu označovány velké podniky, které disponují kapacitami pro komplexní řešení pohybu zboží od výrobců do vlastní maloobchodní sítě prostřednictvím vlastního velkoobchodu.[28] Moderní retailingové firmy dnes pracují s profesionálním managementem, kvalitním logistickým zázemím a informačním systémem. Retailingové firmy jsou jedním z hlavních institucionálních přestavitelů obchodu v užším slova smyslu.[29]

Se vzrůstající internacionalizací maloobchodu dochází k nárůstu výskytu nadnárodních obchodních řetězců na národních retailingových trzích. Na domácích trzích existují také národní retailingové firmy. Tyto velké retailingové firmy dnes disponují zázemím, které jim umožňuje realizovat nákup přímo od jednotlivých výrobců, popř. většinou pomocí vlastního velkoobchodu a prodávat prostřednictvím svých prodejních jednotek reprezentovaných vlastní maloobchodní sítí. Retailingové firmy tak realizují vedle hlavní maloobchodní činnosti také činnost velkoobchodní.

Velkoobchodní činnost lze označit za zprostředkovatelskou činnost nákupu a prodeje spotřebního zboží mezi výrobci a maloobchodníky popř. jinými subjekty[30], které nejsou konečnými spotřebiteli. Významným znakem této činnosti je, že zde nedochází k podstatným změnám na spotřebním zboží, a že je toto zboží určeno pro další prodej popř. zpracování.

Maloobchodní činností je možné také vnímat jako zprostředkovatelskou činnost, v tomto případě se ale jedná o nákup od výrobce či velkoobchodu a prodej spotřebního zboží konečnému spotřebiteli. Významným znakem maloobchodní činnosti je také skutečnost, že v jejím průběhu nedochází k podstatným změnám tedy např. dalšímu zpracování spotřebního zboží, a že je spotřební zboží určeno konečnému spotřebiteli. [31]

---

[28] SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 3. přep. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, s. 348-349. ISBN 80-7179-736-7

V této souvislosti je třeba zmínit, že charakteristika retailingových firem a retailingového trhu, kterým je věnována tato část disertační práce, se vztahuje na situaci na vyspělém evropském trhu. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 31. ISBN 80-7261-059-7

[29] JINDRA, J. *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 14. ISBN neuvedeno

Lze nalézt také v: SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 3. přep. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, s. 346. ISBN 80-7179-736-7

[30] Těmito subjekty mohou být např. restaurace, občerstvení, zábavní střediska, drobní výrobci atd.

[31] SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 3. přep. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, s. 348-349. ISBN 80-7179-736-7

Hlavním zaměřením retailingových firem je ale především realizace maloobchodní činnosti spočívající v prodeji spotřebního zboží přímému spotřebiteli. Velkoobchodní činnost těchto firem proto často spočívá v zajištění nákupu spotřebního zboží od jednotlivých výrobců pro vlastní maloobchodní prodejní jednotky. Cílem realizace takovéto velkoobchodní činnosti je především zajištění množstevního nákupu od producentů a dosažení lepších nákupních podmínek.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že maloobchodní činnost samozřejmě není vykonávána jen velkými retailingovými firmami, které byly již výše charakterizovány, ale také středními popř. malými maloobchodními firmami.

2.1.1 Funkce retailingové firmy

Funkce retailingové firmy je možné rozdělit do tří následujících základních kategorií, které svědčí o širokém spektru a komplexnosti jejich činností:

- Management vztahu s výrobci a dodavateli;
- Management logistických procesů spojených především s distribucí, kontrolou stavu a pohybu zásob spotřebního zboží;
- Management vztahu se zákazníky[32] spočívající v jak jeho rozvoji, tak i jeho udržení.[33]

Management vztahu s výrobci

Vertikální vztah retailingové společnosti s výrobci a dodavateli prošel v posledních letech značnými proměnami. V průběhu tohoto procesu došlo k posílení role retailinových firem. Vlastní posílení role retailingových firem je důsledkem vlivu mnoha faktorů, které vývoj a strukturu retailingového trhu provázely. Jako jeden z hlavních důvodů je označována rostoucí koncentrace na retailingových trzích.[34] Retailingové firmy tak nejen rozhodují o struktuře nakupovaného sortimentu, ale velmi často přímo zasahují do výrobních a logistickým procesů produktů, které nabízejí ve vlastních prodejních jednotkách konečným spotřebitelům.

Rozsah dominance retailingové společnosti a její postavení při vyjednávání s výrobci popř. dodavateli je mimo jiné ovlivněno především loajalitou spotřebitelů k vyrobenému zboží. Obecně lze říci, že výrobci značkových výrobků s vyšší věrností spotřebitelů,

---

PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj.: *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd., Praha: Management Press, 2002, s. 34-35. ISBN 80-7261-059-7

[32] V této souvislosti je pod pojmem zákazník vnímán jak spotřebitel nakupující spotřební zboží u dané retailingové firmy, tedy existující zákazník, tak potenciální zákazník, který v současné době svou potřebu spotřebního zboží uspokojuje u jiné retailingové firmy.

[33] *Research paper: Competition in Retailing – prepared for the Office of Fair Trading.* Research paper 13. London: London Economics, 1997, kap. 2.2 (page numbers removed). ISBN neuvedeno

[34] McGEE, J., SEGAL-HORN, S. Strategies to cope with retailer buying power. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, P. 24, 45. ISBN 0-415-03218-0

disponují silnější vyjednávací pozicí vůči retailingovým firmám, než je tomu u výrobců neznačkového spotřebního zboží.[35]

Zcela atypickou skupinou spotřebního sortimentu jsou výrobky vyrobené pod vlastní značkou retailingové společnosti. V tomto případě disponuje retailingová firma značnou dominantní pozicí ve vztahu k výrobcům produkujícím spotřební zboží pod vlastní značkou retailingové společnosti. Velké retailingové firmy samy vyhledávají producenty spotřebního zboží prodávaného pod vlastní značkou a určují parametry především v oblasti ceny, ale také kvality, balení, ale např. také přepravních podmínek. V tomto případě retailingová společnost přebírá roli přisuzovanou výrobcům. V procesu výroby zboží pod vlastní značkou tak jméno samotného výrobce popř. výrobců v případě, že zakázka byla zadána více výrobním firmám, přestává být z pohledu konečného spotřebitele rozhodujícím. Spotřebitel tak registruje především retailingovou firmu, na jejíchž regálech zboží vyrobené pod její značkou nalezne.[36]

Ve své podstatě je tak proces nákupu spotřebního zboží, tedy primárně vztah mezi retailingovými společnostmi a výrobci popř. dodavateli, stále více ovlivňován požadavky zákazníků retailingových firem, tedy konečnými odběrateli.[37] V této souvislosti vyvstává otázka, zda-li není možno posílení vyjednávacích pozic retailingových společností, v roli prvních odběratelů, a potažmo spotřebitelů, v roli konečných odběratelů, oproti výrobcům popř. dodavatelům, vnímat jako přirozený vývoj vyspělého trhu, kde nabídka reprezentovaná výrobci a dodavateli převyšuje poptávku zastoupenou retailingovými firmami resp. spotřebiteli.[38]

---

[35] Jednotlivý výrobci samozřejmě mohou také vyrábět jak značkové, tak i neznačkové zboží. V tomto případě je jejich postavení při vyjednávání s retailingovou společností závislé na skutečnosti, jaký z výše uvedených druhů spotřebních výrobků chtějí v do prodejního sortimentu retailingové společnosti umístit.

[36] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 79 – 81. ISBN 80-7261-059-7

Lze nalézt také v: PELLEGRINI, L. Consumer's behaviour and producer-disributor relationships in convenience goods markets. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, p. 13. ISBN 0-415-03218-0

[37] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 34 – 35. ISBN 80-7261-059-7

Lze nalézt také v: PELLEGRINI, L. Consumer's behaviour and producer-disributor relationships in convenience goods markets. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, p. 18. ISBN 0-415-03218-0

[38] KALE, S.H.. Impact of market characteristics on producer-distributor relationship. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, p. 45. ISBN 0-415-03218-0

Management logistických procesů

Organizace samotné logistiky představuje komplexní problematiku činností retailingové firmy zaměřených jak na distribuci spotřebního zboží od výrobců a dodavatelů, v případě že tato není zajištěna výrobci a dodavateli samotnými, tak na distribuci zboží v rámci vlastní organizační struktury retailingové firmy a to jak do vlastních skladů, tak především k vlastním prodejním jednotkám. Významnou roli zde také hraje logistika řízení pohybu spotřebního zboží v prodejnách samotných.

V rámci managementu logistických procesů je rozhodováno také o objemové a frekvenční struktuře, velikosti dodávek a řešení problematiky rozmístění zásob spotřebního zboží. Nedílnou součástí je také kontrola stavu a pohybu zásob a vlastního pohybu spotřebního zboží. Pro velké retailingové společnosti, organizující logistické procesy včetně distribuce tisíců položek produktů, je efektivní zajištění distribuce a organizace skladování a řízení zásob klíčovým problémem, protože jsou vystaveny značnému a stále intenzivnějšímu tlaku na snižování nákladů ze strany konkurence. Optimalizace logistických procesů spojená s redukcí nákladů je zde nutností.[39]

Vývoj a značné proměny managementu logistických procesů retailingových společností v posledních letech, byl ovlivněn dvěma hlavními změnami v této oblasti. První podstatnou změnou byla nová organizace v systému distribuce a zásobování u většiny velkých retailingových společností směrem k jeho centralizaci. Původní systém zásobování jednotlivých prodejních jednotek retailingových společností přímo výrobci či dodavateli byl nahrazen systémem velkých centrálních zásobovacích center, která jsou vlastněna nebo alespoň kontrolována samotnými retailingovými společnostmi.[40] Tato zásobovací centra pak koordinují vzájemnou spolupráci všech subjektů, které se účastní logistických procesů spojených s distribucí a řízením zásob.

Tato distribuční centra zajišťují centrální řízení zásob sortimentu a jeho distribuci do vlastních jednotlivých prodejních jednotek. Zřízení centrálních skladů a s tím spojená podstatná změna v systému distribuce a zásob spotřebního zboží, umožňuje zredukovat počet dodávek prodejním jednotkám a snížit potřebnou velikost skladovacích prostor v jednotlivých prodejnách. Organizace skladování, dopravy a řízení zásob z centrálního skladu také umožňuje zajistit plynulý systém zásobování prodejních jednotek. Centrální řízení distribuce a zásob umožnilo retailingovým firmám mimo jiné především zkvalitnit

---

[39] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 599. ISBN 80-7261-059-7

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Das Management der Warenwirtschaft und seine Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Lebensmitteleinzelhandelsfirmen. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Logistika v teorii a praxi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006, s. 55. ISBN 80-7372-059-0

[40] *Research paper: Competition in Retailing – prepared for the Office of Fair Trading.* Research paper 13. London: London Economics, 1997, kap. 2.2.2 (page numbers removed). ISBN neuvedeno

úroveň tohoto procesu a zvýšit výkonnost zásob spotřebního rychloobrátkového zboží[41] a snížit tak podstatně náklady.[42]

Druhou podstatnou změnou, která značně ovlivnila organizaci distribuce a řízení zásob retailingovými společnostmi pak bylo zapojení moderních informačních technologií umožňujících elektronické zpracování a výměnu dat, jako jsou např. označování zboží čárovými kódy EAN spolu s instalací skenovacích systémů, použití technologie Radio Freqency Identification (RFID) v rámci materiálových, informačních a vnitroskladových systémů, ale i aplikace elektronického platebního styku (Electronic Points of Sale - EPOS) umožňujících lépe a efektivněji řídit a koordinovat značný objem logistických procesů zajišťujících pohyb velkého množství spotřebního zboží. Moderní informační technologie tak proces managementu logistických procesů a schopnost časové koordinace činností jednotlivých článků logistického řetězce především podstatně urychlily a zefektivnily.[43]

Hlavním cílem managementu logistických procesů je zajistit optimální pohotovou prodejní zásobu spotřebního zboží ve vlastních prodejních jednotkách a to jak z pohledu struktury druhů, množství, kvality, ale i ceny odpovídajících strategii retailingové firmy.[44] V této souvislosti je třeba také zdůraznit význam předpovídání požadavků zákazníků pro samotné efektivní řízení zásob. Snahou je zajištění takového sortimentního profilu v regálech prodejen, který uspokojí požadavky konečných spotřebitelů.

Management vztahu se zákazníky

Třetí kategorie základních funkcí retailingových společností zaujímá díky svému zaměření specifické postavení ve výše uvedené kategorizaci. Vývoj managementu vztahu se zákazníky a jeho význam z pohledu retailingových společností byl ovlivněn především dvěma významnými aspekty.

Prvním významným aspektem je vznik masové produkce. Tento vývoj na straně výroby ovlivnil vývoj retailingového trhu. V tržním hospodářství dochází k masové výrobě

---

[41] Zlepšení výkonnosti zásob spotřebního zboží je možné spatřovat např. ve snižování velikosti zásob, snížením hodnoty zásob vztažené k tržbám, zvýšení obrátky zásob a zkrácení obratového cyklu peněz.

[42] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 599. ISBN 80-7261-059-7

[43] SCHENK, H. O. Vierzig Jahre moderner Handel in der Bundesrepublik Deutschland. In BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 462-463. ISBN 3-800623757

Lze nalézt také v: PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 595 – 601. ISBN 80-7261-059-7

Lze nalézt také v: *Research paper: Competition in Retailing – prepared for the Office of Fair Trading*. Research paper 13. London: London Economics, 1997, kap. 2.2.2 (page numbers removed). ISBN neuvedeno

[44] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 34 . ISBN 80-7261-059-7

velkého množství spotřebního zboží a k rozvoji maloobchodní sítě. Vývojem prošel i konečný spotřebitel, který zaujal dominantní roli ve vztahu k retailingovým společnostem a potažmo také ve vztahu k výrobcům spotřebního zboží v podmínkách tržního hospodářství. S rozvojem technologií dochází také k růstu výkonnosti výrobců a aktivit retailingových společností. Problémem je však najít dostatečný odbyt pro vyrobené zboží.[45] Dnes je to spotřebitel, který svobodně rozhoduje o tom kdy, co a kde koupí. Rozsah dominantnosti spotřebitele v roli poptávajícího je ovlivněn především existencí a rozsahem konkurence na straně nabízejících retailingových firem. Konsekventní orientace na zákazníky s cílem dosažení jejich trvalé spokojenosti se tak stala jedním z klíčových faktorů ovlivňujícím konkurenceschopnost retailingových firem.[46]

Vývoj managementu vztahu se zákazníky je také spojen s druhým významným aspektem, kterým je implementace informačních systémů. V této souvislosti je možné vyzdvihnout především význam aplikace Customer Relationship Management, která představuje komplex technologií podporujících řízení a organizaci vztahů se zákazníky v retailingových firmách. CRM zajišťuje sledování potřeb a chování zákazníků a předává tyto zákaznické informace odpovědným oddělením, které v rámci podnikových procesů za řízení vztahu se zákazníky odpovídají. Systém CRM také umožňuje vhodnou alokaci vlastních zdrojů retailingové firmy, které jsou při tvorbě dlouhodobých a ekonomicky výhodných vztahů se zákazníky zapotřebí. CRM je tak významnou podporou především v oblasti obchodních a marketingových procesů retailingové firmy. Spojením systému CRM se systémem SCM (Supply Chain Management) tak vzniká efektivní komunikační systém v rámci celého logistického řetězce retailingových firem. Aplikace technologií má retailingové firmě umožnit dosažení lepšího způsobu komunikace se zákazníkem a vlastní zkvalitnění procesu řízení vztahů s ním.[47]

Vytvoření trvalého pevného vztahu se zákazníky, spočívajícího v pochopení jeho potřeb a požadavků a jejich zohlednění při prodeji je pro retailingovou firmu existenčně důležité. Cílem je dosáhnout toho, aby se stal zákazník loajálním k dané retailingové společnosti resp. k její prodejní jednotce a pravidelně zde nakupoval. Retailingová firma tak musí definovat v rámci své strategie, jak chce zatraktivnit pro spotřebitele vlastní prodejní jednotky.[48] Orientace na zákazníka a zajištění jeho spokojenosti a loajálnosti k činnosti

---

[45] STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky, Customer Relationship Management.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 16. ISBN 80-7169-813-X

[46] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management.* 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 85 . ISBN 80-7261-059-7

Lze nalézt také v: KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden f'ür dauerhafte Wettbewerbsvorteile.* Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 13-15. ISBN 978-3-503-09730-2

[47] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management.* 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 315 . ISBN 80-7261-059-7

Lze nalézt také v: TULISOVA, Š. Requirements at a project management by implementation of a new CRM system. In *E + M Ekonomie a Management*, 2003, roč. VI., č. 2, s. 54 – 59. ISSN 1212-3609

[48] STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky, Customer Relationship Management.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 16-17. ISBN 80-7169-813-X

retailingové firmy tak patří k rozhodujícím faktorům ovlivňujícím dlouhodobý úspěch retailingové společnosti na velmi konkurenčním retailingovém trhu. S narůstající substitutovatelností jednotlivých produktů spotřebního zboží je rozhodování spotřebitelů o tom, kde nákup tohoto zboží uskuteční, stále více ovlivňováno nejen vlastnostmi individuálních produktů, ale také charakteristikami nákupního místa samotného.[49]

Retailingová firma by měla velmi důkladně analyzovat faktory, které cílové spotřebitele při vlastní volbě produktů a nákupního místa ovlivňují. Cílem by mělo být na základě znalosti výše uvedených faktorů porozumět zákazníkovi a jeho potřebám. V této souvislosti je zapotřebí vyzdvihnout schopnost firmy přistupovat k zákazníkům inovativně a energicky. Retailingová firma by měla být schopná vnímat vlastní prodej nabízeného zboží[50] spotřebiteli ve svých prodejních jednotkách jako hodnototvorný proces a využít své silné stránky k tomu, aby zprostředkovala zákazníkovi konkurencí nepřekonatelnou hodnotu.[51]

Vzhledem k výše zmíněnému hlavnímu zaměření retailingových firem na realizaci maloobchodní činnosti spočívající v prodeji spotřebního zboží přímému spotřebiteli, je možné jako společného jmenovatele funkcí retailingových firem zaměřených jak na management logistických procesů tak na management vztahů s výrobci, dodavateli a zákazníky označit skutečnost, že jsou tyto činnosti motivovány dosažením uspokojení potřeb konečného spotřebitele.

Funkce retailingové firmy je možné také vnímat z pohledu materie předmětu, na který je daná činnost retailingové firmy zaměřena. Zde je možno rozlišovat mezi činnostmi orientovanými na vlastní pohyb spotřebního zboží a na činnosti spojené s pohybem informací týkajících se spotřebního zboží. Oba typy činností jsou spolu velmi úzce propojeny a jsou názorně prezentovány na OBR. 6.

Lze nalézt také v: PELLEGRINI, L. Consumer's behaviour and producer-disributor relationships in convenience goods markets. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, p. 9. ISBN 0-415-03218-0

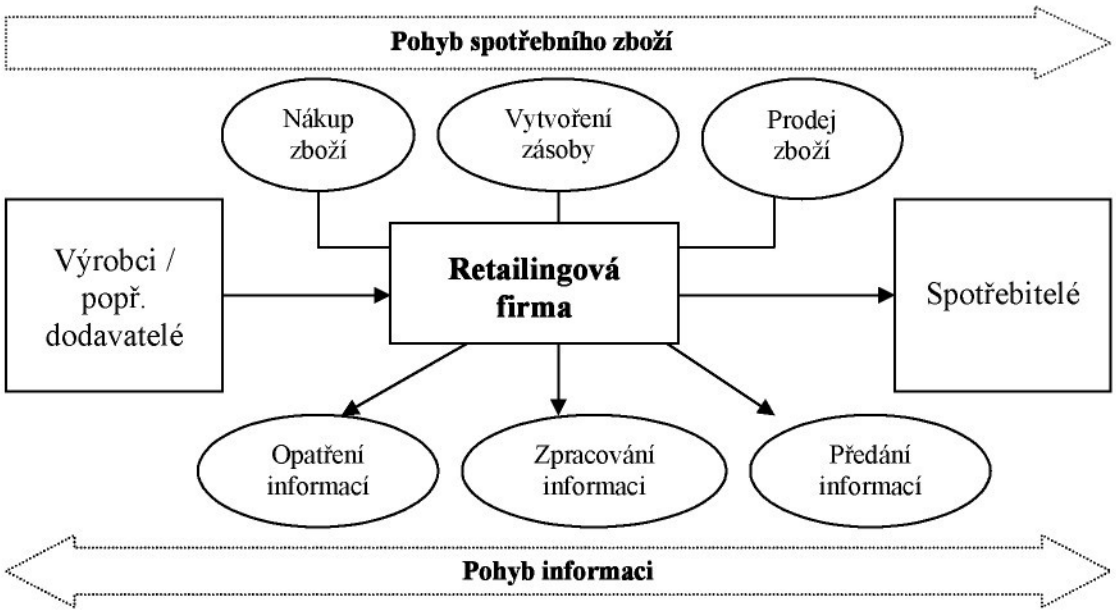
[49] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.* Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 13. ISBN 978-3-503-09730-2

Lze nalézt také v: PELLEGRINI, L. Consumer's behaviour and producer-disributor relationships in convenience goods markets. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, p. 7-10. ISBN 0-415-03218-0

[50] Prodejem spotřebního zboží je míněn jak prodej produktů samotných tak s tím souvisejících služeb v prodejně. Produkt a služba jsou zde považovány za entitu.

[51] STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky, Customer Relationship Management.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 16-18. ISBN 80-7169-813-X

Lze nalézt také v: ENGESETH, S. *ONE A Consumer Revolution for Business.* London: Marshall Cavendish Business, 2006, p. 35. ISBN 1-904879-36-5



OBR. 6 FUNKCE RETAILINGOVÉ FIRMY PODLE PŘEDMĚTU ČINNOSTI

Zdroj: BÖDECKER, J., WARNECKE, P. *Warenwirtschaftssysteme im Einzelhandel*. Wolfenbüttel: Heckners Verlag, 1991, S. 8. ISBN 3-87-257-146-X (upraveno autorkou disertační práce)[52]

Funkce spojené s pohybem spotřebního zboží

Podstatou této činnosti retailingové firmy, která je spojena s pohybem spotřebního zboží, je vytvoření zásobovacího a odbytového systému a zajištění vzniku zásoby určitého sortimentu spotřebního zboží. Koncentrace daného sortimentu na jednom místě pak napomáhá překlenout místní, časové, kvalitativní a kvantitativní omezení v případě přímé interakce mezi výrobci a konečným spotřebitelem.[53] Zapojení retailingových firem do obchodní činnosti tak vede ke zvyšování efektivnosti transakcí. Jako mezičlánek mezi výrobou a spotřebiteli plní retailingové firmy významné funkce, mezi které patří především:

- Výběr a stanovení prodejního sortimentu spotřebního zboží – stanovení množství, druhů, kvality, max. nákupní ceny;
- Nákup spotřebního zboží od výrobců popř. dodavatelů prostřednictvím vlastního velkoobchodu (nákupních center);
- Vytvoření zásoby spotřebního zboží tzv. pohotové prodejní zásoby – stanovení množství, druhů, kvality, prodejní ceny;
- Volba formy prodeje a uskutečnění prodeje spotřebního zboží konečnému spotřebiteli.[54]

---

[52] RAHMANOVA, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 79. ISBN 80-7083-929-7

[53] BENDIG, T., SEIDEL, M. *Retail Marketing I.* Oestrich-Winkel: Lehrstuhl für Strategisches Marketing European Business School, 2003, S. 9. ISBN neuvedeno.

[54] JINDRA. J.: *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 13. ISBN neuvedeno.

Funkce spojené s pohybem informací o spotřebním zboží

Retailingové firmy vedle pohybu zboží zajišťují také pohyb informací o prodávaném sortimentu. Tento informační tok se skládá ze získání informací k danému zboží od výrobce, jejich zpracování a předání konečnému spotřebiteli. U pohybu informací je třeba zdůraznit, že úkolem retailingové firmy je zajištění oboustranného toku informací, tj. jak od výrobce přes retailingovou firmu ke spotřebiteli, tak i od spotřebitele přes retailingovou firmu zpět k výrobci, tak aby byl informován o požadavcích spotřebitelů.

Předávání informací o přáních a postojích spotřebitelů výrobcům popř. dodavatelům je možné označit za předávání marketingových informací, které mají napomoci maximálnímu přizpůsobení vlastností sortimentu spotřebního zboží nabízeného zákazníkům v prodejních jednotkách retailingové společnosti požadavkům konečných spotřebitelů.[55]

Komunikace mezi retailingovou firmou a výrobcem a retailingovou firmou a spotřebitelem probíhá přímou cestou.[56] Tato skutečnost má napomoci, aby struktura sortimentu spotřebního zboží nabízeného v maloobchodní síti retailingové firmy odpovídala potřebám konečných spotřebitelů. Koneční spotřebitelé tj. zákazníci jsou v centru pozornosti aktivit retailingových firem, které usilují o zvýšení loajality zákazníka k vlastním maloobchodním provozním jednotkám.

Lze nalézt také v: PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj.: *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 34-35. ISBN 80-7261-059-7

[55] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 34. ISBN 80-7261-059-7

Lze nalézt také v: TOMEK, J. Nákup. In SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 3. přep. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, s. 185. ISBN 80-7179-736-7

[56] V zájmu zachování objektivnosti, je samozřejmě je zde nutné také zmínit, že přímá komunikace probíhá také od výrobce ke spotřebiteli bez zapojení retailingové společnosti jako mezičlánku. V tomto případě se jedná např. o přímou komunikaci výrobce prostřednictvím reklamy. V této souvislosti je třeba zmínit, že přímá reklama je používána velmi často především v souvislosti ze známými značkami spotřebního zboží či nových produktů dobře známých, tzv. "brand" výrobců.

Někteří výrobci tak nevolí úmyslně pro své spotřební zboží přímou reklamu. Pro obě skupiny výrobců je ale důležitá podpora retailera, který jejich výrobky v prodejně umístí a tím konečnému spotřebiteli zpřístupní.

Doplňující a velmi významný způsob podpory retailera danému výrobku pak může zajistit i vhodná komunikace či reklama výrobku ve vlastní maloobchodní síti retailingové společnosti, konkrétně v jednotlivých prodejních jednotkách popř. letácích vydávaných retailingovými společnostmi. (PELLEGRINI, L. Consumer's behaviour and producer-disributor relationships in convenience goods markets. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship*. London: Routledge, 1989, p. 14. ISBN 0-415-03218-0)

2.1.2 Pojetí sortimentu potravin

Potraviny jako prodejní sortiment

Potraviny a pochutiny[57] patří jako **prodejní sortiment** do skupiny zboží denní a velmi časté poptávky. Jedná se o zboží s vysokou pravidelností odbytu a vysokou obrátkou. Tato skupina je také nazývána zbožím rychloobrátkovým či vysokoobrátkovým. Rychloobrátkové zboží je součástí kategorie spotřebního zboží, které je z pohledu maloobchodu určeno převážně pro konečného spotřebitele.[58]

Potraviny jsou prodávány potravinářským maloobchodem resp. maloobchodními firmami[59], které maloobchod reprezentují. Do potravinářského maloobchodu jsou zařazovány také maloobchodní firmy, které obchodují jak s potravinami, tak současně s nepotravinářským sortimentem[60] představujícím zboží denní občasné poptávky.[61]

Z tohoto důvodu jsou také retailingové firmy, které se ve své maloobchodní síti soustřeďují na prodej jak potravinářského sortimentu, tak i nepotravin, zařazeny do skupiny potravinářského maloobchodu. Velké prodejní jednotky[62] těchto retailingových firem ve formě diskontů, supermarketů a hypermarketů (viz následující kap. 2.1.3 věnovaná primárním typům prodejen) jsou formálně označovány za potravinářské prodejny, protože jsou potraviny základem jejich sortimentu.[63]

---

[57] V disertační práci bude pro zjednodušení používán pojem potraviny – označující jak produkty potravin tak pochutin. Do kategorie potravin nejsou v rámci této práce zařazeny běžná drogerie, cigarety a tabák. Tyto jsou označovány jako nepotravinové zboží denní a časté poptávky.

[58] GREIPL, E., aj. Konsumgüterhandel global betrachtet: Mythen und Realität. In BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 78. ISBN 3-800623757

Lze nalézt také v: SYNEK, M., aj. *Podniková ekonomika*. 3. přep. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, s. 347. ISBN 80-7179-736-7

[59] Pojem maloobchodní firma je pojem širší a nadřazený pojmu retailingová firma

[60] Nepotravinářským sortimentem představujícím zboží denní občasné poptávky je např. drogerie, kosmetika, potřeby pro domácnost atd.

[61] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj.: *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 42-43. ISBN 80-7261-059-7

[62] Za velkou prodejní jednotku je označována prodejna s prodejní plochou větší nebo rovnou 400 m^2
Některé retailingové firmy provozují také prodejní jednotky tzv. superety, s prodejní plochou do 400 m2, z pohledu retailingových firem se ale jedná pouze o typ prodejny, doplňujících jejich nabídku velkokapacitních – neboli velkých prodejních jednotek.

[63] JINDRA. J. *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 35. ISBN neuvedeno

Potraviny jako nákupní sortiment

Potraviny jako **nákupní sortiment** patří do skupiny zboží uspokojujícího tzv. skutečné potřeby spotřebitelů.[64] Vzhledem k denní či velmi časté potřebě tohoto zboží, jsou potraviny zákazníkem nakupovány pravidelně. Současná existence značné šíře potravinářského sortimentu v rozvinutém tržním hospodářství způsobuje, že potraviny patří do skupiny sortimentu s velkým počtem komplementů a substitutů, které umožňují uspokojit požadavky a potřeby spotřebitelů. Spotřebitelé potravin tak mají možnost výběru jak z mnoha druhů sortimentu tohoto potravinářského zboží, tak i typů nákupního místa, kde vlastní nákup uskuteční.[65]

V této souvislosti je nutné poznamenat, že s růstem životní úrovně spotřebitelů potravin, relativní podíl výdajů za potraviny na celkových spotřebních výdajích klesá. Vzhledem k tomu, že vzrůstající úroveň je ale také spojena s růstem kupní síly spotřebitelů, mohou výdaje za potraviny ve svém absolutním vyjádření také růst.[66]

2.1.3 Primární typy potravinářských prodejen retailingových firem

Maloobchodní síť velkých retailingových firem, které jsou zaměřené na prodej jak potravin, tak i sortimentu nepotravin ve vlastních potravinářských prodejnách, je představována uspořádaným souborem stacionárních potravinářských provozních jednotek. Tyto provozní jednotky – jednotlivé prodejny, jsou tak prvky souboru maloobchodní sítě a jsou nástrojem retailingových firem k realizaci jejich maloobchodní činnosti.

Prodejní jednotky je možné třídit dle jednotlivých typů. Členění do jednotlivých kategorií – typů potravinářských prodejen retailingových firem lze provádět na základě několika kritérií. Jako vhodná klasifikační kritéria[67] pro typologii prodejen retailingových firem je možno uplatnit např. dynamické kritérium velikosti provozní jednotky a statické kriterium lokalizace provozní jednotky. [68]

---

[64] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 51. ISBN 3-631-54005-1

Lze nalézt také v: PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 43. ISBN 80-7261-059-7

[65] PELLEGRINI, L. Consumer's behaviour and producer-disributor relationships in convenience goods markets. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, p. 11. ISBN 0-415-03218-0

[66] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 43. ISBN 80-7261-059-7

[67] Strukturální kritérium je znakem základním a do jisté míry fixním. Není snadné pro retailingovou firmu tento znak měnit.

[68] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 744-745. ISBN 80-7261-059-7

Typologie provozních jednotek podle velikosti prodejny

Retailingové firmy patřící do potravinářského maloobchodu provozují především následující stacionární primární typy samoobslužných prodejen[69] s různým zaměřením a členěné dle velikosti prodejní plochy:

- **Superety** – jsou prodejny malého formátu do 400 m^2 prodejní plochy. Tyto prodejny jsou zaměřeny na prodej potravin a základní druhy nepotravinářského sortimentu. Vzhledem ke svému prostorovému omezení je sortiment potravin široký, ale mělký. Superety jsou často umístěny v městských centrech, na nádražích popř. ve venkovském prostoru.

  Některé retailingové společnosti provozují prodejní jednotky této velikosti v podobě obchodů zaměřených na konvenienci tedy jakost a služby. V tomto případě může být prodejna zaměřena jak na výše zmíněný široký ale mělký sortiment kvalitních potravin, tak tématicky zaměřena a nabízet sortiment potravin úzký a hluboký. Retailingové firmy většinou volí provoz prodejních jednotek zaměřených na konvenienci, jako doplněk svého portfolia velkoplošných prodejen typu supermarket či hypermarket. Prodejní jednotky zaměřené na konvenienci nabízejí zákazníkům velmi vysokou kvalitu zboží a větší rozsah a kvalitu služeb než je tomu ve výše zmíněných typech velkoplošných prodejen. V této souvislosti je třeba poznamenat, že obchody zaměřené na konvenienci, provozované retailingovými firmami, mohou svou velikostí dosahovat formátu níže charakterizovaného supermarketu.[70]

- **Supermarkety** – reprezentují samoobslužné prodejny velkého formátu označované pojmem velkoprodejna širokosortimentního zaměření s prodejní plochou v rozmezí od 400 do 2500 m^2. Součástí supermarketů jsou také obsluhované úseky. Tyto prodejny jsou zaměřeny převážně na plný sortiment potravinářského zboží a nepotravinářské zboží je doplňkem. Sortiment potravin je velmi široký a relativně hluboký. Počet druhů nabízeného zboží se pohybuje v rozmezí od 5 do 10 tisíc. Potraviny jako prodejní sortiment podstatně převažují nad nepotravinářským sortimentem. Zvláštní pozornost je zaměřena na nabídku čerstvého zboží.

  Supermarkety vykazují jistou míru diskontní orientace, která je provázena snahou retailingových firem v rámci cenové politiky dosáhnout relativně nízkých prodejních

---

[69] Pozornost je zde zaměřena pouze na nejčastější formáty, které používají velké potravinářské retailingové firmy jako nástroj své maloobchodní činnosti. Některé retailingové firmy popř. jejich aliance a sdružení, mohou provozovat např. také smíšené prodejny, popř. jiné formáty.

Samoobslužnými prodejnami jsou nazývány také prodejní jednotky se samoobslužným prodejem, jejichž součástí je také pultový prodej čerstvého zboží.

[70] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 746. ISBN 80-7261-059-7

Lze nalézt také v: CIMLER, P. Územní analýza nákupního chování. *E + M Ekonomie a Management*, 2005, roč. VIII., č. 4, s. 127. ISSN 1212-3609

Lze nalézt také v: *Russia and Central & Eastern European Retail & Consumer Study 2003/2004*. [online]. PWC, 2004, p. 37. [cit. 2007-02-18]. Dostupné z: < http://www.pwc.fr/retail_consumer.html>

cen. A právě výše charakterizovaná míra diskontní orientace vede ke tlaku na snižování nákladů. Vzhledem k centralizované organizaci nákupu a distribuce zboží dosahují velké retailingové firmy úspor v oblasti nákupních nákladů. Snahou retailingových firem je ale také udržovat relativně nízké provozní náklady. Z tohoto důvodu je rozsah nabízených služeb v prodejně supermarketu minimální. Supermarkety patří k formátům univerzálně umisťovaným jak v obytných zónách, tak i v centrech měst. Formát supermarketu je také součástí některých nákupních center.[71]

- **Diskontní supermarkety** – tyto diskontní prodejny reprezentují specifickou skupinu samoobslužné prodejny s prodejní plochou odpovídající prodejně velkého formátu supermarketu. Hlavní snahou prodejen diskontu je nabídnou spotřebitelům trvale nízkou cenovou úroveň nabízeného sortimentu, který je v případě diskontních prodejen omezený. Právě dosažení trvalé cenové konkurenční výhody je rozhodujícím kritériem pro odlišení od jiným konkurenčních formátů kategorie velkoprodejen. Ve srovnání s velkoprodejnami formátu supermarket a hypermarket je ale rozsah sortimentu potravinářského zboží a základního nepotravinářského zboží nabízeného v diskontních prodejnách podstatně nižší. Šíře nabízeného sortimentu je závislá na typu diskontní prodejny resp. na míře jimi nabízeného diskontu. Z tohoto pohledu je možno rozlišovat:
  - Tvrdé diskonty (hard discount) představují diskontní prodejny s nejvyšší mírou trvalého diskontu a nejvíce omezeným sortimentem, který se pohybuje již od 800 druhů nabízených položek.
  - Měkké diskonty (soft discount) reprezentují diskontní prodejny, které spotřebitelům nabízejí širší sortiment v rozsahu do 2 tisíc druhů nabízeného sortimentu. Diskontní míra je zde nižší, než v případě tvrdých diskontních prodejen.[72]

  Diskontní prodejny se vyznačují trvalým tlakem na nízké náklady v rámci celého nákupního, distribučního a prodejního procesu. Snahou je samozřejmě zajistit také nízké provozní náklady. Z toho také vyplývá nízká úroveň obslužného standardu a jednoduchost prodeje v diskontních prodejnách. Jednoduchost prodeje přitom spočívá jak v organizaci vlastního rozmístění a uspořádání zboží na paletách a jednoduchých regálech v prodejně, tak i v jeho velmi jednoduchém celkovém vybavení.

  Diskontní prodejny bývají umísťovány jak v obytných částech měst, tak na jejich okrajích. Formát diskontních prodejen bývá také zastoupen ve formátu moderních nákupních center.[73]

---

[71] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 747. ISBN 80-7261-059-7

Lze nalézt také v: JINDRA. J. *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 67. ISBN neuvedeno

Lze nalézt také v: *Supermarket - Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2006-02-15]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Supermarket>

[72] Míra diskontu může být chápána jako míra nízké cenové úrovně neboli nabízené snížené ceny. (PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 751. ISBN 80-7261-059-7)

- **Hypermarkety -** představují samoobslužné širokosortimentní velkoprodejny s prodejní plochou v rozmezí přesahující 2500 m^2 do 20.000 m^2. Prodejny hypermarketu vzhledem ke své značné kapacitě nabízejí spotřebitelům plný velmi široký sortiment potravinářského zboží a také velmi široký sortiment zboží nepotravinářského. Stejně jako je tomu v supermarketech, tak také v hypermarketech existují obsluhované úseky zaměřené především na prodej čerstvého zboží, lahůdek a masa. Součástí hypermarketů jsou také doplňková oddělení občerstvení. Ve srovnání se supermarketem nabízí hypermarket širší sortiment. Počet druhů nabízeného sortimentu potravin a nepotravin je závislý na velikosti prodejny a pohybuje se v rozmezí od 15 do 50 tisíc. Významnou charakteristikou hypermarketu je skutečnost, že nepotravinářský sortiment převyšuje u větších hypermarketů počtem druhů sortiment potravin. Struktura nepotravinářského zboží je rozmanitější než u supermarketu a zahrnuje také např. textil a elektronické spotřební zboží. Prodej sortimentu potravin je ale významnější z pohledu výše tržeb.

  Hypermarkety se dle velikosti prodejní plochy a šíře sortimentu rozlišují do několika následujících podskupin:

  - Menší hypermarkety s prodejní plochou do 5.000 m^2 se šíří sortimentu od 15 do 30 tisíc druhů zboží;
  - Větší hypermarkety s prodejní plochou v rozmezí převyšující 5.000 m^2 do 20.000 m^2 a nabízející mezi 30 – 50 tisíci položkami rychloobrátkového zboží. Zvláštní kategorii větších hypermarketů reprezentují tzv. **samoobslužné obchodní domy**[74], které se odlišují od klasické formy většího hypermarketu pouze tím, že v nich nabízený nepotravinářský sortiment převyšuje sortiment potravinářský nejen podílem na počtu druhů, ale také podílem na obratu.

  Také hypermarkety patří k velkoprodejnám s diskontní orientací. Snahou retailingových firem provozujících tento typ prodejny je dosáhnout co nejnižších nákladů v provozní činnosti racionalizací organizace práce a redukcí obslužného personálu. Výše uvedené zaměření hypermarketů tak způsobuje nízký rozsah služeb nabízených zákazníkům přímo v prodejně hypermarketu. Cílů agresivní cenové a nákladové politiky dosahují retailingové společnosti ve velkokapacitních prodejnách hypermarketů také díky zapojení moderních technologií v prodejnách samotných a mechanizaci řízení pohybu zboží.[75]

---

[73] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 751. ISBN 80-7261-059-7

Lze nalézt také v: DILLER, H. Discounting: Erfolgsgeschichte oder Irrweg?. In BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 354-355. ISBN 3-800623757

[74] Samoobslužné obchodní domy jsou považovány za potravinářský maloobchod, přestože skladba i význam nepotravinářského sortimentu převyšuje sortiment potravinářský.

[75] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 748-749. ISBN 80-7261-059-7

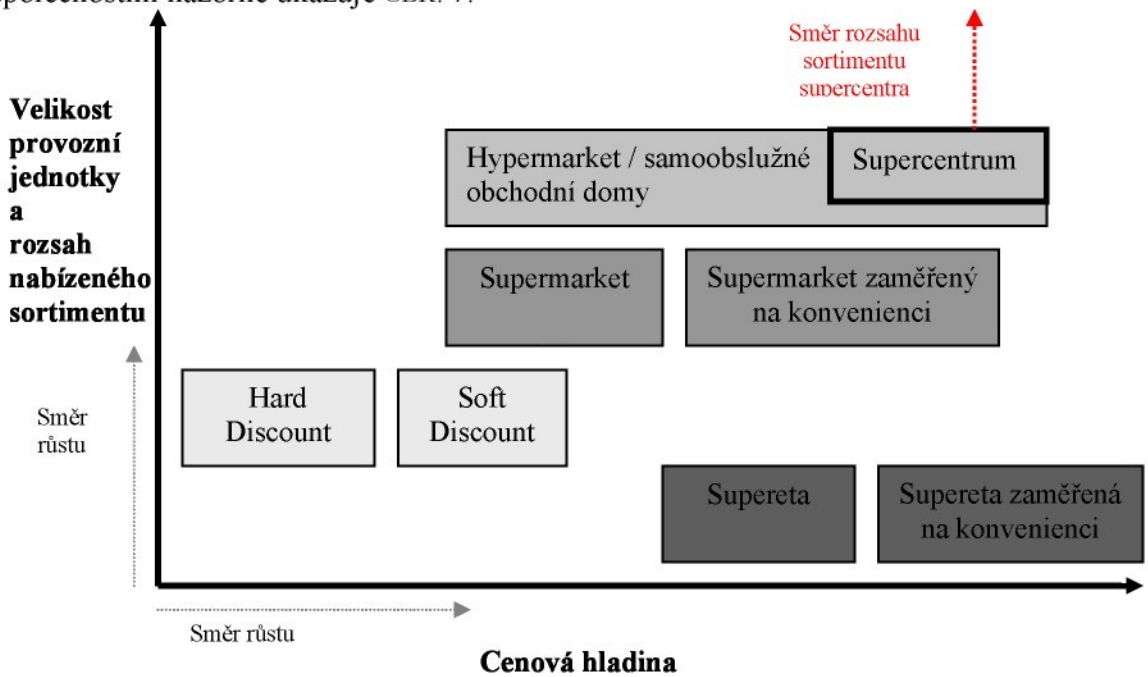
Lze nalézt také v: *Hypermarket - Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2006-02-15]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hypermarket>

Hypermarketové prodejny jsou vzhledem ke své rozloze a náročnosti na dostupnost automobilovou dopravou resp. nutným vybavením hypermarketu dostatečným počtem parkovacích míst umísťovány do okrajových částí měst. Velmi významnou úlohu hrají hypermarkety jako magnety tradičních nákupních center, ale také outletových center.

- **Supercentra** - v některých evropských zemích existuje také specifická skupina samoobslužných prodejen zvaných supercentra, která svou průměrnou rozlohou kolem 14.000 m^2 spadají do hypermarketového formátu retailingových firem. Od většího hypermarketu se tento formát provozní jednotky odlišuje především šíří nabízeného sortimentu, která dosahuje 150 tisíc druhů zboží. Sortiment potravin a nepotravin co do počtu druhů je vyvážený. Nepotravinářské sortiment je velmi rozmanitý a jeho součástí je také průmyslové spotřební zboží.

  Také tento formát je diskontně orientován a to jak v případě prodeje potravinářského, tak i nepotravinářského zboží. Cenová a s tím spojená nákladová politika je zde stejně jako v případě hypermarketů velmi agresivní a proto se i formát supercenter vyznačuje nízkým rozsahem nabízených služeb v prodejně.[76]

Parametry uvedených základních typů stálých prodejen provozovaných retailovými společnostmi názorně ukazuje OBR. 7.



OBR. 7 TYPY PROVOZNÍCH JEDNOTEK RETAILINGOVÝCH FIREM

Zdroj: Vlastní[77]

[76] JINDRA. J. *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1996, s. 70. ISBN neuvedeno

[77] Vlastní znázornění vychází z adaptace typologie prezentované v díle: GONZÁLES-BENITO, Ó.: Inter-format spatial competition of Spanish hypermarkets. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Reserach*. 2001, Vol. 15, January, p. 70. ISSN 0959-3969

Typologie provozních jednotek podle lokalizace prodejny

Stálé provozní jednotky retailingových firem, které orientací své maloobchodní činnosti patří do potravinářského maloobchodu, je možné také kategorizovat na základě statického kritéria lokalizace těchto prodejen. Na základě charakteristik lokalizace lze roztřídit prodejny na následující typy:

- **Samostatné provozní jednotky** – tyto prodejny jsou stavebním řešením konstruovány jako samostatné objekty určené k realizaci maloobchodní činnosti zaměřené na prodej potravinářského a nepotravinářského zboží. Za samostatné prodejny je možné považovat také prodejny, které se nacházejí v blízkosti jiných maloobchodních jednotek s jiným sortimentním zaměřením, a to i v případě, že tvoří tzv. volně uspořádaný komplex prodejních jednotek. Podmínkou toho, aby každá provozní jednotka tohoto uskupení mohla být považována za samostatnou je, aby tento komplex nebyl plánován, konstruován a následně řízen společným provozovatelem.

  Samostatné prodejny jsou umísťovány jak v centrálních a vnitřních částech měst a obcí, tak i v obytných zónách a na předměstích. Výběr místa pro umístění prodejny rozhoduje také o velikosti spádové oblasti, která kolem každé prodejní jednotky vzniká.

- **Provozní jednotky umístěné v obchodních komplexech** – reprezentují prodejny retailingových firem zahrnující potravinářský maloobchod, které jsou součástí obchodních komplexů většího množství prodejních jednotek různého charakteru nabízejících spotřebitelům jak sortiment různých druhů, tak i služeb popř. stravování a zábavy. Takovými obchodními komplexy mohou být např. klasické obchodní domy, tradiční a specializovaná nákupní centra. Typickým znakem těchto obchodních komplexů je skutečnost, že jsou plánovány, vystavěny a spravovány společným provozovatelem, který provoz obchodního komplexu centrálně řídí.[78]

  Obchodní komplexy se nacházejí jak v centrech měst, vnitřních částech měst, ale také na okrajích měst na tzv. zelené louce. Některé obchodní komplexy např. retail parky bývají umísťovány také u sjezdů z dálnic a jiných rychlostních komunikací mimo území měst. Na základě vlastního umístění a velikosti obchodních komplexů tak tyto formáty disponují také různými velikostmi spádových oblastí.

---

[78] JINDRA. J. *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 98. ISBN neuvedeno

Vlastní výstavba obchodního komplexu může probíhat v několika na sebe navazujících fázích s časovým odstupem i několika let, proto nemusí být všechny prodejní jednotky součástí obchodního komplexu od samého počátku. Příkladem může být například postupná výstavba prodejních jednotek v rámci specializovaných center typu retail parků. Jednotlivé specializované prodejny, jejichž součástí může být také prodejna retailingové firmy zaměřené svou činností na potravinářský maloobchod, mají charakter samostatných staveb a mohou vznikat postupně. Obchodní komplex je ale spravován jako celek a proto se při kategorizaci prodejních jednotek podle jejich lokalizace jedná o prodejní jednotky umístěné v obchodním komplexu.

2.1.4 Vymezení pojetí retailingové firmy v rámci disertační práce

V této disertační práci je pozornost věnována českým retailingovým firmám, jejichž činnost je zaměřena na potravinářský maloobchod, a které v prodejních jednotkách lokalizovaných v obchodních komplexech typu tradičních nákupních center v ČR prodávají potravinářský sortiment. Českou retailingovou firmou je míněna retailingová společnost působící na území České republiky.

Charakteristika klasické a modifikované typologie tradičních a specializovaných nákupních center a vlastní vymezení pojetí tradičního nákupního centra v rámci disertační práce jsou blíže popsány v následující kap. 2.2.3.

Na základě analýzy situace zaměřené na charakteristiku typů formátů prodejních jednotek retailingových firem dle velikosti a šíře nabízeného sortimentu ve tradičních centrech v ČR bylo zjištěno, že ke konci roku 2006 byly v těchto moderních obchodních komplexech zastoupeny a retailingovými firmami provozovány prodejní jednotky typu supermarketů a především hypermarketů. Superety a diskontní prodejny v podobě diskontních supermarketů se na konci roku 2006 v tradičních nákupních centrech v ČR nevyskytovaly. Typ prodejní jednotky supercentra se v ČR prozatím nenachází.

Z výše uvedeného důvodu je v disertační práci zaměřena pozornost na retailingové firmy, které v rámci své maloobchodní sítě umísťují své prodejní jednotky supermarketů a hypermarketů do tradičních nákupních center.

2.2 Charakteristika nákupního centra

Moderní nákupní centra západního typu jsou dnes velmi významnou složkou obchodní vybavenosti. Nákupní centra vznikají:

- Revitalizací tj. přestavbou popř. přestavbou stávající výstavby spojenou s jejím rozšířením o novou výstavbu;
- Intenzifikací tj. novou výstavbou v rámci volného městského prostoru;
- Suburbanizací tj. novou výstavbou na původně nezastavěné zemědělské půdě v příměstských oblastech.

V těchto obchodních komplexech se koncentrují maloobchodní jednotky různého sortimentního zaměření. Nájemci nákupních center tak mohou být jak potravinářské, tak i nepotravinářské provozní jednotky.[79]

2.2.1 Pojem a definice nákupního centra

Přestože se termín moderních nákupního centra poprvé objevil již na počátku padesátých let, kdy došlo k rozvoji tohoto moderního obchodního zařízení v USA[80] a o zhruba deset let později se výstavba moderních nákupních center rozšířila také do samotné Evropy, a přestože samotný pojem nákupní centrum je obecně užívaný, neexistuje v současné době jeho jednotná mezinárodně platná definice.[81]

V Evropě tak existují jednotlivé národní definice formátu nákupního centra. Různé definice používají také odborné instituce, které se problematice nákupních center v Evropě věnují jak v oblasti výzkumu tak i v oblasti poradenství. V této kapitole je pozornost zaměřena na vybrané příklady těchto definic.

---

[79] JINDRA. J. *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 89. ISBN neuvedeno

[80] Zmínky o prvních nákupních centrech v USA se objevily již na počátku 20. století. Jednalo se ale v tomto případě o nákupní centra s velmi malým rozsahem sortimentního vybavení jednotlivých prodejen, oproti rozsahu moderních nákupních center západního typu, tak jak jej známe dnes. Z hlediska termínu a vývoje nákupního centra jako moderního formátu je proto v této disertační práci zohledněno až vymezení nákupního centra v době jeho tzv. nového kvalitativního rozvoje, který v USA nastal právě začátkem 50. let dvacátého století. (PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd., Praha: Management Press, 2002, s. 776-778. ISBN 80-7261-059-7)

[81] JINDRA, J.: *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1996, s. 94. ISBN neuvedeno

Lze nalézt také v: BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 1083. ISBN 3-800623757

Lze nalézt také v: COURT, Y. European Shopping Centres – A Market Review. [online]. *ICSC Research Review*. 2004, v. 11, no. 1, p. 1. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icscsearch.icsc.org/texis/search?dropXSL=&pr=IcscLiveNew&query=European+Shopping+Centres>

Lze nalézt také v: *ICSC Shopping Center Definitions – Basic Configuration and Types for the United States* [online]. [cit. 2006-12-12]. Dostupné z: <http://www.icsc.org/srch/about/impactofshoppingcenters/SC_Definitions.pdf>

J. Jindra definuje nákupní centrum jako "soustředění prodejen, stravovacích zařízení a provozoven služeb plánovitě vytvořené a uspořádané a provozované jedním majitelem."[82] J. Jindra také odkazuje na obecnou definici nákupního centra[83] vytvořenou Mezinárodní komorou nákupních středisek (ICSC – International Council of Shopping) a doplněnou Evropským obchodním institutem.[84]

Také **B. Falk** zdůrazňuje význam obsahu výše zmíněné obecné definice ICSC a její uplatnitelnost v praxi. Hlavní přínos spatřuje ve specifickém vnímání nákupního centra jako naplánovaného a vystavěného architektonického celku, který podléhá jednotné správě. Význam je tak přikládán nejen prostorové blízkosti ve smyslu koncentrace provozních jednotek, ale také společné organizaci a koordinaci těchto jednotek jako celku.[85]

Asociace ICSC, sdružující jako své členy zástupce z oblasti nákupních center[86] z více než 80 zemí světa a 25 národních a regionálních rad nákupních center, která v rámci své činnosti nejdříve vytvořila výše zmíněnou obecnou definici nákupního centra spolu s typologií nákupních center v rámci amerického trhu. Následně se tato organizace také zaměřila na analýzu situace evropských nákupních center a v rámci své studie v roce 2005 prezentovala vytvořenou pracovní definici evropského nákupního centra.

ICSC v této pracovní definici vymezuje nákupní centrum jako komerční objekt, naplánovaný, postavený a spravovaný jako celek s minimální hrubou pronajímatelnou plochou tzv. GLA (gross leasable area)[87] ve výši 5.000 m^2. Součástí nákupních center jsou jak vlastní jednotky tak i veřejné prostory.

---

[82] JINDRA. J. *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 90. ISBN neuvedeno

[83] ICSC převzala v rámci své obecné definice pojetí nákupního centra amerického Městského zemského institutu (Urban Land Institut) a vymezila nákupní centrum jako jednotný soubor komerčních zařízení, naplánovaný, postavený, vlastněný a spravovaný jako celek. Jako součást nákupního centra byly definovány také parkovací plochy. (JINDRA. J.: *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 90. ISBN neuvedeno)

Původní znění definice nákupního centra: "A group of retail and other commercial establishments that is planned, developed, owned and managed as a single property, with on-site parking provided" (BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 1083. ISBN 3-800623757)

[84] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 782. ISBN 80-7261-059-7

[85] FALK, B. Flächenmanagement. In TROMMSDORFF, V. *Handelsforschung 1991, Erfolgsfaktoren und Strategien. Jahrbuch der FfH*, Wiesbaden: FfH, 1992. S. 158. ISBN neuvedeno

[86] Zástupci z oblasti nákupních center jsou následující skupiny: vlastníci nákupních center, investoři, developeři, manažeři, správci, marketingoví specialisté, zástupci univerzit, výzkumných organizací, zástupci státní správy a jiní odborníci

[87] Hrubá pronajímatelná plocha tzv. GLA (gross leasable area) reprezentuje standardní jednotku, která je používaná členy ICSC a jiných organizací k měření plochy určené k pronájmu. Jedna se o plochu, ze které nájemci platí nájemné, a která generuje příjem nákupního centra.

Hlavním cílem vytvoření této evropské definice bylo nalezení jednotné terminologie a charakteristiky nákupních center na evropském kontinentu, která by:

- Zahrnovala jak nákupní centra vzniklá zcela novou výstavbou, tak i nákupní centra vzniklá revitalizací ve smyslu základní přestavby popř. přestavbou stávajících městských center spojenou s jejím rozšířením a modernizací;
- V sobě sjednotila společné znaky národních definic tohoto formátu.

Cílem vytvoření evropské definice nákupního centra ale není jednotlivé národní definice nahradit. Na základě analýz jednotlivých evropských národních definic nákupních center a jednotlivých jejich typů vytvořila ICSC také standardizovanou typologii pan-evropských nákupních center, kterou rovněž prezentovala ve své studii v roce 2005. Charakteristice pan-evropské typologie vytvořené ICSC a její modifikaci je věnována kap. 2.2.2.[88]

V ČR neexistovala koncem roku 2005 národní komora ICSC. Z geografického pohledu a struktury trhu nákupních center je nicméně českému trhu velmi blízká situace v Rakousku.

Rakouská komora nákupních středisek (ACSC – Austrian Council of Shopping Centers) vnímá klasické nákupní centrum jako architektonicky jednotný soubor maloobchodu a služeb různého charakteru, který je spravován a řízen jako celek, a jehož minimální velikost plochy určené k pronájmu je 4.000 m^2. Dalším omezujícím kritériem je počet nájemců, v nákupním centru musí být minimálně 20 specializovaných obchodů nebo alespoň 10 provozních jednotek v případě, že dvě maloobchodní jednotky, které jsou klíčovými nájemci (tzv. magnety nákupního centra) jsou zástupci různých branží.

ACSC také zdůrazňuje, že z mezinárodního hlediska, mohou být jako nákupní centra považovány obchodní komplexy s plochou určenou k pronájmu minimálně ve výši 10.000 m^2.[89]

Mezinárodní poradenská firma působící také v ČR v oboru nemovitostí a specialista na komerční nemovitosti **Cushman & Wakefield** definuje nákupní centrum jako jednotný účelový komerční koncept centra s hrubou pronajímatelnou plochou tzv. GLA (gross leasable area) dosahující či převyšující 5.000 m^2, v němž je umístěno minimálně 10 prodejních jednotek. Při svých analýzách vývoje trhu nákupních center tato společnost vyjímá ze své definice nákupního centra tzv. factory outlet centra, retail parky a zábavná centra.[90]

---

[88] LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*, 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

[89] *ACSC Einkaufszentren in Österreich* [online]. [cit. 2006-06-25]. Dostupné z: <http://www.acsc.at/pictures/file_1156238082-72871c3d8f95ca63102a64278a775e5c.pdf>

[90] COURT, Y. European Shopping Centres – A Market Review. [online]. *ICSC Research Review*. 2005, Vol. 12, Iss. 1, p. 18. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icscsearch.icsc.org/texis/search?dropXSL=&pr=IcscLiveNew&query=European+Shopping+Centres>

Poradenská a výzkumná společnost **INCOMA Research**, která se analýze vývoje nákupních center a maloobchodní sítě v ČR systematicky věnuje od roku 1991, a která každý rok zveřejňuje výzkum zaměřený na vývoj nákupních center zvaný Shopping center & hypermarket, vnímá nákupní centrum jako obchodní komplex většího množství prodejních jednotek různých sortimentních skupin, zastřešený jedním provozovatelem.

V této souvislosti je nutné zdůraznit, že společnost INCOMA Research pojmově rozlišuje mezi nákupním centrem a velkoplošným nákupním centrem. Za nákupní centrum je považován obchodní komplex s minimální čistou prodejní plochou 5.000 m^2. Za velkoplošné nákupní centrum je považován formát s čistou prodejní plochou nad 10.000 m^2 a s více než 20 nájemci.[91]

Výše uvedené definice zaměřené na vymezení nákupního centra je možno rozdělit do dvou hlavních skupin:

- První z nich se opírá jak o stanovení minimální velikosti formátu nákupního centra, tak i o stanovení minimálního počtu provozních jednotek v něm umístěných.
- Druhá skupina pak zaměřuje svoji pozornost pouze na ukazatel velikosti tohoto obchodního komplexu.

Sjednocujícím prvkem obou kategorií definic je vyzdvižení významného znaku nákupního centra, kterým je jednotná účelovost komplexu zastřešená centrální správou a řízením nákupní centra jako celku.

Jedním ze specifik nákupního centra je skutečnost, že společnost, která management a správu nákupního centra vykonává, neprovozuje samotné prodejní jednotky a nevykonává tak na vlastní účet maloobchodní činnost. V případě klasického plnosortimentního obchodního domu, je správce obchodního domu současně provozovatelem většiny[92] ze souboru prodejen umístěných v tomto obchodním komplexu a vykonává tak maloobchodní aktivity na vlastní účet.[93]

---

[91] Expanze velkých center nezpomaluje. [online]. In *SHOPPING CENTER & HYPERMARKET 2006*. INCOMA Research + GfK Praha. [cit. 2007-03-26]. Dostupné z:<www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4050>

Lze nalézt také v: DIVIŠ, F. Praha a Středočeský kraj. In *Moderní Obchod*. 2006, roč. XIV., č. 1, s. 22. ISSN 1210-4094

Lze nalézt také v: DIVIŠ, F. Moravskoslezský kraj. In *Moderní Obchod*. 2006, roč. XIV., č. 1, s. 24. ISSN 1210-4094

[92] Části obchodních domů bývají také pronajaty jiným provozovatelům, za účelem doplnění nabízeného sortimentu v klasickém plnosortimentním obchodním domě. V tomto případě se může jednat např. o provozovny rychlého občerstvení či prodejny exkluzivního zboží. Provoz těchto provozních jednotek pak není zajišťován vlastníkem a správcem klasického plnosortimentního obchodního domu.. (JINDRA. J.: *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 65. ISBN neuvedeno)

[93] *Einkauszentrum– otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2007-03-31]. Dostupné z: <http://de.wikipedia.org/wiki/Einkaufszentrum>

2.2.2 Základní typologie nákupních center

V současné době existuje celá řada způsobů členění nákupních center do jednotlivých kategorií, které jsou blíže popsány v literatuře. Pohledy na jednotlivé typy nákupních center a jejich roztřídění jsou velice různorodé.

Mezi nejčastěji používaná kritéria dělení nákupních center do jednotlivých typových kategorií patří:

- Velikost nákupního centra vnímaná jak z pohledu rozlohy plochy nákupního centra, tak z pohledu počtu nájemců umístěných v nákupním centru;
- Zaměření nákupního centra z pohledu struktury mixu odvětví zastoupených v nákupním centru;
- Velikost spádové oblasti a s tím související význam nákupního centra jako složky obchodní vybavenosti z prostorového pohledu;
- Kvalita architektonické řešení a prostorového uspořádání nákupního centra a s tím související vnímání vývojových etap a generací nákupních center;
- Lokalizace nákupního místa v rámci městských aglomerací a posuzování vzdálenosti umístění nákupního centra od městského centra samotného;
- Způsob výstavby nákupního centra a s tím související problematika původu nákupního centra.[94]

Výše uvedená kritéria představují pouze možné varianty. Skutečná škála kritérií používaných ke členění nákupních center na jednotlivé typy je samozřejmě rozmanitější. V této souvislosti je třeba zmínit existenci dvou hlavních přístupů k problematice používání výše zmíněných kritérií pro členění nákupních center do jednotlivých typových kategorií.

První přístup představuje tzv. izolované zkoumání existence jednotlivých kritérií případně i jejich dílčích částí a následné roztřídění nákupních center dle těchto zvolených kritérií na jednotlivé typy. Pozornost je zde především zaměřena na identifikaci základních typů nákupních center a jejich charakteristiku. Izolovanost zkoumání jednotlivých kritérií umožňuje do jisté míry abstrahovat od komplexnosti dané problematiky a soustředit cíleně pozornost na vybraná kritéria a detailněji popsat specifické znaky definovaných typů nákupních center.

---

[94] BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 1085. ISBN 3-800623757

Lze nalézt také v: JINDRA. J. *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 89-100. ISBN neuvedeno

Lze nalézt také v: LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. *ICSC Research Review*, 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35-40. [online]. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

Lze nalézt také v: DeLisle, J.R. *Shopping Center Classifications: Challenges and Opportunities*.New York, ICSC, 2005, p. 5-24. ISBN neuvedeno

Druhý systematický přístup se vyznačuje tím, že je zaměřen na problematiku typologie nákupních center z komplexního pohledu. Na základě vybraných základních kriterií a následných doplňkových kritérií je připraven komplexní systém typologie nákupních center. Cílem tohoto systematického přístupu je vytvoření takové typologie, která by postihla celkovou komplexnost a různorodost moderního formátu nákupních center. Jednotlivé typy nákupních center jsou v rámci systematického přístupu často charakterizovány za pomoci kombinace výše uvedených kritérií.

Vzhledem k omezeným možnostem disertační práce je pozornost v následující podkapitole věnována pouze systematickému přístupu k problematice typologie nákupních center ICSC, která je v oblasti nákupních center významným a mezinárodně uznávaným odborníkem.

Pan-evropská typologie nákupních center

Na základě analýz jednotlivých evropských národních definic nákupních center a jednotlivých jejich typů vytvořila ICSC standardizovanou typologii pan-evropských nákupních center. ICSC na základě realizované analýzy situace na trhu nákupních center v rámci Evropy identifikovala devatenáct národních typů nákupních center, jejichž přehled je prezentován v příloze č. D.

Snahou ICSC pak bylo nalezení společných znaků uvedených jednotlivých národních typů nákupních center. Vytvořený systém pan-evropské typologie nákupních center je tak výsledkem extrakce nalezených společných znaků jednotlivých národních typů moderních nákupních center a umožňuje tak klasifikovat nákupní centra na základě mezinárodní typologie.[95]

Cílem ICSC je v tomto směru vytvoření mezinárodně uznávaného rámce, který by umožnil dosažení určité vyšší míry mezinárodní srovnatelnosti nákupních center v rámci Evropy.

Systematičnost přístupu ICSC při vytváření výše zmíněné pan-evropské typologie spojené s vytvořením mezinárodních standardů jedenácti typů evropských nákupních center spočívá v komplexním dvoustupňovém systému klasifikace nákupních center a použití kombinace více kriterií pro členění nákupních center do jednotlivých typologických kategorií.

Zvoleným hlavním kritériem pan-evropské typologie je zaměření nákupního centra související s jeho funkčním využitím, a dílčím kritériem je velikost nákupního centra dle hrubé pronajímatelné plochy. Názorně je systém kritérií a jednotlivé typy pan-evropské typologie prezentován v TAB. 1.

[95] LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. *ICSC Research Review*. 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35. [online]. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

TAB. 1 PAN-EVROPSKÉ TYPY NÁKUPNÍCH CENTER

Formát	Typ		GLA (v m^2)
Tradiční	Velmi velké		80.000 m^2 a více
	Velké		40.000 - 79.999 m^2
	Středně velké		20.000 - 39.999 m^2
	Malé	Centrum bez klíčových nájemců - magnetů	5.000 - 19.999 m^2
		Centrum s klíčovými nájemci - magnety, zaměřené na konvenienci	5.000 - 19.999 m^2
Specializované	Retail Park	Velký	20.000 m^2 a více
		Středně velký	10.000 - 19.999 m^2
		Malý	5.000 - 9.999 m^2
	Factory Outlet Centrum		5.000 m^2 a více
	Tématicky orientované centrum	Centra zaměřená na volný čas	5.000 m^2 a více
		Centra nezaměřená na volný čas	5.000 m^2 a více

Zdroj: LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. *ICSC Research Review*. 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35. [online]. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

V rámci pan-evropské klasifikace dochází nejdříve k rozdělení nákupních center[96] dle jejich hlavního zaměření do dvou základních kategorií tradičních nákupních center a specializovaných nákupních center – nazývaných v této typologii termínem formáty.

Následně jsou tyto základní formáty pomocí dílčích kritérií velikosti pronajímatelné plochy a detailnějšího zaměření dále rozděleny na celkem jedenáct obecných typů nákupních center.

Tradiční nákupní centra – jsou vystavěna ke všeobecnému obchodnímu účelu odpovídajícímu zaměření nákupního centra na široký mix odvětví z oblasti obchodu a služeb, stravování a zábavy. Tato forma nákupních center může být koncipována jako centrum otevřené i kryté.

Formát tradičních nákupních center je následně rozčleněn do jednotlivých typů na základě dílčího kritéria velikosti nákupního centra vyjádřeného velikostí hrubé pronajímatelné plochy. Pan-evropská typologie tak rozlišuje mezi **malými, středně velkými, velkými** a **velmi velkými** tradičními nákupními centry.[97]

[96] Předpokladem pro realizaci prvního stupně klasifikace nákupního centra je skutečnost, že nákupní centrum musí splňovat kritéria vymezená pro tento formát v pracovní definici nákupního centra dle ICSC, která je charakterizována v kap. 2.2.2.

[97] LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*. 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35, 40. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

Rozlohou malá tradiční nákupní centra jsou pak dále členěna podle struktury nájemců na:

- **Nákupní centra bez klíčových nájemců tzv. magnetů** (comparison-based) – jsou zaměřená na mix odvětví nabízejících spotřební zboží oděvů, obuvi, elektroniky atd., aniž by jeden či více nájemců měli pozici tzv. magnetů. Tento typ nákupních center je často součástí větších obchodních zón a bývá často lokalizovaný přímo v městských centrech.
- **Nákupní centra s klíčovými nájemci tzv. magnety** – zaměřená na konvenienci (convenience-based), jsou orientována na sortimentní mix a s tím související výběr nájemců, kteří zajistí návštěvníkům nákupního centra základní sortiment pravidelně nakupovaný spotřebiteli v podobě např. potravinářského zboží, základního nepotravinářského zboží, drogerie a spotřebního zboží domácích potřeb. Magnetem těchto nákupních center jsou potravinářské prodejní jednotky typu supermarketů či hypermarketů.

Na základě výše zmíněné pan-evropské klasifikace je rozlišováno šest základních typů formátu tradičních nákupních center.

Specializovaná nákupní centra – reprezentují centra, která jsou vystavěná za určitým specifickým účelem. S výjimkou tématicky orientovaných nákupních center se u tohoto formátu nákupních center jedná o centra po architektonické stránce otevřená a skládající se z více samostatných objektů prodejních jednotek spravovaných jako celek. Formát specializovaných nákupních center je následně rozdělen na následující podtypy dle užšího vymezení jejich zaměření:

- **Retail Parky** – jsou také známé pod pojmem "Power centers". Přestože se zde jedná o většinou samostatně umístěné velkoplošné jednotky specializovaných obchodních jednotek, jedná se o komplex naplánovaný a spravovaný jako celek. Maloobchodní firmy[98] v rámci tohoto typu specializovaného nákupního centra provozují středně velké až velmi rozsáhlé prodejní jednotky. V rámci pan-evropské typologie jsou retail parky dále členěny za pomoci dílčího kriteria velikosti GLA na malé, středně velké a velké.
- **Factory Outlet Centra** – které je možné nazývat továrními odbytovými centry reprezentují také společně vystavěný a provozovaný obchodní komplex samostatných prodejních jednotek výrobců či obchodníků. Koncept factory outlet center je založený na prodeji značkového zboží za diskontní centy. Nabízené levné značkové zboží pochází např. z nadbytečných zásob či zásob zboží z předešlé sezóny, které se přestalo vyrábět, popř. které šlo v jiných prodejnách pomalu na odbyt.
- **Tématicky orientovaná centra** – jsou rovněž naplánovaná, vystavěná a spravovaná jako celek, který má podobu komerčního a většinou krytého komplexu. Škála tématického zaměření centra může být velmi různorodá. Společným znakem je ale skutečnost, že jsou v rámci těchto nákupních center umístěny také provozovny z oblasti obchodu. Obchodní mix odvětví zastoupených v tématicky orientovaných centrech bývá menší než je tomu v případě výše zmíněných tradičních nákupních center.[99] Důvodem bývá užší ale zároveň hlubší koncentrace tématicky orientovaného centra

[98] Součástí retailparků mohou být v některých případech také velkoobchodní firmy.

[99] LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*. 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35 - 40. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

na určité komodity a s tím spojený cílený výběr různých nájemců, které vyhovují zaměření centra. ICSC rozlišuje v této kategorii dle jejich zaměření mezi následujícími dvěma typy tématicky orientovaných center:

- **Centra zaměřená na volný čas** – jsou v rámci své orientace zaměřené na provozovny z oblasti gastronomie a zábavy. Často je magnetem těchto nákupních center multikino spolu s jinými jednotkami určenými pro trávení volného času jakou jsou např. bowling, herny, fitness studia a plavecké bazény.
- **Centra nezaměřená na volný čas** – se specializují na určitá odvětví jako např. oblast módy, vybavení domácností, luxusní zboží, nebo na určité skupiny potenciálních zákazníků.[100]

ICSC si uvědomuje, že uznání odbornou veřejností a hlavně vlastní operativní použití systému pan-evropské typologie vyžaduje především čas. **Vlastní aplikace** výše charakterizované pan-evropské typologie může napomoci především odborníkům zabývajícím se problematikou nákupních center analyzovat a srovnávat tato centra z pohledu makro, mezo i mikroúrovně.

Z **makroekonomického pohledu** mohou být uskutečňována mezinárodní srovnání vývoje jednotlivých typů nákupních center včetně analýz tržních podílů jednotlivých kategorií nákupních center. Na základě těchto přeshraničních srovnání mohou být analyzovány také obecné trendy minulého a následně prognózy budoucího vývoje velmi dynamickém trhu nákupních center. Makroekonomický pohled na problematiku nákupních center a jejich typologii tak umožňuje provádět strukturální komparaci trhů nákupních center jak z národní, tak i evropské perspektivy.

Analýza vývoje typů nákupních center a jednotlivých jejich formátů v rámci regionů a měst za pomoci aplikace pan-evropské typologie může napomoci také na **mezo-úrovni,** např. při přípravě regionálních a městských územních plánů a strategických plánů rozvoje, které jsou určujícím rámcem pro lokalizaci velkoplošných komerčních zařízení jakými jsou také nákupní centra.

Aplikace mezinárodně uznané typologie nákupních center může být také použita v rámci strukturální analýzy obchodní vybavenosti daného území a sloužit tak jako podklad při rozhodovacích procesech příslušných orgánů státní správy a samosprávy a následném jednání se zainteresovanými subjekty včetně investorů a veřejnosti.

Z **mikroekonomického pohledu** umožňuje aplikace pan-evropské typologie subjektům aktivně působícím na trhu nákupních center např. developerům, investorům, provozovatelům nákupních center, ale také analytikům, zástupcům akademické sféry a výzkumných a poradenských společností realizovat srovnání individuálního vývoje daného nákupního centra s mezinárodními nákupními centry shodného typu a porovnat tak např. vývoj investic, marketingové aktivity, návštěvnost, nákladovost a samotnou výkonnost nákupních center.

---

[100] LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*. 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35 - 40. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

Modifikovaná pan-evropská typologie nákupních center

Výše charakterizovanou pan-evropskou typologii dle ICSC lze modifikovat. Hlavním cílem této modifikace je především dosažení:

- Lepšího odlišení formátu moderního nákupního centra od velkoprodejen hypermarketu;
- Zjednodušení typologie redukcí variant nákupních center a následné
- Snazší a rychlejší aplikace typologie v rámci jednotlivých národních trhů. V případě této disertační práce pak na podmínky českého trhu nákupních center.

Modifikovaná pan-evropská typologie zachovává původní členění nákupních center dle typologie ICSC na dva základní formáty - tradiční a specializované. Hlavní modifikace spočívá ve vlastním vymezení termínu tradičního nákupního centra a v jeho následné klasifikaci. Drobná modifikace je provedena také u formátu specializovaných nákupních center. V rámci modifikace pan-evropské typologie došlo ke snížení základních typů nákupních center z původních jedenácti na devět. Přehled devíti základních typů modifikované pan-evropské typologie je zobrazen v TAB 2.

TAB. 2 MODIFIKOVANÉ PAN-EVROPSKÉ TYPY NÁKUPNÍCH CENTER

Formát	Typ		Počet nájemců	GLA (v m^2)
Tradiční	Velmi velké		20 a více	80.000 m^2 a více
	Velké		20 a více	40.000 - 79.999 m^2
	Středně velké		20 a více	20.000 - 39.999 m^2
	Malé		20 a více	10.000 - 19.999 m^2
Specializované	Retail Park	Velký	-	20.000 m^2 a více
		Střední	-	10.000 - 19.999 m^2
		Malý	-	5.000 - 9.999 m^2
	Factory Outlet Centrum		-	5.000 m^2 a více
	Tématicky orientované centrum		-	5.000 m^2 a více

Zdroj: vlastní[101]

Podstata modifikace u formátu tradičního nákupního centra: K posouzení, zda-li je daný komerční formát možno považovat za tradiční nákupní centrum ve smyslu modifikované pan-evropské typologie, je použito kombinace dvou následujících kritérií, které musí být splněny současně:

- Prvním kritériem je velikost GLA, která je určujícím faktorem také v původní pan-evropské typologii ICSC. V rámci modifikované typologie dochází ale k zvýšení minimální požadované velikosti GLA z původních 5.000 na modifikovaných 10.000 m^2.[102] Důvodem pro navýšení zmíněného minima je snaha o zajištění

[101] Vlastní znázornění vychází z: LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*. 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

[102] Minimální hranice výše GLA a minimálního požadovaného počtu nájemců byla stanovena na základě studia literatury, odborných informací a vlastních pracovních zkušeností autorky disertační práce. Autorka disertační práce především vychází z pojetí velkoplošného nákupního centra společnosti INCOMA Research.

diferenciace mezi velkoplošným formátem tzv. většího hypermarketu[103] a formátem moderního nákupního centra.

- Vzhledem ke skutečnosti, že velké hypermarketové jednotky mohou přesahovat i výše určenou hranici minimální GLA, je v rámci modifikované typologie použito dodatečné druhé kritérium minimálního požadovaného počtu dvaceti nájemců. Tímto způsobem by mělo být zajištěno, že velké klasické hypermarketové jednotky nebudou považovány za tradiční nákupní centra. Na druhou stranu rozlohou menší nákupní centra, ale i nové formáty hypermarketů, ke kterým jsou přistavěné nákupní galerie mohou být jako tradiční nákupní centra klasifikována.

Aplikace kombinace obou výše uvedených kritérií s sebou nepřináší žádné změny v terminologii původních typů nákupních center dle pan-evropské typologie. Z pohledu jednotlivých velikostních kategorií vede zvýšení minimální hranice GLA k posunutí hranice minimální velikosti malých tradičních center. Ostatní kategorie středně velkých, velkých a velmi velkých tradičních nákupních center zůstávají beze změn.

V rámci modifikované typologie dochází také ke zjednodušení pojetí malého nákupního centra. V rámci tohoto typu již nebyla provedena další klasifikace podle zaměření nákupního centra a s tím spojené struktury nájemců.

Podstata modifikace u formátu specializovaného nákupního centra: V případě členění specializovaných nákupních center v rámci modifikované pan-evropské typologie není aplikována pozměněná hranice minimální GLA jako tomu je v případě tradičních nákupních center. Důvodem je skutečnost, že specializovaná nákupní centra disponují dostatečnými specifickými znaky, na základě kterých jsou snadno oddělitelná od jiných formátů prodejních jednotek popř. jiných obchodních komplexů.

Jediná modifikace, která se týká formátu specializovaných nákupních center oproti původní pan-evropské typologii ICSC, spočívá ve zjednodušení vymezení tématicky orientovaných center, u kterých již nedochází k dílčímu dělení podle specifik zaměření.

V zájmu zachování mezinárodní srovnatelnosti bylo vnímání velikosti nákupního centra vymezené na základě čisté prodejní plochy nahrazeno plochou provozní resp. pronajímatelnou v mezinárodní definici GLA. (Expanze velkých center nezpomaluje. [online]. In *SHOPPING CENTER & HYPERMARKET 2006*. INCOMA Research + GfK Praha. [cit. 2007-03-26]. Dostupnéz:<www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4050>)

Lze nalézt také v: DIVIŠ, F. Praha a Středočeský kraj. *Moderní Obchod*. 2006, roč. XIV., č. 1, s. 22. ISSN 1210-4094

Lze nalézt také v: DIVIŠ, F. Moravskoslezský kraj. *Moderní Obchod*. 2007, roč. XV., č. 1, s. 24. ISSN 1210-4094)

[103] V evropských zemích dosahuje formát tzv. většího hypermarketu prodejní plochy převyšující 5.000 m^2. Při původním požadavku na minimální GLA tak dochází k tomu, že jsou větší hypermarkety zařazovány do kategorie malých tradičních nákupních center. Navýšení minimální požadované hranice GLA na 10.000 m^2 pro klasifikaci formátu jako tradičního nákupního centra má napomoci tomu, aby klasické hypermarkety nebyly přiřazovány ke kategorii nákupních center.

Dosažením stanovených cílů splnila modifikovaná pan-evropská typologie všechny předpoklady proto, aby mohla být aplikována v rámci této disertační práce. V této souvislosti je praktická aplikace modifikované pan-evropské typologie prezentována v kap. 5.1.3 věnované problematice typologie nákupních center v ČR.

2.2.3 Vymezení pojetí nákupního centra v rámci disertační práce

S ohledem na zaměření disertační práce je modernímu formátu nákupního centra věnována pozornost nejdříve **z komplexního pohledu**. Cílem tohoto komplexního pohledu na problematiku moderních nákupních center je především postihnout:

- Charakteristiku vývoje moderních nákupních center v ČR;
- Význam nákupního centra jako speciální imobilie a prodejního a nákupního formátu;
- Analýzu regionálních rozdílností ve vybavenosti jednotlivých krajů ČR nákupními centry;
- Typologii existujících nákupních center v ČR.

Disertační práci je ale především zaměřena na faktory ovlivňující konkurenceschopnost retailingových firem provozujících supermarkety a hypermarkety ve formátu českých tradičních nákupních center. Zde je tedy pozornost věnována **formátu tradičního nákupního centra**. Hlavní snahou je zde především určit:

- Zda-li je možné pokládat tradiční nákupní centrum z pohledu spotřebitele za významné místo realizace nákupu potravin a následně považovat samotné umístění či prezenci prodejny supermarketu či hypermarketu ve formátu tradičního nákupního centra za možnou konkurenční výhodu;
- Jaké důvody vedou spotřebitele k nákupu potravin právě ve formátu tradičního nákupního místa;
- Které faktory ovlivňují návštěvníky tradičních nákupních center při volbě nákupního místa potravin.

V rámci disertační práce je používáno pojetí moderního formátu nákupních center specifikované v modifikované pan-evropské typologii, která je blíže charakterizována v předcházející kap. 2.2.2.

2.3 Charakteristika konkurenčního prostředí retailingové firmy

Vnímání problematiky konkurenceschopnosti retailingových firem je velmi úzce spojeno s vymezením relevantního konkurenčního prostředí a konkurence, které vlastní konkurenceschopnost retailingových firem ovlivňují.

Pochopeni podstaty fungovaní retailingového konkurenčního prostředí a působení konkurenčních sil v něm je tak nutným předpokladem analýzy konkurenceschopnosti samotné.[104]

Obecně lze konkurenční prostředí charakterizovat jako prostor, ve kterém je retailingová firma vystavena vlivu konkurentů a jiných vnějších faktorů. Toto prostředí se samozřejmě vyvíjí a mění v čase, stejně jako se mění pozice retailingové firmy a jejích konkurentů. Konkurenční prostředí je možné vnímat jak z ekonomického, tak i marketingového pohledu.[105]

Tématice konkurenčního prostředí se věnuje celá řada autorů publikujících své poznatky v zahraniční i domácí literatuře. Snahou disertační práce je postihnout hlavní rysy obou výše zmíněných pohledů.

Vzhledem k omezenému rozsahu disertační práce je pozornost v následujících kapitolách zaměřena pouze na vybrané příklady pojetí jednotlivých autorů. Někteří zvolení autoři se věnují ve svých pojednáních problematice jak marketingového, tak i ekonomickému pojetí konkurenčního prostředí, a proto jsou jejich názory prezentovány v obou níže uvedených kapitolách.

2.3.1 Konkurenční prostředí z ekonomického pohledu

Z ekonomického pohledu je konkurenční prostředí chápáno jako prostor, v němž dochází k vzájemné interakci konkurentů – představujících mikroekonomické subjekty, které usilují o dosažení ekonomického úspěchu.[106] Tento úspěch reprezentovaný cíli, kterých

---

[104] RAHMANOVA, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 79. ISBN 80-7083-929-7

[105] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Nakladatelství RADIX, 2002, s. 11. ISBN 80-86031-35-7

Lze nalézt také v: HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 243. ISBN 3-631-54005-1

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

[106] Za ekonomický úspěch jsou považovány jak kvalitativní, tak i kvantitativní výstupy. Termín ekonomický je zde použit v širším smyslu a není jen úzce vázán na finanční veličiny.

chtějí firmy v rámci svého působení v konkurenčním prostředí dosáhnout, může nabývat různých podob a je předmětem teoretických úvah mnoha autorů.

Problematika konkurenčního prostředí a konkurence je neodmyslitelně spojena se jménem **M. E. Portera** a jeho teorií konkurenční strategie. Formulaci vlastní konkurenční strategie vztahuje tento autor na vymezení konkurenčního prostředí.

M. Porter charakterizuje konkurenční prostředí z ekonomického pohledu jako relevantní prostor, jehož" jádro leží z pohledu firmy v odvětví, ve kterém konkuruje."[107] Zmíněné odvětví, ve kterém dochází k interakci konkurentů, definuje M. Porter jako skupinu firem, jejichž produkty se mohou snadno vzájemně nahrazovat. Určujícím faktorem pro zvolení konkurenční strategie firmy je struktura daného konkurenčního prostředí a s ní související intenzita konkurence v daném odvětví.

Z tohoto důvodu výše uvedený autor zdůrazňuje nutnost realizace strukturální analýzy před vlastní formulací konkurenční strategie firmy. Za důležité cíle konkurenční strategie firmy M. Porter považuje zvyšování rentability, tržního podílu, ale i sociálních aktivit.

Dle M. Portera je firma v konkurenčním prostředí vystavena působení významných konkurenčních sil, kterým je pozornost věnována v kap. 2. 3.4. Intenzita působení těchto sil představuje intenzitu konkurence v širším slova smyslu[108] a ovlivňuje jak konkurenci v užším slova smyslu tak i pozici firmy na trhu daného odvětví. Pozice firmy na trhu může být představována jak postavením spojeným s rozsahem ovládání trhu danou firmou, existujícími a potenciálními výnosy, tak i rentabilitou firmy. Zde je nutné poznamenat, že ovládáním trhu je v Porterově pojetí míněno ovlávání dodavatelů (producentů) a zákazníků.[109]

L. Čichovský vnímá ve své teorii konkurenceschopnosti konkurenční prostředí z ekonomického pohledu jako prostor, ve kterém se konkurenti "snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení." Tímto podobným cílem je "dosažení co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení jednak zisku a jednak uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit."[110]

---

[107] PORTER, M. E. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy).* 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1990, S. 25. ISBN 3-593-33266-3

[108] Intenzita konkurence, která je důsledkem souhrného působení konkurenčních sil je pojetím konkurence v širším slova smyslu. Konkurence vyjadřující působení sil existujících konkurentů v odvětví je pojetím konkurence v užším slova smyslu.

[109] PORTER, M. E. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy).* 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1990, S. 16, 26-28. ISBN 3-593-33266-3

[110] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I).* Praha: Nakladatelství RADIX, 2002, s. 11-12. ISBN 80-86031-35-7

J. Kraft uvádí ve své publikaci zaměřené na problematiku firmy v makroekonomickém prostředí, že "smyslem ekonomické činnosti jakéhokoliv subjektu je růst bohatství."[111] a odkazuje na vymezení pojmu bohatství v Macmillanově slovníku moderní ekonomie, který definuje za bohatství "vše co má tržní hodnotu a může být směněno za peníze, či jiné komodity."[112]

Autoři **W. N. Ander a N. Z. Stern** se věnují problematice úspěchu retailingových firem a vytvoření modelu zaměřeného na dosažení trvalého úspěchu těchto subjektů na konkurenčním trhu. V ekonomickém pojetí charakterizují konkurenční prostředí jako prostor rostoucí konkurence. Zachycují tak značnou rychlost dynamiky a s tím související proměnlivost retailingového konkurenčního prostředí. S úspěchem retailingové firmy výše zmínění autoři spojují schopnost firmy prosadit se v rámci konkurence a dosáhnout jak významného podílu na trhu, tak výrazné výkonnosti v odvětví.[113]

Autoři **I. Balderjahn a B. Schnurrenberger** považují za cíl, kterého chtějí firmy v konkurenčním prostředí dosáhnou, celé spektrum výstupů. Za hlavní cíle působení firem označují zvýšení kvality činnosti, zvýšení konkurenceschopnosti, dosažení nákladových cílů, zvýšení share-holder value, zvýšení rentability, zvýšení spokojenosti zákazníků s činností firmy, dosažení stability firmy a minimalizaci rizik.[114] Společným znakem většiny ze zmíněných cílů je dosažení lepší úrovně výstupů než je tomu u konkurence.

2.3.2 Konkurenční prostředí z marketingového pohledu

Marketingový pohled na konkurenční prostředí vyzdvihuje význam vytvoření konkurenčních výhod na straně nabízejících, tj. retailingových firem a jejich vnímání poptávajícími, tj. kupujícími neboli spotřebiteli. Vytvoření konkurenčních výhod je tak považováno za velmi důležitý cíl strategického managementu firem střetávajících se na straně nabídky na retailingovém trhu.[115]

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 79. ISBN 80-7083-929-7

[111] KRAFT, J. *Firma v makroekonomickém prostředí*. Ústí nad Labem, Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2002, s. 165. ISBN 80-7044-443-6

[112] Bohatství přitom může nabývat formy hmotné i nehmotné substance. PEARCE, D. W., *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 30-31. ISBN 80-85605-42-2

[113] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 5-6. ISBN 0-471-47357-X

[114] BALDERJAHN, I., SCHNURRENBERGER, B. *Kriterien internationaler Unternehmen zur Bewertung von Wirtschaftsstandorten.* Potsdam: Universität Potsdam, 1999, S. 16. ISSN 0940-2518

[115] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I).* Praha: Nakladatelství RADIX, 2002, s. 13. ISBN 80-86031-35-7

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 79. ISBN 80-7083-929-7

M. E. Porter se ve své teorii konkurenceschopnosti zaměřil také na pojetí konkurenčního prostředí z marketingového pohledu. Autor zdůrazňuje význam dynamického vývoje konkurenčního prostředí a s tím související vývoj konkurence. Z tohoto důvodu musí být také vytvořené konkurenční výhody trvale obhajovány proti stávající, ale i potenciální konkurenci.[116]

L. Čichovský se věnuje problematice konkurenčního prostředí velmi komplexně a proto se zaměřuje na tuto tématiku také z marketingového pohledu. Autor charakterizuje konkurenční prostředí v marketingovém pojetí jako místo střetu a interakce "potřeby prostředí jako pocitu nedostatku spojeného s touhou po uspokojení, dimenzované marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou".[117] Výše uvedený autor zdůrazňuje také, že retailingová firma musí být schopna vytvořit konkurenční výhodu popř. celé spektrum konkurenčních výhod a prezentovat je vhodně spotřebiteli tak, aby je jako konkurenční výhody také vnímal a při své volbě místa nákupu zohlednil. Konkurenční výhody retailera, které jsou akceptovány spotřebitelem, tak představují motiv spotřebitele ke koupi sortimentu od určitého retailera.[118]

W. Müller zdůrazňuje ve svém pojednání o významu managementu vztahů se zákazníky v dobách značného konkurenčního boje důležitost studia specifických determinant nákupního chování a jejich aktivní zohlednění ve strategii zaměřené na vytvoření trvalých konkurenčních výhod. Autor spatřuje v dosažení trvalého vztahu s loajálním zákazníkem, který se zakládá na spokojenosti cílového zákazníka, stabilní konkurenční výhodu oproti konkurentům.[119]

Problematice dosažení konkurenčních výhod mezinárodních firem působících v oblasti maloobchodu se věnuje také **G. George**, který vyzdvihuje nutnost vytváření konkurenčních výhod, které přinášejí specifické požitky pro zákazníky, kteří reprezentují cílový segment. Tito zákazníci musí být schopni konkurenční výhodu nejdříve vnímat a následně zohlednit. G. George odkazuje také na význam, jaký přikládají komunikaci konkurenční výhody se zákazníky autoři **D. F. Aaker** a **H. Simon** zabývající se teorií strategického managementu konkurenčních výhod.[120]

---

[116] PORTER, M. E. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy).* 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1990, S. 28. ISBN 3-593-33266-3

[117] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I).* Praha: Nakladatelství RADIX, 2002, s. 12-13. ISBN 80-86031-35-7

[118] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I).* Praha: Nakladatelství RADIX, 2002, s. 192. ISBN 80-86031-35-7

[119] MÜLLER, W. Kundenbindung-Management. In MÜLLER W., BAUER, H., H. *Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern, Erfahrungsberichte aus der Marketing-Praxis.* Berlin: Luchterhand, 1994, S. 189-195. ISBN 3-472-01959-X

[120] GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.* Berlin: Duncker und Humbolt, 1997, S. 30–33. ISBN 3-428-08780-1

M. O. Kaiser, který se zabývá problematikou komplexního pohledu na spokojenost zákazníků a vytvářením trvalých konkurenčních výhod, vnímá konkurenční prostředí retailingových firem z marketingového pohledu jako trh kupujících a prodávajících Vzhledem k vývoji obou výše uvedených trhů zdůrazňuje autor nutnost centrální orientace strategie firmy na zákazníka.

V této souvislosti **M. O. Kaiser** vyzdvihuje také význam pohledu autorů **H. H. Hinterhubera** a **H. Mefferta**, kteří se soustřeďují na tématiku strategického managementu zaměřeného na vývoj trhu, a kteří podtrhují důležitost orientace na zákazníka jako hlavní faktor, díky kterému je možné obstát ve stále se zintenzivňující a vyostřující konkurenci na trhu.[121]

Autoři **W. N. Ander a N. Z. Stern** zdůrazňují ve své Est teorii zaměřené na problematiku dosažení úspěchu retailigových firem na konkurenčním trhu nutnost vytvoření konkurenčních výhod pro zachování konkurenceschopnosti těchto firem. Autoři zdůrazňují zvyšující se náročnost spotřebitelů a v této souvislosti vyzdvihují nutnost vytvoření takových konkurenčních výhod, které mají pro cílovou skupinu zákazníků klíčový význam při jejich rozhodování o tom, kde nákup uskuteční.

Konkurenční výhoda, kdy si retailingová firma vybuduje u zákazníků velmi dobrou pověst v určité oblasti, a která je zákazníky vnímána jako konkurenční výhoda dané retailingové společnosti oproti konkurentům v odvětví a zohledněna při nákupu, pak umožňuje dosažení úspěchu retailingové firmy na trhu.[122]

Také teorie konkurenceschopnosti **J. Meyer-Stamera** obsahuje znaky marketingového pojetí konkurenčního prostředí. Tento autor věnuje v této teorii pozornost mimo jiné problematice vytváření konkurenčních výhod firmami, které představují stranu nabídky v konkurenčním prostředí. J. Meyer-Stamer popisuje také významnou roli vytváření konkurenčních výhod v rámci strategického zaměření firmy.[123]

---

[121] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.* Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 13 - 14. ISBN-13: 978-3-503-09730-2

[122] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 7-11. ISBN 0-471-47357-X

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005.* Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Bedeutung der Anwendung des Est-Models und seiner möglichen Modifikationen für den tschechischen Retailsektor. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Hradecké ekonomické dny 2007.* Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 1-6. ISBN 80-7041-895-8

[123] MEYER-STAMER, J. Systematische Wettbewerbsfähigkeit und Standort- und Industriepolitik: Ansatzpunkte für die Technische Zusammenarbeit mit Brasilien. Berlin: Deusches Institut für Entwicklungspolitik, 1997, S. 2-13. ISBN 3-88985-174-6

2.3.3 Aplikace konkurenční prostředí na situaci retailingové firmy

Zobecněním nejvýznamnějších poznatků z přístupů jednotlivých autorů ke konkurenčnímu prostředí z ekonomického pohledu a jejich aplikací na situaci retailingové firmy je možné identifikovat, že specifikem výše zmíněného pohledu je vnímání konkurenčního prostředí jako místa vzájemného působení konkurujících si retailingových firem. Zdůrazňován je především aspekt konkurenčního boje a v rámci daného konkurenčního prostředí – tedy odvětví - snaha o dosažení ekonomického úspěchu firmy. Tímto odvětvím je v případě retailingových firem chápán:

- V širším slova smyslu národní maloobchodní trh zaměřený na prodej potravinářského zboží (dále v textu pro zjednodušení bude používán pojem – retailingový trh v širším slova smyslu);
- V užším slova smyslu maloobchodní trh retailingových firem provozujících své prodejní jednotky supermarketu či hypermarketu v národních tradičních nákupních centrech (dále v textu pro zjednodušení bude používán pojem - retailingový trh v užším slova smyslu)[124]

Zobecněním poznatků získaných z pojednání autorů týkajících se marketingového pohledu na konkurenční prostředí a jejich aplikací na situaci retailingové firmy je možné zdůraznit význam aktivního vztahu retailingové firmy k cílové skupině svých zákazníků. Právě interakce retailingové firmy (strany nabídky) a zákazníků (strany poptávky) je centrálním předmětem marketingového pojetí konkurenčního prostředí.

Důsledná orientace na zákazníka zohledňující faktory ovlivňující jeho nákupní chování ve strategii retailingové firmy představuje významnou konkurenční výhodu[125] v daném odvětví. Zde je tedy patrné, že v rámci marketingového pojetí je vyzdvihována nejen interakce retailingové firmy se zákazníky, ale také diferenciace retailingové firmy od konkurentů. Vytvoření konkurenční výhody retailingovou firmou, která je akceptována a také zohledněna zákazníkem, tak představuje druhé významné specifikum marketingového pohledu na konkurenční prostředí.

I přes existenci odlišností mezi ekonomickým a marketingovým pohledem na konkurenční prostředí retailingových společností je třeba zdůraznit, že jsou v realitě oba pohledy propojeny. Interakce mezi konkurenty a mezi retailingovou firmou a zákazníky se uskutečňují v rámci jednoho vymezeného konkurenčního prostředí.

---

[124] V případě, že není záměrem v textu rozlišovat mezi pojetími retailingového trhu v užším či širším smyslu, je používáno obecného pojmu – retailingový trh.

[125] Pro úplnost je nutné dodat, že existují také významné konkurenční výhody, kterých mohou retailingové firmy dosahovat, a které nejsou zákazníky vnímány, protože jsou součástí procesů, se kterými zákazníci jako poptávající nepřijdou do kontaktu. V konečném efektu se ale i konkurenční výhody dosahované v procesech nepřístupným zákazníkům projeví ve výsledném produktu retailingové firmy, kterým je prodej sortimentu. Tyto výstupy jsou samozřejmě zákazníky již vnímány. (GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.* Berlin: Duncker und Humblot, 1997, S. 79. ISBN 3-428-08780-1)

2.3.4 Síly ovlivňující konkurenci v retailingovém odvětví

Retailingové firmy, představují samostatné prvky retailingového odvětví. Retailingové odvětví je jejich množinou. Prvky retailingového odvětví jsou ale také jiné maloobchodní firmy prodávající potravinářský sortiment. Konkurence uvnitř retailingovém odvětví je ovlivněna jak vlastní strukturou odvětví, konkurencí uvnitř retailingového odvětví, tak i působením vnějších sil.

Oba výše jmenované aspekty podstatně ovlivňují především intenzitu konkurence v retailingovém odvětví a formulaci konkurenční strategie jednotlivých konkurentů. V této souvislosti je důležité poznamenat, že jednotlivé retailingové firmy jsou v rámci konkurenčního trhu představovaného retailingovým odvětvím vystaveny tlaku konkurence, a to jak v užším, tak i širším slova smyslu.[126]

Pod pojmem **konkurence v užším slova smyslu** lze v retailingovém odvětví vnímat množinu existujících konkurentů působících uvnitř retailingové branže.[127] Jedná se o konkurenci z mikroekonomického pohledu. Retailingové odvětví je konkurenčním prostředím a retailingové firmy uvnitř této branže na sebe vzájemně působí – konkurují si. Konkurence uvnitř retailingovém odvětví je ovlivněna jak vlastní strukturou odvětví, chováním konkurentů, tak jejich vzájemnou informovaností.

Konkurence v širším slova smyslu je představována souhrnným působením významných konkurenčních sil, které na ni působí v rámci retailingového odvětví. Těmto konkurenčním silám je retailingová firmy vystavena a musí na ně reagovat vhodnou konkurenční strategií.

M. E. Porter identifikuje ve svém klasickém modelu konkurenčního prostředí pět rozhodujících sil, které označuje v širším slova smyslu za konkurenci. Tato konkurence pak působí na konkurenci v užším slova smyslu tedy konkurenci uvnitř tržního prostředí. M. E. Porter vyzdvihuje především působení následujících pěti hlavních sil, jejichž důležitost se liší v závislosti na struktuře a druhu odvětví:

- Existující konkurenti;
- Spotřebitelé;
- Substituty;
- Potenciální noví konkurenti;
- Dodavatelé.[128]

---

[126] RAHMANOVA, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 79. ISBN 80-7083-929-7

[127] PORTER, M. E.: *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy)*. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1990, S. 26. ISBN 3-593-33266-3

[128] PORTER, M. E. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy)*. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1990, S. 25-28. ISBN 3-593-33266-3

M. E. Porter se problematice konkurenceschopnosti, konkurenčních výhod, konkurenčního prostředí a působících sil v rámci konkurenčního prostředí věnuje v řadě svých děl. Ve výše uvedeném textu disertační práce je pozornost zaměřena na jeho model pěti hlavních konkurenčních sil, které představují konkurenci v širším slova smyslu a ovlivňují konkurenceschopnost jednotlivých konkurentů v rámci daného odvětví tedy

L. Čichovský rozšiřuje ve svém pojednání o konkurenčních vektorových silách působících v rámci konkurenčního odvětví spektrum identifikovaných konkurenčních sil dle Portera o dva dodatečné faktory. Tento autor zahrnuje do výčtu působících sil rovněž vliv:

- Zdrojů informací;
- Finančních zdrojů a finančních operací.[129]

J. M. Stamer zdůrazňuje ve svém konceptu systematické konkurenceschopnosti vliv faktorů určujících konkurenceschopnost národního hospodářství na vlastní činnost mikroekonomických subjektů a tedy na konkurenci uvnitř určitého odvětví. Vyzdvihuje v této souvislosti nutnost systematického přístupu k externím faktorům ovlivňujícím konkurenceschopnost národního hospodářství.

Ve svém systematickém přístupu rozlišuje čtyři základní úrovně působení těchto faktorů:

- Meta-úroveň, která vytváří rámec pro působení makro- a mezopolitik;
- Makro-úroveň, kterou je možno charakterizovat jako obecný hospodářsko-politicko-právní rámec;
- Mezo-úroveň, která představuje soubor specifických politik a činností aktérů vytvářející prostředí jež přímo ovlivňuje činnost firem a jejich vývoj;
- Mikro-úroveň, která zahrnuje vlastní činnost firem v rámci konkurenčního prostředí.[130]

Stamerův koncept spočívá jednak v systematickém přístupu a rozsahu hodnocení faktorů v jednotlivých úrovních a v jejich vzájemném působení mezi úrovněmi, tak i v systematickém pohledu a hodnocení vlivu činností jednotlivých aktérů, organizací a institucí národního hospodářství.

J. M. Stamer zohledňuje ve svém konceptu systematické konkurenceschopnosti podněty ekonomicko, sociologicko a politicko-vědní diskuze.

---

konkurenceschopnost v užším slova smyslu. Ve svém dalším modelu tzv. Porterova diamantu charakterizuje autor kvalitu podnikatelského prostředí, která je určena působením čtyř následujících faktorů:

- Podmínky vstupních faktorů;
- Strategie firem, struktura a soupeření;
- Podmínky poptávky;
- Spřízněná a podporující odvětví.

Tyto určující faktory doplňuje M. E. Porter také o působení variabilních veličin, kterými je náhoda a působení státu. (PORTER, M. E. *Nationale Wettbewerbsvorteile.* Wien: Droemer Knaur, 1991, s. 95 – 96. ISBN 978-3426264331).

[129] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I).* Praha: Nakladatelství RADIX, 2002, s. 83. ISBN 80-86031-35-7

[130] MEYER-STAMER, J. *Systematische Wettbewerbsfähigkeit und Standort- und Industriepolitik: Ansatzpunkte für die Technische Zusammenarbeit mit Brasilien.* Berlin: Deusches Institut für Entwicklungspolitik., 1997, S. 2. ISBN 3-88985-174-6

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005.* Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 79. ISBN 80-7083-929-7

Z ekonomického pohledu vychází Stamerův koncept z inovační ekonomie včetně evoluční ekonomie, poststrukturalistické diskuse o roli státu, nové institucionální ekonomiky a samozřejmě také podnikové ekonomiky zabývající se otázkou konkurenceschopnosti a vytváření konkurenčních výhod.

Sociologickou bází konceptu systematické konkurenceschopnosti je pak vnímání struktur a procesů z pohledu hospodářské sociologie, vnitropodnikové organizace v rámci průmyslové sociologie a prostorové koncentrace a charakteristice podpůrného působení institucí z pohledu hospodářské geografie.

Koncept systematické konkurenceschopnosti také vychází z politicko-vědní diskuze týkající se problematiky řízení státu a zapojení společenských aktérů do implementačního procesu politiky.[131]

Vytvořením tzv. modifikovaného modelu lze docílit komplexního přehledu sil ovlivňujících konkurenci v retailingovém odvětví. Souhrn těchto sil představuje konkurenci v širším slova smyslu. Podstatou modifikovaného modelu je:

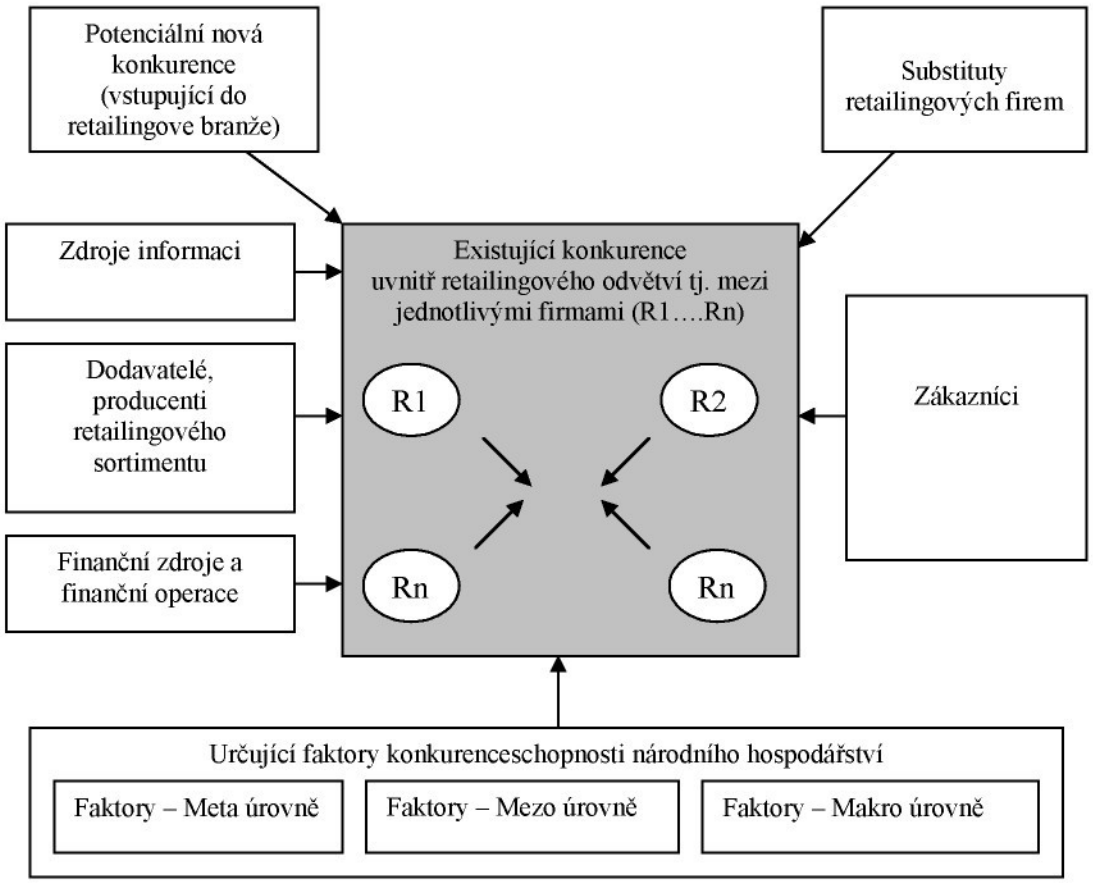
- Souhrn pojetí konkurenčních sil vymezených v rámci klasického modelu M. E. Portera a rozšířeného modelu L. Čichovského a vlivu faktorů na meta, makro, mezo a mikro-úrovni, které přímo ovlivňují konkurenci uvnitř odvětví.
- Aplikace tří výše uvedených teorií na podmínky retailingového odvětví.[132]

Následující OBR. 8 znázorňuje modifikovaný model představující komplexní pohled na působení sil ovlivňujících konkurenci v retailingovém odvětví.

---

[131] MEYER-STAMER, J. *Systematische Wettbewerbsfähigkeit und Standort- und Industriepolitik: Ansatzpunkte für die Technische Zusammenarbeit mit Brasilien*. Berlin: Deusches Institut für Entwicklungspolitik, 1997, S. 11-14. ISBN 3-88985-174-6

[132] RAHMANOVA, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 79. ISBN 80-7083-929-7



OBR. 8 SÍLY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCI V RETAILINGOVÉM ODVĚTVÍ

Zdroj: vlastní

Faktory působící na mikro-úrovni, které postihují činnost retailingové firmy z pohledu jak vlastních vnitropodnikových, tak i mezipodnikových procesů retailingové firmy, jsou v rámci modifikovaného modelu samozřejmě vnímány také jako velmi podstatné konkurenční síly. Samy o sobě jsou ale již součástí sil charakterizovaných M. E. Porterem jako rivalita existující konkurence uvnitř retailingového odvětví.

2.4 Charakteristika konkurenceschopnosti retailingové firmy

Obecně lze konkurenceschopnost charakterizovat jako schopnost retailingové firmy vytvořit trvalé konkurenční výhody oproti konkurentům a docílit ekonomického úspěchu na retailingovém trhu. Jedná se zde o mikroekonomický pohled na konkurenceschopnost retailingové firmy, spočívající v její schopnosti trvalého prosazení se na konkurenčním retailingovém trhu.

Vzhledem k tomu, že dochází k vývoji a změnám jak konkurenčního retailingového prostředí, tak i vlivu konkurenčních sil, prochází také konkurenceschopnost retailingové firmy dynamickým vývojem v čase a prostoru. Se změnou konkurenčního prostředí a vlivu konkurenčních sil se tak musí vypořádat všechny subjekty působící uvnitř retailingového trhu. Z tohoto důvodu je nutné vnímat konkurenceschopnost retailingové firmy, která se neustále vyvíjí a přizpůsobuje situaci na trhu, jako dynamický a neustále se měnící proces.[133]

Obdobně jako je tomu v případě konkurenčního prostředí, lze také konkurenceschopnost retailingových firem v rámci retailingového odvětví vnímat jak z ekonomického, tak i marketingového pohledu.

2.4.1 Konkurenceschopnost z ekonomického pohledu

Z ekonomického pohledu je za konkurenceschopnost retailingové firmy označována její schopnost dosáhnout a zajistit si trvalý úspěch v rámci retailingového trhu. Konkurenceschopná firma je tak schopná prosadit se trvale na trhu konkurentů a dosáhnout trvalého ekonomického úspěchu.[134] Různorodost chápání podoby zmíněného ekonomického úspěchu je prezentována dle totožných charakteristik jako u problematiky konkurenčního prostředí z ekonomického pohledu v kap. 2.3.1. Za ekonomický úspěch může být považováno dosažení požadované výše:

- Podílu na trhu, která je spojena s určitou mírou ovládnutí a prosazení se na retailigovém trhu;
- Existujících a potenciálních výnosů, zisku, minimalizace nákladů a s tím spojené rentability činnosti a růstu bohatství;
- Kvality činnosti a s tím spojené spokojenosti zákazníků;
- Stability firmy a s tím spojené minimalizace existujících a potenciálních rizik v dynamickém konkurenčním prostředí retailingového trhu.

2.4.2 Konkurenceschopnost z marketingového pohledu

Konkurenceschopnost je **z marketingového pohledu** vnímána jako schopnost retailingové firmy vytvořit trvalou konkurenční výhodu popř. celé spektrum konkurenčních výhod oproti svým konkurentům. Vytvoření trvalé konkurenční výhody má napomoci retailingové firmě k odlišení se. Snaha o vytváření konkurenčních výhod v rámci

---

[133] RAHMANOVA, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 79. ISBN 80-7083-929-7

[134] RAHMANOVA, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

strategického vývoje retailingových firem je odrazem racionality chování těchto subjektů na retailingovém trhu. Schopnost vytvoření konkurenčních výhod se odráží v konkurenčním postavení a úspěšnosti těchto firem na retailingovém trhu.[135]

Zdůraznění důležitosti dosažení dlouhotrvající konkurenční výhody retailingovou firmou je spojeno s nutností tuto výhodu v rámci vývoje retailingového trhu neustále hájit a utvrzovat.[136]

Za strategické konkurenční výhody se považují ty konkurenční výhody, které splňují vedle výše zmíněné míry trvalosti, také následující dvě kritéria:

- Prvním kritériem je, aby konkurenční výhoda, kterou retalingová firma dosahuje, byla vlastností, která je z pohledu zákazníka důležitá a představovala tak pro zákazníka v roli spotřebitele sortimentu retailingové firmy určitou přidanou hodnotu.
- Druhým kritériem je, aby konkurenční výhoda byla skutečně zákazníkem pozorována a mohla být také zohledněna. Zde je tedy opět zmíněna důležitost správné komunikace vytvořené konkurenční výhody se zákazníky.[137]

2.4.3 Spojení ekonomického a marketingového pohledu na konkurenceschopnost

Přestože existují odlišnosti mezi oběma výše uvedenými pojetími konkurenceschopnosti z ekonomického a marketingového pohledu, je nutné zdůraznit, že spolu oba pohledy v realitě velmi úzce souvisí, a že bez marketingového úspěchu není možné docílit úspěchu ekonomického a naopak.

Vytvoření dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody ovlivňuje přímo postavení retailingové firmy uvnitř retailingového odvětví. Dobré postavení je pak spojeno s dosahováním dobré výnosnosti resp. vysoké míry zisku. Zde se tedy zcela jasně projevuje úzká vazba mezi marketingovým a ekonomickým pohledem na konkurenceschopnost retailingové firmy.

Jen retailingová firma schopná vytvářet konkurenční výhodu neboli celé spektrum konkurenčních výhod je schopná dosáhnout a zajistit si trvalý tržní podíl, prosadit se trvale na trhu konkurentů a dosáhnout trvalého úspěchu. Schopnost důsledného vytvoření trvalých konkurenčních výhod oproti konkurentům, které jsou akceptovány spotřebitelem

---

[135] RAHMANOVA, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 79. ISBN 80-7083-929-7

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

[136] PORTER, M. E.: *Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive Advantages)*.1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1986, S. 62. ISBN 3-593-33542-5

[137] SIMON, H. Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, Management strategischer Wettbewerbsvorteile. In SIMON, H., BOHNENKAMP, J. *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*. Stuttgart: Fachverlag für Wirtschaft und Steuern, 1988, S. 4. ISBN 3-8202-0393-1

a odrážejí se v růstu jeho loajality k retailingové společnosti, tak zajišťují úspěšnost retailingové firmy v konkurenčním prostředí retailingového trhu.[138]

2.4.4 Vymezení pojetí konkurenceschopnosti v rámci disertační práce

V rámci dosažení zobecnění problematiky konkurenceschopnosti a faktorů, které ji ovlivňují, je v této disertační práci konkurenceschopnost vnímána z marketingového pohledu jako schopnost retailingových firem provozujících prodejní jednotku supermarketu či hypermarketu v tradičním nákupním centru vytvářet strategické konkurenční výhody oproti svým konkurentům v retailingovém odvětví.

Za strategické konkurenční výhody jsou považovány výhody dosažené retailingovými firmami v oblastech, které hrají podstatnou roli v rámci rozhodovacího procesu zákazníků o nákupu potravinářského sortimentu. Tyto oblasti představují faktory nazývané souhrnným pojmem strategické faktory konkurenceschopnosti retailingových firem. Jedná se o skupinu vnějších faktorů, která významným způsobem ovlivňuje nákupní chování zákazníků.

Z pohledu zákazníků retailingových firem, tedy z hlediska této disertační práce, návštěvníků supermarketů či hypermarketů v tradičních nákupních centrech patří ke zmíněným skupinám strategických vnějších faktorů ovlivňujících rozhodnutí zákazníků:

- Vnitřní a vnější vlastnosti potravinářských produktů nabízených retailingovými firmami v prodejních jednotkách;
- Vlastnosti nákupního místa v podobě jak obecných vlastností, tzn. vlastností moderního formátu tradičního nákupního centra, tak i vlastností samotné prodejní jednotky supermarketu či hypermarketu umístěné v tomto nákupním centru.

Charakteristice a významu zmíněných skupin strategických faktorů je věnována pozornost v následujících kapitolách disertační práce.

---

[138] RAHMANOVA, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

Lze nalézt také v: MÜLLER, W. Kundenbindung-Management. In MÜLLER W., BAUER, H., H. *Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern, Erfahrungsberichte aus der Marketing-Praxis.* Berlin: Luchterhand, 1994, S. 193. ISBN 3-472-01959-X

3 Význam strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem

Problematika teoretického určení významu strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem, které patří z pohledu zákazníků ke klíčovým faktorům, ovlivňujícím jejich volbu nákupního místa, je velmi komplexní tématikou.

Před vlastním vytýčením významných oblastí strategických faktorů, ve kterých mohou retailingové firmy dosahovat strategické konkurenční výhody, je proto důležité věnovat nejdříve pozornost obecné charakteristice a podstatě faktorů konkurenceschopnosti.

S odkazem na snahu retailingové firmy po dosažení a o následné zohlednění zmíněných strategických konkurenčních výhod zákazníky je také nutné zdůraznit význam věrohodné komunikace, v jejímž rámci retailingová firma informuje zákazníky o dosažených strategických konkurenčních výhodách.

3.1 Charakteristika strategických faktorů konkurenceschopnosti

3.1.1 Podstata faktorů konkurenceschopnosti

Zaměření disertační práce na konkurenceschopnost z marketingového pohledu, tedy na schopnost retailingové firmy vytvářet konkurenční výhody, je směrodatná pro charakteristiku faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost retailingové firmy (dále jen **faktorů konkurenceschopnosti**). Faktory konkurenceschopnosti reprezentují oblasti potenciálních konkurenčních výhod, kterých může retailingová firma dosáhnout, zohlední-li je ve svém strategickém a operativním zaměření.

Faktory konkurenceschopnosti lze dle jejich vlivu na procesy retailingové firmy rozdělit do dvou následujících základních skupin:

- Faktory projevující se v rámci vnitropodnikových procesů;
- Faktory projevující se v rámci vnějších podnikových procesů.

Na úrovni vnitropodnikových procesů retailingové firmy je třeba obzvláště zdůraznit význam existence správné strategie prosazené kvalitním podnikovým managementem a kvalitního inovačního potenciálu.

Strategie retailingové firmy, jejímž úkolem je vytýčení strategických cílů retailingové firmy a způsobu jejich dosažení a jejich kontroly, určuje také druh a způsob vedení konkurenčního boje. Snahou zvolené konkurenční strategie je především nalezení takové pozice, která by retailingové firmě umožnila chránit se proti, popř. využít ve vlastní prospěch, působení konkurenčních sil. Tyto síly jsou znázorněny formou modifikovaného modelu na OBR. 8. Limitujícím faktorem je zde kvalita podnikového managementu zodpovědného za strategickou a operativní realizaci vytýčené firemní strategie.[139]

[139] PORTER, M. E. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy)*. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1990, S. 17, 26. ISBN 3-593-33266-3

Zdůraznění požadavku na kvalitní inovační management je logickou reakcí na dynamický a převratný technologický vývoj a s ním související radikální změny v oblasti nejen technické, ale také organizační a sociální inovace. Schopnost retailingové firmy přizpůsobit se a reagovat na tyto změny podstatně ovlivňuje její konkurenceschopnost.[140]

Významné faktory konkurenceschopnosti retailingové firmy existují samozřejmě také na úrovni **vnějších podnikových procesů**. Zde hrají mimo jiné podstatnou roli kvalita informačního managementu, přístupu a vztahů k producentům, popř. dodavatelům, a schopnost uspokojit potřeby zákazníků retailingové firmy.

Význam kvalitního informačního systému je úzce spojen s vývojem společnosti a požadavkem účastníků na trhu být dostatečně a včas informován. Kvalita informačního managementu je rozhodujícím faktorem bezprostředně ovlivňujícím jednu z hlavních úloh retailingové firmy, kterou je zprostředkování transferu informací od producentů k zákazníkům. Kvalita informačního managementu je z tohoto důvodu určujícím faktorem ovlivňujícím rychlost, s jakou je retailingová společnost schopná reagovat na požadavky trhu.[141]

Přístup a kvalita vztahu k producentům popř. dodavatelům je spojena s organizační činností retailingové firmy zaměřené na zajištění logistického toku sortimentu. Je určujícím faktorem v rámci organizace just-in-time dodávek a skladování sortimentu. Výše uvedené externí vztahy tak přímo ovlivňují chod retailingové firmy, která by měla v zájmu zachování konkurenceschopnosti být schopná flexibilně a rychle reagovat na sortimentní požadavky zákazníka.[142]

Faktory přispívající ke zlepšení schopnosti uspokojit potřeby zákazníků, které zákazníci sami považují za konkurenční výhodu retailingové společnosti, patří ke strategickým

---

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

[140] MEYER-STAMER, J. *Systematische Wettbewerbsfähigkeit und Standort- und Industriepolitik: Ansatzpunkte für die Technische Zusammenarbeit mit Brasilien*. Berlin: Deusches Institut für Entwicklungspolitik., 1997, S. 12-13. ISBN 3-88985-174-6

[141] PORTER, M. E. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy)*. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1990, S. 79. ISBN 3-593-33266-3

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

[142] PÜMPIN, C. Der Handel im globalen Wettbewerb. In BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 139. ISBN 3-800623757

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

konkurenčním výhodám. Vytvoření dobrého vztahu se zákazníky stojí v centru pozornosti retailingové firmy, protože jeho loajalita je klíčovým faktorem úspěchu firmy na trhu. Schopnost optimálně uspokojit potřeby zákazníka je spojena s porozuměním zákazníkům a pochopením nároků zákazníků jak na sortiment a prodejní jednotku, tak i na informovanost.

Tyto nároky se s rozvojem informační společnosti neustále zvyšují. Zohlednění strategických faktorů, které vedou k upevnění loajálnosti cílové skupiny zákazníků, tak přestavuje potenciál pro vytvoření dlouhotrvajícího úspěchu retailingové firmy. Problematice strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingové firmy vnímaných a zohledňovaných zákazníky je věnována kap. 4.[143]

3.1.2 Specifické postavení strategických faktorů konkurenceschopnosti

V disertační práci je pozornost zaměřena pouze na ty strategické faktory konkurenceschopnosti retailingových firem reprezentující oblasti potenciálních strategických konkurenčních výhod, které jsou akceptovány a zohledňovány zákazníkem, a které jsou zákazníkovým motivem k realizaci nákupu potravin v prodejně supermarketu či hypermarketu retailingové společnosti, která je umístěná v tradičním nákupním centru (dále označovány souhrnným pojmem "**strategické faktory konkurenceschopnosti**" popř. vzhledem k výše uvedenému pojetí strategických faktorů konkurenceschopnosti jako "**strategické konkurenční výhody**").

Pozornost je tedy věnována faktorům, které podstatně ovlivňují nákupní chování výše uvedených zákazníků. Vzhledem k omezeným rozsahovým možnostem této disertační práce je pozornost zaměřena pouze na ty významné faktory ovlivňující proces rozhodování zákazníků o nákupu, které jsou **bezprostředně ovlivnitelné retailingovými firmami**. Jedná se tak o klíčové determinanty nákupního chování zákazníků, na které mají retailingové firmy přímý vliv v rámci vlastní činnosti.

V souvislosti s požadavky zákazníků při jejich volbě nákupního místa potravin lze strategické faktory konkurenceschopnosti retailingových firem rozdělit do následujících tří základních skupin:

- **Strategické faktory konkurenceschopnosti retailingové firmy související s významem lokalizace prodejní jednotky v moderním formátu tradičního nákupního centra**: V tomto případě se jedná o faktory, které rozhodují o tom, proč tradiční nákupního centrum plní pro zákazníky roli nákupního místa potravin. Tyto faktory rozhodují o tom, zda je možné vnímat vlastní umístění prodejní jednotky

---

[143] MÜLLER, W. Kundenbindung-Management. In MÜLLER W., BAUER, H., H. *Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern, Erfahrungsberichte aus der Marketing-Praxis.* Berlin: Luchterhand, 1994, S. 189. ISBN 3-472-01959-X

Lze nalézt také v: STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky, Customer Relationship Management.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 40-45. ISBN 80-7169-813-X

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005.* Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

v rámci tradičního nákupního centra jako významnou strategickou konkurenční výhodu akceptovanou a zohledňovanou zákazníkem.

- **Strategické faktory konkurenceschopnosti retailingové firmy související se samotnou prodejní jednotkou:** V tomto případě hrají podstatnou roli vlastnosti prodejní jednotky supermarketů a hypermarketů, které patří ke klíčovým determinantům rozhodovacího procesu zákazníků o volbě nákupního místa, kde uskuteční nákup potravinářského sortimentu.
- **Strategické faktory konkurenceschopnosti retailingové firmy související s nabízeným potravinářským sortimentem v prodejní jednotce**. V této souvislosti je vyzdvihován obecný význam faktorů, které představují požadované vlastnosti potravinářského sortimentu, které jsou pro zákazníka určujícími faktory pro volbu prodejny, kde vybrané potraviny nakoupí.

Bližší charakteristice výše uvedených základních skupin strategických faktorů konkurenceschopnosti je věnována pozornost v kap. 4.2 zaměřené na problematiku analýzy nákupního chování.

Obecně lze říci, že za strategické lze označit výše uvedené faktory především ze dvou následujících důvodů:

- Tyto faktory podstatným způsobem ovlivňují nákupní chování zákazníků resp. jejich volbu nákupního místa potravin;
- Retailingová firma může bezprostředně ovlivňovat, tzn. aktivně působit na tyto strategické faktory v rámci své operativní činnosti a zohledňovat je tak přímo v rámci marketingové, tak i celopodnikové strategie.

Strategické faktory v roli klíčových determinantů nákupního chování mohou být vymezeny na základě analýzy významnosti, kterou zákazníci daným faktorům v rámci svého rozhodovacího procesu přikládají. Tato analýza umožňuje určit, které faktory jsou určujícími stimuly pro rozhodnutí zákazníků, kde uskuteční nákup potravinářského sortimentu. Tato metoda byla aplikována v rámci empirického výzkumu, jehož výsledky jsou představeny v kap. 5 a 6.

3.2 Pojetí strategických faktorů konkurenceschopnosti v Est- modelu

Problematice strategických faktorů konkurenceschopnosti věnují pozornost ve své Est-teorii vytvořené v polovině 90. let 20. století autoři **N. A. Willard** a **N. Z. Stern.** Zmínění autoři vyzdvihují především význam profilace retailingových firem v oblastech strategických faktorů, které jsou z pohledu zákazníků vnímány jako klíčové při jejich rozhodování o místě realizace nákupu.[144]

3.2.1 Strategické faktory jako klíčové determinanty nákupního chování

Strategické faktory je možné vnímat jako klíčové determinanty nákupního chování. Autoři **N. A. Willard** a **N. Z. Stern** v rámci vytvořené Est-teorie zdůrazňují význam požadavků resp. specifických potřeb zákazníků týkajících se jak vlastností nákupního místa, tak i samotného sortimentu, který je nabízen v prodejní jednotce. Podle výše uvedených autorů musí retailingové firmy zajistit přístup zákazníkům k informacím o zmíněných vlastnostech, které představují klíčová kritéria resp. celý komplex kritérií, na základě kterých se poptávající rozhodují o tom, kde uskuteční nákup.

V této souvislosti je nutné také zdůraznit, že se požadavky zákazníků zvyšují s rostoucí úrovní vědomostí o produktech, které chtějí nakupovat, a o prodejnách, kde chtějí samotný nákup realizovat. Spolu s vývojem retailigového trhu včetně vývoje zákazníků tak představují významný dynamický prvek, který by retailingové firmy měly flexibilně zohlednit.[145]

Autoři **N. A. Willard a N. Z. Stern** proto v rámci Est-teorie zdůrazňují význam, který má pro retailingovou firmu přizpůsobení se požadavkům klíčové skupiny zákazníků v rámci celkové orientace firmy. Vytyčují v rámci svého Est-modelu oblasti, které z pohledu zákazníků představují klíčové determinanty pro rozhodnutí o místě realizace nákupu. Tyto oblasti odpovídají pozicím Est-modelu, jejichž charakteristice je věnována pozornost v následující kap. 3.2.2.

S nedostatkem času a snižující se dobou strávenou nákupem základního tedy i potravinářského sortimentu, souvisí také tendence zákazníků realizovat souhrnný nákup zmíněného sortimentu v co nejmenším počtu prodejních jednotek. Snahou zákazníků je přitom nalézt takovou prodejní jednotku, která jejich požadavkům vyhovuje nejlépe. Tato prodejní jednotka pak reprezentuje primární místo nákupu potravin.[146]

---

[144] RAHMANOVA, Š. Bedeutung der Anwendung des Est-Models und seiner möglichen Modifikationen für den tschechischen Retailsektor. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Hradecké ekonomické dny 2006*. Hradec Králové: UHK, 2006, s. 1-6. ISBN 80-7041-895-8

[145] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 5, 10, 167. ISBN 0-471-47357-X

Lze nalézt také v: ENGESETH, S. *One A Consumer Revolution for Business.* London: Marshall Cavendish Business, 2006, p. 41. ISBN 1-904879-36-5

[146] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 8. ISBN 0-471-47357-X

Na základě získaných informací v rámci rozhodovacího procesu o nákupu zákazníci porovnávají a hodnotí celou řadu alternativ. Zákazníci mají k dispozici nejen značný výběr sortimentu, ale také výběr prodejních jednotek, kde mohou nákup realizovat.[147]

Po zhodnocení jednotlivých alternativ přistupují zákazníci v rámci rozhodovacího procesu o nákupu k realizaci rozhodnutí, kde koupi konkrétního potravinářského produktu resp. produktů uskuteční. Toto rozhodnutí je tak spojeno s volbou nejen zmíněného konkrétního produktu z konkurenčního spektra výrobků, ale také s volbou určité prodejny z konkurenčního spektra nákupních míst.

3.2.2 Strategické faktory jako způsob odlišení se od konkurence

S ohledem na zaměření disertační práce je možné zaměřit pozornost na marketingový přístup, který je prezentován v Est-modelu, a který vyzdvihuje především schopnost retailingových firem obstát v konkurenčním prostředí v případě, že se jim podaří vytvořit strategické konkurenční výhody.[148]

Autoři **N.A. Willard** a **N.Z.Stern** vnímají strategické faktory reprezentující klíčové pozice, ve kterých by retailingové firmy měly usilovat o dosažení jedinečnosti a o odlišení se od konkurence. Podstata zmíněné schopnosti odlišit se pomocí ofenzivního aktivního jednání a využití schopnosti retailingových firem vytvořit strategické konkurenční výhody ve zmíněných klíčových oblastech, které jsou z pohledu zákazníků rozhodující pro volbu místa realizace nákupu, spočívá dle názorů autorů **N. A. Willard a N. Z. Stern** zejména v:

- Poznání klíčových potřeb a požadavků cílové skupiny zákazníků (existujících i potenciálních) reprezentujících strategické oblasti možné profilace retailingové firmy;
- Zaujmutí významné pozice umožňující odlišení se od konkurence;
- Zapsání se do povědomí u cílové skupiny zákazníků a v transparentní komunikaci vytvořených strategických konkurenčních výhod.[149]

Autoři **N. A. Willard a N. Z. Stern** poukazují ve své Est-teorii, která je zaměřená na problematiku úspěchu retailingových firem v rámci konkurenčního retailingového prostředí, na nutnost zaujmout jednoznačnou konkurenční pozici ve strategických tzv. "kritických" oblastech. Ve srovnání s teorií L. Čichovského nevěnují N. A. Willard a N. Z. Stern pozornost kumulovanému působení strategických konkurenčních výhod na konkurenční pozici retailingové firmy, nýbrž koncentrují pozornost na jednotlivé oblasti možných strategických výhod, v nichž mohou retailingové firmy dosáhnout výše zmíněné jedinečnosti.

---

[147] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 8. ISBN 0-471-47357-X

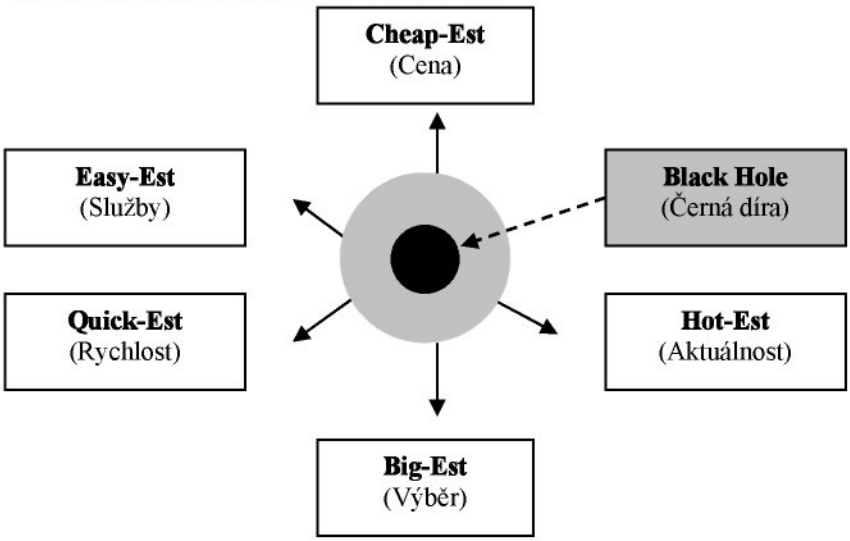
[148] RAHMANOVA, Š. Bedeutung der Anwendung des Est-Models und seiner möglichen Modifikationen für den tschechischen Retailsektor. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Hradecké ekonomické dny 2006*. Hradec Králové: UHK, 2006, s. 1-6. ISBN 80-7041-895-8

[149] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. viii, xiii, 7, 147. ISBN 0-471-47357-X

Výše uvedení autoři vymezují v rámci vytvořeného Est-modelu pět základních konkurenčních pozic, které mohou být označeny za strategické faktory konkurenceschopnosti retailingových firem. Pomocí těchto faktorů se mohou retailingové firmy prosadit proti svým konkurentům. Oblast tzv. černé díry představuje situaci úpadku resp. zániku retailingové firmy. N. A. Willard a N. Z. Stern poukazují na skutečnost, že snaze po dosažení zmíněné nejlepší pozice, která je klíčovými zákazníky resp. cílovou skupinou zákazníků vnímána jako strategická v rámci rozhodovacího procesu o nákupu, musí být důsledně podřízeny veškeré aktivity retailingové firmy.

Za "kritické" oblasti reprezentující možné strategické volby zaměření retailingových společností označuje Est-model následující pozice prezentované na OBR. 9:

- Big-Est (Výběr): V rámci této pozice se retailingová firma zaměřuje na vytvoření dominantního výběru nabízeného sortimentu spočívající v jeho šíři i hloubce v rámci jednotlivých kategorií;
- Cheap-Est (Cena): Retailingová firma dosahuje trvale nejnižší úrovně cen nabízeného sortimentu.
- Easy-Est (Služby): Retailingová firma nabízí zákazníkům nejlepší kvalitu obslužného personálu usnadňující maximálně zákazníkům snadnou realizaci nákupu.
- Quick-Est (Rychlost): V rámci své strategie retailingová firma zákazníkům zajišťuje rychlý nákup spočívající ve vhodné poloze a přehlednosti prodejen.
- Hot-Est (Aktuálnost): Retailingová firma nabízí v rámci svého sortimentu zákazníkům aktuální výrobky, které jsou doprovázeny náležitou marketingovou komunikací. Zajišťuje tak aktuálnost nabízeného sortimentu.[150]



OBR. 9 STRATEGICKÉ POZICE EST-MODELU

Zdroj: WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 11. ISBN 0-471-47357-X

[150] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 13. ISBN 0-471-47357-X

SEDLÁŘ, D. "*Obchod & Zákazníci*". Prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6.-7.2. 2007

V této souvislosti je nutné poznamenat, že se v případě zmíněných základních konkurenčních pozic uvedených na OBR. 9 nejedná o pozice fixní. Význam jednotlivých pozic závisí nejen na oblastech zaměření retailingového sektoru, ale také na stupni vývoje daného retailingového trhu. Vzhledem k dynamickému vývoji retailingového prostředí mohou být tyto pozice doplňovány popř. také redukovány.

V takovém případě lze hovořit o modifikovaném Est-modelu.[151] Aplikaci autorkou disertační práce modifikované verze Est-modelu na situaci českých retailingových firem je věnována analytická část (kap. 6).

N. A. Willard a N. Z. Stern v rámci své teorie, která byla ověřena empirickými studiemi, odkazují na klíčový význam jednoznačné profilace a dosažení takové úrovně strategické konkurenční výhody v oblasti jedné ze základních pozic, kterou mohou zákazníci vyhodnotit jako nejlepší na retailingovém trhu. Jednoznačnou profilaci vnímají cíloví zákazníci jako významný užitek. A právě tento přínos je pro ně rozhodujícím motivem pro uskutečnění nákupu ve zvolené prodejní jednotce určité retailingové společnosti.[152]

V této souvislosti je nutné zmínit, že zaměření retailingové firmy na jednoznačnou profilaci v rámci určité "kritické" pozice, neznamená podle Est-teorie, že by retailingová firma mohla ostatní strategické pozice opomíjet. Vzhledem k tomu, že se jedná o pozice reprezentující klíčové požadavky zákazníků, musí být retailingovou firmou zajištěno jejich naplnění a to alespoň na minimální úrovni akceptovatelné zákazníky.

Výše charakterizovaný Est-model je možné označit jak za analytický instrument, díky kterému mohou retailingové firmy porovnávat existující situaci a vlastní postavení vůči konkurentům, tak i za normativní instrument pro identifikaci možností růstu. Aplikací Est-modelu mohou retailingové firmy získat cenné informace o oblastech strategických faktorů. Na základě těchto informací pak mohou učinit důležitá strategická i operativní rozhodnutí.[153]

Jistým omezením aplikovatelnosti Est-modelu na retailingovou situaci v jednotlivých národních trzích je skutečnost, že se v těchto zemích musí retailingové prostředí nacházet na relativně vyvinutém stupni vývoje, pro který je charakteristická existence konkurence,

---

[151] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 13. ISBN 0-471-47357-X

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Bedeutung der Anwendung des Est-Models und seiner möglichen Modifikationen für den tschechischen Retailsektor. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Hradecké ekonomické dny 2006*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 1-6. ISBN 80-7041-895-8

[152] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 5-14. ISBN 0-471-47357-X

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Bedeutung der Anwendung des Est-Models und seiner möglichen Modifikationen für den tschechischen Retailsektor. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Hradecké ekonomické dny 2006* Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 4. ISBN 80-7041-895-8

[153] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 14, 145. ISBN 0-471-47357-X

pokročilé míry saturace a existence diferencovaných požadavků zákazníků v roli poptávajících.

Na základě v kap. 3.1.2 uvedené charakteristiky a specifického postavení strategických faktorů konkurenceschopnosti a výše uvedeného pojetí strategických faktorů konkurenceschopnosti v Est-modelu je možné **potvrdit hypotézu, že klíčové determinanty ovlivňující zákazníky při volbě nákupního místa potravin představují z pohledu retailingových firem strategické faktory konkurenceschopnosti a potenciální oblasti pro vytvoření strategických konkurenčních výhod.**

4 Vymezení strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa

Při identifikaci strategických faktorů konkurenceschopnosti je důležité vyzdvihnout skutečnost, že jsou zákazníci v rámci procesního chápání transformační činnosti retailingových firem schopni vnímat a při své volbě nákupního místa zohledňovat jen některé faktory resp. konkurenční výhody.

V rámci procesu vymezení strategických faktorů, které ovlivňují zákazníky při volbě nákupního prostředí je nejdříve nutné zaměřit pozornost na obecnou charakteristiku schopnosti zákazníků vnímat stimuly v rámci rozhodovacího procesu o nákupním místě potravin. Následně je možné na základě analýzy nákupního chování určit jednotlivé potenciální strategické faktory, které mohou být pro volbu nákupního místa zákazníkem klíčové.

Pomocí analýzy nákupního chování zákazníků, které je věnována pozornost v kap. 4.2, lze charakterizovat, jakou roli hrají faktory ovlivňující nákupní chování zákazníků. Specifickou skupinu v rámci vnějších determinantů reprezentují strategické faktory. Strategické faktory představují významné podněty nákupního chování. Na základě modelu průběhu nákupního chování je možné určit:

- V jaké fázi nákupního chování se zákazníci setkávají se strategickými faktory v podobě nákupních stimulů;
- Jak dané stimuly v rámci svého individuálního selektivního procesu vnímají a následně i hodnotí;
- Jak strategické faktory v rámci svého nákupního chování zohledňují.

4.1 Schopnost zákazníků vnímat faktory konkurenceschopnosti

Podstatou činnosti retailingové firmy je podle **J. Jindry** "přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků".[154]

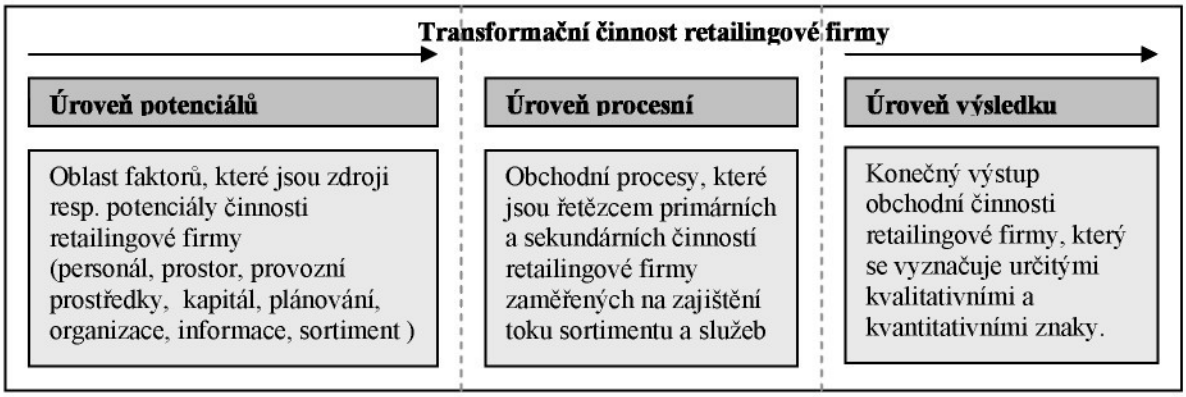
Transformační činnost sortimentu a informací uskutečňovaná retailingovou firmou má charakter služeb. **G. George** vyzdvihuje tři následující úrovně vnímání procesu zmíněné transformační činnosti. Jedná se o úroveň potenciálů, procesní a úroveň výsledků. Autor se přitom odkazuje mimo jiné na díla autorů **A. Donabediana**, **A. Meyera** a **R. Mattmüllera**, kteří se v průběhu devadesátých let dvacátého století v rámci svých teorií zaměřených na marketing a kvalitu služeb věnovali problematice procesu tvorby služeb.[155]

V rámci transformačního procesu, který dle **G. Georga** probíhá ve třech výše uvedených základních úrovních, retailingová firma vytváří specifické konkurenční výhody. Stručná charakteristika jednotlivých úrovní je názorně prezentována na OBR. 10.

---

[154] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 26. ISBN 80-7261-059-7

[155] GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*. Berlin: Duncker und Humblot, 1997, S. 79. ISBN 3-428-08780-1



OBR. 10 ÚROVNĚ TRANSFORMAČNÍ ČINNOSTI RETAILINGOVÝCH FIREM
Zdroj: vlastní[156]

V rámci jednotlivých úrovní vytvářejí retailingové firmy hmotné a nehmotné konkurenční výhody. Vytváření zmíněných konkurenčních výhod je motivováno snahou retailingové firmy po dosažení:

- Diferenciace - odlišení se oproti konkurentům;
- Nákladových výhod (vůdčího postavení v nákladech);
- Procesních výhod souvisejících s uspořádáním a řízením procesů;
- Časových a informačních výhod.

Zákazníci přicházejí do kontaktu s retailingovou firmou prostřednictvím její činnosti vyvíjené v rámci prodejních jednotek. Proto jsou schopni při realizaci svého nákupu potravinářského sortimentu vnímat a zohledňovat konkurenční výhody, které jsou jim bezprostředně dostupné právě v prodejně.

V prodejních jednotkách zákazníci vnímají přímo především konkurenční výhody na úrovni vlastních výstupů transformační činnosti retailingové firmy, které tvoří výsledky retailingové činnosti v podobě nabízeného sortimentu a služeb.

Pozornost věnují zákazníci ale také vybraným konkurenčním výhodám z oblasti zdrojů a procesní činnosti. Těmto zmíněným konkurenčním výhodám v podobě např. obslužného personálu v prodejně, technického vybavení a zásobení prodejny sortimentem mohou zákazníci věnovat pozornost v případě, kdy jsou s nimi v přímém kontaktu v prodejních jednotkách retailingové firmy[157]

---

[156] Vlastní vycházející z GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*. Berlin: Duncker und Humbolt, 1997, S. 79-105. ISBN 3-428-08780-1

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí zákazníků. In *Prace naukowe*. Wroclaw: Akademia Ekonomiczna, 2007, p. 1-5. ISBN 978-83-60975-00-8

[157] GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*. 1. vyd. Berlin: Duncker und Humblot, 1997, S.79, 102. ISBN 3-428-08780-1

Lze nalézt také v: RAHMANOVA, Š. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí zákazníků. In *Prace naukowe*. Wroclaw: Akademia Ekonomiczna, 2007, p. 2-3. ISBN 978-83-60975-00-8

4.2 Analýza nákupního chování potravin zákazníků

Moderní marketingový pohled na problematiku nákupního chování zohledňuje jak charakteristiky ekonomických, sociálních, tak i psychologických přístupů. V této souvislosti je nutné zmínit, že každý z výše uvedených pohledu vnímá nákupního chování z jiného pohledu. Tyto odlišnosti vycházejí z obecné podstaty směrů ekonomie, sociologie a psychologie.[158]

Podstatu je možné stručně charakterizovat pomocí obecných charakteristik témat, na které jsou jednotlivé výše uvedené směry při svém zkoumání nákupního chování zaměřeny. Stručnému popisu pohledu ekonomiky, sociologie a psychologie na nákupní chování je věnována pozornost v příloze D.

Analýza nákupního chování zákazníků má napomoci porozumět zákonitostem při nákupu potravin. V této souvislosti je nutné zdůraznit existenci přímé vazby mezi nákupním chováním zákazníka a jeho chováním spotřebním resp. chováním obecně. Přímá vazba mezi spotřebním a nákupním chováním je důsledkem skutečnosti, že je zákazník v případě nákupu potravin současně také spotřebitelem tohoto sortimentu. **J. Vysekalová** na tomto místě hovoří o zákaznické roli spotřebitele.[159]

V této souvislosti je nutné vyzdvihnout také význam výzkumů zaměřených na analýzu nákupního chování zákazníků sloužících k poznání individuálního spotřebního resp. nákupního chování jednotlivců a následně jeho zobecnění k poznání chování cílových zákaznických skupin.

Pomocí výše zmíněných výzkumů retailingová firma získává cenné informace mimo jiné o nákupních motivech zákazníka, procesních krocích rozhodovacího procesu o nákupu, charakteru nákupního chování, faktorech ovlivňujících zákazníkovo rozhodování o volbě nákupního místa, ale i nákupu určitého potravinářského sortimentu.

Vyhodnocení výzkumu tak přispívá k pochopení souvislostí a komplexnosti spotřebního a nákupního chování a poznání konkrétních požadavků zákazníků na nakupovaný potravinářský sortiment včetně prodejní jednotky. Retailingové firmy na základě výzkumu mohou mimo jiné určit klíčové faktory, které ovlivňují nákupní rozhodování cílových skupin zákazníků.

Získání zmíněných poznatků a jejich stálá aktualizace je pro retailingové firmy a jejich schopnost obstát u zákazníků a prosadit se v tvrdém konkurenčním boji v rámci retailingového odvětví obzvláště důležitá v době:

- Kdy se neustále vyvíjí zákaznické potřeby a trh vlivem společenských změn a dynamiky;

---

[158] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 106 . ISBN 3-631-54005-1

[159] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 32-33, 40. ISBN 80-247-0393-9

- Kdy rostou požadavky zákazníků na rozmanitost, kvalitu, cenu, individualitu a s tím související tlak na efektivitu, kvalitu, flexibilitu a schopnost inovace v rámci činnosti retailingové firmy.[160]

Obecně lze říci, že nejvýznamnějším důsledkem výše uvedeného poznání vycházejícího z vyhodnocení analýz spotřebního a nákupního chování je skutečnost, že získané informace vedou k tomu, že spotřebitel v roli zákazníka přestává být pro retailingové firmy anonymní.[161]

4.2.1 Důvody pro realizaci nákupu potravinářského sortimentu

Vlastní nákupní chování zákazníků, kteří jsou současně spotřebiteli nakupovaného sortimentu, je přímo závislé na charakteru potřeby[162]. Tento charakter potřeby následně přímo ovlivňuje druh nakupovaného zboží.

V této souvislosti je nutné zdůraznit, že v případě nákupu potravin nemusí být kupující – resp. zákazník - výlučným spotřebitelem nakoupeného potravinářského sortimentu. Nákup potravinářského sortimentu může realizovat za účelem jeho užívání celou skupinou spotřebitelů. Takovou skupinu je například domácnost.[163]
V závislosti na skutečnosti, zda zákazník realizuje nákup potraviny sám pro sebe nebo pro skupinu, tzn. dochází-li nákupem potravin k uspokojení pouze zákazníkových individuálních potřeb, či potřeb celé jeho domácnosti, je možné podle **J. Světlíka** rozlišovat dvě základní kategorie kupujících:
- Individuální kupující;
- Domácnost.[164]

---

[160] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 13. ISBN 3-631-54005-1

Lze nalézt také v: PILLER, F. T. Mass Customization. In ALBERS, S., HERRMANN, A. *Handbuch Produktmanagement*. [online]. Wiesbaden: Gabler, 2002. S. 3-5. [cit. 2007-02-22]. Dostupné z: <http://www.mass-customization.de>

[161] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 125. ISBN 80-7261-059-7

[162] Potřeby spolu s motivy a postoji reprezentují interní determinanty. VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004, s. 34. ISBN 80-247-0393-9

Lze nalézt také v: SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*.. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 55. ISBN 80-900015-8-0

[163] V následujícím textu disertační práce reprezentuje pojem domácnost skupinu lidí, pro které zákazník nakupuje. V rámci zjednodušení není rozlišováno mezi pojmem domácnost a rodina. Pojem domácnosti je tak používán ve smyslu širšího pojetí rodiny.

[164] Specifickou třetí kategorii kupujících představují organizace reprezentované např. podniky, vládními institucemi atd. Vzhledem k institucionalizovanému charakteru jak způsobu realizace, tak i samotného procesu nákupu není tato specifická kategorie, resp. samotné chování této skupiny kupujících, v této disertační práci zohledněna.

V zájmu zachování názornosti a jednoduchosti je v následujících částech disertační práce, které jsou zaměřeny na problematiku nákupního chování, používán pojem "zákazník" v souhrnném smyslu integrujícím v sobě obě výše uvedené základní kategorie kupujících. "Zákazník" tak reprezentuje cílový trh retailingové firmy, jejímž předmětem činnosti je prodej potravinářského sortimentu. Dále je nutné zdůraznit, že je používán pojem "zákazník", reprezentující stranu poptávky po potravinářském sortimentu, který v sobě integruje jak jeho roli iniciátora[165], tak i roli osoby činící rozhodnutí o koupi[166], tak i následně roli kupujícího[167]. Zákazník je rovněž vnímán jako uživatel nakoupeného potravinářského sortimentu.

V reálném životě je situace mnohem komplikovanější. Zmíněné jednotlivé role nemusí zastávat pouze sám zákazník, ale i jiní členové domácnosti. Od této skutečnosti je ale abstrahováno vzhledem ke zmíněné snaze po dosažení přehlednosti a obecnosti v rámci disertační práce.

Při analýze nákupního chování je nutné vyzdvihnout také existenci odlišných spotřebních zvyklostí zákazníků v závislosti na druhu nakupovaného sortimentu. Také frekvence nutnosti uspokojení určité potřeby ovlivňuje podstatně nákupní chování zákazníků.

Jako základní motiv vlastního spotřebního, ale i nákupního chování zákazníka, je možné označit jeho touhu po uspokojení potřeb. **J. Světlík** zdůrazňuje ve své teorii marketingu zásadní vliv zákazníkových potřeb a přání v roli podnětů na proces rozhodování o nákupu určitého sortimentu.[168]

Také **K. Huf** odkazuje ve své analýze chování spotřebitelů na **H. Marcuse**, který podobně jako **J. Pražská** a **J. Jindra** považuje za základ motivace k nákupu potravinářského sortimentu touhu po uspokojení primární tzv. skutečné potřeby zákazníka. Nákup potravinářského sortimentu tak slouží k uspokojení základních potřeb zákazníka popř. celé domácnosti, pro kterou nákup zmíněného sortimentu uskutečňuje.[169]

---

[165] Iniciátor – vyvolává potřebu

[166] Osoba činící rozhodnutí o koupi – rozhoduje o realizaci koupě, určuje kdy, kde, v jakém množství a v jaké kvalitě (reprezentované požadovanou kombinací jak kvalitativních vlastností, tak i ceny potravinářského sortimentu určeného k nákupu) bude potravinářský sortiment nakoupen. V některých případech jsou rozhodnutí týkající se místa a času popř. jiných aspektů nákupů realizována jak osobou činící rozhodnutí o koupi, tak i samotným kupujícím

[167] Kupující – uskutečňuje vlastní realizaci činnosti nákupu

[168] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 55. ISBN 80-900015-8-0

[169] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 51, 77. ISBN 3-631-54005-1

Lze nalézt také v: VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 18, 28, 32, 44. ISBN 80-247-0393-9

Lze nalézt také v: PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj.: *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 43. ISBN 80-7261-059-7

Z pohledu Maslovowy hierarchie potřeb se jedná v případě potřeb sloužících k zajištění výživy jedince o potřeby základní, tzv. fyziologické zajišťující přežití. V rámci zmíněné hierarchie se jedná o potřeby, jejichž uspokojení je z pohledu zákazníka primárně důležité. Až po uspokojení základních potřeb lidé usilují o uspokojení potřeb sociálních a společenských, které patří k potřebám hierarchicky vyšším. [170]

Vzhledem ke skutečnosti, že fyziologické potřeby musí být uspokojovány pravidelně, jedná se v případě potravinářského spotřebního sortimentu o běžné zboží[171] denní či velmi časté poptávky, které je zákazníky nakupováno opakovaně. Na tuto problematiku opakovaného nákupu potravinářského sortimentu je mimo jiné zaměřena také následující kap. 4.2.2.

4.2.2 Vybraná specifika nákupu potravinářského sortimentu

Nákup potravinářského sortimentu se vyznačuje mnoha specifiky, která jsou typická pro nákup spotřebního zboží denní či velmi časté poptávky. Tato specifika podstatně ovlivňují charakter nákupního chování zákazníků. Tyto aspekty zohledňují také retailingové firmy ve svých marketingových strategiích.

V této části disertační práce je vzhledem k jejímu omezenému rozsahu věnována pozornost pouze vybraným příkladům základních specifických charakteristik typických pro realizaci nákupu potravin. Nákup potravinářského sortimentu zákazníky se vyznačuje třemi základními specifiky:

- Vysoká frekvence resp. četnost realizaci nákupu daného sortimentu zákazníky;
- Realizace koncentrovaného nákupu potravin zákazníky;
- Automatický typ resp. zvyklostní typ nákupního chování zákazníků.

Vysoká frekvence resp. četnost realizaci nákupu daného sortimentu zákazníkem

Prvním specifikem, které je pro nákup potravinářského sortimentu typické, je jeho relativně vysoká frekvence resp. četnost, s jakou dochází k realizaci nákupu daného sortimentu zákazníkem. Samotná četnost nákupu potravin v určitém období je velmi individuální. Někteří zákazníci preferují častou realizaci menších nákupů potravin, jiní upřednostňují nákupy ve velkém v týdenním, dvoutýdenním či jiném pravidelném rytmu. Podle frekvence realizace nákupu potravin je možné rozlišovat:

- Denní nákupy potravinářského sortimentu;
- Časté nákupy potravinářského sortimentu;
- Občasné nákupy potravinářského sortimentu.

---

[170] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 54-55. ISBN 80-900015-8-0

[171] Rozdělení spotřebního zboží do kategorií na zboží běžné, zvláštní a speciální je vysoce individuální u jednotlivých zákazníků. Vzhledem k tomu, že se u potravinářského sortimentu jedná o zboží každodenní potřeby a zákazníci většinou nakupují tento sortiment s minimálním úsilím, bylo toto zboží zařazeno do výše zmíněné kategorie zboží běžného. (SVĚTLÍK, J. Marketing - Cesta k trhu. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 109-110. ISBN 80-900015-8-0)

S ohledem na charakter zmíněné potřeby a odkazem na předcházející kap. 4.2.1 je možné poznatky týkající se nákupu potravin zobecnit a konstatovat, že nákup potravinářského sortimentu probíhá opakovaně s jistou pravidelností.

Shrnutí z pohledu retailingové firmy

V této souvislosti zdůrazňují z pohledu retailingových firem autoři **L. Pražská** a **J. Jindra**, že širokosortimentní prodejní jednotky retailingových firem typu supermarket či hypermarket v nákupních centrech resp. v tradičních nákupních centrech prodávající potravinářský sortiment jsou specializované na "běžné nejžádanější druhy zboží denní, časté i občasné poptávky". Jedná se tak o prodejní jednotky specializované na vysokofrekvenční nákupy.[172]

Realizace koncentrovaného nákupu potravin zákazníky

Druhým vybraným specifikem nákupu potravin je skutečnost, že jeho realizace probíhá většinou v koncentrované podobě. Tento specifický rys nákupu potravinářského sortimentu vychází ze samotné podstaty potravin představujících běžné zboží krátkodobé spotřeby.

Významnou charakteristikou potravinářského sortimentu je jeho cena, která je oproti spotřebnímu zboží určenému k dlouhodobé konečné spotřebě relativně nízká. Angažovanost zákazníků při nákupu potravin je proto ve srovnání s výše zmíněnou kategorií spotřebního zboží určeného k dlouhodobé spotřebě rovněž relativně nízká.

Potravinářský sortiment lze rozdělit dle J. Světlíka do tří základních kategorií:
- Zboží každodenní potřeby;
- Zboží impulzivní;
- Zboží mimořádné.[173]

Možnými kritérii pro zařazení jednotlivých potravinářských výrobků do výše zmíněných kategorií je jednak míra intenzity, s jakou zákazníci srovnávají a vyhodnocují možné alternativy[174], tak i míra úsilí resp. intenzita snahy věnované koupi daného potravinářského výrobku.

Třídění jednotlivých druhů běžného potravinářského zboží dle uvedených kritérií je prezentováno na OBR. 11.

---

[172] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 753. ISBN 80-7261-059-7

[173] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 110-111. ISBN 80-900015-8-0

[174] Vyhodnocování alternativ reprezentuje jak srovnávání kvalitativních a cenových charakteristik identického potravinářského zboží prodávaného v různých prodejních jednotkách, tak i srovnávání kvalitativních a cenových relací mezi daným potravinářským výrobkem a jeho možnými substituty v rámci jedné prodejní jednotky.

OBR. 11 ROZDĚLENÍ DRUHŮ BĚŽNÉHO POTRAVINÁŘSKÉHO ZBOŽÍ
Zdroj: vlastní

Prvním nejčastějším druhem je tzv. běžné zboží, které slouží k uspokojování každodenních potřeb zákazníků. Vzhledem k tomu, že k nákupu potravin dochází pravidelně, je tento druh běžného zboží nakupován zákazníky především na základě jejich zkušeností. Výběr takových potravin bývá obvykle velmi rychlý. Před vlastní realizací nákupu zákazníci často předem preferují určitý výrobek, který si v rámci předešlé spotřeby otestovali. V této souvislosti **J. Vysekalová** zdůrazňuje význam návykového chování. Problematice vlivu zkušeností na nákupní chování je věnována pozornost v charakteristice třetího specifika nákupu potravinářského sortimentu této kapitoly.[175]

Do druhé kategorie běžného zboží, které je nazýváno zbožím impulzivním patří potraviny, které jsou zákazníky nakupovány bez předchozího plánování. Jedná se zde především o doplňkové drobné zboží, které je v rámci prodejní jednotky umístěno na velmi frekventovaném místě. Takovým místem je jak vstupní oblast, tak především oblast výstupní nacházející se v oblasti pokladen. Autorka **J. Vysekalová** poznamenává, že zákazník se v případě nákupu impulzivního potravinářského sortimentu podrobně nezabývá jednotlivými vlastnostmi tohoto druhu potravin a reaguje na základě vlastní zkušenosti a to reaktivně.[176]

Určité druhy potravinářského sortimentu mohou představovat pro zákazníky také třetí druh běžného zboží tzv. mimořádné potřeby, představované např. "luxusními" potravinami či zahraničními méně obvyklými druhy potravin. Toto mimořádné zboží je pak nakupováno v okamžiku mimořádné potřeby. Rozhodnutí o nákupu tohoto druhu zboží v tomto případě není dle **J. Světlíka** primárně ovlivněno jeho cenou, ale spíše

[175] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 110. ISBN 80-900015-8-0

Lze nalézt také v: VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 52. ISBN 80-247-0393-9

[176] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 110. ISBN 80-900015-8-0

Lze nalézt také v: VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 52. ISBN 80-247-0393-9

kvalitativními aspekty a především okamžitou dosažitelností. Nákup tohoto druhu potravin je projevem určitého životního stylu zákazníků. Autorka **K. Huf** ve svém pojednání o dynamickém vývoji spotřebního chování v této souvislosti zmiňuje možnost charakterizovat zákazníky podle jejich životního stylu, který provozují. V případě nákupu "luxusních potravin" se jedná o konzumenta, který při jejich spotřebě klade důraz na prožití určitého zážitku.[177]

Výše uvedené třetí specifikum nákupu potravin tak přímo souvisí především s charakteristikou potravin jako běžného zboží. Obecně je tak možné konstatovat, že nákupu běžného zboží v podobě potravin zpravidla nepředchází časově náročná přednákupní fáze, která by byla spojená s hodnocením možných alternativ v rámci rozhodovacího procesu o realizaci samotného nákupu.

Při rozhodování o nákupu hraje podstatnou roli cena a dosažitelnost zvoleného potravinářského sortimentu. Samozřejmě je i zde nutné upozornit na skutečnost, že se v případě výše uvedeného vyjádření jedná o obecnou výpověď. Vlastní průběh nákupního chování jednotlivých zákazníků je individuálním procesem. Jednotliví zákazníci proto mohou věnovat problematice zhodnocení alternativ značnou pozornost a nákup uskutečňovat ve více obchodech.

Ze zobecněné charakteristiky také nevyplývá, že by zákazníci v případě zamýšleného nákupu potravin neprováděli srovnání jednotlivých produktů popř. prodejních jednotek retailingových společností. S ohledem na automatický resp. zvyklostní typ nákupního chování zákazníků, kterému je věnována větší pozornost v další části této kapitoly zaměřené na specifikum nákupu potravin, však dochází v případě nákupu potravin k samotnému posuzování alternativ velmi často na základě osobních zkušeností zákazníků s potravinářským sortimentem nabízeným v prodejních jednotkách srovnávaných retailingových společností.

J. Světlík v této souvislosti vyzdvihuje: "Běžné zboží je běžně k dostání a při jeho nákupu dochází k minimálnímu srovnávání a vyhodnocování alternativ. (...) Dosti typické při nákupu běžného zboží je, že kupující tento druh zboží většinou nenakupují ve více obchodech, ale tam, kde nákup mohou uskutečnit koncentrovaně a s minimálním úsilím."[178]

Také autoři **L. Pražská** a **J. Jindra** poukazují ve své teorii obchodního podnikání zaměřeného na vývojové tendence v maloobchodní síti na současné požadavky zákazníků, kteří v případě nákupu spotřebního zboží, kterým jsou také potraviny, usilují o realizaci souborného a relativně levného nákupu. Motivující silou pro návštěvu širokosortimentních prodejních jednotek je přitom snaha po dosažení rychlého nákupu. Navíc velkokapacitní

---

[177] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 110-111. ISBN 80-900015-8-0

Lze nalézt také v: HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel.* Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 79. ISBN 3-631-54005-1

[178] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 111. ISBN 80-900015-8-0

samoobslužné jednotky disponují také určitou mírou diskontní orientace a tím reagují na požadavek cenově uvědomělých zákazníků.[179]

S odkazem na výše uvedeného autora **J. Světlíka** je možné za zmíněnou koncentrovanost nákupu potravinářského sortimentu považovat jeho nákup v relativně husté stálé maloobchodní síti[180] prodejních jednotek reprezentovaných všemi jejich typy blíže charakterizovanými v kap. 2.1.3 této disertační práce. **L Pražská** a **J. Jindra** zde zdůrazňují především význam velkoplošných širokosortimentních maloobchodních jednotek ve formě supermarketů a hypermarketů, které ve svých prodejních jednotkách soustřeďují velmi širokou nabídku potravinářského sortimentu.[181]

Za specifickou formu realizace koncentrovaného nákupu potravin je také možné považovat jejich nákup v prodejních jednotkách umístěných v rámci nákupních center.[182]

V případě realizace nákupu potravin v nákupním centru mohou zákazníci využít možnosti spojení nákupu běžného potravinářského sortimentu s nákupem jiných výrobků v podobě jiného běžného zboží, popř. zboží zvláštního či speciálního v jiných prodejních jednotkách, které jsou umístěny v daném nákupním centru. Nákupní centrum v tomto případě poskytuje zákazníkům možnost zvýšené koncentrace pro uskutečnění nákupu zboží a poskytovaných služeb.

Shrnutí z pohledu retailingové firmy

Z pohledu retailingové firmy představují zmíněná tradiční nákupní centra významná místa aglomerace nejrůznějších prodejních jednotek a možnost využití synergických efektů, které vznikají v rámci uvedeného soužití většího počtu maloobchodních subjektů v tomto moderním nákupním formátu.[183]

---

[179] Relativní levnost nákupu je důsledkem významu relace vztahu mezi cenou a jinými kvalitativními vlastnostmi potravinářského sortimentu. (PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 752-753. ISBN 80-7261-059-7)

[180] Za stálou maloobchodní síť je považován uspořádaný soubor provozních jednotek, které jsou v provozu v dané lokalitě po celý rok. Z pohledu zákazníků se tak jedná o prodejní místa, kde mohou v průběhu roku uspokojovat své potřeby pravidelně v průběhu otvíraci doby dané prodejní jednotky. (Viz PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 744. ISBN 80-7261-059-7)

[181] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 111. ISBN 80-900015-8-0

Lze nalézt také v: PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj. *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 744. ISBN 80-7261-059-7

[182] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 111. ISBN 80-900015-8-0

[183] GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*. Berlin: Duncker und Humbolt, 1997, S. 69. ISBN 3-428-08780-1

Zvyklostní typ nákupního chování zákazníků

Třetím charakteristický rysem a vybraným druhým specifikem nákupu potravin je tzv. zvyklostní typ nákupního chování zákazníků, kteří jej uskutečňují. Toto specifikum vychází z výše zmíněné charakteristické vlastnosti nákupu potravin v podobě jeho pravidelné realizace.

Právě nutnost opakovat nákup potravinářského sortimentu způsobuje, že nákup probíhá s určitou mírou setrvačnosti, a že jsou zákazníci při realizaci značně ovlivněni jak svými zvyky, tak především osobními zkušenostmi.[184]

V okamžiku, kdy existuje konkrétní potřeba zákazníků, která je motivuje k uskutečnění nákupu potravin, realizují tito zákazníci rozhodnutí o tom co, kdy a kde koupí. Jedná se zde tedy o komplexní rozhodnutí zákazníků týkající se volby:

- Frekvence realizace nákupu potravin
- Množství a typu určitého potravinářského produktu
- Místa nákupu resp. prodejní jednotky.[185]

- **Rozhodování o frekvenci realizace nákupu potravin**

Problematice vysoké frekvence realizace nákupu potravin je věnována pozornost v charakteristice prvního specifika nákupu potravinářského sortimentu v této kapitole. Při této příležitosti je zmíněna skutečnost, že četnost s jakou jednotliví zákazníci pravidelný nákup potravin uskutečňují, je značně individuální.

- **Rozhodování o nákupu určitého potravinářského produktu**

Na tomto místě je nutné poznamenat, že rozhodování o nákupu určitého potravinářského produktu probíhá ve dvou základních rovinách. První rovinou je rozhodování o nákupu určitého druhu potravinářského sortimentu a následně druhou rovinu tvoří rozhodování o konkrétní značce určitého produktu.[186]

Proces rozhodování o nákupu určitého množství a typu potravinářského produktu se skládá z několika fází rozhodovacího procesu. Průběh samotných fází je ovlivněn způsobem nákupního chování zákazníků.

Ve své teorii marketingu se v souvislosti s problematikou spektra rozhodování o nákupu zákazníků a roli osobních zkušeností v tomto rozhodovacím procesu **J. Světlík** odkazuje na **Howard-Shethův** model typologie chování kupujícího. Zvyklostnímu nákupu potravin

---

[184] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 110. ISBN 80-900015-8-0

[185] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 49. ISBN 80-247-0393-9

Lze nalézt také v: SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 61. ISBN 80-900015-8-0

[186] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 57. ISBN 80-900015-8-0

lze přiřadit dva následující základní kategorie nákupního chování kupujících, které jsou ve zmíněném modelu blíže charakterizovány:

- První nejčastější kategorii možného chování zákazníků při nákupu potravin představuje tzv. nákup s řešením omezeného problému (limited problem solving). V tomto případě řeší zákazníci při nákupu tzv. omezený problém získání nových dodatečných externích informací. Tato situace nastává, pokud jsou zákazníci vcelku dobře obeznámeni s potravinářským sortimentem, protože kupují většinou to co obvykle a mohou se tak spolehnout především na interní zdroje informací reprezentované osobní zkušeností.

  Vzhledem k tomu, že zákazníci v tomto případě neznají každou značku potravinářského sortimentu a detaily nákupních podmínek, potřebují získat v rámci rozhodovacího problému o realizaci nákupu určitého produktu nové informace, aby mohli učinit rozhodnutí o nákupu.

  V rámci řešení omezeného problému zákazníci také hodnotí na základě získaných externích a interních informací možné alternativy nákupu. Vzhledem k tomu, že je toto chování typické při nákupu potravin reprezentujících skupinu běžného zboží každodenní potřeby, je možné intenzitu zapojení zákazníků do hledání informací obecně označit za nízkou.

- Druhá kategorie možného chování zákazníků při nákupu potravin může být označena jako tzv. automatické chovaní (routine response behaviour), kdy zákazníci pravidelně kupují určitý známý potravinářský produkt a omezují se při nákupu na osobní pozitivní zkušenosti, které vycházejí ze znalosti a především spokojenosti zákazníka s konkrétním produktem. Charakteristickým rysem této kategorie chování je skutečnost, že zákazníci v rámci automatického nákupu většinou neprovádějí zhodnocení alternativ. Úroveň hledání informací a jejich vyhodnocení v rámci rozhodovacího procesu o realizaci nákupu lze označit za velmi nízkou.

  Automatický nákup zákazník uskutečňuje většinou až do okamžiku, kdy nedojde k tzv. poznávací disonanci resp. negativní konfirmaci. Tato poznávací disonance neboli negativní konfirmace nastává v okamžiku, kdy spotřebitel zažívá zklamání z použití daného produktu. Zklamání zažívá v okamžiku, kdy kvalitativní vlastnosti daného produktu neodpovídají jeho předcházející zkušenosti. Automatické chování je typické v případě nákupu potravin patřících mezi impulzivní běžné zboží.[187]

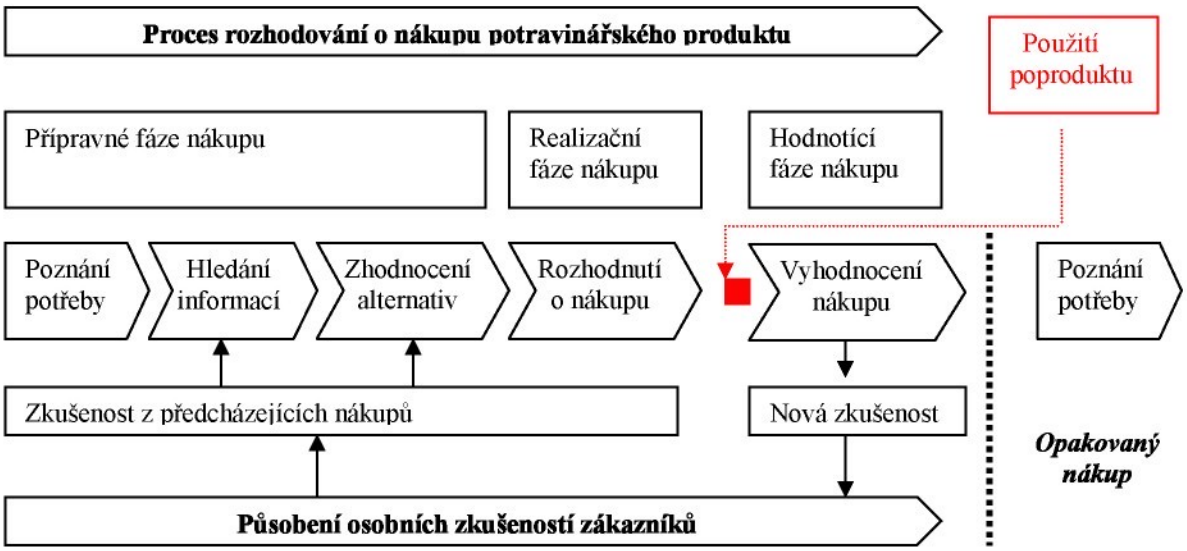
V rámci rozhodování o nákupu určitého potravinářského produktu představují osobní zkušenosti velmi cenné interní informace jak o výrobku samotném, tak i o alternativních výrobcích, které by mohli zákazníci použít jako substituty vybrané značky produktu.

---

[187] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 60 - 61. ISBN 80-900015-8-0

Lze nalézt také v: KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.* Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 43. ISBN 978-3-503-09730-2

Následující OBR. 12 přehledným způsobem znázorňuje vliv zkušeností na jednotlivé fáze procesu rozhodování zákazníků o nákupu určitého potravinářského produktu.



OBR. 12 VLIV ZKUŠENOSTÍ NA FÁZE PROCESU ROZHODOVÁNÍ O NÁKUPU POTRAVIN
Zdroj: vlastní[188]

S ohledem na výše znázorněný proces rozhodování o nákupu potravinářského sortimentu je nutné zdůraznit, že se jedná pouze o zjednodušený obecný výčet jeho fází. Vzhledem k existující individualitě nákupního chování jednotlivých zákazníků, nemusí být pravidlem, že zákazníci v průběhu svého rozhodovacího procesu o nákupu potravin procházejí všemi uvedenými fázemi. Vzhledem k charakteru potravinářského sortimentu není výjimkou, že zákazníci vynechají popř. omezí některé z přípravných fází rozhodovacího procesu o nákupu.

V této souvislosti je nutné zdůraznit, že rozsah vynechání popř. omezení určité fáze souvisí s individuálním přístupem zákazníků k procesu rozhodování o nákupu a s tím souvisejícím stupněm jejich vlastního zapojení, resp. vlastní účasti, se kterou zákazníci k nákupnímu rozhodování přistupují. **J. Vysekalová** zde hovoří o tzv. stupni "angažovanosti".[189]

Rovněž **J. Světlík** vnímá význam individuálního pasivního či aktivního přístupu zákazníků k získávání informací v průběhu přípravné fáze rozhodovacího procesu o nákupu. Získané informace slouží zákazníkům k vyhodnocení možných alternativ a následně k učinění rozhodnutí o koupi určitého produktu.[190]

---

[188] Vlastní vychází z SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 54. ISBN 80-900015-8-0

[189] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 54. ISBN 80-900015-8-0

Lze nalézt také v: VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 52-53. ISBN 80-247-0393-9

[190] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 57. ISBN 80-900015-8-0

Vztah mezi zmíněnými veličinami je následující. Čím je míra angažovanosti zákazníka v rámci rozhodovacího procesu nižší (tedy rozsah, v jakém je zákazník ochoten aktivně informace hledat), tím vyšší je pravděpodobnost omezení či vynechání přípravných fází tohoto procesu.

Dále je nutné poznamenat, že samotný průběh rozhodování o nákupu potravinářského produktu a působení zkušeností v rámci přípravné fáze podstatně ovlivňují skutečnosti, zda zákazníci uskutečňují nákup daného potravinářského výrobku:

- Poprvé nebo
- Opakovaně.

V případě, že zákazníci dospějí během fáze rozhodovacího procesu o nákupu k rozhodnutí realizovat nákup určitého potravinářského produktu poprvé, nemohou v tomto případě využít konkrétních osobních zkušeností z použití daného výrobku. Zákazníci v tomto případě disponují a následně vycházejí jednak z obecných zkušeností popř. z poznání získaného použitím potravinářských produktů stejného či podobného druhu. Jako důležité zdroje informací v rámci rozhodovacího procesu zde zákazníkům slouží vnější vlastnosti produktu. V takovém případě je možné hovořit o působení nabídky.

J. Vysekalová v případě situace, kdy dochází k rozhodování o nákupu určitého produktu poprvé, vyzdvihuje roli tzv. "prvního dojmu", který vzniká kombinací individuálních vlastností zákazníků a vnějších vlastností produktu. V této souvislosti autorka vyzdvihuje význam emocionálního působení produktu, díky kterému zákazníky tento produkt zaujme. Schopnost potravinářského produktu zaujmout a odlišit se od ostatních hraje klíčovou roli v případě rozhodnutí zákazníků o realizaci prvního nákupu daného produktu.[191]

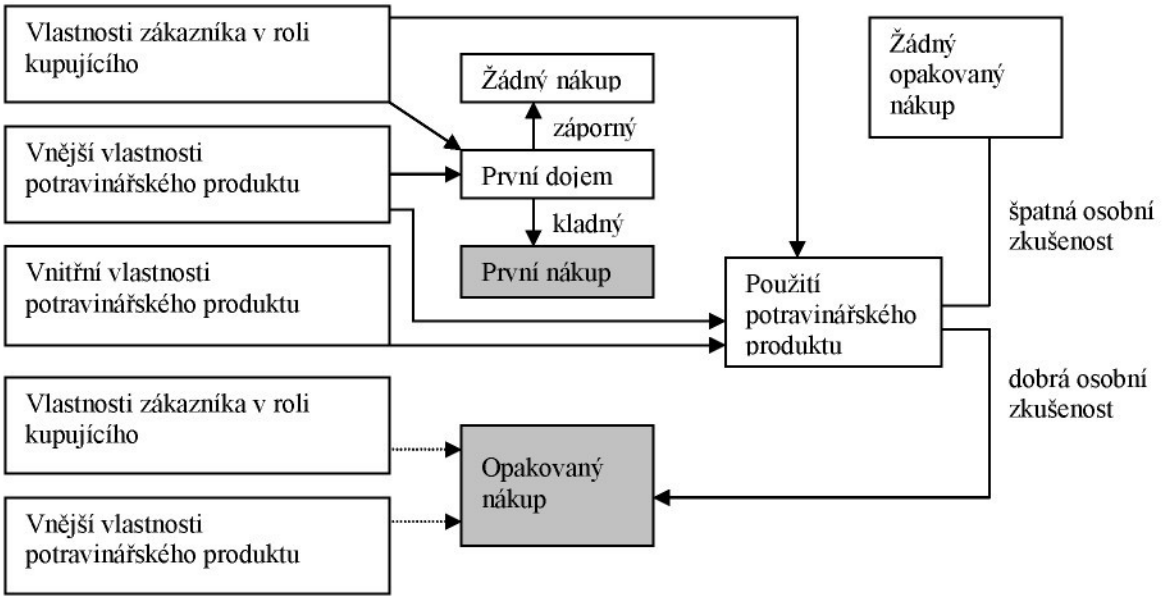
V případě, že zákazníci rozhodnou o realizaci opakovaného nákupu, disponují pozitivní osobní zkušeností z použití daného potravinářského produktu. V případě zvyklostního nákupu potravin se jedná o primárně důležitý interní zdroj informací. Pozitivní vliv na uskutečňování opakovaného nákupu má opakovaná dobrá zkušenost. Zde se projevuje jeden z typických znaků lidské psychiky, která považuje za dobré to, co daný jedinec provádí opakovaně. Samozřejmě, že i v případě návykového chování v procesu rozhodování jsou zákazníci ovlivněni svými individuálními vlastnostmi a vnímají mimo jiné také externí informace týkající se vnějších vlastností zvoleného potravinářského produktu.[192]

Rozdílný vliv osobních zkušeností na rozhodnutí o nákupu určitého potravinářského produktu je možné názorně prezentovat pomocí schématu rozhodování zákazníků při prvním a opakovaném nákupu potravinářského sortimentu, viz OBR. 13.

---

[191] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 53. ISBN 80-247-0393-9

[192] V případě zaregistrování podstatné změny vlastností daného produktu může dojít k přehodnocení možných alternativ a realizaci nákupu jiného potravinářského produktu.



OBR. 13 SCHÉMA ROZHODOVÁNÍ PŘI NÁKUPU POTRAVINÁŘSKÝCH VÝROBKŮ
Zdroj: VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 53. ISBN 80-247-0393-9

Výše prezentované zjednodušené schéma rozhodování při nákupu potravinářských výrobků umožňuje přehledně znázornit komplexnost faktorů, které tento proces obecně ovlivňují. Jako hlavní faktory je zde možné podle **J. Vysekalové** označit:

- Vlastnosti zákazníka[193] v roli kupujícího potravin představované např. "biologicko-fyzikálními, psychologickými, sociálně ekonomickými a kulturně náboženskými" vlastnostmi;
- Vnější vlastnosti potravinářského produktu např. v podobě jeho "značky, obalu, ceny a kvality";
- Vnitřní vlastnosti potravinářského produktu reprezentované např. "vzhledem, aromem, chutí a povrchem", které jsou vnímány v průběhu konzumace daného produktu.[194]

S odkazem na uvedené členění vlastností určitého potravinářského produktu, které jsou zákazníky vnímány, je nutné zdůraznit zvláštní postavení kvalitativních vlastností daného produktu. Vnitřní vlastnosti potravinářského produktu, které jsou zákazníky zcela identifikovatelné až po použití daného produktu, je možné označit souhrnným pojmem "vnitřní kvalita". Kvalita představuje také významnou vnější vlastnost daného produktu, pozorovatelnou zákazníky před vlastním rozhodnutím o realizaci nákupu. Zde je možné hovořit o tzv. "vnější kvalitě".

[193] Vlastnosti zákazníka je možné označit za osobní dispozice, které se stávájí dispozicemi pro nákup.

[194] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 53. ISBN 80-247-0393-9

Zákazníci v průběhu procesu rozhodování o nákupu určitého potravinářského výrobku vnímají jak vnější tak vnitřní rozměr kvality. Vzhledem k této skutečnosti je možné hovořit o komplexním pojmu "kvality".

Specifický faktor v rámci výše uvedeného schématu o rozhodování při nákupu potravinářských výrobků představují zkušenosti zákazníků vzniklé v důsledku použití potravinářského produktu. Zákazníci tak mohou hodnotit jak vnější, tak i vnitřní vlastnosti produktu a porovnávat je s vlastními očekáváními. Významnou charakteristikou osobní zkušenosti tak je, že vychází z působení vlastností produktu na zákazníky. Tyto vlastnosti vzhledem k subjektivitě jejich vnímání hodnotí zákazníci individuálně.

Také **J. Vysekalová** ve schématu procesu rozhodování o nákupu poukazuje na subjektivitu způsobu, jakým jednotliví zákazníci vyhodnotí spotřebu daného produktu. Reakce jednotlivých zákazníků je tak velmi individuální. Tato subjektivita je způsobena skutečností, že každý jedinec v roli zákazníka disponuje odlišnými vlastnostmi a tím i odlišnými dispozicemi pro nákup.

Osobní zkušenosti jsou podle autora **J. Světlíka** v procesu rozhodování o nákupu určitého potravinářského výrobku pro zákazníky významným zdrojem interních informací.[195]

M. O. Kaiser označuje zkušenosti zákazníků v roli konzumentů, které získali ze spotřeby v minulosti za klíčové faktory ovlivňující samotné nákupní rozhodování. V této souvislosti autor také zdůrazňuje především vliv předcházejících a současných zkušeností na budoucí očekávání zákazníků. Autor vysvětluje vznik současné zkušenosti jako post – spotřební situaci, kdy zákazníci srovnávají v rámci hodnotící fáze nákupu vnímané informace ze spotřeby s vlastními očekáváními a sledují stupeň jejich naplnění.[196]

Zmíněná očekávání reprezentují požadavky zákazníků při nákupu potravinářského výrobku. Vzhledem k výše popsanému vysoce individuálnímu charakteru zkušeností lze odvodit také existenci odlišností v úrovni očekávání jednotlivých zákazníků. Obecně lze ale konstatovat, že:

- Pozitivní zkušenost vzniká, pokud je očekávání zákazníků týkající se požadavků na strategické faktory, které jejich nákup podstatně ovlivňují, podstatně vyšší než konkrétní zkušenost. V tomto případě je možné hovořit o spokojenosti zákazníků.
- Negativní zkušenost je důsledkem zklamání zákazníků z nenaplněného očekávání. Tato forma zkušeností pak vyúsťuje v nespokojenost zákazníků.
- Specifickou formou tzv. neutrální zkušenosti je situace, kdy jsou očekávání zákazníků konkrétní zkušeností právě naplněna. Neutrální zkušenost způsobuje lhostejnost zákazníků.

---

[195] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 57. ISBN 80-900015-8-0

[196] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.* Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 39, 43. ISBN 978-3-503-09730-2

Problematice zkušenosti zákazníků, resp. tématice očekávání, vnímání a hodnocení strategických faktorů konkurenceschopnosti, je věnována pozornost především v kap. 4.2.3.[197]

Schéma prezentované na OBR. 13 je pouze alternativním pohledem na proces rozhodování o nákupu potravinářského produktu, jehož jednotlivé fáze jsou znázorněny na OBR. 12. Propojením obou pohledů lze konstatovat, že:

- Faktory představované vlastnostmi zákazníků v roli kupujících, vnějšími a vnitřními vlastnostmi určitého potravinářského produktu, "prvním dojmem", který tento produkt zanechá u zákazníků, ovlivňují přípravnou fázi nákupního rozhodování zákazníků.
- Realizace prvního nákupu, opakovaného nákupu a rozhodnutí nákup neuskutečnit představují fázi realizační v rámci rozhodování o nákupu.
- Vyhodnocení spotřeby daného potravinářského produktu v podobě dobré či špatné zkušenosti reprezentuje hodnotící fázi nákupního rozhodování.

V souvislosti se znázorněnou reakcí zákazníků (viz OBR. 13) v případě, že použitím potravinářského produktu získají pozitivní či negativní zkušenost, je nutné poznamenat, že se jedná o zjednodušený způsob znázornění dané problematiky. V reálném životě může být samozřejmě skutečnost složitější a reakce zákazníků na danou situaci rozmanitější.

V této souvislosti je nutné zdůraznit, že obě znázorněné reakce v OBR. 13 v podobě jak opakování, tak i neopakování nákupu daného produktu, které jsou důsledkem dobré či naopak špatné osobní zkušenosti, představují vždy krajní variantu možného přístupu resp. reakce zákazníků.

Autorka **J. Vysekalová** ve svém pojednání o hodnocení nákupu zákazníky hovoří o vlivech jejich pozitivní zkušenosti na vlastní rozhodnutí o realizaci opakovaného nákupu. Autorka zde zdůrazňuje, že "spokojenost zvyšuje pravděpodobnost, že se nákup bude v budoucnu opakovat".[198]

Po analýze výše uvedeného tvrzení je možné konstatovat, že pozitivní zkušenosti mohou zákazníci dosahovat při spotřebě různých produktů stejného druhu a jen na subjektivním vnímání zákazníků záleží, která z pozitivních zkušeností nad zbylými převáží. V dlouhodobém časovém horizontu je ale možné opakovanou pozitivní zkušenost resp. spokojenost zákazníků s daným produktem skutečně vnímat jako vyjádření jejich ochoty pokračovat ve spotřebě určitého potravinářského produktu a následně také opakovat jeho nákup.

---

[197] STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky, Customer Relationship Management.* Praha: Grada Publishing, 2002, s. 85. ISBN 80-7169-813-X

Lze nalézt také v: KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.* Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 39, 43. ISBN 978-3-503-09730-2

[198] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 59. ISBN 80-247-0393-9

Složitost reality odráží také např. analýza možných forem reakce zákazníků na nespokojenost rezultující z negativní zkušenosti po použití určitého produktu, kterou se zabýval **M.O. Kaiser**. Zmíněný autor v této souvislosti identifikoval tři možné způsoby reakce zákazníků na negativní zkušenost:

- První krajní formou reakce je neopakování nákupu.
- Druhý způsob reakce představuje stížnost zákazníků na daný stav.
- Třetím způsobem může být pasivní způsob reakce, kdy zákazníci nereagují vůbec na negativní zkušenost a v nákupu pokračují. [199]

Také autoři **K. Storbacka** a **J. R. Lehtinen** se v analýze spokojenosti zákazníků vracejí k neutrální reakci zákazníků na nenaplnění svých očekávání. Zmínění autoři hovoří o tom, že jsou zákazníci "do jisté míry tolerantní, pokud jde o výkyvy kvality".[200] Zmíněná tolerance je ale pouze dočasného charakteru.

Obecně tak lze druhý a třetí způsob reakce považovat za řešení situace zákazníky pouze v krátkodobém horizontu. Z dlouhodobého pohledu pak u zákazníků převažuje výše uvedený první způsob reakce na trvalou a opakovanou nespokojenost s určitým potravinářským produktem.

- **Rozhodování o místě nákupu resp. volbě prodejní jednotky**

Rozhodování o nákupu je spojeno také s rozhodnutím o volbě nákupního místa. Volba místa, kde zákazníci uskuteční daný nákup potravinářského produktu resp. soubor několika potravinářských produktů, je proto významnou součástí rozhodovacího procesu o realizaci nákupu potravin. Vzhledem k relativně vysoké frekvenci realizace nákupu potravin uskutečňují zákazníci rozhodování o místě nákupu potravin opakovaně.

J. Vysekalová ve svém pojednání o nákupním chování odkazuje na sled jednotlivých rozhodnutí, které v rámci rozhodovacího procesu o nákupu zákazníci realizují. Jedná se o postup, který ve svém díle zaměřeném na psychologii ekonomického chování vymezili autoři **S.E.G. Lea**, **R. M. Tarpy** a **P. Webley**. Podle zmíněných autorů volba místa nákupu předchází samotnému rozhodnutí zákazníků o vlastní realizaci nákupu určitého produktu.[201]

V rámci charakteristiky procesu rozhodování o nákupu potravinářského produktu je ale možné také aplikovat teorii **J. Světlíka**, který připouští variantu, kdy rozhodnutí o nákupu určitého produktu předchází rozhodnutí o volbě místa nákupu.[202] Tento postup je

---

[199] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 25. ISBN 978-3-503-09730-2

[200] STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky, Customer Relationship Management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 85. ISBN 80-7169-813-X

[201] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 49. ISBN 80-247-0393-9

[202] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 58. ISBN 80-900015-8-0

možný v případě, kdy zákazníci preferují zcela určitý produkt, např. určitou značku produktu a jeho nákupu pak zcela přizpůsobují volbu místa nákupu. Příkladem tohoto procesního sledu může být také bezprostřední resp. impulzivní nákup drobných doplňkových potravin spojený se snahou o rychlé uspokojení vzniklé potřeby.

Společným znakem obou výše jmenovaných postupů je, že nákup potravinářského zboží představuje zakončení realizačního fáze nákupu a hlavní cíl, proč zákazníci vyhledávají určitou prodejní jednotku.[203]

Dalším společným znakem je, že vlastní rozhodnutí o místě nákupu potravin je činěno zákazníky již v přípravné fázi rozhodovacího procesu o nákupu. Samotná volba nákupního místa potravin přitom probíhá ve dvou následujících základních krocích:

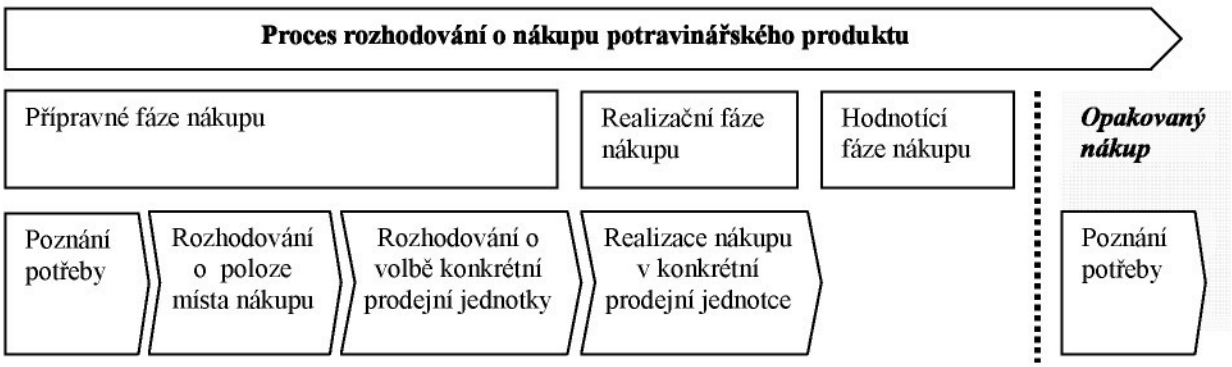
- Rozhodování o místě nákupu z pohledu místního, resp. geografického určení - polohy místa nákupu:
- Rozhodování o volbě konkrétní prodejní jednotky.

První krok rozhodování je spojen s rozhodnutím zákazníků o poloze místa nákupu, tedy např. o tom, zda-li chtějí nákup potravin realizovat:

- V centrální, městské, příměstské či okrajové části obce;
- V samostatné prodejní jednotce či v místě koncentrace prodejních jednotek v obchodních komplexech, kterými mohou být např. klasické obchodní domy, tradiční a specializovaná nákupní centra.

V druhém kroku zákazníci volí konkrétní prodejní jednotku určité retailingové společnosti, ve které plánují uskutečnit nákup potravinářského sortimentu. Zde je nutné zdůraznit, že spolu s volbou konkrétního nákupního místa se zákazníci automaticky rozhodují pro potravinářský sortiment, který je v této prodejní jednotce nabízen.

Názorně lze prezentovat jednotlivé kroky rozhodování o volbě nákupního místa pomocí schématického znázornění na OBR. 14.



OBR. 14 PROCESNÍ FÁZE ROZHODOVÁNÍ O VOLBĚ NÁKUPNÍHO MÍSTA

Zdroj: vlastní

[203] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 49. ISBN 80-247-0393-9

Jak je patrné z výše uvedeného schématu, hraje volba nákupního místa podstatnou roli v přípravné a realizační fázi rozhodovacího procesu o nákupu potravinářského produktu resp. produktů. V této souvislosti je nutné poznamenat, že se v případě OBR. 14 jedná pouze o proces modelový a všechny kroky rozhodování o volbě nákupního místa potravin nemusí ve skutečnosti proběhnout.

Výše zmíněná situace nastává především v případech, kdy zákazníci v rámci svého automatického chování kupují určitý jim známý potravinářský sortiment a volba nákupního místa je impulzivní, tzn. bez předchozího plánování. V takovém případě dochází k nákupu určitého produktu velmi často v prodejní jednotce, která je co nejlépe dostupná, tak aby potřeba byla uspokojena v co nejkratším časovém horizontu. Celkově je tak rozhodovací proces spojený s volbou nákupního místa značně redukován a výběr vlastní prodejní jednotky, kde realizace nákupu probíhá, je náhodný.

S ohledem na znázorněnou potřebu zákazníků realizovat nákup potravin s určitou pravidelností (viz model na OBR. 14) a vzhledem k zvyklostnímu charakteru nákupního chování, je nutné na tomto místě vyzdvihnout značný význam osobních zkušeností zákazníků jako interních informačních zdrojů při uskutečňování vlastní volby nákupního místa. Obdobně jako v případě rozhodování o nákupu potravinářských výrobků ovlivňují proces rozhodování o volbě nákupního místa také jiné faktory, resp. celý souhr faktorů. Jako hlavní faktory je zde možné označit:

- Vlastnosti zákazníka;
- Vlastnosti – obecné charakteristiky - nákupního místa, např. v podobě jeho polohy, dostupnosti automobilovou popř. veřejnou hromadnou dopravou, počtu parkovacích míst, existence koncentrace více prodejních jednotek v dané lokalitě, atmosféry při nákupu ;
- Vlastnosti prodejní jednotky reprezentované např. šíří nabízeného sortimentu, prostorností, přehledností a rozsahem poskytovaných služeb personálu v dané prodejní jednotce.

V souvislosti s výše uvedenými vlastnostmi prodejní jednotky je nutné poznamenat, že jsou úzce propojeny také s vlastnostmi potravinářského sortimentu, který je nabízený v dané prodejně zákazníkům. Zákazníci ve skutečnosti vnímají vlastnosti nákupního místa a vlastnosti potravinářského sortimentu v dané prodejní jednotce jako jeden komplex. Na základě získaných souhrnných zkušeností pak prodejní jednotku také hodnotí jako jeden celek včetně jejího potravinářského sortimentu.

Vlastní průběh rozhodování o volbě nákupního místa a působení zkušeností v rámci tohoto procesu je podstatně ovlivněno skutečností, zda zákazníci uskutečňují volbu určité prodejní jednotky:

- Poprvé či;
- Opakovaně.

V případě první návštěvy určité prodejní jednotky jsou to především externí informace týkající se vlastností prodejní jednotky, které působí jako podněty na zákazníky rozhodující se, zda-li nákup potravin v této prodejní jednotce uskuteční. Zákazníci přitom vnímají jak vlastnosti polohy nákupního místa, tak i vlastnosti prodejní jednotky samotné.

V situaci, kdy dochází k prvnímu rozhodování zákazníka o volbě určité prodejní jednotky pro nákup potravin, hraje významnou roli "první dojem", kterým na zákazníky prodejní jednotka působí. To znamená emocionálně samotná prodejna i její poloha resp. umístění v obchodním komplexu nákupního centra. Tato schopnost emocionálně zaujmout zákazníky nákupním místem a schopnost odlišit se od konkurentů je velmi podstatná obzvláště v případě, kdy je prodejní jednotka pro zákazníky nová a nemají k ní vytvořený osobní vztah.

J. Vysekalová v této souvislosti odkazuje na dílo **P. Styxe**, který se zabývá problematikou filozofického pohledu na řízení prodeje. Výše zmíněný autor zdůrazňuje nutnost harmonizace účelového prostředí prodejní jednotky tak, "aby nakupujícímu umožnilo identifikaci s účelem, pro který přišel, a potvrdilo emocionálně receptivní stav dychtivosti nákupu." Také J. Vysekalová vyzdvihuje význam vytvoření takového prostředí v rámci prodejní jednotky, "které by umožňovalo nejen prodat, ale aby lidé chtěli nakupovat a nakupování si opravdu prožili". Právě takovým prostředím může být dle výše uvedené autorky i moderní formát nákupního centra.[204]

V případě rozhodovacího procesu o opakování nákupu v určité prodejní jednotce zákazníci vnímají nejen výše uvedené vlastnosti, ale disponují také významným zdrojem osobních vysoce individuálních zkušeností získaných z předešlých návštěv, které pak mohou zohlednit v procesu volby konkrétního nákupního místa.

Vzhledem ke skutečnosti, že širokosortimentní velkoplošné prodejní jednotky retailingových firem jsou v rámci určité retailingové firmy velmi často značně typizovány a standardizovány, mohou mít zákazníci sklon k přenášení osobních zkušeností získaných v jedné provozní jednotce určité retailingové firmy také na jiné její prodejní jednotky.

Obdobně jako v případě charakteristiky osobní zkušenosti se spotřebou určitého potravinářského produktu, mohou být také očekávání zákazníků týkající se nákupního místa naplněna či nenaplněna. Zde je důležité ještě jednou zdůraznit, že zde zákazníci porovnávají a hodnotí svá očekávání na základě konkrétní zkušenosti jak s vlastnostmi konkrétní prodejní jednotky, tak i obecnými vlastnostmi místa nákupu. Zákazníci na vzniklou situaci mohou i zde reagovat dvěma krajními způsoby, ale i způsobem neutrálním, tzn. nereagovat vůbec.

Krajními variantami možných reakcí je možné označit:

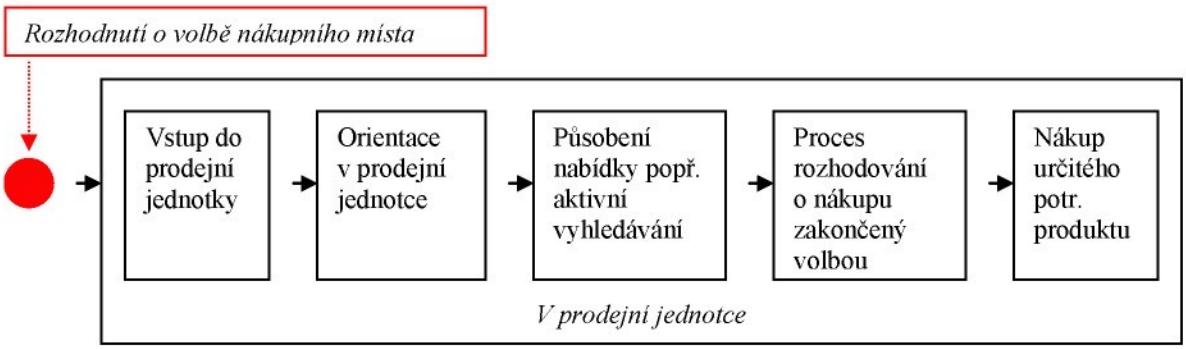
- Reakci spokojených zákazníků na jejich opakovanou dobrou osobní zkušenost s konkrétním nákupním místem v podobě loajality zákazníků k dané prodejní jednotce, popř. prodejním jednotkám určité retailingové firmy.
- Reakci nespokojených zákazníků na jejich negativní zkušenost s konkrétním nákupním místem v podobě rozhodnutí o nerealizaci budoucích nákupů potravin v dané prodejní jednotce, popř. prodejních jednotkách určité retailingové firmy.

---

[204] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 61. ISBN 80-247-0393-9

Význam volby místa nákupu spočívá v určení prodejní jednotky, kde budou moci zákazníci realizovat samotný nákup určitého potravinářského sortimentu. Konečné rozhodnutí o volbě nákupního místa činí zákazníci v průběhu přípravné fáze rozhodovacího procesu. Následně je pak daná prodejní jednotka určitým místem, kde zákazníci uskutečňují v určitém čase samotný nákup jako výsledek konkrétního nákupního jednání.[205]

Názorně zachycuje nákupní chování zákazníků v prodejní jednotce základní model prezentovaný na OBR. 15.



OBR. 15 MODEL NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ V PRODEJNÍ JEDNOTCE
Zdroj: vlastní[206]

Shrnutí z pohledu retailingové firmy

Vzhledem k výše zmíněnému zvyklostnímu charakteru nákupu potravin je z pohledu retailingových firem velmi důležité zajistit, aby zákazníci získali v průběhu tohoto nákupu pozitivní zkušenosti. Pro retailingovou firmu je proto podle **J. Vysekalové** velmi důležité vytvořit ve své prodejní jednotce takové prodejní prostředí, které "se snaží vyvolávat pozitivní emoce působící jako podněty ke koupi". Velmi důležitým aspektem je přitom schopnost retailingových firem odlišit své prodejní jednotky od prodejen konkurentů.[207]

Zde je nutné zohlednit skutečnost, že vzhledem k charakteru potravinářského sortimentu, kdy jsou jednotlivé výrobky snadno substituovatelné a obdobné druhy potravin jsou součástí nabízeného sortimentu velkého počtu širokosortimentních velkokapacitních samoobslužných prodejen, hraje důležitou roli pro úspěch v tvrdém konkurenčním boji schopnost odlišit se prodejním místem.

Takovou diferenciací může být dle výše uvedené autorky také prezence retailingové firmy v nákupním centru. V případě, že je prodejní jednotka součástí např. obchodního komplexu

---

[205] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 44. ISBN 80-247-0393-9

[206] Vlastní vycházející z VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 46. ISBN 80-247-0393-9

[207] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 61. ISBN 80-247-0393-9

nákupního centra, je důležité aby také toto nákupní centrum motivovalo návštěvníky k prožití příjemného nákupu.[208]

Retailingové firmy musí usilovat o to, aby byli zákazníci spokojeni s volbou nákupního místa resp. prodejní jednotky supermarketu či hypermarketu umístěné v tradičním nákupním centru, tzn. aby byly naplněny jejich klíčové požadavky, a aby byli spokojeni jak s vlastnostmi prodejní jednotky a nabízeného potravinářského sortimentem, tak i obecnými vlastnostmi nákupního místa.

Přitom je nutné zohlednit, že pozitivní zkušenosti získávají v případě nákupu potravin zákazníci pravidelnou opakovanou spotřebou potravin nakoupených v prodejních jednotkách retailingových firem. V osobní zkušenosti zákazníků se tak odráží dynamika resp. vývoj vlastností nákupního místa, prodejní jednotky a potravinářských produktů v ní nabízených a zákazníky kupovaných. Proto je z pohledu retailingové firmy velmi důležité zajistit kontinuální uspokojování požadavků zákazníků a s tím související dlouhotrvající pozitivní zkušenost a spokojenost.

Právě tato spokojenost má dle **M.O. Kaisera** pozitivní vliv na loajalitu zákazníků.[209] Zmíněná loajalita zákazníků vůči určité retailingové společnosti, která je zaměřená na prodej vysokoobrátkového potravinářského sortimentu, je základem jejího úspěchu.

Také autorka **J. Vysekalová** ve své analýze nákupního chování vyzdvihuje význam dobré zkušenosti pro realizaci opakovaného zvyklostního nákupu. Autorka si uvědomuje, že podnětový reakční mechanizmus zákazníků při nákupu potravin představujících masové spotřební zboží probíhá většinou na bázi zvyků a zkušeností.

Z pohledu retailingové firmy je proto velmi důležité věnovat pozornost definici toho, které konkrétní faktory, a to jak na úrovni vlastností samotného produktu, prodejní jednotky, tak i na úrovni vlastností nákupního místa, významně ovlivňují rozhodovací proces zákazníků o nákupu potravin. Následně je třeba tyto faktory zohlednit ve strategii firmy. **V tomto případě lze tyto faktory označit za strategické faktory konkurenceschopnosti ve smyslu této disertační práce.**

Na základě výše uvedených zjištění z oblasti analýzy nákupního chování potravin a specifik nákupu potravinářského sortimentu je možné **považovat hypotézu, že zákazníci nakupující potraviny v tradičních nákupních centrech jsou při své volbě nákupního místa ovlivňováni jak formátem nákupního centra jako takového, tak i konkrétními nákupními podmínky v prodejnách potravin supermarketů a hypermarketů umístěných v tomto centru, za potvrzenou.**

---

[208] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 61. ISBN 80-247-0393-9

[209] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.* Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 25. ISBN 978-3-503-09730-2

4.2.3 Vnímání a hodnocení strategických faktorů zákazníky

Vnímání strategických faktorů

J. Vysekalová charakterizuje "vnímání jako selektivní proces, v jehož rámci dochází k vnímání a zpracování podnětů podle důležitosti, kterou pro jednotlivce mají, na základě jeho hodnotového systému, potřeb, zájmů, očekávání a předchozích zkušeností".[210]

V této souvislosti je třeba zdůraznit význam procesu vnímání strategických faktorů reprezentujících klíčové podněty ovlivňující zákazníky v průběhu rozhodovacího procesu o nákupu. V rámci selektivního procesu vnímání jsou podněty vnějšího světa, a proto také podněty v podobě strategických faktorů, zákazníky vnímány nejdříve smyslově.

Následně dochází v rámci kognitivního vnímání ke zpracování informací zákazníky. Při tomto zpracování informací porovnávají zákazníci svá očekávání spojená s požadavky na jednotlivé strategické faktory se subjektivně vnímanou skutečností získanou na základě realizované zkušenosti spojené se spotřebou nakoupeného potravinářského sortimentu i realizací nákupu v určité prodejní jednotce v rámci určitého nákupního místa reprezentovaného například tradičním nákupním centrem.

Na tomto místě je nutné zmínit, že pojmem strategické faktory jsou zde míněny klíčové faktory ovlivňující rozhodovací proces o nákupu zákazníků, a které jsou současně přímo ovlivnitelné retailingovými firmami. Nevýznamné faktory zákazníci vnímají samozřejmě také, jedná se ale z pohledu rozhodovacího procesu o nákupu o zanedbatelné podněty, kterým zákazníci v rámci procesu zpracování informací přisuzují nízkou významnost a proto je v rámci rozhodovacího procesu nezohledňují a změny v těchto podnětech nevyvolávají podstatné reakce ze strany zákazníků.

Naopak klíčové faktory představují souhrn faktorů, který je rozhodující pro danou volbu místa, kde zákazník nákup potravin uskuteční. Zde je nutné zdůraznit, že v rámci celého spektra strategických faktorů, přiřazují zákazníci jednotlivým strategickým faktorům různý stupeň subjektivní významnosti. Následně je proto možné určit pořadí významnosti jednotlivých strategických faktorů.

Strategickým faktorům následně věnují také pozornost retailingové firmy provozující vlastní prodejní jednotky v tradičních nákupních centrech, tak aby v oblastech, které jsou pro zákazníky významné, mohly usilovat o vytvoření strategické konkurenční výhody oproti konkurentům.

Porovnáním očekávané požadované úrovně vlastností jednotlivých strategických faktorů s konkrétní zkušeností získávají zákazníci informace o tom, zda-li byla jejich očekávání naplněna či nikoliv. Po zpracování informací dochází v rámci kognitivního vnímání k jejich utřídění a zařazení. Následně pak mohou zákazníci vyhodnocené informace použít jako významného interního informačního zdroje a přizpůsobit mu svou nadcházející reakci v rámci opakovaného rozhodovacího procesu o nákupu potravinářského sortimentu.

---

[210] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 24. ISBN 80-247-0393-9

Zmíněné dvě hlavní etapy procesu vnímání strategických faktorů jsou znázorněny pomocí jednoduchého schématu na OBR. 16.

OBR. 16 PROCES SELEKTIVNÍHO VNÍMÁNÍ PODNĚTŮ
Zdroj: vlastní[211]

Hodnocení strategických faktorů

S odkazem na předcházející kapitolu představují strategické faktory klíčové vlastnosti, které ovlivňují nákupní chování zákazníků. Součástí procesu zpracování informací je hodnocení strategických faktorů, představujících výše znázorněné významné podněty ovlivňující rozhodovací proces zákazníků o nákupu.

V rámci hodnocení těchto strategických faktorů resp. vlastností nákupního místa, prodejní jednotky a samotného potravinářského sortimentu dochází ke komparaci očekávání zákazníků s jejich konkrétní zkušeností získanou uskutečněním nákupu potravin.

M. O. Kaiser v této souvislosti hovoří o tzv. podmiňovací komponentě v případě očekávání a existující komponentě v případě konkrétní skutečné zkušenosti. Existující komponenta je v rámci srovnávacího procesu porovnávána s očekáváními reprezentovanými podmiňující komponentou.[212]

V rámci této osobní zkušenosti poznávají zákazníci zmíněné klíčové vlastnosti a porovnávají je se svými požadavky reprezentovanými očekáváními. Výsledek zhodnocení informací v podobě spokojenosti či nespokojenosti zákazníků rezultuje z relace mezi očekávanou kvalitou daného strategického faktoru a konkrétní zkušenosti zákazníků.[213]

---

[211] Vlastní vychází z VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 23-24. ISBN 80-247-0393-9

[212] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 43. ISBN 978-3-503-09730-2

[213] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 15. ISBN 978-3-503-09730-2

Také autoři **J. H. Howard** und **J. N. Sheth** poukazují na zvláštní roli očekávání zákazníků a jeho přímý vliv na jejich spokojenost. Zdůrazňují, že reakce zákazníků je výsledkem srovnání zkušeností získaných jak ze spotřeby, tak i průběhu nákupu s očekáváními.[214]

Příklady možných reakcí na zmíněné relace mezi očekáváními a vnímanou zkušeností jsou popsány v kap. 4.2.3. Přehledně jsou tyto potenciální reakce znázorněny v příloze F. Samotnému vyjádření spokojenosti zákazníků jako funkci vnímaného výkonu a očekávaného výkonu retailingové společnosti je věnována příloha G.

V reálném životě jsou samozřejmě také očekávání podstatně ovlivněna osobní zkušeností zákazníků, kteří si díky ní uvědomují, jaké požadavky na jednotlivé faktory jsou realistické a jaké ne. Zde je nutné zdůraznit, že očekávání zákazníků spojená s jejich požadavky na nákupní místo i potravinářský sortiment jsou vysoce individuální. Liší se tak i význam, který zákazníci při nákupu potravin přikládají jednotlivým vlastnostem nákupního místa a v něm nabízeném potravinářském sortimentu.

S výše zmíněnou subjektivitou souvisí také podle **K. Vollerta** a **H. Simona** relativita vnímání a hodnocení klíčových vlastností zákazníky. Autoři zde odkazují na souvislost mezi subjektivním očekáváním a subjektivním způsobem realizace a následného hodnocení nákupu.[215]

Rovněž **J. Vysekalová** zdůrazňuje, že strategické faktory působí na zákazníky, kteří je vnímají a vyhodnocují, velmi individuálně. Různorodost možné reakce zákazníků přitom vychází podle uvedené autorky především z individuálních rozdílů vycházejících z psychiky osobnosti a osobnostních charakteristik jedince reprezentovaných především jeho individuální motivační strukturou.[216]

Motivační strukturou je přitom možné podle výše jmenované autorky označit určité jedinečné dispozice jedince ovlivňující způsob, jakým daný člověk v určité situaci jedná.

Lze nalézt také v: STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky, Customer Relationship Management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 85. ISBN 80-7169-813-X

[214] HOWARD, J. H., SHETH, J. N.: *The Theory of Buyer Behaviour*, New York: Wiley, 1969, p. 145. ISBN 0-471-41657-6

[215] VOLLERT, K. *Grundlagen des strategischen Marketing. Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten*. 2. Aufl, Bayreuth: Varlag P.C.O., 1999, S. 126-127. ISBN 3-931319-42-3

Lze nalézt také v: SIMON, H. Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, Management strategischer Wettbewerbsvorteile. In SIMON, H., BOHNENKAMP, J. *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*. Stuttgart: Fachverlag für Wirtschaft und Steuern, 1988, S. 13. ISBN 3-8202-0393-1

[216] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28. ISBN 80-247-0393-9

Zdroji samotné motivace jsou především jedincovy potřeby, emoce související s uspokojením či neuspokojením potřeb, návyky, hodnotová a zájmová orientace.[217]

Motivace jedince je podle **M. O. Kaisera** ovlivněna jak jeho kognitivními vlastnostmi, tak i sociálními faktory mimo jiné v podobě jeho skupinové příslušnosti.[218]

J. Vysekalová se v této souvislosti navrací k významu subjektivních vlastností zákazníků v roli kupujících a jejich individuálním biologicko-fyzikálním, psychologickým, sociálně ekonomickým a kulturně náboženským vlastnostem, resp. dispozicím v rámci rozhodovacího procesu o nákupu. Autorka také zmiňuje, že subjektivita nákupního chování, je rovněž ovlivněna rozdílným působením vlivů sociálního prostředí na jednotlivé zákazníky.[219]

Z výše uvedeného pojednání vyplývá značná subjektivita samotného průběhu nákupního chování jednotlivých zákazníků spočívající v existenci individuálních rozdílů a jedinečnosti zákazníků jako individuí reagujících na stejné podněty různým způsobem.[220]

R. Mattmüller zdůrazňuje ve své strategické teorii marketingu důležitost vlivu sociálního prostředí na nákupní chování zákazníků. Retailingové firmy by proto měly zohledňovat v rámci své strategické marketingové orientace vliv sociálního prostředí.[221]

Sociální prostředí lze obecně označit za součást určité společnosti, ve které spotřebitelé v roli zákazníků žijí. Jejich spotřební a nákupní chování je ovlivněno mikro i makrostrukturou společnosti. Jako makrostrukturu společnosti je možné označit "faktory civilizace a kultury, společenské vědomí, národní charakter, veřejné a hospodářské mínění." Jako mikrostrukturu vnímáme "statuty, tlaky, prestiže, vzorce a normy."[222]

Sociální prostředí se člení do dvou základních skupin, a to na sociální prostředí primární a sekundární. Rozhodujícím aspektem tohoto členění je existence přímého osobního

---

[217] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28. ISBN 80-247-0393-9

[218] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.* Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 45. ISBN-13: 978-3-503-09730-2

[219] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 35. ISBN 80-247-0393-9

[220] Takovým podnětem může být např. určitá tržní situace, existence určitého spektra vlastností nabízeného produktu v prodejně atd., na které jednotliví zákazníci reagují specifickým resp. jedinečným způsobem.

[221] MATTMÜLLER, R. *Integrativ-prozessuales Marketing: Eine Einführung.* 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2000, S. 110-121. ISBN 3-409-11427-0

[222] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 34-35. ISBN 80-247-0393-9

propojení a přímého kontaktu a z toho vyplývající ráz resp. formálnost vztahu členů dané sociální skupiny.

- Příkladem primární skupiny s přímým kontaktem a neformálním charakterem vztahu je rodina popř. okruh přátel.
- Za příklad sekundární skupiny s nepřímým kontaktem jedinců a formálním charakterem vztahů v rámci skupiny je z marketingového pohledu možné označit např. sociální třídu, skupinu zaměstnanců určitého oboru apod.[223]

Z pohledu vlivu sociálního prostředí je specifický význam přikládán působení členské skupiny - rodiny a s tím související sociální roli a příslušnosti zákazníků k určité sociální třídě. S rodinou resp. domácností jsou spojeni zákazníci v rámci svých sociálně-ekonomických vztahů. Mezi jednotlivými členy této primární skupiny existuje vzájemná závislost.

V rámci socializace přebírají zákazníci z rodiny určité vzory, poznatky a postoje týkající se spotřebního a nákupního chování. Rodina představuje pro zákazníky mimo jiné cenný osobní zdroj informací a následně také ovlivňuje jejich samotná nákupní rozhodnutí. Rodina má také silný vliv na hodnoty zákazníků. [224]

Samotný hodnotový systém je významnou individuální vlastností zákazníků a jako takový hraje podstatnou roli v rozhodovacím procesu zákazníků o nákupu potravin. Zákazníci vytvářejí hodnotový systém z přejatých skupinových a vlastních individuálních hodnot.

Hodnotový systém má tak přímý vliv na hodnocení strategických faktorů. V rámci vlastního hodnotového systému přisuzují zákazníci specifickou hodnotu resp. určitý význam jednotlivým strategickým faktorům v podobě obecných vlastností nákupního místa, prodejní jednotky a potravinářského sortimentu. Hodnotový systém tak přímo ovlivňuje očekávání resp. požadavky zákazníků na strategické faktory.

Zákazníky vytvořený hodnotový systém je velmi specifický a je ovlivněný nejen jejich vnitřními individuálními vlastnostmi, ale také vnějšími skupinovými hodnotami. Skupinovými hodnotami označujeme např. hodnoty společnosti, primární skupiny, rodiny resp. domácnosti a jiných referenčních (apriačních) skupin. Hodnotový systém je

---

[223] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004, s. 82. ISBN 80-247-0393-9

[224] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 54. ISBN 3-631-54005-1

Lze nalézt také v: VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 34. ISBN 80-247-0393-9

Lze nalézt také v: SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 52, 56, 70. ISBN 80-900015-8-0

tak kombinací individuálních a skupinových hodnot. Skupinové hodnoty přebírají zákazníci ze svého sociálního prostředí.[225]

J. Světlík v této souvislosti zdůrazňuje vliv skupin, které jsou součástí sociálního a ekonomického prostředí zákazníků, odkazuje na jejich hodnoty a následně také na způsob jejich nákupního jednání. Zdůrazňuje přitom značnou subjektivitu, ale i relativní stálost hodnotového systému zákazníků.[226]

K. Huf odkazuje na dílo **W. Lazara**, který se zabývá problematikou vytváření skupinových a individuálních hodnot a jejich významným vlivem na životní styl, v jehož rámci se vytváří konzumní charakteristiky jedince. Zmíněný autor ve své teorii životního stylu a marketingového konceptu zdůrazňuje mimo jiné význam působení kultury, společnosti a jiných skupin na jednotlivce a na vytváření jeho hodnotového systému a s nimi spojeného očekávání. Hodnoty a očekávání následně působí na životní styl jedince, který pak následně determinuje jeho nákupní rozhodnutí resp. celkové nákupní chování.[227] Názorně je zmíněný Lazarův koncept prezentován v příloze č. H.

Na tomto místě je nutné odkázat na význam již zmíněné sociální příslušnosti jedince ke klíčové primární skupině reprezentované rodinou. Do nákupního chování zákazníků se tak podle **M. E. Sobela** promítá podstatným způsobem životní styl rodiny resp. domácnosti v roli konzumní a nákupní jednotky.[228]

V souvislosti s výše uvedenou charakteristikou individuálních vlastností zákazníků, interních faktorů a sociálního prostředí reprezentujícího vnější faktory determinující nákupní chování zákazníků, je nutné zmínit, že uvedené faktory nemohou retalingové firmy přímo ovlivňovat.

Nemožnost přímého působení neznamená, že by těmto faktorům retailingové firmy neměly věnovat pozornost. Vzhledem ke komplexnosti problematiky nákupního chování a dynamiky vývoje je pro retailingové firmy mimo jiné velmi důležité porozumět výše uvedenému vlivu zmíněných faktorů na hodnocení strategických faktorů.

---

[225] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 69-71. ISBN 80-900015-8-0

Lze nalézt také v: VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 24. ISBN 80-247-0393-9

[226] SVĚTLÍK, J. *Marketing - Cesta k trhu.* 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 69. ISBN 80-900015-8-0

[227] LAZAR, W. Life Style Concepts and Marketing. In GREYSER, S. A. *Toward Scientific Marketing. Proceedings of the 1963 Winter Conference.* Chicago: American Marketing Association, 1964, p. 131. ISBN neuvedeno

Lze nalézt také v: HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel.* Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 75. ISBN 3-631-54005-1

[228] SOBEL, M. E.: Lifestyle Expenditatures in Contemporary America. *American Behavioral Scientist.* 1983, Vol. 26, Iss. 4, p. 521. ISSN 0002-7642

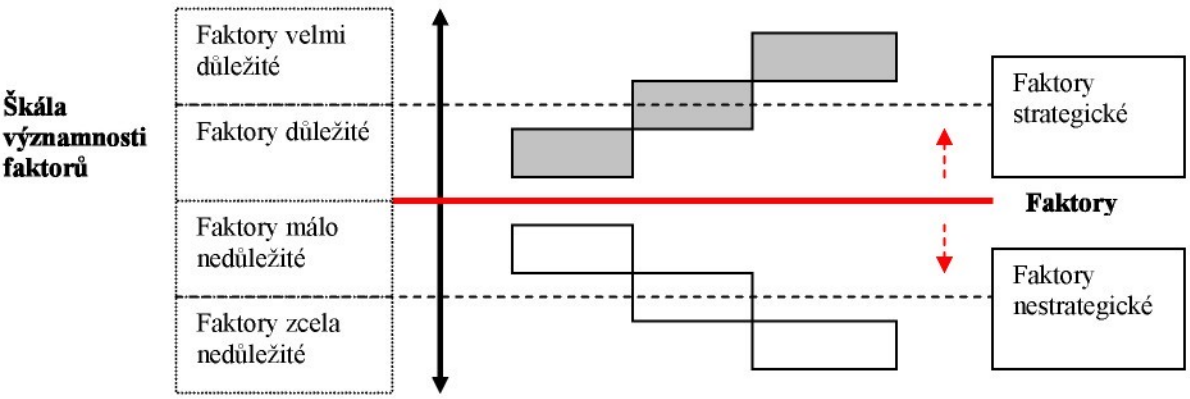
Hierarchie strategických faktorů

Vzhledem k existenci celého spektra možných strategických faktorů je nutné zdůraznit, že očekávání zákazníků se pro jednotlivé strategické faktory liší.

Na základě analýzy očekávání zákazníků, která přímo souvisí s významem, který zákazníci daným klíčovým vlastnostem přikládají, je možné sestavit hierarchii strategických faktorů. Subjektivní význam zákazníků lze kvantifikovat pomocí míry významnosti. Stanovení míry významnosti, kterou zákazníci přisuzují jednotlivým strategickým faktorům, se kterými se v průběhu nákupního procesu setkávají, je určujícím kritériem pro vymezení zmíněné hierarchie strategických faktorů. Aby mohl být určen význam a pořadí důležitosti jednotlivých faktorů pro zákazníka, je nutné analyzovat očekávání, která s danými faktory zákazníci spojují.[229]

V této souvislosti **H. Meffert** ještě jednou odkazuje na subjektivitu, která je s očekáváním jednotlivých zákazníků spojena.[230] Následnou analýzou poznatků získaných od určité skupiny zákazníků je ale možné informace o očekávání resp. významu jednotlivých strategických faktorů zobecnit. Stanovením významu jednotlivých strategických faktorů reprezentovaném tzv. mírou, resp. váhou významnosti v rámci stanovené škály, kterou individuální zákazníci připisují jednotlivým strategickým faktorům, je možné získat konkrétní představu o obecném významu daného strategického faktoru.[231]

Hierarchická soustava strategických faktorů resp. vlastností kvantifikovaná pomocí čtyřstupňové škály významnosti je prezentována na OBR. 17.



OBR. 17 HIERARCHIE STRATEGICKÝCH FAKTORŮ

Zdroj: vlastní

---

[229] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden fúr dauerhafte Wettbewerbsvorteile*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 15. ISBN 978-3-503-09730-2

[230] MEFFERT, H. *Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung*. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden: Kohlhammer, 1994, S. 98. ISBN 3170107682

[231] VOLLERT, K. *Grundlagen des strategischen Marketing. Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten*. 2. Aufl. Bayreuth: Varlag P.C.O., 1999, S. 126-127. ISBN 3-931319-42-3

Z výše uvedeného obrázku OBR. 17 je patrné, že čím výše se nachází určitý strategický faktor v hierarchickém pořadí, tím podstatnější je určitá vlastnost s ním spojená pro rozhodování konkrétní skupiny zákazníků o nákupu potravin.

Z pohledu zákazníků reprezentuje znázorněná hierarchie strategických faktorů spektrum klíčových vlastností preferovaných zákazníky při nákupu potravinářského sortimentu v prodejních jednotkách retailingových firem, které je setříděné podle významu, který jednotlivým strategickým faktorům zákazníci přikládají. Jedná se tak o ideální představu zákazníků spojenou s jejich požadavky na spektrum strategických vlastností potravinářského produktu i nákupního místa. S tímto ideálem pak srovnávají osobní zkušenosti získané nákupem.

Možné regionální rozdíly v hodnocení strategických faktorů

Spolu s otázkou jaké hierarchické uspořádání strategických faktorů je z pohledu zákazníků v daném časovém okamžiku v určité zemi aktuální, vyvstává také otázka, zda-li existují regionální rozdíly v hodnocení významu zmíněných strategických faktorů ovlivňujících rozhodovací proces zákazníků o nákupu potravin.

V této souvislosti je nutné odkázat na význam osobních zkušeností, které byly zmíněny v této kapitole, na formulaci vlastních očekávání zákazníků spojených s jejich požadavky na vlastnosti jak nákupního místa tak i potravinářského subjektu samotného.

Tuto osobní zkušenost mohou zákazníci supermarketů či hypermarketů retailingových firem (ve smyslu této disertační práce) získat pouze v případě, že mají k dispozici, resp. že je jim dostupný formát moderního nákupního centra.

Výše uvedená otázka týkající se existence regionálních rozdílů v hodnocení strategických faktorů je tak nejdříve úzce spojena s posouzením problematiky disparit ve:

- Stupni vybavenosti jednotlivých regionů (krajů) formáty tradičních nákupních center;
- Výskytu retailingových firem v těchto moderních formátech v rámci jednotlivých regionů (krajů).

S odkazem na teorii **M. E. Portera** zaměřenou na životní cyklus trhů je možné odvodit, že s narůstající nasycenost trhu moderními formáty nákupních center usnadňuje zákazníkům možnost komparace konkrétních nákupních center. Samotná náročnost spotřebitelů promítající se v jejich očekáváních tak roste s vyšší mírou nasyceností trhu.[232]

Také **G. George** odkazuje na význam vývoje životní cyklu a fáze nasycení, ve které se nacházejí jednotlivé typy maloobchodních prodejních jednotek v rámci svých domácích i zahraničních trhů. Poukazuje přitom na rozdílný mezinárodní vývoj jednotlivých maloobchodních forem. Jako klíčový ukazatel prezence (výskytu) jednotlivých retailingových firem přitom vyzdvihuje velikost tržního podílu. Na základě této veličiny

[232] PORTER, M. E. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy)*. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1990, S. 211, 214-215. ISBN 3-593-33266-3

lze pak určit dominanci daných retailingových firem v rámci trhů jednotlivých maloobchodních typů.[233]

V tomto případě může být i moderní formát nákupního centra včetně jeho tradičního typu označen za inovativní maloobchodní formu s vlastním životním cyklem.

Výše uvedený autor ve svém pojednání o externích vlivech okolí na spotřební a nákupní chování jednotlivce věnuje pozornost mimo jiné také existenci národních strukturálních rozdílů, ze kterých vyplývá heterogenita chování zákazníků a jejich nákupních preferencí v rámci jednotlivých států.[234]

Tato heterogenita se samozřejmě týká i vývoje jednotlivých maloobchodních forem. Retailingové společnosti by ji měly věnovat zvláštní pozornost a zohlednit ji ve své strategii.

---

[233] GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*. 1. Aufl. Berlin: Duncker und Humbolt, 1997, S. 133. ISBN 3-428-08780-1

[234] GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*. 1. Aufl. Berlin: Duncker und Humbolt, 1997, S. 130-131. ISBN 3-428-08780-1

5 Význam nákupního centra jako retailingového formátu v ČR

Moderní nákupní centra představující nákupní formát, který dnes tvoří významnou složku obchodní vybavenosti měst v ČR. V těchto obchodních komplexech charakterizovaných v kap. 2.2, které jsou umístěny jak v centrech, tak i v příměstských (okrajových) částech měst, se koncentrují maloobchodní jednotky různého sortimentního zaměření.

Specifické postavení v rámci různých typů provozoven nákupních center v ČR zaujímají prodejní jednotky typu supermarket a hypermarket, které velmi často patří ke klíčovým nájemcům. V této souvislosti je také používán pro prodejny supermarketů a hypermarketů pojem "magnet" nákupního centra, který na sebe váže pozornost návštěvníků.

Český trh nákupních center je možné vnímat jako:
- Významný segment na trhu komerčních nemovitostí;
- Moderní nákupní retailingový formát.

První pohled na nákupní centrum jako součást komerčního trhu nemovitostí[235] je spojen s pojetím nákupního centra jako investičního záměru. Jedná se tak především o pohled na nákupní centrum z perspektivy investorů představujících stranu nabídky na trhu nákupních center reagujících na situaci na straně poptávky.[236]

Druhý pohled na nákupní centrum je spojen s významem, který tomuto formátu přikládají jak retailingové firmy tak i zákazníci. Jedná se tak o pohled na nákupní centrum jako místo realizace prodeje a nákupu.

Výše zmíněné pohledy se navzájem podmiňují. Retailingové firmy a zákazníci mohou formátu nákupního centra využívat pouze v případě, je-li jim tento retailingový formát dostupný. Vlastní existence a tedy výstavba nákupních center je proto předpokladem umožňujícím retailingovým firmám umístit svou prodejní jednotku do tohoto moderního nákupního formátu a pro české zákazníky reprezentuje volbu, zda nákup potravin v nákupním centru uskuteční či ne.

K samotné výstavbě nákupních center ale dochází až v okamžiku, kdy investoři očekávají, že na trhu existuje dostatečná poptávka po tomto retailingovém formátu, generující dostatečné cash flow z pronájmu nákupního centra a zajišťující návratnost investovaného kapitálu.

---

[235] Trh komerčních realit je velmi diferencovaný a lze ho považovat za segment celkového trhu s nemovitostmi, který je možné rozdělit do několika sub-segmentů v podobě trhu administrativních, maloobchodních a průmyslových a logistických budov. Trh nákupních center je součástí sub-segmentu trhu maloobchodních nemovitostí. (BÝM, P. Vstup do EU nepřinese trhu komerčních nemovitostí zásadní zlom.. [online]. *Profit, podnikatelský týdeník*. 29.3.2004 [cit. 2006-02-15]. Dostupné z: <http://www.profit.cz/archiv.php>)

[236] V zájmu zachování přehlednosti a s ohledem na omezený rozsah disertační práce je není v disertační práci rozlišováno mezi developerskými a investorskými aktivitami. Pro označení obou druhů aktivit je použito souhrnného pojmu investiční aktivita resp. aktivita investorů.

5.1 Analýza trhu nákupních center

5.1.1 Vliv vybraných aspektů na vývoj trhu nákupních center

Vývoj nákupních center představujících komerční nemovitosti resp. vývoj aktivit investorů, kteří do tohoto specifického trhu nemovitostí investují, a kteří reprezentují stranu nabídky prostor v nákupních centrech, souvisí jak s hospodářským a politickým vývojem ČR, tak i s vývojem českého maloobchodního a samotného realitního trhu nákupních center.

Vliv hospodářského a politického vývoje

Vstup a aktivita investorů na českém realitním trhu nákupních center je významně ovlivněna pozitivním hospodářským vývojem země a její politickou stabilitou. Vývoj na komerčním trhu nemovitostí je ovlivněn také vývojem legislativního a daňového prostředí.[237]

Provázanost mezi hospodářským vývojem a vývojem na trhu komerčních nemovitostí je důsledkem existence tzv. realitního cyklu, který do jisté míry kopíruje klasický hospodářský cyklus. Na tuto skutečnost odkazuje také **L. Schirl** (ředitel mezinárodní poradenské realitní kanceláře Jones Lang LaSalle pravidelně monitorující vývoj českého obchodního trhu nemovitostí), který zdůrazňuje především skutečnost, že s hospodářským růstem země dochází k růstu spotřeby domácností. Zvyšující se spotřeba následně zvyšuje poptávku
po obchodních plochách včetně ploch nákupních center. Na zvýšenou poptávku pak reaguje se zpožděním trh nemovitostí zvýšením nabídky obchodních ploch.[238]

Pozitivní hospodářský, politický a legislativní vývoj ČR se proto promítá do zvyšující se stability investičního prostředí a reprezentuje významný signál motivující investory k realizaci nových investičních záměrů v oblasti výstavby komerčních nemovitostí včetně moderního formátu nákupních center.[239]

---

[237] SLAUGHTER, J. M. Host-Country Determinants of U.S. Foreign Direct Investment into Europe. In HERRMANN, H., LIPSEY, R. *Foreign Direct Investment in the Real and Financial Sector of Industrial Countries*. Frankfurt am Main: Springer Verlag, 2003, p. 7-9. ISBN 3-540-00510-2

Lze nalézt také v: BANDELJ, N. *Creation of Foreign Direct Investment Markets in Central and Eastern Europe*. Princeton, Princeton University, 2002, p. 6-14. ISBN neuvedeno

Lze nalézt také v: SCHULTE, K.W., BONE-WINKEL, S., THOMAS, M. *Handbuch Immobilieninvestition*. Köln: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, 1998, S. 294-295. ISBN 3-481-01238-1

[238] BÝM, P. Vstup do EU nepřinese trhu komerčních nemovitostí zásadní zlom.. [online]. *Profit, podnikatelský týdeník*. 29.3.2004 [cit. 2006-02-15]. Dostupné z: <http://www.profit.cz/archiv.php>

Lze nalézt také v: *Prague City Report. March 2007. Trh s nemovitostmi v Praze*. [online]. Jones Lang Lasalle 2007 [cit. 2007-05-10]. Dostupné z: <http://www.cz.joneslanglasalle.com/engb/research/researchabstract?artid=2542>

[239] RAHMANOVA, Š. Existierende Bedingugen für ausländische Investoren auf dem tschechischen Immobilienmarkt. *E+M Ekonomie a Management*. 2004, roč. VII., č. 1, s. 35. ISSN 1212-3609

Z makroekonomických ukazatelů je v souvislosti s hospodářským vzestupem nutné vyzdvihnout především růst hrubého domácího produktu, růst kupní síly obyvatel odrážející se v růstu reálných mezd a spotřeby. Vývoj vybraného souboru makroekonomických ukazatelů ekonomiky ČR v letech 1993 až 2006 je zachycen v příloze I.

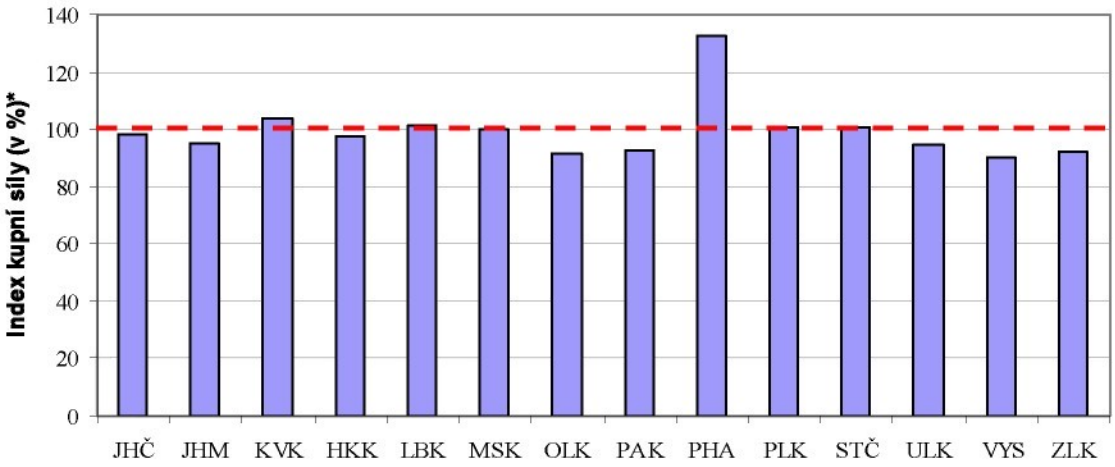
Na tomto místě je ale nutné zdůraznit, že v rámci ČR existují značné regionální rozdíly jak ve zmíněných makroekonomických, tak i v demografických a geografických ukazatelích, které jsou významné z pohledu vývoje nákupních center. Zmíněné rozdíly mezi jednotlivými kraji ČR se v průběhu dynamického vývoje země prohlubují. Rozdílnost v úrovni vybraných ukazatelů je možné dokumentovat na příkladu situace v roce 2005, tedy v roce zahájení empirického výzkumu v rámci této disertační práce (viz příloha J).

Na základě stavu v roce 2005 je možné charakterizovat mezikrajské rozdíly na příkladu ukazatele počtu obyvatel ve čtrnácti krajích ČR. Nejlidnatějšími kraji byly MSK, PHA a STČ. Naopak nejméně obyvatel žilo v krajích VYS, OLK a KVK. Jednotlivé kraje se ale podstatně lišily také v ukazateli podílu městského obyvatelstva. Zatímco v PHA dosahoval tento ukazatel urbanizace hodnoty 100 %, v KVK 80,5 % a ULK 79,1 %, tak žilo v VYS 58,5 %, v OLK 57,5 % a v STČ pouze 54,3 % obyvatel ve městech.

Pohled na ukazatel HDP připadající na jednoho obyvatele v PPS prokazuje, že se v tomto ohledu nejlépe dařilo krajům PHA, STČ a PLK. Nejhorší situace byla naopak v krajích VYS, OLK a KVK. V nejhorším kraji KVK tak dosáhl zmíněný ukazatel pouze 37,3 % úrovně nejlepšího českého kraje PHA. Na tomto místě je ale nutné také zmínit specifičnost postavení hlavního města Prahy, jako hospodářského, politického, kulturního a společenského centra ČR. Druhý nejlepší kraj PLK totiž dosáhl také pouze 48,9 % úrovně PHA.

Také v případě ukazatele průměrné hrubé měsíční mzdy zaujímala PHA v mezikrajském srovnání zcela jednoznačně první pozici. Tento ekonomický ukazatel v tomto kraji dosáhl v roce 2005 CZK 23.933. V druhém nejlepším kraji, resp. v STČ, tento ukazatel dosáhl úrovně CZK 18.634. Jedná se tak o rozdíl cca 22,1 %. Nejnižší úrovně průměrné hrubé měsíční mzdy dosáhly ve sledovaném období kraje VYS, OLK a KVK, kde se pohybovaly v rozmezí od CZK 16.002 do CZK 16.294.

Jako významnou ekonomickou charakteristiku krajů ČR lze označit také ukazatel indexu kupní síly GfK, který je stanoven společnostmi INCOMA Research a GfK specializujícími se na poradenskou a výzkumnou činnost v oblasti maloobchodu. Index kupní síly GfK zachycuje úroveň koupěschopnosti obyvatelstva v jednotlivých krajích. Přehled mezikrajského srovnání úrovně výše uvedeného indexu je prezentován na OBR. 18.



*Index kupní síly GfK 2005 vyjadřuje procentní podíl k průměru ČR - Průměr ČR reprezentuje 100%

OBR. 18 INDEX KUPNÍ SÍLY GFK 2005 V KRAJÍCH ČR

Zdroj: INCOMA Regional Scan 2005[240]

V rámci jednotlivých krajů (NUTS 3) existují také značné rozdíly ve vývoji demografických, geografických a ekonomických ukazatelů na úrovni jednotlivých okresů (NUTS 4) a správních obvodů obcí (ZUJ). Tyto rozdíly jsou zohledňovány investory při volbě lokality, kde moderní formát nákupního centra umístí. Specifické postavení v rámci krajů ČR zaujímají jejich hospodářská centra v podobě krajských měst. V těchto municipalitách dochází ke značné koncentraci obyvatelstva a ekonomických aktivit jednotlivých krajů. Tuto skutečnost dokumentuje také fakt, že v roce 2005 v krajských městech žilo 27,5 % české populace. Počet obyvatel v jednotlivých krajských městech včetně města Mladá Boleslav je znázorněn v TAB. 3.

TAB. 3 POČET OBYVATEL VE VYBRANÝCH KRAJSKÝCH MĚSTECH K 31.12.2005

Kraj	Krajské město	Počet obyvatel
PHA	Praha	1.181.610
JHM	Brno	366.757
MSK	Ostrava	310.078
PLK	Plzeň	162.759
OLK	Olomouc	100.381
LBK	Liberec	97.950
JHČ	České Budějovice	94.653

Kraj	Krajské město	Počet obyvatel
HKK	Hradec Králové	94.431
ULK	Ústí nad Labem	94.298
PAK	Pardubice	88.260
ZLK	Zlín	78.285
KVK	Karlovy Vary	50.893
VYS	Jihlava	50.859
STČ	Mladá Boleslav*	43.162

* Mladá Boleslav není krajským městem - jedná se o město, ve kterém probíhalo osobní dotazování. Krajským městem STČ je hlavní město Praha, viz PHA

Zdroj: ČSÚ[241]

[240] Údaje z INCOMA Regional Scan 2005 byly prezentovány v časopise Moderní obchod v rámci seriálu příspěvků věnovanému charakteristice vývoje a stavu obchodní sítě v jednotlivých krajích ČR. Informace zpracoval F. Diviš ze společnosti INCOMA Research. Prezentováno v:

- *Moderní Obchod*. 2006, roč. XIV., č. 1.-12. ISSN 1210-4094
- *Moderní Obchod*. 2006, roč. XV., č. 1.-2. ISSN 1210-4094

Z urbanistického pohledu zkoumání potenciálu realizace investičních záměrů na trhu komerčních nemovitostí v podobě nákupních center je důležitým poznáním, že na území ČR existuje jedno město s počtem obyvatel převyšujícím 1 milion a čtyři krajská města s počtem obyvatel vyšším než 100 tisíc.

Dále je nutné zohlednit skutečnost, že do spádových oblastí metropolí, splňujících kritérium počtu obyvatel převyšující 100 tisíc, kterými jsou hlavní město Praha, Brno, Ostrava, Plzeň a Olomouc, patří z hlediska obchodu také ostatní obce ve stejném okresu NUTS 4 popř. sousední okresy v rámci určitého kraje NUTS 3. Z tohoto důvodu je možné označit výše zmíněná města za místa disponující potenciálem pro výstavbu nákupních center nadregionálního významu.

Tuto demografickou situaci dokumentuje rovněž přehled ukazatele hustoty zalidnění v ČR a počtu obyvatel krajských měst v roce 2005 prezentovaný v příloze č. K. Z údajů týkajících se výše uvedeného ukazatele v krajských městech a krajích, které jsou zachyceny v příloze J, je možné odvodit, že s výjimkou PHA[242], přesahuje ukazatel hustoty zalidnění v krajských městech včetně Mladé Boleslavi velmi podstatně průměrné hodnoty tohoto ukazatele v rámci jednotlivých krajů.

Ekonomickou sílu měst prezentovaných v TAB. 3 potvrzuje také skutečnost, že tato města dosahují oproti krajským průměrům NUTS3, ve kterých se nacházejí, rovněž lepší úrovně ekonomických ukazatelů typu průměrné mzdy, indexu kupní síly a nižší úrovně míry nezaměstnanosti.

Vzhledem ke skutečnosti, že výstavba nákupních center patří k finančně náročným investicím, a vzhledem k závislosti výnosnosti centra resp. generované výše příjmů z pronájmu ploch nákupního centra na výběru lokality, je pro investory velmi důležité správně odhadnou mimo jiné např. tržní potenciál dané lokality. Samozřejmě je velmi podstatné také zohlednit existující a potenciální konkurenci v rámci vybrané lokality.

Tržní potenciál krajských měst (TP k.m.) lze demonstrovat v relativním vyjádření např. pomocí kombinace dvou výše uvedených ukazatelů, tj. počtu obyvatel (P obyv.) v krajských městech, který představuje populační sílu města, a indexu kupní síly GfK (IKS GfK) dané lokality, vztažené k souhrnnému tržnímu potenciálu všech krajských měst

$$\text{TP k.m.} = \text{P obyv.} * \text{IKS GfK} / 100 \qquad (1)$$

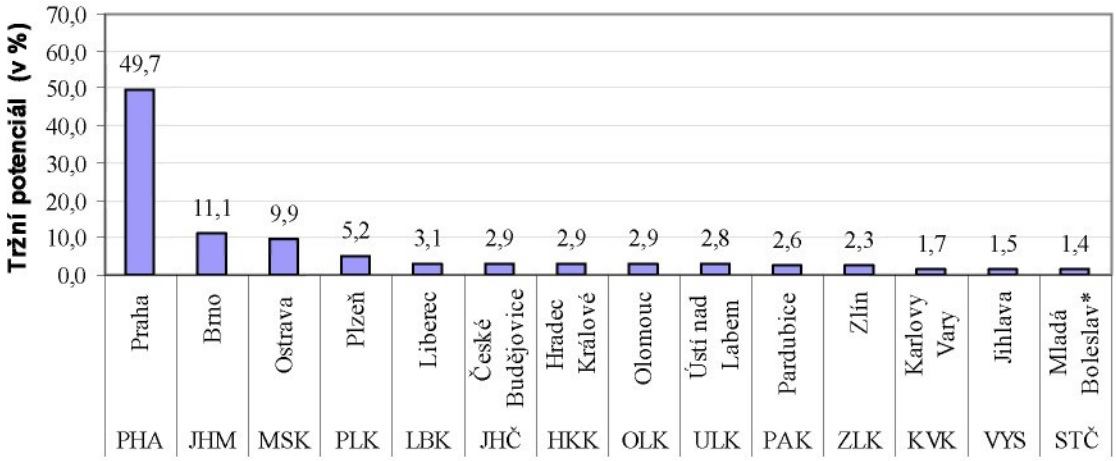
$$\text{TP k.m. (v \%)} = \frac{\text{TP k.m.}}{\sum_{i=1}^{n} \text{TP k.m.}_i} \qquad (2)$$

---

[241] *Mezikrajské srovnání vybraných ukazatelů za rok 2005* [online]. [cit. 2007-05-25]. Dostupné z: < http://www2.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/mezikrajske_srovnani_vybranych_ukazatelu_za_rok_2005>

[242] Ukazatel hustoty obyvatelstva v PHA (NUTS 4) a hlavním městě Praze (ZUJ) dosahuje shodné úrovně, protože v územně samosprávním členění ČR je ZUJ – Hlavní město Praha zároveň také samostatným NUTS4.

Přehled meziměstského srovnání relativního tržního potenciálu krajských měst ČR včetně Mladé Boleslavi je znázorněn na OBR. 19.[243]



* Mladá Boleslav není krajským městem - jedná se o město, ve kterém probíhalo osobní dotazování. Krajským městem STČ je hlavní město Praha, viz PHA

OBR. 19 RELATIVNÍ TRŽNÍ POTENCIÁL KRAJSKÝCH MĚST ČR V ROCE 2005
Zdroj: vlastní

Pomocí výpočtu relativního tržního potenciálu reprezentujícího ekonomicko-demografickou veličinu je možné postihnout relativní význam krajských měst jako lokalit pro umístění velkoplošných formátů moderních nákupních center. Z údajů prezentovaných na OBR. 19 je možné odvodit, že nejvyšším tržním potenciálem v ČR disponuje hlavní město Praha. Odstup mezi prvními dvěma městy na škále zmíněného ukazatele je značný. Tržní potenciál Prahy je 4,5 krát vyšší než je tomu v případě krajského města Brna, které zaujímá druhé pořadí.

Vliv maloobchodního vývoje

Transformace ekonomického, politického a legislativního prostředí ČR byla doprovázena transformací maloobchodu včetně maloobchodu zaměřeného na prodej FMCG. V rámci této transformace došlo k dynamickému vývoji maloobchodního trhu jak na straně poptávky reprezentované zákazníky, tak i nabídky reprezentované mimo jiné také obchodní sítí retailingových řetězců prodávajících FMCG.

Vývoj nabídky a poptávky na primárním maloobchodním trhu bezprostředně ovlivňuje vývoj poptávky a následně i nabídky na sekundárním trhu komerčních nemovitostí v podobě moderního formátu nákupních center. Předpokladem pro realizaci prvních

[243] V případě výpočtu relativního tržního potenciálu krajských měst prezentovaného na obr. 19 je použito Indexu kupní síly GfK, který vyjadřuje procentní podíl kraje, ve kterém se dané krajské město nachází, k průměru ČR. Přesnější kalkulace by bylo dosaženo, kdyby bylo použito IKS GfK okresu NUTS 4, jehož je krajské město součástí popř. přímo IKS GfK daného města. Tyto údaje bohužel nemá autorka disertační práce k dispozici.

investičních projektů velkoplošných nákupních center v ČR proto bylo dosažení určitého stupně saturace maloobchodního trhu.[244]

Na základě zkušeností z vývoje českého maloobchodního trhu a trhu komerčních nemovitostí nákupních center je možné konstatovat, že v ČR dosáhl časový odstup mezi počátkem vstupní fáze vývoje zmíněného primárního a sekundárního trhu osmi let.

Jak bylo uvedeno, prošel maloobchodní trh významným procesem organizačních a prostorových změn. Transformační proces lze rozdělit do následujících hlavních fází:

- Fáze atomizace maloobchodní sítě (1990 - 1994) – V průběhu této fáze dochází na silně roztříštěném trhu k budování moderní maloobchodní sítě. Nekvalitní maloobchodní síť s nevhodnou strukturou je postupně modernizována. V tomto období vstupují na trh první mezinárodní retailingové společnosti. Se vstupem zahraničního kapitálu souvisí také rozvoj prodejen moderních formátů formou výstavby nových obchodních jednotek nebo rekonstrukcí stávající maloobchodní sítě. Na konci období atomizace dosahuje stupeň koncentrace top deseti firem zaměřených na prodej FMCG 8 %.[245] Typickým znakem této fáze je, že poptávka převyšuje nabídku, což je způsobeno nízkou kapacitou maloobchodní sítě[246]. Hlavním nákupním místem potravin českých zákazníků jsou malé prodejny.
- Fáze transformace maloobchodní sítě (1995 - 1999) – Pro toto období je typická rozsáhlá investiční činnost zahraničních firem, doprovázená vstupem významných evropských hráčů. S prohlubující se internacionalizací českého obchodu dochází také k dynamickému vývoji koncentrace obchodu. V roce 1994 tak tržní podíl top 10 dosáhl již 34 %. Z hlediska výstavby maloobchodní sítě se jedná o období značné expanze, díky které se podstatně rozšiřuje nabídka resp. kapacita obchodní sítě. Na konci období této fáze sice zůstávají malé prodejny hlavním místem nákupu potravin českých spotřebitelů, roste ale význam supermarketů a především hypermarketů.
- Fáze stabilizace maloobchodní sítě (2000 - 2005) – Pro toto období vývoje maloobchodního trhu FMCG je typické, že pokračuje růst koncentrace obchodu. V roce 2003 je dosažena 50 % úroveň koncentrace v žebříčku top 10, v roce 2005 pak dosáhla zmíněná koncentrace 53 %. V průběhu této fáze se zlepšuje také kvalita, sortiment i struktura obchodní sítě a dochází k jistému zklidnění vývoje na trhu a postupné stabilizaci pozic hlavních hráčů na trhu v podobě zahraničních firem. V tomto období převládá výkonnost zahraničních řetězců nad tuzemskými.

---

[244] Maloobchodní trh prochází vývojovými fázemi, tzv. životním maloobchodním cyklem. Tento cyklus představuje vývojové fáze trhu v podobě počáteční vstupní fáze, fáze růstu resp. expanze, fáze nasycení a konečné fáze recese popř. zániku. (GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*. Berlin: Duncker und Humbolt, 1997, S. 133. ISBN 3-428-08780-1)

[245] Stupeň koncentrace vyjadřuje relativní podíl maloobchodního obratu skupiny 10 největších obchodních společností FMCG na celkovém obratu v rámci odvětví. Vývoj koncentrace obchodu je pravidelně sledován společností INCOMA Research, která jej zveřejňuje pravidelně každý rok v ročence českého a slovenského obchodu.

[246] Kapacitou maloobchodní sítě je označována plocha prodejních jednotek v přepočtu na 1 obyvatele. V této souvislosti je také používán pojem koeficientu saturace.

Vzhledem k pokračující expanzi a nerovnoměrnému vybavení území v rámci ČR dochází v některých oblastech k předimenzování obchodní sítě, dopravnímu přetížení, urbanistickému narušení městské výstavby a negativním vlivům na životní prostředí. V tomto období také dochází k tzv. pročišťování trhu. Z ČR se stahuje retailingová firma Julius Meinl, a.s. a naopak dochází k expanzi diskontních prodejen Lidl skupiny Schawarz ČR. Na konci tohoto období, tzn. v roce 2005, jsou hlavním nákupním místem potravin českých zákazníků prodejny hypermarketového formátu.

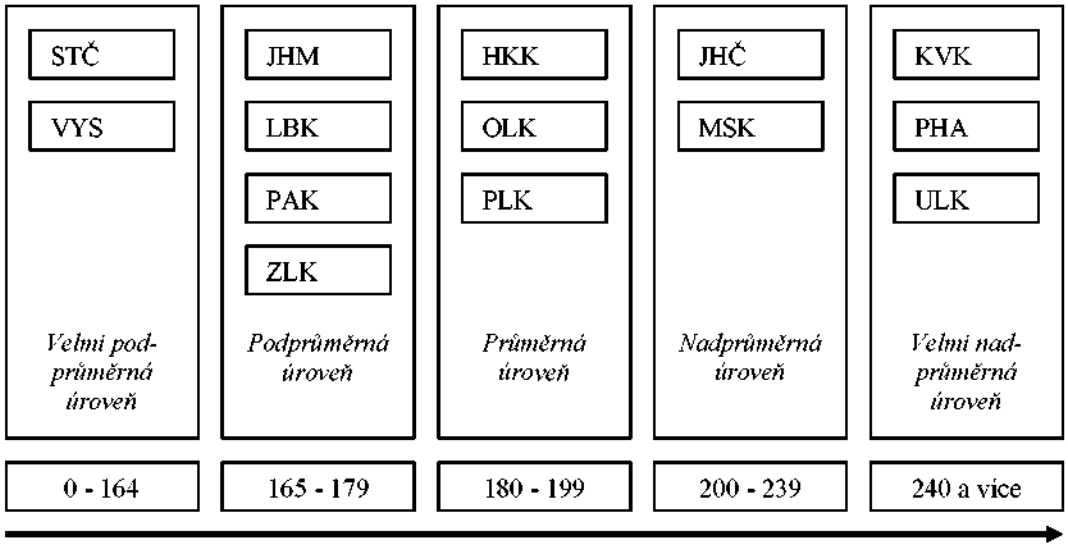
- Fáze konsolidace maloobchodní sítě (2006 – stále trvá) – V této fázi dochází k velmi dynamickému posílení koncentrace trhu. Tento ukazatel na úrovni top 10 dosáhl 63 %. Dochází také ke konsolidaci českého maloobchodního trhu. Společnost Tesco Stores ČR, a.s. získala akvizicí nejen supermarkety společnosti CS Edeka, spol. s r.o., ale také hypermarkety společnosti Carrefour, s.r.o.. Do budoucna se dá očekávat, že trend konsolidace českého maloobchodního trhu bude pokračovat.

  V této fázi dochází také k hledání nových formátů resp. pokračuje trend, kdy retailingové firmy v top 10, rozvíjí menší obchodní formáty. Roste samozřejmě také saturace trhu. Hlavním nákupním místem stále ale zůstávají hypermarkety.

Vývoj obratu a podílu retailingových společností FMCG v top 10 (v letech 1999 až 2006) jsou zachyceny v příloze L.

V souvislosti s vývojem českého maloobchodu je nutné poznamenat, že v rámci krajů ČR existují značné rozdíly ve struktuře a rozsahu maloobchodní sítě. Tyto jsou důsledkem odlišnosti především ve výše zmíněných ekonomických (kupní síla obyvatel), a demografických (počet, hustota obyvatel, struktura osídlení) ukazatelích, ale také rozdílných geografických podmínek a dopravní dostupnosti.

Úroveň vybavenosti krajů ČR prodejní plochou maloobchodních řetězců v sortimentu FMCG připadající na 1000 obyvatel je prezentována na OBR. 20.



*Vybavenost prodejní plochou maloobchodních řetězců sortimentu FMCG**

* Prodejní plochy řetězců FMCG (prodejen nad 400 m2 prodejní plochy) v krajích na 1000 obyvatel (v m2)

OBR. 20 ROZMÍSTĚNÍ PRODEJNÍ PLOCHY MALOOBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ FMCG V KRAJÍCH ČR V ROCE 2006

Zdroj: vlastní znázornění vycházející z databáze INCOMA Research[247]

Z výše uvedeného přehledu hustoty prodejních ploch připadající na 1000 obyvatel vyplývá, že existují značné mezikrajské rozdíly v úrovni maloobchodní vybavenosti území ČR. Relativně nízkou úroveň vybavenosti území řetězci FMCG je možné pozorovat v krajích STČ a VYS. Naopak ke krajům s velmi nadprůměrnou úrovní saturace prodejní plochou zmíněných řetězců patří PHA, KVK a ULK.

Z analýzy regionálního rozmístění prodejních ploch řetězců FMCG (prodejen nad 400 m^2 prodejní plochy) v krajích provedené společností INCOMA Research vyplývá, že nejvíce prodejní plochy v absolutním vyjádření je umístěno v krajích, na jejichž území se nachází velká města. V tomto ohledu zaujímá prvenství PHA a MSK. V mezikrajském srovnání disponují naopak nejmenší zmíněnou prodejní plochou kraje KVK, LBC a VYS.

Hlavní příčina rozdílů týkající se umísťování prodejen řetězců FMCG v rámci jednotlivých krajů spočívá v demografických poměrech, tj. ve struktuře osídlení, soustředění velkého množství obyvatel ve městech resp. v počtu větších měst. Určujícím faktorem je také dostupnost a s tím související spádovost vybraných lokalit. Právě rozsah spádových území

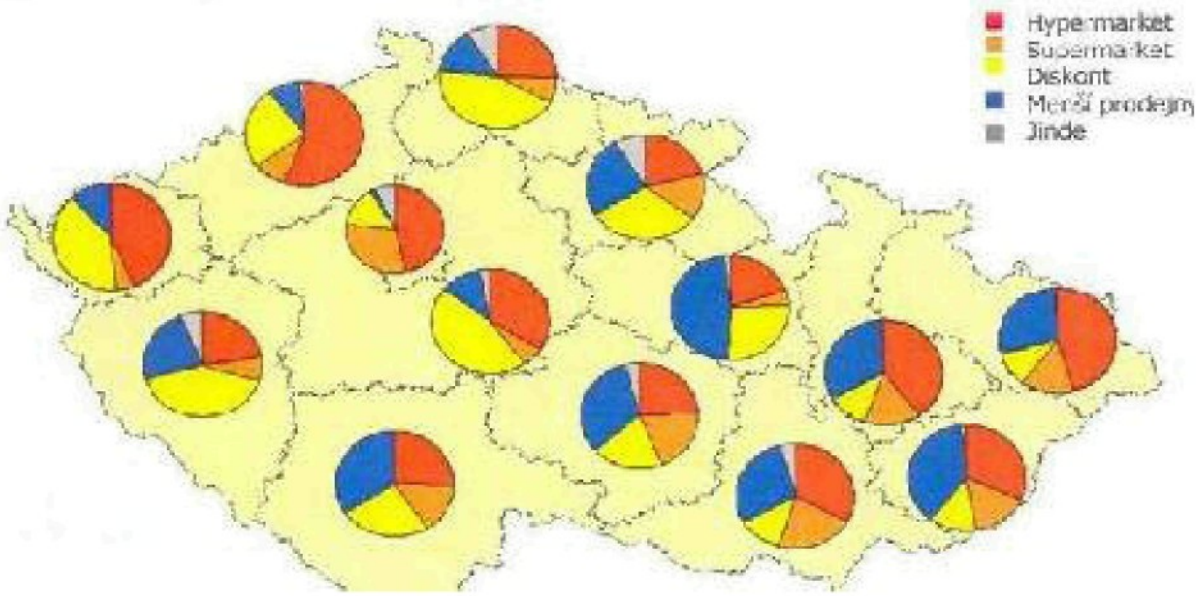
[247] Údaje z databáze INCOMA Research byly prezentovány F. Divišem ze společnosti INCOMA Research v prezentaci "Maloobchod z pohledu regionů" v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6.-7.2. 2007.

ovlivňujících rozsah potenciálních zákazníků resp. disponibilní spotřebitelský potenciál je limitujícím faktorem výstavby zmíněných moderních formátů.[248]

V této souvislosti je nutné také zmínit, že významné mezikrajské rozdíly existují v rámci ČR rovněž v oblasti struktury maloobchodní sítě resp. ve struktuře moderních formátů prodejen maloobchodních řetězců FMCG v podobě supermarketů, hypermarketů a diskontů.

Podstatné mezikrajské rozdíly existují také na straně poptávajících domácností resp. v jejich nákupních preferencích. Při nákupu potravin mají čeští zákazníci na diverzifikovaném maloobchodním trhu možnost zvolit jako hlavní nákupní místo hypermarket, supermarket, diskont, menších prodejnu popř. ostatní formáty.[249]

Srovnání preferencí hlavního nákupního místa potravin z pohledu českých zákazníků v jednotlivých krajích ČR je znázorněno na OBR. 21.



OBR. 21 HLAVNÍ NÁKUPNÍ MÍSTO POTRAVIN V KRAJÍCH ČR PODLE JEDNOTLIVÝCH FORMÁTŮ V ROCE 2005 (V %)

Zdroj: Shopping Monitor 2005/06[250]

[248] DIVIŠ, F. Praha a Středočeský kraj. *Moderní Obchod*. 2006, roč. XIV., č. 1, s. 21. ISSN 1210-4094

[249] Ostatním formátem může být např. tržiště, ambulantní prodejna atd.

[250] SHOPPING MONITOR 2005/06 společností INCOMA Research a GfK Praha reprezentuje standardizované multiklientské studie vývoje nákupních preferencí. Monitoring maloobchodního trhu resp. preferencí českých domácností je touto formou v rámci studie – SHOPPING MONITOR realizovaný pravidelně každý rok.

Na základě výše prezentovaného mezikrajského srovnání preferencí českých domácností je patrné, že zákazníci jako hlavní místo nákupu potravin v roce 2005 nejsilněji preferovali:

- V šesti krajích (JHM, KVK, MSK, OLK, ÚLK, ZLK) formát hypermarketu;
- Ve čtyřech krajích (HKK, PLK, LBK, STČ) formát diskontu;
- Ve třech krajích (JHČ, PAK, VYS) formát menších prodejen;
- V jednom kraji (PHA) formát supermarketu.

Na tomto místě je nutné poznamenat, že chování českých zákazníků ve smyslu jejich volby hlavního nákupního místa je ovlivněno nejen jejich preferencemi nákupních podmínek, ale také úrovní obchodní vybavenosti krajů, okresů, měst a obcí. Tyto územní rozdíly v dosažitelnosti jednotlivých maloobchodních formátů mají vliv na územní rozdíly v poptávce.[251]

Dá se tedy očekávat, že s výstavbou moderních velkoplošných prodejen řetězců v dalších obcích s nižším počtem obyvatel a expanzí formátu diskontu do moravských regionů dojde k dynamickým změnám v preferencích domácností při volbě hlavního nákupního místa směrem od menších formátů právě k nově vystavěným velkoplošným formátům, které se pro domácnosti stanou lépe dostupnými.[252]

Obdobně jako je tomu v případě vývoje ekonomických, demografických a geografických ukazatelů, tak také v případě ukazatelů saturace území zmíněnými prodejními plochami, ukazatelů struktury maloobchodní sítě řetězců FMCG a preferencí domácností při volbě hlavního místa nákupu potravin podle jednotlivých formátů, existují značné rozdíly nejen na mezikrajské úrovni, ale také na úrovni jednotlivých NUTS4 a ZUJ (NUT5) v rámci určitého kraje.

Jak již bylo zmíněno, ovlivňuje vývoj na primárním maloobchodním trhu bezprostředně také vývoj na trhu komerčních nemovitostí. Z tohoto důvodu také věnují investoři analýze existence regionálních rozdílností a lokálním specifikům při přípravě investičních záměrů v podobě nákupních center značnou pozornost. Jako podstatné lze označit také získání retailingové firmy jako klíčového nájemce moderního formátu nákupního centra. Důležité je také odhadnout budoucí trendy, protože zákaznické potřeby a trh se neustále vyvíjejí.

Vliv vývoje situace na trhu komerčních nemovitostí

Jak již bylo zmíněno, zvyšující se politická a ekonomická stabilita ČR spolu se zkvalitňováním právního systému, rostoucí kupní silou obyvatel a dosažením značného stupně modernizace maloobchodního trhu, bezprostředně ovlivňují trh komerčních nemovitostí, který se stává z pohledu investorů méně rizikovým. Tento vývoj je doprovázen zvyšováním konkurence na trhu obchodních nemovitostí v podobě nákupních center, pro kterou nižší rizikovost na trhu představuje atraktivní příležitost

[251] CIMLER, P. Územní Analýza nákupního chování. *E+M Ekonomie a Management*. 2005, roč. VIII., č. 4, s. 125, 138. ISSN 1212-3609

[252] Údaje z databáze INCOMA Research byly prezentovány F. Divišem ze společnosti INCOMA Research v prezentaci "Maloobchod z pohledu regionů" v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6.-7.2. 2007.

k realizaci ziskových příležitostí. Nižší rizikovost, zvyšující se stabilita trhu nemovitostí a rostoucí saturace českého trhu komerčních nemovitostí v podobě nákupních center s sebou samozřejmě přináší snížení výnosnosti a postupné přibližování se západoevropské úrovni.[253] Průzkum poradenské společnosti CB Richard Ellis v této souvislosti dokumentuje především trend vyrovnávání se rentability velkých nákupních center v Evropě. Přesto patří nákupní centra k velmi lukrativním investičním formám na trhu českých nemovitostí.[254]

Významnou úlohu hrají skuteční a potenciální nájemci českých nákupních center (včetně retailingových firem), kteří tvoří poptávku po prostorách v těchto komerčních nemovitostech. V ČR je již řadu let na velmi vysoké úrovni, o čemž svědčí nízká úroveň neobsazenosti pronajatelných ploch. Na tuto poptávku pak s určitým zpožděním reaguje nabídka na trhu nemovitostí nákupních center.[255]

Určitým zpožděním je zde míněno, že reakce ze strany nabídky je možná ve střednědobém či dlouhodobém horizontu. Toto je způsobeno skutečností, že je výstavba nákupních center je relativně časově náročná. Nabídka tak nemůže uspokojit poptávku v krátkodobém horizontu. Velmi časově náročná je již samotná přípravná fáze výstavby nákupních center, která předchází vlastní realizaci investičního projektu tedy výstavbě a následném provozu nákupního centra. Jedná se zde o celou řada procesních kroků, které musí investor absolvovat a splnit tak podmínky platné legislativy ČR.

Problematice vývoje investičních aktivit resp. vývoji výstavby nákupních center v ČR a jeho regionální diferencovanosti je věnována pozornost v následující kap. 5.1.2.

---

[253] BETGE, P. *Investitionsplanung- Methoden – Modelle – Anwendungen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, S. 113. ISBN 3-409-23424-1

Lze nalézt také v: BÝM, P. Vstup do EU nepřinese trhu komerčních nemovitostí zásadní zlom. [online]. *Profit, podnikatelský týdeník*. 29.3.2004 [cit. 2006-02-15]. Dostupné z: <http://www.profit.cz/archiv.php>

[254] Trend nákupních center. *Moderní Obchod*. 2007, roč. XV., č. 2, s. 14. ISSN 1210-4094

[255] Nabídkou je možné označit celkovou pronajatelnou plochu nabízenou v provozovaných nákupních centrech. Jedná se tak jak o plochu již pronajatou, ale také existující pronajatelnou plochu, která není obsazena.

Lze nalézt také v: DIPASCALLE, D., WHEATON, W. C. *Urban Economics and Real Estate Markets*. New Yersey: Prentice Hall Inc., 1996, p. 294. ISBN 0132252449

5.1.2 Vývoj na trhu nákupních center

Obdobně jako je tomu v případě maloobchodního trhu, procházel a neustále prochází změnami také trh komerčních nemovitostí v podobě nákupních center. Tento proces lze rozdělit do tří hlavních vývojových fází[256], které je možné stručně charakterizovat následujícím způsobem.

1. Fáze (v letech 1997 – 1999): První moderní nákupní centra začínají vznikat v ČR v druhé polovině 90. let 20. století. V tomto období dochází k expanzivnímu vývoji maloobchodu a etablování zahraničních maloobchodních firem. Tyto spolu s domácími firmami v roli nájemců vytváří poptávku na českém trhu po novém maloobchodním formátu. První tradiční nákupní centrum Centrum Černý Most je vybudováno ve městě s nejvyšším spotřebitelským potenciálem, tedy v hlavním městě Praze.

V průběhu první fáze dochází ještě k výstavbě dalších sedmi tradičních a dvou specializovaných nákupních center. S výjimkou jednoho specializovaného nákupního centra jsou všechny investiční záměry realizovány na "zelené louce" tedy v předměstských oblastech hlavního města Prahy a krajských měst Brna, Liberce, Plzně a Ústí nad Labem. Všechna tradiční nákupní centra mají jako klíčového nájemce hypermarket, který je tzv. magnetem tohoto formátu.

2. Fáze (v letech 2000 – 2004): V průběhu tohoto období dochází k rozšiřování moderních nákupních center do dalších krajských měst: Českých Budějovic, Hradce Králové, Karlových Varů, Ostravy, Olomouce, Pardubic a Zlína. K výstavbě velkoplošných nákupních center dochází také v jiných regionálních aglomeracích krajů, které disponují z pohledu investorů dostatečnou spádovou oblastí a dostatečnou kupní silou. Takovými městy jsou Mladá Boleslav, Tábor a Teplice. Výstavba nákupních center pokračuje také, s výjimkou Liberce, ve všech krajských městech uvedených v první fázi.

Centrem investiční činnosti na trhu nákupních center zůstává zejména pražská aglomerace. Zcela specifická příhraniční lokalita v Hatích u Znojma byla vybrána pro první české outletové centrum. Nákupní centra, ve kterých stoupá podíl doprovodných aktivit v podobě gastronomie a zábavy, jsou nadále budována především na "zelené louce". Podíl nákupních center vystavěných na počátku 21. století a umístěných ve vnitroměstských lokalitách se ale zvyšuje a činil na konci roku 2004 více než 38,4 %.

3. Fáze (v letech 2005 – stále trvá): V tomto období dochází k pokračování trendu započatého ve fázi předcházející, který spočívá v rozšiřování stávající pronajatelné plochy nákupních komplexů. Investiční činnost vrcholí především v Praze a Brně. Jednoznačným trendem je směřování nákupních center do vnitřních částí města. Tento vývoj potvrzuje

---

[256] V rámci vývoje nákupních center je pozornost věnována pouze nákupních centrům splňujícím limitující omezení prezentované v modifikované pan-evropské typologii nákupních center v kap. 2.2.2.

Výjimku tvoří specializované centrum Babylon v Liberci, které nesplňuje požadavek minimální velikosti GLA. Vzhledem ke skutečnosti, že rozdíl mezi skutečnou a požadovanou GLA tvoří pouze 200 m^2, a že toto centrum je v rámci typologie J. Lamberta zařazeno do tématicky orientovaných center specializovaného typu, bylo nákupní centrum Babylon zařazeno do modifikované pan-evropské typologie nákupních center.

také fakt, že ze třinácti vystavěných nákupních center v letech 2005 – 2006 jich osm bylo situováno do městského centra či vnitřního města.

Do budoucna lze podle společnosti **Jones Lang LaSalle**, pana **P. Vávry**, který je představitelem společnosti ECE Projektmanagement Praha[257] a **T. Drtiny** ze společnosti INCOMA Research očekávat, že i nadále zůstane zmíněný trh nákupních center velmi aktivním sektorem přitahujícím pozornost investorů. Trendem příštích let bude výstavba nákupních center situovaná do center měst a městských částí vnitřního města, rozšiřování úspěšných nákupních center a jejich multifunkčnosti, rozvoj trhu specializovaných center a rozšiřování investičních aktivit do regionů resp. měst s nižším počtem obyvatel, tedy růstu zájmu investorů o města střední velikosti[258]. V rámci vývoje nákupních center tak bude docházet k teritoriální expanzi nákupních center menších typů do oblastí s menším spádovým územím. K rozšířeným hypermarketům budou dostavovány nákupní pasáže.[259]

Vzhledem k existující značné poptávce po obchodních prostorách v nejlepších lokalitách prosperujících center, a existujícím projektům ve stádiu výstavby popř. plánování, lze odvodit, že bude i nadále pokračovat také výstavba nákupních center v krajských městech (příkladem velmi expanzivního očekávaného růstu ploch nákupních center je město Liberec) a hlavním městě Praze. Vzhledem k narůstající konkurenci a omezené kupní síle obyvatel lze ale očekávat velmi tvrdý konkurenční boj v oblastech, kde saturace trhu nákupních center v relaci k tržnímu potenciálu dosáhne nejvyšší úrovně.

V rámci konkurenčního boje o zákazníky, bude stále více na významu nabývat kvalita lokality, úroveň poskytovaných služeb, schopnost nákupních center odlišit se koncentrací a souborem určitých branží a zvyšování architektonické kvality nákupních center tak, aby se nákup v tomto moderním formátu stal pro zákazníky "zážitkem".[260]

---

[257] Společnost ECE Projektmanagement Praha je součástí skupiny ECE, která se specializuje na výstavbu a management nákupních center. ECE disponuje více než desetiletými zkušenostmi s nákupními centry ve střední Evropě.

[258] Za města střední velikosti je možné označit sídla s populací kolem 50.000 obyvatel.

[259] *Prague City Report. March 2007. Trh s nemovitostmi v Praze*. [online]. Jones Lang Lasalle 2007. [cit. 2007-05-10]. Dostupné z: <http://www.cz.joneslanglasalle.com/en-gb/research/researchabstract?artid =2542>

Lze nalézt také v: VÁVRA, P. "*Development v České republice: Maloobchod jako klíčový prvek v koncepci moderních center měst*". Prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6.-7.2. 2007

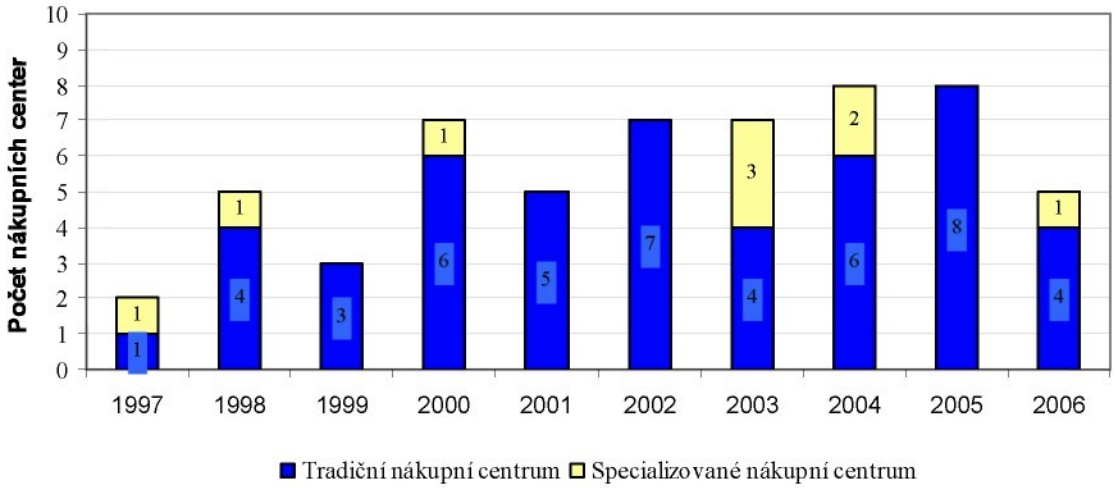
Lze nalézt také v: DRTINA, T. "Jak dál na stále saturovanějším trhu". Prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6.-7.2. 2007.

[260] VÁVRA, P. "Development v České republice: Maloobchod jako klíčový prvek v koncepci moderních center měst". Prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6.-7.2. 2007.

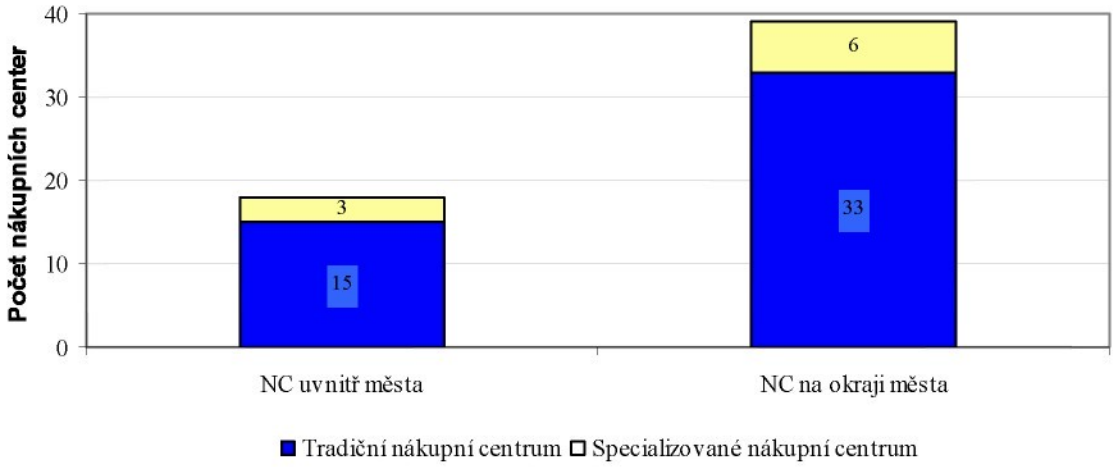
5.1.3 Typologie českých nákupních center

Obecně lze říci, že v průběhu času zaznamenal trh komerčních nemovitostí typu nákupních center podstatný růst díky aktivnímu rozvoji nových projektů a jejich rozšiřování. Postupem času přibylo aktivit investorů a zlepšila se kvalita realizovaných projektů. Po desetiletém vývoji je možné říci, že velikostí a kvalitou odpovídají mnohá nákupní centra náročným požadavkům národních a mezinárodních nájemců, ale také návštěvníků nákupních center.

V období desetiletého vývoje nákupních center bylo v ČR vystavěno 48 tradičních center a 9 specializovaných nákupních center. Z uvedeného počtu vybudovaných center k 31.12.2006 bylo více než 68,4 % situováno na okraji měst. Situace je názorně prezentována na OBR. 22 a OBR. 23.



OBR. 22 VÝVOJ POČTU FORMÁTŮ NÁKUPNÍCH CENTER V ČR V LETECH 1997 - 2006
Zdroj: vlastní



OBR. 23 POLOHA NÁKUPNÍCH CENTER V ČR K 31.12. 2006
Zdroj: vlastní

Dynamický rozvoj moderního formátu nákupního centra vedl k tomu, že se na konci roku 2006 na území ČR nacházely všechny formáty a typy charakterizované v modifikované pan-evropské typologii. Kompletní přehled 57 nákupních center a jejich utřídění do kategorií dle zmíněné modifikované typologie je prezentován v příloze M.

Investiční záměry v podobě nákupních center byly realizovány na území dvanácti krajů ČR. Jediným krajem na území ČR bez existence nákupního centra zůstala na konci roku 2006 VYS.[261] V průběhu vývoje na trhu nákupních center došlo k nerovnoměrnému rozložení resp. saturaci území ČR tímto moderním formátem a to jak z plošného (geografického), tak i strukturálního složení.

V mezikrajském srovnání z výše uvedeného důvodu proto existují značné regionální rozdíly ve vybavenosti území formátem moderního nákupního centra. Vzhledem k zaměření disertační práce je dále pozornost věnována charakteristice hlavních mezikrajských rozdílů na trhu regionálních tradičních nákupních center ve smyslu kap. 2.2.2. V zájmu zachování přehlednosti je v následujícím textu používáno pro formát tradičního nákupního centra pouze označení nákupní centrum.

Výstavba nákupních center velmi velkého a velkého typu se v průběhu sledovaného období koncentrovala do hlavního města Prahy a největších krajských měst Brna a Ostravy. Přehled těchto nákupních center je zachycen v následující TAB. 4.

TAB. 4 LOKALITY NEJVĚTŠÍCH TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER K 31.12.2006

Typ: velmi velké	**Kraj**	**Město**	**Nákupní centrum**
• Počet nájemců 20 a více	MSK	Ostrava	Avion Park Ostrava
• GLA 80.000 m^2 a více	PHA	Praha	OC Letňany

Typ: velké	**Kraj**	**Město**	**Nákupní centrum**
• Počet nájemců 20 a více	JHM	Brno	Avion Shopping Park Brno
• GLA 40.000 – 79.999 m2	JHM	Brno	Olympia
	PHA	Praha	Centrum Černý Most
	PHA	Praha	Centrum Chodov
	PHA	Praha	Europark
	PHA	Praha	Metropole Zličín
	PHA	Praha	Nový Smíchov

Zdroj: vlastní znázornění vycházející z databáze Cushman & Wakefield[262]

[261] V rámci VYS resp. v krajském městě Jihlavě je připravována výstavba prvního nákupního centra City Park Jihlava s předpokládaným zprovozněním v roce 2008. (Viz DIVIŠ, F. Kraj Vysočina. *Moderní Obchod*. 2006, roč. XIV., č. 11, s. 24. ISSN 1210-4094)

[262] Byla použita data získaná z databáze poradenské společnosti Cushman & Wakefield v Praze, managementu nákupních center a LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*. 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

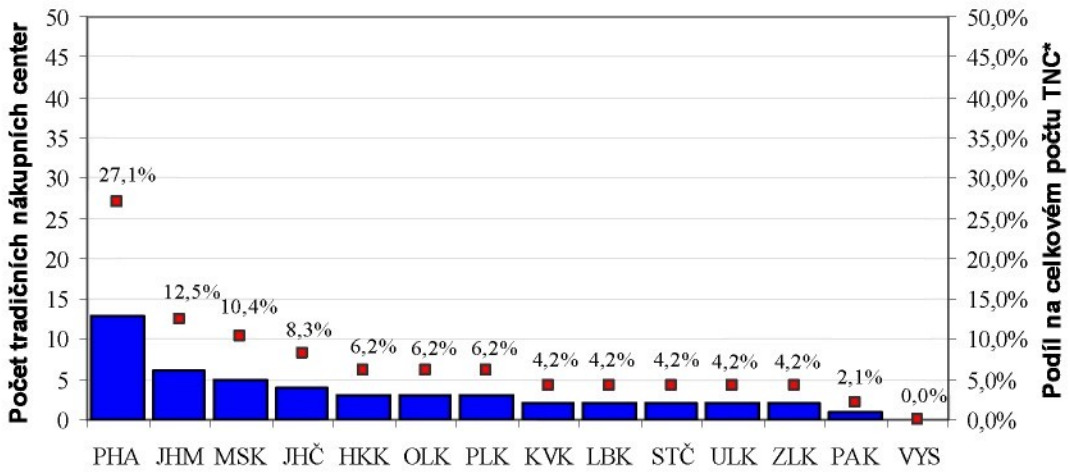
Umístění výše zmíněných největších typů nákupních center v uvedených lokalitách je logickým důsledkem skutečnosti, že multifunkční nákupní centra těchto velikostí disponující regionálním popř. nadregionálním významem potřebují značný spotřebitelský potenciál s odpovídajícím spádovým územím v rozsahu 100 – 150 tisíc obyvatel.

Specifické postavení hlavního města Prahy resp. celého kraje PHA a jeho pozici jako nejvýznamnějšího trhu v rámci regionálních trhů nákupních center dokumentuje skutečnost, že se na území kraje PHA nachází více než 27 % z celkového počtu 48 nákupních center fungujících na konci roku 2006 na území ČR.[263]

Druhým krajem v pořadí s největším počtem nákupních center na území ČR je JHM (12,5 %) s centrem regionálního trhu komerčních nemovitostí v krajském městě Brně. Následují kraje MSK (10,4 %) a JHČ (8,3 %). V případě JHČ je jednoznačným centrem regionálního trhu krajské město České Budějovice. Odlišná situace je v MSK, kde je regionální trh nákupních center diverzifikovaný mezi dominantní krajské město Ostravu a města Karviná a Opava.

Odlišnosti v diverzifikovanosti jednotlivých regionálních trhů jsou odrazem rozdílného stupně urbanizace jednotlivých NUTS3 a demografických a ekonomických ukazatelů v NUTS4 resp. NUTS5.

Úplný přehled mezikrajského srovnání počtu nákupních center včetně podílu jednotlivých krajů na celkovém počtu nákupních center ČR je znázorněn na OBR. 24.



* TNC = tradiční nákupní centra

OBR. 24 MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ POČTU TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER V ČR K 31.12. 2006

Zdroj: vlastní

[263] Vzhledem ke skutečnosti, že se na území hlavního města Prahy nachází většina největších tradičních nákupních center podle GLA je patrné, že podíl PHA na celkové GLA tradičních nákupních center vystavěných na území ČR je ještě větší. Vzhledem k tomu, že je ale autorčinou snahou podchytit dostupnost formátu tradičního nákupního centra obyvatelům jednotlivých krajů ČR, je jako měřítko použit počet nákupních center v území NUTS4.

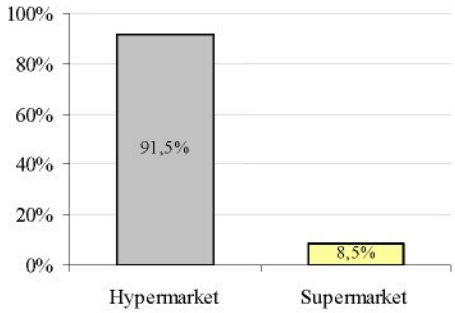
5.2 Role tradičního nákupního centra jako prodejního místa potravin

5.2.1 Analýza typů prodejen FMCG v tradičních nákupních centrech

Prodejny řetězců FMCG představují klíčové nájemce nákupních center. Ze 48 nákupních center vystavěných do konce roku 2006 nebyla prodejna potravin v podobě supermarketu či hypermarketu pouze v jediném nákupním centru.[264]

Z výše uvedené skutečnosti vyplývá, že přestože je jedním ze základních trendů posledních let na trhu nákupních center rozšiřování stávající šíře prodejen, služeb v podobě gastronomie a především doprovodných aktivit v podobě nejrůznějších typů zábavních zařízení, zůstávají velkoplošné prodejny FMCG magnety přitahujícími pozornost návštěvníků nákupních center.[265]

Z analýzy výskytu jednotlivých firem resp. skupin zaměřených na maloobchodní činnost a prodej FMCG a jejich řetězců v nákupních centrech ČR v roce 2006 je zřetelné, že nejvyšší podíl podle počtu prodejen zmíněného sortimentního zaměření zaujímaly formáty hypermarketů následované se značným odstupem formáty supermarketů.[266] Prodejní jednotky formátu diskont v českých centrech zcela chybí. Podíl jednotlivých formátů v nákupních centrech podle jejich počtu je znázorněn na OBR. 25.



OBR. 25 PODÍL TYPŮ FORMÁTŮ ŘETĚZCŮ FMCG NA POČTU PRODEJEN ŘETĚZCŮ FMCG V TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH ČR K 31.12. 2006

Zdroj: vlastní

Formáty prodejen typu supermarket jsou především situovány v menších nákupních centrech. Ze čtyř prodejen supermarketu v nákupních centrech se tři nacházely v malém a zbývající byla umístěna ve středně velkém typu.

---

[264] Do počtu nákupních center s prodejnou supermarketu či hypermarketu jsou zahrnuty i ta nákupní centra, kde se uvedené formáty prodejních jednotek řetězců FMCG nacházejí v těsné blízkosti nákupní galerie.

[265] Odlišná situace v podobě značně nižšího výskytu prodejen řetězců FMCG typu supermarketů či hypermarketů existuje v případě specializovaného formátu nákupních center. Tato situace je způsobená podstatou konceptů těchto formátů. Vzhledem k zaměření disertační práce však není této problematice v jejím rámci věnována pozornost.

[266] Podíl vyjadřuje procentní zastoupení daného formátu řetězce podle počtu prodejen v nákupních centrech, kde se prodejny FMCG nacházejí. Do celkového počtu nákupních center tak není zahrnuto jedno nákupní centrum na území České republiky, ve kterém prodejna řetězce FMCG chybí.

Tradiční nákupní centra, ve kterých se formát supermarketu nachází, vznikala v průběhu druhé vývojové fáze nákupních center, kdy docházelo k první realizaci výstaveb nákupních center v lokalitách městských center popř. jiných částech vnitřního města. Menší formát velkoplošné prodejny supermarketu se stává především součástí nákupních center umístěných ve vnitřní zástavbě města, které jsou oproti lokalitám na "zelené louce" prostorově omezené a z pohledu investorů také nákladnější.

Vzhledem k prognózovanému trendu zvyšování podílů výstavby vnitroměstských center v nadcházejícím období a s ohledem na již publikované informace týkající se plánovaných projektů popř. investičních záměrů nacházejících se již v procesu výstavby, lze očekávat, že se v nových nákupních vnitroměstkých centrech budou i nadále více prosazovat formáty supermarketů.[267]

5.2.2 Analýza výskytu retailingových firem v tradičních nákupních centrech

Kompletní přehled maloobchodních řetězců prodávajících v tradičních českých nákupních centrech v prodejních jednotkách supermarketů a hypermarketů FMCG v roce 2006 je prezentován v příloze N.

Z výše uvedeného přehledu je patrné, že na území ČR působí v nákupních centrech výhradně mezinárodní řetězce retailingových firem (Ahold Czech Republic, a.s., Carrefour ČR, a.s.[268], Globus ČR, k.s., Schwarz ČR, SPAR ČR, Tesco Stores ČR, a.s.) patřící do skupiny top 10 nejúspěšnějších obchodních firem v ČR ve sledovaném období let 2005 až 2006.[269]

Z top 10 maloobchodních retailingových společností nejsou v nákupních centrech zastoupeny v roce 2005 skupiny REWE ČR[270] a TENGELMANN ČR, které se v rámci

---

[267] V této souvislosti je důležité poukázat ještě jednou na souvislost mezi vývojem sekundárního trhu nákupních center a primárního maloobchodního trhu. Jak již bylo zmíněno v průběhu této kap. v části věnované vývoji českého maloobchodního trhu, prosazuje se v současné fázi konsolidace trhu v posledních letech u maloobchodních společností trend posilování pozic a rozšiřování menších velkoplošných jednotek supermarketového formátu.

Retailingové firmy tak prokazují schopnost předvídat a přizpůsobit se novým podmínkám na obou výše jmenovaných trzích.

[268] Společnost Carrefour ČR, a.s. je zařazena do přehledu firem, přestože v současné době již nefiguruje na českém maloobchodním trhu. V analyzovaném roce 2005 však byla velmi významným hráčem na retailingovém trhu.

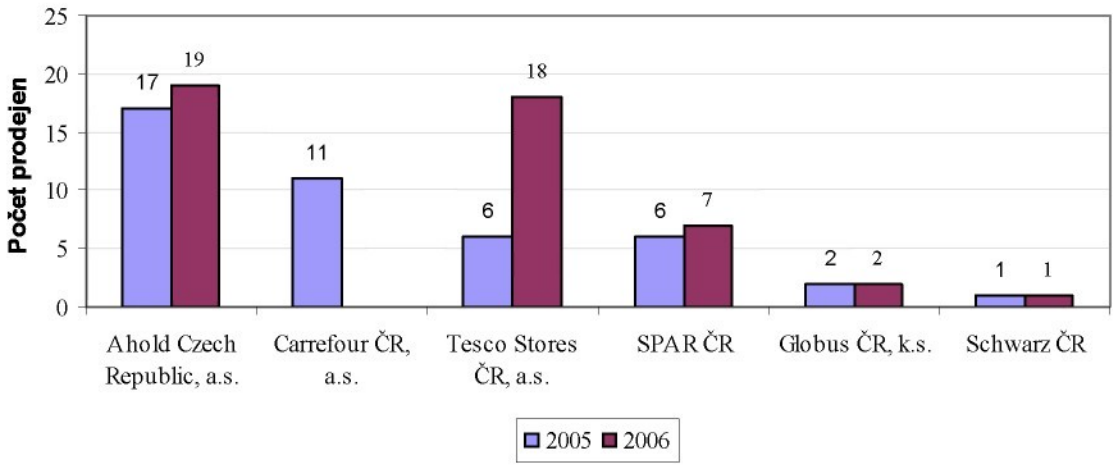
[269] Úspěšnost v žebříčku top 10 firem je každoročně měřena společností INCOMA na základě obratu resp. odhadu obratu jednotlivých firem popř. skupin, působících v oblasti obchodu na území ČR. V žebříčku top 10 firem již po řadu let, tedy i ve sledovaném období let 2005 a 2006, působí také velkoobchodní společnost Macro Cash&Carry s.r.o. a společnost GECO TABAK, a.s. Vzhledem k zaměření disertační práce je ale pozornost zaměřena pouze na maloobchodní retailingové firmy provozující řetězce FMCG v ČR, které se umístily na pozicích v žebříčku top 10.

[270] Skupina REWE ČR vedle diskontních prodejen Penny market vlastní i supermarketové řetězce Billa. Supermarket Billa je nájemcem pardubického OC Grand, které ale nesplňuje požadavek minimální velikosti GLA a proto není v rámci modifikované pan-evropské typologie považováno za nákupní centrum.

své maloobchodní činností s FMCG soustřeďují především na budování řetězců formátu diskont. V roce 2006 se po odchodu retailingové firmy Carrefour ČR, s.r.o. z českého maloobchodního trhu do top 10 posunula také společnost Delvita, a.s.. Tato firma koncem roku 2006 nebyla zastoupena v žádném z nákupních center v ČR.

Z výskytu nejúspěšnějších retailingových firem v ČR ve formátech nákupních center je možné odvodit, že výše uvedení mezinárodní hráči považují formát moderního nákupního centra za velmi atraktivní pro prodej potravin. Z pohledu retailingových firem lze považovat moderní nákupní centrum za místo koncentrace kupní síly v podobě jeho návštěvníků a tím také potenciálních zákazníků prodejen řetězců, které jsou v nich umístěny. Umístění prodejní jednotky supermarketu a hypermarketu v nákupním centru může být retailingovými firmami vnímáno také jako doplnění vlastní maloobchodní sítě atraktivním moderním formátem a možnost rozšíření aktivit na českém trhu..

Z hlediska účasti jednotlivých retailingových firem resp. počtu prodejních jednotek řetězců provozovaných v nákupních centrech v období let 2005 až 2006 došlo k výrazným změnám. Přehledně je počet prodejen jednotlivých retailingových firem vždy ke konci výše uvedených let prezentován na OBR. 26.



OBR. 26 POČET PRODEJEN FMCG PROVOZOVANÝCH RETAILINGOVÝMI FIRMAMI V TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH ČR

Zdroj: vlastní

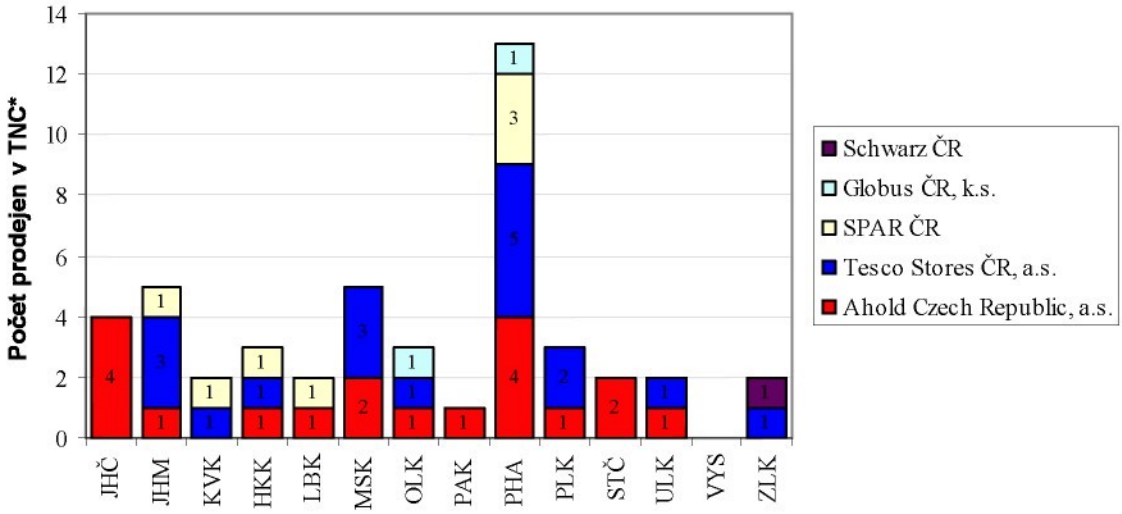
Znázorněné změny byly způsobeny nejen vývojem na trhu nemovitostí v podobě výstavby nových čtyř nákupních center, ale především odchodem mezinárodní retailingové firmy Carrefour z českého trhu. Tato firma zaujímala nejen významnou pozici v top 10, ale také jedinečnou pozici z pohledu výskytu ve formátu nákupního centra. Všech svých 11 hypermarketů této společnosti bylo výhradně situováno do nákupních center. V roce 2006 získala akvizicí tyto hypermarkety společnost Tesco Stores ČR, a.s.

V důsledku akvizice hypermarketových jednotek společnosti Carrefour společností Tesco Stores s.r.o. byly hypermarkety Carrefour v průběhu roku 2006 začleněny do maloobchodní sítě této společnosti. Došlo také k přejmenování hypermarketových

prodejen. Společnost Tesco Stores ČR, s.r.o. tímto krokem podstatně zvýšila počet provozovaných hypermarketů v nákupních centrech ČR a posílila tak svou pozici na trhu řetězců provozujících prodejní jednotky FMCG. Zároveň společnost Tesco Stores ČR, s.r.o. značně rozšířila své pokrytí z mezikrajského resp. regionálního pohledu.

Z analýzy výskytu retailingových firem v nákupních centrech vyplývá, že zde existují značné regionální rozdíly. Z počtu prodejen, které mezinárodní řetězce v nákupních centrech provozují je patrné, že na tomto trhu existovaly na konci roku 2006 dvě dominantní retailingové společnosti, a to Ahold Czech Republic, a.s. (supermarkety Albert, hypermarkety Hypernova) a již zmíněná firma Tesco Stores ČR, a.s. (hypermarkety Tesco).

Supermarkety a hypermarkety společnosti Ahold se nacházely v nákupních centrech celkem jedenácti krajů. Společnost Tesco Stores ČR, a.s. byla zastoupena ve zmíněném formátu nákupních center celkem v devíti krajích. Následují skupiny SPAR ČR s výskytem svých hypermarketů v nákupních centrech v pěti, Globus ČR ve dvou a Schwarz ČR v jednom kraji ČR. Situace je znázorněna na OBR. 27.



* TNC = tradiční nákupní centra

OBR. 27 MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ VÝSKYTU RETAILINGOVÝCH FIREM V TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH ČR K 31.12.2006

Zdroj: vlastní

Z přehledu situace prezentované na OBR. 27 je patrné, že největšímu konkurenčnímu tlaku v rámci krajů jsou vystaveny retailingové firmy v hlavním městě Praze a dále pak v krajích HKK, JHM a OLK. Naopak zcela dominantní postavení má firma Ahold Czech Republic, a.s. v krajích JHČ, PAK a STČ. Zcela specifická situace je v kraji VYS, kde se formát nákupního centra nevyskytuje (viz. kap. 5.1.3).

Kompletní přehled zachycující situaci ve výskytu mezinárodních řetězců popř. mezinárodních retailingových skupin včetně informací k formátům prodejen FMCG v nákupních centrech v rámci krajů ČR je uveden v tabulkové podobě v příloze O a následně graficky znázorněn v příloze P.

5.3 Role tradičního nákupního centra jako místa nákupu potravin

Problematika vymezení role nákupního centra jako nákupního místa potravin je spojena s otázkou významu, který nákupnímu centru v roli retailingového formátu přikládají samotní zákazníci nakupující potraviny. Jedná se tak o postoj zákazníků k prodejnám supermarketů a hypermarketů umístěným ve formátech nákupních center. Podstatný význam má v této souvislosti také určení hlavních důvodů motivujících zákazníky k realizaci nákupu potravin v nákupních centrech.

5.3.1 Analýza významu nákupního centra jako nákupního místa

V rámci dynamického vývoje českého maloobchodního trhu a jeho neuvěřitelné proměny došlo také k podstatné proměně českých zákazníků, kteří se v průběhu transformačního procesu stali více náročnými a kritickými, a kteří dle studie analytické agentury ACNielsen patří ve středoevropském regionu mezi nejmodernější typy zákazníků.[271]

Z obecného pohledu lze s ohledem na cenovou citlivost, mobilitu a celkovou náročnost konstatovat, že současní čeští zákazníci jsou ve srovnání s jinými zeměmi střední a východní Evropy méně cenově citliví, více mobilní a moderně orientovaní.[272]

Vývoj českého maloobchodního trhu směrem ke konkurenčnímu prostředí a dynamický růst počtu nových nákupních center způsobil, že českým relativně náročným zákazníkům je zmíněný formát nákupního centra stále více dostupný. Tuto situaci dokumentuje také vývoj nákupních center prezentovaný v kap. 5.1.2.

Analýza společnosti **INCOMA Reserch** prezentovaná jejími zástupci **T. Drtinou** a **J. Kuchařem** v rámci konferencí Retail Summit 2006 a 2007, v jejímž rámci byla nákupní centra označena za jeden z motorů expanze na stále saturovanějším trhu, potvrzuje vliv značné dynamiky maloobchodního trhu spolu s expanzí velkých nákupních center v posledních deseti letech na chování a postupující diferenciaci zákazníků.[273]

---

[271] SKÁLA, Z. Bod obratu v českém obchodě. *Moderní Obchod*. 2007, roč. XV., č. 2, s. 12-13. ISSN 1210-4094

Lze nalézt také v: RYBÁKOVA, D. *Maloobchodní trendy*. [online]. [cit. 2005-03-21]. Dostupné z: <www.BusinessInfo.cz>

[272] *Hypermarkety jsou kulisami pro sny českých zákazníků*.. [online]. [cit. 2007-06-11]. Dostupné z: <www.stavebni-forum.cz/detail.php?id=6189>

Lze nalézt také v: HÜBNER, J., SKÁLA, Z. "*State of Retailing in the CR and Other New EU Membership Countries*". Prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2006, pořádané v Praze ve dnech 7.-8.2. 2006.

[273] DRTINA, T. "*Jak dál na stále saturovanějším trhu*". Prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6.-7.2. 2007.

Lze nalézt také v: KUCHAŘ, J. "*Konec mýtů o spokojených zákaznících*". Prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2006, pořádané v Praze ve dnech 7.-8.2. 2006.

Také poradenská společnost **Pricewaterhouse Coopers** ve své studii vyzdvihuje skutečnost, že se čeští zákazníci stále více podobají náročným zákazníkům západní Evropy a to i přesto, že průměrná výše kupní síly v ČR ještě zdaleka nedosahuje západoevropské úrovně. Odkazuje přitom na rostoucí oblibu moderních typů obchodů včetně nákupních center a to především v případě realizace nákupu FMCG.[274]

O tom, že v ČR roste obliba nákupních center, v jejichž komplexech se kumulují funkce obchodu, stravování a zábavy, svědčí i výzkumy SHOPPING MALL realizované každým rokem společnostmi INCOMA Research a GfK Praha[275]. Dominující provozovnou z hlediska preferencí návštěvnosti zákazníky zůstávají v rámci většiny nákupních center prodejní jednotky FMCG v podobě hypermarketů či supermarketů. Návštěvníci nákupních center si stále ještě vybírají nákupní galerie podle kotevních (hlavních) nájemců, kterými jsou právě výše zmíněné formáty prodejen FMCG.[276]

Průzkumy společností INCOMA Research a GfK Praha také prokázaly, že výše uvedené prodejní jednotky FMCG se také značně podílejí na příjmech generovaných návštěvníky nákupních center, resp. že v nich utratí zákazníci zpravidla největší částku v daném nákupním centru.[277]

S rozšiřováním dostupnosti formátu nákupních center českým zákazníkům, které je důsledkem postupné expanze tohoto maloobchodního formátu do všech krajů ČR, s výjimkou VYS, tak způsobuje, že je možné zařadit nákupní centrum do skupiny retailingových formátů, kde mohou spotřebitelé potravin realizovat pravidelný nákup FMCG a to nejen při příležitostné návštěvě nákupního centra, která má charakter výletu. Nákupní centra tak mohou jako místo nákupu potravin konkurovat samostatným prodejním jednotkám.

Význam nákupního centra při nákupu potravin je možné dokumentovat také na základě kvantitativní analýzy údajů získaných v rámci empirického výzkumu realizovaného autorkou disertační práce v letech 2005 a 2006, jehož charakteristice je věnována pozornost v kap. 1.2.

---

[274] *Global Retail & Consumer Study from Beijing to Budapest 20004/2005*. [online]. Pricewareterhouse Coopers, p. 33. [cit. 2007-04-12]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/eng/about/ind/retail/growth/czech_republic.pdf>

[275] V souvislosti s výzkumem SHOPPING MALL je nutné zmínit, že je v jeho rámci analyzována situace v deseti velkých městech ČR, a že jsou do něj zařazeny nákupní centra odpovídající definici nákupního centra společností INCOMA Research a GfK Praha.

[276] *Hypermarkety jsou kulisami pro sny českých zákazníků*. [online]. [cit. 2007-06-11]. Dostupné z: <www.stavebni-forum.cz/detail.php?id=6189>

[277] Obliba nákupních center stále roste. In *SHOPPING MALL 2004*. [online]. INCOMA Research + GfK Praha. [cit. 2007-04-15]. <Dostupné z:www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2542<

Z kvantitativní analýzy zaměřené na stanovení podílu hodnoty měsíční spotřeby potravin, které návštěvníci nákupních center a domácnosti žijící v jejich spádové oblasti nakoupí a jejich zobecněním vyplývá následující:

Z osobního dotazování návštěvníků nákupních center je patrné, že na území ČR existují značné rozdíly v průměrné hodnotě měsíční spotřeby potravin, kterou návštěvníci zmíněného formátu nákupních center v rámci jednotlivých krajů vydávají za nákupy potravin.

Na základě relativního vyjádření je možné rozdělit návštěvníky formátů nákupních center do dvou základních skupin podle množství potravin, které v těchto centrech nakoupí z celkové hodnoty měsíční spotřeby.

- První skupinou jsou návštěvníci, kteří v nákupním centru potraviny nenakupují vůbec.

- Druhou skupinu představují návštěvníci, kteří nákupní centrum volí záměrně jako nákupní místo potravin. Tuto skupinu je možné dále diferencovat na základě rozpětí relativního vyjádření konkrétního množství zakoupených potravin do čtyř intervalů, resp. podskupin.

Mezikrajské srovnání rozdělení návštěvníků nákupních center do výše uvedených hlavních skupin a podskupin podle hodnoty měsíční spotřeby potravin v relativním vyjádření je znázorněno v TAB. 5.

TAB. 5 ROZDĚLENÍ NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER PODLE HODNOTY MĚSÍČNÍ SPOTŘEBY POTRAVIN ZAKOUPENÝCH V TĚCHTO CENTRECH V ČR (V %)

Kraj	Podíl hodnoty měsíční spotřeby potravin návštěvníků nákupních center nakoupený v supermarketech či hypermarketech nákupních center na celkových měsíčních výdajích za potraviny				
	0 %	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
HKK	2,7%	36,6%	25,8%	14,0%	20,9%
JHČ	22,9%	22,2%	12,3%	14,3%	28,3%
JHM	6,7%	14,9%	13,0%	21,6%	43,8%
KVK	5,3%	14,0%	19,0%	41,1%	20,6%
LBK	4,6%	23,1%	13,0%	34,0%	25,3%
MSK	5,2%	32,8%	21,3%	19,1%	21,6%
OLK	10,7%	21,6%	14,4%	21,6%	31,7%
PAK	2,0%	9,8%	11,2%	52,8%	24,2%
PHA	5,1%	26,2%	22,6%	26,6%	19,5%
PLK	1,1%	14,4%	11,5%	37,1%	36,0%
STČ	1,8%	37,5%	19,9%	10,0%	30,8%
ULK	1,9%	6,4%	16,5%	39,5%	35,7%
ZLK	6,9%	39,5%	20,4%	20,7%	12,4%
ČR	**6,1%**	**23,4%**	**17,4%**	**26,8%**	**26,2%**

Zdroj: vlastní

Z výše uvedených údajů v TAB. 5 a po zobecnění získaných údajů za celou ČR lze konstatovat, že pro 29,5 % návštěvníků nákupních center ČR není možné označit formát

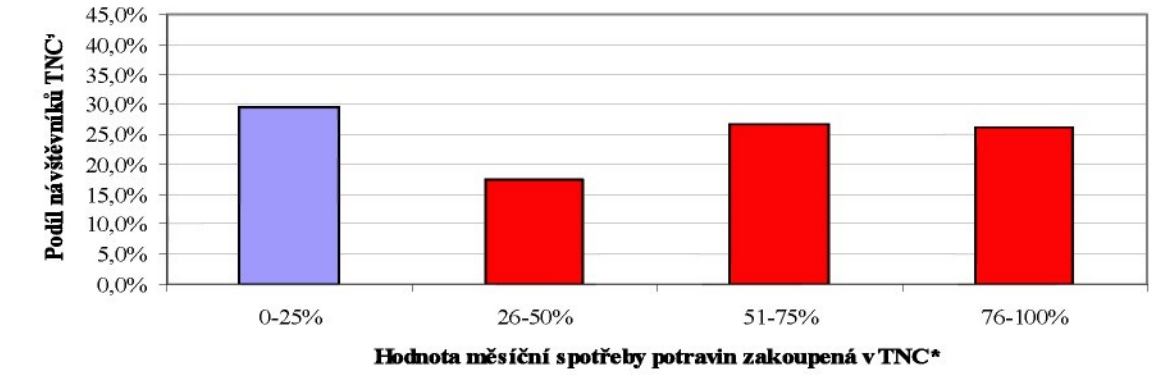
nákupního centra za významné místo nákupu potravin. Jedná se o návštěvníky, kteří v prodejnách supermarketů a hypermarketů nákupních center nenakupují potraviny vůbec popř. nakupují pouze množství nepřesahující 25 % hodnoty průměrné měsíční spotřeby potravin.

Pro 70,5 % návštěvníků nákupních center v ČR je tento formát ale významným místem pro realizaci nákupu potravin, ve kterém realizují více než ¼ hodnoty průměrného měsíčního nákupu potravin. V této souvislosti je nutné zdůraznit, že význam nákupního centra jako místa nákupu potravin roste se zvyšujícím se procentním podílem hodnoty měsíční spotřeby potravin zakoupených v tomto formátu.

Pro 53 % návštěvníků jsou jednotky hypermarketů popř. supermarketů umístěné v nákupních centrech velmi významným místem nákupu potravin, protože v nich utratí více než polovinu hodnoty měsíční spotřeby potravin. Pro tyto zákazníky supermarketů a hypermarketů nákupních center je možné označit formát nákupního centra za hlavní místo nákupu potravin.

Specifickou skupinu představuje 26,2 % návštěvníků nákupních center, pro které jsou prodejní jednotky FMCG dominujícím místem oproti samostatným prodejním jednotkám. Tito návštěvníci nakupují více než ¾ hodnoty průměrné měsíční spotřeby potravin v retailingovém formátu nákupního centra.

Výše charakterizovaná situace zachycující význam nákupních center jako nákupního místa potravin je zachycena na OBR. 28.



* TNC = tradiční nákupní centra

OBR. 28 VÝZNAM TRADIČNÍHO NÁKUPNÍHO CENTRA V ČR JAKO MÍSTA NÁKUPU POTRAVIN PRO JEJICH NÁVŠTĚVNÍKY
Zdroj: vlastní

Rovněž výsledky písemného dotazování domácností bydlících v lokalitách, které se nacházejí v primární spádové oblasti[278] nákupního centra, popř. více tradičních nákupních

[278] Za lokalitu v primární spádové oblasti nákupního centra je možné označit oblast, kde je tradiční nákupní centrum dostupné do 20 minut dojezdu autem či hromadnou dopravou.

center, dokumentují podstatu významu, který přikládají domácnosti nákupním centrům jako místu nákupu potravin. Tato situace je zachycena na OBR. 29.[279]

* TNC = tradiční nákupní centra

OBR. 29 VÝZNAM TRADIČNÍHO NÁKUPNÍHO CENTRA V ČR JAKO MÍSTA NÁKUPU POTRAVIN DOMÁCNOSTÍ

Zdroj: vlastní

Do intervalu počtu domácností, který představuje situaci, kdy nákupní centrum nepředstavuje pro domácnosti významné místo nákupu potravin, je zahrnuto jak 17,8 % domácností, které formát nákupního centra pro nákup potravin vůbec nevyhledávají, tak i 19,7 % domácností, které v něm nakoupí méně než ¼ hodnoty své celkové průměrné měsíční spotřeby potravin.

Z analýzy údajů týkajících se významu nákupního místa vyplývá, že téměř 70,5 % návštěvníků a 62,5 % domácností žijících v lokalitách primárních spádových oblastí nákupních center nakupuje v supermarketech či hypermarketech více než 25 % hodnoty měsíční spotřeby potravin.

Výsledky výše uvedené kvantitativní analýzy empirického výzkumu tak potvrzují hlavní hypotézu, že je možné tradiční nákupní centra považovat za významné místo nákupu potravin v ČR.

---

[279] Analýza situace vychází z vyhodnocení písemného dotazování kompletního výběrového souboru respondentů.

5.3.2 Analýza důvodů pro volbu tradičního nákupního centra jako nákupního místa

Kvalitativní a kvantitativní analýza primárních údajů získaných empirickým výzkumem týkající se hlavních důvodů vedoucích návštěvníky nákupních center a domácnosti žijící v primární spádové oblasti těchto maloobchodních komplexů k realizaci nákupu v prodejních jednotkách FMCG prokázala, že lze tyto důvody rozdělit do následujících pěti základních kategorií, shrnutých do TAB. 6.

TAB. 6 DŮVODY REALIZACE NÁKUPU POTRAVIN V TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH

Kategorie	Důvod	Kód
Vnější vlastnosti TNC*	Nedaleko od domova/ práce/ školy	D1
	Dobrá dostupnost (hromadnou dopravou, autem)	D2
Vnitřní vlastnosti TNC*	Koncentrace provozoven	D3
	Dlouhá otvírací doba	D4
	Větší pohodlnost nákupu	D5
	Prostornost	D6
Vlastnosti prodejních jednotek FMCG v TNC*	Velký výběr sortimentu	D7
	Přijatelné ceny / akce	D8
	Větší čerstvost potravin	D9
	Možnost prohlédnout si zboží v klidu	D10
	Rychlá obsluha	D11
Komplex vlastností TNC*	Celkově nejlépe vyhovuje	D12
	Zvyk a dobrá znalost prostředí	D13
Ostatní	Ostatni	D14

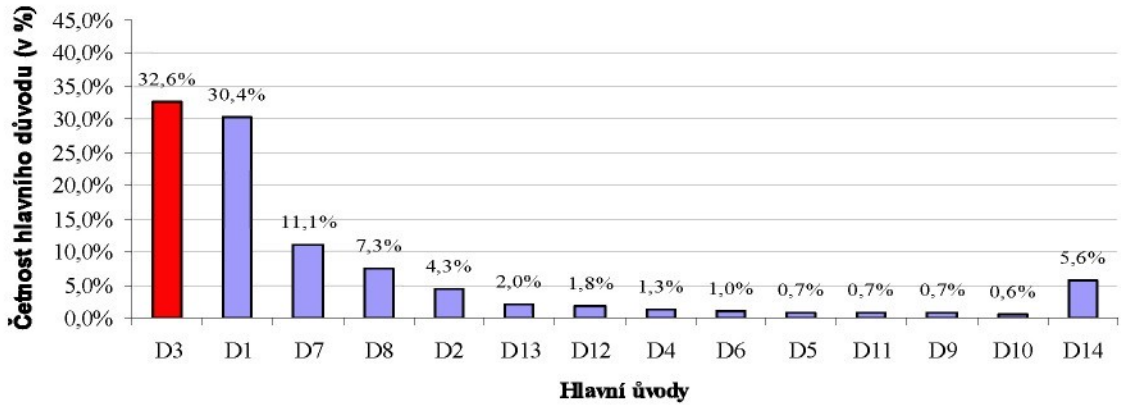
* TNC = tradiční nákupní centra

Zdroj: vlastní

Z výše uvedené kategorizace hlavních důvodů je patrné, že lze označit spektrum možných hlavních důvodů za velmi rozsáhlé, a že je samotná volba hlavního důvodu, který zákazníky motivuje k nákupu potravin v prodejních jednotek FMCG v nákupních centrech velmi individuální.

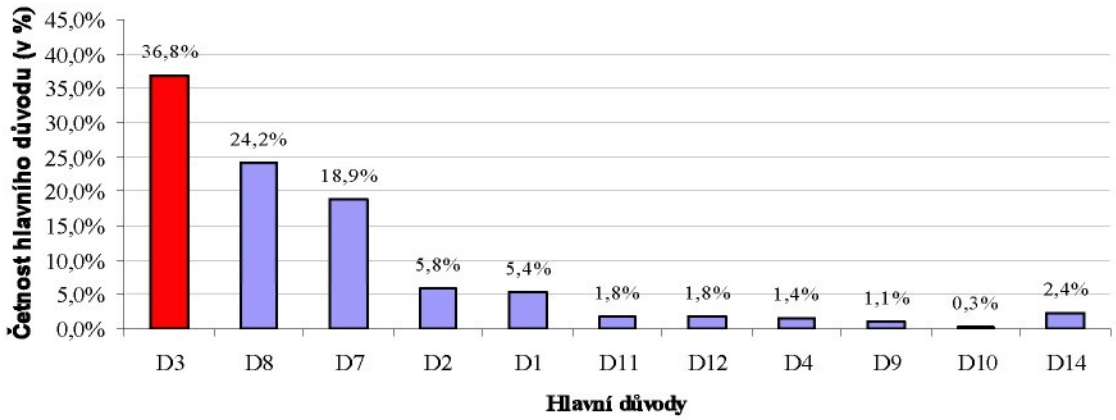
Do kategorie ostatních důvodů je možné zahrnout značně různorodé důvody (existence vlastni autobusové dopravy k nákupnímu centru, čistota, přehlednost, možnost platby kartou, méně lidí ve velkém prostoru, větší důvěra), které nebyly přiřazeny k jednotlivým kategoriím uvedeným v TAB. 6, protože jejich četnost nedosáhla minimálně požadované hranice 0,5 %.

V relativním vyjádření se význam jednotlivých důvodů u obou cílových skupin (návštěvníků nákupních center, domácností žijících v primární spádové oblasti nákupních center) liší. Rozdílnosti v hierarchie důvodů včetně procentuální významnosti jednotlivých důvodů mezi oběma skupinami jsou patrné ze znázornění na OBR. 30 a OBR. 31.



OBR. 30 HIEARCHIE HLAVNÍCH DŮVODŮ NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER V ČR K REALIZACI NÁKUPU POTRAVIN

Zdroj: vlastní



OBR. 31 HIEARCHIE HLAVNÍCH DŮVODŮ DOMÁCNOSTÍ K REALIZACI NÁKUPU POTRAVIN VE FORMÁTU TRADIČNÍHO NÁKUPNÍHO CENTRA V ČR

Zdroj: vlastní

Hlavních pět důvodů vedoucích návštěvníky nákupních center i domácnosti žijící v primární spádové oblasti tohoto formátu k realizaci nákupu potravin v supermarketech či hypermarketech je u obou výše uvedených skupin shodných, odlišné je ale pořadí jednotlivých důvodů.

Za hlavní rozdíl lze označit postoj zmíněných skupin k roli vzdálenosti nákupního centra od domova, práce, popř. školy dotazovaných. Jako hlavní důvod pro uskutečnění nákupu potravin v nákupním centru toto kritérium považuje 30,4 % návštěvníků těchto center, ale jen 5,4 % domácností žijících v oblastech, ve kterých je zmíněný formát dostupný do 20 minut dojezdu autem či hromadnou dopravou.

Možných vysvětlení uvedené odlišnosti je celá řada. Za jedno z nich je možné označit skutečnost, že písemné dotazování probíhalo v lokalitách, které se nacházely v přímé

spádové oblasti několika nákupních center. Proto toto kritérium nemusí řada domácností žijících v těchto oblastech považovat za hlavní důvod, proč uskutečňují v nákupním centru nákup potravin. Tuto domněnku potvrzuje také fakt, že skupiny návštěvníků nákupních center nepocházejí výhradně z primární spádové oblasti nákupních center.

I přes zjištěné rozdíly v uspořádání a s tím souvisejícímu významu hlavních důvodů vedoucích obě výše uvedené cílové skupiny k realizaci nákupu potravin v supermarketech a hypermarketech umístěných v nákupních centrech je možné v hierarchiích návštěvníků nákupních center i domácností nalézt významný sjednocující prvek.

Tím je skutečnost, že obě výše jmenované skupiny považují za nejvýznamnější důvod pro realizaci nákupu potravin v nákupním centru existenci koncentrace několika provozních jednotek v tomto nákupním komplexu. Samotné umístění prodejny supermarketu či hypermarketu v nákupním centru je proto možné označit za významnou konkurenční výhodu.

Provedená kvantitativní a kvalitativní analýza hlavních důvodů tak potvrzuje i vedlejší hypotézu vytyčenou v úvodní části disertační práce: Nejvýznamnějším důvodem zákazníků pro nákup potravin v hypermarketech a supermarketech tradičních nákupních center je skutečnost, že v těchto centrech existuje koncentrace více prodejen a služeb pod jednou střechou.

6 Analýza strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa

V rámci analýzy strategických faktorů byly monitorovány a hodnoceny postoje návštěvníků nákupních center, kteří představují skupinu potenciálních zákazníků retailingových firem provozujících prodejní jednotky supermarketů a hypermarketů v těchto centrech. Analýza byla zaměřena na jednotlivé faktory ovlivňující volbu místa nákupu potravin. Jako potenciální strategické faktory byly vybrány základní charakteristiky nákupních podmínek reprezentující profil nákupního místa, které v sobě integrují jak vlastnosti potravinářských produktů nabízených v prodejnách, tak i vlastnosti nákupního místa resp. samotné prodejní jednotky potravin.

Pro analýzu faktorů byly použity údaje získané empirickým výzkumem ve dvaceti tradičních nákupních centrech ČR, viz kap 1.2. Záměrem zmíněné kvantitativní analýzy bylo zjistit míru významnosti, kterou návštěvníci přisuzují jednotlivým nákupním podmínkám. Cílem bylo postihnout jak regionální rozdílnosti ve vnímání míry významnosti, tak i zobecnit získané poznatky na situaci celé ČR. Následně je možné vymezit na základě škálové kategorizace faktorů ty nákupní podmínky, které lze z pohledu návštěvníků nákupních center pokládat za klíčové pro volbu nákupního místa. Tyto charakteristiky reprezentují komplex strategických faktorů resp. strategický profil nákupního místa.

6.1 Regionální rozdíly ve vnímání významu vymezených faktorů

Empirickým výzkumem byly získány kvalitativních poznatky o postojích zákazníků k vymezeným charakteristikám profilu nákupního místa ovlivňujícím volbu místa nákupu potravin. Jako potenciální strategické charakteristiky byly vymezeny faktory (setříděné vzestupně podle abecedy) prezentované v TAB. 7.

TAB. 7 PŘEHLED VYMEZENÝCH NÁKUPNÍCH PODMÍNEK

F1	Aktuálnost potravinářského sortimentu	F6	Kvalita (čerstvost) potravinářského zboží
F2	Bezpečnost prodejní jednotky	F7	Poloha prodejní jednotky
F3	Cena (příznivá) potravin	F8	Přehlednost uspořádání potravinářského sortimentu
F4	Ekologičnost - recyklovatelnost obalů	F9	Velikost výběru - šíře potravinářského sortimentu
F5	Kvalita resp. úroveň obslužného personálu		

Zdroj: vlastní

Respondenti měli možnost ohodnotit jednotlivé nákupní podmínky resp. faktory na základě čtyřstupňové škály od faktorů zcela nedůležitých, méně důležitých, průměrně důležitých až po faktory velmi důležité. Získaná data byla kvantifikována přiřazením bodových hodnot (od 0 do 4) k jednotlivým úrovním na zmíněné škále důležitosti faktorů. Po zohlednění maximálně možné významnosti jednotlivých faktorů byla následně vypočítána jejich průměrná normovaná míra dosahující výše v intervalu od 0 (nejnižší stupeň důležitosti) do 1 (nejvyšší stupeň důležitosti).

Vzhledem k tomu, že výzkum probíhal ve třinácti krajích ČR, byly získány kvantitativní údaje charakterizující průměrné míry významnosti přisuzované jednotlivým faktorům návštěvníky nákupních center na úrovni NUTS 3, viz shrnutí v TAB. 8.

TAB.8 MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ VÝZNAMU FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER

Faktory	HKK	JHČ	JHM	KVK	LBK	MSK	OLK	PAK	PHA	PLK	STC	ULK	ZLK	Průměr ČR
F1	0,692	0,534	0,569	0,670	0,590	0,456	0,496	0,628	0,598	0,624	0,577	0,639	0,524	**0,584**
F2	0,423	0,324	0,413	0,488	0,421	0,359	0,352	0,448	0,421	0,421	0,395	0,515	0,360	**0,411**
F3	0,894	0,760	0,740	0,861	0,828	0,795	0,741	0,844	0,886	0,838	0,847	0,883	0,810	**0,825**
F4	0,509	0,449	0,506	0,463	0,504	0,438	0,428	0,480	0,487	0,447	0,474	0,494	0,497	**0,475**
F5	0,869	0,892	0,912	0,922	0,896	0,811	0,826	0,876	0,897	0,894	0,854	0,907	0,836	**0,876**
F6	1,000	0,981	0,982	0,992	0,991	0,979	0,992	0,995	0,996	0,996	0,995	0,998	0,985	**0,991**
F7	0,856	0,808	0,887	0,808	0,824	0,721	0,728	0,836	0,897	0,856	0,814	0,895	0,771	**0,823**
F8	0,885	0,902	0,947	0,927	0,921	0,835	0,862	0,918	0,902	0,927	0,862	0,965	0,883	**0,903**
F9	0,932	0,849	0,928	0,929	0,944	0,818	0,835	0,935	0,908	0,930	0,913	0,939	0,899	**0,905**

Zdroj: vlastní

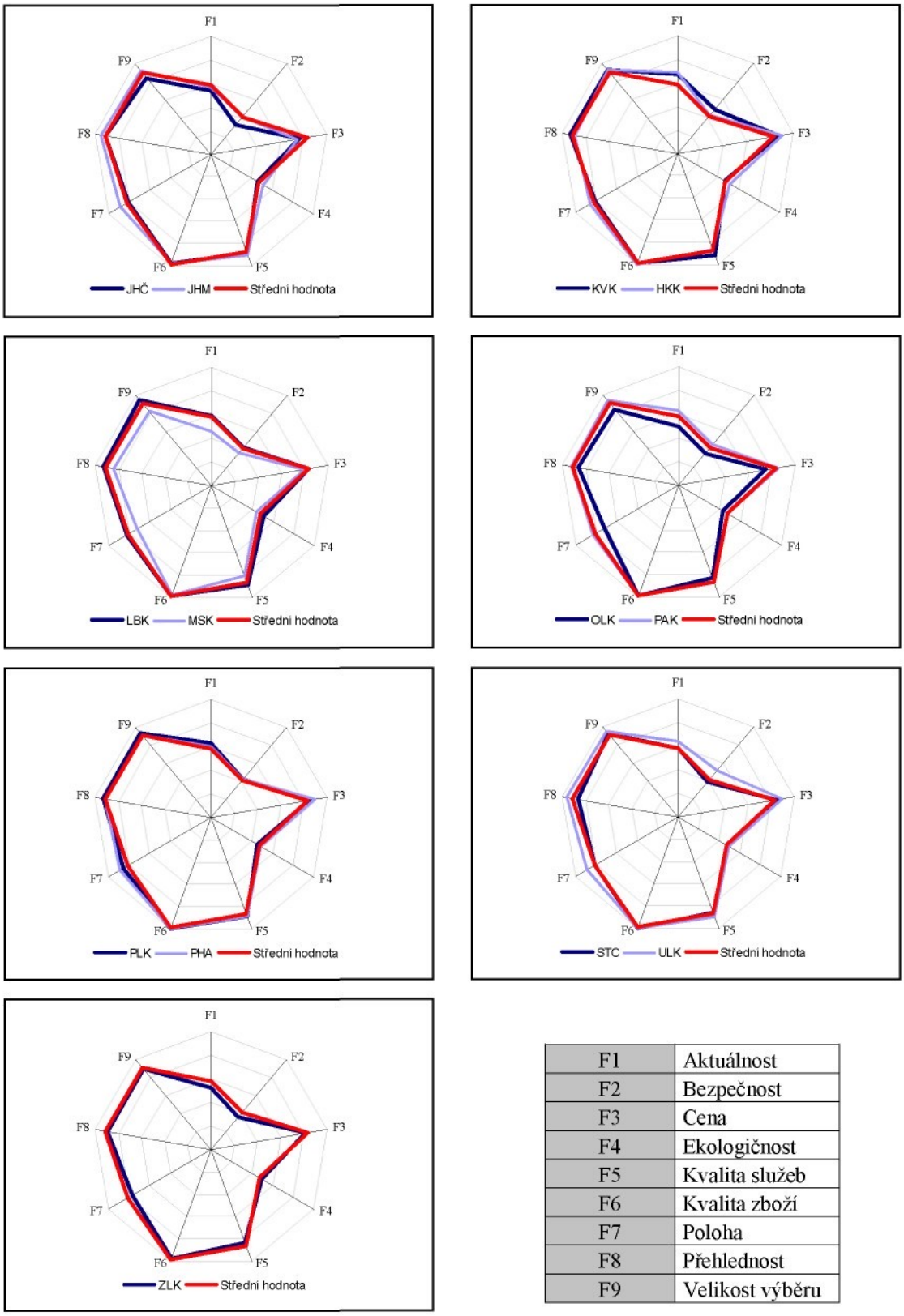
Z výše uvedených výsledků regionální analýzy míry významnosti jednotlivých faktorů je patrné, že v absolutním vyjádření míry významnosti existují předpokládané mezikrajské rozdíly v preferencích zmíněných faktorů návštěvníky nákupních center. Na tomto místě je zajímavá komparace výsledků vnímání důležitosti jednotlivých faktorů v rámci krajů s průměrem ČR. Názorně je zmíněné srovnání situace v krajích se střední hodnotou míry významnosti faktorů v rámci celé ČR zachyceno na následující stránce na OBR. 32.

Na základě analýzy základních statistických charakteristik souboru měr významnosti přisuzovaných jednotlivým faktorům v rámci jednotlivých krajů je také zřejmé, že mezi výše uvedenými soubory existují značné statisticky relevantní rozdíly v podobě odlišných variačních rozpětí i míry variability hodnot. Základní statistické charakteristiky, jejichž výpočty byly prováděny pomocí statistického paketu STAGRAPHICS Centurion XV, jsou prezentovány v TAB. 9.

TAB.9 MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ ZÁKLADNÍCH STATISTICKÝCH CHARAKTERISTIK FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN

Charakteristika	Faktory								
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Rozsah souboru	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Průměr	0,584	0,411	0,825	0,475	0,876	0,991	0,823	0,903	0,905
Medián	0,590	0,421	0,838	0,480	0,892	0,992	0,824	0,902	0,928
Směrodatná odchylka	0,069	0,054	0,053	0,028	0,035	0,007	0,058	0,037	0,043
Koeficient rozptylu	11,73%	13,18%	6,43%	5,81%	3,99%	0,70%	6,99%	4,07%	4,71%
Směrodatná chyba	0,019	0,015	0,015	0,008	0,010	0,002	0,016	0,010	0,012
Minimum	0,456	0,324	0,740	0,428	0,811	0,979	0,721	0,835	0,818
Maximum	0,692	0,515	0,894	0,509	0,922	1,000	0,897	0,965	0,944
Variační rozpětí	0,236	0,191	0,154	0,081	0,111	0,021	0,176	0,13	0,126
Dolní kvartil	0,534	0,36	0,795	0,449	0,854	0,985	0,808	0,883	0,899
Horní kvartil	0,628	0,423	0,861	0,497	0,897	0,996	0,856	0,927	0,932

Zdroj: vlastní



F1	Aktuálnost
F2	Bezpečnost
F3	Cena
F4	Ekologičnost
F5	Kvalita služeb
F6	Kvalita zboží
F7	Poloha
F8	Přehlednost
F9	Velikost výběru

OBR. 32 MEZIKRAJSKÉ SROVNÁNÍ VÝZNAMU FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN

Zdroj: vlastní

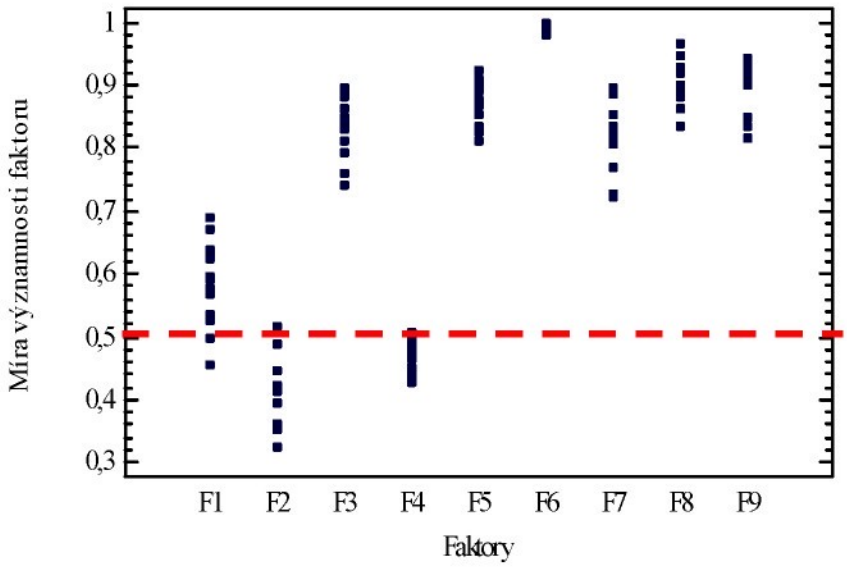
6.1.1 Variabilita a heterogennost souboru faktorů ovlivňujících nákup potravin

Analýza mezikrajského srovnání hlavních statistických charakteristik představených v TAB. 9 a na OBR. 32 ukazuje, že lze identifikovat na základě zmíněné variability jednorozměrných souborů jednotlivých faktorů značné rozdíly v míře heterogenity těchto celků.

- U nejvíce heterogenních souborů u faktorů F2 a F1 dosahuje koeficient rozptylu 13,2 % resp. 11,7 %. Pro uvedené faktory (bezpečnost prodejní jednotky a aktuálnost potravinářského sortimentu) je proto také charakteristické nejvyšší variační rozpětí (0,236 resp. 0,191) v rámci sledovaného komplexu devíti ukazatelů.
- Naopak nejnižší koeficient rozptylu (0,7 %) a nejnižší velikost variačního rozpětí (0,021) byly zjištěny u faktoru F6. Tento výsledek je možné interpretovat tak, že významnost faktoru kvality (čerstvosti) potravinářského zboží, kterou jí přisuzují návštěvníci tradičních nákupních center, je v mezikrajském srovnání relativně konstantní. Zmíněná existence velmi nízké regionální rozdílnosti ve vnímání významnosti tohoto faktoru svědčí o značné míře homogenity souboru dat.

Také výsledky analýzy homogennosti souborů všech určených faktorů pomocí metody LSD[280] (na hladině významnosti tzv. confidence level – 95 %) ve 13 krajích ČR potvrzují, že je možné na škále homogennosti označit skupinu faktorů F1 a F2 za méně homogenní a skupinu faktoru F6 za nejvíce homogenní.

Názorně je možné existující rozdíly ve variabilitě a heterogennosti resp. homogenosti komplexu souborů jednotlivých faktorů znázornit také pomocí rozptylového diagramu prezentovaného na OBR. 33.



OBR. 33 ROZPTYLOVÝ DIAGRAM MEZIKRAJSKÉ MÍRY VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH VOLBU MÍSTA NÁKUPU POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER V ČR

Zdroj: vlastní

[280] LSD (Least Significant Difference = nejmenší významný rozdíl) - jedná se o metodu mnohanásobného porovnávání, která zkoumá významnost rozdílů mezi skupinovými středními hodnotami.

V rámci diagramu na OBR. 33 je vyznačena kritická úroveň míry významnosti faktoru, která je rozhodující pro stanovení strategické významnosti daného faktoru. Z diagramu je patrné, že je možné pouze v některých krajích ČR považovat míru významnosti faktorů F1, F2 a F4 za signifikantní. Ve většině krajů naopak míra významnosti, kterou faktorům F2 a F4 přisuzují návštěvníci nákupních center, nedosahuje minimální úrovně ve výši 0,5. Problematice vymezení strategických faktorů je věnována následující kap. 6.2.

Významné kvantilové statistické charakteristiky souborů hodnot míry významnosti všech devíti sledovaných faktorů umožňující detailnější mezifaktorové srovnání jsou zachyceny pomocí Box-a-Whisker diagramu v příloze Q.

6.1.2 Pořadí faktorů ovlivňujících nákup potravin

Pro mezikrajská srovnání je možné dosáhnout vyšší vypovídací schopnosti a přehlednosti stanovením pořadí významnosti, kterou v rámci krajů návštěvníci nákupních center jednotlivým faktorům přisuzují. Výsledky této analýzy jsou uvedeny v TAB. 10.

TAB. 10 POŘADÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN U NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V KRAJÍCH ČR

Faktory	HKK	JHČ	JHM	KVK	LBK	MSK	OLK	PAK	PHA	PLK	STC	ULK	ZLK	Průměr ČR
F1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	**7**
F2	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	8	9	**9**
F3	3	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	**5**
F4	8	8	8	9	8	8	8	8	8	8	8	9	8	**8**
F5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**4**
F6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**1**
F7	6	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	**6**
F8	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	**3**
F9	2	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	**3**

Zdroj: vlastní

Na základě analýzy údajů z TAB. 10 týkajících se pořadí faktorů v mezikrajském srovnání je možné konstatovat, že existují faktory, kterým je návštěvníky tradičních nákupních center ve všech krajích, kde empirický výzkum probíhal, přisuzováno shodné pořadí. Takovými faktory jsou jak kvalita (čerstvost) potravinářského zboží (F1), která je ve všech krajích hodnocena jako nejvýznamnější faktor ovlivňující volbu místa nákupu potravin, tak aktuálnost potravinářského sortimentu (F1), která ve všech 13 krajích ČR zaujímá sedmé pořadí.

Do druhé skupiny faktorů, u kterých se variační rozpětí pořadí v rámci jednotlivých krajů ČR nachází v intervalu <1, 2> patří všechny zbývající faktory, s výjimkou faktoru příznivé ceny (F3).

Výše uvedený faktor F3 představuje třetí skupinu, kdy variační rozpětí mezikrajského pořadí převyšuje horní hranici intervalového vymezení druhé skupiny. Variační rozpětí mezi max. a min. umístěním v rámci krajů ČR dosahuje u F3 velikosti 3. Cena proto reprezentuje faktor, jehož pořadí je v mezikrajském srovnání velmi diferencované.

6.2 Určení strategických faktorů ovlivňujících nákup potravin

I přes uvedené regionální rozdílnosti (viz kap. 6.1) v subjektivním vnímání významu devíti vymezených faktorů návštěvníky nákupních center v jednotlivých krajích ČR, vykazuje podle statistických výpočtů realizovaných pomocí statistického paketu STAGRAPHICS Centurion XV soubor získaných dat významnou míru korelace s průměrem za celou ČR. Vzhledem k výše uvedené skutečnosti je proto možné považovat zobecnění získaných regionálních poznatků pomocí uvedených průměrných hodnot za celou ČR za relevantní a se značnou vypovídací hodnotou.

Na základě kvalitativní a kvantitativní analýzy průměrných hodnot míry významnosti, kterou návštěvníci nákupních center v ČR přisuzují jednotlivým faktorům reprezentujícím profil nákupního místa, je možné určit hierarchii strategických faktorů, které podstatným způsobem ovlivňují volbu místa nákupu potravin.

6.2.1 Kategorizace faktorů ovlivňujících nákup potravin

Vlastnímu určení hierarchie významnosti předcházela kategorizace jednotlivých faktorů do čtyř skupin, a to podle důležitosti, kterou jim přisuzují návštěvníci nákupních center reprezentující potenciální skupinu zákazníků supermarketů a hypermarketů umístěných v nákupních centrech. Faktory byly roztříděny do kategorií přestavených v TAB. 11.

TAB. 11 KATEGORIZACE FAKTORŮ PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI

Míra významnosti faktorů	Kategorie faktorů
0,76 - 1,00	Velmi důležitý faktor
0,51 - 0,75	Důležitý faktor
0,26 - 0,50	Méně důležitý faktor
0,00 - 0,25	Nepodstatný faktor

Zdroj: vlastní

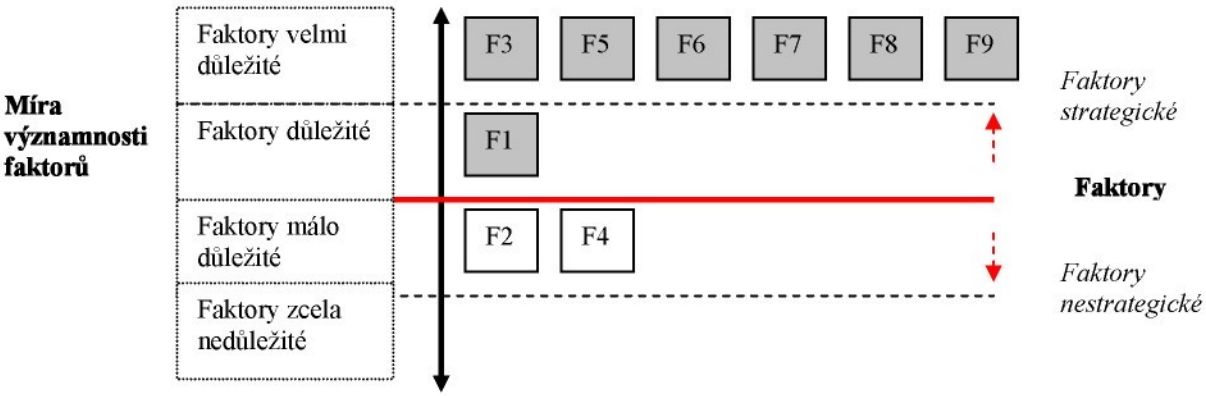
Ze zobecněných výsledků empirického výzkumu pro celou ČR prezentovaných v TAB.8 lze zkoumané faktory rozdělit dle průměrné míry významnosti do jednotlivých kategorií, které jsou uvedeny v TAB. 12.

TAB. 12 KATEGORIZACE FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKY TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V ČR PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI

Faktory		Průměrná míra významnosti v ČR	Kategorie faktorů
F1	Aktuálnost potravinářského sortimentu	0,584	Důležitý faktor
F2	Bezpečnost prodejní jednotky	0,411	Méně důležitý faktor
F3	Příznivá cena potravin	0,825	Velmi důležitý faktor
F4	Ekologičnost - recyklovatelnost obalů	0,475	Méně důležitý faktor
F5	Kvalita resp. úroveň obslužného personálu	0,876	Velmi důležitý faktor
F6	Kvalita (čerstvost) potravinářského zboží	0,991	Velmi důležitý faktor
F7	Poloha prodejní jednotky	0,823	Velmi důležitý faktor
F8	Přehlednost uspořádání potravinářského sortimentu	0,903	Velmi důležitý faktor
F9	Velikost výběru - šíře potravinářského sortimentu	0,905	Velmi důležitý faktor

Zdroj: vlastní

Přehledně je možné znázornit soustavu sledovaných faktorů roztříděných pomocí čtyřstupňové škály míry významnosti také na OBR. 34.

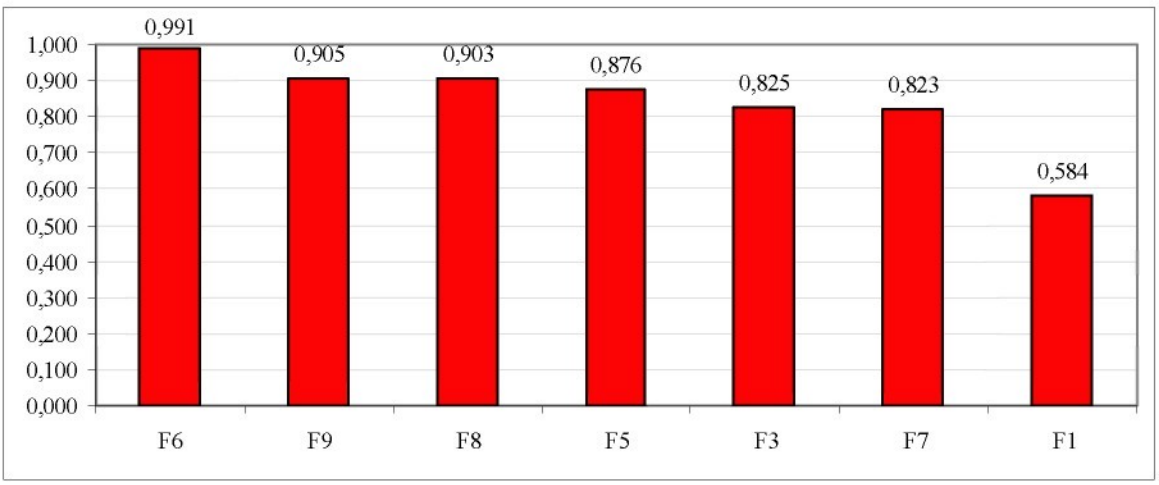


OBR. 34 PŘEHLED KATEGORIÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V ČR PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI

Zdroj: vlastní

6.2.2 Hierarchie strategických faktorů ovlivňujících nákup potravin

V další fázi bylo možné setřídit strategické faktory, které reprezentují kategorii faktorů důležitých a velmi důležitých, sestupně podle absolutní výše míry významnosti a získat tak hierarchii strategických faktorů v pořadí, které je prezentováno na OBR. 35.



OBR. 35 HIERARCHIE STRATEGICKÝCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V ČR PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI

Zdroj: vlastní

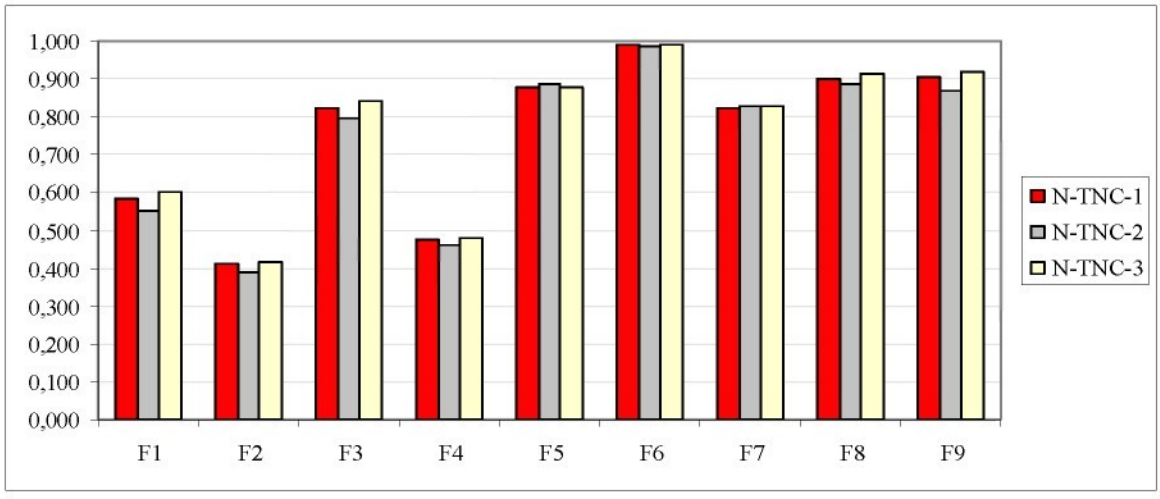
Z výše uvedených údajů na OBR. 35 vyplývá, že zcela specifické postavení v rámci zmíněné hierarchie strategických faktorů zaujímá faktor F6 (kvalita potravinářského zboží), který má zcela dominantní postavení a mírou významnosti převyšuje druhý faktor v pořadí F9 (velikost výběru) o více než 9,5 %. Z výše uvedeného důvodu je proto možné faktor F6 označit pojmem obzvláště důležitý strategický faktor pro návštěvníky nákupních center ve všech 13 krajích ČR, kde se empirický výzkum uskutečnil.

Jak již bylo zmíněno v kap. 5.3.1, je možné rozdělit návštěvníky nákupních center ČR podle významu, který pro ně mají prodejní jednotky supermarketů a hypermarketů umístěné v nákupních centrech, do skupin podle hodnoty průměrné měsíční spotřeby potravin zakoupených v těchto centrech.

Na základě výše zmíněného rozdělení návštěvníků nákupních center dle hodnoty nakoupených potravin bylo možné realizovat srovnávací analýzu míry významnosti přisuzované jednotlivým faktorům na úrovni celé ČR. Pozornost byla na tomto místě zaměřena na identifikaci možných rozdílností ve vnímání významnosti vymezených faktorů mezi následujícími skupinami:

- N-TNC-1: U všech návštěvníků nákupních center bez ohledu na to, jakou hodnotu průměrné měsíční spotřeby potravin zakoupí ve formátech nákupních center (viz hodnoty průměrné míry významnosti za celou ČR uvedené v TAB. 12);
- N-TNC-2: U návštěvníků nákupních center s hlavním místem nákupu potravin v prodejnách umístěných mimo nákupní centrum (Tato skupina nenakupuje v nákupních centrech potraviny vůbec popř. nakupuje pouze množství nepřesahující 25 % hodnoty průměrné měsíční spotřeby potravin);
- N-TNC-3: U návštěvníků nákupních center, jejichž hlavním nákupním místem potravin jsou prodejny FMCG umístěné v nákupních centrech (Tito návštěvníci nakupují v nákupních centrech více než 50 % hodnoty průměrné měsíční spotřeby potravin).

U každé z výše uvedených skupin N-TNC-2 a N-TNC-3 je možné identifikovat vlastní hierarchii faktorů resp. profil nákupního místa ve srovnání s hierarchií skupiny N-TNC-1 prezentované v kap. 6.2.2. Údaje týkající se míry významnosti určených faktorů v mezikrajském srovnání výše uvedených skupin návštěvníků nákupních center jsou prezentovány v příloze R. Výsledky srovnávací analýzy zobecněné pro celou ČR jsou prezentovány na OBR. 36.



OBR. 36 SROVNÁNÍ MÍRY VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN U VYBRANÝCH SKUPIN NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER V ČR

Zdroj: vlastní

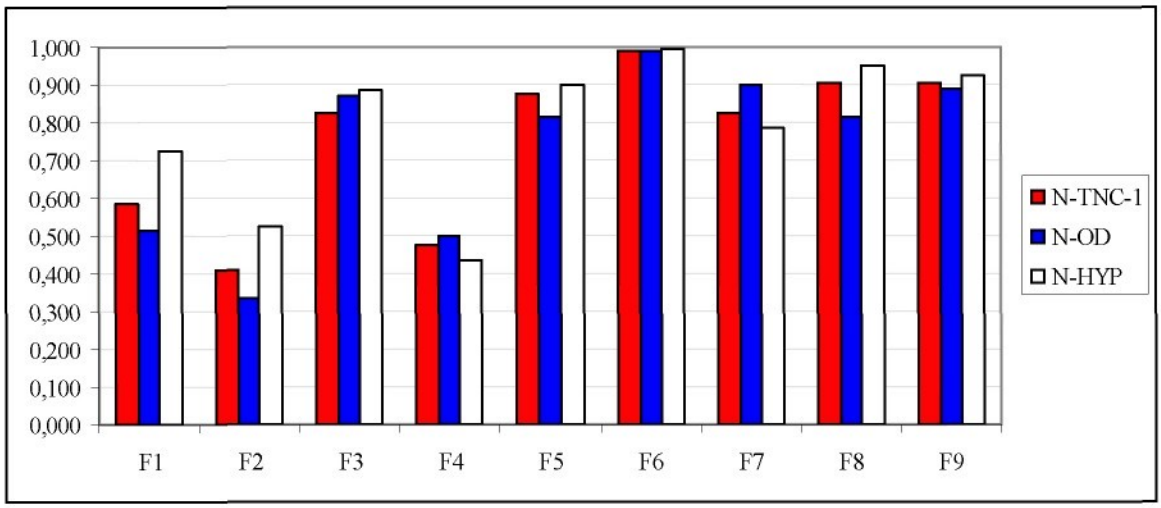
Z výše uvedené analýzy údajů na OBR. 36 a komparací výsledků všech tří výše vymezených skupin návštěvníků nákupních center je patrné, že v absolutním vyjádření míry významnosti jednotlivých faktorů neexistuje mezi zmíněnými skupinami žádný podstatný rozdíl.

Na základě této skutečnosti je také možné považovat rozlišení faktorů na strategické a nestrategické znázorněné na OBR. 34 za relevantní jak pro návštěvníky nákupních center, jejichž hlavním nákupním místem jsou prodejny situované mimo nákupní místo, tak i návštěvníky, pro které je nákupní centrum hlavním nákupním místem potravin.

6.2.3 Komparace faktorů ovlivňujících nákup potravin návštěvníky různých formátů

Odlišná situace vyplývá z analýzy vnímané míry významnosti zmíněných faktorů hlavním vzorkem návštěvníků nákupních center v komparaci s návštěvníky jiných formátů. V rámci realizovaného empirického výzkumu byli jako druhý výběrový vzorek zvoleni návštěvníci obchodních domů (N-OD) a třetím výběrovým vzorkem byli návštěvníci samostatné prodejní jednotky hypermarketu (N-HYP).

Výsledky kvantitativní analýzy zaměřené na komparaci poznatků získaných dotazováním všech tří výběrových vzorků N-TNC-1, N-OD a N-HYP jsou znázorněny pro úroveň celé ČR na OBR. 37.



OBR. 37 SROVNÁNÍ MÍRY VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKŮ ZVOLENÝCH FORMÁTŮ V ČR

Zdroj: vlastní

Z údajů prezentovaných na OBR. 37 je patrné, že existují mezi návštěvníky jednotlivých formátů zásadní rozdíly jak v absolutním vyjádření míry významnosti, tak i v pořadí významnosti, kterou jim jednotlivé skupiny přisuzují. Nejvíce diferencovaný je přístup jednotlivých skupin především v otázce hodnocení míry významnosti faktorů aktuálnosti potravinářského sortimentu (F1) a bezpečnosti prodejní jednotky (F2). V případě faktoru F2 míra významnosti vnímaná návštěvníky hypermarketu u tohoto faktoru dokonce

překročila signifikantní hranici významnosti faktoru, která je rozhodující pro stanovení strategické významnosti daného faktoru (tj. 0,5).

Z výsledků dotazování a meziformátového srovnání také vyplynulo, že návštěvnící obchodních domů přisuzují oproti zbývajícím dvěma skupinám také větší význam poloze prodejní jednotky (F7). Po kvalitě potravinářského sortimentu (F7) je to z pohledu návštěvníků obchodních druhý nejvýznamnější faktor ovlivňující volbu jejich místa nákupu potravin. U návštěvníků nákupních center a hypermarketů je faktor F7 až na šestém místě v pořadí strategických faktorů.

Odlišný přístup a specifický význam polohy resp. vzdálenosti prodejní jednotky od domova, zaměstnání či školy v případě návštěvníků obchodních domů je možné odůvodnit tím, že se tento obchodní komplex nachází téměř výhradně v centrálních resp. vnitřních částech měst. Oproti tomu jsou nákupní centra i samostatné prodejní jednotky hypermarketů umísťovány jak ve vnitřních, tak často i příměstských částech měst. Pro centrální lokality měst je typické, že v nich také dochází ke značné koncentraci pracovních, studijních a školních aktivit. Pro návštěvníky obchodních domů proto může být poloha jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňující jejich nákup potravin.

Srovnávací analýza prezentovaná na OBR. 38 ale také ukazuje na podobnost přístupu tří jmenovaných výběrových skupin k značnému významu faktorů kvality potravinářského zboží (F6) a velikosti výběru potravinářského sortimentu (F9). Faktor příznivé ceny (F3) dosáhl u návštěvníků obchodního domu čtvrté a u návštěvníků nákupních center a hypermarketů páté pozice na škále významnosti strategických faktorů.

Všechny tři sledované skupiny výběrových souborů včetně návštěvníků nákupních center vykazují rysy typické pro moderně orientované a více náročné zákazníky, kteří jsou více orientovaní na kvalitu, a pro které je příznivá cena významným, ale ne nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím volbu místa nákupu potravin.

Výsledky empirického výzkumu prezentované v této disertační práci jsou tak v souladu se zjištěními výzkumů společností AC Nielson, INCOMA Research a GfK Praha, kterým byla věnována pozornost v kap. 5.3.1.

6.3 Význam aplikace Est-Modelu a jeho modifikace

V rámci empirického výzkumu, jehož výsledky jsou prezentovány v kap. 6.1 a 6.2, byla pozornost zaměřena na získání údajů týkajících se významu soustavy devíti faktorů. Jednotlivé faktory byly specifikovány a přiřazeny z hlediska jak pěti základních strategických pozic vytýčených v Est-Modelu autorů **N. A. Willarda** a **N. Z. Sterna** (viz kap. 3.2.2), tak i z pohledu dodatečných pozic, které jsou součástí modifikované verze zmíněného modelu. Charakteristice zmíněné modifikace Est-modelu je věnována pozornost v kap. 6.3.1.

Na základě výsledků získaných empirickým výzkumem je proto možné učinit první závěry týkající se vhodnosti aplikace zmíněného Est-modelu a jeho modifikované verze pro identifikaci strategických faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost českých retailingových firem. Záměrem je tak zhodnotit, zda-li je Est-model možné aplikovat v podmínkách českého retailingového prostředí a zda lze s jeho pomocí vymezit potenciální strategické faktory. Na tuto problematiku je zaměřená kap. 6.3.2.

6.3.1 Charakteristika a cíle modifikace Est-Modelu

Základní "kritické" pozice Est-modelu, které dle autorů **N.A.Willarda** a **N.Z.Sterna** představují možné strategické volby retailingových firem, ve kterých se mohou odlišit od konkurence, zapsat se do povědomí zákazníků a získat tak významnou konkurenční výhodu (viz kap. 3.2.2), byly za účelem uskutečnění empirického výzkumu modifikovány o nové pozice. Možnost modifikace modelu a jeho dynamické adaptace na podmínky jednotlivých odvětví připouštějí také výše uvedení autoři v rámci své Est-teorie.

Vlastní modifikace Est-modelu provedená autorkou disertační práce před vlastní realizací empirického výzkumu spočívala v doplnění původních pěti základních klíčových pozic Est-modelu o tři dodatečné pozice. V případě doplněných kritérií se jednalo:

- O pozici kvality tzv. Fine-Est, která sice není zahrnuta do původní verze Est-modelu, ale autoři N.A.Willard a N.Z.Stern její existenci v rámci Est-teorie připouštějí;
- O pozice zohledňující jak ekologické aspekty nabízeného sortimentu tzv. Eco-Est, tak i bezpečnost prodejní jednotky v podobě oblasti tzv. Secure-Est.

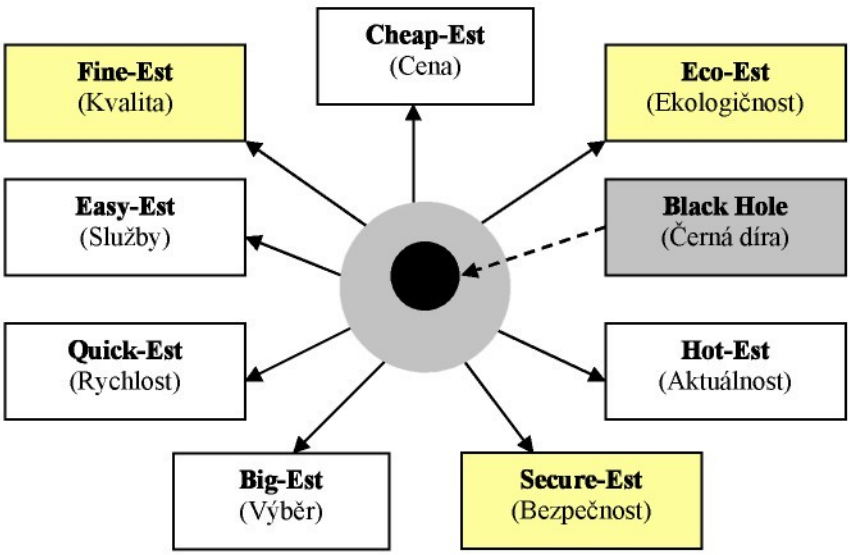
Následně byla vytvořena soustava devíti faktorů blíže představených v analytických kapitolách 6.1 a 6.2 reprezentující jednotlivé výše uvedené pozice modifikovaného Est-modelu. S výjimkou Easy-Est pozice, byl pro každou potenciální strategickou oblast určen jeden dominantní faktor, který danou pozici nejlépe vystihuje. Za účelem jednoznačného vymezení pozice Easy-Est spočívající především v její diferenciaci oproti pozici
Quick-Est, byly jako charakteristiky této Est-pozice určeny dva faktory.

Stanovení limitovaného počtu faktorů a s tím související akceptace zjednodušeného pohledu na výše uvedenou problematiku strategických pozic byla nutná vzhledem k omezeným časovým možnostem respondentů, kteří měli výše uvedené faktory hodnotit v průběhu osobního dotazování v rámci empirického výzkumu.

Vzhledem k možnosti, že existují další potenciální strategické pozice, které nejsou zachyceny pomocí modifikovaného Est-modelu, bylo rozhodnuto, že v rámci dotazování

potenciální cílové skupiny retailingových firem bude respondentům ponechán prostor na vyjádření, zda-li z jejich pohledu existují jiné relevantní faktory ovlivňující volbu místa nákupu potravin.

Kompletní přehled strategických pozic vymezených v rámci modifikovaného Est-modelu je zachycen na OBR. 38. Přehled jednotlivých faktorů charakterizujících jednotlivé pozice je uveden v TAB.13.



OBR. 38 POTENCIÁLNÍ STRATEGICKÉ POZICE MODIFIKOVANÉHO EST-MODELU
Zdroj: vlastní[281]

TAB. 13 FAKTORY CHARAKTERIZUJÍCÍ POTENCIÁLNÍ STRATEGICKÉ POZICE MODIFIKOVANÉHO EST-MODELU

Pozice	Faktory	Kód
Big-Est	Velikost výběru – šíře potravinářského sortimentu	F9
Cheap-Est	Příznivá cena potravin	F2
Easy-Est	Kvalita resp. úroveň obslužného personálu	F5
Eco-Est	Ekologičnost – recyklovatelnost obalů	F4
Fine-Est	Kvalita (čerstvost) potravinářského zboží	F6
Hot–Est	Aktuálnost potravinářského sortimentu	F1
Quick-Est	Poloha prodejní jednotky	F7
Quick-Est	Přehlednost uspořádání potravinářského sortimentu	F8
Secure-Est	Bezpečnost prodejní jednotky	F2

Zdroj: vlastní

Cílem aplikace modifikovaného Est-modelu v rámci empirického výzkumu bylo ověřit, zda jsou výše uvedené původní i dodatečné pozice relevantní pro potenciální zákazníky retailingových firem provozujících prodejní jednotky hypermarketů či supermarketů

[281] Vycházející z WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 11. ISBN 0-471-47357-X

v nákupních centrech. Cílem bylo na základě výsledků empirického šetření zaměřeného na preference návštěvníků nákupních center identifikovat:

- Které z výše uvedených faktorů resp. pozic jsou z pohledu poptávajících skutečně relevantní resp. klíčové determinanty nákupního chování;
- Na základě analýzy výsledků otevřených otázek vymezit možné nové potenciální Est-pozice.

6.3.2 Identifikace strategických faktorů pomocí modifikovaného Est-Modelu

Est-model ve své modifikované podobě byl aplikován na situaci retailingového prostředí v ČR, protože byla splněna limitující podmínka aplikace v podobě požadavku na relativně vysoký stupeň míry saturace retailingového trhu, konkurence na straně nabídky a diferencovanosti požadavků zákazníků na straně poptávajících. Analýza současné situace na českém retailingovém trhu je charakterizována v kap. 5.1.1.

Ze souhrnných výsledků empirického výzkumu za celou ČR je patrné, že preference faktorů F1, F2, F3, F5, F6 a F7 překročily kritickou míru, která je rozhodující pro stanovení strategické významnosti daného faktoru. Tyto faktory je proto možné v souladu s Est-teorií považovat za klíčové determinanty nákupního chování cílové skupiny zákazníků a současně za strategické pozice, ve kterých mohou retailingové firmy usilovat o dosažení dominantního postavení. Z pohledu retailingových firem se tak jedná o strategické faktory konkurenceschopnosti.

Výše uvedené výsledky tak prokázaly, že cílová skupina zákazníků retailingových firem provozujících prodejní jednotky supermarketů či hypermarketů v nákupních centrech vnímá všechny základní pozice (Big-Est, Easy-Est, Hot-Est, Cheap-Est, Quick-Est) vytýčené původním Est-modelem jako klíčové a tím i relevantní pro volbu místa nákupu potravin.

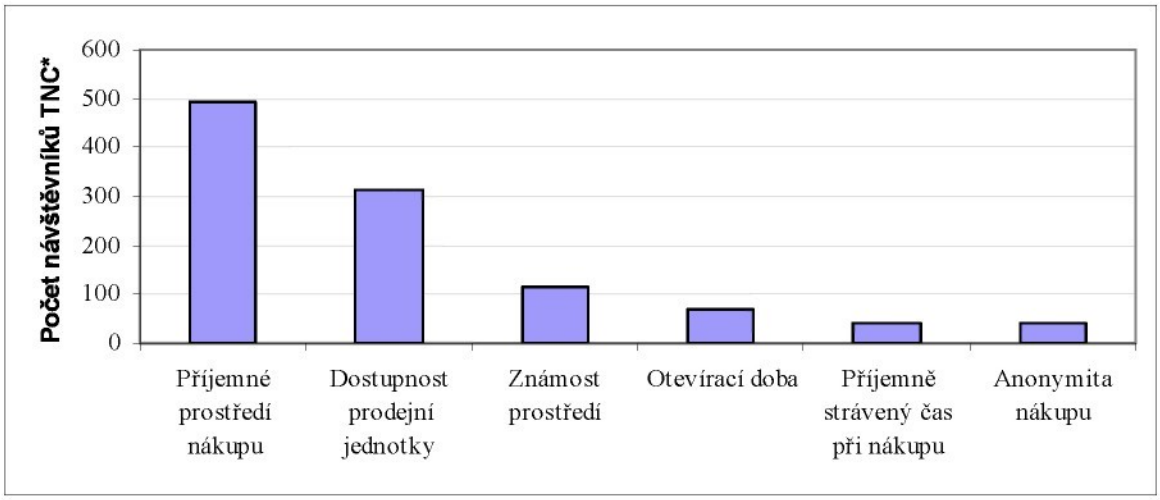
V souvislosti se strategickou pozicí Big-Est je nutné zdůraznit, že z analýzy získaných údajů o preferencích jiných relevantních faktorů v rámci otevřené otázky vyplynulo, že zcela specifickou roli pro respondenty má složení nabízeného potravinářského sortimentu resp. zastoupení českých produktů v nabídce retailingových firem.

Z doplněných pozic modifikovaného modelu je možné na základě výsledků výzkumu jako strategicky relevantní označit pouze pozici Fine-Est. Faktor kvality (čerstvosti) potravinářského sortimentu navíc zaujímá zcela specifické, velmi významné postavení v rámci preferencí návštěvníků nákupních center. V rámci hierarchického hodnocení strategických faktorů podle míry významnosti týkající se volby místa nákupu potravin (viz kap. 6.2.2) hraje tento faktor pro cílovou skupinu zákazníků retailingových firem jednoznačně nejvyšší roli.

Z analýzy získaných dat je rovněž patrné, že se neprokázala relevantnost pozic Secure-Est a Eco-Est v roli klíčových faktorů ovlivňující chování při nákupu potravin cílové skupiny zákazníků retailingových firem. Český zákazník problematice zabezpečení prodejny a ekologickým aspektům nabízeného sortimentu při nákupu potravin nevěnuje takovou pozornost, aby obě výše uvedené pozice mohly být zařazeny do kategorie pozic se strategickým významem.

Samozřejmě nelze konstatovat, že zmíněné pozice Secure-Est a Eco-Est uvedené strategické významnosti nikdy nedosáhnout. Výsledky analýzy jsou pouze zjištěním relevantním k určitému časovému okamžiku. Vzhledem k dynamickému vývoji retailingového prostředí se tak může měnit v budoucnu i role jednotlivých pozic modifikovaného Est-modelu.

Na základě analýzy výsledků otevřené otázky lze v rámci celého spektra uvedených faktorů z kategorie "ostatní relevantní faktory při nákupu potravin" identifikovat skupinu šesti faktorů, které byly uváděny nejčastěji. Uvedené faktory jako relevantní uvedlo téměř 22 % dotázaných. Přehledně jsou zmíněné faktory seřazeny sestupně podle počtu návštěvníků, kteří je uvedli jako relevantní klíčové faktory ovlivňující volbu místa nákupu, viz OBR. 39.



* TNC = tradiční nákupní centra

OBR. 39 PŘEHLED POTENCIÁLNÍCH STRATEGICKÝCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH VOLBU MÍSTA NÁKUPU POTRAVIN U NÁVŠTĚVNÍKŮ TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTER

Zdroj: vlastní

Vzhledem ke skutečnosti, že u výše uvedených faktorů nebyla v rámci empirického výzkumu zjišťována míra významnosti, kterou jim přisuzuje cílová skupina zákazníků, je možné označit tyto faktory pouze za potenciální strategické faktory. Zkoumání míry významnosti a následné analýze preferencí těchto faktorů tak může být věnována pozornost v novém empirickém výzkumu.

Faktory dostupnosti prodejní jednotky a otevírací doby je možné přiřadit k již existující strategické pozici Quick-Est. Důvodem pro zařazení těchto dvou uvedených faktorů do zmíněné pozice je skutečnost, že jejich společným znakem je, že přinášejí zákazníkům časovou úsporu.

S odkazem se zmíněnou kategorizaci výše uvedených faktorů do skupiny potenciálních strategických faktorů je možné také vymezit v souvislosti s faktory "příjemné prostředí nákupu" a "příjemně strávený čas při nákupu" novou potenciální strategickou Est-pozici (Exciting-Est). Z analýzy empirických výsledků je patrné, že pro návštěvníky nákupních

center hraje požadavek na příjemné prostředí a příjemně strávený čas i při samotném nákupu potravin významnou roli.

Tento výsledek je opět v souladu s výzkumy společností INCOMA Research a GfK Praha, které zdůrazňují rostoucí význam kvalitního nákupního prostředí pro moderní zákazníky, kterými návštěvníci nákupních center jsou. V této souvislosti je nutné zmínit, že umístění prodejní jednotky FMCG do formátu moderního nákupního centra s odpovídající kvalitou prostředí tak může z pohledu retailingové firmy představovat významnou strategickou konkurenční výhodu.

Vzhledem k očekávanému růstu kupní síly a s tím související zvyšující se náročnosti českých zákazníků lze očekávat, že i nadále bude docházet k diverzifikaci požadavků poptávajících. Vznikajícím novým trendům a celkovému dynamickému vývoji požadavků proto musí retailigové firmy věnovat pozornost i nadále.

Z výsledku empirického výzkumu je dále patrné, že aplikaci Est-modelu a jeho modifikaci zohledňující zmíněný dynamický vývoj českého retailingového prostředí lze považovat za vhodný prostředek k potvrzení resp. identifikaci strategických oblastí, ve kterých mohou retailingové firmy usilovat o dosažení významných konkurenčních výhod. "Kritické" pozice Est-modelu je proto možné také považovat za relevantní faktory ovlivňující konkurenceschopnost českých retailingových firem.

V této souvislosti je nutné zdůraznit, že možnosti využití Est-modelu nekončí identifikací strategických oblastí. V navazujícím kroku mohou retailingové firmy zjišťovat v rámci nového empirického výzkumu, jak jsou hodnoceny ze strany cílové skupiny zákazníků v jednotlivých strategických pozicích. Tyto výsledky pak mohou být porovnávány s hodnocením konkurence. Získané údaje následně mohou být použity pro stanovení strategických a operativních cílů retailingových společností.

Závěr

Prvotním cílem disertační práce bylo vymezit základní pojmy teorie retailingu a konkurenceschopnosti. Na základě rešerše domácí a zahraniční literatury a dalších informačních zdrojů byly **v první části** práce vymezeny především pojmy retailingové firmy, nákupního centra, konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti retailingových firem (viz první část, kap. 2). Vzhledem k relevanci zmíněných pojmů bylo také specifikováno jejich pojetí v rámci disertační práce.

V disertační práci byla věnována pozornost českým retailingovým firmám, jejichž činnost je zaměřena na potravinářský maloobchod, a které uskutečňují prodej potravinářského sortimentu v prodejních jednotkách supermarketů a hypermarketů lokalizovaných v tradičních nákupních centrech v ČR.

Za účelem lepšího odlišení formátu nákupního centra od velkoprodejen hypermarketu a s cílem zjednodušit pan-evropskou typologii byla v rámci disertační práce představena modifikovaná pan-evropská typologie. Podstata modifikace spočívá především v zavedení druhého hlavního kritéria, a to minimálního počtu dvaceti nájemců u formátu tradičního nákupního centra. Dále došlo ke změně klasifikace dle velikosti centra. Součástí modifikace je také navýšení minimálního požadavku na výši GLA u tradičních nákupních center na 10.000 m^2. V rámci modifikované pan-evropské typologie tak byla vytvořena vlastní definice tradičního nákupního centra.

V souvislosti se zaměřením disertační práce byly za strategické konkurenční výhody považovány výhody dosažené retailingovými firmami v oblastech, které jsou považovány zákazníky za klíčové v rámci jejich rozhodovacího procesu o nákupu potravinářského sortimentu. Tyto oblasti je možné označit pojmem strategické faktory konkurenceschopnosti zmíněných retailingových firem.

Samotnému významu strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem byla věnována pozornost **v druhé části** práce (kap. 3). Problematika teoretického určení významu strategických faktorů konkurenceschopnosti je nejdříve spojena s pochopením podstaty faktorů konkurenceschopnosti. Faktory konkurenceschopnosti reprezentují oblasti potenciálních konkurenčních výhod, díky kterým se retailingové firmy mohou odlišit od konkurentů. Tyto faktory konkurenceschopnosti se projevují jak na úrovni vnitropodnikových, tak i vnějších podnikových procesů.

V rámci disertační práce byla pozornost věnována pouze těm strategickým faktorům konkurenceschopnosti, které splnily podmínku, že jsou bezprostředně ovlivnitelné retailingovými firmami. Právě zmíněný aktivní přístup umožňuje retailingovým firmám vytvářet potenciální strategické konkurenční výhody.

Zvláštní pozornost v rámci druhé části byla věnována pojetí strategických faktorů konkurenceschopnosti dle tzv. Est-modelu autorů N.A.Willarda a N.Z.Sterna. Zmínění autoři vnímají klíčové determinanty nákupního chování zákazníků v roli strategických faktorů jako potenciální oblasti či tzv. "kritické" pozice, ve kterých mohou retailingové firmy usilovat o vytvoření strategických konkurenčních výhod. V rámci Est-modelu bylo

identifikováno pět oblastí, v rámci kterých mohou retailingové firmy usilovat o jedinečné postavení:

- Big-Est: zaměření na vytvoření dominantní šíře i hloubky výběru nabízeného sortimentu;
- Cheap-Est: zaměření na trvale nejnižší úrovně cen nabízeného sortimentu;
- Easy-Est: zaměření na nabídku nejlepší kvality obslužného personálu;
- Quick-Est: zaměření na umožnění rychlého nákupu pomocí přehlednosti i vhodné polohy prodejny;
- Hot-Est: zaměření na aktuálnost nabízeného sortimentu, nabídku propagovaných výrobků (pomocí různých nástrojů marketingové komunikace).

Vzhledem ke skutečnosti, že Est-model zohledňuje dynamický vývoj retailingového prostředí, mohou být také jednotlivé výše uvedené pozice doplňovány popř. redukovány. Příkladem takové modifikace byla varianta Est-modelu, která byla aplikována v rámci analytické části této disertační práce (viz kap. 6).

Na základě charakteristiky specifického postavení strategických faktorů konkurenceschopnosti a pojetí uvedených faktorů v rámci Est-modelu je možné konstatovat, že se potvrdila hypotéza, že klíčové determinanty ovlivňující zákazníky při volbě nákupního místa potravin, představují z pohledu retailingových firem strategické faktory konkurenceschopnosti a potenciální oblasti pro vytvoření strategických konkurenčních výhod.

Třetí část práce (kap. 4) se věnovala problematice vymezení strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa zákazníků. Pozornost byla nejdříve zaměřena na charakteristiku faktorů konkurenceschopnosti reprezentujících konkurenční výhody vytvářené v rámci transformační činnosti retailingových firem, které jsou zákazníci schopni vnímat a následně zohledňovat v nákupním chování.

V další etapě bylo podrobeno analýze nákupní chování zákazníků. Pomocí analýzy nákupního chování je možné lépe porozumět zákonitostem nákupu potravin a faktorům, které ovlivňují samotné nákupní chování. Pro retailingové firmy je velmi důležité získat poznatky o individuálním nákupním chování jednotlivců, které po jejich zobecnění mohou následně aplikovat na situaci cílových zákaznických skupin.

Na základě rešerše domácích i zahraničních literárních zdrojů byly určeny důvody motivující zákazníky k realizaci nákupu potravinářského sortimentu a charakterizována vybraná specifika nákupu potravin.

V rámci komplexního rozhodování o realizaci nákupu potravin určují zákazníci nejen frekvenci realizace nákupu a množství a typ nakoupeného potravinářského sortimentu, ale také místo, kde nákup potravin chtějí realizovat.

Z analýzy nákupního chování vyplývá, že k volbě nákupního místa dochází v přípravné fázi procesu rozhodování o nákupu potravin, kdy zákazníci rozhodují nejprve o poloze resp. lokalitě místa nákupu potravin a následně vybírají konkrétní prodejní jednotku. Proces rozhodování o volbě nákupního místa ovlivňuje celá řada faktorů. Jako hlavní faktory lze vedle individuálních vlastností zákazníků označit:

- Vlastnosti resp. obecné charakteristiky nákupního místa reprezentované např. jeho polohou, dostupností automobilovou popř. veřejnou dopravou, počtem parkovacích míst, existencí koncentrace více prodejen v dané lokalitě a atmosférou při nákupu;
- Vlastnosti prodejní jednotky představované například šíří nabízeného sortimentu, prostorností, přehledností a rozsahem poskytovaných služeb personálu v dané prodejně.

Vlastnosti prodejní jednotky jsou úzce propojeny s vlastnostmi potravinářského sortimentu nabízeného v prodejně. Zákazníci ve skutečnosti vnímají vlastnosti nákupního místa a vlastnosti nabízeného potravinářského sortimentu jako jeden komplex.

Důležitá je v této souvislosti také schopnost retailingových firem odlišit své prodejní jednotky od konkurence. V tvrdém konkurenčním boji, kdy jsou jednotlivé potravinářské výrobky snadno substitutovatelné a obdobné druhy jsou součástí nabízeného sortimentu velkého počtu prodejen, může být takovým odlišením např. výskyt retailingové firmy v nákupním centru, kde existuje koncentrace více prodejních jednotek z oblasti obchodu, služeb, stravování i zábavy.

Na základě zjištění z oblasti analýzy nákupního chování a specifik nákupu potravinářského sortimentu lze konstatovat, že se potvrdila hypotéza, že zákazníci nakupující potraviny v tradičních nákupních centrech jsou při své volbě nákupního místa ovlivňováni jak formátem nákupního centra jako takového, tak i konkrétními nákupními podmínkami v prodejnách potravin supermarketů a hypermarketů umístěných v tomto centru.

V rámci třetí části byla pozornost zaměřena také na proces vnímání a hodnocení strategických faktorů a s tím související možnost sestavení hierarchického pořadí výše uvedených faktorů.

Na základě analýzy očekávání zákazníků resp. významu, který jednotlivým strategickým faktorům přikládají, bylo možné sestavit hierarchii strategických faktorů. Možné regionální rozdíly v hodnocení strategických faktorů je přitom nutné vnímat v souvislosti se stupněm vybavenosti jednotlivých krajů formátem tradičních nákupních center a výskytem prodejen supermarketů a hypermarketů retailingových firem v těchto centrech.

Ve čtvrté části (kap. 5) byla pozornost věnována významu nákupního centra jako retailingového formátu v ČR. Nejprve byla realizována analýza vývoje trhu nákupních center a aplikována modifikovaná pan-evropská typologie na situaci českého trhu nákupních center. Poté byl zachycen význam, který formátu tradičního nákupního centra přikládají jak retailingové firmy, tak i zákazníci.

Nákupní centra je možné vnímat jednak jako významný segment na trhu komerčních nemovitostí, tak i jako moderní retailingový formát. Oba zmíněné pohledy se navzájem prolínají. Existence resp. výstavba nákupních center je předpokladem umožňujícím retailingovým firmám umístit své prodejní jednotky do tohoto moderního nákupního formátu. Na druhé straně samotní investoři s výstavbou vyčkávají až do okamžiku, kdy předpokládají, že na trhu existuje dostatečná poptávka po tomto retailingovém formátu.

Za účelem sestavení typologie existujících nákupních center v ČR byla aplikována modifikovaná pan-evropská typologie představená v kap. 2. Z analýzy situace na českém trhu nákupních center vyplynulo, že do konce roku 2006 bylo v ČR vystavěno 48 tradičních a 9 specializovaných nákupních center. Na území ČR se nacházely všechny formáty a typy specifikované ve výše uvedené typologii. Nákupní centra byla situována ve všech krajích ČR s výjimkou VYS.

Také v případě vybavenosti krajů resp. krajských měst a jiných aglomerací ČR nákupními centry bylo zjištěno, že existují v mezikrajském srovnání značné regionální rozdíly. Zcela specifické postavení v tomto smyslu zaujímá hlavní město Praha, kde se na konci roku 2006 nacházelo více než 27 % z celkového počtu tradičních nákupních center v ČR. Druhý nejpočetnější trh nákupních center existoval v JHM (12,5 %) a dále pak v MSK (10,4 %). Pořadí uzavíraly PAK (2,1 %) a VYS, kde neexistovala žádná nákupní centra.

Cílem čtvrté části bylo také zjistit význam, který formátu tradičního nákupního centra přikládají retailingové firmy. Analýza situace na retailingovém trhu prokázala významné postavení prodejen FMCG, které představují klíčové nájemce a magnety přitahující pozornost návštěvníků v tradičních nákupních centrech. Ze 48 tradičních nákupních center vystavěných do roku 2006 nebyla prodejna FMCG umístěna pouze v jediném tradičním nákupním centru. Z typů moderních formátů prodejních jednotek FMCG převažují v tradičních nákupních centrech hypermarkety (91,5 %) nad supermarkety (8,5 %). Formát diskontu v českých tradičních nákupních centrech není zastoupen.

Na konci roku 2006 se na trhu retailingových firem prodávajících FMCG v tradičních nákupních centrech vyskytovaly dvě dominantní retailingové společnosti, a to společnost Ahold Czech Republic zastoupená v tradičních nákupních centrech v jedenácti krajích ČR a společnost Tesco Stores ČR zastoupená celkem v devíti krajích ČR. Ze zájmu nejúspěšnějších retailingových firem v ČR o zastoupení vlastních prodejen v tradičních nákupních centrech je možné usuzovat na atraktivnost tohoto formátu jako místa prodeje potravin. Tradiční nákupní centrum představuje místo koncentrace kupní síly a retailingové firmy v nich mohou využívat významných synergických efektů.

Záměrem čtvrté části bylo především postihnout roli tradičního nákupního centra z pohledu zákazníků. Cílem bylo také určit hlavní důvody, které motivují zákazníky k uskutečnění nákupu potravin právě v tradičním nákupním centru.

Význam nákupního centra jako místa nákupu potravin českých zákazníků potvrdily také výsledky kvantitativní analýzy údajů, získaných v rámci empirického výzkumu uskutečněného v letech 2005 až 2006 autorkou disertační práce. Respondenty byli potenciální cílové skupiny zákazníků retailingových firem provozujících prodejny FMCG v tradičních nákupních centrech. Jako forma získávání údajů bylo zvoleno:

- Osobní dotazování návštěvníků dvaceti tradičních nákupních center lokalizovaných ve všech třinácti krajích ČR, kde se tento formát na konci roku 2005 nacházel.
- Písemné dotazování domácností ve vybraných lokalitách tří krajských měst, kde je tradiční nákupní centrum dostupné do 20 minut dojezdu autem či hromadnou dopravou. Jedná se tak o lokality v tzv. primární spádové oblasti nákupních center.

Ze zobecnění výsledků kvantitativní analýzy zaměřené na určení podílu hodnoty měsíční spotřeby potravin, kterou obě výše uvedené skupiny respondentů zakoupí v prodejnách supermarketů a hypermarketů umístěných v tradičních nákupních centrech, vyplynulo, že pro 70,5 % návštěvníků tradičních nákupních center v ČR a pro 62,5 % domácností žijících v první spádové oblasti tradičních nákupních center je možné tento formát nákupního centra označit za významné místo nákupu potravin, ve kterém nakupují více než jednu čtvrtinu hodnoty průměrného měsíčního nákupu potravin.

Provedená kvantitativní analýza tak potvrdila hlavní hypotézu čtvrté části a s ní související hypotézy dílčí (viz kap. 1.1), že je možné tradiční nákupní centrum považovat za významné místo nákupu potravin.

Na základě analýzy kvantitativních a kvalitativních údajů získaných empirickým výzkumem byly určeny také hlavní důvody vedoucí výše uvedené skupiny potenciálních zákazníků retailingových firem k uskutečnění nákupu v prodejnách FMCG umístěných v tradičních nákupních centrech. Obě výše uvedené skupiny považují za nejvýznamnější důvod pro uskutečnění nákupu potravin v tradičním nákupním centru existenci koncentrace provozních jednotek v tomto formátu.

V souladu s výsledky analýzy je možné považovat za potvrzenou také vedlejší hypotézu, že nejvýznamnějším důvodem zákazníků pro nákup potravin v hypermarketech a supermarketech tradičních nákupních center je skutečnost, že v těchto centrech existuje koncentrace více prodejen a služeb pod jednou střechou.

V páté části (kap. 6) zaměřené na analýzu strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa potravin ze strany zákazníků byly monitorovány a následně také vyhodnoceny postoje návštěvníků tradičních nákupních center vztahující se k vybranému spektru potenciálních strategických faktorů. Jako potenciální strategické faktory byly zvoleny **následující charakteristiky nákupních podmínek**, které v sobě integrují jak vlastnosti nákupního místa, prodejních jednotek, tak i potravinářských produktů nabízených v prodejnách FMCG:

- Aktuálnost potravinářského sortimentu;
- Bezpečnost prodejní jednotky;
- Příznivá cena potravin;
- Ekologičnost a recyklovatelnost obalů nabízeného potravinářského sortimentu;
- Kvalita resp. úroveň obslužného personálu v prodejně;
- Kvalita (čerstvost) potravinářského sortimentu;
- Poloha prodejní jednotky;
- Přehlednost uspořádání potravinářského sortimentu;
- Velikost výběru – šíře potravinářského sortimentu.

Na základě kvalitativních poznatků získaných empirickým výzkumem zaměřeným na význam výše uvedených faktorů resp. hodnocení jednotlivých faktorů pomocí čtyřstupňové škály (tj. od faktorů zcela nedůležitých po faktory velmi důležité) cílovou skupinou zákazníků, byla zjištěna existence mezikrajských rozdílů v preferencích zmíněných faktorů.

Na základě výpočtu průměrné normované míry významnosti a výpočtu základních statistických charakteristik je zřejmé, že také mezi soubory měr významnosti

přisuzovaných jednotlivým faktorům v rámci krajů ČR existují relevantní rozdíly v podobě odlišných variačních rozpětí, míry variability a heterogennosti.

Největší heterogennost existuje v případě vnímání důležitosti faktorů bezpečnosti prodejní jednotky a aktuálnosti potravinářského sortimentu, kdy koeficient rozptylu dosahuje hodnoty 13,2 % resp. 11,7 %. **Nejvyšší míru homogenosti naopak vykazuje faktor kvality** (čerstvosti) potravinářského sortimentu, který byl vnímán respondenty ve všech 13 krajích ČR, kde dotazování v tradičních nákupních centrech probíhalo, jako nejvýznamnější. Koeficient rozptylu u tohoto faktoru dosáhl nejnižší hodnoty (0,7 %) ze všech sledovaných souborů.

Vzhledem ke skutečnosti, že získané údaje týkající se míry významnosti v jednotlivých krajích vykazují významnou míru korelace s průměrem za celou ČR je možné považovat zobecnění získaných poznatků pomocí interpretace průměrných hodnot za celou ČR za relevantní a oprávněné.

V rámci páté části byla následně provedena kategorizace zkoumaných faktorů ovlivňujících nákup potravin zákazníky podle míry významnosti. Následně byly strategické faktory setříděny za účelem vytvoření jejich hierarchie. Z uvedené hierarchie je patrné, že **zcela specifické dominantní postavení zaujímá již zmíněný faktor kvality potravinářského sortimentu.** V sestupném pořadí dle absolutní výše míry významnosti následují pak strategické faktory velikost výběru, přehlednost uspořádání sortimentu, kvalita personálu, příznivá cena, poloha prodejny a konečně aktuálnost potravinářského sortimentu. Faktory bezpečnost prodejní jednotky a ekologičnost prodávaného sortimentu nebyly v hierarchii zohledněny, protože jejich míra významnosti nedosahuje minimální požadované kritické výše.

Z analýzy meziformátového srovnání vyplynulo, že existuje značná podobnost v hodnocení jednotlivých faktorů mezi návštěvníky tradičních nákupních center a hypermarketů. Návštěvníci obchodních domů přisuzují oproti zbývajícím dvěma skupinám dotazovaných větší význam poloze prodejní jednotky. **I přes výše uvedené rozdíly je možné konstatovat podobnost přístupu jmenovaných skupin k hodnocení strategických faktorů. Všechny skupiny upřednostňují faktory kvality sortimentu a velikosti výběru před příznivou cenou potravin. Tyto skupiny tak vykazují typické rysy moderně orientovaných a více náročných zákazníků.**

V této souvislosti je nutné vyzdvihnout skutečnost, že výsledky empirického výzkumu realizovaného v této disertační práci jsou v souladu se zjištěními výzkumů společností AC Nielson, INCOMA Research a GfK Praha.

V páté části byl také analyzován význam aplikace Est-modelu a jeho modifikované verze na podmínky českých retailingových firem. V rámci přípravy empirického výzkumu byly "kritické" pozice a jim odpovídající faktory Est-modelu, který byl představen v kap. 3.2, modifikovány resp. doplněny autorkou disertační práce o tyto pozice:

- Fine-Est: zaměření na kvalitu prodávaných potravin;
- Eco-Est: orientace na ekologičnosti resp. recyklovatelnosti obalů potravin;
- Secure-Est: zaměření na bezpečnost prodejní jednotky.

Každá z výše uvedených pozic byla charakterizována pomocí jednoho faktoru. V rámci empirického výzkumu byly následně zjišťovány preference návštěvníků týkající se souboru všech vymezených faktorů. Z analýzy výsledků empirického výzkumu a následné identifikace strategických faktorů vyplynulo, že **návštěvníci tradičních nákupních center vnímají jako významné oblasti ovlivňující jejich volbu nákupního místa potravin všechny původní strategické resp. "kritické" pozice Est-modelu a navíc jednu pozici modifikovanou - pozici Fine-Est.**

Relevantnost zbývajících modifikovaných pozic Eco-Est a Secure-Est se neprokázala. Z analýzy údajů získaných osobním dotazováním také vyplynulo, že návštěvníci nákupních center považují za důležitý faktor ovlivňující volbu nákupního místa faktory "příjemné prostředí nákupu" a "příjemně strávený čas při nákupu". Na základě tohoto zjištění je možné identifikovat novou potenciální strategickou Est-pozici (Exciting-Est), jejíž míra významnosti může být zkoumána v novém empirickém výzkumu.

Rostoucí význam kvalitního nákupního prostředí pro moderní zákazníky potvrzují také výzkumy společnosti INCOMA Research a GfK Praha.

Aplikace Est-modelu na české retailingové prostředí byla možná, protože byla splněna limitující podmínka aplikace v podobě požadavku na relativně vysoký stupeň vyspělosti retailingového trhu. Výsledky empirického výzkumu prokázaly, že je pomocí uvedeného modelu a jeho modifikace možné identifikovat strategické oblasti, ve kterých mohou retailingové firmy usilovat o vytvoření strategických konkurenčních výhod.

Na závěr disertační práce lze konstatovat, že v rámci disertační práce byly zodpovězeny všechny tři klíčové otázky.

- Na základě zjištěných poznatků lze konstatovat, že jsou zákazníci schopni vnímat a hodnotit jako hlavní stimuly při volbě nákupního místa potravin nejen obecné vlastnosti nákupního místa a prodejní jednotky, ale také vlastnosti nabízeného potravinářského sortimentu.

- Vzhledem k rostoucí dostupnosti formátu tradičních nákupních center jak retailingovým firmám, tak především zákazníkům je možné označit tento moderní formát za podstatnou složku obchodní vybavenosti měst v ČR. Výsledky empirického výzkumu prokázaly, že lze považovat tradiční nákupní centra za významná místa pro uskutečnění nákupu potravin. Samotné umístění resp. výskyt retailingových firem formou vlastních prodejen supermarketů a hypermarketů v tradičním nákupním centru je možné považovat za významnou konkurenční výhodu .

- Obecně vymezené strategické faktory, které reprezentují tzv. "kritické" pozice Est-modelu W.N. Andereho a N.Z.Sterna je možné považovat za klíčové stimuly ovlivňující vlastní volbu nákupního místa potravin návštěvníky tradičních nákupních center, kteří reprezentují potenciální zákazníky retailingových firem dle vymezení v této disertační práci.

Bibliografie

[1] BEREKOVEN, L. *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen*. 1. Aufl. München: Verlag C.H.Beck, 1990, S. 350-359. ISBN 3406338968

[2] BIEBERSTEIN, I. *Dienstleistungsmarketing*. 4. überarb. Aufl. Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2006. ISBN 3-470-47154-1

[3] BITNER, M. J. Servicespapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. 1992, Vol. 56., April, p. 65. ISSN 1046-669X

[4] BUDDENBERG, H. Betriebslehre des Binnenhandels. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1959, S. 41, 92, 102. ISBN 3-87347-027-6

[5] CAHLÍK, T., MARKOVÁ, J (edd.) *Ekonomika České republiky v novém prostoru Evropské unie*. Praha: G plus G, 2004, s. 21-160. ISBN 80-86103-75-7

[6] CLARKE, R. *Buyer power and competition in European Food retailing*. Cheltenham: Elgar, 2002. p. 154-190. ISBN 1.84064-685-3

[7] COYNE, K. P. Die Struktur dauerhafter Wettbewerbsvorteile. In SIMON, H., BOHNENKAMP, J. *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*. Stuttgart: Fachverlag für Wirtschaft und Steuern, 1988, S. 19-20. ISBN 3-8202-0393-1

[8] DALE, G. The business of retailing. London: Hutchinson, 1989. p. 22-45. ISBN 0-09-182282-3

[9] DAWSON, J.A., SHAW, S.A. Horizontal competition in retailing and the structure of manufacturer – retailer relationships. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship*. London: Routledge, 1989, p. 49-72. ISBN 0-415-03218-0

[10] FLYNN, R.J., CARPENTER, H. *Carpenter's Shopping Center Management Principles and Pracitces*. 3rd.ed. New York: ICSC, 1984, p. 1. ISBN 0913598232

[11] FORNELL, C.: A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. 1992, Vol. 56., January, p. 6-21. ISSN 1046-669X

[12] FUCHS, F. a kol.: *Přelet nad hypermarketovým hnízdem. Deset let budování hypermarketů v ČR*. Brno: NESEHNUTÍ, 2005, ISBN 80-903228-5-9

[13] FRANZ, K.P. *Kostenmanagement: Wettbewerbsvorteile durch systematische Kostensenkung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997. ISBN 3-7910-1088-3

[14] GHOSHAL, S., BARTLETT, CH. A. The Multinational Corporation as an Interorganizational Networ. *Academy of Management Review*. 1990, Vol. 15, Iss. 4, p. 603. ISSN 0363-7425

[15] HALL, R. A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 1993, Vol. 30, Iss. 14, p. 33-46. ISSN 0143-2095

[16] HEINRITZ, G., KLEIN, K.E., POPP, M. Geographische Handelsforschung. Berlin: Bornträger Verlag, 2003. ISBN 3-443-07137-6

[17] HELLMANN, K.U. (Hrsg.) Das Management der Kunden: Studien zur Soziologie des Shopping. 1. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaft, 2005. ISBN 3-531-14571-1

[18] HÜBLER, K-H., KAETHER, J. *Nachhaltige Raum- und Regionalentwicklung – wo bleibt sie, Befunde, Perspektiven und Vorschläge,* 1. Aufl. Berlin: Verlag für Wissenschaft und Forschung, 1999, S. 20-55. ISBN 3-89700-222-1

[19] JÁČ, I. *Analýza pozice firmy a využití alternativních metod tvorby ceny.* [Habilitační práce]. Praha: VŠE v Praze, 1997.

[20] JAKLÍN, J. Svět realitních investic – perspektivní způsob hodnocení kapitálu. [online]. In *Euroekonom, Ekonomický portál*. 27.2.2006 [cit. 2006-05-25]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/analyzy/zj-nemovitosti.html>

[21] KADEŘÁBKOVÁ, A., SPĚVÁČEK, V., ŽÁK, M. (edd.) *Růst, stabilita, konkurenceschopnost II, aktuální problémy české ekonomiky při vstupu do EU.* Praha: Linde nakladatelství, 2004, s. 53-320. ISBN 80-86131-49-1

[22] KALE, S.H.. Impact of market characteristics on producer-distributor relationship. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, p. 101-112. ISBN 0-415-03218-0

[23] KNYPHAUSEN, D. Why are Firms different? Der Ressourcenorientierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management. *DBW*, 1993, Jg. 53, Nr. 6, S. 771-774. ISSN 0342-7064

[24] KOGUT, B. Research Notes and Communications. A Note on Global Strategies. *Strategic Management Journal*. 1989, Vol. 10, Iss. 4, p. 383-389. ISSN 01432095

[25] KOTLER, P. *Grundlagen des Marketings.* 4. Aufl. München: Paerson Studium, 2007. ISBN 3-8273-7176-7

[26] KULKE, E. (Hrsg.) *Dem Konsumenten auf der Spur: neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster.* Passau: LIS-Verlag, 2005. ISBN 3-932820-30-4

[27] MEFFERT, H. *Marketingforschung und Käuferverhalten*. 2. vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 1992, S. 67-95. ISBN 3409236066

[28] MEYER, J. A. Computer Integrated Marketing. Aspekt für die Zukunft des Handels. In TROMMSDORFF, V. *Handelsforschung 1991, Erfolgsfaktoren und Strategien. Jahrbuch der FfH*. Wiesbaden: FfH, 1992. S. 104. ISBN neuvedeno

[29] *Mezikrajské srovnání vybraných ukazatelů za rok 2005* [online]. [cit. 2007-05-25]. Dostupné z: < http://www2.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/mezikrajske_srovnani_vybranych_ukazatelu_za_rok_2005>

[30] MÜLLER, S., KORNMEIER, M. *Internationale Wettbewerbsfähigkeit*. München: Verlag Franz Vahlen, 2000, S. 35-261. ISBN 3-8006-2570-9

[31] OPASCHOWSKI, H. W. Zukunft und Lebenssinn: Wie wir nach dem Jahr 2000 leben wollen. In *23. Kongress der deutschen Marktforschung*. Bad Homburg: Berufsverband der deutschen Markt- und Sozialforscher e.V., 1988, S. 173-188 ISBN neuvedeno

[32] PABST, O. Die Wertkettenanalyse als Orientierungsrahmen für partnerschaftliche Zusammenarbeit im Distributionsmanagement. In BELZ, C., SCHLÖGEL, M., aj.: *Lean Management and Lean Marketing*. St. Gallen: Kramer, 1994, S. 170. ISBN 3908545013

[33] PETERSAF, M. A. The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 1993, Vol. 30, Iss. 14, p. 180. ISSN 0143-2095

[34] PICOT, A. Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmensführung. *Thexis*. 1989, Vol. 6, Iss. 4, p. 3. ISSN 0254-9697

[35] PORTER, M. E.: *Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive Advantages)*. 5. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1999, S. 54-79. ISBN: 3-593-36178-7

[36] První vlna racionalizace opadla. *Moderní Obchod*. 2007, roč. XV., č. 6, s. 18-19. ISSN 1210-4094

[37] RAHMANOVA, Š. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí zákazníků. In *Prace naukowe*. Wroclaw: Akademia Ekonomiczna, 2007, s. 1-5. ISBN 978-83-60975-00-8

[38] RAHMANOVA, Š. Das Management der Warenwirtschaft und seine Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Lebensmitteleinzelhandelsfirmen. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Logistika v teorii a praxi, logistika jako nástroj při řízení toku materiálu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006, s. 54-55. ISBN 80-7372-059-0

[39] RASCHE, CH. Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 1994. ISBN 3-8244-6018-1

[40] REICHWALD, R., BEHRBOHM, P. Fexibilität als Eigenschaft produktionswirtschaftlicher Systeme. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft.* 1983, Vol. 53, Iss. 9, S. 831-853. ISSN 0942-5098

[41] SCHENK, H. O. *Marktwirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Verlag Gabler, 1991, S. 529. ISBN 978-3409133791

[42] SCHNEIDER, W. Marketing und Käuferverhalten. 2. Aufl. München: Oldenbourg, 2006. ISBN 3-486-57997-5.

[43] SCHUH, G. Logistikmanagement: strategische Wettbewerbsvorteile durch Logistik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1996. ISBN 3-8202-0915-8

[44] SKÁLA, Z. TOP 50 českého obchodu – cesta k hyperkonkurenci. *Moderní Obchod*, 2005, roč. XIII., č. 5, s. 14-15. ISSN 1210-4094

[45] Situace v evropském obchodě. *Moderní Obchod.* 2004, roč. XII., č. 2, s. 10-11. ISSN 1210-4094

[46] STIHLER, A. *Die Entstehung des modernen Konsums*. Berlin: Duncker & Humblot, 1998, S. 195-250. ISBN 3-428-09072-1

[47] STEINECKE, A., BRITTNER-WIDMANN, A. Erlebnis- und Konsumwelten. München: Oldenbourg, 2000. ISBN 3-486-25157-0

[48] TIETZ, B. *Der Handelsbetrieb*. 2. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen, 1993, S. 185, 577-678, 1024. ISBN 3-8006 -047-7

[49] TROJAN, J. Strategien zur Bewahrung von Wissen: zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006. ISBN 3-8350-0133-7

[50] VOLLERT, K. Grundlagen des strategischen Marketing. Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten. 2. Aufl., Bayreuth: Varlag P.C.O., 1999, S. 62-63, 98-150. ISBN 3-931319-42-3

[51] ZENTES, J., SWOBODA, B., SCHRAMM-KLEIN, H. *Internationales Marketing.* München: Vahlen Verlag, 2006. ISBN 3-8006-3283-7

Citace

[1] BALDERJAHN, I., SCHNURRENBERGER, B. *Kriterien internationaler Unternehmen zur Bewertung von Wirtschaftsstandorten.* Universität Potsdam, Potsdam 1999, S. 16. ISSN 0940-2518.

[2] BANDELJ, N. *Creation of Foreign Direct Investment Markets in Central and Eastern Europe*. Princeton, Princeton University, 2002, p. 6-14. ISBN neuvedeno

[3] BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven.* Verlag Franz Vahlen, München 1999, S. 462-463. ISBN 3-8006-2375-7

[4] BENDIG, T., SEIDEL, M. *Retail Marketing I.* Oestrich-Winkel: Lehrstuhl für Strategisches Marketing European Business School, 2003, S. 9. ISBN neuvedeno

[5] BETGE, P. Investitionsplanung: Methoden – Modelle – Anwendungen. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, S. 113. ISBN 3-409-23424-1

[6] BÖDECKER, J., WARNECKE, P. *Warenwirtschaftssysteme im Einzelhandel.* 1. Aufl. Wolfenbüttel: Heckners Verlag, 1991, S. 8. ISBN 3-87-257-146-X

[7] BÜHL, W. L. Selbst. In FUCHS-HEINRITZ, W., LAUTMANN, R., RAMMSTEDT, O., WIENOLD, H. (Hg.). *Lexikon zu Soziologie*. 3. neubearb. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1994, S. 191. ISBN 3531114174

[8] BÝM, P. Vstup do EU nepřinese trhu komerčních nemovitostí zásadní zlom.. [online]. *Profit, podnikatelský týdeník*. 29.3.2004 [cit. 2006-02-15]. Dostupné z: <http://www.profit.cz/archiv.php>

[9] CIMLER, P. Územní Analýza nákupního chování. *E+M Ekonomie a Management*, 2005, roč. VIII., č. 4, s. 125-139. ISSN 1212-3609

[10] COURT, Y. European Shopping Centres – A Market Review. [online]. *ICSC Research Review*, 2005, Vol. 12, Iss. 1, p. 18. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icscsearch.icsc.org/texis/search?dropXSL=&pr=IcscLiveNew&query=European+Shopping+Centres>

[11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, KRAJSKÁ SPRÁVA JIHLAVA. [online]. *Statistická ročenkra kraje Vysočina.* Jihlava: ČSÚ, Krajská správa Jihlava, 2006 [cit. 2007-03-12]. ISBN 80-250-1358-8

[12] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I).* Praha: Nakladatelství RADIX, 2002, s. 11-13. ISBN 80-86031-35-7

[13] DIPASCALLE, D., WHEATON, W. C. Urban Economics and Real Estate Markets. New Yersey: Prentice Hall Inc., 1996, p. 294. ISBN 0132252449

[14] DIVIŠ, F. Praha a Středočeský kraj. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 1, s. 20-23 ISSN 1210-4094

[15] DIVIŠ, F. Jihočeský kraj. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 2, s. 22-25. ISSN 1210-4094

[16] DIVIŠ, F. Jihomoravský kraj. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 3, s. 28-31. ISSN 1210-4094

[17] DIVIŠ, F. Plzeňský kraj. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 4, s. 17-20. ISSN 1210-4094

[18] DIVIŠ, F. Karlovarský kraj. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 5, s. 32-34. ISSN 1210-4094

[19] DIVIŠ, F. Ústecký kraj. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 6, s. 22-24. ISSN 1210-4094

[20] DIVIŠ, F. Liberecký kraj. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 7 - 8, s. 16-18. ISSN 1210-4094

[21] DIVIŠ, F. Královéhradecký kraj. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 9, s. 24-25. ISSN 1210-4094

[22] DIVIŠ, F. Pardubický kraj. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 10, s. 24-25. ISSN 1210-4094

[23] DIVIŠ, F. Kraj Vysočina. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 11, s. 22-24. ISSN 1210-4094

[24] DIVIŠ, F. Olomoucký kraj. *Moderní Obchod.* 2006, roč. XIV., č. 12, s. 26-28. ISSN 1210-4094

[25] DIVIŠ, F. Moravskoslezský kraj. *Moderní Obchod.* 2007, roč. XV., č. 1, s. 22-24. ISSN 1210-4094

[26] DIVIŠ, F. Zlínský kraj. *Moderní Obchod.* 2007, roč. XV., č. 2, s. 16-18. ISSN 1210-4094

[27] DRTINA, T. "Jak dál na stále saturovanějším trhu" prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6.-7.2. 2007.

[28] ENGESETH, S. *ONE A Consumer Revolution for Business.* London: Marshall Cavendish Business, 2006, p. 35-41. ISBN 1-904879-36-5

[29] Expanze velkých center nezpomaluje. [online]. In *SHOPPING CENTER & HYPERMARKET 2006*. INCOMA Research + GfK Praha. [cit. 2007-03-26]. Dostupné z: <www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action= View&ARTICLE_ID=4050>

[30] FALK, B. Flächenmanagement. In TROMMSDORFF, V. *Handelsforschung 1991, Erfolgsfaktoren und Strategien. Jahrbuch der FfH*. Wiesbaden: FfH, 1992. S. 158. ISBN neuvedeno

[31] FISCHER, L., WISWEDE, G. *Grundlagen der Sozialpsychologie*. 2. überarb. Aufl. München/Wien: Oldenbourg, 2002, S. 10, 42. ISBN 3486257900

[32] GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*. Berlin: Duncker und Humbolt, 1997, S. 30-33, 69, 133. ISBN 3-428-08780-1

[33] *Global Retail & Consumer Study from Beijing to Budapest 20004/2005*. [online]. PricewareterhouseCoopers, p. 33. [cit. 2007-04-12]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/eng/about/ind/retail/growth/czech_republic.pdf>

[34] GONZÁLES-BENITO, Ó.: Inter-format spatial competition of Spanish hypermarkets. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Reserach.* 2001, Vol. 15, January, p. 70. ISSN 0959-3969

[35] GREIPL, E., aj. Konsumgüterhandel global betrachtet: Mythen und Realität. In BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 78. ISBN 3-800623757

[36] HARDES, H. D., SCHMITZ, F. Grundsätze der Volkswirtschaftslehre. 7. neubearb. Aufl. München/Wien: Oldenbourg, 2000, S. 5, 14. ISBN 3-486-25347-6

[37] HOMBURG, CH., RUDOLPH, B.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In SIMON, H, HOMBURG, CH. (Hrsg.) *Kundenzufriedenhei:. Konzepte- Methoden- Erfahrungen.* 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003, S. 19-50. ISBN: 3-409-13785-8

[38] HOWARD, J. H., SHETH, J. N.: *The Theory of Buyer Behaviour*. New York: Wiley, 1969, p. 145. ISBN 0-471-41657-6

[39] HÜBNER, J., SKÁLA, Z. "*State of Retailing in the CR and Other New EU Membership Countries*" prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2006, pořádané v Praze ve dnech 7.-8.2. 2006.

[40] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 51, 243. ISBN 3-631-54005-1

[41] HURRELMANN, K. *Einführung in die Sozialisationstheorie*. 8. Aufl. Weinheim/Basel: Betz, 2002, S. 15. ISBN 3407252358

[42] *Hypermarket - Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2006-02-15]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hypermarket>

[43] *Hypermarkety jsou kulisami pro sny českých zákazníků.* [online]. [cit. 2007-06-11]. Dostupné z: <www.stavebni-forum.cz/detail.php?id=6189>

[44] JINDRA. J.: *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 14, 90. ISBN neuvedeno

[45] *ICSC Shopping Center Definitions – Basic Configuration and Types for the United States* [online]. [cit. 2006-12-12]. Dostupné z: <http://www.icsc.org/srch/about/impactofshoppingcenters/SC_Definitions.pdf>

[46] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 13-15, 25, 43. ISBN 978-3-503-09730-2

[47] KALE, S.H.. Impact of market characteristics on producer-distributor relationship. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, p. 45. ISBN 0-415-03218-0

[48] KATONA, G. Die Macht des Verbrauchers. 1. Aufl. Düsseldorf/ Wien: Econ, 1962, S. 44. ISBN neuvedeno

[49] KRAFT, J.: *Firma v makroekonomickém prostředí*. Ustí nad Labem, Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2002, s. 165. ISBN 80-7044-443-6

[50] KUCHAŘ, J. "*Konec mýtů o spokojených zákaznících*" prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2006, pořádané v Praze ve dnech 7.-8.2. 2007

[51] LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*. 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35, 40. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

[52] LAZAR, W. Life Style Concepts and Marketing. In GREYSER, S. A. *Toward Scientific Marketing. Proceedings of the 1963 Winter Conference*. Chicago: American Marketing Association, 1964, p. 131. ISBN neuvedeno

[53] MATTMÜLLER, R. *Integrativ-prozessuales Marketing: Eine Einführung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2000, S. 110-121. ISBN 3-409-11427-0

[54] McGEE, J., SEGAL-HORN, S. Strategies to cope with retailer buying power. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, p. 24, 45. ISBN 0-415-03218-0

[55] MEFFERT, H. *Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung.* 2. überarb. Aufl. Wiesbaden: Kohlhammer, 1994, S. 67, 98. ISBN 3170107682

[56] MEYER-STAMER, J. *Systematische Wettbewerbsfähigkeit und Standort- und Industriepolitik: Ansatzpunkte für die Technische Zusammenarbeit mit Brasilien.* Berlin: Deusches Institut für Entwicklungspolitik, 1997, S. 2-13. ISBN 388985-174-6

[57] MÜLLER, W. Kundenbindung-Management. In MÜLLER W., BAUER, H., H. *Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern*, Erfahrungsberichte aus der Marketing-Praxis. Berlin: Luchterhand, 19994, S. 189-195. ISBN 3-472-01959-X

[58] Obliba nákupních center stále roste. In *SHOPPING MALL 2004.* [online]. INCOMA Research + GfK Praha. [cit. 2007-04-15]. Dostupné z: <www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2542>

[59] PEARCE, D. W., *Macmillanův slovník moderní ekonomie.* 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 30-31. ISBN 80-85605-42-2

[60] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj.: *Obchodní podnikání, retail management.* 2. přep. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 31, 34-35, 43. ISBN 80-7261-059-7

[61] PELLEGRINI, L. Consumer's behaviour and producer-disributor relationships in convenience goods markets. In PELLEGRINI, L., REDDY, S.K. *Retail and marketing channels, Economics and marketing perspectives on producer-distributor relationship.* London: Routledge, 1989, p. 9. ISBN 0-415-03218-0

[62] PILLER, F. T. Mass Customization. In ALBERS, S., HERRMANN, A. *Handbuch Produktmanagement.* [online]. Wiesbaden: Gabler, 2002. S. 3-5. [cit. 2007-02-22]. Dostupné z: <http://www.mass-customization.de>

[63] PORTER, M. E. *Nationale Wettbewerbsvorteile.* Wien: Droemer Knaur, 1991, s. 95 – 96. ISBN 978-3426264331

[64] PORTER, M. E. *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy).* 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1990, S. 16-28, 57, 211, 214-215. ISBN 3-593-33266-3

[65] PORTER, M. E.: *Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive Advantages).*1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1986, S. 62. ISBN 3-593-33542-5

[66] *Prague City Report. March 2007. Trh s nemovitostmi v Praze.* [online]. Jones Lang Lasalle 2007 [cit. 2007-05-10]. Dostupné z: <http://www.cz.joneslanglasalle.com

/en-gb/research/researchabstract?artid=2542>

[67] PÜMPIN, C. Der Handel im globalen Wettbewerb. In BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 139. ISBN 3-800623757

[68] RAHMANOVA, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

[69] RAHMANOVA, Š. Bedeutung der Anwendung des Est-Models und seiner möglichen Modifikationen für den tschechischen Retailsektor. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Hradecké ekonomické dny 2006*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, s. 1-6. ISBN 80-7041-895-8

[70] RAHMANOVA, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 79. ISBN 80-7083-929-7

[71] RAHMANOVA, Š. Existierende Bedingugen für ausländische Investoren auf dem tschechischen Immobilienmarkt. *E+M Ekonomie a Management*. 2004, roč. VII., č. 1, s. 35. ISSN 1212-3609

[72] *Research paper: Competition in Retailing – prepared for the Office of Fair Trading.* Research paper 13. London: London Economics, 1997, kap. 2.2. (page numbers removed). ISBN neuvedeno

[73] RITTENBRUCH, K. *Makroökonomie*. 10. erg. Aufl. München/Wien: Oldenbourg, 1998, S. 4. ISBN 3-486-24842-1

[74] RYBÁKOVA, D. *Maloobchodní trendy*. [online]. [cit. 2005-03-21]. Dostupné z: <www.BusinessInfo.cz>

[75] SEDLÁŘ, D. "*Obchod & Zákazníci*". Prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6.-7.2. 2007

[76] SCHENK, H. O. Vierzig Jahre moderner Handel in der Bundesrepublik Deutschland. In BEISHEIM, O. *Distribution im Aufbruch, Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1999, S. 462-463. ISBN 3-800623757

[77] SCHULTE, K.W., BONE-WINKEL, S., THOMAS, M. *Handbuch Immobilieninvestition*. Köln: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller, 1998, p. 294-295. ISBN 3-481-01238-1

[78] SCHUMANN, J. *Gundsätze der mikroökoomischen Theorie*. 5. erw. Aufl. Berlin: Springer, 1987, S. 30. ISBN 3-540-17985-2

[79] SIMON, H. Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, Management strategischer Wettbewerbsvorteile. In SIMON, H., BOHNENKAMP, J. *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*. Stuttgart: Fachverlag für Wirtschaft und Steuern, 1988, S. 4-13. ISBN 3-8202-0393-1

[80] SKÁLA, Z. Bod obratu v českém obchodě. In *Moderní Obchod*. 2007, roč. XV., č. 2, s. 12-13. ISSN 1210-4094

[81] SLAUGHTER, J. M. Host-Country Determinants of U.S. Foreign Direct Investment into Europe. In HERRMANN, H., LIPSEY, R. *Foreign Direct Investment in the Real and Financial Sector of Industrial Countries*. Frankfurt am Main: Springer Verlag, 2003, p. 7-9. ISBN 3-540-00510-2

[82] SOBEL, M. E.: Lifestyle Expenditatures in Contemporary America. *American Behavioral Scientist*, 1983, Vol. 26, Iss. 4, p. 521. ISSN 0002-7642

[83] SPELLERBERG, A. *Soziale Differenzierung durch Lebenstile: eine empirische Untersuchung zur Lebensqualität in West- und Ostdeutschland.* Berlin: Edition Sigma, 1996, S. 54. ISBN 3-89404-155-2

[84] STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky, Customer Relationship Management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 16-18, 85. ISBN 80-7169-813-X

[85] SVĚTLÍK, J. Marketing - Cesta k trhu. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, s. 50. ISBN 80-900015-8-0

[86] *Supermarket - Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2006-02-15]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Supermarket>

[87] SYNEK, M., aj.: *Podniková ekonomika*. 3. přep. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, s. 348-349. ISBN 80-7179-736-7

[88] TOMEK, J. Nákup. In SYNEK, M., aj.*Podniková ekonomika*. 3. přep. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, s. 185. ISBN 80-7179-736-7

[89] TULISOVA, S. Requirements at a project management by implementation of a new CRM system. *E + M Ekonomie a Management*. 2003, roč. VI., č. 2, s. 54-59. ISSN 1212-3609

[90] VÁVRA, P. "*Development v České republice: Maloobchod jako klíčový prvek v koncepci moderních center měst*" prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6.-7.2. 2007

[91] VYSEKALOVÁ, J. Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 32-33, 40. ISBN 80-247-0393-9

[92] WEBER, M. *Soziologische Grundbegriffe*. 3. Aufl. Tübingen: Mohr, 1976, S. 30. ISBN 3-16-537911-4

[93] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 5-6, 11-14, 145. ISBN 0-471-47357-X

[94] WISWEDE, G. Soziologie. Grundlagen und Perspektiven für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich. 3. neubearb. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag modere Industrie, 1998, S. 22. ISBN 3-478-39203-9

[95] WRIGHT, N. D., CLAIBORNE, C. B., SIRGY, J. M. The effects of product symbolism. In: SHERRY, J. F., STERNTHAL, B. (eds.) *Advances in consumer research*. Provo: Association for Consumer Research, 1992, p. 311-318. ISBN neuvedeno

Seznam příloh

Příloha A (I): Přehled otázek kladených respondentům v rámci osobního dotazování

Příloha A (II): Přehled otázek kladených respondentům v rámci písemného dotazování

Příloha B: Základní charakteristika vybraných tradičních nákupních center

Příloha C: Harmonogram realizace osobního dotazování v tradičních nákupních centrech

Příloha D: Přehled národních typů nákupních center a jejich klasifikace v rámci pan-evropské typologie ICSC

Příloha E: Obecná charakteristika ekonomického, sociologického a psychologického pohledu na nákupní chování

Příloha F: Přehled možných reakcí zákazníků retailingových firem na relace mezi očekáváními (E) a vnímanou skutečnou zkušeností (P)

Příloha G: Znázornění spokojenosti jako funkce vnímaného a očekávaného výkonu retailingové společnosti

Příloha H: Koncept působení sociálního prostředí na nákupní chování

Příloha I: Vývoj makroekonomických ukazatelů ekonomiky (národního hospodářství) ČR (v letech 1993 - 2006)

Příloha J: Srovnání vybraných demografických, geografických a ekonomických ukazatelů v krajích ČR

Příloha K: Přehled hustoty zalidnění v ČR a počtu obyvatel krajských měst v roce 2005

Příloha L: Vývoj obratu a podílu v rámci top 10 společností prodávajících FMCG (v letech 1999 až 2006)

Příloha M: Modifikovaná pan-evropská typologie nákupních center v ČR (stav k 31.12.2006)

Příloha N: Přehled maloobchodních řetězců a jejich formátů prodejen FMCG v tradičních nákupních center v ČR v roce 2006

Příloha O: Výskyt mezinárodních řetězců a jejich formátů prodejen FMCG v tradičních nákupních centrech v rámci krajů ČR (stav k 31.12.2006)

Příloha P: Mezikrajské srovnání výskytu retailingových firem / skupin v tradičních nákupních centrech ČR (stav k 31.12.2006)

Příloha Q: Box-a-Whisker Diagram – mezifaktorové srovnání základních statistických charakteristik

Příloha R: Mezikrajské srovnání významu faktorů ovlivňujících nákup potravin u vybraných skupin návštěvníků tradičních nákupních center

Příloha A (I):
Přehled otázek kladených respondentům v rámci osobního dotazování

Identifikační otevřené otázky:
Počet členů domácnosti, pro které potraviny nakupujete:
Počet dospělých v domácnosti:
Počet dětí v domácnosti:
Věk dotazovaného:

Výsledkové otázky:

- Nakupujete v nákupních centrech potraviny v super- či hypermarketech?
- Nakupujete v tomto nákupním centru potraviny v super- či hypermarketu?
- Jakou část celkových měsíčních výdajů za potraviny odhadujete, že vydáte za potraviny nakoupené v super- či hypermarketech:
  a) ve všech nákupních centrech:

1 - 25 %
26 - 50 %
51 - 75 %
76 – 100 %

  b) v tomto nákupním centru:

1 - 25 %
26 - 50 %
51 - 75 %
76 - 100 %

- Jaký je hlavní důvod, proč nakupujete potraviny právě v nákupním centru?
- Jak důležité jsou pro Vaši volbu místa nákupu potravin následující faktory?

Faktory	**Velmi důležité**	**Průměrně důležité**	**Méně důležité**	**Zcela nedůležité**
Poloha prodejny, vzdálenost od bydliště, zaměstnání, školy				
Příznivá cena potravin				
Velikost výběru - šíře potravinářského sortimentu				
Aktuálnost potravinářského sortimentu				
Přehlednost prodejny, uspořádání potravin				
Kvalita (čerstvost) potravinářského zboží				
Ekologičnost - recyklovatelnost obalů				
Kvalita nabízených služeb v prodejně				
Bezpečnost prodejní jednotky, security služba, kamerovy systém				

- Existuje ještě jiný faktor ovlivňující Vaši volbu místa nákupu potravin?

Příloha A (II):
Přehled otázek kladených respondentům v rámci písemného dotazování

Identifikační otevřené otázky:
Počet členů domácnosti, pro které potraviny nakupujete:
Počet dospělých v domácnosti:
Počet dětí v domácnosti:
Věk dotazovaného:

Výsledkové otázky:

- Nakupujete někdy potraviny v supermarketech či hypermarketech v nákupních centrech jako například:
  a) Nákupní centrum Haná, Flora, Eden, Černý Most a jiné?
     (v případě písemného dotazování v lokalitách hlavního města Prahy)
  b) Nákupní centrum Chodov, Olympia Olomouc, OlomoucCity a jiné?
     (v případě písemného dotazování v lokalitách města Olomouce)
  c) Hypermarkety Tesco a Kaufland a jiné?
     (v případě písemného dotazování v lokalitách města Jihlavy)

- Kolik odhadujete, že z Vašich celkových měsíčních výdajů za potraviny utratíte za nákup potravin v supermarketech či hypermarketech v nákupních centrech?

Žádné, potraviny v nákupních centrech nenakupuji	
Do čtvrtiny měsíčních výdajů za potraviny	
Od čtvrtiny do poloviny měsíčních výdajů za potraviny	
Více než polovinu až tři čtvrtě měsíčních výdajů za potraviny	
Více než tři čtvrtě až všechny měsíční výdaje za potraviny	

- Jaký je hlavní důvod, proč nakupujete potraviny právě v nákupním centru?

Příloha B:
Základní charakteristika vybraných tradičních nákupních center

Přehled nákupních center, v nichž probíhalo osobní dotazování:

NC-1: nákupní centrum, které je umístěno na okraji města Hradce Králové v Královéhradeckém kraji (HKK). Podle počtu nájemců se jedná o centrum v kategorii 20 – 49 nájemců nabízejících své zboží i služby v jednotkách obchodu, služeb a restauračních zařízení. Vzhledem ke svému formátu a velikosti pronajímatelných ploch lze toto nákupní centrum zařadit dle modifikované pan-evropské typologie[282] do kategorie malých tradičních nákupních center.

NC-2: nákupní centrum se nachází také v okrajové části města Hradce Králové v Královéhradeckém kraji (HKK). Podle počtu nájemců se jedná o centrum v kategorii 50 – 79 nájemců nabízejících své zboží i služby v jednotkách obchodu, služeb, restauračních zařízení a zábavy včetně multikina. Toto nákupní centrum lze zařadit dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie středně velkých tradičních nákupních center.

NC-3: nákupní centrum je situováno ve vnitřní městě Českých Budějovic v Jihočeském kraji (JHČ). Nákupní centrum patří do kategorii nákupních center s 80 – 99 nájemci z oblasti obchodu, služeb, restaurací, občerstvení a zábavy. Toto nákupní centrum je možné vnímat dle modifikované pan-evropské typologie jako středně velké tradiční nákupní centrum.

NC-4: nákupní centrum, které se nachází ve vnitřním městě metropole Brna v Jihomoravském kraji (JHM). Nákupní centrum spadá do kategorie nákupních center s 50 – 79 nájemci provozujícími v nákupním centru obchody, služby, restaurace, kavárny a občerstvení. Vzhledem ke svému formátu a velikosti pronajímatelných ploch lze toto nákupní centrum zařadit dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie malých tradičních nákupních center.

NC-5: nákupní centrum je umístěno na okraji města Karlovy Vary v Karlovarském kraji (KVK). Nákupní centrum spadá do kategorie nákupních center s 50 – 79 nájemci z oblasti obchodu, služeb a restauračních zařízení. Nákupní cetrum patří dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie malých tradičních nákupních center.

NC-6: nákupní centrum je situované na okraji města Liberce v Libereckém kraji (LBK). Nákupní centrum patří do kategorie nákupních center s 50 – 79 nájemci provozujícími v nákupním centru obchody, služby a restaurační zařízení. Toto nákupní centrum lze zařadit dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie středně velkých tradičních nákupních center.

[282] Jedná se zde o modifikovanou pan-evropskou typologii ICSC (International Council of Shopping Centers – Mezinárodní rady nákupních středisek). Pan-evropská definice byla publikována na konci roku 2005. Autorka disertacni prace typologii modifikovala. Modifikaci typologie je věnována pozornost v kap. 2.2.2 této disertační práce.

Příloha B - pokračování:
Základní charakteristika vybraných tradičních nákupních center

NC-7: nákupní centrum se nachází na okraji města Ostravy v Moravskoslezském kraji (MSK). Centrum lze zařadit do kategorie nákupních center s 20 – 49 nájemci z oblasti obchodu, služeb a restauračních zařízení. Nákupní centrum patří dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie malých tradičních center.

NC-8: nákupní centrum je umístěno na okraji města Karviné v Moravskoslezském kraji (MSK). Také toto centrum patří do kategorie nákupních s 20 – 49 nájemci z oblasti obchodu, služeb a restauračních zařízení. Lze jej na základě pan-evropské typologie zařadit mezi malá tradiční nákupní centra.

NC-9: nákupní centrum, které se nachází na okraji města Olomouce v Olomouckém kraji (OLK). Centrum patří do kategorie nákupních center s 50 – 79 nájemci provozujícími v nákupním centru obchody, služby či restaurační zařízení. Toto nákupní centrum je možné dle modifikované pan-evropské kategorie považovat za malé tradiční nákupní centrum.

NC-10: nákupní centrum se nachází na okraji města Pardubic v Pardubickém kraji (PAK). Centrum lze zařadit do kategorie nákupních center s 20 – 49 nájemci z oblasti obchodu, služeb a restauračních zařízení. Nákupní centrum patří dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie malých tradičních center.

NC-11: nákupní centrum se nachází v okrajové části hlavního města Prahy ve stejnojmenném kraji (PHA). Podle počtu nájemců se jedná o centrum v kategorii 80 – 99 nájemců nabízejících své zboží i služby v jednotkách obchodu, služeb, restauračních zařízení a zábavy včetně multikina. Toto nákupní centrum lze zařadit dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie velkých tradičních nákupních center.

NC-12: nákupní centrum je situováno v okrajové části hlavního města Prahy ve stejnojmenném kraji (PHA). Podle počtu nájemců se jedná o centrum v kategorii 100 – 140 nájemců provozujících v centru obchody, služby, restaurační zařízení a zábavu včetně multikina. Toto nákupní centrum lze zařadit dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie velkých tradičních nákupních center.

NC-13: nákupní centrum je situované na okraji hlavního města Prahy ve stejnojmenném kraji (PHA). Nákupní centrum patří do kategorie nákupních center s 20 – 49 nájemci provozujícími v nákupním centru obchody, služby a restaurační zařízení. Toto nákupní centrum lze zařadit dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie středně velkých tradičních nákupních center.

NC-14: nákupní centrum je umístěno ve vnitřní části hlavního města Prahy ve stejnojmenném kraji (PHA). Nákupní centrum patří do kategorie nákupních center se 100 – 150 nájemci provozujícími v nákupním centru obchody, služby a restaurační zařízení. Toto nákupní centrum patří dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie středně velkých tradičních nákupních center.

Příloha B - pokračování:
Základní charakteristika vybraných tradičních nákupních center

NC-15: nákupní centrum se nachází ve vnitřní části hlavního města Prahy ve stejnojmenném kraji (PHA). Podle počtu nájemců patří patří toto obchodní a zábavní centrum do kategorie nákupních center s více než 150 nájemci. Návštěvníci zde naleznou četné plochy obchodů, služeb, restauraci, občerstvení a zábavy včetně multikina. Na základě modifikované pan-evropské typologie se jedná o velmi velké tradiční nákupní centrum.

NC-16: nákupní centrum je situováno na okraji města Plzně v Plzeňském kraji (PLK). Nákupní centrum patří do kategorii nákupních center s 80 – 99 nájemci z oblasti obchodu, služeb, restaurací, občerstvení a zábavy včetně multikina. Toto nákupní centrum je možné vnímat dle modifikované pan-evropské typologie jako středně velké tradiční nákupní centrum.

NC-17: nákupní centrum je umístěno na okraji města Průhonice-Čestlice ve Středočeském kraji (STČ). Toto centrum patří do kategorie nákupních s 20 – 49 nájemci z oblasti obchodu, služeb a restauračních zařízení. Lze jej na základě pan-evropské typologie zařadit mezi malá tradiční nákupní centra.

NC-18: nákupní centrum je situované na okraji města Mladá Boleslav ve Středočeském kraji (STČ). Nákupní centrum patří do kategorie nákupních center s 50 – 79 nájemci provozujícími v nákupním centru obchody, služby a restaurační zařízení. Toto nákupní centrum lze zařadit dle modifikované pan-evropské typologie do kategorie středně velkých tradičních nákupních center.

NC-19: nákupní centrum se nachází na okraji města Ústí nad Labem v Ústeckém kraji (ULK). Toto centrum patří do kategorie nákupních s 20 – 49 nájemci provozujícími v nákupním centru obchody, služby a restaurační zařízení. Nákupní centrum patří podle modifikované pan-evropské typologie do kategorie malých tradičních nákupních center.

NC-20: nákupní centrum je situováno na okraji města Zlína ve Zlínském kraji (ZLK). Nákupní centrum patří do kategorii nákupních center s 50 – 79 nájemci z oblasti obchodu, služeb, restaurací a občerstvení. Toto nákupní centrum je možné vnímat dle modifikované pan-evropské typologie jako středně velké tradiční nákupní centrum.

Příloha C:
Harmonogram realizace osobního dotazování v tradičních nákupních centrech

Osobní dotazování návštěvníků tradičních nákupních center probíhalo v jednotlivých krajích podle předem stanoveného časového harmonogramu v následujících termínech:

- **HKK** – ve dvou nákupních centrech ve dnech 18. 11. 2005 - 20. 11. 2005.
- **JHČ** – v jednom nákupním centru ve dnech 18. 5. 2006 – 21. 5. 2006
- **JHM** – v jednom nákupním centru ve dnech 22. 7. 2006 – 23. 7. 2006
- **KVK** – v jednom nákupním centru ve dnech 25. 3. 2006 – 26. 3. 2006 a 8. 4. 2006
- **LBK** – v jednom nákupním centru ve dnech 2. 6. 2006 – 4. 6. 2006 a 23.7.2006
- **MSK** – ve dvou nákupních centrech ve dnech 5. 12. 2005 – 6. 12. 2005 a 20. 7. 2006
- **OLK** – v jednom nákupním centru ve dnech 20. 4. 2006 – 22. 4. 2006
- **PAK** – v jednom nákupním centru ve dnech 19. 5. 2006 – 21. 5. 2006
- **PHA** – v pěti nákupních centrech ve dnech 21. 10. 2005, 6. 11. 2005, 17. 1. 2006, 28. 1. 2006, 29. 1. 2006, 12. 2. 2006
- **PLK** – v jednom nákupním centru ve dnech 17. 6. 2006 – 18. 6. 2006
- **STČ** – ve dvou nákupních centrech ve dnech 23. 10. 2005, 5. 11. 2005, 9. 12. 2005
- **ULK** – v jednom nákupním centru ve dnech 25. 2. 2006 – 26. 2. 2006
- **ZLK** – v jednom nákupním centru ve dnech 3. 12. 2005 – 4. 12. 2005 a 19. 7. 2006

Příloha D:
Přehled národních typů nákupních center a jejich klasifikace v rámci pan-evropské typologie ICSC

Typ národního nákupního centra	Anglický název národních typů nákupních center	Odpovídající typ v pan-evropské typologii dle ICSC
Místní centrum	Local Centre	Tradiční nákupní centrum / malé
Centra v sousedství	Neighbourhood Centre	Tradiční nákupní centrum / malé
Centrum městské čtvrti	District Centre	Tradiční nákupní centrum
Centrum umístěné v blízkosti dopravní komunikace	Strip Centre	Tradiční nákupní centrum
Centrum zaměřené na konvenienci (pohodlnost nákupu)	Convenience Centre	Tradiční nákupní centrum
Městské centrum	Town Centre	Tradiční nákupní centrum
Nadregionální centrum	Super or Supraregional Centre	Tradiční nákupní centrum
Obchodní promenáda	Retail Mall	Tradiční nákupní centrum
Oblastní centrum	Centre Intercommunal	Tradiční nákupní centrum
Obvodní centrum / centrum městské části	Community Centre	Tradiční nákupní centrum
Předměstské nákupní centrum	Suburban Shopping Centre / Out-of-Town	Tradiční nákupní centrum
Regionální centrum	Regional Centre	Tradiční nákupní centrum
Městské zábavní centrum	Urban Entertainment Centre	Specializované nákupní centrum / tématicky orientované centrum / centrum zaměřené na volný čas
Městské nákupní centrum	Urban Shopping Centre / In-Town Centre	Specializované nákupní centrum / tématicky orientované centrum / centrum nezaměřené na volný čas
Park módy	Fashion Park	Specializované nákupní centrum / tématicky orientované centrum / centrum nezaměřené na volný čas

Příloha D - pokračování:
Přehled národních typů nákupních center a jejich klasifikace v rámci pan-evropské typologie ICSC

Typ národního nákupního centra	Anglický název národních typů nákupních center	Odpovídající typ v pan-evropské typologii dle ICSC
Specializované centrum	Specialty Centre	Specializované nákupní centrum / tématicky orientované centrum
Tématické centrum	Theme Centre	Specializované nákupní centrum / tématicky orientované centrum
Nákupní galerie	Shopping Gallery	Nejedná se většinou o nákupní centrum - většinou GLA nižší než 5.000 m^2
Obchodní klastr / obchodní centrum	Retail Cluster / Trading Centre	Nejedná se o nákupní centrum

Zdroj: LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*. 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf> Doplněno autorkou disertační práce.

Příloha E:

Obecná charakteristika ekonomického, sociologického a psychologického pohledu na nákupní chování

Vzhledem ke komplexnosti uvedené problematiky se jedná pouze o obecnou charakteristiku vybraných aspektů tří uvedených směrů. Na tomto místě je nutné poznamenat, že v rámci výše uvedených tří hlavních směrů existují různé hlavní a vedlejší proudy.

Tato rozmanitost způsobuje, že v rámci zmíněných hlavních směrů ekonomie, sociologie a psychologie neexistuje jednotný pohled na problematiku nákupního chování. Rozdílná pojetí v rámci daného směru a existence více proudů jsou důsledkem jak historického vývoje dané disciplíny, tak i existující názorové rozdílnosti autorů – zástupců jednotlivých směrů v rámci jednoho časového období.

Vzhledem k již zmíněným omezeným rozsahovým možnostem disertační práce není snahou postihnout komplexní problematiku historického vývoje ekonomických, sociologických a psychologických směrů a identifikaci jejich jednotlivých proudů. Cílem je pouze vymezit hlavní obecné charakteristiky typické pro tyto směry.

Ekonomický pohled na nákupní chování

Ekonomické přístupy je možné rozdělit na dvě hlavní kategorie - národohospodářskou a podnikovou. Národohospodářský pohled je možné dále rozdělit podle agregační úrovně na makroekonomický a mikroekonomický.

Makroekonomický pohled pohlíží na nákupní chování jako na kolektivní proces. Jedná se o tzv. obecný ekonomický pohled na podmínky retailingového trhu. V rámci tohoto procesu pak nakupující vystupují na straně poptávky a prodávající v podobě retailingových firem na straně nabídky. Předmětem makroekonomického zkoumání je také např. komplexní pohled na spotřební výdaje a význam, který mají demografické a strukturální změny společnosti včetně ekonomického vývoje a životního cyklu trhu[283] na nákupní chování poptávajících. Pozornost je věnována problematice nákupního chování také v souvislosti se strukturou výdajů domácností.[284] Předmětem zájmu je také sledování podmínek působících na vznik nabídky a poptávky na retailingovém trhu.

[283] Fáze životního cyklu trhu, ve které se společnost nachází, je rozhodujícím ukazatelem toho, zda daná společnost pociťuje nedostatek či přebytek. Tato skutečnost pak podstatným způsobem ovlivňuje pozice jednotlivých subjektů na trhu.

[284] Národohospodářský pohled na strukturu výdajů poptávajících je předmětem zájmu makrooekonomie. Problematika struktury příjmů a výdajů domácností v případě individuálního přístupu k nim je tématikou mikroekonomickou. V souvislosti s nákupem potravin statistická analýza prokázala, že se vzrůstajícím příjmem domácností klesá podíl výdajů na potraviny. V absolutním vyjádření ale dochází v souvislosti s rostoucí kupní silou domácností k absolutnímu nárůstu výdajů za potraviny. Toto pravidlo bylo statisticky prokázáno s opačnou relací i v případě poklesu reálného příjmu domácností. (SCHUMANN, J. *Grundsätze der mikroökoomischen Theorie*. 5. erw. Aufl. Berlin: Springer, 1987, S. 30. ISBN 3-540-17985-2)

Příloha E - pokračování:
Obecná charakteristika ekonomického, sociologického a psychologického pohledu na nákupní chování

Mikroekonomický pohled vnímá nákupní chování jako činnost jednotlivce – individua a věnuje se také vzájemné interakci těchto individuí s jinými subjekty trhu. Předmětem zájmu tak je např. problematika příjmů a výdajů domácností resp. jedinců a jejich užitek z nákupu. Předmětem zájmu je dále vývoj trhu individuálních subjektů reprezentovaný dynamickým vývojem retailingových firem a domácností.[285]

Mikroekonomický pohled na nákupní chování je doplněn přístupem podnikové ekonomiky, kdy je pozornost zaměřena jak na podnikové aktivity tzn. aktivity retailingových firem, tak na chování zákazníků v roli konzumentů, reagujících na podněty vnějšího prostředí. V této souvislosti je také vyzdvihnut význam struktury potřeb a životní cyklus zákazníků a jejich vliv na nákupní chování. V rámci podnikové ekonomiky dominuje individuální přístup k retailingovým firmám a jejich procesní činnosti.[286]

Sociologický pohled na nákupní chování

Sociologický pohled na nákupní chování reflektuje jeho význam pro společnost. Zároveň je to také společnost a příslušnost zákazníků k jiným skupinám, které v rámci procesu socializace na individum působí a ovlivňují tak jeho nákupní chování a tvoří jeho vnější rámec. Sociologie vnímá nákupní chování jako sociální jednání. Sociologie nákupního chování se přitom zaměřuje jak na problematiku sociálního chování, tak i sociálních struktur ovlivňujících nákupní chování.[287]

V souvislosti se stupněm agregační úrovně, který je se sociologickým pohledem spojen, je možné rozlišovat také v případě tohoto pohledu mezi makro-, mezo a mikro-sociologickým vnímáním nákupního chování.

---

[285] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 33, 34, 39 . ISBN 3-631-54005-1

Lze nalézt také v: RITTENBRUCH, K. *Makroökonomie*. 10. erg. Aufl. München/Wien: Oldenbourg, 1998, S. 4. ISBN 3-486-24842-1

[286] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 25-26, 39. ISBN 3-631-54005-1

Lze nalézt také v: HARDES, H. D., SCHMITZ, F. *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*. 7. neubearb. Aufl.,München/Wien: Oldenbourg, 2000, S. 5, 14. ISBN 3-486-25347-6

[287] WEBER, M. *Soziologische Grundbegriffe*. 3. Aufl. Tübingen: Mohr, 1976, S. 30. ISBN 3-16-537911-4

Lze nalézt také v: WISWEDE, G. *Soziologie. Grundlagen und Perspektiven für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich*. 3. neubearb. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag modere Industrie, 1998, S. 22. ISBN 3-478-39203-9

Příloha E - pokračování:
Obecná charakteristika ekonomického, sociologického a psychologického pohledu na nákupní chování

Na makro-úrovni zkoumá sociologie problematiku nákupního chování z celospolečenského pohledu a zdůrazňuje jeho význam jako podstatného hospodářského faktoru. S makro-sociologickou úrovní je také spojena problematika hodnocení masového konzumu, tlaku konzumní společnosti a s tím související standardizace nákupního chování.

Právě tento aspekt zmíněné standardizace nákupního chování je hodnocen ze sociologického pohledu v souvislosti s protikladnou vývojovou orientací současné společnosti na individuální přístup k potřebám zákazníků.[288]

Sociologický pohled z mezo-úrovně je zaměřen na zkoumání socio-strukturálních determinantů na nákupní chování. V mezo-sociologického pohledu hraje podstatnou roli také problematika životní úrovně a s tím spojených sociálních rozdílů. Také zkoumá vliv rodiny a referenčních skupin představujících pro jednotlivce tzv. "vnější realitu".[289]

Mikro-sociologický pohled na nákupní chování pohlíží na nákupní chování jako na činnost jednotlivce – individua. V nákupním chování spatřuje významný nástroj pro vytváření identity jedince. V tomto ohledu plní nákupní chování intra-komunikativní fukci. Sociologie na této agregační úrovni zdůrazňuje možnost volby zákazníků mezi mnoha alternativami v rámci nákupního chování. Hovoří v této souvislosti také o narůstajícím stupni nejistoty zákazníků.[290]

Psychologický pohled na nákupní chování

Psychologie vnímá nákupní chování jako způsob jednání zákazníků a věnuje mimo jiné pozornost příčinám jeho vzniku. Psychologický pohled na nákupní chování je zaměřen především na problematiku motivace zákazníků ke koupi, na vnímání a rozhodnutí v rámci

---

[288] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel.* Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 41, 107-108. ISBN 3-631-54005-1

Lze nalézt také v: SPELLERBERG, A. *Soziale Differenzierung durch Lebenstile: eine empirische Untersuchung zur Lebensqualität in West- und Ostdeutschland.* Berlin: Edition Sigma, 1996, S. 54. ISBN 3-89404-155-2

[289] HURRELMANN, K. *Einführung in die Sozialisationstheorie.* 8. Aufl. Weinheim/Basel: Betz, 2002, S. 15. ISBN 3407252358

[290] BÜHL, W. L. Selbst. In FUCHS-HEINRITZ, W., LAUTMANN, R., RAMMSTEDT, O., WIENOLD, H. (Hg.). *Lexikon zu Soziologie.* 3. neubearb. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1994, S. 191. ISBN 3531114174

Lze nalézt také v: WRIGHT, N. D., CLAIBORNE, C. B., SIRGY, J. M. The effects of product symbolism. In: SHERRY, J. F., STERNTHAL, B. (eds.) *Advances in consumer research.* Provo: Association for Consumer Research, 1992, p. 312. ISBN neuvedeno.

Příloha E - pokračování:
Obecná charakteristika ekonomického, sociologického a psychologického pohledu na nákupní chování

rozhodovacího procesu o nákupu. Porozumění motivacím, včetně studia jejich intenzity a délky trvání je z psychologického pohledu považováno za základní předpoklad pro

pochopení podstaty nákupního chování. Předmětem zájmu jsou také potřeby, přání a zájmy, které jsou považovány za zdroje motivace. Psychologie v této souvislosti zdůrazňuje jejich značnou subjektivitu.[291]

Pozornost je zaměřena na procesní charakter nákupního chování začínající vznikem potřeby a končící užitkem ze spotřeby nakoupeného sortimentu. Psychologický pohled je zde zaměřen na problematiku přeměny subjektivních potřeb v poptávku po daném sortimentu. Obecně lze tuto oblast označit za psychologii poptávky. [292]

Psychologický pohled na nákupní chování také zdůrazňuje vnější vliv referenčních skupin na nákupní chování. V této souvislosti je nutné vyzdvihnout blízkost psychologického a sociologického pohledu na roli a význam bezprostředního okolí jednotlivce na způsob jeho chování. Psychologický pohled přitom vychází z příčinné souvislosti mezi individuálními reakcemi jednotlivců a vnějšími vlivy okolí. Reakci zákazníků je proto možné také charakterizovat jako jednání idividuí v sociálním kontextu.[293]

V souvislosti s psychologickým pohledem na nákupní chování zákazníků je nutné odkázat na skutečnost, že moderní psychologie věnuje pozornost také problematice významu vnímání, zkušeností a schopností zpracovat informace zákazníky v průběhu rozhodovacího procesu.

Specifickou kategorií, která podstatně ovlivňuje rozhodovací proces o nákupu, je vlastní zapojení jednotlivce resp. stupeň jeho zapojení do nákupního procesu. Tento stupeň zapojení je značně individuální a souvisí nejen s druhem nakupovaného sortimentu, ale především s individuálními vlastnostmi jednotlivých zákazníků.[294]

---

[291] FISCHER, L., WISWEDE, G. *Grundlagen der Sozialpsychologie*. 2. überarb. Aufl. München/Wien: Oldenbourg, 2002, S. 42. ISBN 3486257900

[292] KATONA, G. *Die Macht des Verbrauchers*. 1. Aufl. Düsseldorf/ Wien: Econ, 1962, S. 44. ISBN neuvedeno

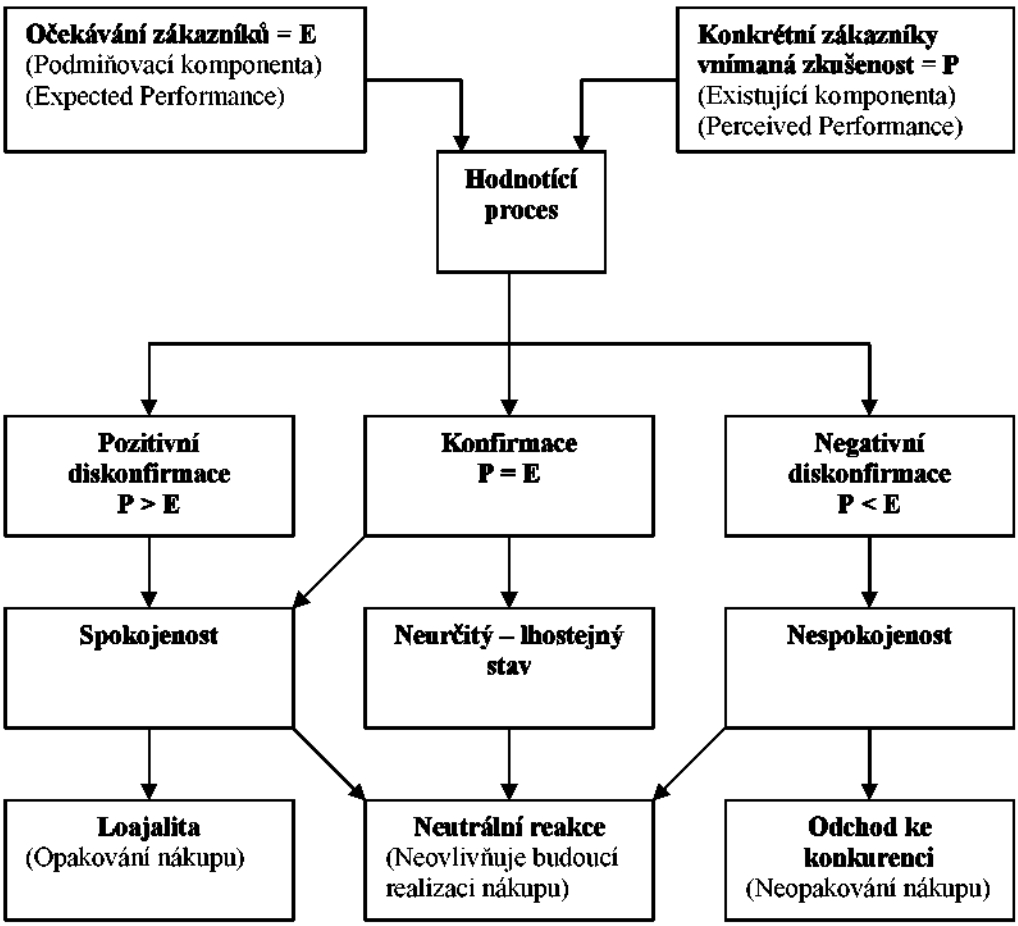
[293] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, S. 109. ISBN 3-631-54005-1

FISCHER, L., WISWEDE, G. *Grundlagen der Sozialpsychologie*. 2. überarb. Aufl. München/Wien: Oldenbourg, 2002, S. 10. ISBN 3486257900

[294] MEFFERT, H. *Marketingforschung und Käuferverhalten*. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden, Gabler, 1992, S. 67. ISBN 3170107682

Příloha F:

Přehled možných reakcí zákazníků retailingových firem na relace mezi očekáváními (E) a vnímanou skutečnou zkušeností (P)



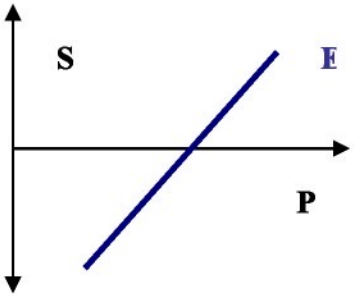
Zdroj: vlastní[295]

[295] Vlastní vycházející z tradičního "Confirmation/ Disconfirmation" Paradigmatu. KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, S. 25, 43. ISBN 978-3-503-09730-2

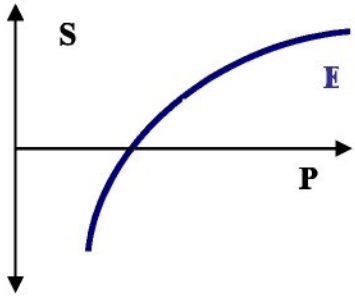
Příloha G:

Znázornění spokojenosti jako funkce vnímaného a očekávaného strategického výkonu retailingové společnosti

Hypotéza A:



Hypotéza B:



S = Spokojenost zákazníků (Satisfaction)

P = Vnímaný strategický výkon retailingové společnosti (Perceived Performance)

E = Očekávaný strategický výkon retailingové společnosti (Expected Performance)

Zdroj: VOLLERT, K. *Grundlagen des strategischen Marketing. Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten.* 2. Aufl., Bayreuth: Varlag P.C.O., 1999, S. 219. ISBN 3-931319-42-3

Formálně je možné označit spokojenost zákazníků (**S**) jako funkci skutečného (**P**) a očekávaného strategického výkonu (**E**) retailingové společnosti vnímaného zákazníky.

$$S = f(P, E)$$

Za strategický výkon retailingových společností jsou považovány jejich transformační činnosti resp. souhrn strategických faktorů vnímaných zákazníky. Jednotlivé strategické faktory přitom reprezentují klíčové vlastnosti nákupního místa a potravinářského sortimentu, které jsou určujícími faktory pro volbu nákupního místa potravin zákazníky.

Hypotézy A a B znázorňují možný průběh výše uvedené fukce.

- Hypotéza A přitom předpokládá, že pozitivní odchylka vnímaného resp. skutečného strategického výkonu od jeho zákazníky očekávané úrovně má stejný vliv v absolutním vyjádření na spokojenost zákazníků jako negativní odchylka výše zmíněných veličin.

- Hypotéza B je založena na tézi, že negativní odchylka vnímaného resp. skutečného strategického výkonu od jeho zákazníky očekávané úrovně má větší vliv v absolutním vyjádření na spokojenost zákazníků než je tomu v případě pozitivní odchylky výše zmíněných veličin.

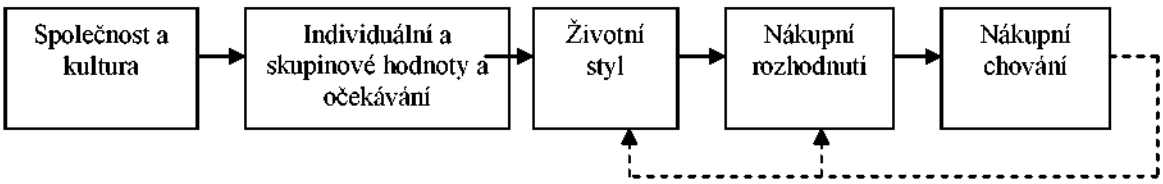
Příloha G - pokračování:
Znázornění spokojenosti jako funkce vnímaného a očekávaného strategického výkonu retailingové společnosti

Vzhledem k charakteru potravinářského sortimentu a snadné substitovatelnosti míst nákupu potravin a s odkazem na teorii autorů **Ch. Homburga a B. Rudolfa**, ve které zdůrazňují větší vliv osobních negativních zkušeností na nákupní chování zákazníků v porovnání s pozitivními zkušenostmi, je možné pokládat hypotézu B za více reálnou.[296]

[296] HOMBURG, CH., RUDOLPH, B. Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In SIMON, H, HOMBURG, CH. (Hrsg.) *Kundenzufriedenhei:. Konzepte- Methoden- Erfahrungen.* 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003, S. 40. ISBN: 3-409-13785-8

Příloha H:

Koncept působení sociálního prostředí na nákupní chování



Zdroj: LAZAR, W. Life Style Concepts and Marketing. In GREYSER, S. A. *Toward Scientific Marketing. Proceedings of the 1963 Winter Conference*. Chicago: American Marketing Association, 1964, p. 131. ISBN neuvedeno

Z výše uvedeného Lazarova konceptu působení společenských sil na individuální a skupinové hodnoty a následně prostřednictvím životního stylu na nákupní chování je patrné, že ve skutečnosti dochází k opakovaným nákupním rozhodnutím[297] ovlivněným hodnotovým systémem zákazníků a tedy následným opakovaným realizacím nákupu.

[297] Typickým příkladem vysokofrekvenčního opakovaného nákupu je také nákup potravinářského sortimentu.

Příloha I:

Vývoj makroekonomických ukazatelů ekonomiky (národního hospodářství) ČR (v letech 1993 - 2006)

Ukazatelé reálné ekonomiky	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
HDP (mld. Kč, b. c.)	-	-	1.467	1.683	1.811	1.997	2.081
HDP na 1 obyvatele (Kč/obyv., b. c.)	-	-	141.957	163.183	175.772	193.929	202.357
HDP na 1 obyvatele v PPS[298] (PPS/obyv., b. c.)	-	-	10.668	11.643	11.875	11.979	12.404
HDP (%, r/r, reálně)	-	-	-	4,0	-0,7	-0,8	1,3
Výdaje na konečnou spotřebu[299] (%, r/r, reálně)	-	-	-	5,7	2,4	-1,0	3,0
z toho: spotřeba domácností[300] (%, r/r, reálně)	-	-	-	8,4	2,2	-0,8	2,8
Míra registrované nezaměstnanosti (%, průměr)	3,0	3,3	3,0	3,1	4,3	6,0	8,5
Míra reg.nezam. podle stávající metodiky[301] (%, průměr)	-	-	-	-	-	-	-
Obecná míra nezaměstnanosti (%, průměr)	4,3	4,3	4,0	3,9	4,8	6,5	8,7
Průměrné hrubé nominální mzdy (%, r/r)	-	18,6	18,6	18,3	9,9	9,2	8,4
Průměrné reálné mzdy (%, r/r)	-	7,8	8,7	8,7	1,3	-1,4	6,2
Míra inflace (%, r/r, průměr)	20,8	10,0	9,1	8,8	8,5	10,7	2,1
Míra inflace (%, r/r, prosinec)	18,2	10,2	7,9	8,6	10,0	6,8	2,5

Zdroj: ČSÚ, MPSV, ČNB, MF a ČHMÚ

---

[298] HDP na 1 obyvatele v PPS = podíl HDP na 1 obyvatele v Kč a parity kupní síly vyjádřené v Kč na PPS.

PPS (Purchasing Power Standard) = standard kupní síly je měnová jednotka, v níž se navzájem vyrovnávají rozdíly mezi kupní silou jednotek národních měn členských zemí EU podle stavu po jejím rozšíření k 1.5.2004 na EU-25.

[299] Výdaje na konečnou spotřebu představují spotřebu hrazenou z disponibilních důchodů domácností, vládních institucí a neziskových institucí sloužících domácnostem.

[300] Výdaje na konečnou spotřebu domácností zahrnují hodnotu výrobků a služeb užitých domácnostmi pro uspokojení individuálních potřeb, hrazených z důchodů domácností a pořízených nákupem, dary i formou naturální spotřeby.

[301] Od 3. čtvrtletí 2004 přistoupilo Ministerstvo práce a sociálních věcí k metodické změně spočívající v odlišném zahrnování některých skupin osob jak do čitatele, tak do jmenovatele. V čitateli je počet tzv. dosažitelných neumístěných uchazečů o zaměstnání.

Příloha I - pokračování:

Vývoj makroekonomických ukazatelů ekonomiky (národního hospodářství) ČR (v letech 1993 - 2006)

Ukazatelé reálné ekonomiky	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
HDP (mld. Kč, b. c.)	2.189	2.352	2.464	2.577	2.817	2.994	3.220
HDP na 1 obyvatele (Kč/obyv., b. c.)	213.110	230.064	241.593	252.617	276.025	292.590	313.662
HDP na 1 obyvatele v PPS (PPS/obyv., b. c.)	13.033	13.738	14.595	14.874	16.013	17.426	-
HDP (%, r/r, reálně)	3,6	2,5	1,9	3,6	4,6	6,5	6,4
Výdaje na konečnou spotřebu (%, r/r, reálně)	1,1	2,6	3,5	6,3	1,1	2,4	4,4
z toho: spotřeba domácností (%, r/r, reálně)	1,3	2,3	2,2	6,0	2,9	2,4	4,4
Míra registrované nezaměstnanosti (%, průměr)	9,0	8,5	9,2	9,9	10,2	-	-
Míra reg.nezam. podle stávající metodiky (%, průměr)	-	-	-	-	9,2	9,0	8,1
Obecná míra nezaměstnanosti (%, průměr)	8,8	8,1	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1
Průměrné hrubé nominální mzdy (%, r/r)	6,4	8,7	7,3	6,6	6,6	5,3	6,4
Průměrné reálné mzdy (%, r/r)	2,4	3,8	5,4	6,5	3,7	3,3	3,8
Míra inflace (%, r/r, průměr)	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5
Míra inflace (%, r/r, prosinec)	4,0	4,1	0,6	1,0	2,8	2,2	1,7

Zdroj: ČSÚ, MPSV, ČNB, MF

Příloha J:

Srovnání vybraných demografických, geografických a ekonomických ukazatelů v krajích ČR

Kraj	Krajské město	Počet obyvatel v kraji[1)]	Rozloha kraje[1)] (v km2)	Hustota obvatel v kraji[1)] (počet obyvatel na km^2)	Počet obyvatel v krajském městě[1)]	Rozloha krajského města[1)] (v km2)	Hustota obyvatel v krajském městě[1)] (počet obyvatel na km^2)	Podíl městského obyvatelstva v kraji[1)] (v %)
JHČ	České Budějovice	627.766	10.057	62	94.653	56	1.704	64,3
JHM	Brno	1.130.358	7.196	157	366.757	230	1.592	63,0
KVK	Karlovy Vary	304.274	3.315	92	50.893	59	861	80,5
HKK	Hradec Králové	548.368	4.758	115	94.431	106	894	67,8
LBK	Liberec	429.031	3.163	136	97.950	106	923	77,8
MSK	Ostrava	1.250.769	5.427	230	310.078	214	1.447	76,6
OLK	Olomouc	639.161	5.267	121	100.381	103	971	57,5
PAK	Pardubice	506.024	4.518	112	88.260	78	1.136	61,0
PHA	Praha	1.181.610	496	2.382	1.181.610	496	2.382	100,0
PLK	Plzeň	551.528	7.561	73	162.759	138	1.179	66,6
STČ	Mladá Boleslav*	1.158.108	11.015	105	43.162	29	1.491	54,3
ULK	Ústí nad Labem	823.173	5.335	154	94.298	94	1.004	79,1
VYS	Jihlava	510.767	6.796	75	50.859	88	579	58,5
ZLK	Zlín	590.142	3.963	149	78.285	119	659	61,1
ČR		**10.251.079**	**78.867**	**130**	**2.814.376**	**1.916**	**1.469**	**70,2**

1) Údaje zachycují situaci k 31.12.2005

2) Údaje zachycují situaci v roce 2005

Mladá Boleslav není krajským městem - jedná se o město, ve kterém probíhalo osobní dotazování.

* Krajským městem STČ je Praha, viz PHA

Zdroj: ČSÚ, MPSV

Příloha J - pokračování:

Srovnání vybraných demografických, geografických a ekonomických ukazatelů v krajích ČR

Kraj	HDP v tržních cenách na 1 obyvatele[1] (v % k republikovému průměru)	HDP kraje na 1 obyvatele[1] (v PPS)	Průměrná hrubá měsíční mzda v kraji[2] (v Kč)	Obecná míra nezaměstnanosti v kraji[2] (v %)	Míra registrované nezaměstnanosti v kraji[1] (v %)
JHČ	89,1	15.427	16.632	5,0	6,69
JHM	92,2	15.951	16.984	8,1	10,21
KVK	77,7	13.443	16.002	10,9	10,28
HKK	89,4	15.467	16.371	4,8	7,33
LBK	80,0	13.854	17.008	6,5	7,73
MSK	81,7	14.149	17.618	13,9	14,23
OLK	78,1	13.515	16.193	10,0	10,65
PAK	82,5	14.278	16.357	5,6	8,35
PHA	209,1	36.196	23.933	3,5	3,25
PLK	95,9	16.599	17.627	5,1	6,45
STČ	92,9	16.083	18.634	5,2	6,25
ULK	81,1	14.031	17.094	14,5	15,41
VYS	84,2	14.582	16.294	6,8	8,23
ZLK	80,1	13.869	16.420	9,4	9,27
ČR	**100,0**	**17.309**	**19.024**	**7,9**	**8,88**

1) Údaje zachycují situaci k 31.12.2005

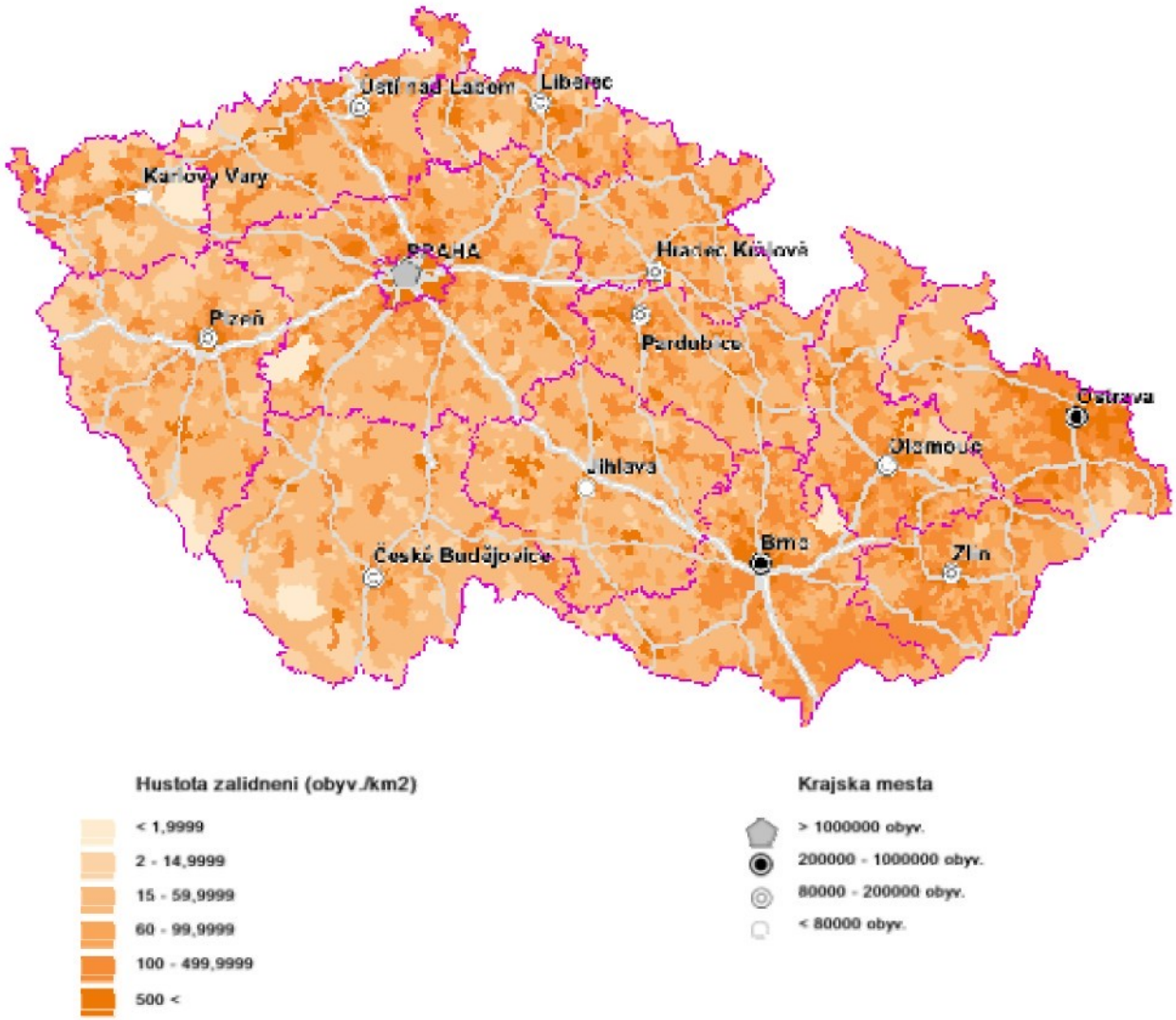
2) Údaje zachycují situaci v roce 2005

* Mladá Boleslav není krajským městem - jedná se o město, ve kterém probíhalo osobní dotazování. Krajským městem STČ je Praha, viz PHA

Zdroj: ČSÚ, MPSV

Příloha K:

Přehled hustoty zalidnění v ČR a počtu obyvatel krajských měst v roce 2005



Zdroj: CENIA, ČSÚ, Arc Data[302]

[302] Udaje reprezentují situaci k 1.1.2005

Dostupné z: <http://castor.cenia.cz/mapmaker/cenia/map/mapa_run.php?server=castor.cenia.cz|castor.cenia.cz|castor.cenia.cz&service=ceu_sprava_csu|ceu_arccr_admin|ceu_hust_zalid&map_width=650&map_height=455&rect=-920000:-1260000:-420000:-910000&scalebar=1>

Příloha L:

Vývoj obratu a podílu v rámci top 10 společností prodávajících FMCG (v letech 1999 až 2006)

Skupina / Firma	Název prodejen	1999		2000		2001		2002	
		Výše obratu (v mld. Kč)**	Podíl v top 10	Výše obratu (v mld. Kč)**	Podíl v top 10	Výše obratu (v mld. Kč)	Podíl v top 10	Výše obratu (v mld. Kč)**	Podíl v top 10
Makro Cash&Carry ČR, s.r.o.*	Makro	19,2	15,2%	27,5	17,5%	32,0	17,7%	33,9	17,4%
Ahold Czech Republic, a.s.	Albert, Hypernova	18,2	14,4%	23,5	15,0%	29,6	16,4%	32,0	16,4%
Schwarz ČR (skupina)	Kaufland, Lidl	14,1	11,1%	19,0	12,1%	21,0	11,6%	23,0	11,8%
REWE ČR (skupina)	Penny Market, Billa	16,8	13,3%	19,6	12,5%	20,4	11,3%	22,0	11,3%
Tesco Stores ČR, s.r.o.	Tesco hyp., Tesco OD	9,0	7,1%	13,0	8,3%	19,0	10,5%	19,0	9,8%
Globus ČR, k.s.	Globus, Baumarkt Globus	8,8	7,0%	12,1	7,7%	14,6	8,1%	16,4	8,4%
Tengelmann ČR (skupina)	Plus, OBI	11,3	8,9%	13,4	8,5%	15,0	8,3%	16,8	8,6%
Carrefour ČR, s.r.o.	Carrefour	-	-	-	-	8,7	4,8%	11,3	5,8%
Delvita, a.s.	Delvita, Delvita City, Proxy, Sama	11,7	9,2%	11,9	7,6%	11,4	6,3%	11,1	5,7%
Spar ČR (skupina)	Interspar, Spar	-	-	-	-	-	-	-	-
Julius Meinl, a.s.	Julius Meinl	7,2	5,7%	7,3	4,6%	-	-	-	-
Geco Tabak, a.s.*	Tabak-tisk	10,3	8,1%	9,7	6,2%	9,2	5,1%	9,2	4,7%
Celkem		**126,6**	**100%**	**157,0**	**100%**	**180,9**	**100%**	**194,7**	**100%**

* Jedná se o zástupce velkoobchodu či prodejce FMCG v podobě tisku ** Výše obratu může být předmětem odhadu INCOMA Research

Zdroj: Ročenky obchodu v ČR v letech 2000 - 2007

Příloha L - pokračování:

Vývoj obratu a podílu v rámci top 10 společností prodávajících FMCG (v letech 1999 až 2006)

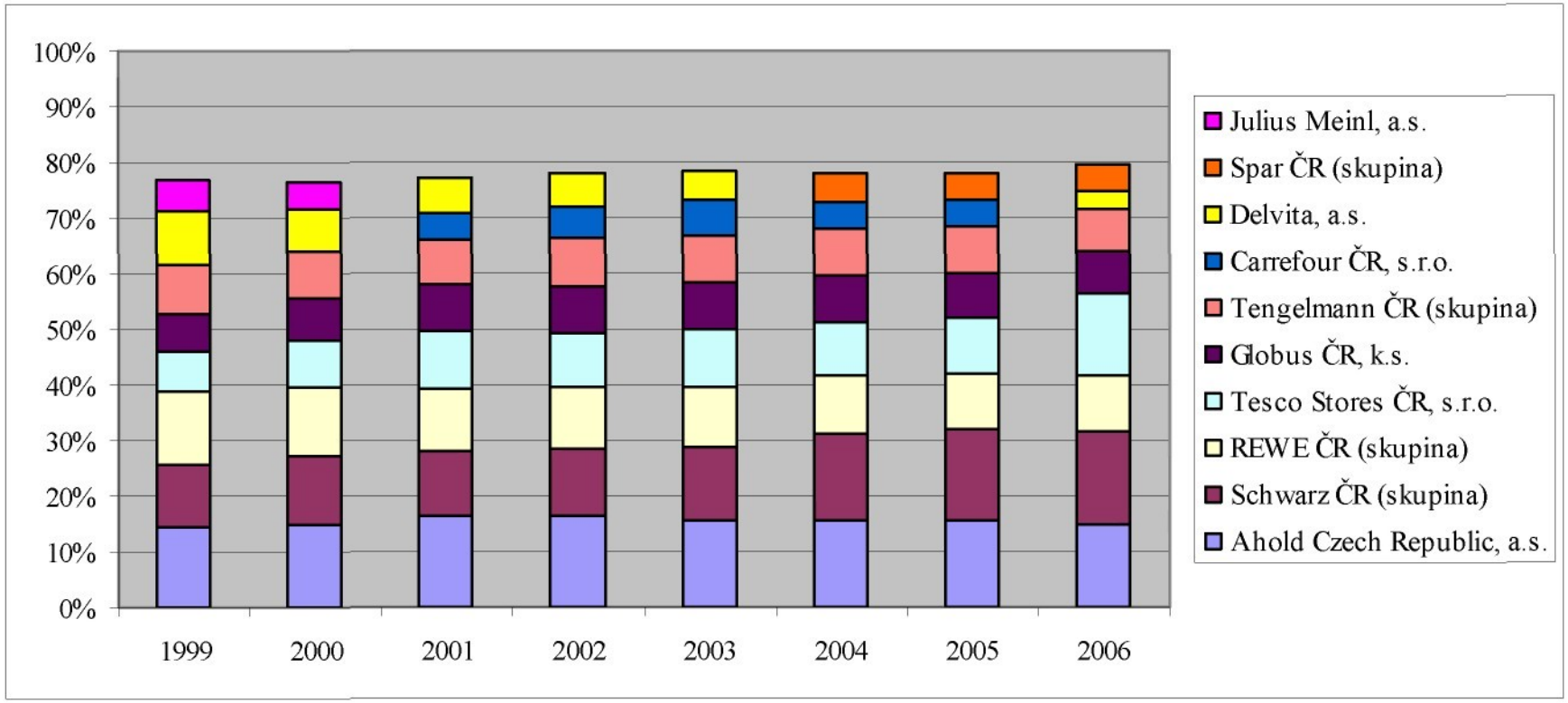
Skupina / Firma	Název prodejen	2003		2004		2005		2006	
		Výše obratu (v mld. Kč)**	Podil v top 10	Výše obratu (v mld. Kč)**	Podil v top 10	Výše obratu (v mld. Kč)	Podil v top 10	Výše obratu (v mld. Kč)**	Podil v top 10
Makro Cash&Carry ČR, s.r.o.*	Makro	35,7	17,2%	38,2	17,2%	37,5	16,4%	38,3	14,7%
Ahold Czech Republic, a.s.	Albert, Hypernova	32,5	15,6%	34,6	15,6%	36,0	15,7%	38,5	14,8%
Schwarz ČR (skupina)	Kaufland, Lidl	27,0	13,0%	34,5	15,6%	37,0	16,2%	43,5	16,7%
REWE ČR (skupina)	Penny Market, Billa	22,5	10,8%	23,3	10,5%	23,2	10,1%	25,8	9,9%
Tesco Stores ČR, s.r.o.	Tesco hyp., Tesco OD	21,5	10,3%	21,0	9,5%	22,5	9,8%	38,5	14,8%
Globus ČR, k.s.	Globus, Baumarkt Globus	18,2	8,8%	18,9	8,5%	19,0	8,3%	20,5	7,9%
Tengelmann ČR (skupina)	Plus, OBI	17,5	8,4%	18,4	8,3%	19,4	8,5%	19,5	7,5%
Carrefour ČR, s.r.o.	Carrefour	12,5	6,0%	11,0	5,0%	11,0	4,8%	-	-
Delvita, a.s.	Delvita, Delvita City, Proxy, Sama	11,1	5,3%	-	-	-	-	8,8	3,4%
Spar ČR (skupina)	Interspar, Spar	-	-	11,0	5,0%	11,0	4,8%	12,0	4,6%
Julius Meinl, a.s.	Julius Meinl	-	-	-	-	-	-	-	-
Geco Tabak, a.s.*	Tabak-tisk	9,3	4,5%	10,9	4,9%	12,5	5,5%	14,9	5,7%
Celkem		**207,8**	**100%**	**221,8**	**100%**	**229,1**	**100%**	**260,3**	**100%**

* Jedná se o zástupce velkoobchodu či prodejce FMCG v podobě tisku ** Výše obratu může být předmětem odhadu INCOMA Research

Zdroj: Ročenky obchodu v ČR v letech 2000 - 2007

Příloha L - pokračování:

Vývoj podílu v rámci top 10 společností prodávajících FMCG[303] (v letech 1999 až 2006)



Zdroj: Ročenky obchodu v ČR v letech 2000 - 2007

[303] Do přehledu nejsou zařazeni zástupci velkoobchodu či prodejci FMCG v podobě tisku

Příloha M:

Modifikovaná pan-evropská typologie nákupních center v ČR (stav k 31.12.2006)

Formát: Tradiční nákupní centrum

Typ	Kraj	Město	Nákupní centrum
Velmi velké	MSK	Ostrava	Avion Park Ostrava
	PHA	Praha	OC Letňany
Velké	JHM	Brno	Avion Shopping Park Brno
	JHM	Brno	Olympia
	PHA	Praha	Centrum Černý Most
	PHA	Praha	Centrum Chodov
	PHA	Praha	Europark
	PHA	Praha	Metropole Zličín
	PHA	Praha	Nový Smíchov
Středně velké	JHM	Brno	Galerie Vaňkovka
	JHM	Brno	Futurum Brno
	JHM	Brno	NC Královo Pole
	HKK	Hradec Králové	EuroCenter
	HKK	Hradec Králové	Futurum
	KVK	Karlovy Vary	OC Fontána
	KVK	Karlovy Vary	OC Varyáda
	LBK	Liberec	NISA (Liberec)
	MSK	Ostrava	OC Futurum
	MSK	Ostrava	OC Galerie
	OLK	Olomouc	OlomoucCITY
	OLK	Olomouc	Olympia
	STČ	Mladá Boleslav	Olympia
	PHA	Praha	Gelerie Butovice
	PHA	Praha	Nákupní centrum Stodůlky
	PHA	Praha	NC Eden
	PHA	Praha	NovoDvorská Plaza
	PHA	Praha	OC Šestka
	PHA	Praha	Palác Flóra
	PHA	Praha	Park Hostivař
	PLK	Plzeň	NC Borské pole
	PLK	Plzeň	OC Plzeň
	PLK	Plzeň	Olympia Plzeň
	STČ	Průhonice-Čestlice	Nákupní centrum Hypernova Průhonice
	ULK	Teplice	Olympia
	ZLK	Zlín	Centro Zlín (I. fáze)

Zdroj: vlastní [304]

[304] V rámci typologie byla použita data získaná z databáze poradenské společnosti Cushman & Wakefield v Praze, managementu nákupních center a LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*, 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

Příloha M - pokračování:

Modifikovaná pan-evropská typologie nákupních center v ČR (stav k 31.12.2006)

Formát: Tradiční nákupní centrum

Typ	Kraj	Město	Nákupní centrum
Malé	HKK	Hradec Králové	Hypernova Hradec Králové
	JHČ	České Budějovice	Čtyři Dvory
	JHČ	České Budějovice	IGY Centrum
	JHČ	České Budějovice	Mercury Centrum
	JHČ	Tábor	OD Dvořák
	JHM	Brno	Velký Špalíček
	LBK	Liberec	Obchodní centrum Interspar
	MSK	Karviná	OC Karviná
	MSK	Opava	OC Silesia
	OLK	Olomouc	Haná
	PAK	Pardubice	Hypernova (Pardubice)
	ULK	Ústí nad Labem	Nákupní centrum Všebořice
	ZLK	Zlín	Nákupní centrum Čepkov Zlín

Formát: Specializované nákupní centrum

Typ		Kraj	Město	Nákupní centrum
Retail Park	Velký	PHA	Praha	Avion Shopping Park Zličín
		PHA	Praha	Černý Most Retail Park
		STČ	Průhonice-Čestlice	Komerční zóna Čestlice
	Střední	ZLK	Zlín	Centro Zlín Retail Park (II. fáze)
	Malý	PLK	Plzeň	Berounka Park
Factory Outlet Centrum		JHM	Hatě u Znojma	Freeport Designer Outlet
Tématicky orientované centrum		JHM	Brno	M-Palác
		LBK	Liberec	Babylon Liberec
		PHA	Praha	Slovanský dům

Zdroj: vlastní [305]

[305] V rámci typologie byla použita data získaná z databáze poradenské společnosti Cushman & Wakefield v Praze, managementu nákupních center a LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*, 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

Příloha N:

Přehled maloobchodní řetězců a jejich formátů prodejen FMCG v tradičních nákupních centrech v ČR v roce 2006

Kraj	Město	Název tradičního nákupního centra	Název firmy / obchodní skupiny	Název řetězce / prodejny	Formát prodejny
HKK	Tábor	EuroCenter	SPAR ČR	Interspar	Hypermarket
HKK	Hradec Králové	Futurum	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
HKK	Hradec Králové	Hypernova Hradec Králové	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
JHČ	České Budějovice	Čtyři Dvory	Ahold Czech Republic, a.s.	Albert	Supermarket
JHČ	České Budějovice	IGY Centrum	Ahold Czech Republic, a.s.	Albert	Supermarket
JHČ	České Budějovice	Mercury Centrum	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
JHČ	Tábor	OD Dvořák	Ahold Czech Republic, a.s.	Albert	Supermarket
JHM	Brno	Avion Shopping Park Brno	Tesco Stores ČR, a.s.	Tesco	Hypermarket
JHM	Brno	Futurum Brno	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
JHM	Brno	Galerie Vaňkovka	SPAR ČR	Interspar	Hypermarket
JHM	Brno	NC Královo Pole	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
JHM	Brno	Olympia	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
JHM	Brno	Velký Špalíček	-	-	-
KVK	Karlovy Vary	OC Fontána	Tesco Stores ČR, a.s.	Tesco	Hypermarket
KVK	Karlovy Vary	OC Varyáda	SPAR ČR	Interspar	Hypermarket
LBK	Liberec	NISA (Liberec)	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
LBK	Liberec	Obchodní centrum Interspar	SPAR ČR	Interspar	Hypermarket
MSK	Ostrava	Avion Park Ostrava	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
MSK	Ostrava	OC Futurum	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
MSK	Ostrava	OC Galerie	Tesco Stores ČR, a.s.	Tesco	Hypermarket
MSK	Karviná	OC Karviná	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
MSK	Opava	OC Silesia	Tesco Stores ČR, a.s.	Tesco	Hypermarket
OLK	Olomouc	Haná	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
OLK	Olomouc	OlomoucCITY	Globus ČR, k.s.	Globus	Hypermarket
OLK	Olomouc	Olympia	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
PAK	Pardubice	Hypernova (Pardubice)	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket

* V důsledku akvizice hypermarketových jednotek společnosti Carrefour společností Tesco Stores s.r.o. byly hypermarkety Carrefour v průběhu roku 2006 začleněny do maloobchodní sítě společnosti Tesco Stores s.r.o.. Došlo také k přejmenování hypermarketových prodejen.

Zdroj: vlastní

Příloha N - pokračování:

Přehled maloobchodní řetězců a jejich formátů prodejen FMCG v tradičních nákupních centrech v ČR v roce 2006

Kraj	Město	Název tradičního nákupního centra	Název firmy / obchodní skupiny	Název řetězce / prodejny	Formát prodejny
PHA	Praha	Centrum Černý Most	Globus ČR, k.s.	Globus	Hypermarket
PHA	Praha	Centrum Chodov	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
PHA	Praha	Europark	SPAR ČR	Interspar	Hypermarket
PHA	Praha	Gelerie Butovice	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
PHA	Praha	Metropole Zličín	SPAR ČR	Interspar	Hypermarket
PHA	Praha	Nákupní centrum Stodůlky	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
PHA	Praha	NC Eden	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
PHA	Praha	NovoDvorská Plaza	Tesco Stores ČR, a.s.	Tesco	Hypermarket
PHA	Praha	Nový Smíchov	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
PHA	Praha	OC Letňany	Tesco Stores ČR, a.s.	Tesco	Hypermarket
PHA	Praha	OC Šestka	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
PHA	Praha	Palác Flóra	Ahold Czech Republic, a.s.	Albert	Supermarket
PHA	Praha	Park Hostivař	SPAR ČR	Interspar	Hypermarket
PLK	Plzeň	NC Borské pole	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
PLK	Plzeň	OC Plzeň	Tesco Stores ČR, a.s.	Tesco	Hypermarket
PLK	Plzeň	Olympia Plzeň	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
STČ	Průhonice-Čestlice	Nákupní centrum Hypernova Průhonice	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
STČ	Mladá Boleslav	Olympia	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
ULK	Ústí nad Labem	Nákupní centrum Všebořice	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
ULK	Teplice	Olympia	Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket
ZLK	Zlín	Centro Zlín (I. fáze)	Carrefour ČR, a.s.	Carrefour*	Hypermarket
ZLK	Zlín	Nákupní centrum Čepkov Zlín	Schwarz ČR	Kaufland	Hypermarket

* V důsledku akvizice hypermarketových jednotek společnosti Carrefour společností Tesco Stores s.r.o. byly hypermarkety Carrefour v průběhu roku 2006 začleněny do maloobchodní sítě společnosti Tesco Stores s.r.o.. Došlo také k přejmenování hypermarketových prodejen.

Zdroj: vlastní

Příloha O:

Výskyt mezinárodních řetězců a jejich formátů prodejen FMCG v tradičních nákupních centerech v rámci krajů ČR (stav k 31.12.2006)

Název firmy / obchodní skupiny	Název prodejny	Formát prodejny	Počet TNC*, ve kterých je prodejna umístěna	Počet TNC*, ve kterých je firma / obchodní skupina zastoupena	Kraj	Název TNC*	Počet krajů, ve kterých je firma / obchodni skupina v TNC* zastoupena
Ahold Czech Republic, a.s.	Hypernova	Hypermarket	15	19	HKK	Hypernova Hradec Králové	11
					JHČ	Mercury Centrum	
					JHM	Olympia	
					LBK	NISA (Liberec)	
					MSK	Avion Park Ostrava	
					MSK	OC Karviná	
					OLK	Olympia	
					PAK	Hypernova (Pardubice)	
					PHA	Centrum Chodov	
					PHA	Gelerie Butovice	
					PHA	OC Šestka	
					PLK	Olympia Plzeň	
					STČ	Nákupní centrum Hypernova Průhonice	
					STČ	Olympia	
					ULK	Olympia	
	Albert	Supermarket	4		JHČ	Čtyři Dvory	
					JHČ	IGY Centrum	
					JHČ	OD Dvořák	
					PHA	Palác Flóra	

* TNC = tradiční nákupní centra

Zdroj: vlastní

Příloha O - pokračování:

Výskyt mezinárodních řetězců a jejich formátů prodejen FMCG v tradičních nákupních centerech v rámci krajů ČR (stav k 31.12.2006)

Název firmy / obchodní skupiny	Název prodejny	Formát prodejny	Počet TNC*, ve kterých je prodejna umístěna	Počet TNC*, ve kterých je firma / obchodní skupina zastoupena	Kraj	Název TNC*	Počet krajů, ve kterých je firma / obchodni skupina v TNC* zastoupena
Tesco Stores ČR, a.s.	Tesco	Hypermarket	18	18	HKK	Futurum	9
					JHM	Avion Shopping Park Brno	
					JHM	Futurum Brno	
					JHM	NC Královo Pole	
					KVK	OC Fontána	
					MSK	OC Futurum	
					MSK	OC Galerie	
					MSK	OC Silesia	
					OLK	Haná	
					PHA	Nákupní centrum Stodůlky	
					PHA	NC Eden	
					PHA	NovoDvorská Plaza	
					PHA	Nový Smíchov	
					PHA	OC Letňany	
					PLK	NC Borské pole	
					PLK	OC Plzeň	
					ULK	Nákupní centrum Všebořice	
					ZLK	Centro Zlín (I. fáze)	

* TNC = tradiční nákupní centra

Zdroj: vlastní

Příloha O - pokračování:

Výskyt mezinárodních řetězců a jejich formátů prodejen FMCG v tradičních nákupních centerech v rámci krajů ČR (stav k 31.12.2006)

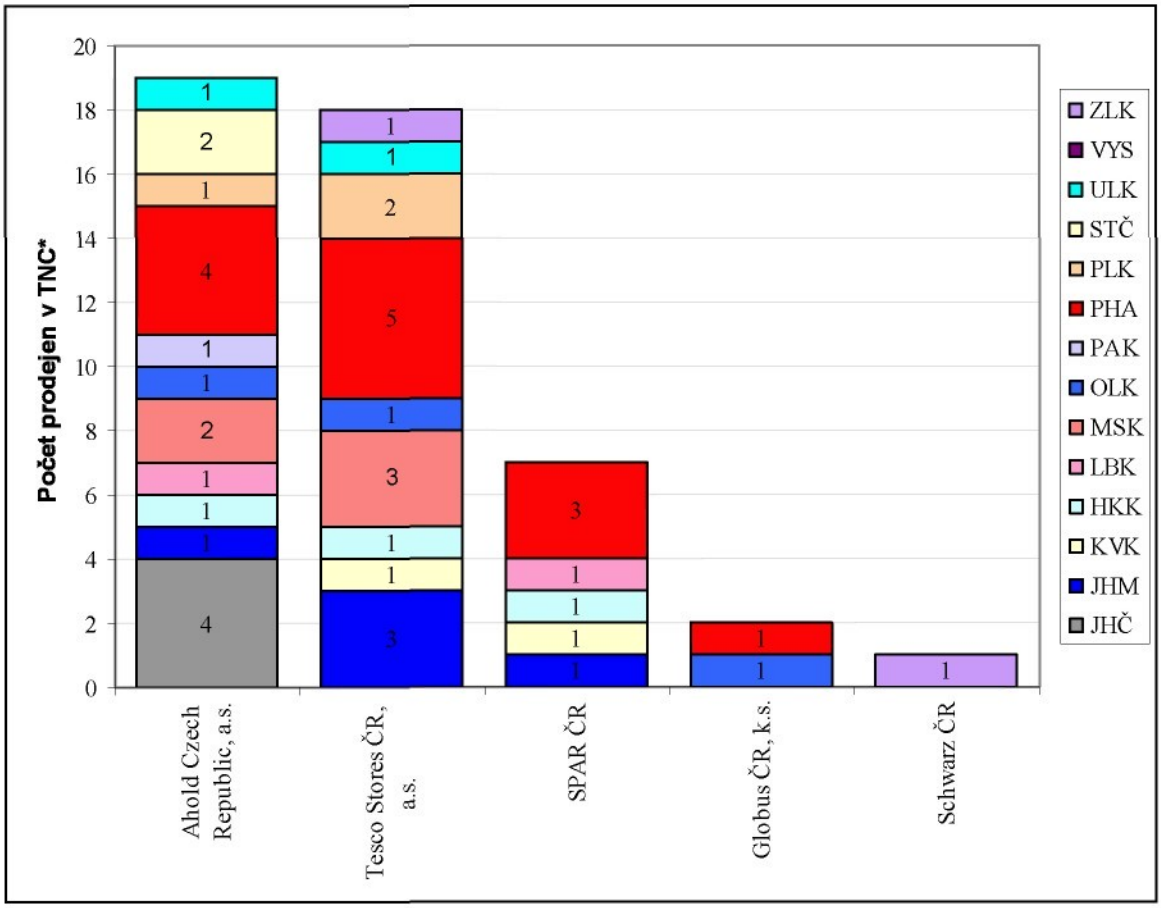
Název firmy / obchodní skupiny	Název prodejny	Formát prodejny	Počet TNC*, ve kterých je prodejna umístěna	Počet TNC*, ve kterých je firma / obchodní skupina zastoupena	Kraj	Název TNC	Počet krajů, ve kterých je firma / obchodni skupina v TNC* zastoupena
SPAR ČR	Interspar	Hypermarket	7	7	HKK	EuroCenter	5
					JHM	Galerie Vaňkovka	
					KVK	OC Varyáda	
					LBK	Obchodní centrum Interspar	
					PHA	Europark	
					PHA	Metropole Zličín	
					PHA	Park Hostivař	
Globus ČR, k.s.	Globus	Hypermarket	2	2	OLK	OlomoucCITY	2
					PHA	Centrum Černý Most	
Schwarz ČR	Kaufland	Hypermarket	1	1	ZLK	Nákupní centrum Čepkov Zlín	1
	Lidl	Diskont	0		-	-	

* TNC = tradiční nákupní centra

Zdroj: vlastní

Příloha P:

Mezikrajské srovnání výskytu retailingových firem / skupin v tradičních nákupních centrech ČR (stav k 31.12.2006)



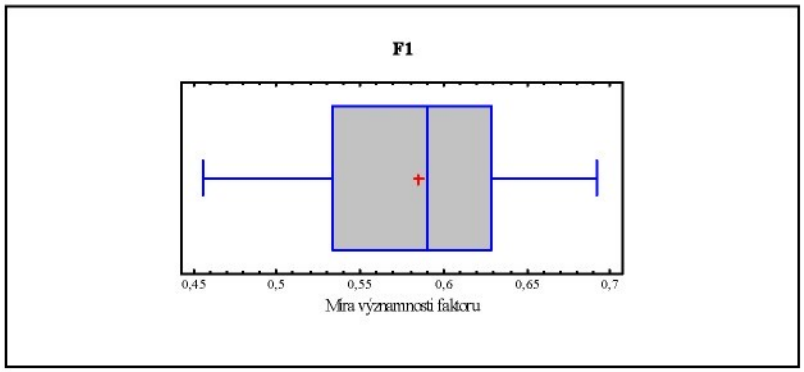
* TNC = tradiční nákupní centra

Zdroj: vlastní

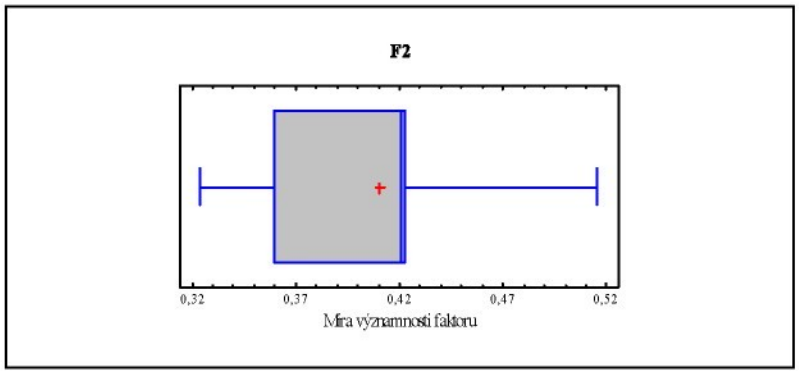
Příloha Q:

Box-a-Whisker Diagram – mezifaktorové srovnání základních statistických charakteristik

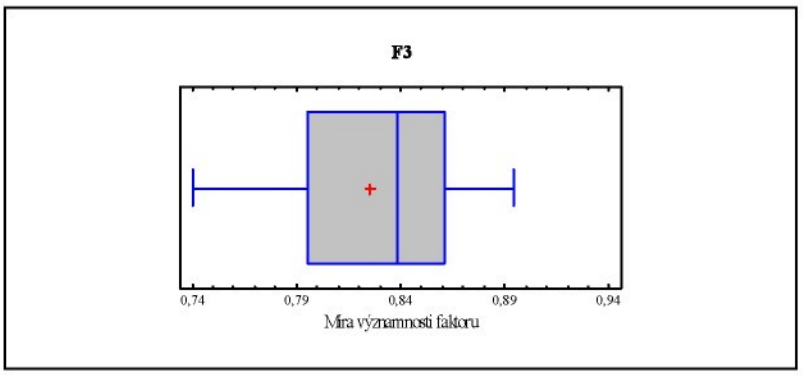
Statistické charakteristiky:



Průměr	0,584
Medián	0,590
Minimum	0,456
Maximum	0,692
Variační rozpětí	0,236
Dolní kvartil	0,534
Horní kvartil	0,628

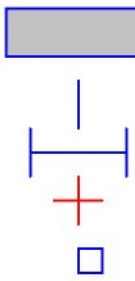


Průměr	0,411
Medián	0,421
Minimum	0,324
Maximum	0,515
Variační rozpětí	0,191
Dolní kvartil	0,360
Horní kvartil	0,423



Průměr	0,825
Medián	0,838
Minimum	0,740
Maximum	0,894
Variační rozpětí	0,154
Dolní kvartil	0,795
Horní kvartil	0,861

F1	Aktuálnost
F2	Bezpečnost
F3	Cena

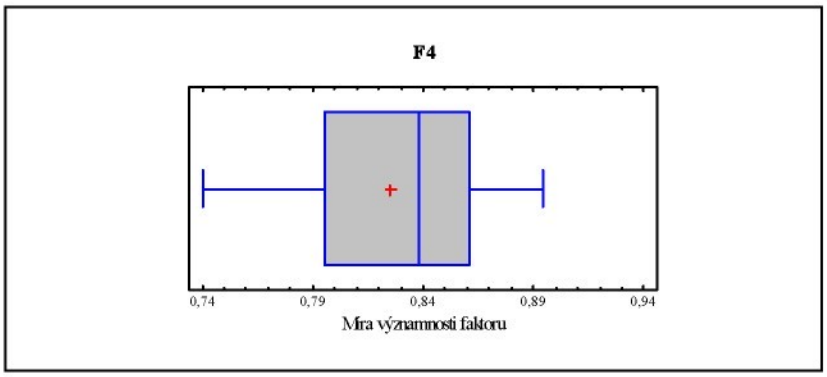


Box rozmezí mezi dolním a horním kvartilem míry významnosti
Medián míry významnosti
Variační rozpětí míry významnosti
Střední hodnota míry významnosti (průměr)
Od boxu velmi vzdálené body míry významnosti

Zdroj: vlastní

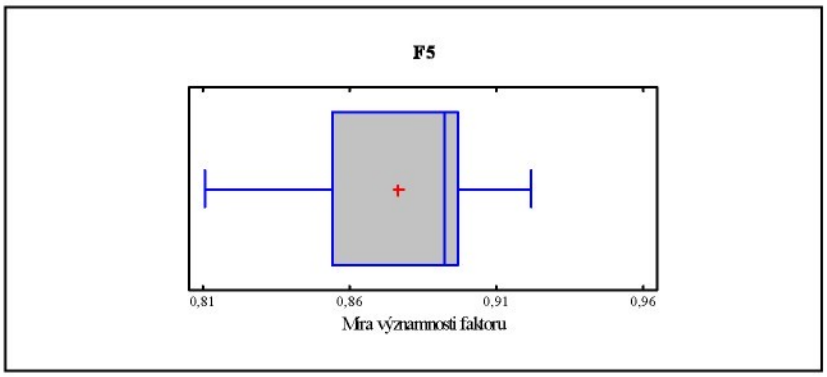
Příloha Q- pokračování:

Box-and-Whisker Plot – mezifaktorové srovnání základních statistických charakteristik

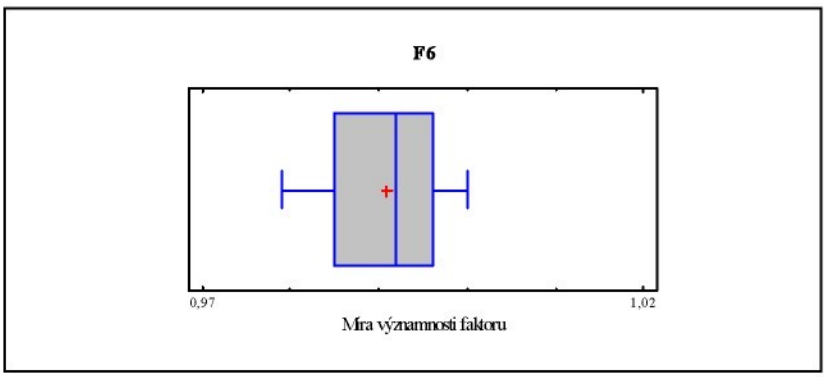


Statistické charakteristiky:

Průměr	0,475
Medián	0,480
Minimum	0,428
Maximum	0,509
Variační rozpětí	0,081
Dolní kvartil	0,449
Horní kvartil	0,497

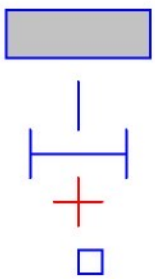


Průměr	0,876
Medián	0,892
Minimum	0,811
Maximum	0,922
Variační rozpětí	0,111
Dolní kvartil	0,854
Horní kvartil	0,897



Průměr	0,991
Medián	0,992
Minimum	0,979
Maximum	1,000
Variační rozpětí	0,021
Dolní kvartil	0,985
Horní kvartil	0,996

F1	Aktuálnost
F2	Bezpečnost
F3	Cena

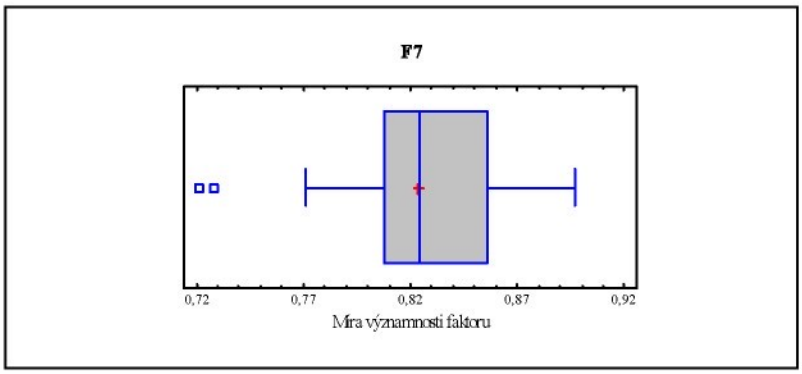


Box rozmezí mezi dolním a horním kvartilem míry významnosti
Medián míry významnosti
Variační rozpětí míry významnosti
Střední hodnota míry významnosti (průměr)
Od boxu velmi vzdálené body míry významnosti

Zdroj: vlastní

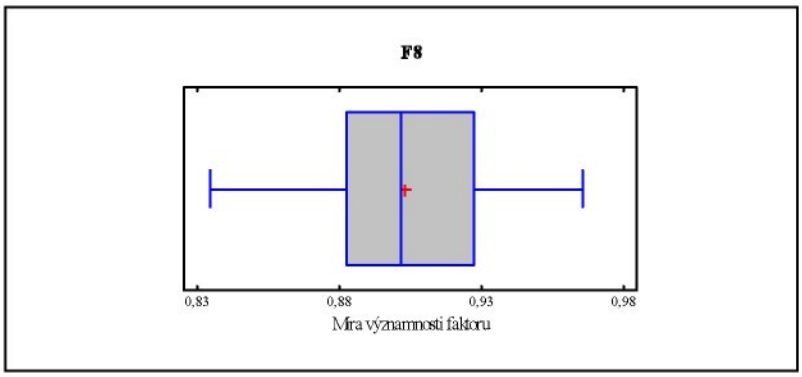
Příloha Q- pokračování:

Box-and-Whisker Plot – mezifaktorové srovnání základních statistických charakteristik

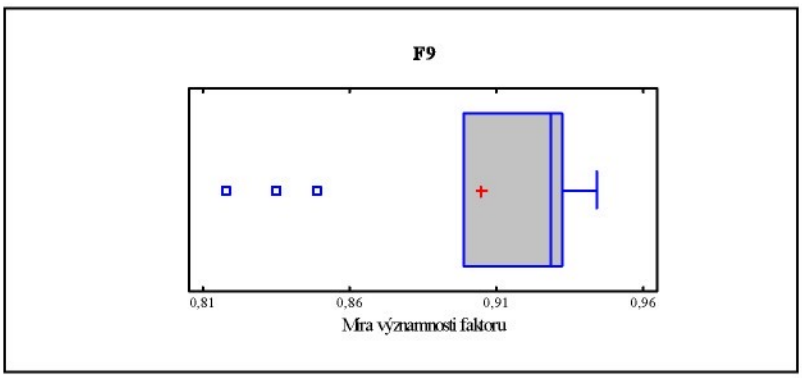


Statistické charakteristiky:

Průměr	0,823
Medián	0,824
Minimum	0,721
Maximum	0,897
Variační rozpětí	0,176
Dolní kvartil	0,808
Horní kvartil	0,856

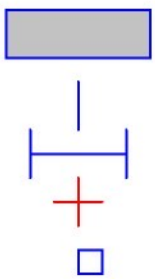


Průměr	0,903
Medián	0,902
Minimum	0,835
Maximum	0,965
Variační rozpětí	0,130
Dolní kvartil	0,883
Horní kvartil	0,927



Průměr	0,905
Medián	0,928
Minimum	0,818
Maximum	0,944
Variační rozpětí	0,126
Dolní kvartil	0,899
Horní kvartil	0,932

F1	Aktuálnost
F2	Bezpečnost
F3	Cena



Box rozmezí mezi dolním a horním kvartilem míry významnosti
Medián míry významnosti
Variační rozpětí míry významnosti
Střední hodnota míry významnosti (průměr)
Od boxu velmi vzdálené body míry významnosti

Zdroj: vlastní

Příloha R:

Mezikrajské srovnání významu faktorů ovlivňujících nákup potravin u vybraných skupin návštěvníků tradičních nákupních center

- **Mezikrajské srovnání míry významnosti faktorů ovlivňujících nákup potravin návštěvníků majících hlavní nákupní místo potravin mimo formát tradičních nákupních center**

Faktory	HKK	JHČ	JHM	KVK	LBK	MSK	OLK	PAK	PHA	PLK	STC	ULK	ZLK	Průměr ČR
F1	0,669	0,542	0,558	0,612	0,542	0,449	0,449	0,609	0,539	0,602	0,545	0,605	0,473	**0,553**
F2	0,460	0,309	0,401	0,431	0,344	0,345	0,337	0,375	0,383	0,449	0,407	0,487	0,344	**0,390**
F3	0,892	0,748	0,587	0,829	0,789	0,805	0,714	0,854	0,862	0,790	0,857	0,816	0,793	**0,795**
F4	0,514	0,415	0,517	0,457	0,514	0,400	0,435	0,531	0,517	0,347	0,440	0,434	0,500	**0,463**
F5	0,880	0,897	0,936	0,931	0,925	0,796	0,806	0,896	0,863	0,932	0,882	0,947	0,811	**0,885**
F6	1,000	0,974	0,965	0,993	0,978	0,987	0,984	1,000	0,999	0,983	0,996	1,000	0,979	**0,988**
F7	0,858	0,788	0,930	0,822	0,817	0,730	0,783	0,849	0,903	0,847	0,777	0,895	0,747	**0,827**
F8	0,900	0,895	0,953	0,898	0,881	0,836	0,837	0,854	0,884	0,949	0,847	0,921	0,850	**0,885**
F9	0,924	0,838	0,901	0,865	0,906	0,761	0,786	0,870	0,895	0,886	0,905	0,855	0,873	**0,867**

Zdroj: vlastní

- **Mezikrajské srovnání míry významnosti faktorů ovlivňujících nákup potravin návštěvníků majících hlavní nákupní místo potravin ve formátu tradičních nákupních center**

Faktory	HKK	JHČ	JHM	KVK	LBK	MSK	OLK	PAK	PHA	PLK	STC	ULK	ZLK	Průměr ČR
F1	0,711	0,535	0,577	0,704	0,600	0,448	0,522	0,630	0,639	0,626	0,569	0,668	0,588	**0,601**
F2	0,401	0,332	0,425	0,509	0,447	0,371	0,364	0,458	0,449	0,422	0,356	0,524	0,360	**0,417**
F3	0,908	0,782	0,779	0,878	0,832	0,792	0,761	0,853	0,895	0,841	0,857	0,900	0,835	**0,840**
F4	0,523	0,491	0,500	0,453	0,496	0,463	0,415	0,469	0,473	0,462	0,491	0,503	0,519	**0,481**
F5	0,863	0,893	0,917	0,915	0,887	0,827	0,835	0,870	0,910	0,899	0,833	0,920	0,871	**0,880**
F6	1,000	0,988	0,983	0,989	0,995	0,982	0,991	0,995	0,991	0,999	0,993	0,998	0,990	**0,992**
F7	0,861	0,818	0,868	0,801	0,826	0,703	0,705	0,838	0,901	0,862	0,859	0,908	0,806	**0,827**
F8	0,882	0,915	0,952	0,933	0,940	0,837	0,888	0,933	0,906	0,921	0,876	0,969	0,923	**0,913**
F9	0,937	0,857	0,932	0,939	0,957	0,857	0,857	0,944	0,955	0,938	0,907	0,954	0,923	**0,920**

Zdroj: vlastní

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Studijní program: **6208 P – Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208V119 Organizace a řízení podniků**

Faktory konkurenceschopnosti českých retailingových firem

Factors of competitiveness of Czech retail companies

AUTOREFERÁT DOKTORSKÉ DISERTAČNÍ PRÁCE

Ing. Šárka Rahmanová, MES, MBA

Liberec, září 2007

Doktorská disertační práce byla vypracována v rámci doktorského studia na Katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Šárka Rahmanová, MES, MBA
Hospodářská fakulta TU v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky
Hálkova 6
461 17 Liberec

Školitel: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
Hospodářská fakulta TU v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky
Hálkova 6
461 17 Liberec

S doktorskou disertační prací je možné se seznámit na katedře podnikové ekonomiky Hospodářské fakulty TU v Liberci.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a ostatní prameny z nichž jsem při přípravě práce čerpala, řádně cituji a uvádím v seznamu použité literatury.

V Liberci, dne 7. 9. 2007

OBSAH

Úvod **4**

1 Klíčové otázky **4**

2 Metodologie disertační práce **6**

2.1 Cíle a zvolené metody zpracování 6

2.2 Metodika empirického výzkumu 8

3 Struktura doktorské disertační práce **12**

4 Přehled dosažených závěrů disertační práce **14**

Výběr použité literatury **22**

Seznam publikací v průběhu doktorského studia **27**

Úvod

Doktorská disertační práce se zabývá problematikou vymezení a významu faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem zaměřených na prodej potravin v prodejnách typu supermarket či hypermarket v tradičních nákupních centrech v České republice.

Ke zvolení tohoto tématu disertační práce mne vedlo několik důvodů. Kromě mé specializace v rámci doktorského studia na oblast mezinárodního retailingu to byl především zájem vycházející z mého profesního zaměření, kde se při své analytické činnosti spočívající v hodnocení investičních záměrů a realizovaných projektů na trhu komerčních nemovitostí, setkávám také s projekty nákupních center. Retailingové firmy provozující prodejní jednotky supermarketů a hypermarketů velmi často patří ke klíčovým nájemcům nákupních center. Úspěch retailingových firem a jejich konkurenceschopnost jsou tak pro chod zmíněného obchodního komplexu strategicky důležité.

V rámci disertační práce je vnímána konkurenceschopnost v jejím marketingovém pojetí, to znamená jako schopnost retailingové firmy vytvořit konkurenční výhody oproti svým konkurentům.

Vzhledem k existenci širokého spektra faktorů vytvářejících konkurenční výhody a ovlivňujících konkurenceschopnost retailingových firem, došlo v rámci disertační práce k užšímu vymezení těchto faktorů. Disertační práce věnuje pozornost pouze těm faktorům, které jsou samotnými zákazníky vnímány jako rozhodující při jejich volbě, kde uskuteční nákup potravin. Právě poznání faktorů ovlivňujících volbu spotřebitelova místa nákupu potravin z pohledu retailingové firmy je důležité pro vytvoření konkurenční výhody a strategie retailingové firmy.

1 Klíčové otázky

Řešení problému vymezení strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa ze strany zákazníka a určení významu vymezených faktorů je spojeno se třemi klíčovými otázkami.

První otázkou je, jaké faktory jsou zákazníci schopni vnímat a hodnotit jako hlavní stimuly při volbě místa nákupu potravin. Důležitá je zde především analýza rozhodovacího procesu zákazníků.

Po vymezení těchto konkrétních stimulů vyvstává druhá otázka. Touto otázkou je, zda-li je pro české spotřebitele tradiční nákupní centrum významným místem pro uskutečnění nákupu potravin, a které důvody vedou spotřebitele k nákupu potravin v nákupním centru. Z pohledu retailingové firmy, která má prodejnu supermarketu či hypermarketu v nákupním centru je velmi podstatné, zda-li je vůbec tradiční nákupní centrum významným místem pro spotřebitele nakupujícího potraviny, a zda-li představuje již samotné umístění či výskyt prodejny supermarketu či hypermarketu ve formátu tradičního nákupního centra možnou konkurenční výhodu.

Po zhodnocení obecného významu tradičního nákupního centra jako formátu pro nákup potravin a analýze důvodů, proč spotřebitelé nákup potravin právě v tomto formátu uskutečnují, pak vyvstává třetí otázka. Tou je, zda lze vnímat obecně vymezené strategické faktory také jako klíčové stimuly ovlivňující vlastní volbu návštěvníků tradičních nákupních center, kteří zároveň představují potenciální zákazníky prodejen supermarketů a hypermarketů v nákupních centrech.

Disertační práce se proto následně věnuje především analýze významu strategických faktorů, kterou jim návštěvníci nákupních center přisuzují. Samozřejmě zde vyvstává otázka, zda existují v České republice regionální rozdíly ve vnímání významnosti vymezených faktorů. Vymezení jednotlivých faktorů a následná analýza jejich významu pro spotřebitele tak umožňuje retailingové firmě lépe pochopit oblasti, ve kterých lze usilovat o dosažení významné konkurenční výhody vnímané a akceptované zákazníky a tím následně posílit svou konkurenceschopnost.

2 Metodologie disertační práce

2.1 Cíle a zvolené metody zpracování

Na základě zaměření a existence hlavních otázek, které jsou s řešením zvolené problematiky spjaty, a které jsou zmíněny v úvodu, si předložená disertační práce klade několik cílů, které lze rozdělit do pěti ucelených částí.

Prvotním cílem **první části**, které je věnována kap. 2, je vymezení základních pojmů, které jsou používány v rámci disertační práce. Hlavním cílem první části disertační práce je vymezení pojmu a definice nákupního centra.

K dosažení výše specifikovaného cíle slouží především rešerše domácí a zahraniční literatury a cenných informačních zdrojů poskytnutých ICSC. Velmi přínosnou se stala také spolupráce se specialisty v oblasti mezinárodní problematiky nákupních center a to jednak s odborníky z knihovny Alberta Sussmana v New Yorku, která patří k významným vědeckým pracovištím ICSC, a také s analytiky mezinárodní poradenské firmy Cushman & Wakefield (C&W).

Druhá část práce, reprezentovaná kap. 3, je spojená s otázkou významu faktorů představujících strategické konkurenční výhody retailingové firmy vnímané a akceptované zákazníky. Cílem této části práce je potvrdit či vyvrátit následující hypotézu:

Hlavní hypotéza: **Klíčové determinanty ovlivňující zákazníky při volbě nákupního místa potravin představují z pohledu retailingových firem strategické faktory konkurenceschopnosti a potenciální oblasti pro vytvoření strategických konkurenčních výhod.**

Druhá část se především opírá o diskusi s domácí a zahraniční literaturou. Zvláštní pozornost je zde věnována především významu teorie autorů W. N. Andereho a N. Z. Sterna, kteří ve svém tzv. Est-modelu zdůrazňují klíčový význam profilace retailingových firem ve smyslu jejich schopnosti vytvořit stabilní konkurenční výhody vnímané a akceptované zákazníky. Schopnost identifikovat faktory ovlivňující zákazníky při volbě retailera a vlastního nákupního místa je zmíněnými autory považována za zásadní v boji o přežití ve velmi náročném retailingovém konkurenčním prostředí.

Cílem **třetí části** (kap. 4) je podchytit rozsah konkurenčních výhod retailingových firem, které jsou zákazníci schopni vnímat v rámci rozhodovacího procesu o nákupu potravin. Na základě analýzy nákupního chování zákazníků jsou blíže vytýčeny důvody vedoucí zákazníky k realizaci nákupu potravinářského sortimentu a specifika nákupu tohoto typu sortimentu.

V souvislosti s uvedeným zaměřením třetí části byla formulována hypotéza, že **zákazníci nakupující potraviny v tradičních nákupních centrech jsou při své volbě nákupního místa ovlivňováni jak formátem nákupního centra jako takového, tak i konkrétními nákupními podmínky v prodejnách potravin supermarketů a hypermarketů umístěných v tomto centru.** Zmíněná hypotéza má být v rámci této části potvrzena či vyvrácena.

K dosažení cíle třetí části slouží především rešerše domácí a zahraniční literatury zaměřené na teorii retailingu a nákupního chování. Pozornost je nejdříve věnována teorii podstaty činnosti retailingových firem J. Jindry a charakteristice procesů transformační činnosti retailingových firem popsaných G. Georgem. Analýza nákupního chování zákazníků při nákupu potravin se opírá především o poznatky získané studiem prací J. Vysekalové, K. Hufa, J. Světlíka, M. O. Kaisera, K. Storbacky, J. R. Lehtinena, H. Mefferta a samozřejmě také autorů J. Pražské a J. Jindry.

Navazující **čtvrtá část** (kap. 5) je věnována především problematice významu moderního formátu nákupního centra. Hlavním cílem této části je především prokázat, zda-li je tradiční nákupní centrum významným místem pro nákup potravin pro české zákazníky a objasnit důvody, které vedou návštěvníky nákupních center k realizaci nákupu potravin právě v hypermarketech a supermarketech nákupních center. Cílem je potvrdit či vyvrátit následující hypotézy resp. hypotézy dílčí:

Hlavní hypotéza: **Tradiční nákupní centra jsou významným nákupním místem potravin v ČR.**

Dílčí hypotézy:

- **Minimálně 50 % návštěvníků, kteří reprezentují potenciální zákazníky prodejen potravin v nákupních centrech, volí tradiční nákupní centrum jako nákupní místo potravin.**
- **Minimálně 25 % domácností, které bydlí v lokalitách, kde je tradiční nákupní centrum dostupné do 20 minut dojezdu autem či hromadnou dopravou, nakupují v tomto formátu potraviny.**
- **Obě výše uvedené skupiny zákazníků prodejen supermarketů a hypermarketů nákupních center nakoupí v tomto formátu v průměru více než 25 % hodnoty měsíční spotřeby potravin.**

Vedlejší hypotéza: **Nejvýznamnějším důvodem zákazníků pro realizaci nákupu potravin v hypermarketech a supermarketech tradičních nákupních center je skutečnost, že v těchto centrech existuje koncentrace více prodejen a služeb pod jednou střechou.**

Čtvrtá část disertační práce se opírá především o rešerši informačních zdrojů poradenských společností ACNielsen, INCOMA Reasearch a GfK Praha. Hlavním nástrojem kvantitativních a kvalitativních analýz je ale především empirický výzkum realizovaný autorkou disertační práce.

Poslední **pátá část** disertační práce, které je věnována kap. 6, je zaměřena na analýzu faktorů, které ovlivňují vlastní volbu konkrétního nákupního místa potravin u návštěvníků tradičních nákupních center. V této analytické části je vyhodnocen význam jednotlivých strategických faktorů z pohledu zákazníků.

Cílem této poslední části je zjistit, zda-li existují regionální rozdíly v subjektivním vnímání významu vymezených faktorů mezi návštěvníky tradičních nákupních center v jednotlivých krajích, a zda-li je možné zobecnit získané poznatky pro celou ČR.

V rámci této části je také k dokreslení situace provedena komparace míry významnosti, kterou jednotlivým vymezeným faktorům přisuzují návštěvníci tradičních nákupních center, hypermarketu a obchodního domu.

Cílem je zde také charakterizovat, jaký význam má aplikace Est-modelu v podmínkách českých retailingových firem provozujícím prodejny supermarketů či hypermarketů v nákupních centrech.

Pátá část disertační práce vychází především z kvantitativní a kvalitativní analýzou poznatků získaných empirickým výzkumem.

2.2 Metodika empirického výzkumu

Důvody pro uskutečnění primárního výzkumu

Empirický výzkum měl umožnit postihnout problematiku týkající se nákupního chování českých spotřebitelů a jejich postojů k vymezeným faktorům jak z regionálního tak obecného celorepublikového pohledu. Specifikem disertační práce je tak nutnost nalezení aplikovatelných údajů, které by umožnily postihnout regionální rozdíly.

Realizace vlastního primárního výzkumu si také klade za cíl ověřit aplikovatelnost významu faktorů, které byly vymezeny autory Anderem a Sternem v Est-modelu jako klíčové při rozhodování spotřebitelů o volbě nákupního místa, v podmínkách českých retailingových firem. Realizace vlastního výzkumu by tak měla rovněž umožnit modifikovat Est-model a rozšířit okruh vymezených faktorů a zkoumat jejich významnost z pohledu českého spotřebitele. Toto specifikum disertační práce zatím nebylo předmětem jiného volně přístupného výzkumu a vhodná sekundární data ke zvolené problematice proto v současné době neexistují.

Významným důvodem pro uskutečnění vlastního empirického výzkumu byla také možnost svobodně a bez omezení publikovat poznatky získané jeho realizací. O výsledky empirického výzkumy projevili zájem také zástupci správ nákupních center, ve kterých se zmíněných výzkum uskutečnil.

Cíle výzkumu

Vlastním cílem empirického výzkumu bylo získání a následná analýza:

- Kvantitativních údajů týkajících se nákupního chování spotřebitelů při volbě nákupního místa potravin;
- Kvalitativních poznatků o postojích spotřebitelů k významu vymezených faktorů ovlivňujících jejich volbu nákupního místa a zjištění důvodů volby tradičních nákupních center jako míst nákupu potravin.

Výběrový soubor a metody výzkumu

Vzhledem k zaměření disertační práce byla jako cílový segment tedy základní soubor zvolena skupina spotřebitelů. Tato cílová skupina byla následně rozdělena na podskupiny.

Důvodem pro vytvoření podskupin byla skutečnost, že k dosažení výše uvedených jednotlivých cílů primárního výzkumu měly být získány statistické údaje od různých skupin spotřebitelů.

Za účelem získání kvantitativních údajů týkajících se skutečnosti zda-li popř. jaký měsíční objem spotřeby potravin spotřebitelé nakupují v prodejnách umístěných v tradičních nákupních centrech a zjištění důvodů, které je k volbě tradičního nákupního centra jako místa nákupu potravin vedou, byly vymezeny následující dvě základní podskupiny – segmenty - zákazníků prodejen supermarketů a hypermarketů umístěných v tradičních nákupních centrech:

- První hlavní základní podskupinou jsou návštěvníci tradičních nákupních center v celé ČR, jejichž součástí je i supermarket či hypermarket. Jako hlavní základní segment byla tato skupina vymezena z toho důvodu, že již navštěvuje moderní nákupní centra. Otázkou už jen je, zda-li zástupci této skupiny volí tradiční nákupní centrum také za své místo nákupu potravin. V rámci této skupiny se tak vyskytují jak zákazníci prodejen supermarketů či hypermarketů v tradičních nákupních centrech, tak i skupina návštěvníků tradičních center, která v nákupních centrech potraviny nenakupuje.
- Druhou základní podskupinu tvořili obyvatelé resp. domácnosti krajských měst, která reprezentují ekonomická a kulturní centra krajů a místa existence tradičních nákupních center. Výjimku v této souvislosti představovalo krajské město Jihlava, kde se v době realizace empirického výzkumu nevyskytovalo žádné tradiční nákupní centerum.

Jako metody pro získání výše uvedených kvantitativních a kvalitativních údajů, resp. způsob kontaktu s nositeli primárních informací byly určeny:

- Osobní dotazování formou interview respondentů prvního základního souboru;
- Písemné dotazování formou poštovního styku druhého základního souboru.

Za účelem získání kvalitativních poznatků o postojích spotřebitelů k vymezeným faktorům ovlivňujících spotřebitele při volbě konkrétního místa nákupu potravin byly vymezeny následující tři základní podskupiny - segmenty respondentů:

- Také zde byli jako hlavní základní podskupina určeni návštěvníci tradičních nákupních center v celé ČR, jejichž součástí je i supermarket či hypermarket.
- Druhou základní podskupinu tvořili návštěvníci nákupního formátu hypermarket v ČR.
- Třetí základní skupinou byli vymezeni návštěvníci obchodních domů v ČR, jejichž součástí je i supermarket či hypermarket.

Základním typem metody sběru výše uvedených dat bylo zvoleno osobní dotazování formou interview všech tří zmíněných základních podskupin. Jako druh výběru vzorku uvedených podskupin pro realizaci osobního dotazování byl zvolen tzv. náhodný výběr bez opakování.

Jako výše uvedené podstatné faktory ovlivňující volbu spotřebitelova místa nákupu byly vymezeny: příznivá cena, velikost výběru, aktuálnost nabízeného zboží, přehlednost prodejny, kvalita zboží, ekologické vlastnosti potravinářského sortimentu, kvalita nabízených služeb, bezpečnost prodejny a poloha prodejny. Výše jmenované faktory byly vymezeny na základě aplikace a modifikace faktorů specifikovaných jako klíčové v Anderově a Sternově Est-modelu.

Realizace empirického výzkumu

Empirický výzkum byl autorkou disertační práce naplánován na období let 2005 – 2007.

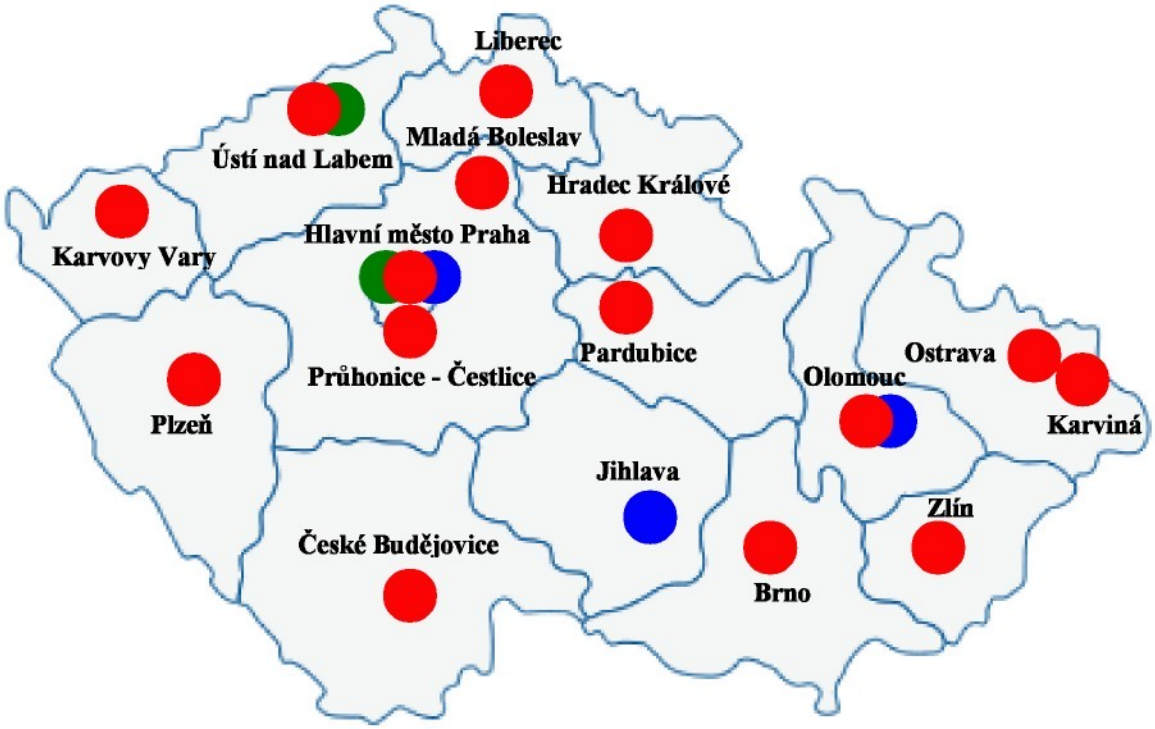
- Osobní dotazování návštěvníků tradičních nákupních center, hypermarketu a obchodního domu probíhalo v jednotlivých krajích podle předem stanoveného časového harmonogramu v období od 21. 10. 2005 do 23. 7. 2006.
- Písemné dotazování domácností probíhalo v období od 18. 4. 2006 do 9. 2. 2007.

Celkem bylo dotázáno 6.250 respondentů, jejichž údaje byly předmětem kvalitativní a kvantitativní analýzy. 80 % dotázaných z výše uvedeného celkového počtu respondentů tvořili návštěvníci tradičních nákupních center, 8 % návštěvníci jiných nákupních formátů (hypermarketu a obchodního domu) a 12 % zástupci domácností.

Výše uvedené typy metod sběru dat byly realizovány v následujících lokalitách:

- Osobní dotazování návštěvníků dvaceti tradičních nákupních center bylo realizováno ve dvanácti krajských městech České republiky (hlavní město Praha je krajským městem nejen stejnojmenného kraje, ale i Středočeského kraje) a třech nekrajských městech (Mladé Boleslavi, Průhonicích – Čestlicích a Karviné) reprezentujícími povolené výjimky.
- Osobní dotazování návštěvníků nákupního formátu hypermarket a obchodního domu se uskutečnilo v krajských městech Ústí nad Labem a hlavním městě Praze.
- Písemné dotazování domácností bylo realizováno ve vybraných lokalitách tří krajských měst hlavního města Prahy, Olomouce a Jihlavy, které se nacházejí v primární spádové oblasti tradičních nákupních center.

Názorně jsou výše zmíněné lokality realizace empirického výzkumu znázorněny na následujícím OBR. 1.



Místo realizace osobního dotazování návštěvníků tradičních nákupních center

Místo realizace osobního dotazování návštěvníků hypermarketu a obchodního domu

Místo realizace písemného dotazování domácností

OBR. 1 PŘEHLED MĚST - MÍST REALIZACE OSOBNÍHO A PÍSEMNÉHO DOTAZOVÁNÍ DOTAZOVÁNÍ

Zdroj: vlastní

Omezení výzkumu

Omezení uskutečněného empirického výzkumu spočívají především ve vlastním zaměření výzkumu na pohled spotřebitele. Tento samozřejmě představuje pouze jednu dimenzi pohledu na problematiku, která je vlastním předmětem výzkumu. Samozřejmě není také možné ověřit, zda odhad spotřebitelů týkající se případné výše objemu jejich nákupu potravin v prodejnách umístěných v moderním formátu tradičního nákupního centra odpovídá skutečné realitě.

Jistým omezením je také zvolený typ výzkumu neboli skutečnost, že se jedná o deskriptivní výzkum, jehož cílem je popsání nákupního chování a postojů respondentů k významu jednotlivých faktorů a jejich následné zobecnění pro vymezený základní soubor. Poznání příčin vedoucích k danému nákupnímu chování popř. stanovení určitých kauzalit není cílem realizovaného empirického výzkumu.

Jako omezující může být chápána v jistém slova smyslu také relativně vysoká subjektivnost realizovaného dotazování, týkající se názoru spotřebitelů na významnost jednotlivých faktorů ovlivňujících volbu jejich nákupního místa. Právě spotřebitel se svými zcela subjektivní názory rozhoduje o tom co, kde a kdy koupí.

3 Struktura doktorské disertační práce

Předložená disertační práce se skládá z pěti hlavních vzájemně provázaných částí (kap. 2 až 6). V souvislosti s výše charakterizovanými hlavními otázkami byly vytýčeny specifické cíle a formulovány hypotézy, které jsou spolu s vybranými aspekty jednotlivých částí uvedeny v kap. 2.1 autoreferátu.

V první části (kap. 2) je provedeno vymezení základní pojmů. Charakterizována je retailinová firma, její funkce, primární typy prodejen a pojetí sortimentu potravin. Pozornost je věnována také formátu moderního nákupního centra západního typu, který je dnes významnou složkou obchodní vybavenosti České republiky. V odborné literatuře a u odborných institucí lze nalézt mnoho různých definic nákupního centra, protože v současné době neexistuje jeho univerzální mezinárodně platná definice.

Především je zdůrazněno pojetí nákupního centra definované Mezinárodní komorou nákupních středisek (ICSC - International Council of Shopping Centers). Součástí této kapitoly je také klasifikace nákupních center dle pan-evropské typologie a následně její modifikované verze umožňující lepší odlišení formátu moderního nákupního centra od velkoprodejen typu hypermarketu. V rámci první části jsou rovněž charakterizovány hlavní znaky chápání konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti retailingových firem z ekonomického a marketingového pohledu.

Významu strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem je věnována kap. 3. Za relevantní strategické faktory konkurenceschopnosti jsou z pohledu disertační práce považovány pouze ty faktory resp. klíčové determinanty ovlivňující proces rozhodování zákazníků o nákupu, které jsou současně také bezprostředně ovlivnitelné retailingovými firmami. V této kapitole je také stručně představeno pojetí strategických faktorů prezentované v tzv. Est-modelu vytvořeném v polovině 90. let 20. století americkými autory N. A. Willardem a N. Z. Sternem. Zmíněný Est-model je následně aplikován v analytické části disertační práce.

Vymezení strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa zákazníkem je spojeno s analýzou nákupního chování zákazníků, díky kterému lze vymezit, jaké faktory jsou zákazníci schopni vnímat v rámci procesního chápání činnosti retailingových firem a následně je zohledňovat při své volbě nákupního místa potravin. Této problematice je věnována třetí část (kap. 4). V podkapitolách jsou analyzovány procesní fáze rozhodování při volbě nákupního místa, které je součástí přípravné a realizační fáze rozhodovacího procesu zákazníků o nákupu potravinářského produktu.

Dále je analyzován proces vnímání a hodnocení strategických faktorů zákazníky. Pozornost je také zaměřena jak na možnost zachycení regionálních rozdílů v hodnocení strategických faktorů, tak i na zobecnění poznatků individuálního hodnocení významu celého spektra faktorů v rámci hierarchie strategických faktorů.

Předmětem analýzy prezentované v analytické části (kap. 5) je především význam nákupního centra jako retailingového formátu. Jedná se o význam, který tomuto formátu přikládají jak retailingové firmy tak i zákazníci. Vzhledem ke skutečnosti, že retailingové firmy a zákazníci mohou využívat formátu nákupního centra pouze v případě, že je tento

retailingový formát dostupný tzn., že dochází k jeho existenci resp. výstavbě, je pozornost v této části nejdříve zaměřena na analýzu trhu nákupních center z hlediska trhu komerčních nemovitostí.

Následně je analyzován výskyt retailingových firem resp. jejich řetězců v tradičních nákupních centrech České republiky a porovnána konkurenční situace na úrovni jednotlivých krajů. Stěžejní problematikou, které je v rámci čtvrté části věnována zvláštní pozornost, je charakteristika role tradičního nákupního centra jako místa nákupu potravin. Tato část se opírá o výsledky analýzy významu tohoto formátu jako nákupního místa zmíněného sortimentu, tak i o poznatky získané analýzou důvodů, které zákazníky prodejen supermarketů a hypermarketů umístěných v nákupních centrech vedou k realizaci nákupu potravin právě v těchto centrech.

Samotné analýze strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa potravin, a to podle míry významnosti, kterou jim přikládají návštěvníci tradičních nákupních center reprezentující cílovou skupinu zákazníků retailingových firem, je věnována pozornost v páté části (kap. 6). Na základě výsledků uvedené analýzy jsou charakterizovány nejen regionální rozdílnosti ve vnímání určených faktorů, ale pozornost je orientována také na možnost zobecnění získaných poznatků a na sestavení hierarchie strategických faktorů ovlivňujících nákup potravin cílové skupiny zákazníků. K dokreslení situace je porovnán přístup návštěvníků tradičních nákupních center k vymezeným faktorům s přístupem návštěvníků jiných formátů v podobě obchodního domu a samostatné prodejní jednotky hypermarketu.

V návaznosti na provedenou analýzu je v závěru páté části posuzována vhodnost aplikace Est-modelu a jeho modifikované verze (viz kap. 2), pro identifikaci strategických faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost českých retailingových firem.

Disertační práce vychází jak ze studia domácí a zahraniční literatury a jiných informační zdrojů, tak i z vlastních poznatků získaných realizací empirického výzkumu.

4 Přehled dosažených závěrů disertační práce

Prvotním cílem disertační práce bylo vymezit základní pojmy teorie retailingu a konkurenceschopnosti. Na základě rešerše domácí a zahraniční literatury a dalších informačních zdrojů byly **v první části** práce vymezeny především pojmy retailingové firmy, nákupního centra, konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti retailingových firem. Vzhledem k relevanci zmíněných pojmů bylo také specifikováno jejich pojetí v rámci disertační práce.

V disertační práci byla věnována pozornost českým retailingovým firmám, jejichž činnost je zaměřena na potravinářský maloobchod, a které uskutečňují prodej potravinářského sortimentu v prodejních jednotkách supermarketů a hypermarketů lokalizovaných v tradičních nákupních centrech v ČR.

Za účelem lepšího odlišení formátu nákupního centra od velkoprodejen hypermarketu a s cílem zjednodušit pan-evropskou typologii byla v rámci disertační práce představena modifikovaná pan-evropská typologie. Podstata modifikace spočívá především v zavedení druhého hlavního kritéria, a to minimálního počtu dvaceti nájemců u formátu tradičního nákupního centra.

Dále došlo ke změně klasifikace dle velikosti centra. Součástí modifikace je také navýšení minimálního požadavku na výši GLA u tradičních nákupních center na 10.000 m^2. V rámci modifikované pan-evropské typologie tak byla vytvořena vlastní definice tradičního nákupního centra.

Přehled základních typů nákupních center dle modifikované pan-evropské typologie je zobrazen v TAB 1.

TAB. 1 MODIFIKOVANÉ PAN-EVROPSKÉ TYPY NÁKUPNÍCH CENTER

Formát	Typ		Počet nájemců	GLA (v m^2)
Tradiční	Velmi velké		20 a více	80.000 m^2 a více
	Velké		20 a více	40.000 - 79.999 m^2
	Středně velké		20 a více	20.000 - 39.999 m^2
	Malé		20 a více	10.000 - 19.999 m^2
Specializované	Retail Park	Velký	-	20.000 m^2 a více
		Střední	-	10.000 - 19.999 m^2
		Malý	-	5.000 - 9.999 m^2
	Factory Outlet Centrum		-	5.000 m^2 a více
	Tématicky orientované centrum		-	5.000 m^2 a více

Zdroj: Vlastní vychází z: LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. In *ICSC Research Review*, 2006, v. 13, no. 2, p. 35. [online]. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

V souvislosti se zaměřením disertační práce byly za strategické konkurenční výhody považovány výhody dosažené retailingovými firmami v oblastech, které jsou považovány

zákazníky za klíčové v rámci jejich rozhodovacího procesu o nákupu potravinářského sortimentu. Tyto oblasti je možné označit pojmem strategické faktory konkurenceschopnosti zmíněných retailingových firem.

Samotnému významu strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem byla věnována pozornost **v druhé části** práce (kap. 3). Problematika teoretického určení významu strategických faktorů konkurenceschopnosti je nejdříve spojena s pochopením podstaty faktorů konkurenceschopnosti. Faktory konkurenceschopnosti reprezentují oblasti potenciálních konkurenčních výhod, díky kterým se retailingové firmy mohou odlišit od konkurentů. Tyto faktory konkurenceschopnosti se projevují jak na úrovni vnitropodnikových, tak i vnějších podnikových procesů.

V rámci disertační práce byla pozornost věnována pouze těm strategickým faktorům konkurenceschopnosti, které splnily podmínku, že jsou bezprostředně ovlivnitelné retailingovými firmami. Právě zmíněný aktivní přístup umožňuje retailingovým firmám vytvářet potenciální strategické konkurenční výhody.

Zvláštní pozornost v rámci druhé části byla věnována pojetí strategických faktorů konkurenceschopnosti dle tzv. Est-modelu autorů N. A. Willarda a N. Z. Sterna. Zmínění autoři vnímají klíčové determinanty nákupního chování zákazníků v roli strategických faktorů jako potenciální oblasti či tzv. "kritické" pozice, ve kterých mohou retailingové firmy usilovat o vytvoření strategických konkurenčních výhod. V rámci Est-modelu bylo identifikováno pět oblastí, v rámci kterých mohou retailingové firmy usilovat o jedinečné postavení:

- Big-Est: zaměření na vytvoření dominantní šíře i hloubky výběru nabízeného sortimentu;
- Cheap-Est: zaměření na trvale nejnižší úrovně cen nabízeného sortimentu;
- Easy-Est: zaměření na nabídku nejlepší kvality obslužného personálu;
- Quick-Est: zaměření na umožnění rychlého nákupu pomocí přehlednosti i vhodné polohy prodejny;
- Hot-Est: zaměření na aktuálnost nabízeného sortimentu, nabídku propagovaných výrobků (pomocí různých nástrojů marketingové komunikace).

Vzhledem ke skutečnosti, že Est-model zohledňuje dynamický vývoj retailingového prostředí, mohou být také jednotlivé výše uvedené pozice doplňovány popř. redukovány. Příkladem takové modifikace byla varianta Est-modelu, která byla aplikována v rámci analytické části disertační práce (viz kap. 6).

Na základě charakteristiky specifického postavení strategických faktorů konkurenceschopnosti a pojetí uvedených faktorů v rámci Est-modelu je možné konstatovat, že se potvrdila hypotéza, že klíčové determinanty ovlivňující zákazníky při volbě nákupního místa potravin, představují z pohledu retailingových firem strategické faktory konkurenceschopnosti a potenciální oblasti pro vytvoření strategických konkurenčních výhod.

Třetí část práce (kap. 4) se věnovala problematice vymezení strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa zákazníků. Pozornost byla nejdříve zaměřena na charakteristiku faktorů konkurenceschopnosti reprezentujících konkurenční výhody

vytvářené v rámci transformační činnosti retailingových firem, které jsou zákazníci schopni vnímat a následně zohledňovat v nákupním chování.

V další etapě bylo podrobeno analýze nákupní chování zákazníků. Pomocí analýzy nákupního chování je možné lépe porozumět zákonitostem nákupu potravin a faktorům, které ovlivňují samotné nákupní chování. Pro retailingové firmy je velmi důležité získat poznatky o individuálním nákupním chování jednotlivců, které po jejich zobecnění mohou následně aplikovat na situaci cílových zákaznických skupin.

Na základě rešerše domácích i zahraničních literárních zdrojů byly určeny důvody motivující zákazníky k realizaci nákupu potravinářského sortimentu a charakterizována vybraná specifika nákupu potravin.

V rámci komplexního rozhodování o realizaci nákupu potravin určují zákazníci nejen frekvenci realizace nákupu a množství a typ nakoupeného potravinářského sortimentu, ale také místo, kde nákup potravin chtějí realizovat.

Z analýzy nákupního chování vyplývá, že k volbě nákupního místa dochází v přípravné fázi procesu rozhodování o nákupu potravin, kdy zákazníci rozhodují nejprve o poloze resp. lokalitě místa nákupu potravin a následně vybírají konkrétní prodejní jednotku. Proces rozhodování o volbě nákupního místa ovlivňuje celá řada faktorů. Jako hlavní faktory lze vedle individuálních vlastností zákazníků označit:

- Vlastnosti resp. obecné charakteristiky nákupního místa reprezentované např. jeho polohou, dostupností automobilovou popř. veřejnou dopravou, počtem parkovacích míst, existencí koncentrace více prodejen v dané lokalitě a atmosférou při nákupu;
- Vlastnosti prodejní jednotky představované například šíří nabízeného sortimentu, prostorností, přehledností a rozsahem poskytovaných služeb personálu v dané prodejně.

Vlastnosti prodejní jednotky jsou úzce propojeny s vlastnostmi potravinářského sortimentu nabízeného v prodejně. Zákazníci ve skutečnosti vnímají vlastnosti nákupního místa a vlastnosti nabízeného potravinářského sortimentu jako jeden komplex.

Důležitá je v této souvislosti také schopnost retailingových firem odlišit své prodejní jednotky od konkurence. V tvrdém konkurenčním boji, kdy jsou jednotlivé potravinářské výrobky snadno substitutovatelné a obdobné druhy jsou součástí nabízeného sortimentu velkého počtu prodejen, může být takovým odlišením např. výskyt retailingové firmy v nákupním centru, kde existuje koncentrace více prodejních jednotek z oblasti obchodu, služeb, stravování i zábavy.

Na základě zjištění z oblasti analýzy nákupního chování a specifik nákupu potravinářského sortimentu lze konstatovat, že se potvrdila hypotéza, že zákazníci nakupující potraviny v tradičních nákupních centrech jsou při své volbě nákupního místa ovlivňováni jak formátem nákupního centra jako takového, tak i konkrétními nákupními podmínkami v prodejnách potravin supermarketů a hypermarketů umístěných v tomto centru.

V rámci třetí části byla pozornost zaměřena také na proces vnímání a hodnocení strategických faktorů a s tím související možnost sestavení hierarchického pořadí výše uvedených faktorů.

Na základě analýzy očekávání zákazníků resp. významu, který jednotlivým strategickým faktorům přikládají, bylo možné sestavit hierarchii strategických faktorů. Možné regionální rozdíly v hodnocení strategických faktorů je přitom nutné vnímat v souvislosti se stupněm vybavenosti jednotlivých krajů formátem tradičních nákupních center a výskytem prodejen supermarketů a hypermarketů retailingových firem v těchto centrech.

Ve čtvrté části (kap. 5) byla pozornost věnována významu nákupního centra jako retailingového formátu v ČR. Nejprve byla realizována analýza vývoje trhu nákupních center a aplikována modifikovaná pan-evropská typologie na situaci českého trhu nákupních center. Poté byl zachycen význam, který formátu tradičního nákupního centra přikládají jak retailingové firmy, tak i zákazníci.

Nákupní centra je možné vnímat jednak jako významný segment na trhu komerčních nemovitostí, tak i jako moderní retailingový formát. Oba zmíněné pohledy se navzájem prolínají. Existence resp. výstavba nákupních center je předpokladem umožňujícím retailingovým firmám umístit své prodejní jednotky do tohoto moderního nákupního formátu. Na druhé straně samotní investoři s výstavbou vyčkávají až do okamžiku, kdy předpokládají, že na trhu existuje dostatečná poptávka po tomto retailingovém formátu.

Za účelem sestavení typologie existujících nákupních center v ČR byla aplikována modifikovaná pan-evropská typologie představená v TAB. 1. Z analýzy situace na českém trhu nákupních center vyplynulo, že do konce roku 2006 bylo v ČR vystavěno 48 tradičních a 9 specializovaných nákupních center. Na území ČR se nacházely všechny formáty a typy specifikované ve výše uvedené typologii. Nákupní centra byla situována ve všech krajích ČR s výjimkou VYS.

Také v případě vybavenosti krajů resp. krajských měst a jiných aglomerací ČR nákupními centry bylo zjištěno, že existují v mezikrajském srovnání značné regionální rozdíly. Zcela specifické postavení v tomto smyslu zaujímá hlavní město Praha, kde se na konci roku 2006 nacházelo více než 27 % z celkového počtu tradičních nákupních center v ČR. Druhý nejpočetnější trh nákupních center existoval v JHM (12,5 %) a dále pak v MSK (10,4 %). Pořadí uzavíraly PAK (2,1 %) a VYS, kde neexistovala žádná nákupní centra.

Cílem čtvrté části bylo také zjistit význam, který formátu tradičního nákupního centra přikládají retailingové firmy. Analýza situace na retailingovém trhu prokázala významné postavení prodejen FMCG, které představují klíčové nájemce a magnety přitahující pozornost návštěvníků v tradičních nákupních centrech. Ze 48 tradičních nákupních center vystavěných do roku 2006 nebyla prodejna FMCG umístěna pouze v jediném tradičním nákupním centru. Z typů moderních formátů prodejních jednotek FMCG převažují v tradičních nákupních centrech hypermarkety (91,5 %) nad supermarkety (8,5 %). Formát diskontu v českých tradičních nákupních centrech není zastoupen.

Na konci roku 2006 se na trhu retailingových firem prodávajících FMCG v tradičních nákupních centrech vyskytovaly dvě dominantní retailingové společnosti, a to společnost Ahold Czech Republic zastoupená v tradičních nákupních centrech v jedenácti krajích ČR a společnost Tesco Stores ČR zastoupená celkem v devíti krajích ČR. Ze zájmu nejúspěšnějších retailingových firem v ČR o zastoupení vlastních prodejen v tradičních nákupních centrech je možné usuzovat na atraktivnost tohoto formátu jako místa prodeje potravin. Tradiční nákupní centrum představuje místo koncentrace kupní síly a retailingové firmy v nich mohou využívat významných synergických efektů.

Záměrem čtvrté části bylo především postihnout roli tradičního nákupního centra z pohledu zákazníků. Cílem bylo také určit hlavní důvody, které motivují zákazníky k uskutečnění nákupu potravin právě v tradičním nákupním centru.

Význam nákupního centra jako místa nákupu potravin českých zákazníků potvrdily také výsledky kvantitativní analýzy údajů, získaných v rámci empirického výzkumu uskutečněného v letech 2005 až 2006 autorkou disertační práce. Respondenty byli potenciální cílové skupiny zákazníků retailingových firem provozujících prodejny FMCG v tradičních nákupních centrech. Jako forma získávání údajů bylo zvoleno:

- Osobní dotazování návštěvníků dvaceti tradičních nákupních center lokalizovaných ve všech třinácti krajích ČR, kde se tento formát na konci roku 2005 nacházel.
- Písemné dotazování domácností ve vybraných lokalitách tří krajských měst, kde je tradiční nákupní centrum dostupné do 20 minut dojezdu autem či hromadnou dopravou. Jedná se tak o lokality v tzv. primární spádové oblasti nákupních center.

Ze zobecnění výsledků kvantitativní analýzy zaměřené na určení podílu hodnoty měsíční spotřeby potravin, kterou obě výše uvedené skupiny respondentů zakoupí v prodejnách supermarketů a hypermarketů umístěných v tradičních nákupních centrech, vyplynulo, že pro 70,5 % návštěvníků tradičních nákupních center v ČR a pro 62,5 % domácností žijících v první spádové oblasti tradičních nákupních center je možné tento formát nákupního centra označit za významné místo nákupu potravin, ve kterém nakupují více než jednu čtvrtinu hodnoty průměrného měsíčního nákupu potravin.

Provedená kvantitativní analýza tak potvrdila hlavní hypotézu čtvrté části a s ní související hypotézy dílčí (viz kap. 2.1 autoreferátu), že je možné tradiční nákupní centrum považovat za významné místo nákupu potravin.

Na základě analýzy kvantitativních a kvalitativních údajů získaných empirickým výzkumem byly určeny také hlavní důvody vedoucí výše uvedené skupiny potenciálních zákazníků retailingových firem k uskutečnění nákupu v prodejnách FMCG umístěných v tradičních nákupních centrech. Obě výše uvedené skupiny považují za nejvýznamnější důvod pro uskutečnění nákupu potravin v tradičním nákupním centru existenci koncentrace provozních jednotek v tomto formátu.

V souladu s výsledky analýzy je možné považovat za potvrzenou také vedlejší hypotézu, že nejvýznamnějším důvodem zákazníků pro nákup potravin v hypermarketech a supermarketech tradičních nákupních center je skutečnost, že v těchto centrech existuje koncentrace více prodejen a služeb pod jednou střechou.

V páté části (kap. 6) zaměřené na analýzu strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa potravin ze strany zákazníků byly monitorovány a následně také vyhodnoceny postoje návštěvníků tradičních nákupních center vztahující se k vybranému spektru potenciálních strategických faktorů. Jako potenciální strategické faktory byly zvoleny **následující charakteristiky nákupních podmínek**, které v sobě integrují jak vlastnosti nákupního místa, prodejních jednotek, tak i potravinářských produktů nabízených v prodejnách FMCG:

- Aktuálnost potravinářského sortimentu;
- Bezpečnost prodejní jednotky;
- Příznivá cena potravin;
- Ekologičnost a recyklovatelnost obalů nabízeného potravinářského sortimentu;
- Kvalita resp. úroveň obslužného personálu v prodejně;
- Kvalita (čerstvost) potravinářského sortimentu;
- Poloha prodejní jednotky;
- Přehlednost uspořádání potravinářského sortimentu;
- Velikost výběru – šíře potravinářského sortimentu.

Na základě kvalitativních poznatků získaných empirickým výzkumem zaměřeným na význam výše uvedených faktorů resp. hodnocení jednotlivých faktorů pomocí čtyřstupňové škály (tj. od faktorů zcela nedůležitých po faktory velmi důležité) cílovou skupinou zákazníků, byla zjištěna existence mezikrajských rozdílů v preferencích zmíněných faktorů.

Na základě výpočtu průměrné normované míry významnosti a výpočtu základních statistických charakteristik je zřejmé, že také mezi soubory měr významnosti přisuzovaných jednotlivým faktorům v rámci krajů ČR existují relevantní rozdíly v podobě odlišných variačních rozpětí, míry variability a heterogennosti.

Největší heterogennost existuje v případě vnímání důležitosti faktorů bezpečnosti prodejní jednotky a aktuálnosti potravinářského sortimentu, kdy koeficient rozptylu dosahuje hodnoty 13,2 % resp. 11,7 %. **Nejvyšší míru homogenosti naopak vykazuje faktor kvality** (čerstvosti) potravinářského sortimentu, který byl vnímán respondenty ve všech 13 krajích ČR, kde dotazování v tradičních nákupních centrech probíhalo, jako nejvýznamnější. Koeficient rozptylu u tohoto faktoru dosáhl nejnižší hodnoty (0,7 %) ze všech sledovaných souborů.

Vzhledem ke skutečnosti, že získané údaje týkající se míry významnosti v jednotlivých krajích vykazují významnou míru korelace s průměrem za celou ČR je možné považovat zobecnění získaných poznatků pomocí interpretace průměrných hodnot za celou ČR za relevantní a oprávněné.

V rámci páté části byla následně provedena kategorizace zkoumaných faktorů ovlivňujících nákup potravin zákazníky podle míry významnosti. Následně byly strategické faktory setříděny za účelem vytvoření jejich hierarchie. Z uvedené hierarchie je patrné, že **zcela specifické dominantní postavení zaujímá již zmíněný faktor kvality potravinářského sortimentu.** V sestupném pořadí dle absolutní výše míry významnosti následují pak strategické faktory velikost výběru, přehlednost uspořádání sortimentu, kvalita personálu, příznivá cena, poloha prodejny a konečně aktuálnost potravinářského

sortimentu. Faktory bezpečnost prodejní jednotky a ekologičnost prodávaného sortimentu nebyly v hierarchii zohledněny, protože jejich míra významnosti nedosahuje minimální požadované kritické výše.

Z analýzy meziformátového srovnání vyplynulo, že existuje značná podobnost v hodnocení jednotlivých faktorů mezi návštěvníky tradičních nákupních center a hypermarketů. Návštěvníci obchodních domů přisuzují oproti zbývajícím dvěma skupinám dotazovaných větší význam poloze prodejní jednotky. **I přes výše uvedené rozdíly je možné konstatovat podobnost přístupu jmenovaných skupin k hodnocení strategických faktorů. Všechny skupiny upřednostňují faktory kvality sortimentu a velikosti výběru před příznivou cenou potravin. Tyto skupiny tak vykazují typické rysy moderně orientovaných a více náročných zákazníků.**

V této souvislosti je nutné vyzdvihnout skutečnost, že výsledky empirického výzkumu realizovaného v této disertační práci jsou v souladu se zjištěními výzkumů společností AC Nielson, INCOMA Research a GfK Praha.

V páté části byl také analyzován význam aplikace Est-modelu a jeho modifikované verze na podmínky českých retailingových firem. V rámci přípravy empirického výzkumu byly "kritické" pozice a jim odpovídající faktory Est-modelu, který byl představen v kap. 3.2, modifikovány resp. doplněny autorkou disertační práce o tyto pozice:

- Fine-Est: zaměření na kvalitu prodávaných potravin;
- Eco-Est: orientace na ekologičnosti resp. recyklovatelnosti obalů potravin;
- Secure-Est: zaměření na bezpečnost prodejní jednotky.

Každá z výše uvedených pozic byla charakterizována pomocí jednoho faktoru. V rámci empirického výzkumu byly následně zjišťovány preference návštěvníků týkající se souboru všech vymezených faktorů. Z analýzy výsledků empirického výzkumu a následné identifikace strategických faktorů vyplynulo, že **návštěvníci tradičních nákupních center vnímají jako významné oblasti ovlivňující jejich volbu nákupního místa potravin všechny původní strategické resp. "kritické" pozice Est-modelu a navíc jednu pozici modifikovanou - pozici Fine-Est.**

Relevantnost zbývajících modifikovaných pozic Eco-Est a Secure-Est se neprokázala. Z analýzy údajů získaných osobním dotazováním také vyplynulo, že návštěvníci nákupních center považují za důležitý faktor ovlivňující volbu nákupního místa faktory "příjemné prostředí nákupu" a "příjemně strávený čas při nákupu". Na základě tohoto zjištění je možné identifikovat novou potenciální strategickou Est-pozici (Exciting-Est), jejíž míra významnosti může být zkoumána v novém empirickém výzkumu.

Rostoucí význam kvalitního nákupního prostředí pro moderní zákazníky potvrzují také výzkumy společnosti INCOMA Research a GfK Praha.

Aplikace Est-modelu na české retailingové prostředí byla možná, protože byla splněna limitující podmínka aplikace v podobě požadavku na relativně vysoký stupeň vyspělosti retailingového trhu. Výsledky empirického výzkumu prokázaly, že je pomocí uvedeného modelu a jeho modifikace možné identifikovat strategické oblasti, ve kterých mohou retailingové firmy usilovat o vytvoření strategických konkurenčních výhod.

Na závěr disertační práce lze konstatovat, že v rámci disertační práce byly zodpovězeny všechny tři klíčové otázky.

- Na základě zjištěných poznatků lze konstatovat, že jsou zákazníci schopni vnímat a hodnotit jako hlavní stimuly při volbě nákupního místa potravin nejen obecné vlastnosti nákupního místa a prodejní jednotky, ale také vlastnosti nabízeného potravinářského sortimentu.

- Vzhledem k rostoucí dostupnosti formátu tradičních nákupních center jak retailingovým firmám, tak především zákazníkům je možné označit tento moderní formát za podstatnou složku obchodní vybavenosti měst v ČR. Výsledky empirického výzkumu prokázaly, že lze považovat tradiční nákupní centra za významná místa pro uskutečnění nákupu potravin. Samotné umístění resp. výskyt retailingových firem formou vlastních prodejen supermarketů a hypermarketů v tradičním nákupním centru je možné považovat za významnou konkurenční výhodu .

- Obecně vymezené strategické faktory, které reprezentují tzv. "kritické" pozice Est-modelu W. N. Andereho a N. Z. Sterna je možné považovat za klíčové stimuly ovlivňující vlastní volbu nákupního místa potravin návštěvníky tradičních nákupních center, kteří reprezentují potenciální zákazníky retailingových firem dle vymezení v této disertační práci.

Výběr použité literatury

Úplný seznam použité literatury je uvedený v doktorské disertační práci na stranách 181 až 192.

[1] BALDERJAHN, I., SCHNURRENBERGER, B. *Kriterien internationaler Unternehmen zur Bewertung von Wirtschaftsstandorten.* Universität Potsdam, Potsdam 1999, S. 16. ISSN 0940-2518.

[2] BENDIG, T., SEIDEL, M. *Retail Marketing I.* Oestrich-Winkel: Lehrstuhl für Strategisches Marketing European Business School, 2003, p. 9. ISBN neuvedeno

[3] BÝM, P. Vstup do EU nepřinese trhu komerčních nemovitostí zásadní zlom.. [online]. In *Profit, podnikatelský týdeník*, 29.3.2004 [cit. 2006-02-15]. Dostupné z: <http://www.profit.cz/archiv.php>

[4] CIMLER, P. Územní Analýza nákupního chování. In *E+M Ekonomie a Management*, 2005, roč. VIII., č. 4, s. 125-139. ISSN 1212-3609

[5] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, KRAJSKÁ SPRÁVA JIHLAVA. [online]. *Statistická ročenkra kraje Vysočina.* Jihlava: ČSÚ, Krajská správa Jihlava, 2006, 392 s. [cit. 2007-03-12]. ISBN 80-250-1358-8

[6] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I).* Praha: Nakladatelství RADIX, 2002, s. 11-13. ISBN 80-86031-35-7

[7] DIVIŠ, F. Praha a Středočeský kraj. *Moderní Obchod*, 2006, roč. XIV., č. 1, s. 20- 23 ISSN 1210-4094

[8] DIVIŠ, F. Kraj Vysočina. *Moderní Obchod*, 2006, roč. XIV., č. 11, s. 22-24. ISSN DRTINA, T. "Jak dál na stále saturovanějším trhu" prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2007, pořádané v Praze ve dnech 6. – 7.2. 2007.

[9] Expanze velkých center nezpomaluje. [online]. In *SHOPPING CENTER & HYPERMARKET 2006*. INCOMA Research + GfK Praha. [cit. 2007-03-26]. Dostupné z: <www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action= View&ARTICLE_ID=4050>

[10] GEORGE, G. *Internationalisierung im Einzelhandel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.* Berlin: Duncker und Humblot, 1997, S. 30-33. 133. ISBN 3-428-08780-1

[11] HOMBURG, CH., RUDOLPH, B.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In SIMON, H, HOMBURG, CH. (Hrsg.) *Kundenzufriedenhei:. Konzepte- Methoden- Erfahrungen.* 5. Auf., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003, S. 19-50. ISBN: 3-409-13785-8

[12] HÜBNER, J., SKÁLA, Z. "*State of Retailing in the CR and Other New EU Membership Countries*" prezentace v rámci mezinárodní konference Retail Summit 2006, pořádané v Praze ve dnech 7. – 8.2. 2006.

[13] HUF, K. *Zur Dynamik des Konsumentenverhaltens im mittelständischen Einzelhandel.* Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005, s. 51, 243. ISBN 3-631-54005-1

[14] JINDRA. J.: *Obchodní firmy, mezinárodní retailing*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 14, 90. ISBN neuvedeno

[15] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, s. 13-15. ISBN-13: 978-3-503-09730-2

[16] KRAFT, J.: *Firma v makroekonomickém prostředí*. Ustí nad Labem, Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2002, s. 165. ISBN 80-7044-443-6

[17] LAMBERT, J. One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. [online]. *ICSC Research Review*, 2006, Vol. 13, Iss. 2, p. 35. [cit. 2007-01-12]. Dostupné z: <http://icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf>

[18] MATTMÜLLER, R. *Integrativ-prozessuales Marketing: Eine Einführung*. 1. Auf., Wiesbaden: Gabler, 2000, S. 110-121. ISBN 3-409-11427-0

[19] MEFFERT, H. *Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung*. 2. überarb. Auf., Wiesbaden: Kohlhammer, 1994, s. 98. ISBN 3170107682

[20] MÜLLER, W. Kundenbindung-Management. In MÜLLER W., BAUER, H., H. *Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern*, Erfahrungsberichte aus der Marketing-Praxis. Berlin: Luchterhand, 19994, S. 189–195. ISBN 3-472-01959-X

[21] Obliba nákupních center stále roste. In *SHOPPING MALL 2004*. [online]. INCOMA Research + GfK Praha. [cit. 2007-04-15]. Dostupné z:www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2542

[22] PRAŽSKÁ, L., JINDRA. J., aj.: *Obchodní podnikání, retail management*. 2. přep. vyd., Praha: Management Press, 2002, s. 31, 34-35, 43. ISBN 80-7261-059-7

[23] SIMON, H. Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen, Management strategischer Wettbewerbsvorteile. In SIMON, H., BOHNENKAMP, J. *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*. Stuttgart: Fachverlag für Wirtschaft und Steuern, 1988, S. 4-13. ISBN 3-8202-0393-1

[24] SKÁLA, Z. Bod obratu v českém obchodě. In *Moderní Obchod*, 2007, roč. XV., č. 2, s. 12-13. ISSN 1210-4094

[25] STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky, Customer Relationship Management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 16- 18, 85. ISBN 80-7169-813-X

[26] SVĚTLÍK, J. Marketing - Cesta k trhu. 2. vyd., Zlín: EKKA, 1994, s. 50. ISBN 80-900015-8-0

[27] VYSEKALOVÁ, J. Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 32-33, 40. ISBN 80-247-0393-9

[28] WILLARD N. A., STERN, N. Z. *Winning at Retail, Developing a Sustained Model for Retail Success*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, p. 5-6, 11-14, 145. ISBN 0-471-47357-X

Resumé

Disertační práce se zabývá problematikou strategických faktorů konkurenceschopnosti českých retailingových firem, které provozují prodejní jednotky supermarketů a hypermarketů v tradičních nákupních centrech České republiky. Práce je rozdělena do šesti hlavních kapitol, které tvoří pět tématických ucelených částí.

V úvodní kapitole je představeno zaměření, cíle a zvolené metody zpracování disertační práce. Zvláštní pozornost je zde věnována charakteristice primárního empirického výzkumu, který byl v souvislosti s disertační prací realizován.

V první části jsou na základě teorie konkurenceschopnosti a retailingu vymezeny základní relevantní pojmy týkající se charakteristických znaků, konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti retailingové firmy.

Druhá část práce je věnována významu strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem. Tato část vychází z obecné charakteristiky podstaty faktorů konkurenceschopnosti a specifického postavení podskupiny strategických faktorů. Pozornost je zde zaměřena také na pojetí strategických faktorů v Est-modelu autorů W. N. Andereho a N. Z. Sterna.

Ve třetí části je představen rozhodovací proces zákazníků o nákupu potravin a popsán rozsah konkurenčních výhod retailingových firem.

Čtvrtá a pátá část práce představují analytickou část zaměřenou především na vyhodnocení údajů získaných empirickým výzkumem. Výsledky analýzy kvalitativních i kvantitativních dat potvrdily hypotézy, že tradiční nákupní centra jsou významným nákupním místem potravin v ČR, a že nejdůležitějším důvodem zákazníků pro realizaci nákupu potravin v hypermarketech a supermarketech tradičních nákupních center je skutečnost, že v těchto moderních formátech existuje koncentrace více prodejen a služeb pod jednou střechou.

V rámci analytické části jsou vymezeny také potenciální strategické faktory ovlivňující volbu místa nákupu potravin zákazníky tradičních nákupních center.

V závěru práce je posuzována vhodnost aplikace modifikovaného Est-modelu pro identifikaci strategických oblastí, ve kterých mohou české retailingové firmy usilovat o dosažení významných konkurenčních výhod.

Summary

The objective of this thesis is to evaluate strategic factors touching on the competitive ability of Czech retail companies which operate supermarket and hypermarket sales units in traditional shopping centres in the Czech Republic. The thesis is comprised of six main chapters, which may be divided into five thematically coherent sections.

In the introductory chapter, the focus, main objectives and specific methods of processing used in the thesis are introduced. Particular attention is paid to the characteristics of the primary empirical research undertaken in connection with the thesis.

The first section defines elementary and relevant concepts bearing on the distinctive characteristics, competitive environment and competitiveness of retail companies on the basis of theories of competitiveness and retailing.

The second section is devoted to the importance of strategic competitiveness factors in retail companies. This section deals with the determination of the substance of the above-indicated factors and the characteristics of their specific standing. Attention is also paid to the conception of strategic factors given in the Est model of W.N. Ander and N.Z. Stern.

The third section introduces a decision-making process by customers regarding the purchase of foodstuffs and the extent of the competitive advantages of retail companies.

The fourth and the fifth sections represent an analysis of the thesis focused especially on an empirically-based data evaluation. The analysis of qualitative and quantitative data confirmed the hypotheses that traditional shopping centres are an important shopping place for a purchase of foodstuffs in the Czech Republic and that the chief reason consumers have for purchasing foodstuffs in hypermarkets and supermarkets situated in traditional shopping centres is the fact that there is exists a concentration of several sales units and services in the shopping centre.

Potential strategic factors affecting the choice of purchasing location for foodstuffs for the customers of traditional shopping centres are specified within the analytical section, as well.

In the conclusion of the fifth section, the appropriateness of the application of the modified Est model for identification of strategic areas is evaluated, in which Czech retail companies can strive after establishment of important competitive advantages.

Zusammenfassung

Die Dissertation beschäftigt sich mit der Problematik der strategischen Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit der tschechischen Retailfirmen, die Verkaufsstellen der Supermärkte und Hypermärkte in traditionellen Einkaufszentren der Tschechischen Republik betreiben. Die Arbeit unterteilt in sechs Hauptkapiteln, die fünf thematisch zusammengeschlossene Teile darstellen.

Im ersten Kapitel wird die Zielrichtung und die ausgewählten Methoden der Bearbeitung der Dissertationsarbeit vorgestellt. Eine besondere Aufmerksamkeit ist hier der Charakteristik der primären empirischen Forschung gewidmet, die im Zusammenhang mit der Dissertation realisiert wurde.

Im ersten Teil werden anhand der Theorie der Wettbewerbsfähigkeit und des Retailings die relevanten Grundbegriffe erläutert, die der charakteristischen Merkmale, des Wettbewerbsumfeldes und der Wettbewerbsfähigkeit der Ratailfirmen betreffen.

Der zweite Teil der Disertation ist der Bedeutung der strategischen Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit der Retailfirmen gewidmet. Dieser Teil basiert auf der Charakteristik der wesentlichen Merkmale der Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit und der spezifischen Abgrenzug und Stellung der Untergruppe der strategischen Faktoren. Die Aufmerksamkeit orientiert sich auch auf die Konzeption der strategischen Faktoren im Est-Modell der Autoren W.N. Ander und N.Z.Stern.

Im dritten Teil werden der Entscheidungsprozess der Kunden über die Realisation des Einkaufes der Nahrungsmittel und die Wettbewerbsvorteile der Retailfirmen dargestellt.

Der vierte und fünfte Teil bilden den analytischen Bestandteil der Dissertation, der insbesondere auf die Auswertung der durch die empirische Forschung gewonnenen Daten gerichtet ist. Die Ergebnisse der Analyse der qualitativen und quantitativen Daten haben die Hypothesen nachgewiesen, dass traditionelle Einkaufszentren eine wichtige Einkaufsstelle der Nachrungsmittel in der Tschechischer Republik ist, und dass der wichtigster Grund der Kunden für die Realisation des Nahrungsmitteleinkaufes in Super- und Hypermärkten in diesen Einkaufszentren die Tatsache ist, dass in diesen modernen Formaten eine Konzentration von Verkaufsstellen und Dienstleistungen unter einem Dach existiert.

Auch potentielle strategische Faktoren werden definiert, die die Auswahl des Einkaufsortes der Nachrungsmittel der Kunden der traditionellen Einkaufszentren beeinflussen.

Abschließend wird die Eignung der Anwendung des modifizierten Est-Modelles für die Identifikation der strategischen Bereiche, in denen die tschechischen Retailfirmen nach der Erzielung der wichtigen Wettbewerbsvorteile streben können.

Seznam publikací v průběhu doktorského studia

[1] TULISOVÁ, Š. Requirements at a Project Management by Implementation of a New CRM System. *E+M Ekonomie a Management*, 2003, roč. VI., č. 2. ISSN 1212-3609

[2] RAHMANOVÁ, Š. Analysis of the legislative basis of the European competition policy. In *Sborník příspěvků ze VII. diskusního fóra doktorandů FPH*. Praha: VŠE v Praze, 2003. ISBN 80-245-0516-9

[3] RAHMANOVÁ, Š. Important Aspects of Change in Attitudes and Systems by Being Multinational. In *Sborník příspěvků z mezinárodní conference Ekonomika a management 2003 – bez hranic*. Praha: VŠE v Praze, 2003. ISBN 80-239-1538-X

[4] RAHMANOVÁ, Š. Analysis of Extend of EU-Competition Policy in Certain Practice. *E+M Ekonomie a Management*, 2003, roč. VI., č. 4. ISSN 1212-3609

[5] RAHMANOVÁ, Š. Gründe der ausländischen Firmen für Produktionsverlagerung in die Tschechische Republik. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Logistika v teorii a praxi*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-813-2

[6] RAHMANOVÁ, Š. Existierende Bedingugen für ausländische Investoren auf dem tschechischen Immobilienmarkt. *E+M Ekonomie a Management*, 2004, roč. VII., č.1. ISSN 1212-3609

[7] RAHMANOVÁ, Š. Der Einfluss des EU Beitritts der Tschechischen Republik auf ausländische Direktinvestitionen und deren Auswirkung auf Tschechische Unternehmen. In *Sborník příspěvků z mezinárodního sympozia – České podnikatelství v evropském prostoru 2004*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-820-5

[8] RAHMANOVÁ, Š. Dimensions of competitiveness of retail companies. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference IMEA 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. ISBN 80-7083-929-7

[9] RAHMANOVÁ, Š. Analysis of factors affecting the competitiveness within the retail sector. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2005*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005, s. 80. ISBN 80-7083-953-8

[10] RAHMANOVÁ, Š. Bedeutung der Anwendung des Est-Models und seiner möglichen Modifikationen für den tschechischen Retailsektor. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Hradecké ekonomické dny 2006*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-895-8

[11] RAHMANOVÁ, Š. Das Management der Warenwirtschaft und seine Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Lebensmitteleinzelhandelsfirmen. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Logistika v teorii a praxi, logistika jako nástroj při řízení toku materiálu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. ISBN 80-7372-059-0

[12] RAHMANOVÁ, Š. Regionale Unterschiede bei der Kundenwahrnehmung der Faktoren, die sein Einkaufsverhalten beeinflussen. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Hradecké ekonomické dny 2007*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-824-6

[13] RAHMANOVÁ, Š. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí zákazníků. In *Prace naukowe*. Wroclaw: Akademia Ekonomiczna, 2007, s. 1-5. ISBN 978-83-60975-00-8

[14] RAHMANOVÁ, Š. Schopnost zákazníků vnímat factory konkurenceschopnosti retailingové firmy na úrovni procesní a úrovni potenciálů transformační činnosti. In *Proceedings of Abstracts of an International Academic Conference on Increasing Competitiveness or Regional, National and International Markets Development – New Challenges*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-248-1458-2

[15] RAHMANOVÁ, Š. Charakteristika strategických faktorů konkurenceschopnosti retailingových firem. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Liberecké ekonomické fórum 2007*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7370-243-2

[16] RAHMANOVÁ, Š. Význam poznání požadavků zákazníků pro konkurenceschopnost retailingové firmy. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Znalosti pro tržní praxi 2007*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. (v tisku)