

Technická univerzita v Liberci

Fakulta umění a architektury

**IKEA - Vyznejte se v samoobslužném skladu!**

Bakalářská práce

**Mikuláš Hapka**

24. května 2013

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat náhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a event. konzultantem.

24. května 2013

## Obsah

Nomenklatura.....	I
Poděkování.....	II
Abstrakt.....	1
Abstract.....	1
Úvod.....	2
Výzkum veřejného mínění.....	5
Prostředí nákupních středisek.....	10
Proč IKEA?.....	20
Řešení.....	27
Závěr .....	34

## **Nomenklatura**

**coolhunting** - termín označující předpovídání budoucích kulturních trendů a sledování jejich proměn.

**geocaching** - venkovní volnočasová aktivita jejíž účastníci hledají pomocí GPS a dalších navigačních technik skryté schránky na různých místech po celém světě. Schránky spravuje a ukrývá jejich komunita sdružená většinou na vlastních internetových fórech.

**DIY** - zkratka „Do it yourself“, která označuje vyrábění, modifikace nebo opravy něčeho na vlastní pěst a bez zásahu profesionálů.

**CSR** - „Corporate Social Responsibility“ znamená společenská odpovědnost firem. Tyto se v jejím rámci snaží o integraci sociálních nebo ekologických hledisek do svých operací.

## **Poděkování**

Děkuji Petrovi za zapůjčení fotoaparátu, zajímal ostrahu několika obchodních domů, ale nedal jsem ho z ruky. Díky Martinovi, Michalovi a ostatním za pomoc při akci X, která by se bez nich nemohla uskutečnit. Riskovali, že budou tajně odvečeni do švédských uranových dolů, ale postavili se tomu čelem. Děkuji vedoucím mé práce za jejich trpělivost a mamince za její korekturu. A děkuji i všem ostatním, že mě neobtěžovali a mohl jsem se tak soustředit na svojí práci.

**Abstrakt**

Ve své práci s pomocí veřejného dotazníku a vlastním výzkumem detailně analyzuji design prostředí obchodních domů a nákupních center. Zjistil jsem, že zde dochází k manipulaci s lidmi, vyhodnotil její možné následky a rozhodl se na to reagovat. Jako modelový případ mnou byl vybrán obchod společnosti IKEA, kde otevřeně demonstрую své řešení tohoto problému. Naboural jsem zdejší neprostupný vnitřní systém nenápadnou a nenucenou formou komunikace s jeho návštěvníky. Práce také shrnuje i jiné možnosti jemných zásahů do poloveřejného prostoru.

**Abstract**

In my paper, I carefully analyze the environmental design of shopping malls with the use of public survey and my own research methods. I found out that people are manipulated there, analyzed the results of this manipulation and decided to respond to this. As a model study I choose IKEA mall, where I'm openly demonstrating my solution of this problem. I have penetrated the local impenetrable inner system with a discreet and easy form of communication with its visitors. The paper also summarizes other possibilities of subtle interventions to semi-public space.

## Úvod

Během léta roku 2012 jsem pomalu začínal přemýšlet o tématu mojí bakalářské práce. Protože jsem nastoupil do praxe v jedné neziskové organizaci provozující vlastní galerii, dostal jsem se do přímého dennodenního kontaktu s běžnými návštěvníky podobných institucí a s jejich očekáváním a hodnocením vystavovaných děl. Nikdy před tím mě, přiznám se, jejich názor příliš nezajímalo, dal jsem jen na svůj pocit a pocity svých přátel. Ale najednou jsem byl v podstatě oním vystavujícím a chtěl jsem udělat ten nejlepší dojem. Sice jsme vystavovali jen převážně studentský design, ale upřímně jsem začal litovat pracovníky v galeriích jakéhokoliv umění. Pod tlakem těchto okolností jsem zprvu jen tak ze zábavy začal zkoumat pojem estetický vkus. Přečetl jsem si několik knih, z nichž nejvíce mě zaujalo dílo *Umění a kýč* od Tomáše Kulky. Fenomén kýče a jeho určitá neuchopitelnost pro mě bylo velmi zajímavé a stále docela neprozkoumané téma. V knize se koneckonců ani nedojde k uspokojivému závěru a k vysvětlení co je to kýč, ale to pro mě nebylo zase tak podstatné. Skutečně mě zaujaly občasné zmínky o marketingovém kýči, vytvořeném a sloužícím, stejně jako všechny ostatní typy kýče, ke zvýšení přitažlivosti nějakého subjektu, v tomto případě zboží nebo služeb. Žijeme v době kýče a jsme jím obklopeni ze všech stran, ale málokdy může jeho přítomnost skutečně ovlivnit naše rozhodování tolik, jako v případě jeho použití v reklamě nebo prodejních strategiích (pomineme-li propagandistický kýč). V kombinaci se znalostmi psychologie se ve správných rukou může stát efektivním (a musím přiznat, že i efektním) nástrojem manipulace většinové společnosti. Kulka citující Duttona poukazuje na jeden ze základních principů marketingového kýče na příkladu reklamy na jistou sošku (je to mimochodem porcelánová figurka indiánského šamana).

*„Hodnota sošky se vztahuje k společensky uznávaným hodnotám (peníze, vkus, status, tradice, vzdělávání atd.). Kupte si tuto sošku a stanete se lepším člověkem...“*  
(Kulka, 2000, s. 184)

A to je přesně ten atak, kterému málokdo dokáže odolat. Obzvlášť v dnešní době efektivního coolhuntingu se podobná sdělení vyskytují záměrně stále častěji a jsou lépe zacílená.

Rozsah manipulace pomocí kýče mi doposud unikal. Jsme prakticky neustále pronásledováni reklamou, která používá poněkud podpásové (nebo dokonce podprahové) metody k upoutání naší pozornosti.

*„Mnohé výrobky si již nekonkurují kvalitou, ale reklamou, která je prodává.“*  
(Kulka, 2000, s. 228)

Snažil jsem se tedy jít po stopách reklamy k jejímu zdroji. K místě nebo ideje, kam všudypřítomná reklama svého diváka nejčastěji odkazuje. V současné konzumní společnosti je to zcela nepochybně fenomén nákupních středisek - **lifestylová Mekka** dneška. Není v podstatě důležité, na koho je reklama zacílená nebo co se nám snaží prodat. Podvědomě nás totiž učí, že kupovat si věci a trávit čas nakupováním věcí je správné. Nákupní střediska jsou to místo, kde můžeme tyto podněty, byť třeba v menším měřítku nebo jiné podobě, než nás naváděla reklama, realizovat. Střediska samotná plní mnoho funkcí. Mimo tu jakousi diskutabilní pseudosocializační je ovšem valná většina z nich zastřená, přímo negativní nebo neprozkoumaná a cílem mojí práce ani není všechny tyto funkce objasnit. Nechtěl jsem vynášet soudy, jako například, že trávit v nich čas je pouhou náhražkovou činností. To je na každém z nás, jak využije to co střediska nabízí. Chtěl jsem se ale problém prozkoumat do hloubky.

Rozhodl jsem se provést menší výzkum vnímání obchodních domů a nákupních středisek. Výzkum vnímání z více stran. Odhalit co je na nich přitažlivého a co nás naopak odpuzuje. A proč tomu tak je. Přijít na to, jak na nás působí, a jak to můžu jako jejich návštěvník a jako designér měnit. Odhalit jejich tajemství a skryté mechaniky a tajné touhy jejich návštěvníků. Nikdy jsem se necítil v jejich prostředí dobře, ale působí tak jenom na mě? Očividně ne, jinak by nebyla neustále plná. A nebo byla? V počátku mého výzkumu jsem mapoval terén. Vybral jsem si pár sobot před Vánoci a nákupní centrum Nový Smíchov, pankrácké Arkády a několik dalších pražských středisek a snažil se nasát atmosféru. Výsledkem byl vznik bolesti hlavy a rozsáhlého dotazníku, jehož rozbor je v následující kapitole. Cítil jsem ovšem, že musím své zaměření zúžit na jeden konkrétní subjekt a ukázkový příklad. Nakonec jsem zvolil obchodní dům IKEA a také se ukázalo, že moje volba možná nebyla zcela správná. IKEA totiž není úplně ukázkovým příkladem. Vizte kapitolu „Proč IKEA?“.

V rámci své práce jsem se snažil najít problém spojený s nákupními středisky. A tento problém použít jako příklad, jehož vyřešením objasním mnohé z toho, co by nám



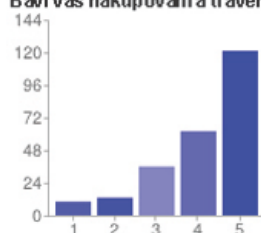
jinak zůstalo z tohoto tématu skryto. Od počátku jsem počítal s tím, že svoje finální řešení realizuji a tato podmínka také formovala můj postup.

Nyní je nutné poznamenat, že ve své práci budu psát hlavně o velkých nákupních střediscích neboli centrech (dále NS). Někdy ale pro lepší přehlednost textu používám i výrazu obchodní dům (dále OD). Ve skutečnosti neexistuje jasně definovatelný rozdíl mezi OD a NS, proto jsem si ho vytvořil. Subjekty s dominancí jednoho specializovaného maloobchodního prodejce a s minimem přidružených nenákupních funkcí tedy nazývám obchodními domy. Plnosortimentní subjekty sdružující pod svojí střechou více prodejců a nabízející kromě zboží i další služby jsou pak nákupní střediska. Paradoxně IKEA dle této definice nenaplnuje zcela pojem OD, ale přesto jí tak nazývám. Neměla by totiž poskytovat mimo samotný prodej žádné další služby, ale přesto zde najdeme třeba restauraci, což je prvek, který převzala ze struktury NS. I když jsem vytvořil toto rozdělení NS a OD, platí pro ně velmi podobná pravidla a ve většině případů je můžeme zaměnit, ale o tom až v kapitole „Prostředí nákupních středisek“.

## Výzkum veřejného mínění

Jak jsem zmínil již v úvodu, nákupní střediska mě fascinovala a chtěl jsem pochopit některé jejich funkce a hlavně zjistit, jak působí na jiné lidi. Sestavil jsem proto dotazník o celkem 17 otázkách. 15 z nich je přitom škálových, abych se vyhnul nechtěné zbytečné manipulaci dotazovaných z mé strany. Vybral jsem si několik internetových fór se značným rozsahem témat, kam aktivně přispívám. Tam jsem dotazník umístil s prosbou o vyplnění a také ho poslal svým přátelům na sociálních sítích. Respondentů se zúčastnilo celkem 243. Celý dotazník naleznete v příloze a zde jen rozeberu několik pro mne klíčových otázek. Na závěr kapitoly zmíním možné důvody zkreslení výzkumu. Poznamenám jen, že když jsem průzkum vytvářel, nebylo mi ještě zcela jasné, kam se má práce bude ubírat. Snažil jsem se proto o všeobecnost otázek, která by mi pak pomohla v případě zajímavých odpovědí a výsledků zaměřit se konkrétněji na některé téma.

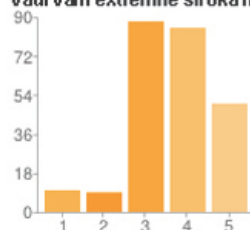
Baví vás nakupování a trávení času v tomto prostředí?



1 - ano	10	4%
2	13	5%
3	36	15%
4	62	26%
5 - ne	121	50%

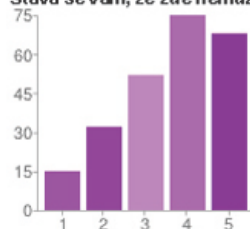
Hned první otázka zní: „Baví vás nakupování a trávení času v tomto prostředí?“ Vcelku mě překvapilo, že 50% respondentů odpovědělo jednoznačně Ne. Proč jsou tedy NS plná lidí? Tento ambivalentní vztah k NS se táhnul celým dotazníkem, naštěstí zde byl ale na konci poměrně objasněn.

Vadí vám extrémně široká nabídka zboží a služeb?



1 - naopak, zlepšuje	10	4%
2	9	4%
3	88	36%
4	85	35%
5 - ano, cítím se v nich mizerně	50	21%

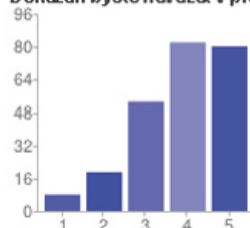
Stává se vám, že zde nemůžete při výběru zboží nebo služeb nalézt nic co by vám vyhovovalo?



1 - ne, vždy si něco vyberu	15	6%
2	32	13%
3	52	21%
4	75	31%
5 - ano, mám s tím častý problém	68	28%

Jeden z dalších dotazů zněl: „Vadí vám extrémně široká nabídka zboží a služeb?“ Přímo se vázal k otázce ob další: „Stává se vám, že zde nemůžete při výběru zboží nebo služeb nalézt nic co by vám vyhovovalo?“. Nesouvisející dotaz mezi nimi jsem zde umístil trochu záměrně, aby vynikla zajímavost očekávaného výsledku. Přesně jak jsem si myslel, extrémně široká nabídka nevádí, dokonce naopak. Ale přesto se velmi často stává, že lidé nenajdou to co hledají. Tipuji to na důsledek přílišného výběru a následné zmatenosti. Vzpomeňme si na restaurační menu o 200 položkách. Spočítejte si, jak dlouho si v něm vybíráte jídlo oproti denní nabídce o pěti položkách.

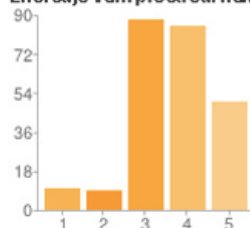
Dokázali byste navázat v prostředí nákupního střediska sociální vazby?



1 - ano, dokonce se mi to i několikrát povedlo	8	3%
2	19	8%
3	53	22%
4	82	34%
5 - rozhodně ne	80	33%

„Dokázali byste navázat v prostředí nákupního střediska sociální vazby?“ To mě také zaujalo. Většina respondentů odpověděla negativně. Ve velkých NS jsou multiplexy a celé řady kaváren, restaurací a míst, kde si můžete sednout a trávit svůj čas. Lidé přesto přicházejí a odcházejí jen s tím, s kým přišli. Skupiny nemají potřebu komunikovat vzájemně mezi sebou. NS tedy stále nenahradí specializovanější místa pro využívání volného času. Otázkou zůstává, kdy se tak stane. Tento dotaz jsem vymyslel po shlédnutí filmu Mallrats (r. Kevin Smith, 1995). Snímek si utahuje z americké maloměstské fascinace NS. S tím, jak postkomunistický svět bohatnul a zlepšovaly se možnosti nakupování, o pár let později začínáme být dotčení i my, Češi.

Zhoršuje vám prostředí nákupních center náladu?



1 - naopak, zlepšuje	10	4%
2	9	4%
3	88	36%
4	85	35%
5 - ano, cítím se v nich mizerně	50	21%

Subjektivní dotaz, zda-li zákazníkům NS zhoršuje nebo zlepšuje pobyt v nich náladu, dopadl lépe než jsem čekal. Moje osobní zkušenosti hovoří jinak, nicméně většina dotazovaných toto nepozoruje. Na druhou stranu, pokud je nálada ovlivněna, tak prakticky jen negativně.

Šli byste se do nákupního střediska jen tak podívat aniž byste něco potřebovali nebo následovali nějaký cíl?



1 - určitě ano, často to dělávám	19	8%
2	26	11%
3	28	12%
4	56	23%
5 - ne, nikdy	112	46%

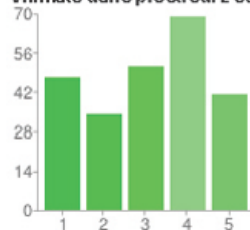
Procházíte nákupním centrem spojující dvě různé části města za svými záležitostmi. Otálíte nebo prcháte?



1 - zastavuji se, dokonce se porozhlédnu	8	3%
2	35	14%
3	112	46%
4	70	29%
5 - dovnitř ani nevstoupím a radši půjdu delší cestou	16	7%

Otázky „Šli byste se do nákupního střediska jen tak podívat aniž byste něco potřebovali nebo následovali nějaký cíl?“ společně s „Procházíte nákupním centrem spojující dvě různé části města za svými záležitostmi. Otálíte nebo prcháte?“ budou blíže objasněny v kapitole Prostředí obchodních domů. Obě odkazují na uměle vyvolaný pohyb lidí v tomto prostředí a splnily má očekávání.

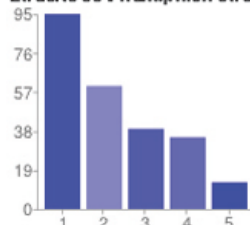
Vnímáte dané prostředí z estetického hlediska?



1 - ne, toto hledisko nevnímám	47	19%
2	34	14%
3	51	21%
4	69	28%
5 - ano, aktivně se na to zaměřuji	41	17%

„Vnímáte dané prostředí z estetického hlediska?“ Já ano, ostatní neví. Rozptyl odpovědí pokrýl jejich celé spektrum, což mě zanechalo rozpačitým. Dovolil bych si ovšem tvrdit, že podvědomě estetické hledisko prostředí NS vnímáme víc, než si myslíme. Vizte kapitolu „Proč IKEA?“.

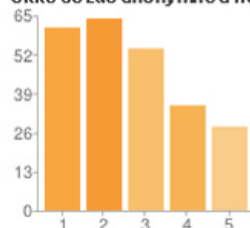
Ztrácíte se v nákupních střediscích?



Rating	Number of Respondents	Percentage
1 - neztrácím	95	39%
2	60	25%
3	39	16%
4	35	14%
5 - neustále, infografika nepomáhá	13	5%

Pokud se někdo v NS ztrácí, odmítá to v dotazníku přiznat. Ale dotazník se netýkal jen OD IKEA, možná by pak odpovědi vypadaly poněkud rozdílně.

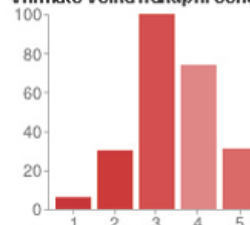
Cítíte se zde anonymně a nebo tzv. neustále na očích?



Rating	Number of Respondents	Percentage
1 - anonymně	61	25%
2	64	26%
3	54	22%
4	35	14%
5 - na očích	28	12%

Rozhodně se zde všichni cítíme anonymně a opravdu jsme anonymními ve vztahu k ostatním návštěvníkům NS. A tak byla otázka také vnímána. Ovšem měla i druhou rovinu a nedá se říct, že by si nás v NS nikdo nevšimal. To je bohužel prokazatelně fatální omyl. Více v kapitole „Prostředí nákupních středisek“.

Vnímáte velká nákupní centra a vše je obklopující spíše pozitivně nebo negativně?



Rating	Number of Respondents	Percentage
1 - jednoznačně pozitivně	6	2%
2	30	12%
3	100	41%
4	74	30%
5 - jednoznačně negativně	31	13%

Celkový dojem z velkých NS je u mých respondentů neutrální.

Při vyhodnocování dotazníku jsem nevyloučil možné zkreslení výsledků. Za prvé to mohlo být způsobeno převahou respondentů mužského pohlaví. Muži tráví dle

výzkumů nakupováním méně času, mohou se pak v prostředí NS cítit hůře než ženy. Aspoň tedy v mém případě.

*„Women do not only look at price tags more often than men (86% vs. 72%), but they also shop longer if not accompanied by the opposite sex (woman shopping with a female companion: 8 minutes, 15 seconds; woman with children: 7 minutes, 19 seconds; woman alone: 5 minutes, 2 seconds; woman with man: 4 minutes, 41 seconds.” (Baumann, 2012, s. 3)*

Jakého jste pohlaví?



Za druhé, okruh mých přátel a čtenářů internetových fór, kam jsem dotazník umístil, nemusí být průměrným vzorkem většinové populace. Toto ale objektivně nedokážu posoudit.

## Prostředí nákupních středisek

V 70. letech si velké obchodní řetězce uvědomily, že prodej velkého množství méně kvalitních, resp. levných věcí, se velmi vyplácí. Od té doby se neustále snaží zlepšovat své prodejní strategie. Existuje mnoho různých technik, jak maximalizovat množství prodaného zboží. Vezměme příklad v modelové situaci, když jdete nakoupit do jakéhokoliv v Čechách celkem běžného supermarketu, třeba Albert. Určitě jste si všimli, že základní potraviny jsou umístěné v prostoru obchodu poměrně daleko od sebe. Víte proč? Můžeme si všimnout i dalších zajímavostí, že třeba pekárna voní vždy už od vchodu, nebo že zelenina je nasvícená oranžovým světlem. Toto všechno je jen zlomek toho, co je na zákazníky NS nachystáno. Existují psychologické, naprosto empirické metody, jak donutit návštěvníka vašeho obchodu, aby si koupil přesně to, co chcete. Mnohé shrnul ve svém slavném článku Jack Hitt z The New York Times, jehož bystré postřehy zde několikrát budu citovat.

*„The vision at first reveals a cornucopia: tables of bright fruit and vegetables spilling out into a lascivious spread. Most supermarkets begin with produce; others open with flowers. The idea is to introduce the consumer into a realm of freshness and crispness, of color and beauty.” (Hitt, 1996)*

Jaké metody jsou tedy na zákaznících NS aplikovány? Jak na ně vůbec obchodníci a architekti těchto středisek přišli? Jakým způsobem a hlavně, jak důležitou roli v tom má samotné prostorové uspořádání NS?

*„The mission of the supermarket, like everything in our culture, is supposedly dedicated to one end: choice. But it is not your choice; rather it is the retailer's. It turns out that each inch of space is scientifically calibrated to hold only what you will buy at the highest possible margin.” (Hitt, 1996)*

Klasické prodejní techniky jsou např. baťovské ceny, nejčastěji impulzivně kupované zboží u pokladen, umístování produktů vlastní značky vedle značek prémiových (zdání stejné kvality za lepší cenu), rozmístění zboží v regálech podle jeho výdělečnosti (to s největší marží do úrovně očí), naddimenzované nákupní vozíky (máte pak hloupý pocit, že máte málo zboží ve svém vozíku). Ale máme tu i mnohé další, skrytější.

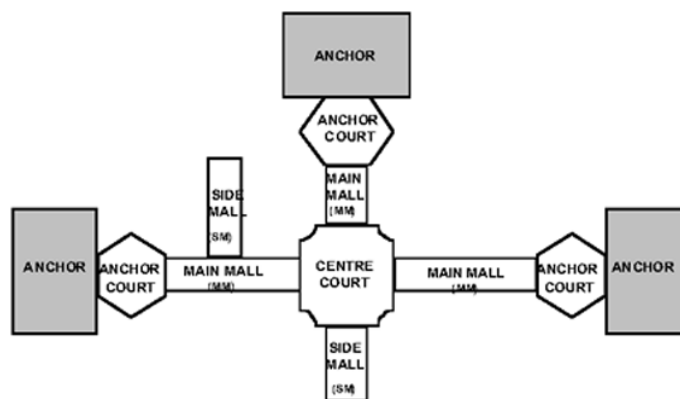
NS také cílí na rozdílné druhy zákazníků s vědomím, že vyhovět jedné skupině často následně znamená zvýšený zájem skupin jiných, navázaných. Kdo nakupování zcela

jistě miluje, jsou děti. Vzhledem k tomu, že mají více volného času, jsou většími konzumenty např. televizní reklamy. A ona sama je na ně také častěji zaměřena. Většina NS je navrhována s ohledem na rodiny s dětmi, které mohou svým rodičům předat správný impuls k nákupu. Všechno zboží a další atrakce by měly být dětmi dobře viditelné a přístupné.

*„The marketplace wants kids, needs kids, and they're flattered by the invitation.”*  
(Baumann, 2012, s. 4)

Mechanik uvedených výše existuje celá řada, k některým se ještě vrátím v rozboru IKEA, zatím jsem je jen lehce nakousnul pro lepší pochopení tématu. V mé práci ale zdůrazňuji hlavně jeden faktor. Faktor fyzického prostoru NS a jeho schopnost ovlivnit návštěvníky. Na hmotný design prostředí se zaměřím ve své práci nejvíce. Je to z důvodu, že v případě IKEA je právě prostor nejvíce deformován s ohledem na maximalizaci výnosnosti OD. Což se ukazuje jako správný recept.

Rozdělil bych prostorové uspořádání NS na makroprostředí (celé NS, včetně umístění třeba garáží, toalet, restaurací, kina apod.) a mikroprostředí (samotné obchody). Principy zde fungují ale v podstatě stejné.



**1 - „Basic design illustrating the constituents and nomenclature of the anatomical parts within the 'common areas' of a super regional/regional shopping centre.” (Fong, 2003, s. 2)**

Základem je umístit do NS dostatečně silné záchytné body (anchor points), které přilákají velké množství zákazníků. Mezi nimi se pak vytvoří umělý pohyb, který lze směřovat, tvarovat a využívat. NS jsou stavěna za účelem replikovat obchodní a zábavní potenciál v živém centru měst. Pro jejich správnou funkci je v nich potřeba vytvořit stejný ruch, ale posunutý na jiné, uměle vytvořené místo. NS fungují na



principu „soupeření“ několika záchytných bodů umístěných co nejdále od sebe. Tyto body, většinou obchody velkých módních, sportovních nebo potravinových řetězců mají samy o sobě dostatečnou schopnost přilákat k sobě nakupující. Jsou to magnety a svojí přitažlivostí vytvářejí v NS pohyb a cirkulaci návštěvníků. V mikroprostředí se jedná například o regály se základními potravinami. Menší subjekty v rámci NS jsou v makroprostředí např. potřeby pro domácí mazlíčky nebo knihkupectví a v mikroprostředí třeba oddělení se sušenkami. Tyto samy by tolik zákazníků nepřitáhly. Ale mohou se svést na pohybu kolem nich, který jim zajistí dostatečnou pozornost. Dalším podstatným faktorem tvorby cirkulace lidí v NS je prostá gravitace. Všimli jste si určitě třeba často zcela nelogicky směřujících a nelogicky umístěných eskalátorů a schodišť v NS. Slouží k tomu, aby vás zavedli na místa, kam byste jinak vůbec nešli. Většinou vás vyvezou nahoru a nechají scházet dolů po přesně určených trasách.

*„The traditional gravity model employed by shopping mall developers attempts to create an artificial flow of pedestrian movement between two known attractors, usually multi-level department stores, and the aim of which is to reproduce the byproduct effect that occurs naturally on streets. Hence the siting of major space users, location of entrances and exits, and the layout of the centre, are all important factors in mall dynamics.” (Fong, 2003, s. 2)*

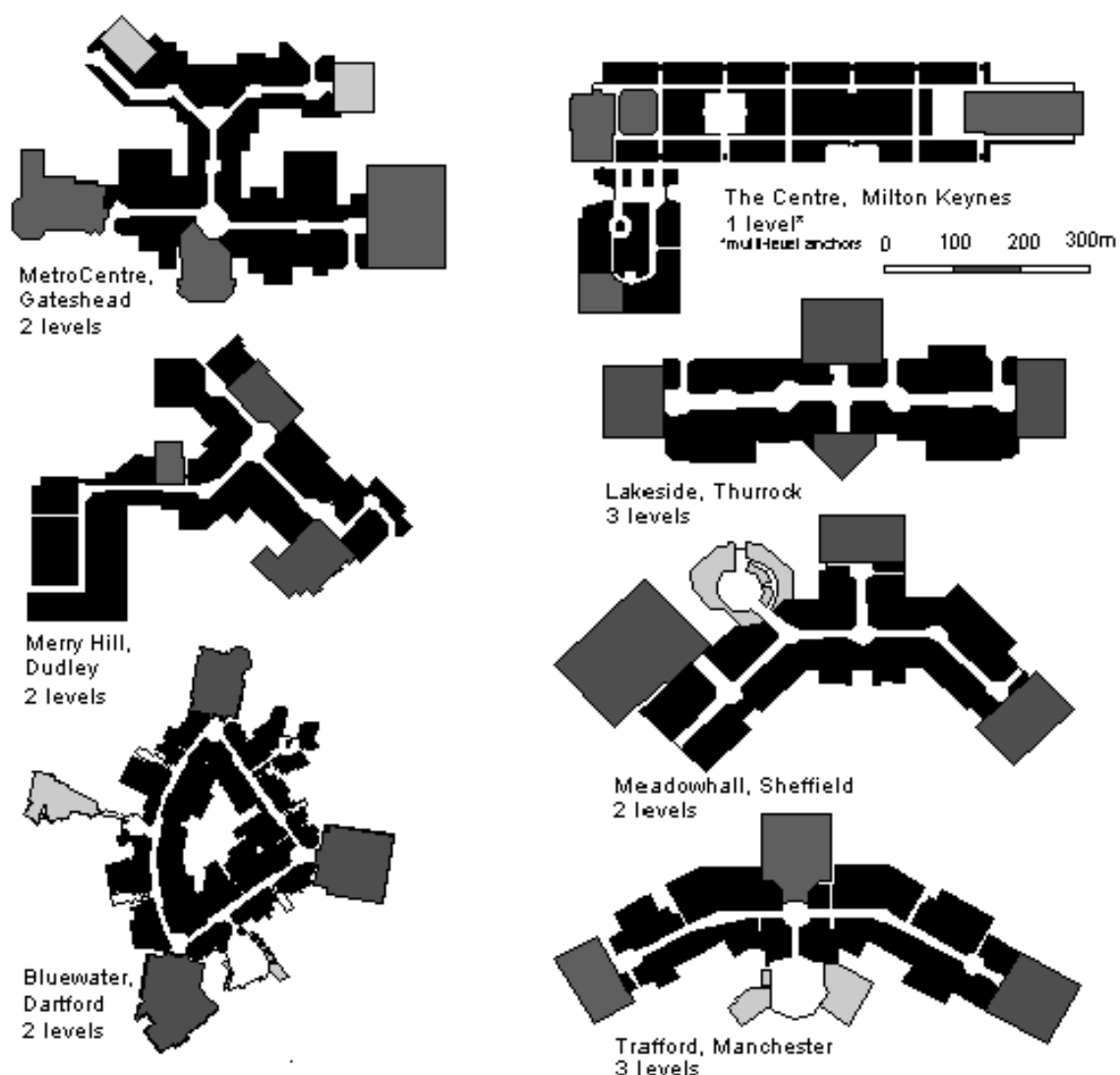
Ovšem vytvořit správně konfigurovaný interiér NS není vůbec snadné. Může se stát, že se vaši zákazníci náhle obrátí, svojí cestu vzdají a jdou zpět. Tomuto jevu se říká bumerangový efekt. I toto je podstatné podchytit a neustále je udržovat v nutnosti pohybu. Není na ně ovšem zase možné příliš tlačit, jinak nemají na výběr zboží čas.

*„They came to us with a problem. The problem was that on a Saturday, they get double the number of people through the doors as they do on the weekday. And yet they only make 1.6 times as much money. They only get a 60% uprise from a doubling of people.” (Penn, 2011)*

OD domy Harrods ve Velké Británii mají během sobot dvakrát více návštěv, ale přitom jen 1,6 krát větší zisk. Je to proto, že OD je přeplněný a proud lidí je směřován příliš rychle. Zákazníci pak nemají čas si věci pořádně a v klidu prohlédnout a vybrat.

*„Design affects real estate value. The question is how? The answer involves presenting a problem, a failed shopping mall that was functionally obsolete from the start (but not so recognized), a methodology that describes the design problem*

*that led to failure and issues underlying the problem of systematically describing design."* (Brown, 1998, s. 84)



**2 - „Location of anchors are highlighted in darker grey and location of food court and entertainment facilities (ie. cinema, fun-park) are in lighter grey.” (Fong, 2003, s. 4)**

Vytvořit funkční NS je problém na matematické bázi v kombinaci s měkkými dovednostmi obchodníků. Zatímco designéři NS operují ve světě geometrie, statistik a vzorců, jejich nadřízení pak operují se svými zkušenostmi. Při efektivním vytváření nebo analýze NS ke slovu dnes často přichází systém nazvaný Space Syntax, který mapuje prostor z hlediska prostupnosti, srozumitelnosti a vizuální přehlednosti.

Pomocí metody Space Syntax je možné vytvořit mapu prostorové konfigurace NS, přičemž základním sledovaným prvkem jsou prostory, ve kterých se pohybují lidé.

Pomocí rozdělení vzniklého plánu na menší jednotky, kterým se přiřadí určité hodnoty, lze rozluštit, jakým způsobem vzniká pohyb osob v prostoru, jaká je jeho četnost, směr a další informace. Tyto údaje se pak mohou (a nemusí) vztahovat k sociálním a ekonomickým jevům ve vazbě na sledované místo. Space Syntax se používá v mnoha odvětvích, kde je potřeba efektivně navrhnout určité prostředí - plánování nemocnic, továren, skladů, letišť, open spaces a dalších. Mimo jiné se pomocí něj dají vypočítat i dopady urbanistických studií a pohybu ve městech, včetně předpovídání dopravní situace.

Hlavním principem systému Space Syntax je, jak jsem už zmínil, rozdělení prostoru na menší jednotky, které jsou pak sledovány jako síť. Díky tomu lze vytvořit podrobnou mapu vzájemných vztahů těchto jednotek, jejich propojitelnosti a vzájemné vzdálenosti. Nejpoužívanějšími metodami analýzy Space Syntax je sledování Hloubky (Depth), Integrace (Integration) a Variability (Choice) prostředí.



**3 - I malé zásahy mohou udělat systém „nesrozumitelným“. (Hillier, 2007, s. 95, část obrázku)**

Sledování Hloubky systému je pro výpočty Space Syntax asi nejjednodušším řešením. Ukazuje lineární vzdálenost z centrálního bodu do všech ostatních bodů. Za centrální

bod jsou postupně dosazovány všechny body systému. Body s nejmenší hloubkou (s průměrně nejmenší vzdáleností od těch ostatních) jsou těmi nejlépe přístupnými.

Integrace ukazuje kolik pohybů musíme provést, abychom se dostali z jednoho bodu v systému k těm ostatním, přičemž jdeme vždy nejkratší cestou. Některé body jsou pak na tak dobrém místě, že od nich stačí provést jen velmi málo pohybů ke všem ostatním. Ty jsou silně integrovány. Naopak jiné jsou izolovány a „všude mají daleko“. V praxi toto znamená, že body se vysokou integrací jsou nejvíce frekventovány, protože jsou dobře přístupné a fungují jako křižovatky cest.

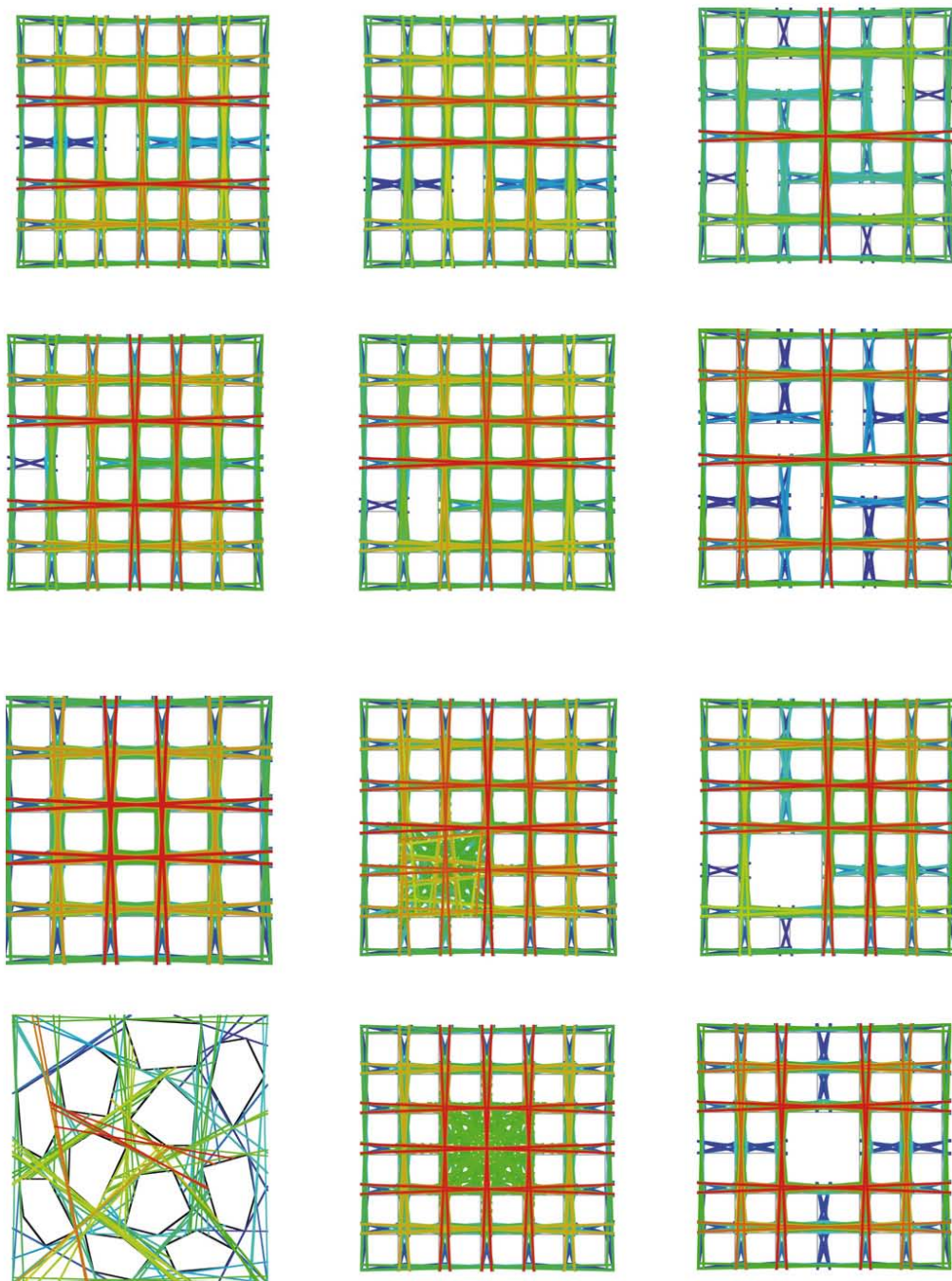
Variabilita je ukazatel, který by se dal popsat jako průtok vody systémem. Představte si, že v každém bodě v systému je pramen, ze kterého proudí voda. Pokaždé, když tekutina doteče na křižovatku, rozdělí se rovnoměrně na stejné díly a pokračuje dál, dokud nepokryje všechny možnosti a nedostane se do všech bodů. Při konečné analýze systému vyplyne, že některé body jsou zatopeny více, jiné méně. V podstatě to znamená, že u některých je pravděpodobnější, že na nich skončíme, než u jiných. Zároveň můžeme jít ve vlastních stopách a pomocí ukazatele Variability spočítat, kolika křižovatkami jsme prošli.

Ve všech případech se dá limitovat rozsah sledování určením konkrétního rádiu. V našem případě je určen napevno zmi NS, v případě urbanistického plánování má hodnoty např. v metrech.

Architekti a designéři NS tedy mají nástroj, kterým mohou s poměrně vysokou pravděpodobností úspěchu předpovědět pohyb lidí v prostředí obchodu. Můžou velmi přesně zjistit, kde se nakupující budou pohybovat, jak rychle a v jakém množství. Tím pádem je snadné návštěvníkům „strkat“ do cesty ty správné překážky nebo jim vytvořit správné podmínky k nakupování.

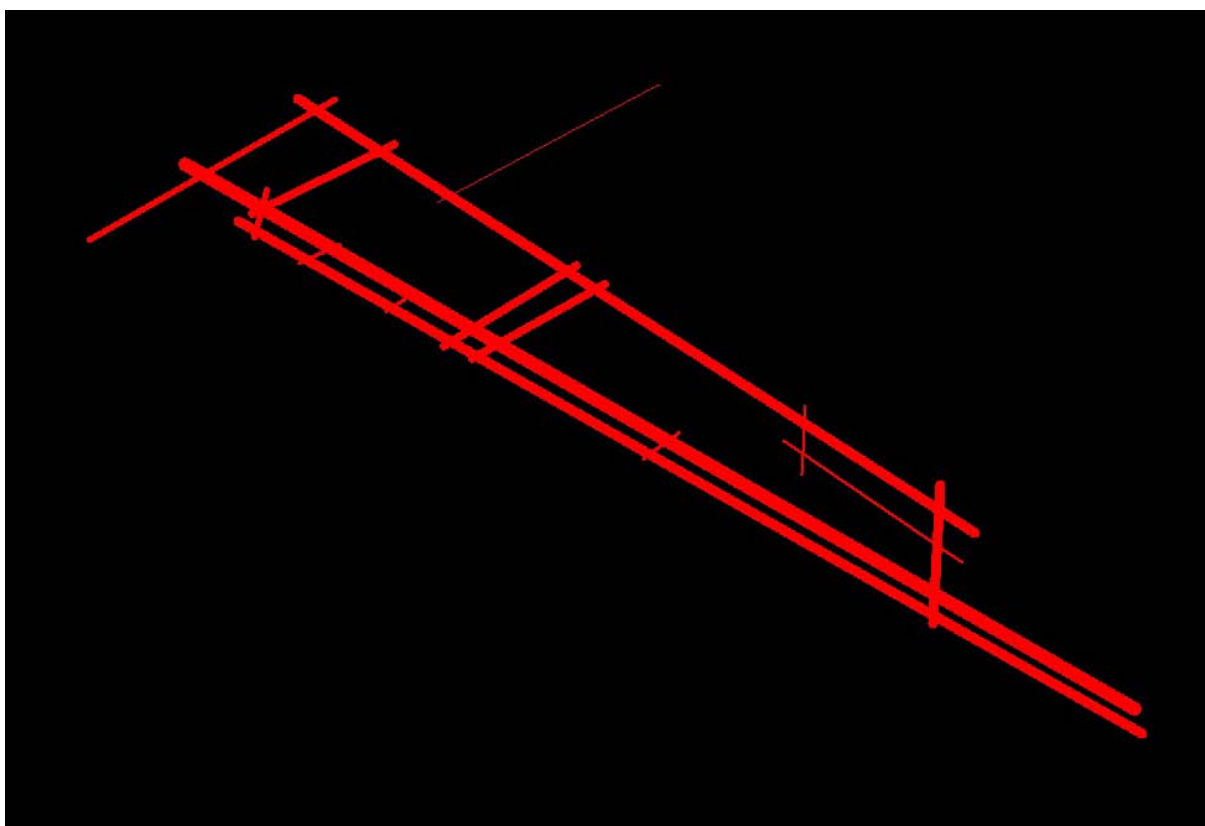
*„Most floor plans of centers available from management offices are not accurate representations, no more than schematics. Even when presented as "as-built," many are out-of-date and material elements such as furniture, planters, fountains and store entry threshold modifications do not appear. These elements change the spatial arrangement and consequent traffic movements in subtle but significant ways.”*  
(Brown, 1998, s. 90)

Jak je zmiňováno v citaci výše, i malé detaily v podobě například mobiliáře mohou ovlivnit prostupnost a vlastnosti prostoru.



**4 - Místa teplejších barev jsou v systémech na obrázku integrovanější. (Hillier, 2007, s. 163, část obrázku)**

Pro lepší pochopení systému Space Syntax a pohybu v prostoru jsem si udělal několik analýz pražských NS. Ačkoliv ty nejlepší počítačové aplikace pro mapování prostředí jsou velmi drahé, složité a profesionální nástroje, je poměrně snadné se naučit zacházet s volně dostupnými programy. Využil jsem freeware AJAX (odkaz na stažení najdete v na konci této práce v seznamu internetových zdrojů), do kterého se zakreslí prostorové osy a výsledné hodnoty si aplikace již vypočítá sama.



**5 - Analýza přístupnosti prostoru přízemí NS Nový Smíchov. Osy s největší tloušťkou jsou nejpřístupnější.**

Vrátíme-li se na začátek této kapitoly, můžeme nyní zmíněné klasické prodejní triky zkombinovat s nabytými znalostmi o pohybu v prostoru. Vzniknou tak i jiné, sofistikovanější návody, jak vytvořit přívětivé prostředí pro utrácení peněz. Lidem se například nakupuje mnohem lépe, pokud nejsou sami a jsou obklopeni dalšími lidmi. Stačí vytvořit širší koridory. Preferujeme také dobrou viditelnost a možnost dohlédnout z jednoho zachytného bodu na druhý. Je zajímavé, že v mnoha NS opravdu vidíme z jednoho obchodu do druhého a také třeba východ, ale dostat se k nim už může představovat problém. Problém z hlediska návštěvníka, úspěch z hlediska obchodníka.

*„If background music is slowed from a lively allegro of 108 beats per minute to a simple adagio of, say, 60 beats, then the speed of the average buggy slows, more shots are taken and purchases soar. Sales have been measured to increase by 38.2 percent -- a truth that, as any ambitious bag boy would know, is found in R. E. Milliman's groundbreaking study, "Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers." (Hitt, 1996)*

Představte si prostor, kterým je potřeba procházet rychleji. Třeba úzký koridor, kde se takříkajíc nic neděje. Pustíte zde z reproduktorů rychlejší hudbu, umístíte do výhledu dobře nasvícené výlohy a motivujete procházející k tomu, aby zrychlili k dalším nákupům.

Hlavním cílem obchodníků je navýšit ukazatel „conversion rate“ na maximální možné hodnoty u všech typů zboží. Conversion rate je poměr všech návštěvníků NS a těch z nich, co si tam skutečně něco koupí. Dá se přepočítávat pro každé zboží zvlášť (u toaletního papíru je prakticky 100%, u žvýkaček mnohem menší, pokud žvýkačky ovšem umístíme k pokladnám, zvýší se,) nebo pro NS celkově.

S conversion rate úzce souvisí velmi podstatný faktor času. Čím více času v NS strávíme, tím větší zde existuje šance, že něco koupíme. Obchodní domy Tesco například občas změni pozice svých regálů s nejčastěji kupovanými druhy potravin. Musíte je pak déle hledat. Když jsem měl v rámci tvorby této práce schůzku s lidmi, zabývajícími se geocachingem (více v poslední kapitole), jeden z nich byl čistě náhodou designérem prostředí v OD Globus. Zmínil se, že prostředí Globusu je přestavováno minimálně jednou týdně. Hlavně před vytíženými sobotami. Pomocí správně umístěných pohyblivých regálů (přes týden jsou schovány ve skladu) zde mohou lépe usměrňovat zvýšený víkendový provoz. Samozřejmě největší podíl na zdržování vás uvnitř obchodu má tedy jeho prostorová konfigurace - zeď hlavou neprorazíš. Toto přísloví platí hlavně v případě OD IKEA.

Dovolím si tedy přikládat hlavní podíl na ziskovosti NS jejich vnitřnímu prostorovému uspořádání. V případě, že jako designér NS nechápete systém jako je Space Syntax, nebo nemáte letité zkušenosti s navrhováním rozvržení OD, nemůžete být úspěšní. I jemné nuance, jako květináč nebo lavička v cestě proudu lidí na hlavní chodbě obchodního domu mohou ovlivnit celkovou ziskovost projektu. Jenom díky složitým matematickým simulacím je možné přesně určit, kde se mají nacházet

záchytné body a kde body podružné, generující svůj zisk díky pohybu lidí okolo nich. V historii existují případy dvou NS, prakticky vedle sebe a s prakticky stejným zbožím, z nichž jedno záhy po otevření propadlo do ztrátovosti a následně zcela zkrachovalo. To druhé prosperovalo naopak velmi dobře. Analýza ukázala, že to bylo jen a pouze rozdíly v prostředí a vnitřním uspořádání obou NS. Pokud se vám povede vytvořit dobré prostředí NS, máte pořád mnoho dalších nástrojů, které zde můžete použít a tím maximalizovat jeho komerční úspěšnost.



## Proč IKEA?

Kdo z vás nikdy nebyl v obchodním domě IKEA? Jak jste se tam cítili? Nakoupili jste skutečně jen to, pro co jste přišli? Kolik času vám to zabralo? Na tyto a další otázky dokážu odpovědět bez jakýchkoliv průzkumů veřejného mínění. Prostředí IKEA na ně dokáže odpovědět samo. Svůj výzkum jsem prováděl v OD na Zličíně v Praze.

Zisk společnosti IKEA ve finančním roce 2012 dosáhl v rekordní hodnoty 3,2 miliardy eur, tj. téměř 82 miliard korun. Tržby vzrostly o 9,5 procenta na 27 miliard eur. Přesto, že světem stále otrásají doběhy finanční krize, firmu IKEA příliš tento problém ani jeho následky nezatížily. Prodává totiž vcelku finančně dostupné zboží. A masové kuličky.

*marat12345*

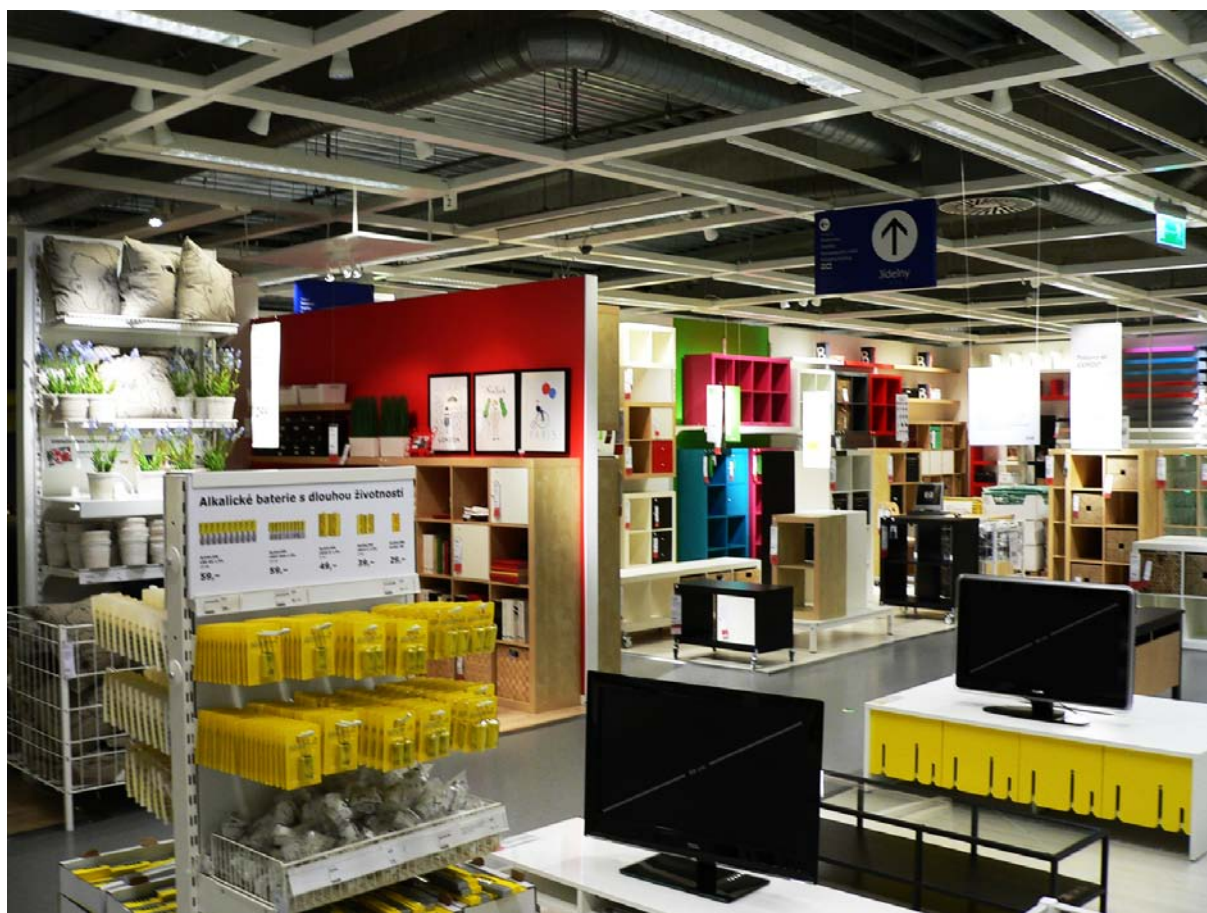
*„Pro ty co zvrací na Ikeu*

*Taky máme doma pár kusů nábytku od Ikei a nestydím se zato. To co Ikea nabízí je, že si člověk může vkladu vybrat, vidí jak ten který kus vypadá v modelovém interiéru a jejich prodavači jsou v drtivé většině dobře vycvičení a ochotní! Byl jsem nedávno ve studiu EXE nebo EXX už nevím jak se jmenují a ač v obleku, tak se ke mě jejich prodavačka chovala jak k socce a byla strašně otrávená, že jí tam někdo leze. A to tam skříňku pod 20tis nekoupíte. Podobné je to i v jiných studiích, kde je znuděná a otrávená obsluha.“ (IKEA hodlá v Česku otevřít další tři obchodní domy; příspěvek v diskusi)*

Co je tedy pro IKEA charakteristické? Je to příjemná obsluha, docela hezké věci za skvělé ceny (a už ani ty šroubky neschází), zdánlivě příjemné prostředí. Nemluvě o tom, že si všechno zboží vyzkoušet a osahat. To je mimochodem velmi důležitý faktor úspěchu (Underhill, 2000, s. 168). Restaurace se švédskými specialitami a dětský koutek jsou jen bonusem. Měli bychom být přesvědčení o tom, že zde strávíme příjemný den. Je to natolik idylické, až je to kýčem. Kruh se tedy uzavírá s tím, co jsem zmiňoval v úvodu k této práci.

Podívejme se tedy na skutečné principy fungování IKEA. První designéři těchto obchodních domů si velmi dobře uvědomovali, že navrhnout prostředí určené k maximalizaci zisku společnosti je velmi těžký úkol. A vymysleli prakticky geniální řešení. Návštěvník IKEA je směřován skrze rozdílné sekce obchodu po přesně

vytyčené trase. To se děje občas v menší míře i v jiných NS, ale v IKEA je možnost volby své cesty potlačena prakticky na minimum. IKEA tím pádem může vynechat i mnoho dalších prodejních strategií, které jsou běžně používány. A hlavně, neexistuje zde bumerangový efekt, není potřeba zboží přemísťovat, ani dělat složité Space Syntax analýzy. Člověk v IKEA prakticky nemůže nic v IKEA přehlédnout nebo minout. To se vyplatí. Věřím, že to je jeden z hlavních důvodů, za kterými spočívá tolik výjimečný úspěch společnosti a značky IKEA.



**6 - Zkratky jsou skvěle schované. Najdete jí na obrázku?**

Můžeme se zmínit o zkratkách. Ano, jsou tu, většinou za vámi a dobře schované a zajímavě označené. Normální zorné pole člověka pokrývá cca 170 stupňů. Projděte si IKEA a zjistěte, kterou zkratku v tomto zorném poli při pohybu po vyznačené stezce opravdu zaregistrujete. V OD na Zličíně to není ani jedna. Existuje i mapa obchodního domu, ale je poněkud zvláštní a nikdo v podstatě neví, kde ji může najít. Velikost písma označující zkrácení cesty nebo východy je podezřele malá oproti běžným nápisům v IKEA. Mapa samotná se pak nachází ve stojanech, které se skrývají kdesi po OD. Nikdy dříve jsem si jich nevšiml, ale jsou tam. Poznat z letáčku,

kde se nacházíme je prakticky nemožné. Ono už poznat z letáčku, že se jedná o orientační plánek, je prakticky nemožné.



### **7 - Nepřehledné informační popisky označující zkrácení cesty.**

Návštěvník IKEA tedy následuje naznačenou stezku skrze všechna oddělení OD a jeho možnosti orientace nebo ovlivnění svého osudu jsou značně omezené. IKEA se tím snaží vyvolat tzv. Gruenův efekt (Gruen transfer). Gruenův efekt je okamžik, kdy člověk uprostřed OD, obklopen záměrně matoucím prostředím zapomíná, proč tam vlastně zavítal. Následkem toho zpomalí a začne se více soustředit na zboží okolo sebe. Díky tomu je náchylnější k impulzivnímu nakupování věcí, pro které si původně vůbec nepřišel. Díky matoucímu prostředí má také nakupující pocit, že pokud si nevezme vystavenou věc rovnou, už k ní znova nenajde cestu. Mohla by se přece hodit, ne? Gruenův přenos je pojmenován podle Victora Gruena, architekta prvních NS v USA. Tohoto efektu může ho být dosaženo také speciálním osvětlením, kontrolovanou teplotou v místnostech a dalším. Je zajímavé, že Gruenův přenos má pro své „oběti“ i jeden příznivý dopad. Zmatenost a ztracenost v čase i prostoru jim

pomůže částečně zapomenout na všední problémy svých životů. I toto je třeba brát v potaz pokud zkoumáme, proč je IKEA tak populární.

*„Ironically, Victor Gruen (architect of Southdale Shopping Center, the first fully enclosed shopping mall in 1956) primary motive was to offer an alternative to the suburban slum of strip development of the postwar and create a space for public life into the new communities. The enclosed shopping centre was intended as a gracious enclave where suburbanites would get out of their cars and meet each other, a place that would not only support commercial activity but social life as well. (Dovey, 1999.)” (Fong, 2003, s. 13)*



**8 - Texty označující cestu zpět jsou velmi jasné. Vizte předchozí obrázek.**

Když se podíváme na prostorové uspořádání OD IKEA, je nápadně podobné bludišti. Není to tak náhodou, tvůrci prostředí se vás zde snaží udržet po naprosto nejdelší možné dobu. Jedním z důvodů je, že OD IKEA většinou nebývají umístěné v centrech měst, ale na jejich okrajích. Následkem toho je nutné z menšího množství zákazníků, než bývá obvyklé uvnitř měst, vytěžit více. Vizte předchozí kapitolu. Pokud procházíte IKEA, zkuste se někdy zamyslet nad tím, jakým směrem je východ. Jakým

vchod. Je noc nebo den? Za jak dlouho dojdete k pokladnám? Dle mého měření, pokud procházíme IKEA volným tempem, trvá minimálně 50 minut projít obchodem od začátku do konce. Běžný návštěvník pak zde stráví tři hodiny a někteří až osm hodin. Představte si, že si jdete koupit stojánek na zubní kartáček a nákup vám trvá 50 minut. Narážím na další zajímavý fakt. Nikdo by si nešel koupit jednu slánku do IKEA. Proč by jel na kraj města autem a pak probíhal hodinu OD? Když už jednou navštívíme IKEA, odházíme s plným košíkem věcí, které možná ani nepotřebujeme. Toto je všeobecně známé. Mají teda lidé nakupování v IKEA rádi?



**9 - Těžký není, protože než dojdeme k tomuto nápisu, můžeme si koupit tak akorát plyšové krysy.**

Ano a ne. Existují ti z nás, kteří nakupování mezi větším množstvím lidí a zboží obecně nenávidí. Jsem jedním z nich. Ale valná většina návštěvníků IKEA se zde V PRŮMĚRU cítí dobře. Příčinou je opět design prostředí OD. Je rozdělen na dvě podlaží - Nábytek a Doplňky. První patro procházíme nejdříve. Jsou zde vytvořeny modely domácností se všemi těmi úžasnými výrobky, barvičkami a švédským designem. Můžeme si říkat, jak se nám to líbí, jak bychom chtěli mít podobně

zařízený domov. Můžeme si vše osahat a ozkoušet. Přesto, po čase to začíná být únavné. Nemůžeme zde nic koupit, nemáme nákupní vozíky. Prostředí v nás jen vzbuzuje toužebné pocity po něčem co nemůžeme mít. Začínáme být už lehce nevrlí, chceme nakupovat! A pak to přijde, sejdem po schodech o patro níže, kde máme konečně možnost vzít si vozíky. V přízemí zaslíbeném nakupování se cítíme najednou skvěle. Házíme do tašky další a další věci, které nám padly do oka v interiérech o patro výš. Hodně návštěvníků IKEA si původně přišlo jen pro jednu malou skříňku a pár „drobností“. Tu jednu malou skříňku najdeme až v Samoobslužném skladu, nejdříve ve 45. minutě našeho putování. Ty drobnosti lemují celou cestu k ní. Jsme tedy už unavení a rozmrzelí, máme nakoupeno vše pro co jsme přišli, povedlo se nám najít skladovou polici s naší skříňkou a míříme k pokladnám. Zaplatíme a náhle, naše nálada opět stoupá. Jsme svobodní, těšíme se až budeme doma a všechny ty hezké věci rozbalíme, složíme a umístíme do našich pokojů, koupelen a kuchyní. A když se nám povede naší malou skříňku složit hned na první pokus, máme z toho také skvělý pocit, jací že jsme to šikovní. Projevil se tzv. „IKEA efekt“ (Norton, Mochon, Ariely, 2011). Je to taková velká hra – nahoru a dolů, nahoru (do prvního patra) a dolů. Je velmi zajímavé si uvědomit, že většinu z těchto manipulací s náladou a vnímáním návštěvníků IKEA má na svědomí prosté vnitřní prostorové uspořádání tohoto OD.

Ale co další má prostorové uspořádání IKEA na svědomí? Zdá se, že přímo v něm dlí úspěch společnosti, ale je důležité si uvědomit, že může mít i vedlejší efekty. V září 2004 se otevíral nový OD IKEA v Jeddahu v Saudské Arábii. Tři lidé při té příležitosti zemřeli. V lednu 2005 bylo množství zraněných při uvedení další nové IKEA v Edmontonu, v Londýně. Co se stalo? V obou případech nabízela IKEA při otevření nového obchodu výhody pro první zákazníky. V obou případech dorazilo velké množství lidí – v Jeddahu 20000, v Edmontonu okolo 5000. V obou případech IKEA nezajistila dostatečnou kontrolu nad celou akcí. V případě, že se někdo snaží dostat tak velké množství lidí do OD s prostorovým uspořádáním jako má IKEA, je zaděláno na vážný problém. IKEA je vytvořená pro poklidné procházení, ne pro davy snažící se dostat k výhodnému nákupu. Ty samé davy pak vytvoří potenciálně krizovou situaci, která přestává být potenciální v případě, že není možné rychle z nabytého prostoru uniknout nebo se rozptýlit do okolí. Design obchodu IKEA toto efektivně neumožňuje. Zkratky jsou, jak jsem již zmínil výše, označené velmi špatně a celý přístupný prostor je velmi neprostupný. Lidé se pak mohou umačkat nebo ušlapat,

jako se tomu stalo v případě Saudské Arábie. Představte si situaci, kdyby v OD IKEA vybuchla bomba nebo vypukl požár. Únikové východy v IKEA jsou, ale stále se k nim dá dostat jen tou jedinou zamotanou cestou. A hlavně, v krizových případech se člověk v budově intuitivně obrací od potenciální hrozby tím směrem, o kterém si myslí, že by mohl nabídnout únik. Jenže, který je to směr? A kde je vlastně ona hrozba? Nevracím se k ní náhodou zase zpět?

Vrátím se ještě k „IKEA efektu“ a pokusím se ho lépe objasnit. Jedna z nejunikátnějších obchodních strategií firmy IKEA související s designem je skutečnost, že zákazníci si musí sami sestavit své zboží. V roce 2011 Michael I. Norton, Daniel Mochon a Dan Ariely z Harvard Business School publikovali výzkum na toto téma. Zjistili, že výrobky jsou pro své majitele mnohem hodnotnější, pokud si je sami vyprodukují, v případě IKEA sestaví. Vycházeli ze zkušeností z 50. let v USA, kdy se začaly dostávat na trh první instantní směsi pro přípravu koláčů. Snahou bylo zjednodušení práce amerických žen v domácnosti, které bylo tenkrát omílaným reklamním tématem. Přesto tyto ženy odmítaly produkty, které se jen naředily vodou, kupovat. Pak výrobci popřemýšleli, změnili nabídku a pustili do obchodů instantní koláče, do kterých se muselo přidat ještě vejce. Situace se rázem změnila a pytlíkové směsi se začaly prodávat.

Norton, Mochon a Ariely vybrali skupinu osob a nechali je skládat IKEA krabice, origami a stavebnice Lego. Následně zjistili, že protože IKEA krabici na rozdíl od origami nebo Lega zvládne složit každý, testované subjekty z toho měli nejlepší pocit a vytvořili si k ní pozitivní vztah. A to i přesto, že při tom vůbec neuplatnili vlastní invenci nebo fantazii. Norton a ostatní z toho vyvodili, že pokud si smontujeme nábytek z IKEA, cítíme se dobře, a dokonce čím to bylo jednodušší, tím lépe. Toto zjištění označili jako „IKEA efekt“. DIY a zapojením zákazníků do výroby se zabývali i další studie s podobnými výsledky. Začlenění se do procesu vzniku prodávaných předmětů (nebo služeb) zvyšuje v očích majitelů jejich hodnotu.

„IKEA efekt“ je pro IKEA další klíčovou součástí jejich úspěchu. Kromě toho, že firma snižuje své výrobní náklady, tak také zlepšuje vztah mezi svými výrobky a svými zákazníky.

## Řešení

Shrňme si tedy situaci. Nezávisí na tom, jestli jsou lidé v IKEA zrovna šťastní a nakupování zde je baví a nebo to berou jako nutnost, třeba kvůli své finanční situaci. Jen někteří z nich si uvědomují, že jsou prostředím OD manipulováni. A ještě méně z nich vnímá tuto manipulaci do všech důsledků. IKEA hraje roli odpovědné, moderní a sympatické společnosti. Stačí si přečíst výroční zprávu z oblasti CSR, nebo si otevřít jejich webové stránky. Vše je maximálně pozitivní, ekologické, zodpovědné, rodinné. Jenže, za tímto nánosem kýče, je to totiž zcela nepokrytá forma kýče, se skrývá poněkud odlišná skutečnost. IKEA je stále jen továrnou na zisk se sofistikovanými výrobními provozy. Nejsem prvním, kdo se snažil proniknout hlouběji a pochopit skutečné fungování IKEA. Teorie „bludiště“ je v odborných kruzích poměrně známá a občas se o ní napíše krátký článek do regionálních novin nebo se objeví na blogu několika architektů a pár nadšenců. Někteří z nich také zkusili kontaktovat vedení IKEA a položili mu dotazy týkající se tématu cíleného matení svých zákazníků. Odpověď mluvčího jednoho z britských obchodů zněla takto:

*„Our furniture showrooms are designed to give our customers lots of ideas for every area of the home including your kitchen, bedroom and living room,” said Carole Reddish, Ikea’s deputy managing director for the UK and Ireland.*

*‘While some of our customers come to us for a day out to get inspiration for every room, we appreciate that others may have looked at the Ikea catalogue or online offer, have a specific shopping list in mind and would like to get in and out quickly.’*

*‘So to make it easier for those customers, we have created shortcuts.’” (Why shoppers find it so hard to escape from Ikea: Flatpack furniture stores are ‘designed just like a maze’.)*

Uvědomil jsem si, že kolaborace s IKEA je nemožná. Pochopitelně nestojí o „vylepšení“ prostředí svých OD v podobě zlepšení jejich přehlednosti a prostupnosti. A i když je někdo občas nachytá takříkajíc při činu, stále se k určitým mechanismům fungování jejich prodeje nepřiznají. Proč také, jsou velmi silnou společností a jejich obraz v očích veřejnosti je stále veskrze pozitivní.

Stanovil jsem si cíl mé práce. Chci ukázat nakupujícím v OD IKEA, že za svůj nákup zde mohou nevědomky zaplatit mnohem vyšší cenu, než očekávají. Systém IKEA



nabourat. Původním plánem ovšem bylo jim i nějakým způsobem pomoci. Tzn. systém ještě obejít. Je to ovšem vůbec reálné? A je to správný krok?

Shrnu si své možnosti. Nejdříve jsem si definoval, co by ona pomoc znamenala. Pomoc by spočívala v rychlém a efektivním nákupu v IKEA. Tím pádem by prostředí mělo na zákazníka co nejmenší vliv po co nejkratší dobu. Pomoc by měla být kombinací jakéhosi vylepšeného plánu OD IKEA s důrazem na zefektivnění procházení a hledání zboží v tomto prostředí. Pomoc by se měla také dostat zcela ke všem návštěvníkům. Spolupráce s IKEA je nemožná, takže by zbývalo umístit nějaký navigačně-plánovací systém do mobilních zařízení nebo virtuálního prostoru, popřípadě obojího. Mohla by to být aplikace pro chytré telefony nebo webová stránka. Promýšlel jsem možné podoby této myšlenky. Má řešerše odhalila, že v USA se testoval podobný systém (dokonce pro OD IKEA) právě pro mobilní telefony, ale příliš se neujal. Samozřejmě jsem hledal inspiraci i v geocachingu, GPS a dalších. Po prozkoumání svých možností jsem dospěl ovšem k názoru, že vytvářet něco takového nemá smysl. Systém by musel být natolik sofistikovaný, že by byla jeho uživatelská přívětivost velmi nízká a je více než pravděpodobné, že by se příliš neujal. Procento návštěvníků IKEA, kteří by systém využívali by bylo velmi malé. Na hlavní problém jsem ještě ale nenarazil.

Jak jsem už ale několikrát zmínil, zákazníci bloudící v IKEA jsou často spokojení nebo si to myslí. OD je za tímto účelem stvořen. Jakousi navigační pomoc by proto skutečně potřebovalo jen menší procento lidí. Ten kdo chce v IKEA rychle najít své zboží a rychle odejít, buď již ví o existenci zkratkách (v případě, že zde byl víckrát a po zkratkách se pídil), a nebo si může najít dobrý návod na zrychlený nákup na internetu. Mimochodem, klasickým trikem je procházení dovnitř skrze pokladny. Je to velmi efektivní a skutečně to nabourá koncept bludiště.



**10 - Skica mobilní aplikace.**

V IKEA není možné se ztratit. Je ovšem možné v ní bloudit. Spíše než s blouděním v prostoru to ale souvisí s hledáním se v čase. Vzhledem k tomu, že proud lidí v IKEA je jednosměrný a odbočky od něj jsou nepřípustné, nikdo se zde ve skutečnosti neztratí. Nervozita pochází spíše z nevědomosti, za jak dlouho cesta návštěvníka IKEA skončí. V OD záměrně nejsou umístěné žádné hodiny ani okna. Je pak velmi těžké odhadnout, jestli jsme od pokladny vzdáleni 50 metrů a 2 minuty nebo půl kilometru a půl hodiny. Čas je také to hlavní, o co nás IKEA okrádá. To hlavní, po čem se pídí. Přišlo mi tedy zajímavé tuto časovou linii podchytit a použít jí jako navigaci. Nikdo neví, kolik času trvá projít IKEA. V OD Zličín je to normálním tempem 50 minut, řekněme jedna hodina. Mluvím o procházení, ne o prohlížení. Člověk, který bude v úzkých a bude chtít vědět za jak dlouho se dostane pryč bude procházet, ne si prohlížet. Ten časový údaj je velmi podstatná informace a v podstatě by mohla stačit k efektivní navigaci skrze prostředí. Vytvářel jsem si tedy modely časové navigace v podobě skrytých ukazatelů na klíčových místech, ale po výzkumu s vlaštovkami, vizte níže, jsem si uvědomil, že řešení by bylo stejně jako mobilní aplikace stále příliš sofistikované a návštěvníky IKEA obtížně detekovatelné.

Problém navigace je třeba řešit ještě komplexněji a pro všechny. To lze udělat dvěma způsoby. První je použít podobné podprahové metody manipulace jaké se používají v NS a překrýt systém IKEA systémem vlastním. Literatury a zdrojů informací jsem měl k dispozici dost, v této práci zmiňuji sotva desetinu dostupných triků. Lehce jsem rozpracoval myšlenku nevědomé navigace pomocí vůní. Na určité body v IKEA umístit malé zdroje příjemných vůní, které by poutaly pozornost na taková místa, na která bych chtěl. Pomohlo by to vyřešit například problém neviditelných zkratk a další. Bylo by to zajímavé řešení, které by se snadno realizovalo. Ale v zásadě se mi to přičilo, bylo by to vyhánění čerta ďáblem.

Existuje tedy ještě druhý způsob. Pro jeho lepší pochopení budu citovat Normana a jeho knihu *Design pro každý den*.

*„Why do I have trouble with doors, light switches and water faucets? (...) While we all blame ourselves, the real culprit - faulty design - goes undetected.”* (Norman, 2010, s. 10)

Chci tedy opravdu vytvářet manuál pro pochopení úmyslně špatného designu OD IKEA? Mnoho jeho návštěvníků v něm zůstanou trčet déle, než předpokládali. Jiní

zde utratí mnohem více peněz než chtěli. Další tam vysloveně trpí. A hledají chybu u sebe nebo u prostředí okolo nich? Zřejmě u sebe samých, jinak by IKEA nebyla tak úspěšná. Mají pocit, že je vše v pořádku, že jen oni sami se tam necítí/nechovají správně. Mnohem morálnější než předchozí řešení a mnohem efektivnější než i ty ostatní mi přišlo vytvořit nenásilný tlak na návštěvníky IKEA, aby společnost změnila v základech prostředí svých OD. Jedině tak lze dosáhnout nejlepšího výsledku vcelku nenapadnutelným způsobem.

Za tímto účelem jsem zkoušel vytvořit několik metod, jak dát nakupujícím správný podnět k tomu, aby začali přemýšlet o prostředí IKEA a o tom, proč zde tráví tolik času. První možnost jak toto znázornit, je vzít idylické a kýčovitě prostředí OD a uměle zde vytvořit děsivé skvrny na jeho dokonalosti. Tyto nečekané momenty, které návštěvník objeví ho pak překvapí a donutí přemýšlet nad tím, kdo to udělal a hlavně proč? Jedině po otázce dostáváme odpověď.

Tímto způsobem chci napadnout banalitu daného prostředí. Vybral jsem si několik výrobků, které jsou pro IKEA typické a dobře zde prodávané, které zakoupím, upravím a následně je tam nainstaluji zpět.



**11 - Objekty: Krysa, Květina, Hodiny.**

- 1) Hodiny, které nesmí ukazovat čas.
- 2) Krásné umělé květiny. Nikdy nezvadnou, jen v extrémních podmínkách.
- 3) Plyšové krysy prodávané krysám. I těm se může něco stát.

Podrobnou fotodokumentaci těchto objektů najdete na přiloženém CD.

Toto je první část mé práce. V té druhé se budu snažit o obousměrnou komunikaci s návštěvníkem. A k tomu zvolím i méně násilné sdělení. Nechci člověka v IKEA odsoudit. Je to jeho volba. Stejně tak bude jeho volba přijmout mé sdělení a poučit se z něj. Jaká tedy bude jeho forma?

Hledal jsem něco, co by vyjadřovalo zároveň svobodu a zároveň nedostatek času svojí svobodu naplnit. A také mohlo nést určitá sdělení. Pro tento účel mi přišla ideální papírová vlaštovka. Rozhodl jsem se udělat sérii testů, ve kterých budu zkoumat, jak v rozdílných prostředích reagují lidé na hozenou papírovou vlaštovku. Protože, když už je vzkaz v této podobě, byla by škoda plně nevyužít jeho (letecké) schopnosti. Může se také nakonec ukázat, že bude mít jen funkci hezčího vzkazu či nálepky, ale proč nezkusit vytěžit z potenciálu vlaštovky více. Vytvořil jsem tedy jednu s velkým čitelným textem: „Hod' mě prosím dál.“, takovou která dobře poletí a zhruba měsíc jsem ji v několika kopiích nosil u sebe. Vlaštovku jsem zprvu vždy z vyvýšeného místa hodil do prostoru, sledoval reakce okolí na můj hod a pak i na samotnou ležící skládanku. Po tom, co se dotkla země, jsem měřil čas, který uplyne než jí někdo zvedne, pokud vůbec. Údaje jsem si pečlivě zapisoval. Pořizoval jsem si fotodokumentaci a psal si poznámky. Pro každé prostředí bylo naházeno několik pokusů a hodnoty jsem pak zprůměroval.

Pro veřejný prostor mi vyšly zajímavé výsledky s dlouhými časy, málokdy pod 20 minut. Většinou okolí vlaštovku ignorovalo. Bylo běžné, že jí někdo zašlápl, odkopl nebo přešel (kola, kočárky). Ostatní ji obcházel. Jen mizivé procento kolemjdoucích si jí pozorněji prohlédlo, a pokud jí někdo zvednul, byli to ve všech případech dítě nebo mladý člověk. I přesto, že na ní byl v podstatě příkaz aby jí hodilo dál, nikdy výzvu neuposlechlo a vždy s ní odcházelo pryč jako s hračkou. Ve většině případů jsem už neměl dále sílu pokračovat ve sledování vlaštovky, nikdo si jí nevšímal. Také mi ji několikrát odfouknul vítr mimo dosah nebo třeba do řeky. Často jí někdo uklidil jako odpad. Obzvlášť reakce uklízecké služby v OD Palladium byla blesková, většinou reagovala do 10 minut. V Národní technické knihovně jí starší muž odkopal ke koši,

nenamáhal se jí ani zvednout a stihnul to během 2 minut a 37 sekund. Odpad. Vytvořil tím rekord. Obecně ale, čím bylo místo pokusu frekventovanější a zaplněnější lidmi, tím déle zůstala vlaštovka nepovšimnuta. I samotný hod nevzbuzoval pozornost. Někdy jsem se omylem trefil přímo do někoho (házel jsem třeba i z úrovně třetího patra, neměl jsem přesnou představu, kde skládanka skončí), a ani tak se zasažený příliš nepídil po zdroji, který vrhá ve velkém NS nebo na náplavce Vltavy vlaštovky.

Rozhodl jsem se tedy učinit pokus znova, vlaštovku neházet, ale umisťovat jí na méně vytížená místa a udělat z ní tak osobnější vzkaz. Vybral jsem si několik laviček v pražských parcích. Zde jsem vlaštovku nechal a šel si sednout o pár desítek metrů dál a sledoval co se bude dít. Lavičky zde bývají při hezkém počasí zcela zaplněné. Ani zde nedošlo k očekávané interakci. Někteří si na vlaštovku sedli, jiní jí odsunuli, ale výsledek nebyl o mnoho lepší.

V závěru pokusu jsem zvolil jako testovací místo obchodní domy Tesco. Skládanku jsem strkal mezi zeleninu, pečivo, mléčné výrobky a podobně. Lidé se stále necítili oprávněni si vlaštovku vzít, ale už si prokazatelně četli text, který na ní byl umístěný. Jak ve svém výzkumu zmiňuje Underhill, soustředění na samotné zboží je v NS maximální. Je tedy nutné působit ideálně co nejbližší prodáváním výrobkům. Podrobnou fotodokumentaci k mým experimentům s vlaštovkami najdete na přiloženém CD.

Z výsledku mých pokusů jsem se snažil vyjít při navrhování vlaštovky pro IKEA. Schopnost létat nebyl důležitá, mohl jsem si dovolit hezčí tvar. Text musel být velký a sdělení co nejosobnější a krátké. Jeho poselství muselo sdělovat to co jsme si stanovil výše. Text zní takto:

*„Jak dlouho už tu jsi? Stále méně svěží? Neztrácej hlavu.“*

Bylo pro mě důležité propojit tento text se vzkazy v podobě bezhlavých krys, zvadlých květin a hodin bez ručiček. Tyto objekty vzbudí otázky, které vlaštovky pomohou doformulovat slovy. A zároveň, přesto že předměty jsou spíše děsivé, věty budou působit spíše uklidňujícím a chlácholivým dojmem. Neztrácejte hlavu. Text jsem rozdělil. Zatímco některé skládanky nesou část textu, pár i text celý. Pokud si jich lidé všimnou, mohou se snažit posbírat sdělení celé. To dodá vlaštovkám vzájemně interakční rozměr.



## 12 - Vlastovky s texty.

Samotná instalace si vyžádala pečlivou přípravu. Sestavil jsem tým lidí, každý měl k dispozici fotoaparát, jemu určené množství vlastovek a několik dalších objektů určených k zanechání v IKEA. Vše jsme nosili ve velkých firemních nákupních taškách, takových, které si můžete vzít hned u vchodu. Nevyvolávaly prakticky žádné podezření a byly tak pro tento účel velmi vhodné. Velké množství vlastovek i toho ostatního jsme tedy umístili během jednoho dne do OD IKEA v Praze na Zličíně. Pomohlo nám rozdělit si budovu na sektory, aby bylo vše dokončeno v maximální možné rychlosti. Vzhledem k předchozím pokusům v jiných prostředích jsme se snažili věci spíše poschovávat mezi vystavené zboží a nábytek. Nebo například přímo DO vystaveného zboží a nábytku. To jde v IKEA poměrně snadno. Nikdo si vás nevšimá.

*„Fact is, we're all still surprised by how close you can stand to someone in a store and still remain invisible .” (Underhill, 2000, s. 16)*

Akce byla úspěšná a veškerý obrazový materiál o instalaci naleznete na přiloženém CD.

## Závěr

Moderní svět okolo nás se stává polosoukromým prostředím. Začínají zde platit nová pravidla, která jsou většinou nastavená za určitým účelem. A bohužel často je tento účel ryze komerční. Je nutné si uvědomit, že společnost toto zatím většinově akceptuje. Nevím, jestli je to z toho důvodu, že si lidé plné dopady této skutečnosti neuvědomují, a nebo jen z pohodlnosti mnohých z nich. Nicméně situace se dá změnit. Někdy přístup k nám, potažmo naší svobodě, v určitém prostředí nevyhovuje. Co se s tím tedy dá dělat? Nemůžeme-li působit hrubou byrokratickou či zákonodárnou silou a regulací na soukromý sektor, lze zcela snadno a s minimem úsilí cílit jen na jedince pohybující se v cizím a v podstatě mnohdy nepřátelském prostředí. Zprvu použít osvětu a jemný nátlak. To jim umožní pochopit skutečnost okolo a také zjistit, že mají tu moc s tím něco dělat. Tu moc pochopitelně mají, jejich zájem je to hlavní na čem na trhu záleží. Ale trh mnohdy tento zájem umí zdeformovat, obrátit jiným směrem nebo překrýt vlastními zájmy. A k tomu by nemělo docházet v tak extrémním množství a v tak extrémních podobách jako k tomu dochází nyní.

Tento tlak může vycházet od soukromých osob. A mnohdy musí. Mediální šíření zpráv je ohroženo. Média ztrácejí svoji objektivitu a nezávislost a díky globalizaci a jejich propojení na politickou a hlavně ekonomickou moc se situace nemá šanci zlepšit, dokonce naopak. Stejně jako fyzické polosoukromé prostředí například v podobě NS se i média se stávají polosoukromým nebo i zcela soukromým ideovým prostorem, jen to mnohá umí velmi dobře zamaskovat. Zatímco rozluštit jazyk manipulace ve fyzickém prostoru je poměrně snadné, rozkrýt manipulaci v tom virtuálním je velmi obtížné, ne-li nemožné. Kdo určuje o čem se bude mluvit a psát? Je to někdo, kdo se snaží zvýšit svůj zisk. A může to udělat právě dvěma způsoby. Buď zveřejňovat pravdu a doufat, že bude dostatečně přitažlivá a nebo ji zlehka upravit aby byla přitažlivá zcela určitě. Od toho je jen krůček k tomu, že ona pravda vlastně není vůbec podstatná. Nesmíme zapomínat, že inzerenti v médiích a vlastníci médií mohou být často jedna a tatáž osoba. Pro konzumenta tisku či mediálních kanálů je pak velmi obtížné a vyčerpávající zjistit si ty správné a objektivní informace. Chtěl bych se vyhnout konspiračním teoriím, ale položme si otázku. Dochází-li v prostředí NS k manipulacím, je ten kdo za nimi stojí zainteresován i v mediálním prostoru? Ano, zcela určitě a nejspíš zde utrácí vysoké částky za reklamu. Mohly by noviny

například otisknout článek o negativních důsledcích ovlivňování osob v NS hned vedle celostránkové inzerce na zboží OD Tesco? Bylo by to velmi zajímavé, nicméně k ničemu takového asi nikdy nedojde.

A právě v této chvíli je nutné nechat promluvit aktivistické skupiny a jednotlivce u kterých většinou nedochází ke konfliktu zájmů s korporacemi, inzerenty a zadavateli reklam. Ohrožení veřejného prostoru na všech úrovních po roce 2000 vedlo k narůstajícímu rozmachu jejich aktivit. Lidé už nechtějí dávat najevo svůj nesouhlas se stávající situací jen ve volbách, ale snaží se přímo promluvit prostřednictvím nevládních organizací, umělců apod. Zatímco ale například ekologických aktivistických skupin nebo skupin zabývajících se lidskými právy z hlediska vztahu korporace/státu a jejich zaměstnanců je poměrně dost a mají dnes silné slovo, málokdo se zabývá nadměrným zneužíváním marketingových strategií s přímým dopadem na osobní svobodu. Proto jsem se snažil v mé práci na toto téma poukázat a také poukázat na možnosti řešení tohoto problému s minimálním přístupem a prostřednictvím happeningu který nevyžaduje ani silnou finanční podporu, ani velké množství organizátorů. Jediná možnost, jak přimět velké společnosti jako je např. IKEA k nemanipulativnímu přístupu k jejím zákazníkům je nekupovat si jejich výrobky. A k tomu je potřeba lidi trochu postrčit, zvláště vzhledem k tomu, že je tento přístup velmi dobře zamaskován pod image krásné rodinné značky. A to je na tom nejvíce zneklidňující.

S tím, jak ztrácí veřejný prostor svůj přídomek veřejný, je nutné vytvořit nové formy komunikace s lidmi, kteří se v něm pohybují. Tyto formy by neměly být napadnutelné nebo snadno odhalitelné vlastníkem tohoto prostoru. Měly by mít možnosti samošíření a replikace. Můžeme jmenovat například fenomén angažovaného graffiti (Banksy), který toto splňuje, nicméně považuji ho za příliš agresivní. Je také důležité zamyslet se nad podobou tohoto zásahu z estetického hlediska a také nad vlastními možnostmi. Bylo by krásné nechat se inspirovat se prakticky profesionálními akcemi skupin jako RTMark, ale to by bylo v rámci jedné bakalářské práce prakticky nemožné. Nemluvě o tom, že má akce má působit inspirativním dojmem, a její přílišná sofistikovanost a rozsáhlost by tento koncept vyvrátila. RTMark v 90. letech proslula akcí, při níž zaměnila elektronické vnitřnosti mluvícím figurkám od firmy Mattel. Barbie panenky dostaly hlas vojáků G.I. Joe a vice versa. Hračky se dostaly do obchodů a docházelo pak k absurdním situacím, kdy barbíny hlásily „Mrtví nemluví!“



a „Pomsta je má!“, zatímco vojáci amerického námořnictva plánovali svatbu a říkali, že nemají dostatek oblečení. RTMark tím chtěl upozornit na lpění na genderových stereotypech. V rámci vlastních možností jsem se také chtěl vyhnout ordinérním nálepkám a alternacím reklamních sdělení, patetickému rozdávání letáčků nebo ještě patetičtějším veřejným performance akcím, které často končí na sedadlech policejního autu a jsou spíše senzací, než efektivním nástrojem změny. Pojem, pod který by se daly zahrnout některé tyto metody, se obvykle nazývá například culture jamming (kulturní sabotáž). Já bych ale nazval svojí práci osvětou.

Možná si kladete otázku, proč jsem nevyužil spíše možností mediálního aktivismu. Tato forma aktivismu je v dnešní době velmi populární, má značný dosah a je docela snadné s její pomocí oslovit velké množství lidí. Nicméně, výše jsem pojednával o možné zaujatosti komerčních kanálů a tak se jednoho dne může stát, že mediální aktivismus, který je na nich okrajově vždy závislý, ztratí pevnou půdu pod nohama, jakožto bude infiltrován, omezen, nebo zcela vymizí, protože nedostane příslušný prostor.

Cílem mé práce není vytvořit aktivistickou skupinu, pojmenovat jí a pod její vlajkou soustředit jakýsi manifest. Cílem mé práce je vzbudit otázky, vzbudit zájem o téma a možná to samotné povede ke vzniku nějakého hnutí, ale již beze mne. Také je dobré dávat si pozor na příliš výraznou vlastní image těchto subjektů. V rámci svých rešerší k této práci jsem pochopitelně bral v potaz i české angažované skupiny provádějící kulturně-sabotážní akce. Bylo potřeba analyzovat přímé dopady těchto akcí a tím odhadnout jejich efektivitu v českém prostředí. Dospěl jsem k zajímavému zjištění. Mnohdy byly zásahy těchto skupin velmi známé, například falešný nukleární výbuch v živém televizním vysílání, za kterým stála Ztohoven. Ale zatímco autoři těchto akcí se vybaví všem, smysl jejich práce veřejnosti většinou uniká. Onen výbuch vyzněl jen jako vtípek a obecně byl koncepčně velmi špatně podložen. Je to tedy stále aktivismus? Osobně se tedy radši nepovažuji ani za sabotéra, ani za aktivistu. Jen jsem analyzoval problematické momenty v designu určitého prostředí a navrhnul možnosti jeho komplexní proměny.

**Seznam použité literatury a internetové zdroje**

KULKA, T. *Umění a kýč*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Torst, 2000. 292 s. ISBN 80-7215-128-2

FONG, P. *What makes big dumb bells a mega shopping mall?* Proceedings of the 4th International Space Syntax Symposium. University College London, 2003. 14 s.

Dostupný z: <http://www.spacesyntax.net/symposia-archive/SSS4/fullpapers/10Fongpaper.pdf>

BROWN, M. G. *Design and value: Spatial Form and the Economic Failure of a Mall*. ARES, 1998. 38 s. Dostupný z:

[http://jrdelisle.com/JSCR/IndArticles/Brown\\_N199.pdf](http://jrdelisle.com/JSCR/IndArticles/Brown_N199.pdf)

KURIABAYASHI, Y.; TATSUYA, K.. *Configurational Comparison of City Center Shopping District and Shopping Mall, with Observation of Shop Locations*.

Proceedings of the 7th International Space Syntax Symposium. Stockholm: KTH, 2009. 10 s. Dostupný z:

[http://www.sss7.org/Proceedings/07%20Urban%20Structures%20and%20Spatial%20Distribution/S061\\_Kuribayashi\\_Kishimoto.pdf](http://www.sss7.org/Proceedings/07%20Urban%20Structures%20and%20Spatial%20Distribution/S061_Kuribayashi_Kishimoto.pdf)

GREGSON, N.; CREWE, L.; BROOKS, K. Shopping, space, and practice.

*Environment and Planning D: Society and Space*. 2002. 20/5, s. 597-617. Dostupný z: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=d270t>

PENN, A. *Who enjoys shopping in IKEA?* Přednáška, 18/1/2011. Dostupný přepis z:

[www.90percentofeverything.com/2011/04/10/alan-penn-on-shop-floor-plan-designikea-and-dark-patterns](http://www.90percentofeverything.com/2011/04/10/alan-penn-on-shop-floor-plan-designikea-and-dark-patterns). Záznam na:

<http://www.youtube.com/watch?v=NkePRXxH9D4>

UNDERHILL, P. *Why We Buy: The Science of Shopping*. New York: Simon & Schuster, 2000. 256 s. ISBN-10: 0684849143

BAUMANN, S. *IKEA and the Psychology of Shopping*. Esej. Universität Hamburg. Hamburg: 2012

HITT, J. *The Theory Of Supermarkets*. The New York Times, 10/3/1996. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.nytimes.com/1996/03/10/magazine/the-theory-of-supermarkets.html>

HILLIER, Bill. *Space Is The Machine*. 3. vyd. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 368 s. ISBN 978-0-9556224-0-3. Dostupné z: [http://www.ninsight.at/ak\\_stdb/SpaceIsTheMachine.pdf](http://www.ninsight.at/ak_stdb/SpaceIsTheMachine.pdf)

NORTON, M. I.; MOCHON, D.; ARIELY, D. *The "IKEA Effect": When Labor Leads to Love*. Harvard Business School, 2011. Working Paper 11-091. 34 s. Dostupné z: [www.hbs.edu/research/pdf/11-091.pdf](http://www.hbs.edu/research/pdf/11-091.pdf) (28/02/2012)

NORMAN, Donald A. *Design pro každý den*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2010. 271 s. ISBN 978-80-7363-314-1

Facts & figures. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: [http://www.ikea.com/ms/en\\_US/about\\_ikea/facts\\_and\\_figures/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/facts_and_figures/index.html)

Our product range. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: [www.ikea.com/ms/en\\_CA/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/our\\_business\\_idea/our\\_product\\_range.html](http://www.ikea.com/ms/en_CA/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/our_product_range.html)

Ottawa's New Ikea: Bigger Isn't Always Better. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: [www.julieharrison.ca/living/ottawas-new-ikea-bigger-isnt-always-better](http://www.julieharrison.ca/living/ottawas-new-ikea-bigger-isnt-always-better)

Why shoppers find it so hard to escape from Ikea: Flatpack furniture stores are 'designed just like a maze'. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-1349831/Ikea-design-stores-mazes-stop-shoppers-leaving-end-buying-more.html>.

Speed Up Your IKEA Visits By Going In Through the Exit Doors. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://lifehacker.com/5977586/speed-up-your-ikea-visits-by-going-in-through-the-exit-doors>

Never Get Lost in IKEA Again With Google Maps 6.0. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.technobuffalo.com/2011/11/30/never-get-lost-in-ikea-again-with-google-maps-6-0/>

Enter the maze: Ikea, Costco, other retailers know how to get you to buy more. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://news.nationalpost.com/2012/06/01/enter-the-maze-ikea-costco-other-retailers-know-how-to-get-you-to-buy-more/>

IKEA, and the logic of videogame design. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z:  
<http://redkingsdream.com/2009/10/ikea-and-the-logic-of-videogame-design/>

How Ikea Works. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z:  
<http://money.howstuffworks.com/ikea.htm>

The Psychology of Shopping. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z:  
[http://www.bized.co.uk/current/leisure/2004\\_5/140305.htm](http://www.bized.co.uk/current/leisure/2004_5/140305.htm)

The Non Expert IKEA. [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z:  
<http://www.themorningnews.org/article/the-non-expert-ikea>

IKEA hodlá v Česku otevřít další tři obchodní domy. [online]. [cit. 2013-05-03].  
Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/ikea-hodla-v-cr-otevrit-dalsi-tri-obchodni-domy-fq3-/ekoakcie.aspx?c=A121017\\_142802\\_ekoakcie\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/ikea-hodla-v-cr-otevrit-dalsi-tri-obchodni-domy-fq3-/ekoakcie.aspx?c=A121017_142802_ekoakcie_spi)

Three die in Saudi shop stampede. [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z:  
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/3618190.stm>

Interaktivní mapa obchodního centra Nový Smíchov. [online]. [cit. 2013-05-03].  
Dostupné z: <http://www.novysmichov.eu/interaktivni-mapa>

Stránky softwaru AJAX. [online]. [cit. 2013-05-03]. Dostupné z:  
<http://www.casa.ucl.ac.uk/ajax/>