

**UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**REGIONÁLNÍ SPECIFIKA LOKALIZACE, ATRAKTIVITY A CHOVÁNÍ  
STRANY POPTÁVKY:  
PŘÍKLAD NÁKUPNÍCH CENTER BRNĚNSKÉHO REGIONU**

**Habilitační práce**

**Obor: Regionální a veřejná ekonomie**

**2020**

**Doc. RNDr. Josef Kunc, Ph.D.**

Na tomto místě bych rád poděkoval kolegům, kteří se v posledních zhruba deseti letech se mnou podíleli na výzkumech, na jejichž základě vznikla řada odborných textů, z nichž část byla použita i při sestavování této práce. Dále bych chtěl poděkovat svému domovskému pracovišti, Katedře regionální ekonomie a správy, ESF MU za poskytnutí podmínek k výzkumné činnosti a sepsání habilitační práce a Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice za možnost práci předložit. V neposlední řadě poté bývalému učiteli a kolegovi Václavu Touškovi za dlouholeté přátelství, pomoc a cenné rady při přípravě na akademickou dráhu.

## Anotace

Maloobchod patří do obslužného sektoru, jenž je v současnosti nejsilnějším a nejdynamičtěji rostoucím sektorem světového hospodářství. Český maloobchod prochází obdobím největších změn v celé své historii. Fenomén nákupních center je patrně nejvýraznějším projevem současného maloobchodu v České republice. Nejedná se pouze o často nepřehlédnutelný fyzický vzhled, ale zejména o ekonomický, společenský a kulturní fenomén nákupního centra, které generačně změnilo dlouhodobě zaběhlé vzorce nákupního chování a spotřebitelských preferencí většiny populačních skupin.

Předložená práce využívá multidisciplinární přístup, který je pro uchopení řešeného tématu relevantní. Texty se opírají o vybrané aspekty blízkých vědních disciplín, jimiž jsou primárně ekonomická a regionální geografie a prostorová a regionální ekonomie, ale jsou také rozšířeny o prvky sociologie a psychologie, ale jsou také rozšířeny o prvky marketingu a managementu, vždy s prostorovým/regionálním akcentem. Práce tedy propojuje tři základní přístupy – prostorový, ekonomický a společenský.

Práce je složena ze dvou celků. První část textu je věnována teoreticko-metodickému ukotvení řešené problematiky, přičemž se (za stručným vstupním souhrnem transformace maloobchodu v ČR) zaměřuje na teoretické a metodické aspekty lokalizace, lokalizačních strategií, dojížděky a prostorové mobility, atraktivity a úspěšnosti, marketingu a managementu, nákupního chování a motivací ze strany poptávky (spotřebitelů) a také aktuálních společenských a ekonomických výzev a budoucnosti; propojujícími prvky jsou oborově regionální rozvoj, regionální/prostorová ekonomie, ekonomická/regionální geografie, nákupní chování a sledované ekonomické subjekty – nákupní centra.

Druhou část tvoří soubor devíti odborných textů publikovaných v časopisech indexovaných v databázi Web of Science a Scopus. První tři texty mají spíše teoretický, přehledový a komparační charakter, přičemž spojovacím článkem je maloobchod, zejména fenomén nákupních center a jeho prostorové (lokalizační), ekonomické a společenské aspekty. V dalších textech jsou již představeny vybrané konkrétní výsledky rozsáhlých výzkumů v modelovém území brněnské aglomerace/Brněnské metropolitní oblasti, přičemž se jednalo o zkoumání prostorových/regionálních, ekonomických a společenských vazeb, nákupního chování a spotřebitelských trendů a také marketingových a manažerských výzev zohledněných ze strany poptávky. Výzkumy byly prováděny jak v obcích v (širším) zázemí Brna, tak uvnitř městské struktury, respektive v rámci maloobchodních jednotek, především nákupních center.

## **Annotation**

Retail belongs to the service sector, which is currently the strongest and fastest growing sector of the world economy. Czech retail is going through a period of the biggest changes in its entire history. The phenomenon of shopping centres is probably the most significant manifestation of current retail in the Czech Republic. It is not only the often-unmissable physical appearance but especially the economic, social and cultural and phenomenon of the shopping centre, which has generationally changed the long-established patterns of shopping behaviour and consumer preferences of most population groups.

The presented work uses a multidisciplinary approach, which is relevant for grasping the topic. The texts are based on selected aspects of scientific disciplines, especially of economic and regional geography, spatial and regional economics, as well as elements of sociology and psychology and marketing and management – allways with spatial/regional emphasis. The work, therefore, connects three basic approaches - spatial, economic and social.

The work consists of two parts. The first part of the text is devoted to the theoretical and methodological anchoring of the problem, while (behind a brief input summary of the transformation of retail in the Czech Republic) focuses on theoretical and methodological aspects of the phenomenon of shopping centres in terms of: localization, location strategies, commuting and spatial mobility, attractiveness and success, marketing and management, shopping behaviour and motivations taken into account by demand (consumers), as well as current social and economical challenges and the future; the connecting elements are regional development, regional/spatial economics, economic/regional geography, shopping behaviour and researched economic subjects - shopping centers.

The second part consists of a set of nine professional texts published in journals indexed in the Web of Science and Scopus databases. The first three texts have a rather theoretical, overview and comparative character, while the connecting link is retail, especially the phenomenon of shopping centres and their spatial (localization), economic and social aspects. In the following texts, selected specific results of extensive research in the model area of the Brno agglomeration/Brno metropolitan area are presented, examining spatial / regional, economic and social ties, shopping behaviour and consumer trends, as well as marketing and managerial challenges taken into account by demand. The research was carried out both in municipalities in the (wider) hinterland of Brno and within the city structure, or retail units, especially shopping centres.

## Obsah

Úvod.....	7
1. Struktura, metodika a cíle práce .....	9
2. Transformace českého maloobchodního prostředí po roce 1989 .....	11
3. Lokalizace, klasifikace, dojíždka a prostorová mobilita.....	16
4. Atraktivita a úspěšnost .....	25
5. Management a marketing .....	30
6. Nákupní chování, spotřebitelská poptávka a motivace .....	39
7. Aktuální společenské a ekonomické výzvy, budoucnost .....	46
Shrnutí výsledků výzkumů .....	51
Literatura.....	60
Seznam předkládaných článků autora.....	77

---

Seznam předkládaných článků autora s autorskými podíly a popisem činností

Předkládané články

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Změny v českém maloobchodu v letech 1989-1998

Tab. 2: Změny v českém maloobchodu v letech 1998-2009

Tab. 3: Mezinárodní standard pro jednotlivé typy evropských nákupních center

Tab. 4: Lokalizace nákupních center

Tab. 5: Faktory ovlivňující atraktivitu nákupního centra

## **Seznam obrázků**

Obr. 1: Životní cyklus nákupního centra

## Úvod

Zvýšený zájem o problematiku maloobchodu, kterému od přelomu století věnují pozornost ekonomové, geografové, sociologové, psychologové a další odborníci po celém světě, není náhodný. Souvisí s ekonomickou dynamikou a prostorovou variabilitou terciárního sektoru. Maloobchod, a tedy i nákupní centra, patří do obslužného sektoru, jenž je v současnosti nejsilnějším a nejdynamičtěji rostoucím sektorem světového hospodářství.

Nejvíce oblíbeným zástupcem současného maloobchodu, kde se propojuje možnost nákupu a zábavy a využití volného času jsou nákupní centra. Jedná o ekonomický subjekt, velkoplošnou maloobchodní jednotku sloužící k uspokojování spotřebitelských potřeb, která má významný vliv na ekonomiku daného sídla či regionu (Szczyrba, 2006). Nákupní centra se v posledních letech stala fenoménem napříč všemi kontinenty. Současná velkoplošná nákupní centra se začala objevovat již v polovině 50. let v USA, zejména v suburbiiích, a velmi brzy se tento trend začal rychle šířit do dalších ekonomicky vyspělých zemí. V Evropě se etablovala nákupní centra s odstupem asi 10 let od USA. Byla menší a nedošlo zde k tak rozsáhlé výstavbě na zelené louce, ani k vylidnění městských center jako v USA (Scott, 1970; Butler, 1991; Pražská, Jindra, 2002). Do České republiky i dalších postsocialistických zemí vstoupila nákupní centra ve druhé polovině 90. let a jejich skutečná expanze začala až v dalším desetiletí, což bylo o více než čtyřicet let později než v ekonomicky rozvinuté Evropě (Spilková, 2012; Kunc et al., 2012a; 2013).

Vzhled nákupních center, jak jej známe dnes, zažil velmi dynamický vývoj, který je příhodné sledovat i nadále (Burt, 2010; Kunc, Križan, 2018). Transformace nákupních center vedla k tomu, že se již nezaměřují pouze na prodej produktů a služeb konečným uživatelům. Naopak v souvislosti s modernizací společnosti a vytvářením nových kulturních hodnot se nákupní centra stala místy, kde se lidé setkávají, tráví svůj volný čas a kde je uspokojována poptávka spotřebitelů. Jedná se tedy o jedinečné řešení trávení volného času, které nabízí dostatek prostoru pro uspokojení estetických (vizuálních), společenských i ekonomických potřeb (Crosby et al., 2005; Guimaraes, 2018). Obecně jsem dospěl k závěru, že nákupní centra mají značný dopad na každodenní život a významně ovlivňují rozvoj místního regionu. Vzhledem k jejich významu pro lokální a regionální ekonomický rozvoj je vhodné sledovat, jak se nákupní centra v průběhu let měnila a jak nové trendy a aktivity zaměřené na marketing, management, atraktivitu nebo mix nájemců ovlivňují jejich fungování (Teller, Schnedlitz, 2012; Kunc et al., 2016; Marjanen et al., 2016; Lowe et al., 2018). Na základě těchto zjištění lze předpovídat jejich další vývoj.

Pro budoucí předpovědi je však nezbytné sledovat nové trendy a změny v oblasti požadavků souvisejících s mobilitou spotřebitelů do nákupních center a prodejen a identifikovat podněty k nakupování a dalším doplňkovým službám, které uspokojí jejich potřeby (Timmermans, 1993; Lamey et al., 2018). Nákupní chování spotřebitelů je ovlivněno mnoha faktory, které se mění v čase a prostoru, a lze je považovat za relativně složitý socioekonomický a prostorový jev s výrazným regionálním dopadem (Križan et al., 2016). Chování spotřebitelů tedy nemůže být zjednodušeno a shrnuto do obecného modelu, protože je také formováno s ohledem na maloobchodní životní cyklus a životní cyklus spotřebitele a jeho preferencí (Teller, Reutterer, 2008).

Nákupní chování a preference návštěvníků nákupních center úzce souvisí s atraktivitou nákupního centra. Atraktivita nákupních center je klíčovou součástí řízení nákupních center a má významný dopad na jeho úspěšnost. Atraktivita center zahrnuje několik prvků vytvářejících image a jedinečnost, kdy vhodná lokalita či vhodný mix nájemců mohou přilákat zákazníky a zvýšit prodej (Banerjee, 2012; Garg, Steyn, 2015). Pro posílení jedinečných vlastností je třeba sledovat nové trendy (např. nové formy marketingové komunikace, stále dynamičtější formy zábavy a volného času, digitalizace, využívání

inteligentních technologií, specializované food courts, služby atd.) odrážející potřeby společnosti a přispívající k atraktivitě centra.

Nájemní mix je, často zmiňovaný v odborné literatuře, se stal základním aspektem provozu, atraktivity a ziskovosti nákupních center, který je třeba řešit na nejvyšší úrovni řízení (Teller, Elms, 2010; Dawson, Lord, 2012; Kunc et al., 2016; Marona, Wilk, 2016). Nájemní mix může být definován jako kombinace podnikatelských zařízení zabírajících prostor v nákupním centru, jehož seskupení vytváří dobrou pozici v příjmech, nájemném, službách a finančních možnostech centra (Kaylin, 1973). Jinými slovy, správný mix nájemců lze definovat jako spolupráci několika obchodů s cílem zlepšit provoz celého centra (Pitt, Musa, 2009).

Před rokem 1990 byly nákupní zvyklosti české populace dlouhodobě ovlivňovány a regulovány centrálně kontrolovanou socialistickou ekonomikou v rámci domácího obchodu, která mimo jiné přísně určovala prostorovou i spotřebitelskou determinaci, tedy prodejní místa i výrobky v nich prodávané. Nákupní centra se stala klíčovým signifikantem změn spotřebitelského chování v České republice i v dalších postsocialistických zemích. Jejich výstavba a atraktivita velmi proměnila prostorové vazby v ekonomice obcí, měst a regionů. Návštěva nákupního centra se stala atrakcí, zábavou, formou volného času, a dokonce i specifickou formou společenské akce nejen pro mladé lidi, ale také například pro seniory (Spilková, 2012; Križan et al., 2018). Obecně řečeno, porozumění vzorcům chování spotřebitelů je zásadní otázkou podnikání v současném přístupu k maloobchodu, pokud jde nejen o umístění, organizaci a provozování maloobchodních prodejen na všech jejich úrovních, ale i o velikost a typ služby (Underhill, 2004; Križan et al., 2018).

Pro sofistikované plánování a realizaci marketingu a managementu shromažďují manažeři nákupních center různá prostotrová a sociodemografická data o klientech (strana poptávky) a používají je pro komplexní pochopení struktury zákazníků. Na jejich základě může management nákupního centra používat tzv. systém řízení vztahů se zákazníky, přičemž cílem není pouze získat zákazníka, ale také udržet jeho loajalitu s ohledem na jeho potřeby (Dyché, 2002; Kunc et al., 2020).



## 1. Struktura, metodika a cíle práce

Práce je složena ze dvou celků. První část textu je věnována teoreticko-metodickému ukotvení řešené problematiky. Nejprve stručně představuje transformační změny v českém maloobchodě po roce 1989 a zásadní ekonomické, společenské a prostorové konsekvence. Dále se již zaměřuje na teoretické a metodické aspekty fenoménu ekonomického subjektu nákupního centra z pohledu, vždy se snahou o širší či dílčí prostorové, ekonomické a společenské vazby:

- lokalizace, lokalizačních strategií, dojížděky a prostorové mobility,
- atraktivity a úspěšnosti,
- marketingu a managementu,
- nákupního chování ze strany poptávky a motivace,
- aktuálních společenských a ekonomických výzev a budoucnosti,

Na závěr této části práce jsou shrnuty výsledky výzkumů autora vycházejících primárně z příložených odborných textů.

Druhou část tvoří soubor devíti odborných textů publikovaných v časopisech indexovaných v databázi Web of Science (6 článků) a Scopus (3 články). První tři mají spíše teroretický, přehledový a komparační charakter, přičemž spojovacím článkem je maloobchod, zejména fenomén nákupních center a jeho prostorové (lokalizační), ekonomické a společenské aspekty.

V dalších šesti příspěvcích jsou představeny vybrané konkrétní výsledky rozsáhlých výzkumů v modelovém území brněnské aglomerace (Brněnské metropolitní oblasti), přičemž se jedná o zkoumání prostorových, ekonomických a společenských vazeb, nákupního chování a spotřebitelských trendů, marketingových a manažerských výzev zohledněných ze strany poptávky. Výzkumy byly prováděny jak v obcích v (širším) zázemí Brna, tak uvnitř městské struktury, respektive v rámci maloobchodních jednotek (zejména nákupní centra), šetřeny byly jak náhodné, tak kvótní (výběrové) soubory respondentů.

Důležitým aspektem celé práce je multidisciplinární charakter a přístup, který je u takto koncipovaného textu nutností. Maloobchod, resp. konkrétně prostředí velkoplošných ekonomických subjektů, a v tomto případě nákupních center, je tradičně zkoumáno v řadě vědních oborů – předložená práce a související texty se opírají především o prostředí ekonomické a regionální geografie, prostorové a regionální ekonomie, ale dílčím způsobem také zasahuje do sociologie, psychologie a vybraných aspektů marketingu a managementu. Práce tedy propojuje tři základní přístupy - prostorový (lokalizace, lokalizační strategie, dojížděka a prostorová mobilita), ekonomický (atraktivita, prostorová a aglomerační ekonomika) a společenský (nákupní chování ze strany poptávky, spotřebitelské preference a motivace), bez nichž by cíle práce nebylo možné naplnit.

Protože klasifikace takto složitých ekonomických subjektů je dosti komplikovaná a nejednoznačná záležitost (Guy, 1998a), práce akcentuje pro definování nákupních center metodiku Mezinárodní rady pro nákupní centra (ICSC), či renomované poradenské společnosti Cushman & Wakefield, které definují nákupní centrum jako centrálně spravované, účelové maloobchodní zařízení, sestávající z jednotek a komunálních oblastí, s hrubou pronajimatelnou plochou přes 5000 m<sup>2</sup>. Vyloučena jsou outletová centra a retail parky (ICSC, 2012; Cushman & Wakefield, 2011).

Převážná část empirických studií se metodicky opírá o anketní (dotazníková) šetření jako nejrozšířenější metody kvantitativního výzkumu (Flowerdew, Martin, 2004). Podle účelů a zaměření výzkumů byly v provedených šetřeních zvoleny jednotlivé techniky dotazování i jejich kombinace. Pro šetření v zázemí Brna, ve vazbě na denní a nedenní dojížděku za maloobchodem a zjišťování nákupního chování, byla použita kombinace osobního dotazování v domácnostech a na ulicích (menší i větší obce). Spádovost za

službami a obchodem v zázemí Brna byla, po vzoru minulých výzkumů a pro zachování možnosti komparace, šetřena pomocí dotazování lokálních lídrů – starostů obcí, příp. jejich odpovědných zástupců. Výběr obslužných středisek vycházel do značné míry z původní metodiky výběru středisek obslužné spádovosti bývalého Československa (Maryáš, 1988), která po analýzách vzdáleností, do kterých se uskutečňují cesty za nákupy a službami a podílu obcí uváděných jako hlavní cíle dojížděky v obslužných procesech, stanovila kritéria pro určení obslužných středisek na základě regionální působnosti. Pro zajištění vysoké návratnosti dotazníků bylo nutno kombinovat všechny tři základní techniky, tedy osobní, elektronické i telefonické dotazování. Ve vnitřním městě byl preferován rychlejší a neformálnější způsob osobního dotazování na ulici. Podobně pak v Galerii Vaňkovka byli návštěvníci oslovováni tazateli v nákupním centru a jeho bezprostředním okolí za účelem zjištění základních prostorových, socioekonomických a demografických charakteristik využitelných k hlubším analýzám.

Získaná data z dotazníků byla digitalizována a v řadě případů analyzována s využitím deskriptivních statistik či ve statistickém programu SPSS určeném mj. pro vícerozměrné regresní analýzy, ekonometrické analýzy. Dále byly využity lineární modely pravděpodobnosti (LMP model) a LOGIT model pro testování míry vlivu faktorů ovlivňujících variabilitu např. v denní dojížděce za nákupy a v nedenní dojížděce do nákupních center, resp. v týdenní a měsíční frekvenci návštěv nákupních center ve vazbě na spotřebitelské preference. Vybraná data byla následně prostorově analyzována a vizualizována v prostředí GIS.

Z hlediska metodologie výzkumu je třeba poukázat na dílčí omezení týkající se interpretace zjištěných výsledků, které jsou zatíženy určitou mírou generalizace (např. kategorizace obcí na základě výpovědí od omezeného počtu respondentů, zejména u malých obcí do 100 obyvatel, taktéž omezený počet respondentů u populačně malých městských částí v případě výzkumu ve vnitřním Brně, schopnost lokálních lídrů/starostů odhadnout „nákupní chování“ obyvatel obce apod.) a zároveň reflektují prostorová a dopravní specifika modelového území, tj. brněnského regionu či aglomerace. Přestože si je autor vědom, že výsledky výzkumů a jejich interpretace reprezentují jednu modelovou oblast, výzkumy jsou natolik rozsáhlé, dlouhodobé a často statisticky reprezentativní, že je možno řadu závěrů zobecnit a využít pro srovnání s podobně koncipovanými výzkumy v jiných regionech, aglomeracích či metropolitních oblastech České republiky, ale i dalších zemích postsocialistické střední Evropy. Hodnotu výsledků je však třeba posuzovat jak s určitou mírou objektivní kritiky, tak s respektem k akutnímu nedostatku jiných „tvrdých i měkkých dat“ v této oblasti výzkumu.

Vzhledem k řadě dílčích rozdílností použitých metodik, přístupů, technik dotazování apod. a za účelem zachování logiky a návaznosti textu, jsou tyto představeny dále v rámci konkrétních příložených studií, vždy před výsledky výzkumů.

Cílem předložené habilitační práce je v teoretické i praktické rovině diskutovat, na základě výsledků výzkumů v brněnské aglomeraci, resp. Brněnské metropolitní oblasti, následující problémové okruhy týkající se primárně fenoménu nákupních center:

- lokalizace, lokalizační strategie, dojížděka a prostorová mobilita,
- atraktivita a úspěšnost (s ekonomickým, společenským a prostorovým dopadem),
- marketing a management (s ekonomickým, společenským a prostorovým dopadem),
- nákupní chování, spotřebitelské preference a motivace (s ekonomickým, společenským a prostorovým dopadem),
- budoucnost a výzvy.

## 2. Transformace českého maloobchodního prostředí po roce 1989

Struktura maloobchodu se během uplynulých desetiletí výrazně proměnila v celé Evropě. Ve vyspělých tržních ekonomikách se během druhé poloviny 20. století stabilizovaly spotřební vzorce, jež byly v tranzitivních zemích od 90. let přejímány až nekriticky s nebývalou rychlostí a otevřeností (Kok, 2007; Kunc et al. 2013; Križan et al. 2014; Kunc, Križan, 2018). Rychlá adaptace východních trhů na západní standardy byla podpořena vstupem a téměř okamžitou dominancí západního kapitálu. Potenciál východních trhů, ve většině případů nedostatečná domácí konkurence, benevolentní legislativa i velký spotřebitelský apetit, přilákaly pozornost západních maloobchodníků, kteří tak v 90. letech i později často čelili zpomalení růstu na vlastních trzích (Myers, Alexander, 1997; Burt, 2006).

V polovině 90. let byly např. všechny země V4 zařazeny mezi 30 nejperspektivněji se rozvíjejících maloobchodních trhů světa (Kearny, 1995). Na druhé straně byla mezinárodní konkurence velmi silná, protože mnoho maloobchodních řetězců se rozhodlo ovládnout východní trhy současně, a ne všechny se na nich také udržely (Szczyrba, 2010). Dominantní vlastností evropského maloobchodu se stala internacionalizace (Burt, 2010). Proces internacionalizace, zahájený nejdříve v zemích střední a později i východní Evropy, byl tedy velmi rychlý. Rozdíly mezi evropskými zeměmi se během čtvrtstoletí prakticky setřely, co se týče kvantity a koncentrace, zůstaly však určité rozdíly v kvalitě produktů a kultuře maloobchodního prostředí.

Maloobchod a maloobchodní aktivity jsou spolu se službami dlouhodobě nejvýznamnějšími nositeli změn, nových trendů a inovací v terciálním sektoru. Na druhé straně, přes výše uvedené, je maloobchod v celé své šíři jednou z nejvýraznějších součástí celosvětové globalizace a internacionalizace posledních desetiletí a zároveň jedním z nejviditelnějších rysů ekonomické transformace v postsocialistických a rozvíjejících se zemích, kde byla dynamika změn naprosto výjimečná (Nagy, 2001; Burt, 2006; Szczyrba, 2005; Machek, 2012; Kunc, Križan, 2018). Nová dimenze velkoformátových řetězcových prodejen a nákupních center postupně vytlačovala tradiční formy maloobchodu do pozadí zájmu nakupujících. Především nákupní centra se stala fenoménem koncentrujícím obchodní i neobchodní funkce a do značné míry zastoupila i funkci veřejného prostoru (Crosby et al., 2005; Coleman, 2012; Pospěch, 2015; Kunc et al., 2016).

Globalizace jako současný celospolečenský fenomén zasahuje všechny oblasti našeho života. Neprojevuje se pouze v ekonomické sféře, ale výrazně ovlivňuje také společnost a každodenní život jedince, jeho chování a kulturní návyky (Bauman, 1998, 2007; Giddens, 2002). Globalizace představuje evoluční trend ve vývoji společnosti, tedy i globalizace spotřebních vzorců je dalším z řady vývojových stupňů změn ve společenské spotřebě (Križan, 2009, Križan et al., 2016). Česká společnost, která dlouhodobě vykazovala známky kulturní i ekonomické izolovanosti a po roce 1989 byla velmi rychle vtažena do kontextu celosvětové globalizace, se začala vyrovnávat s jejími důsledky (Frič, Potůček, 2004). Velmi rychle se česká společnost (populace) přizpůsobila inovacím v odvětví maloobchodu a zásadním způsobem změnila svůj dosavadní model nakupování.

K relativně rychlému pronikání nových prodejen napříč sídelním systémem ČR docházelo především proto, že maloobchod nikdy nepředstavoval tak sofistikované odvětví jako výroba nebo výzkum, a to jak z pohledu lidských zdrojů, tak infrastruktury (Viturka et al., 1998). Po počáteční atomizační fázi, kdy se na českém trhu objevily tisíce nových jednotek převážně na bázi domácího kapitálu (decentralizace a dekoncentrace původních struktur), začaly od poloviny 90. let razantněji vstupovat nadnárodní potravinářské i nepotravinářské řetězce a český maloobchod se prostorově a organizačně koncentroval. Hovoří se o etapě internacionalizace (např. Szczyrba, 2006). Vzhledem k nedostatečnému uplatňování regulačních mechanismů ve smyslu územního či prostorového plánování se pro

nadnárodní maloobchodní řetězce otevřela možnost prakticky bezkonfliktní expanze na český trh, čehož také náležitě využily (Szczyrba, 2005; Koželouh, 2010; Spilková, Šefrna, 2010).

Od poloviny minulého desetiletí lze hovořit o konsolidační etapě, která v sobě nese znaky posilování konkurenčních pozic největších firem na maloobchodním trhu paralelně s menší dynamikou jejich růstu, odchodem některých velkých hráčů z českého prostředí, resp. postupnou stabilizací trhu. Tato etapa není ještě zcela ukončena, očekává se odchod některých dalších významných řetězců a posílení pozice těch nejsilnějších. Současně se však již začal český maloobchod poměrně významně diverzifikovat (Mulíček, Osman, 2013; Kunc et al., 2013). Diverzifikací se rozumí jednak zpomalování koncentrace maloobchodních struktur spojené s novou lokalizační strategií obchodů s menší prodejní plochou (typicky specializované, farmářské, bio či slow food prodejny) v centrech měst, kde dokáží díky vhodné lokalizaci a dobře zvolenému úzkému sortimentu konkurovat velkoplošným a plnosortimentním jednotkám, ale také ústup některých sortimentních skupin (nábytek, hobby, elektro, průmyslové zboží a další) z vnitřních částí měst na jejich okraj do nákupních center, retail parků apod. (Mulíček, Osman, 2013; Kunc et al., 2013).

Nákupní možnosti a zvyklosti české populace byly před rokem 1990 dlouhá desetiletí ovlivňovány a regulovány směrnicemi centrálně řízené socialistické ekonomiky v oblasti vnitřního obchodu, které mimo jiné direktivně určovaly lokální či regionální působnost, místa spotřeby i to, co se v nich bude prodávat. Lokalizace prodejen nerespektovala rozmístění koupěschopné poptávky, díky čemuž byla na jedné straně obchodně přetěžována centra většiny měst, na straně druhé chyběla adekvátní výstavba nákupních středisek v nově budovaných sídlištních souborech (Szczyrba, 2005). Poloha ve městě byla ekonomicky irelevantní, takže centra měst nebyla dlouho preferována pro výstavbu komplexnějších nákupních středisek (Musil, 2001). Nic na tom nezměnila ani zvýšená intenzita výstavby obchodních domů v 70. a 80. letech minulého století, která měla za cíl eliminovat rostoucí nespokojenost obyvatel s rozsahem i kvalitou obchodní nabídky. Často s tímto všeobecně neutěšeným stavem kontrastovala výstavba prodejních kapacit na venkově (ve srovnání s městským prostorem) při celkově podprůměrných investicích do rozvoje maloobchodu ve srovnání se státy v západní Evropě. Akceptování těchto sociálních principů dosáhlo v tehdejším Československu nejvyšší úrovně ve skupině středoevropských socialistických zemí (Krásný, 1990).

V první polovině 90. let 20. století, kdy byla uskutečněna rozsáhlá vlna privatizace a liberalizace ekonomického prostředí, se u nás začínaly objevovat první velkoplošné prodejny zahraničních maloobchodních řetězců. Tato první iniciační fáze transformace spotřebitelského chování byla založena na dekoncentraci a decentralizaci původních struktur, vzniku tisíců nových jednotek a paralelně na rozvoji nových supermarketových sítí, které byly budovány jak na zelené louce v místech, kde chyběla odpovídající maloobchodní nabídka, tak remodelovány na základech bývalých velkoprodejen potravin podle jejich provozních požadavků. Tato fáze bývá standardně označována jako etapa atomizace (Szczyrba, 2006). Lze říci, že vstupní etapa pronikání zahraničních maloobchodních řetězců na trhy byla spíše opatrná, teprve v následujícím období probíhala jejich silící expanze a s tím související masivní transformace nákupních zvyků (Dicken, 2003).

Velmi názorně počáteční (a do značné míry rozhodující) etapu transformace českého maloobchodu ilustrují výsledky Retail Censu 99 (ČSÚ, 1999), který zajistilo konsorcium firem INCOMA GfK a MAG Consulting (v této rozsáhlé podobě byl publikován naposledy, tedy v roce 1999). Tento census ukázal, že počet maloobchodních prodejen provozovaných na území České republiky se v roce 1998 oproti konci 80. let (Sčítání občanské vybavenosti sídel) zvýšil více než dvojnásobně, a to ze 41 na téměř 96 tisíc (viz tabulka č. 1). Nejvýraznější kvantitativní změna během sledovaného transformačního období proběhla

u nepotravinářského typu prodejen (více než čtyřnásobný růst). V maloobchodní síti zaujímaly největší podíl malé prodejny do 40 m<sup>2</sup> (60 %).

Jak dále ukázala data z maloobchodního censu 99 a předchozího Sčítání občanské vybavenosti sídel, klesla efektivita provozování prodejen ve venkovském prostoru, a to na úkor měst, která naopak začala posilovat své pozice v maloobchodním systému (Kunc et al., 2013). Zatímco na konci 80. let byla z regionálního pohledu kapacitně i kvalitativně (sortimentně) byla poddimenzována zejména Praha, ale i brněnská a ostravská aglomerace, Plzeňsko a celé střední Čechy, po deseti letech ekonomické transformace se tato negativa přesunula na východní Moravu, nejvíce do Zlínského a Moravskoslezského kraje. Výrazně naopak posílily střední, jižní a severní Čechy a jak už bylo řečeno, velká města. Tyto rozdíly byly determinovány především počínajícím vývojem velkoplošné maloobchodní sítě.

Tab. 1: Změny v českém maloobchodu v letech 1989-1998

ukazatel	1989	1998	Změna absolutně	Index 1998/1989
počet prodejen	41 188	95 852	54 664	2,3
prodejní plocha v m <sup>2</sup>	3 509 904	7 165 946	3 656 042	2,0
počet pracovníků	167 330	278 396	111 066	1,7
plošný standard v m <sup>2</sup>	331	697	366	2,1
obslužný standard	62	37	-25	0,6

*Pozn: Postupnými úpravami metodik se údaje někdy mírně odchyľují.*

*Zdroj: Analýza stavu maloobchodní sítě na území ČR, ČSÚ (2000); Starzyćzná, Steiner (2000); Jindra (2009); vlastní úpravy.*

Zatímco prodejní plocha v roce 1989 činila přes 3,5 mil. m<sup>2</sup>, v roce 1998 to již bylo téměř 7,2 mil. m<sup>2</sup>, což znamenalo nárůst plošného standardu také na více než dvojnásobek, na téměř 700 m<sup>2</sup>. Toto navýšení ovšem nepomohlo České republice vyrovnat se vyspělým zemím západní Evropy, kde se plošný standard v tu dobu pohyboval nad hodnotou 1 000 m<sup>2</sup> (Szczyrba, 2005). Obslužný standard se po necelých deseti letech transformace maloobchodu přiblížil hodnotám z 30. let či z prvních poválečných let a ani zde se nedostal blíže k hodnotám v západní Evropě.

V tomto kontextu byla druhá etapa (zhruba 1996-2004) transformace maloobchodu (internacionalizace) ve znamení ještě intenzivnějšího rozvoje dalších formátů velkoplošných prodejen; nejdříve v linii diskontních prodejen, o něco později přišla vlna „hypermarketového boomu“ a na přelomu století se začala prosazovat obliba nákupních center jako nového společenského prostoru - označována bývá jako etapa internacionalizace (Szczyrba, 2006). Nejvýraznějším projevem byl rychlý příklon nákupního chování k těmto moderním velkoplošným prodejnám a jeho regionální diferenciaci, resp. koncentraci do větších měst a jejich bezprostředních zázemí. Zahraniční řetězce postupně ovládly český maloobchod, většina domácích jednotek jim nemohla z mnoha důvodů (ekonomické a prostorové vazby, kapitál, zkušenosti apod.) konkurovat. Typickým rysem byla dále rostoucí koncentrace odvětví, kterou charakterizoval růst podílu prodejn realizovaných největšími firmami (Szczyrba, 2006; Starzyćzna, 2010). Jak ukázaly výsledky komparativních studií, ze zemí Visegradské skupiny (V4) nejvíce své spotřebitelské návyky změnila česká společnost, přičemž zaznamenala největší příklon k hypermarketům (Szczyrba, 2005; Spilková, 2012a). A to i přesto, že privátní maloobchodní sektor se nejrychleji etabloval nikoliv v České republice, ale v Maďarsku (Douglas, 1995).

Třetí etapa transformace maloobchodu začala zhruba od roku 2005 a typické pro ni bylo a je další posílení pozic zahraničních řetězců. Český maloobchod se stal vysoce konkurenčním odvětvím, a ne všechny etablované řetězce se na něm udržely (Szczyrba, 2006). Hluběji se tak již projevila (ne)schopnost řetězců akceptovat specifika českého trhu a prohloubily se regionální disparity zejména ve vztahu město – venkov. Tempa meziročních růstů tržeb a dalších ukazatelů u největších obchodníků již zdaleka nedosahovaly úrovně

počáteční fáze internacionalizace, trh se do jisté míry stabilizoval. V rámci této etapy docházelo tedy ke konsolidaci maloobchodního trhu, který byl charakterizován menší dynamikou růstu největších obchodních firem a jejich současným posilováním tržních pozic (Kunc et al., 2013).

Celková prodejní plocha v maloobchodě na konci minulého desetiletí dosáhla hodnoty 11 mil. m<sup>2</sup> a lze s jistotou říci, že rostla i v dalších letech. Počet prodejen v poslední dekádě již nerostl nijak dramaticky, ale plošný standard překročil „magickou“ hranici 1 000 m<sup>2</sup> na 1 000 obyvatel. Jeho hodnotu zvyšují, podobně jako v jiných zemích Evropy, zejména nové hypermarkety a nákupní centra. Ve srovnání s nejlépejšími zeměmi však v tomto ukazateli Česká republika stále výrazně zaostává, dle odhadů společnosti INCOMA GfK za rok 2012 (Key European Retail Data) připadalo v ČR na 1 000 obyvatel zhruba 1 000 m<sup>2</sup> obchodní prodejní plochy, v Německu 1 440 m<sup>2</sup>, v Rakousku 1 750 m<sup>2</sup> a např. na Slovensku 980 m<sup>2</sup>. Je tejně, že údaje z různých zdrojů jsou poměrně odlišné, na nastaveném růstovém trendu to ovšem nic nemění. Dle údajů Eurostatu za rok 2010 se hodnota obslužného standardu také zlepšila a pokles pod hranici 30 obyvatel na jednoho pracovníka v maloobchodě se v ČR již řádově srovnal s nejlépejší Evropou (např. Rakousko 24, Německo 25, Slovensko 28, Belgie 34).

Tab. 2: Změny v českém maloobchodu v letech 1998-2009

ukazatel	1998	2009*	Změna abs.	Index 2009/1998
počet prodejen	95 852	108 000	12 148	1,13
prodejní plocha v m <sup>2</sup>	7 165 946	11 000 000	3 834 054	1,54
počet pracovníků**	278 396	357 792	79 396	1,29
plošný standard v m <sup>2</sup>	697	1 080	383	1,55
obslužný standard	37	29	-8	0,78

\* Za rok 2009 se jedná o odhady.

\*\* Údaj z Eurostatu za rok 2010.

Zdroj: Analýza stavu maloobchodní sítě na území ČR, ČSÚ (2000); Cimler, Šípek (2009); Eurostat (2014); vlastní úpravy.

Český maloobchodní trh je odborníky řazen mezi vysoce konkurenční a nasycené trhy, a tak udržet se na něm je i pro velké mezinárodní společnosti značně obtížné. Součástí etapy mohou být další odchody velkých firem z trhu (po odchodu Delhaize, Julius Meinl a Interspar se nejčastěji hovoří o britském Tesco). Získání jejich tržních pozic ještě více posílilo koncentrační tendence v odvětví a posílení některých jiných velkých řetězců. Dalším projevem v této etapě byl rozmach a rostoucí obliba nákupních center, které změnily nákupní zvyklosti a nákupní chování u několika generací a upevnění pozice hypermarketů v síťové struktuře domácího maloobchodu (Kunc et al., 2013).

Nástup zatím poslední potenciální etapy - diverzifikace - mohl být (a byl) spojen s dalším zpomalováním koncentrace maloobchodní struktury provázené novou lokalizační strategií obchodů s menší prodejní plochou, jak potvrzovaly výzkumy Mulíčka a Osmana (2013), ale i např. výzkum Spilkové et al. (2012) v Praze, v souvislosti s rostoucí oblibou farmářských trhů, či Kunc et al. (2012, 2013) v Brně. Maloplošný segment maloobchodní struktury byl v průběhu internacionalizační a konsolidační fáze silně redukován, protože nemohl konkurovat novým, moderním, prostorným, sortimentně kompletním a mediálně prezentovaným obchodům nadnárodních řetězců. V první polovině současné dekády se však začínaly ukazovat tendence, kdy při vhodné prostorové lokalizaci v místech koncentrace chodců (přestupní místa, zastávky MHD) a poměrně úzce zvoleném sortimentu denní spotřeby, bylo možné velkoplošným a plnosortimentním jednotkám konkurovat především v technologicky nepodmíněné dostupnosti a časové úspornosti (Mulíček, Osman, 2013).

Podle Mulíčka a Osmana (2013) se ústup určitých sortimentních skupin z vnitřních částí města udál již v průběhu minulých období. Jako typické příklady lze uvést nábytek,

zahradní techniku, stavebniny, částečně elektro a „průmyslové zboží“ a další. Autoři dále konstatují, že rozdělování maloobchodního sortimentu na "vnitroměstský" a "suburbánní" (tedy další forma diverzifikace), typicky dle průměrné doby jeho spotřeb, bude pravděpodobně pokračovat i nadále. Snadno se tak může stát, a již se i částečně děje, že sortiment s delší životností a většími nároky na prodejní plochu nebude možné ve vnitřním městě zakoupit. Uvedená skutečnost může představovat větší problém především u méně mobilních skupin obyvatel, resp. u skupin bez přístupu k určitým dopravním technologiím (senioři, zdravotně znevýhodnění, svobodné matky atp.). Přes prokázaná fakta plynoucí z nedávných výzkumů se etapa „diverzifikace“ v odborné literatuře dosud víceméně neujala. Proto ji považuji spíše za trend posledního desetiletí, který v tom nastávajícím projde další razantní proměnou směřující k implementaci on-line/e-commerce forem nakupování, novým komunikačním technologiím, automatizaci, robotizaci a digitalizaci vedoucí k rychlosti a komfortu, hybridním formám maloobchodu apod., a to ve vazbě na zcela nové formy komunikace se zákazníkem spojené se změnou životního stylu.

### 3. Lokalizace, klasifikace, dojížd'ka a prostorová mobilita

#### Lokalizace a klasifikace

Nákupní centra nejprve vznikala na okrajích velkých českých měst, kde byl dostatek plochy pro jejich výstavbu. Od roku 2009 se ovšem vývoj obrátil směrem k daleko intenzivnějšímu využívání ploch i objektů v centrech měst, kde předtím desítky let stávaly továrny nebo jiné objekty typu brownfields a které změnilly svou funkci na moderní nákupní centra (Steinführer, 2006; Kuda, Smolová, 2007; Kunc et al., 2011, 2012a). Developeři si uvědomili, že kupní síla a poptávka je ve městě, v centru, a začali se tak chovat. Přispěl k tomu i cílený tlak ze strany představitelů města. S globální ekonomickou krizí počínající rokem 2008 také skončil (až na výjimky) boom výstavby velkých nákupních center. Místo výstavby jsou aktuálním trendem spíše rekonstrukce, remodelace či rozšiřování stávajících objektů. Od roku 2010 tak v České republice prošlo modernizací zhruba 20 center (Kunc et al., 2020).

Každé místo se vyznačuje určitými vlastnostmi a poměrem zdrojů vhodných pro jinou ekonomickou aktivitu. Nejlepší umístění této aktivity je právě tam, kde se nachází optimum zdrojů, které daná aktivita vyžaduje pro své správné fungování. Tyto vlastnosti/zdroje míst, které můžeme nazývat lokalizačními faktory, jsou právě ve středu zájmu různých lokalizačních teorií, které si kladou za úkol vysvětlit, které vlastnosti/zdroje přitahují či jinak ovlivňují různé ekonomické aktivity. Lokalizační teorie patří mezi nejstarší prostorové práce vůbec a lze je považovat za předchůdce teorií regionálního rozvoje (Blažek, Uhlíř, 2000; Dawkins, 2003; Spilková, 2012).

První pokusy o formulování faktorů ovlivňujících rozmístění ekonomických aktivit v prostoru spadají již do přelomu 18. a 19. století. První systematicky pojatou teorii vypracoval německý geograf J. H. von Thünen. Ve své studii z roku 1826 analyzoval lokalizaci zemědělských činností v městském a příměstském prostoru, přičemž za hlavní lokalizační faktor považoval vzdálenost od daného sídla a s ním spojené dopravní náklady.

Skutečně ucelený teoretický koncept a detailní rozbor lokalizačních faktorů formuloval až o století později německý ekonomický geograf Alfred Weber (1928), který poznatky svých předchůdců sjednotil ve své klasické průmyslové lokalizační teorii. Za nejvhodnější místo pro průmyslovou aktivitu považoval to s nejnižšími výrobními náklady, které přidal k nákladům dopravním. Za tři zásadní lokalizační faktory označil cenu pracovní síly, dopravní náklady a surovinovou základnu. Jako jeden z prvních uvažoval aglomerační úspory, tedy myšlenku, že zásadní vliv na ekonomiku má existence lokalit s výraznou koncentrací průmyslu (průmyslové okrsky či klastry).

Mezi další významné lokalizační teorie patří také Hotellingův model z roku 1929 od amerického matematika a ekonoma Harolda Hotellinga. Jedná se o tzv. Princip minimální diference, který již pracuje i s rozhodnutím o lokalizaci konkurence. Každá firma rozhoduje o své ceně a umístění v kontextu převládající konkurence se sousedními firmami v dané tržní oblasti. Prostorová cenová konkurence je zkoumána v mnoha starších studiích pomocí rámce tohoto modelu (např. Cappa, Order, 1978, Anderson et al., 1992 či Beckmann, 1999). Tento prostorový konkurenční rámec tak může představovat hospodářskou soutěž mezi maloobchodními prodejny, jako jsou např. stejně koncipovaná nákupní střediska lokalizovaná v podobném městském či příměstském prostředí.

Na pomyslném vrcholu této fáze vývoje klasických lokalizačních teorií však stojí Teorie centrálních míst z roku 1933 od německého ekonomického geografa Waltera Christallera, která se snaží o vysvětlení prostorové ekonomiky jako celku. Teorie je zaměřena výhradně na maloobchodní funkci měst, která je odvozena od jejich hierarchie a zkoumá lokalizaci a velikost měst v sídelním systému, přičemž předpokládá racionální chování aktérů na straně poptávky i nabídky a homogenní prostor. Za hlavní lokalizační



faktory pro umístění obchodů je považována blízkost k potenciálním zákazníkům a minimalizace jejich cestovních nákladů (Blažek, Uhlíř, 2002).

Lokalizační teorie se brzy staly terčem kritiky z důvodu přílišného zjednodušování reality (např. nekritické uvažování dokonalého trhu) a byly považovány za nevyhovující a v praxi téměř nepoužitelné. V době jejich vzniku tomu tak ovšem nemuselo být, vzhledem k jiným historickým okolnostem. Před sto lety neexistovaly složité technologie, které by mohly vytvořit monopol jednoho prodejce, také zboží bylo velmi jednoduché a „podobné“. Zde je tedy možné hovořit o určité homogenitě trhu, kdy se mohla významně lišit pouze vzdálenost od zdrojů a trhů, což vedlo k určení dopravních nákladů jako hlavního lokalizačního faktoru tehdejší doby (Capello, Nijkamp, 2009; Damborský, Wokoun, 2010). I přes řadu nedostatků spojených se značným zjednodušením reality rezonuje jejich odkaz i v dnešní době. Jak již bylo zmíněno, lze je považovat za předchůdce teorií regionálního rozvoje, ale stejně tak lze základní myšlenky některých z nich, zejména v případě teorie centrálních míst použít i dnes jako podklad a pomocný aspekt při tvorbě studií zaměřených na lokalizaci maloobchodu.

Lokalizace a lokalizační strategie maloobchodu jsou i v dnešní době důležitým aspektem, jelikož bývají často diskutovány při ekonomickém rozvoji regionů, územním (městském, regionálním) i strategickém plánování a musí podléhat regulacím a odpovídat také environmentálním hlediskům tak, aby nenarušovala životní prostředí (Koželouh, 2010). V zásadě lze rozlišit tři základní možnosti lokalizace v intraurbánních schématech (Guy, 1998a; England, 2000): i) okraj centra města (*edge-of-centre*), ii) mimo centrum města (*out-of-centre*) a iii) mimo město (*out-of-town*). Při podrobnějším členění se uvádí i více možností umístění center. Při stavbě nového velkoplošného konceptu je třeba respektovat všechny aspekty, které může mít výstavba na území v jeho okolí. Největším konfliktem nové zástavby je především nahrazení do té doby zcela jinak využívaného půdního fondu. Dále jde o zásah do městské či příměstské kulturní krajiny, což s sebou může nést i negativní postoj dotčeného obyvatelstva.

Klasifikovat nákupní centra je poměrně složité, neexistuje totiž jednotná shoda na kritériích či kategoriích třídění, mj. je jejich posuzování odlišné na americkém kontinentu a v Evropě. Lze je klasifikovat z několika hledisek, např. podle velikosti, uspořádání, vlastnictví, účelů nákupních cest do nákupních center nebo klasifikace na základě centrality v rámci obslužných funkcí, které mají výraznou prostorově-lokalizační implikaci (Guy, 1998a). Zjednodušeně lze tedy nákupní centra rozdělit na ta, která fungují ve vnitřní funkční struktuře měst, a centra v periferní poloze či v těsné blízkosti měst. Prvně jmenovaná centra svojí nabídkou i cenou zboží a služeb odrážejí faktor polohové renty a výši vstupních nákladů – jedná se o vnitroměstská nákupní centra vyšší cenové úrovně vzniklá často v procesu revitalizace opuštěných či jinak deprimujících ploch bývalých areálů továren a vlakových nádraží. Na druhou stranu hlavní výhodou lokalizace periferních nákupních center je dostatek místa pro rozvoj obchodních i neobchodních ploch včetně těch relevantních pro fungování nákupních center (dopravní infrastruktura, parkoviště). Zde je potom možné hovořit o komerční suburbanizaci (Křižan, Šveda, 2012).

Jak podotýká Lambert (2006), klasifikační mezinárodní rámec byl vytvořený pro ulehčení mezinárodního srovnání a v žádném případě nenahrazuje vnitrostátní definici a klasifikaci nákupních center. Také je možné poznamenat, že v realitě je problematické zařazení daného nákupního centra do příslušné kategorie (skupiny) nejen pro běžného spotřebitele, ale i pro odborníky, a to s ohledem na subjektivní charakter klasifikace.

Tradiční nákupní centrum představuje víceúčelový projekt koncepčně řešený jako uzavřená stavba na volném prostranství, která může být dále členěna podle velikosti. Specializovaný model nákupního centra zahrnuje specifické účelové maloobchodní

jednotky, které jsou postaveny typicky na otevřeném prostranství a mohou být opět členěny podle velikosti (viz tabulka č. 3).

Tab. 3: Mezinárodní standard pro jednotlivé typy evropských nákupních center

Maloobchodní formáty	Typ zástavby	Dílejší maloobchodní formáty	Hrubá pronajímatelná plocha (m <sup>2</sup> )
Tradiční	Velmi velké NC		80 000 a více
	Velké NC		40 000 – 79 999
	Střední NC		20 000 – 39 999
	Malé NC	Comparison-based	5 000 – 19 999
		Convenience-based	5 000 – 19 999
Specializované	Retail Park	Velký	20 000 a více
		Střední	10 000 – 19 999
		Malý	5 000 – 19 999
	Factory Outlet Center		5 000 a více
	Theme-oriented Center	Leisure-based	5 000 a více
		Non-leisure-based	5 000 a více

Pozn.: NC = nákupní centrum

Zdroj: Lambert (2006); ICSC (2006).

*Comparison-based* jsou centra, jejichž nájemníci jsou výhradně prodejci módy, obuvi, bytového zařízení, elektroniky, drogerie a parfumerie, hraček, luxusního a dárkového zboží apod. Jsou obvykle součástí větších maloobchodních oblastí (například městských center) a nemají tzv. magnet v podobě výrazného super či hypermarketu. Jde o nákupní centra, kde má zákazník možnost provést srovnání kvality a ceny a podle toho vybírat.

*Convenience-based* jsou centra zaměřená zejména na běžný spotřební sortiment, s dominantním magnetem (supermarket, hypermarket), kolem něhož se nacházejí menší obchodní jednotky jako např. květiny, potřeby pro zvířata, drogerie, potřeby pro domácnost, základní oděvy, ale i vybrané specializované obchody. Tento typ center je umístěn na okraj měst nebo mimo město do suburbánní zóny (Lambert, 2006).

*Retail park* je projektem zahrnujícím tři a více maloobchodních jednotek v rámci jednoho objektu, s vlastním vstupem a venkovní promenádou. Každá z nich může mít odlišného majitele. Součástí objektu je parkoviště, jež je sdíleno všemi nájemci. Retail park má jednotný design a architekturu vytvořenou jediným developerem. Retail parky se díky své cenové politice (zpravidla méně renomované značky a nižší ceny než v nákupních centrech) rozšiřují i do menších měst s 20-30 tis. obyvateli. Typem prodejního konceptu, jenž občas připomíná maloobchodní parky, je klastr (Spilková, 2012a, Kunc et al., 2013).

*Factory outlet centrum* je projekt s oddělenými maloobchodními jednotkami, kde prodejci nabízejí se slevami zejména značkové oděvy a obuv starších kolekcí. Díky velkým slevám a menší konkurenci mají obvykle větší spádové území než klasické nákupní komplexy. *Leisure-based* centrum je většinou vybaveno multikinem, které zde představuje magnet, ale i jinými zařízeními (např. restaurace, bary, fitness centra, bowling apod.). *Non-leisure-based* centrum je naopak zaměřeno na určitou specifickou oblast (móda, bytové vybavení) nebo cíleně na určitý typ zákazníků (např. obchody na letištích). Vzhledem k velikosti trhu se v českých podmínkách tyto poslední dva typy center prakticky nerozlišují (Spilková, 2012a, Kunc et al., 2013).

Podle velikosti je možné nákupní centra rozdělit do čtyř základních skupin (ULI, 1999; Spilková, 2012a). Nadregionální centra mají spádovou oblast 300 tis. a více obyvatel a hrubou pronajímatelnou plochu 100 tis. i více m<sup>2</sup>; sféry jejich vlivu se mohou překrývat. Nejběžnější jsou regionální centra, jež poskytují široký sortiment obchodů a služeb a obsluhují zhruba 150 tis. obyvatel ve vzdálenosti do 30 minut od nákupního centra. Základem komunitního centra je supermarket či diskontní prodejna a s rozlohou 10 tis. m<sup>2</sup> (i více) obsluhující oblast s 50-100 tis. obyvateli. K uspokojení základních a každodenních

potřeb slouží okrskové nákupní centrum, kde magnetem je nejčastěji supermarket (nebo i drogerie či lékárna). Hrubá pronajimatelná plocha bývá okolo 5 tis. m<sup>2</sup> a spádová zóna do 30 tis. obyvatel.

Jak již bylo výše naznačeno, při konkrétní analýze je možné jít do větší hloubky a vymezit více odlišných, historicky zformovaných morfogenetických zón, v nichž jsou maloobchod a nákupní centra lokalizována. Prostředí historických měst České republiky nabízí pět možností lokalizací nákupních center (Kunc et al., 2012a, 2012d; Kunc et al., 2013):

- Centrum města – tradiční obchodní a obslužná část města s obchody a nákupními centry vsazenými do historické zástavby.
- Okraj městského centra – část města již také s jinými než maloobchodními plochami (např. průmysl, administrativa, vzdělávací instituce apod.), nákupní centrum je velmi dobře dostupné;
- Širší vnitřní město – městské čtvrtě navazující na historické centrum, často s významnou rezidenční, ale i průmyslově- administrativní funkcí, kde je výstavba nákupních center již lépe realizovatelná na volnějším plochách;
- Příměstská oblast – nákupní centra vsazena většinou do okrajových sídlišť doplňují dřívější občanskou vybavenost;
- Suburbánní oblast – výstavba nákupních center je minimálně omezována původní zástavbou, většinou na hranici či mimo administrativní hranice města ve volné krajině nebo v původní vesnické zástavbě s nižším maloobchodním standardem.

V centru města a na okraji městského jádra lze nalézt nejčastěji nákupní centra vsazená do původní husté zástavby, kde dochází k propojení historických prvků s moderní architekturou ve více či méně zdařilé podobě. Zřídka se může jednat také o zcela novou stavbu bez provázanosti s původními prvky. Výstavba a další rozšiřování center v rámci vnitřních městských struktur jsou vždy limitovány kulturně-historickou hodnotou původní zástavby. Jedná se typicky o vícepodlažní objekty s nižší celkovou pronajimatelnou plochou, kde často nelze umístit jako magnet velkoplošnou prodejnu typu hypermarket. Magnetem se ovšem může stát např. multikino, které spolu s maloobchodními a obslužnými jednotkami přispívá k oživení historických městských jader. Vzhledem k dopravním omezením v centrech měst je nejčastějším a přirozeným způsobem dopravy chůze. Za určitý problém může být považován nedostatek parkovacích míst v zázemí centra, což je zejména v rámci pěších zón v historických jádrech pochopitelné, respektive kompenzované polohou a docházkovou vzdáleností k veřejné dopravě či odstavným parkovištím (Kunc et al., 2012a, 2012b, 2012c, 2012d, 2013).

V centru města jsou lokalizovány nejčastěji supermarkety, samoobsluhy, obchodní domy či menší nákupní centra, nechybí kamenné specializované prodejny, farmářské prodejny a stánky, večerky a další. Vhodná prostorová lokalizace menších maloobchodních jednotek, v centru v místech koncentrace chodců (přestupní místa, zastávky MHD – často chybí parkovací místa), užší a kvalitnější sortiment – to vše při technologicky nepodmíněné dostupnosti - jsou konkurenční výhody oproti velkoplošným obchodům vznikajícím mimo střed města a jeho blízký okraj. Všimly si toho již i nadnárodní maloobchodní řetězce a maloplošné koncepty (např. Tesco Express) jsou tak součástí jejich současné i budoucí strategie (Kunc et al., 2012a, 2012d, 2013, 2020).

Stále více jsou developery k výstavbě nových velkoplošných jednotek a nákupních center na okraji centra nebo v širším vnitřním městě vyhledávány dříve jinak využívané lokality (brownfields), probíhá revitalizace starých průmyslových objektů s využitím původních a někdy i architektonicky cenných prvků (Crosby et al., 2005; Kunc et al., 2013). Zdaleka přitom nemusí jít vždy jen o obchodní či komerční plochy, nicméně jak poukazuje Kok (2007), maloobchod je v těchto případech spolehlivým a důležitým zdrojem příjmů a

stává se tak nepostradatelným, respektive klíčovým faktorem ovlivňujícím proveditelnost celého záměru.

Mimo střed města a jeho blízký okraj jsou možnosti prostorového rozmachu větší, velkoplošné koncepty a nákupní centra vznikají přestavbou bývalých objektů občanské vybavenosti, ale i na volných plochách v sídlištních komplexech nebo po asanaci výrobních prostor. Součástí nákupních center bývá zpravidla hypermarket, hobby market, restaurace a zařízení služeb. Na předměstích, respektive mimo samotné město pak vznikají obří projekty s rozsáhlými velkoplošnými objekty a úrovnovými parkovišti na volné ploše pro tisíce vozidel. Magnetem nemusí být vždy hypermarket s převahou potravinářského zboží, ale i jiný subjekt (typicky IKEA). Součástí mohou být a často bývají multikina, restaurace a občerstvení typu fast food, různá sportoviště, odpočinkové plochy a další zařízení služeb a volného času, ale i hobby markety a retail parky (Kunc et al., 2012a, 2012b, 2012c, 2012d, 2013).

Podobné rozdělení v rámci měst provedl také Guy (1998a), který rozlišil až šest různých způsobů umístění center. Pro ilustraci kontextuálních vazeb lze poukázat na skutečnost, že při oprostění se od různých specifíků a detailů, jsou všechny pozdější městské prostorové vzorce určitým způsobem spjaty s původním modelem koncentrických zón (Concentric zone model), známým také jako Burgessův model, který vysvětluje vztah městské sociální struktury v kontextu struktury prostorové. Byl vytvořen americkým sociologem Ernestem Burgessem v roce 1925 a v zásadě se na něj váže i tzv. teorie nabídkové renty (Bid rent theory) zaměřená na využití půdy ve městech, jež je velmi dobře uplatnitelná i v případě lokalizace maloobchodu. Guyovo rozdělení poté znázorňuje následující tabulka.

Tab. 4: Lokalizace nákupních center

Typ nákupního centra/lokalizace	Centra měst	Okraje městských center	Okraje městských částí	Jiné maloobchodní oblasti	Nové rezidentní oblasti	Okraje měst
Volně stojící jednotky		■		■	■	■
Tematicky zaměřená centra			■		■	■
Retail park				■		■
Obchodní dům	■			■		■
Regionální centrum						
Specializované centrum	■	■		■		
Factory outlet*				■		■

\*Centrum zaměřené na prodej zlevněného zboží, které bylo vyprodukováno v nadměrném množství, či již vyšlo z módy. Tato centra jsou obvykle umístěna v blízkosti výroby daných produktů nebo ostatních outletových center.

Zdroj: Guy (1998a).

Nelze zcela popřít, že výstavbou velkých nákupních center mimo urbanizované prostory se zvýší možnosti nákupů a trávení volného času nejen obyvatel samotného města, ale i z venkovských obcí v jeho zázemí. Na druhé straně znamená tato výstavba značný zásah do kulturní krajiny a kvality života obyvatel dotčeného území (nová technická a dopravní infrastruktura, vznik nových linek MHD, zvýšení intenzity automobilové dopravy se všemi neduhy, zábor kvalitní půdy a další). V tomto ohledu je na místě poznamenat, že v mnoha západoevropských zemích již od 60. let existovala snaha výstavbu tohoto typu center nějakým způsobem regulovat, která postupně sílila s tím, jak se začaly zřetelněji projevovat jejich hlavní negativa spojená s nárůstem individuální automobilové dopravy a oslabením či úpadkem tradičních nákupních míst v centrech měst (např. Guy, 1998b, England, 2000;

Poole et al., 2002; Križan et al., 2019). Oproti tomu tuzemští autoři (Spilková, 2010; Spilková, Perlín, 2010) opakovaně poukazují, že ačkoliv už i některé bývalé země východního bloku podobná opatření přijaly, v ČR dosud absentuje jednotný a efektivní nástroj či opatření pro regulaci velkoplošných maloobchodních zařízení mimo zastavěná území (resp. pro regulaci velkoplošných maloobchodních zařízení vůbec).

Na druhou stranu, výstavba nákupních center v rámci zastavěných rezidenčních prostor může přispět, a v řadě případů se tak stalo, k oživení historických jader a navazujících čtvrtí, jež ztrácejí své obchodní a obslužné funkce právě na úkor obřích center budovaných na zelené louce na okraji měst. Příspěvek městotvorné funkci spojený s přirozenou dojížděnkou či docházkou za obchodem a službami do vnitřního města zde není vůbec zanedbatelný. Centra českých měst jsou vystavena stále sílícímu procesu komercializace, jehož jedním z důsledků je vytlačování prodejen potravin z centra města (Sýkora 2001; Ilnicki 2001; Poole et al., 2002; Kunc et al., 2012a; Križan, Šveda, 2012; Križan et al., 2019). Prodejní plocha potravinářských prodejen v centru města neustále klesá a až na výjimky klesá i plocha nepotravinářských specializovaných prodejen. Těžiště nákupů potravin i nepotravinářského sortimentu se přesouvá do sídlištních zón a na městskou periferii, kde jsou lokalizovány supermarkety a hypermarkety, často jako součást nákupních center.

Současným trendem a přístupem k lokalizaci nákupních center je spíše ústup od velkoplošných projektů, které se nachází v okrajových částech měst. Tyto lokality, které už mají prvky venkovského charakteru, bývají pod tlakem zejména s ohledem na zvýšenou intenzitě automobilové dopravy a zábor půdy, jež jsou vnímány většinou velmi negativně místními obyvateli, ale i představiteli obcí a měst (Kunc et al., 2013). Omezování výstavby nových velkých center je charakteristické zejména pro západní Evropu. Restriktivní politiky je možné nalézt jak ve Velké Británii (Guy, 1998b), tak v Itálii a Francii (Pellegrini, 1995). Tvrzení dokládají také studie provedeny společností Cushman & Wakefield (2017), které pozorují trend v modernizaci stávajících center. Mimo důvody uvedené výše, jsou změny ve výstavbě mnohdy způsobeny nasycením trhu a změnami v nákupních preferencích.

Situace v České republice je odlišná díky pozdějšímu vzniku a rozvoji nákupních center. Česká republika se dlouhodobě řadila, spolu s Polskem, do kategorie nových rozvíjejících se trhů (Poole et al., 2002), na které později navázaly také Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko, Chorvatsko či Srbsko a v posledních letech velmi dynamické Rusko a Turecko (Kunc, Križan, 2018). V polovině 90. let se situace v ČR a dalších zemích postsocialistického bloku k bývalému Východnímu Německu, kde po sjednocení také nedošlo k rychlé implementaci významnějšího nástroje pro regulaci výstavby (Kaser, 1995). Negativní stav se však ani po řadě let nijak výrazně nezměnil, což potvrzují také Spilková a Perlín (2010), kteří uvádějí, že i přes snahu některých států střední a východní Evropy o částečnou regulaci maloobchodu (Slovensko, Polsko), v České republice stále chybí ucelený nástroj pro regulaci výstavby a lokalizace nákupních center. Nepřítomnost legislativních nástrojů a líná kompetentních orgánů je možné pozorovat také v posledních letech a vyhlídky do budoucna nenapovídají žádným větším pozitivním změnám.

Vznik nákupního centra, ať už v rámci vnitřního měst či na okraji, se obvykle poji svými významnými dopady na fungování místního prostředí. Na výstavbu velkoplošných maloobchodních jednotek se dá nahlížet jako na negativní aspekt s ohledem na vlivy na okolní prostředí, na druhou stranu jako na příležitost a možnost danou lokalitu rozvíjet. Obecně jsou nákupní centra místem, které generuje velké množství zisků a má podstatný vliv na místní/regionální ekonomiku.

Nejvýraznějšími dopady nově vzniklého nákupního centra jsou dopady ekonomické. Jako pozitiva lze pozorovat zvýšení nabídky pracovních míst a ekonomický růst dané

lokality (Voyce, 2006; Ryan, 2006). Zároveň se dá konstatovat, že při vzniku nového nákupního centra se zvýší konkurence a tím vznikne tlak na okolní poskytovatele maloobchodních služeb, což způsobí zvýšení kvality poskytovaných služeb a může mít za následek snížení cen. Současně při vzniku nákupních center vzniká tzv. multiplikační efekt. Jedná se o aktivity, které ovlivňují danou lokalitu (region), a to buď přímo (příjmy z nájmu, činnost obchodních jednotek, restaurací, kaváren, služeb, zařízení pro zábavu a volný čas apod.) nebo nepřímo (stavebnictví, spotřební průmysl) (Fujita, Thisse, 2000). Mimo tyto přínosy může vznik nákupního centra zvýšit atraktivitu města (regionu), zároveň se může jednat o stimul, který do lokality přiláká nové rezidenty, či udrží ty stávající. Typicky se jedná o mladé, vzdělané a kvalifikované lidi, kteří jsou lákáni velkými městy (McGreevy, 2016).

Za negativní ekonomické dopady se považuje likvidace menších maloobchodníků, kteří působí zejména v centrech měst a v nákupních zónách. Taková eliminace má za následek snížení pracovních míst, přičemž počet zaniklých pracovních míst může být výrazně vyšší, než počet nově vytvořených míst v nákupním centru (Johannisová, 2008). Druhým výrazným problémem může být odliv peněz z dané lokality. V případě vlastnictví nákupních center zahraničním investorem lze předpokládat, že většina příjmů center odtéká zpět do země, kde mají majitelé center své sídlo (Rowbotham, 1998).

Dalším negativním dopadem je výše naznačený vliv na okolní krajinu. Při vzniku nákupního centra na okrajích měst se obvykle jedná o zábor kvalitní zemědělské půdy. Díky takovému zásahu do krajiny lze hovořit o nekontrolovatelném růstu měst. V případě výstavby nákupního centra je nutné vzít v úvahu všechnu doprovodnou infrastrukturu, kterou centrum vyžaduje. Konkrétně pak přítomnost vícekapacitního parkoviště, napojení na dopravní uzly pro individuální automobilovou dopravu či zajištění veřejné hromadné dopravy. Tyto dopady na lokalitu mají dvojí podobu. Jednak se na tuto problematiku dá nahlížet pozitivně, v podobě zajištění nové kvalitní infrastruktury v okrajových částech měst; druhou a negativní stránkou je zvýšená dopravní a environmentální zátěž dané lokality (Padilla et al., 2017)

### **Dojížd'ka, prostorová mobilita a organizace**

Nákupní chování a s ním spojená prostorová mobilita jsou výsledkem vzájemného působení osobnostních charakteristik nakupujících a podmínek okolního prostředí (Lentnek et al., 1976). Lidé žijící na jednom místě se mohou v rámci stejných podmínek chovat rozdílně z mnoha důvodů. Těmi mohou být jednak individuální potřeby a motivace, rozdílná míra informací týkajících se podmínek prostředí (spektrum a kvalita nabídky), ale také faktory v podobě takzvaných překážek – k těm patří především finanční možnosti a prostorová mobilita (Lloyd, Jennings, 1978).

Rozložení vybavenosti a dojížd'ka za maloobchodem a službami jsou značně ovlivněny několika provázanými faktory, které se vyvíjejí díky novým technologickým a komunikačním řešením vedoucím ke změně hierarchického uspořádání poskytování služeb. Jedním z klíčových aspektů je vyšší možnost mobility spotřebitelů s ohledem na velmi dynamický rozvoj individuální automobilové dopravy i veřejné hromadné dopravy v podobě např. tzv. integrovaných dopravních systémů, ve vyspělých zemích již od 80. let (Illeris, 1991). Tento jev se stále prohlubuje s postupující globalizací a se změnami v nákupním chování spotřebitelů (Birkin et al., 2010; Spilková, 2012a; Kunc et al., 2013; Křižan, Lauko, 2014). Obyvatelé mají dále nové možnosti alternativního nakupování potravin, čímž se nadále prohlubuje proměna jejich nákupních preferencí (Spilková, 2018). Venkovské oblasti lokalizované dále od metropolitního centra provází řada sociálních, demografických a ekonomických problémů; typicky se klasický venkov potýká se stárnutím populace, horší kvalitou bydlení, resp. nedostatkem nových bytů a odlivem (mladých) obyvatel do měst nebo

příměstského prostoru (Mládek et al. 2018; Patay, 2018; Kubeš, Nováček, 2019). Vybavenost obcí a dojíždka za maloobchodem a službami jsou značně ovlivněny i pracovní vyjíždkou s ohledem na dlouhodobou ztrátu pracovních míst na venkově, zejména v zemědělství a průmyslu (Kunc et al., 2018; Tonev et al., 2018).

Nová dimenze velkoformátových řetězcových prodejen a nákupních center nejenže vytlačila dříve tradiční formy maloobchodu do pozadí zájmu nakupujících (Szczyrba, 2005), ale také výrazně změnila kulturní návyky spojené s nákupy u několika generací. Hovoříme zejména o nákupních centrech, která do značné míry zastoupila tradiční veřejný prostor se vším, co k němu patří (Voyce, 2006; Cooper, 2007; Jackson et al., 2011; Van Leeuwen, Rietveld, 2011). Postupem času se do nákupních center „vystěhovaly“ četné obchodní i neobchodní funkce z jednotlivých městských částí (stravování, pošty, banky, lékařské ordinace a další), a jak konstatuje Spilková a Hocheľ (2009) nebo Pospěch (2010), nákupní centra v postsocialistických zemích se stala jedním z klíčových nositelů změny spotřebitelského chování společnosti. Nejen pro mladé lidi, ale i např. pro seniory v důchodovém věku se návštěva nákupního centra stává atrakcí, zábavou, trávením volného času, resp. jistou formou společenské události – být v „centru dění“ (např. Spilková, 2012). Postupem času se tak začal vytvářet nový koncept nakupování, charakterizovaný až rekreačními atributy, podobně jako je tomu jinde v zahraničí (Butler, 1991; Bäckström, 2006).

Města vždy plnila díky své obchodní funkci roli přirozených center nákupního cestovního ruchu, avšak donedávna výhradně se zřetelem na centrální lokality nabízející turistům-zákazníkům široké spektrum specializovaných prodejen. Nákupní centra, zvláště jsou-li lokalizována do městských center, zvyšují svůj rekreační potenciál a determinují nový rozměr městského cestovního ruchu (Clark et al., 2003; Kowalczyk, 2005; Spilková, 2012; Kunc et al., 2020). V postindustriální fázi vývoje měst však dochází k jejich prostorově-funkční transformaci a ke vzniku nových městských center (Matlovič, 2001; Sýkora, 2001). Nákupní centra lokalizovaná na předměstích v dostupné dojíždkové vzdálenosti od centra města (Garreau, 1992) spolu s dalšími aspekty (dojíždkové a pracovní vazby, služby apod.) přispěla k modifikaci dlouholetého vnímání monocentrického funkčního uspořádání měst (Brown, 1992; England, 2000; Timothy, 2005 a mnoho dalších).

Jak dále uvádějí ve svých studiích Mulíček et al. (2010, 2016), stává se maloobchod v období globalizace významným hybatelem změn v urbánních strukturách a patří k důležitým rytmizátorům spotřeby ve městech, resp. v denních urbánních systémech. Nakupování v maloobchodních prodejnách je z hlediska konceptu geografie času (Pred, 1977) jednou ze základních opakovaných aktivit člověka v časoprostoru. Z hlediska tohoto přístupu lze pojímat nakupování jako formu frekvenční dojíždky za maloobchodem, v rámci je zkoumán pohyb lidí do nákupních míst, jež stimulují poptávku spotřebitelů po nákupech a jiných doprovodných službách uspokojujících jejich potřeby. Intenzita a směry dojíždky jsou odstupňovány podle typu a lokace maloobchodních jednotek v urbánní struktuře, tj. v závislosti na stupňovitém uspořádání maloobchodní sítě, které koreluje s hierarchií frekvence uspokojování potřeb obyvatelstva zbožím denní, časté a občasné poptávky (Szczyrba, 2006; Maryáš et al., 2014).

Je zřejmé, že nakupování je dnes daleko složitějším a interdisciplinárním jevem, než tomu bylo v předchozím období, zejména pak ve vztahu k českým realitám (obecně k situaci ve středoevropském regionu), kde se změny uskutečňovaly s daleko větší razancí než v zemích s tradicí tržní ekonomiky. Spektrum změn je relativně široké, příkladem může být frekvence nakupování, která spolu s dojíždkou za prací a do škol udává základní rytmus denního urbánního systému (Berry, 1967; Hall, 1974; Bezák, 2000). Stále silnější pozici získávají nepravidelné a víkendové aktivity rozličných populačních skupin, přičemž na rozdíl od denní dojíždky nebývá účel nákupu (zejména o víkendech) často primárním

(Marjanen, 1995; Mitríková, 2008; Kunc et al., 2013; 2020). Jsme svědky zvyšujícího se podílu nedenní dojížděky za maloobchodem (obecně službami), která je vyvolána fungováním nákupních center a jiných velkoplošných maloobchodních prodejen na městských periferiích (tzv. *out of town centers*), jež se výrazným způsobem podílí na decentralizaci maloobchodních funkcí v urbánní struktuře a na vzniku polycentrického uspořádání měst (Knox, Pinch, 2000; Heineberg, 2006; Mulíček, Malý, 2018).

Vlivem internacionalizace maloobchodu nastaly nejen významné organizační změny uvnitř odvětví, ale začala také transformace prostorové organizace maloobchodu. Začaly se rychle měnit územní parametry maloobchodní sítě, a to především vlivem vstupu velkoplošných prodejen do území. Nejvíce se změny dotkly měst, která se stala hlavním cílem expanze zahraničních maloobchodních řetězců na nové trhy, a to organizovaně v rámci sídelní hierarchie. Chápeme-li transformaci maloobchodu jako rozvoj maloobchodních sítí jednotlivých maloobchodních firem, pak města plní v tomto procesu úlohu uzlů (Wilk, 2005).

Zejména vlivem rozvoje velkých nákupních center a hypermarketů a přesměrováním nákupních toků do těchto center došlo ke zcela zásadní změně uspořádání maloobchodních funkcí ve městech. Postupně začaly vznikat lokality komerční suburbanizace a vlivem decentralizačních tendencí, tolik typických pro velkoplošný maloobchod, nastalo oslabení funkcí městského centra a došlo k přechodu k polycentrickému uspořádání maloobchodních funkcí ve městě (Heineberg, 2006; Namyšlak, 2006; Mitríková, 2008; Trembošová, 2009, Křižan, Šveda, 2012; Mulíček, Malý, 2018). Expanze velkoplošných maloobchodních prodejen měla zásadní vliv na změny v územní (prostorové) struktuře maloobchodní sítě. Kromě již „tradičních“ témat jde například o vznik tzv. potravinových pouští, které představují území uvnitř většího města s omezeným výběrem prodejen potravin pro bydlící obyvatelstvo (Cummins, Macintyre, 1999; Wrigley, 2002; Zenk et al., 2005; Křižan, Danielová, 2008; Křižan et al., 2009, 2015 a další).



#### 4. Atraktivita a úspěšnost

Hlavní role maloobchodu, tedy prodej zboží a poskytování služeb konečnému spotřebiteli, se do současné podoby transformovala několik desetiletí. Stále se zvyšující globalizační a internacionalizační tendence se projevily mj. uspěchaným a hektickým způsobem života a nedostatkem času (Giddens, 2002). Nová dimenze velkoformátových řetězcových prodejen a nákupních center nejenže vytlačila dříve tradiční formy maloobchodu do pozadí zájmu nakupujících (Szczyrba, 2005), ale právě nákupní centra, do značné míry zastoupila tradiční veřejný prostor se vším, co k němu patří (Cooper, 2007; Jackson et al., 2011; van Leeuwen, Rietveld, 2011; Voyce, 2006).

Možnost nakupování, využití služeb, zábavy i relaxace „pod jednou střechou“ přinesla tedy určité řešení vyrovnávající se s nedostatkem času, který člověk v současné době pociťuje téměř neustále. Toto řešení má ovšem i své negativní stránky, postupem času vnímané stále silněji. Hovoří se o vzniku konzumní společnosti (Mansvelt, 2010), kdy rodiny s dětmi tráví celý den v nákupním centru, o pozici umělého společenského statusu a závislosti „být viděn a pohybovat se“ v nákupním centru (zejména u mladé generace, tzv. *mall junkies* (Spilková, 2012b; Underhill, 2004)), často neregulované výstavbě objektů v nevhodných lokalitách spojené s politickými tlaky ze strany veřejné správy i samotných developerů apod. (England, 2000; Koželouh, 2010; Spilková, 2010). Nejen pro mladé lidi, ale i např. pro seniory v důchodovém věku se návštěva nákupního centra stává atrakcí, zábavou, trávením volného času, resp. jistou formou společenské události. Postupem času se tak začal v zemích střední Evropy, tedy i v České republice, vytvářet nový koncept nakupování, charakterizovaný až rekreačními atributy, podobně jako tomu bylo dříve ve vyspělých zemích Evropy či severní Ameriky (Butler, 1991; Timothy, 2005; Bäckström, 2006; Mitríková et al., 2015). V této souvislosti je možné nákupní centra hodnotit podle jejich atraktivity, která je závislá na vícero faktorech a vyjadřuje schopnost přilákat spotřebitele.

Výběr lokality a jeho dostupnost je tedy poměrně prioritní, protože lidé v České republice a na Slovensku nejsou příliš ochotni chodit nakupovat jinam, než jsou zvyklí (Križan et al., 2015). Pokud je centrum postaveno mimo pravidelné cesty potenciálních spotřebitelů, je třeba je dostatečně motivovat ke změně nákupního chování a spádu. Ale ani motivace v podobě různých doplňkových atrakcí či služeb (kluziště, lezecká stěna, dinopark, různé kulinářské, reklamní a kulturní akce apod.) nemusí znamenat úspěch. Velice důležitá je lokalizace v blízkosti velkého dopravního uzlu, resp. možnost dojet autem prakticky až do nákupního centra či s přímým napojením na MHD. Např. v Praze je zásadním faktorem vysoké návštěvnosti, úspěšnosti a atraktivity nákupního centra přítomnost metra, nejlépe se zastávkou přímo v prostoru centra (Kunc et al., 2013; Križan, Lauko, 2014).

Kromě vhodné lokalizace a dostupnosti je dalším významným atraktorem nákupního centra vhodná skladba nájemců. Zejména renomované značky v oblasti módy a módních doplňků (H&M, New Yorker, Peek & Cloppenburg, s. Oliver, Orsay, Piere Cardin, Promod, Tezenis a mnoho dalších) jsou důležitým indikátorem úspěšnosti centra. V zavedených nákupních centrech není problém tyto nájemce udržet, v méně úspěšných centrech jsou však ojedinělé. Majitelé jsou potom nuceni se podílet na riziku velkých kotevních nájemců a udržet je v nákupním centru za cenu pobídek typu „čistě obrátové nájemné“, kdy obchodník platí jen určité procento z tržby, a nikoliv fixní nájemné, nebo vlastník zainvestuje část vybavení prodejny (Dolbec, Chebat, 2013; Kunc et al., 2013).

Sleduje-li se vztah nakupování a místa nákupů, bývá zjišťováno, že ne vždy musí platit ekonomické důvody a racionální chování spotřebitelů. To vyvrací dříve přijímaný názor, že spotřebitel upřednostňuje minimální mobilitu za nákupem a chová se veskrze ekonomicky, jak uvádějí např. výsledky dřívějších výzkumů Rushtona (1969) či Pottera (1979). Později se ovšem ukázalo, že část konzumentů si vybírá místo nákupů i podle jiných faktorů, tedy

např. dle výběru zboží, dobré obsluhy, poskytování služeb, velikosti, čistoty, atmosféry prodejny, či ve všeobecnosti podle míry atraktivity nákupního místa. Praxe ukazuje, že lidé často nerespektují logiku ekonomického myšlení a neřídí se striktně ekonomickými hledisky. Jak uvádějí Walmsley a Lewis (1984), pokud by v určité lokalitě města bylo vybudováno moderní velké obchodní středisko nabízející služby na vysoké úrovni, široký sortiment, dobré ceny apod., zdaleka ne všichni lidé z okolí by zde nakupovali. Naopak by bylo možné v daném místě pozorovat nakupující z relativně vzdálených lokalit. Ukazuje se, že nakupování je ovlivňováno řadou faktorů časově i prostorově proměnlivých, a že je poměrně složitým sociálně-ekonomickým jevem.

Obchody lokalizované v maloobchodních či obslužných aglomeracích, jako jsou nákupní centra či hlavní obchodní ulice mezi sebou soupeří o zákazníky. Mohou však také vzájemně spolupracovat v souvislosti s provozními a marketingovými záležitostmi v aglomeraci, ve které se nacházejí. Snaží se přilákat zákazníky nabídkou obchodů a služeb, ale i zábavou a různými akcemi, novými prodejními kanály a *place marketingem* (Warnaby et al., 2005; Teller, Elms, 2010; Teller et al., 2016). Výzkum provedený Tellerem a Schnedlitzem (2012) v několika regionálních i nadregionálních nákupních centrech prokázal, že hnací mechanismy související s polohou, včetně geografické polohy, dostupnosti a parkovacích podmínek, mají největší dopad na aglomerační efekty z hlediska ekonomického úspěchu nájemců.

Jak tvrdí Finn a Louviere (1996), většina dřívějších výzkumů, které shromažďovaly údaje hodnotící image nákupních center, studovala omezený počet center a analyzovala prostorový rozměr dat mezi spotřebiteli. Zde je zřejmé, že prostorová dimenze atraktivity nemusí být rozhodujícím kritériem, pokud je analýza prováděna pomocí malého vzorku spotřebitelů. Z pohledu manažera může být důležitější identifikovat vlastnosti, které určují image nákupních center na trhu. Teller et al. (2016) považují právě manažery a jejich schopnosti za klíčové k uvolnění potenciálu a následnému vybudování konkurenční výhody fungování obchodů v maloobchodní síti a jejich uzlových bodech (např. nákupních centrech). Ve své studii prokázali, že přestože má konkurence přímý dopad na výkonnost prodeje, je celkový účinek zanedbatelný. Spolupráce poté ovlivňuje výkonnost obchodu pozitivně, ale pouze nepřímo.

I další uvedené charakteristiky maloobchodu vytvářejí jeho přitažlivost. Otázka atraktivity nákupních center proto již delší dobu poutá pozornost akademické obce i praxe, což dokládá počet odborných studií (např. Lusch, Serpkenci, 1990; Burns, Warren, 1995; Guy, 1998b; Arentze, Timmermans, 2001; Teller, Reutterer, 2008; Teller, Elms, 2010; Awang et al., 2013; Teller, Alexander, 2014; Dębek, 2015; Kunc et al., 2016; Lowe et al., 2018 a mnoho dalších). Atraktivitu nákupního centra ovlivňuje řada charakteristik, které je možné rozdělit do čtyř skupin (Teller, Reutterer, 2008):

- i) faktory odvozené od místa/lokality (*site-related*),
- ii) faktory odvozené od nájemců (*tenant-related*),
- iii) faktory odvozené od prostředí centra (*environment-related*),
- iv) faktory odvozené od spotřebitele (*buying situation-related*).

Tyto skupiny faktorů zahrnují širokou paletu konkrétních dílčích faktorů (Teller, 2008; Teller, Elms, 2010, 2012; Micu, 2013; Dębek, 2015 a další). Ze skupiny faktorů odvozených od dané lokality se jedná zejména o dílčí faktory dostupnosti a parkování. Obecně lze konstatovat, že atraktivita nákupního centra se snižuje se vzdáleností (dostupností) tohoto centra (Dennis et al., 2002). Pro spotřebitele jsou maloobchodní aglomerace (typicky nákupní centra) atraktivní, protože snižují náklady a čas cestování, protože je potřeba méně a kratších cest (Ghosh, 1986). Výzkumy ukázaly, že velká nákupní centra nabízející bezplatné parkování jsou často vnímána jako atraktivnější než tradiční centra měst (Timmermans, 1996; Teller, Reutterer, 2008). Taktéž dostupnost veřejné hromadné dopravy

v blízkosti nákupních center může ovlivnit výběr místa nákupu (Ibrahim, McGoldrick, 2003). Možnosti parkování ovlivňují i pohodlí nákupu (Alzubaidi et al., 1997). Studie Marjanen (1995) poukazuje na skutečnost, že parkování, velká nákupní oblast a dostupnost rozmanitějšího zboží ovlivňují nakupování a vlastní atraktivitu lokality. Na druhé straně je možné diskutovat o významu parkování, přičemž některé studie vyloženě zpochybňují vliv tohoto faktoru na maloobchodní obrat (van der Waerden et al, 1998; Mingardo, Meerkerk, 2012).

Druhá skupina faktorů odvozených od nájemců zahrnuje dvě dílčí skupiny faktorů (Teller, Reutterer, 2008). První z nich představuje „mix maloobchodních nájemců“ a druhou „mix nájemců obslužných zařízení“, jako jsou gastronomická a zábavní zařízení (restaurace, bary, rychlá občerstvení či kina) (Wakefield, Baker, 1998; Garg, Steyn, 2015). Nájemní mix působí na úspěch nákupního centra, protože správná kombinace nájemců může přilákat více stálých zákazníků a zvýšit tak prodej maloobchodníků (Abratt et al., 1985). Na druhé straně lze poukázat na skutečnost, že vhodně zvolený nájemní mix může způsobit určitý synergický efekt (Mejia, Eppli, 1999). Taktéž je možné upozornit na fakt, že tzv. „kotevní obchody“ přitahují vyšší podíl zákazníků ve srovnání s jinými menšími maloobchodními nájemci (Levy, Weitz, 2006). Jak tvrdí někteří autoři (např. Bean et al., 1988; Plăiaș, Abrudan, 2013; Garg, Steyn, 2015), koncept ideálního nájemního mixu zatím nebyl vytvořen, což představuje důvod k dalším výzkumům v této oblasti. Obecně lze tuto skupinu faktorů považovat za ty s největším relativním významem (Teller, 2008).

Třetí skupina faktorů, tedy těch odvozených od prostředí nákupního centra, zahrnuje dílčí faktory, jako jsou orientace, přitažlivost a atmosféra (Wakefield, Baker, 1998; Teller, Reutterer, 2008). Atmosféra je prvním a v některých případech nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím primárně atraktivitu navštíveného nákupního centra (viz také Turley, Milliman, 2000). Jak uvádějí Teller et al. (2010), maloobchodní nájemci a atmosféra jsou nejdůležitějšími ovlivňujícími faktory. Přesněji řečeno, účinky mixu maloobchodních nájemců jsou nejsilnější tam, kde existuje přímý vliv na tři endogenní faktory. Atmosféra má přímý vliv na spokojenost a uchování náklonosti, přičemž loajalita je ovlivněna pouze nepřímo. Na druhé straně je nutné poznamenat, že analýza atraktivity na základě výzkumu atmosféry není jednoznačně profilovaná, a to i s ohledem na velkou různorodost konceptů výzkumů (Děbek, 2015).

Poslední skupinu zastupují faktory odvozené od spotřebitele. Jedná se o nejsubjektivnější faktory hodnocení z pohledu jednotlivce. Patří sem dva dílčí faktory, a to vnímaná „vzdálenost“ mezi počátečním bodem konkrétní cesty a zvolenou nákupní aglomerací. Druhým je vnímaná důležitost nákupní aktivity měřené z hlediska „zapojení“ jednotlivce (Teller, Reutterer, 2008).

V závislosti na definici je atraktivitu možné měřit různými metodami, které lze rozdělit do dvou skupin. První z nich zastupují primárně kvantitativní metody vycházející z interakčních modelů (Reilly, 1931; Huff, 1963). V oblasti retail marketingu mohou být studie zabývající se atraktivitou maloobchodních lokalit rozděleny do těchto výzkumných proudů (Teller, 2008): i) přístupy založené na teorii prostorových interakcí, ii) modely maloobchodní přitažlivosti založené na teorii náhodných užitků a iii) multiplikační konkurenční interakční modely. Jedná se o stanovení určitých „objektivních“ kritérií pro určení atraktivity maloobchodu z hlediska vnímání spotřebitele. Druhou skupinu představují metody hodnotící atraktivitu maloobchodu pro spotřebitele aplikací primárně kvalitativních metod, jež zastupují zejména dotazníkové šetření a interview nebo šetření v domácnostech či telefonní průzkumy (Teller, Reutterer, 2008). Zatímco první skupina metod má dominantně prostorový charakter snažící se určit hranici vlivu spádovosti maloobchodních jednotek v určitém regionu, druhá skupina má výrazný socioekonomický aspekt orientovaný

na řešení problému *place marketingu*, tedy hledání způsobů distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi.

Úspěch či neúspěch nákupních center primárně vázaných na jejich (ne)atraktivitu je na českém trhu v současné době otázkou řady faktorů. Z vlastních provedených výzkumů a dalších odborných expertíz (INCOMA GfK, Cushman & Wakefield Czech Republic a další) vyplývá, že „žádné“ problémy nemají pouze nadregionální, velká a zavedená, tzv. *prime centra*, lokalizovaná především v největších městech. Méně návštěvníků mají hlavně menší regionální a lokální centra v oblastech s menší kupní silou a vysokou nasyceností trhu, což se ovšem týká nejen menších měst (50-100 tis. obyvatel), ale i hlavního města Prahy. Zejména v případě Prahy, která vzhledem ke své populační velikosti není tak nasycena, ve srovnání s některými menšími městy v České republice, se „logika“ výskytu neúspěšných a neatraktivních center hledá jen obtížně. Od nápadu vybudovat nákupní centrum a doby, kdy se skutečně otevírá, uplyne většinou 6-8 let a v průběhu této doby se mění vývoj globální ekonomiky, konkurence, kupní síly obyvatelstva apod., zvláště pokud jde o roky ekonomické krize, jako tomu bylo po roce 2008.

Experti z poradenských a developerských společností se vesměs shodují, že zhruba 10 % neobsazených obchodů v komplexu nákupního centra již signalizuje ekonomický neúspěch. A protože neúspěch plodí zase neúspěch, majitelé center se snaží přitáhnout alespoň některé atraktivní obchodníky/značky. Potom jsou tzv. magnetům nabízeny prostory za zanedbatelné nájemné, přičemž majitelé center doufají, že je tyto firmy zachrání od úpadku (Dolbec, Chebat, 2013). Mezi atraktivní magnety na českém trhu patří supermarkety a hypermarkety a v současnosti i módní řetězce jako např. H&M, C&A, Orsay či Reserved. Dobře se uchytí velké drogerie jako DM či Teta. Dříve byly velkými magnety také sportovní obchody a firmy s elektro zbožím, což už ovšem tolik neplatí. Jejich zákazníci se do značné míry přesunuli na internet a v kamenných obchodech vyhledávají spíše jen ukázky zboží. On-line nakupování se do značné míry stalo silným a prakticky neviditelným nepřítelem nákupních center (Floyd et al., 2014).

Také potravinářské řetězce již často nestojí o tak velké plochy a v nákupních centrech zřizují spíše koncepty typu supermarket či samoobsluha, než hypermarket, kde bylo (a stále je) možné nakoupit i nepotravinářské zboží, jehož prodej se ovšem již tolik nevyplácí. Preference specializovaných obchodů je zřejmá (Muliček, Osman, 2013).

Jedním z léků na propad atraktivity a úspěšnosti nákupního centra je tzv. remodeling, tedy změna konceptu pronájmu prázdných prostor od maloobchodních jednotek ke službám a dalším doplňkovým aktivitám. Běžně se jedná např. o fitness centra, sauny, herny, prodejny erotického zboží, lékařské a jiné specializované ordinace, dále o různé výstavní prostory a galerie, ale i zábavu pro děti (dětské koutky, dinoparky apod.). V zásadě ovšem platí, že tam, kde je místo „klasických“ obchodů náhradní program, existuje problém. Komerční nájemní smlouvy s fitness centrem bývají oproti např. oděvním firmám čtvrtinové; v případě uměleckých galerií či dětských konceptů se jedná často pouze o symbolické ceny. Tyto proměny nákupních center ovšem nejsou neměnné, po určité době se opět objevují prázdné výlohy, zavřené obchody a tedy i vizuální efekt neúspěchu a neatraktivity, který odrazuje zákazníky, nájemce i majitele. Prázdná plocha v nákupním centru není totiž jen „lokální“ problém obchodníků a investorů, ale působí negativně i na své okolí, tedy na celé centrum (Kunc et al., 2013).

Pro správné fungování nákupního centra je nutné klást důraz nejen na vnitřní uspořádání, nájemní mix či vybavení, ale i na celkovou image. Dle Oxfordského slovníku je image definována jako celková prezentace, vnější působení či dojem na veřejnost. Právě dobrá image centra dokáže rozšířit mezi veřejností názor, že dané nákupní centrum je kvalitní a má cenu jej navštívit (Gudonaviciene, Alijosiene, 2013). Podíl na celkovém dojmu centra má nejenom jeho řízení, ale také to, jakým způsobem působí na své návštěvníky.

Mimo tyto hmatatelné části je pak důležitá atmosféra centra, cenová hladina jednotlivých služeb a samozřejmě lokalita centra (Bodkin, Lord, 1997).

Nevin a Houston (1980) provedli studii, na jejímž základě definovali tři atributy, které mají vliv na celkovou image centra. Sortiment je první důležitou částí. Nejedná se pouze o množství obchodů, ale o jejich kvalitu a různorodost, podobně jako o zboží a služby, které nabízejí. Dále je důležitá přítomnost speciálních událostí nebo slevových akcí. Druhou částí jsou pak zařízení centra. Jedná se o uspořádání centra, přilehlé parkoviště, přítomnost stravovacích zařízení a rekreačních zón. Třetí a poslední částí je pozice na trhu. Touto pozicí je myšlena obecná cenová hladina centra (zdali se jedná o centrum s luxusním či běžným zbožím), personál jednotlivých obchodů a management. Sit et al. (2003) doplňují také vlastní velikost centra, jež mu obecně dává lokální či (nad)regionální působnost, přítomnost atria a bezpečnost centra jako důležitý prvek image. Atraktivitu centra, jejíž složky a detailní popis provedl Banerjee (2012), uvádí následující tabulka č. 5.

Tab. 5: Faktory ovlivňující atraktivitu nákupního centra

Faktor	Popis
Image centra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabilita mezinárodních značek</li> <li>- Variabilita lokálních značek</li> <li>- Produkty s vysokou kvalitou</li> <li>- Prvotřídní služby, které centrum poskytuje</li> <li>- Dostupná cenová politika obchodů</li> <li>- Příjemné chování personálu</li> <li>- Nepřetržité zásobování</li> </ul>
Zábava	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dětský koutek</li> <li>- Relaxační zóny</li> <li>- Přítomnost kina/multikina</li> <li>- Přítomnost restauračních zařízení</li> <li>- Přítomnost kotevního nájemce</li> </ul>
Pohodlí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalitní dopravní zařízení</li> <li>- Přítomnost parkoviště</li> <li>- Přijatelná provozní doba</li> <li>- Nepřeplněné centrum</li> </ul>
Prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příjemná hudba</li> <li>- Příjemná vůně</li> <li>- Nenarušující světlé osvětlení uvnitř centra</li> </ul>
Bezpečnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přítomnost únikových východů</li> <li>- Přítomnost bezpečnostních složek u vchodů</li> </ul>
Životní styl	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nakupování v centrech je symbolem společenského postavení</li> <li>- Nakupování v centru přináší dobrý pocit</li> </ul>
Časové úspory	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Není zde přítomnost front</li> <li>- Automatizovaný platební systém ve všech obchodech (platební terminály)</li> </ul>
Architektura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lákavý exteriér a konstrukční řešení centra</li> <li>- Atraktivní dekorace interiéru</li> </ul>
Bonusy a odměny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Věrnostní programy</li> <li>- Dárky a vzorky zdarma</li> </ul>

Zdroj: Banerjee (2012), vlastní zpracování.

Na základě výše uvedených poznatků lze konstatovat, že atraktivita nákupních center je velmi důležitou součástí řízení centra a má vliv na jeho úspěšnost. Atraktivita center se zároveň skládá z několika prvků, které dohromady vytvářejí obraz jedinečného místa.

## 5. Management a marketing

V kontextu „modernizace“ společnosti a nastavení nových kulturních hodnot se nákupní centra stala místy, která slouží k setkávání lidí, zábavě, volnočasovým aktivitám a uspokojování široké poptávky zákazníků – jedná se tak o unikátní formu a řešení trávení volného času (Crosby et al., 2005; Pospěch, 2015; Guimarães, 2018). Dá se tedy říci, že nákupní centra mají nemalý vliv na každodenní život a významným způsobem ovlivňují ekonomický rozvoj regionu, ve kterém působí. Proto je zajímavé sledovat, jak se nákupní centra v průběhu let změnila, jaké faktory orientované na management, marketing, atraktivitu, segmentaci trhu, nájemní mix apod. ovlivňují jejich chod, a jaký bude jejich další vývoj z regionální i globální perspektivy (Teller, Schnedlitz, 2012; Kunc et al., 2016; Marjanen et al., 2016; Lowe et al., 2018).

### Management nákupního centra

Aby bylo nákupní centrum úspěšné, zvyšovalo svoji atraktivitu a mohlo nejenom dlouhodobě fungovat, ale zejména růst, je potřeba jej správně řídit. Prvním aspektem, na který se při realizaci projektu musí centrum zaměřit, je pronájem svých prostor a následně pak i řízení celého centra. Oddělení správy a řízení centra má za úkol sestavit tým, či soubor několika týmů, které mají na starosti chod nemovitosti, všech zařízení v centru a správu nájemního mixu. Naopak oddělení pronájmu je zodpovědné za marketing centra takovým způsobem, aby dokázalo přilákat dostatečné množství významných maloobchodníků. Obecně se schéma řízení v nákupních centrech může lišit, nicméně ve velké většině zůstává myšlenka velmi podobná (Pitt, Musa, 2009). Zajištěním správného a kvalitního managementu mohou vlastníci centra prosazovat své zájmy. Zároveň je díky kvalitnímu managementu, který zajistí prvotřídní služby v údržbě, ochraně a hospodaření centra za přijatelnou cenu, možné přilákat významné nájemce (Kaye, 1989; Okubo, 1999).

Styly, kterými lze nákupní centra charakterizovat, se různí nejenom mezi zeměmi či regiony, ale dokonce i v rámci jednotlivých nákupních center. Nicméně každé nákupní centrum se v rámci svého řízení a provozu musí zaměřit na tři nejdůležitější aspekty:

- i) samotnou nemovitost,
- ii) zařízení a vybavení centra,
- iii) nájemní mix.

Zajištěním chodu centra a jejího příslušenství se rozumí vykonávání činnosti fyzického charakteru (údržba, organizace a rozvoj centra). U řízení nájemního mixu je potřeba vytvořit efektivní obchodní model zahrnující umístění nájemců a jejich selekci, vytvoření struktury nájemních smluv a tím zvyšování hodnoty a jména samotného centra, což vše přispívá k jeho dlouhodobému růstu (McGoldrick, Thomson, 1992).

Správa majetku a zařízení obchodního centra je pro manažerské týmy velmi důležitá pro udržení a organizaci, zejména image a fyzických aspektů. Kromě toho je také důležité zachovat hodnotu nemovitosti a optimalizovat provozní náklady. Při správě mixu nájemních nemovitostí, jako je např. nákupní centrum, musí manažeři vytvořit efektivní obchodní model pro výběr a umístění nájemců a strukturu nájemních smluv tak, aby se vytvořila hodnota na základě nájemného u etablovaných značek a dosáhlo dlouhodobé stability hodnoty diskontovaných peněžních toků (McGoldrick, Thomson, 1992; Delisle, 2009). Provozní a řídicí systémy nákupních center jsou velmi individuální, zejména z důvodu rozdílů ve struktuře organizace, velikosti středisek, strategie řízení (interně nebo externě) a poskytovaných zařízení (Pitt, Musa, 2009).

Klíčovým faktorem pro chod nákupního centra jsou nájemníci, kteří v centru působí. Jako každá část centra, i tito nájemci, mají svůj vlastní management. Fisher (2009) definuje řídicí pracovníky jednotlivých obchodů jako část řízení centra, která ovládá maloobchodní jednotku v závislosti na potřebách managementu celého nákupního centra. Jelikož se řízení

obchodních jednotek odehrává na nejnižší úrovni vzájemných vztahů, jsou to právě řídicí pracovníci obchodů, kteří hrají klíčovou roli v utváření kvalitního managementu (Dollinger, 1984). Díky možné komunikaci s návštěvníky centra může vedení blíže odhadovat poptávku po zboží, vzorce spotřebitelské chování, nové trendy či potřebu změny (Tushman, Scanlan, 1981). Mnoho autorů se tedy shoduje, že kromě nájemního mixu, atmosféry či lokalizace centra jakožto elementů, které jej činí lákavé pro potenciální zákazníky, jsou právě informace získané od jednotlivých maloobchodníků doplňujícím prvkem managementu (Reimers, Clulow, 2009; Teller, Alexander, 2014 a další).

S trochou nadsázky lze konstatovat, že jednotlivé obchodní jednotky, v čele se svými manažery, působí jako „seismograf“, který předpovídá a je schopen analyzovat změny v nákupním chování, očekávání a přístupů zákazníků centra. V závislosti na získaných informacích může poté tento seismograf informovat management centra, pozorovat a porovnávat silné a slabé stránky, včetně složení nájemního mixu a atmosféry v centru. Díky tomu se jednotliví nájemníci mohou zapojit do řízení centra, či se mohou stát součástí různých marketingových kampaní nebo veřejných akcí (Chebat et al., 2010; Teller, Elms, 2010).

Rozpoznání efektivity řízení centra závisí na několika otázkách týkajících se majetku a zařízení nákupního centra i na způsobu, jak je s příslušenstvím zacházeno. *Značení* je velmi důležitou složkou kvalitní správy, zejména pak u velkých nákupních center. Značením se rozumí nejenom směrovky uvnitř nákupního centra, ale také poutače poblíž centra, či ukazatele na přilehlých komunikacích (Pitt, Musa, 2009). Značení by mělo být jednoduché, přehledné a rozmístěné takovým způsobem, aby bylo pro návštěvníky snadné nalézt cestu ke zvolené obchodní jednotce. Úkolem managementu je nejenom zajištění značení, ale jeho následná aktualizace při jakékoliv plánované změně v centru (Cowper, 1992).

V rámci rozvoje nákupních center se právě *bezpečnost* stala jedním z klíčových bodů managementu centra. Jelikož jsou dnes nákupní centra nejenom místem pro nákup, ale plní funkci místa setkávání lidí, stávají se prostorem s velmi vysokým pohybem osob. Pitt a Musa (2009) konstatují, že nákupní centra musí zvolit takovou strategii, aby byla snadno dostupná pro co největší počet lidí, ale zároveň se nestala místem s nebezpečnými prvky, které lze v městském prostoru nalézt. Nicméně, i přes rostoucí hrozbu násilných zločinů a teroristických útoků se tyto incidenty v nákupních centrech stávají jen výjimečně. Negativním příkladem může být přestřelka gangů v nákupním centru na okraji Los Angeles (Overstreet, Clodfelter, 1995) či teroristický útok v mnichovském nákupním centru v roce 2016. Management centra se zároveň musí přizpůsobovat novým globálním trendům a zabezpečovat bezpečnost na co nejvyšší úrovni, jelikož ze studií vyplývá, že výše popsané incidenty jsou dnes častější, než tomu bylo v minulosti. Navíc se k těmto přečinům v posledních letech přidaly hrozby teroristických útoků, ke kterým veřejný prostor nákupního centra může vybízet.

*Parkování* je jeden z důležitých prvků nákupního centra, nicméně se nejedná o nezbytnost k úspěšnému fungování centra. Parkoviště přiléhající k nákupnímu centru je možné nalézt téměř u všech center. Management centra, který má parkování na starosti, se může potýkat s nedostatečnou kapacitou parkoviště, avšak tento problém se týká pouze center, která jsou lokalizována v centrech měst. V záležitostech parkování má management centra za úkol zajistit a kontrolovat otevírací hodiny, ochranu, údržbu a úklid a nastavení cenových podmínek (Morgan, Walker, 1988). Jmenovaní autoři dále dodávají, že cenová politika musí odrážet potřeby centra, počet dostupných míst a vzít v úvahu dostupnost jiných parkovišť v okolí centra. Zároveň se cenová politika týká zejména městských center. Naopak centra umístěná na okrajích měst svá parkoviště nechávají zdarma z důvodů větší atraktivity i možnosti návštěvníků využít integrované dopravy (Ersoy et al., 2016).

Při přihlednutí k velikosti nákupních center je nutné všimnout si také *produkce odpadu*. Odpady jsou produkovány hlavně nájemci, kteří v centru působí. Jedná se zejména o zničené nebo poškozené zboží, vyřazené zboží a nadměrnou spotřebu vody a energií (Envirowise, 2002). Nákupní centra odrážejí světové trendy v rostoucí produkci odpadu a využívání energií. Ačkoliv se objevují programy, které mají za cíl snížit produkci odpadů, efektivní řešení není zcela jednoduchou záležitostí (Pitt, 2005).

Jak již bylo výše naznačeno, nájemní mix je zásadním aspektem fungování, atraktivity i rentability nákupních center, který je třeba řešit na úrovni vrcholového managementu (Teller, Elms, 2010; Dawson, Lord, 2012; Kunc et al., 2016; Marona, Wilk, 2016 a mnoho dalších). Nájemním mixem se rozumí kombinace obchodních zařízení, která zabírají prostor v nákupním centru a jejichž seskupení vytváří optimální tržby, nájem, služby společnosti a finanční způsobilost centra (Kaylin, 1973). Jinými slovy lze říci, že kvalitní nájemní mix je definován jako několik obchodů, které spolu spolupracují, aby zlepšily chod centra (Pitt, Musa, 2009). Yuo et al. (2004) dodávají, že optimální struktura rozvržení nákupního centra je charakterizována jednak slučitelným množstvím dodavatelů zboží, poskytovatelů služeb, stejně jako efektivním rozmístěním nájemců, čímž dochází k interakci se zákazníky.

Michon et al. (2008) klasifikují nákupní centra podle několika základních skupin obchodů, které se zde vyskytují. Jedná se o smíšené zboží, oděvy a módní doplňky, nábytek a ostatní zboží. Další záležitostí, kterou nákupní centrum musí vyřešit, je přítomnost super nebo hypermarketu, jako typického kotevního nájemce s regionálním a často i nadregionálním dopadem (v českém prostředí se mimo velkých hypermarketů jedná např. o prodejny IKEA). V důsledku nových formátů komerčních zařízení na trhu, zvyšování konkurence a tlaku ze strany internetového obchodu, jsou nákupní centra nucena vytvářet stále nové trendy v nájemním mixu. Výsledkem jsou pak nákupní centra zaměřující se jen na specializované zboží, například v oblasti oděvů, oděvních doplňků a obuvi, která potom nekladou důraz na elektroniku, sportovní vybavení, nábytek apod. (Mejia, Eppli, 1999).

Další částí nájemního mixu, která se v posledních letech dostává do popředí, je zábavní průmysl. Čím dál více nákupních center do svého portfolia zavádí zařízení určená pro zábavu a volnočasové aktivity. Zároveň se jedná o jednu z největších atraktivit nákupního centra, která přitahuje zákazníky i z větší spádové vzdálenosti daného regionu. Provedené výzkumy a studie prokazují, že přítomnost zábavní části centra prodlužuje čas zákazníků strávený v nákupním centru, čímž se zvyšují jejich výdaje. Jedním z rozvojových trendů nákupních center je vytvoření tzv. centra pro rodinnou zábavu, které má mít podobu zábavních parků. Jedná se pak o přítomnost multikin, minigolfů, tematických muzeí, virtuálních realit, módních přehlídek apod. (Marona, Wilk, 2016). Úkolem managementu je tedy vytvořit nájemní mix obsahující nájemce, jejichž úkolem není maloobchodní prodej, ale zařízení zajišťující zábavní funkci (Ojouk, 2010).

Nájemnímu mixu se poměrně hojně věnuje odborná literatura, přičemž je známo několik teorií, které popisují, co by měl management vzít v úvahu při plánování složení nájemců. První z teorií se inspiruje *teorií centrálních míst* a vysvětluje, že složení nájemního mixu nemá na návštěvnost centra vliv. Zákazníci si vybírají centra v závislosti na blízkosti od svého bydliště. Nicméně tato teorie je kritizována díky tomu, že bere v úvahu pouze jeden faktor – prostorovou či časovou vzdálenost, avšak ignoruje faktory jako cena, kvalita či image centra (Ojouk, 2010). Mejia a Eppli (1999) zároveň dodávají, že teorie je založená na předpokladu potřeby jednoho speciálního výrobku či služby. Dnes však zákazníci navštěvují nákupní centra, aby uspokojili několik svých potřeb v různých obchodech.

Druhou teorií je *teorie prostorové interakce*, která tvrdí, že návštěvnost nákupního centra je nepřímou úměrnou vzdálenosti centra a přímo úměrnou jeho atraktivitě na základě složení nájemního mixu. Problém s využitím této teorie je velká obtížnost definování atraktivity center (Timmermans, 1993). Třetí teorií, kterou se management centra může řídit,



je *teorie minimální diferenciace*. Nákupní centra využívají určité klastrové spojení obchodů takovým způsobem, aby měl zákazník možnost srovnat kompletní nabídku (Ojouk, 2010). Teorie totiž říká, že u spotřebitele převažuje efekt velkého výběru nad efektem vzdálenosti (Bucklin, 1967). Tento přístup je doplněn o *aglomerační teorii*, která rovněž předpokládá spolupráci navzájem si konkurujících nájemců. Teorie uvažuje, že nájemci fungující v centru na jednu stranu spolupracují a využívají tak úspory z rozsahu (společná architektura, sdílené parkování, společný marketing apod.), na druhou stranu však spolu soupeří o spotřebitele a snaží se posílit své konkurenční výhody (Teller, Reutterer, 2008).

Spolu s těmito teoriemi se management musí rozhodnout, podle čeho rozmístí nájemce v nákupním centru. Tímto problémem se zabývá *teorie nabídky nájemného*. Teorie vychází z předpokladu, že rozložení nájemníků je závislé na jejich ochotě a schopnosti platit nájemné. Typicky je pak nájemné nejvyšší v centrální části a s rostoucí vzdáleností od ní se nájemné snižuje (Reimers, Clulow, 2004).

Posledním trendem v managementu nájemního mixu je využití *teorie externích efektů*, která je zaměřená na již zmíněného kotevního nájemníka. V tomto kontextu se rozumí, že návštěvníci jsou lákáni do nákupního centra právě na základě „kotvy“ či „magnetu“ a možnosti nakoupit v menších obchodech (Marona, Wilk, 2016). Mejia a Eppli (1999) zároveň potvrzují, že přítomnost velkých kotevních nájemců má význačný pozitivní vliv na méně důležité nájemce. V případě přítomnosti významného nájemce je management nucen rozhodovat o jeho umístění podle proudů návštěvníků v centru. Na základě zkoumání proudů zákazníků byl navržen takzvaný koncept „činky“, který spočívá v přítomnosti alespoň dvou kotevních nájemců na různých pólech centra. Vzájemný vztah těchto nájemců má konkurenční charakter, nicméně pro návštěvníky jsou oba natolik lákaví, že mezi nimi vznikne „proud“. Z existence magnetů profitují právě menší obchody, které jsou umístěny mezi nimi. Některá nákupní centra vytváří ještě další ulice, které nevedou přímo k jednomu z magnetů. Nájemci, kteří se nachází v této části centra, obvykle platí nižší nájem, který je kompenzován nižším pohybem návštěvníků (Fong, 2003).

Blut et al. (2018) ve své rozsáhlé výzkumné studii poukazují na fakt, že pro zkušené zákazníky s většími vzájemnými interakcemi a obchodními jednotkami není nájemní mix tak důležitý jako pro nové spotřebitele. Zatímco zkušení zákazníci využívají svých zkušeností a k uskutečnění nákupu jim stačí navštívit menší počet obchodů v maloobchodní aglomeraci či nákupním centru a akceptují větší variabilitu informačních zdrojů, noví zákazníci se spoléhají na daleko menší počet informačních zdrojů, typicky na reklamu. Podle Dagger a Sweeney (2007) jsou zkušení zákazníci obecně více informováni o alternativních možnostech, přičemž noví spotřebitelé tyto znalosti postrádají a také mají potíže s rozlišením důležitých informací od těch nepodstatných.

Řada provedených předchozích studií naznačuje, že lidé, kteří nakupují často, mohou s větší pravděpodobností nakupovat v jakékoli nákupní oblasti, v jakémkoliv regionu – jejich nákupní zvyklosti a možnosti jim to umožňují. V důsledku toho jsou často preferovanými cílovými segmenty pro marketingové strategie manažerů právě častí návštěvníci, což potvrzují i analýzy jak z vyspělých trhů (Jarboe, McDaniel, 1987; Roy, 1994; Marjanen, 1995; Mägi, Julander, 2005; McEachern, Warnaby, 2006; Gentina, Bonsu, 2013; Blut et al., 2018), tak z těch postsocialistických (Nagy, 2001; Kunc et al., 2012b, 2020; Križan et al., 2014, 2019; Spilková, 2015).

### **Životní cyklus nákupního centra**

Při řízení centra je potřeba zohlednit sérii co největšího množství faktorů, které mají vliv na chod centra. Pro úspěšné fungování managementu je důležitá znalost životního cyklu centra. Dle mezinárodní asociace nákupních center (ICSC, 2015) se cyklus dělí do čtyř fází.

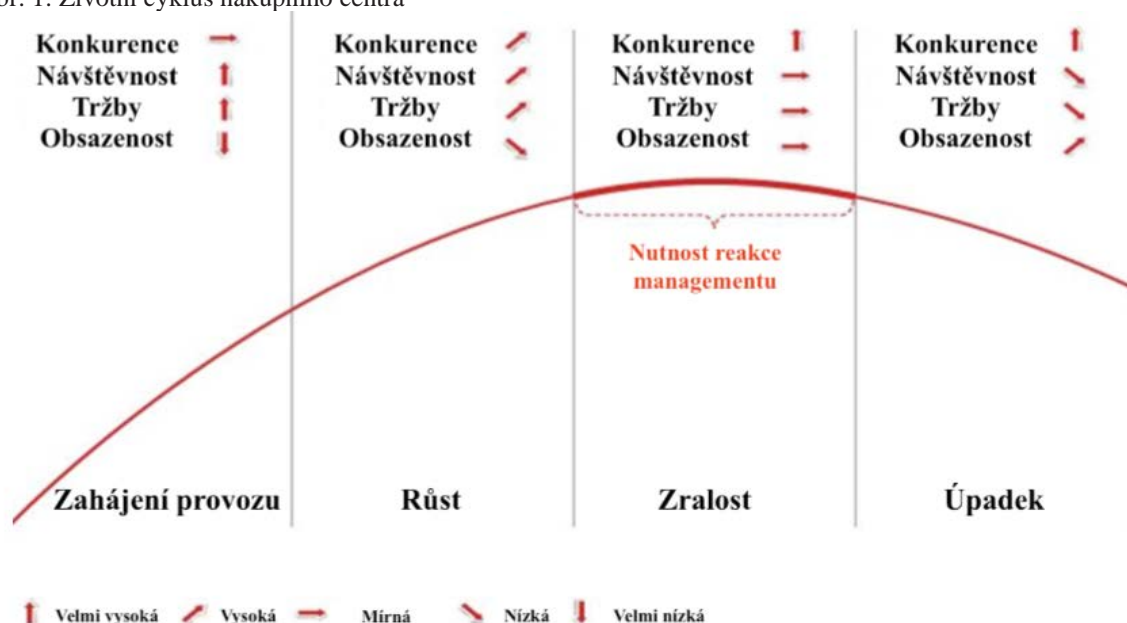
První fází je *zahájení provozu (launch)*. Tato fáze je charakteristická velmi malým počtem nákupních center působících v dané lokalitě (regionu) a tedy malou konkurencí. Díky malé konkurenci mohou centra počítat s velkým přílivem nových nájemců. Cílem center je tedy pronajmout co nejvíce volných prostor na co nejdélší dobu. Fáze je spojena s velkou zainteresovaností developera, který centrum do jisté míry řídí a vytváří podmínky pro management. Typickým znakem této fáze je zvýšená marketingová aktivita, a to nejenom nákupního centra jako celku, ale také jednotlivých nájemců, kteří se, stejně jako centrum, snaží zaujmout svou pozici na trhu. I přes relativně vysokou obsazenost centra a rostoucí příjmy se tato část cyklu pojí s velmi nízkými zisky. Hlavním důvodem jsou velké investiční náklady. Řada nákupních center v České republice se v této fázi nacházela na přelomu tisíciletí, kdy koncept nákupních center vstupoval na český trh. V posledních letech se naopak stává, že při vzniku nového centra se první fáze (pomalý rozvoj centra) buďto přeskočí, nebo se po otevření centrum nachází již v dalších fázích životního cyklu. Tím se rozumí, že díky dlouhodobě a koncepčně prováděnému marketingu již v průběhu výstavby se centrum při otevření nemusí zaměřovat na přilákání zákazníků, jelikož poptávka po centru již existuje.

Druhou fází je *růst (accelerated development)*. Jak z názvu vyplývá, jedná se o část cyklu, ve které centrum zažívá příliv návštěvníků, zájem nových nájemců a rostoucí příjmy plynoucí z provozu. Typickým rysem této fáze je zvyšující se obsazenost centra (pokud již není 100%). Díky plné či plnicí se obsazenosti se centrum nemusí zaměřovat na přilákání nových nájemců a management se může zaměřit na zkvalitnění poskytovaných služeb a adaptaci na nové trendy na trhu. V růstu dosahuje profitabilita a tržní podíl svých maximálních hodnot. Zatímco se management centra zaměřuje na stabilizaci centra a upevnění pozice na trhu, jednotliví nájemci využívají vysoké návštěvnosti k remodelaci obchodů. Namísto reklamních aktivit se zaměřují na podporu prodeje.

Třetí fází je *zralost (maturity)*. Do této části životního cyklu se dostává centrum v momentu, kdy je v okolí centra dostatečně velká konkurence jiných center. Zisky se zpomalují a v některých případech dokonce klesají. V této fázi se část nájemců rozhodne změnit své působiště a začít v jiném prostředí. Děje se tak díky obvykle končícím nájemním smlouvám, které se průměrně uzavírají na 8-10 let. Vedení centra se může uchýlit k taktice snižování nájmů či zvýhodňování nájemců tak, aby si zachovalo jejich přízeň. Klíčovým krokem managementu je provedení takzvaného „faceliftu“ centra. Jelikož tato fáze nastává obvykle po 9-11 letech existence, je potřeba zmodernizovat a přizpůsobit nákupní centrum novým trendům. V případě, že se managementu podaří dosáhnout stanovených cílů, centrum v této fázi dokáže setrvat poměrně dlouhou dobu (Feldman, 2004). Pozitivním faktem pro nájemce, kteří se rozhodnou v centru zůstat, je stabilní tok zákazníků, pro které jsou schopni zajistit maximální spokojenost s nákupem. Spolu s fází zralosti se opět vrací nutnost zvýšeného marketingu. Na rozdíl od první fáze se na podporu prodeje zaměřuje také management centra.

Poslední fází je *úpadek centra (decline)*. Tato část životního cyklu se pojí s výraznou konkurencí nových center, kterým ta zastaralejší nejsou schopna konkurovat. Zde má management v zásadě dvě možnosti – tou první je přizpůsobit centrum stávající situaci na trhu. V případě zvolení této strategie je nutné centrum nejenom reorganizovat, ale kompletně remodelovat. V případě úspěchu se může centrum dostat do nového životního cyklu. Uvedená varianta se obvykle zvolí v případě existence nového investora, který centrum odkoupí (Abrudan, Dabija, 2009). Druhou možností je pak centrum prodat a zaměřit se na jiný druh investic. Fáze životního cyklu nákupního centra znázorňuje následující schéma.

Obr. 1: Životní cyklus nákupního centra



Zdroj: ICSC (2014). *Creating a Tenant Mix and a Leasing Plan*; vlastní zpracování.

Feldman (2004) se zaměřil na popis přizpůsobení centra situaci na trhu a rozdělil možné strategie do tří kategorií. První možností je *přestavba centra*, konkrétně pak tři dílčí aktivity:

- i) renovace – změna architektury, veřejných ploch, zařízení centra, parkovišť, apod.;
- ii) rozšíření – navýšení kapacit pro nové kotevní nájemníky;
- iii) rekonfigurace – přilákání nových specifických nájemců.

Druhou strategií je *ukončení neprofitabilních nájemních smluv* a zaměření se na nalezení výhodnějších kontraktů. Poslední možnost autor spatřuje v *přeměně charakteru nákupního centra*. Takovou přeměnou se rozumí změna např. na kongresové centrum, univerzitní kampus, apod. Pilzer (1993) konstatuje, že obvyklou změnou nákupních center je právě proměna na výukové a technologické centrum, kdy klíčoví nájemci v centru zůstávají, prostory ovšem slouží ke školícím účelům jednotlivých značek.

### Marketing nákupního centra

Marketing bývá definován jako řídicí proces, odpovědný za identifikaci, předjímání a uspokojování potřeb zákazníků, od něhož se požaduje generování zisku (Martini, Buffa, 2017). Mezi faktory, které na chování spotřebitele dnes nejvíce působí, patří faktory ekonomické a kulturní. Právě ty se stávají nosnou částí zdrojového přístupu rozvojového řešení regionů, avšak bez relevantní provázanosti právě se spotřebitelským chováním. Tím se dosahuje značné nerovnoměrnosti mezi regiony v rámci státu či v celém euroregionu, a to ve všech subsystémech vnitřního obchodu. Česká republika je součástí evropského trhu, a tedy i marketing tuzemských nákupních center bude orientován na praktické využití všech tří hierarchických přístupů, které se v evropském prostoru nabízejí (Čihovská, 2015; Kita et al., 2019):

- globální přístup – využívající univerzální podstatu některých spotřebitelských charakteristik na jednotlivých národních evropských trzích;
- regionální přístup – využívající v komercializaci a expanzi na trhy podobné ekonomické, kulturní, historické nebo geografické charakteristiky;

- lokální přístup – využívající rozdílné charakteristiky ve spotřebitelském chování na lokálních trzích, které závisí na rozdílné ekonomické a sociální úrovni těchto trhů.

Marketing se stal nezbytným nástrojem pro efektivní přístup k zákazníkům a pro lepší pochopení trhu (Bárta et al., 2009; Křižan et al., 2019). Jedním z faktorů v rámci marketingových aktivit je rozhodování spotřebitelů, které je založeno na přání mít podobné chování jako ostatní; na druhou stranu je však důraz kladen také na konkrétní individualizaci a snahu odlišit se (Kotler, Armstrong, 2004; Kita et al., 2017). K hodnotě pro zákazníka, klienty, partnery a celou širokou veřejnost, která je v marketingu tradičně zásadní, se v posledních letech připojuje aspekt udržitelnosti, tzn. dlouhodobého vlivu na spotřebu a schopnosti uspokojit potřeby lidstva bez ohrožení budoucích generací nebo jiných regionů (Kotler, 2001; Kotler, Keller, 2012).

Marketingový mix se obecně skládá ze čtyř částí, které definovali McCarthy a Perreault (1990); jsou to produkt, cena, místo a propagace. V případě nákupních center se produktem rozumí samotné centrum jako nemovitost, cenou složení obchodů a jejich cenová politika a místem poté lokalizace center (Ibrahim et al., 2015). Dílčími prvky marketingu nákupních center jsou atraktivita centra, image centra, segmentace trhu, positioning, chování spotřebitele a marketingová komunikace (Bárta et al., 2009).

Trendem nákupních center je vytvářet možnosti zábavy a využití volného času. Tato skutečnost se projevuje zejména v tom, že maloobchodní nájemci mohou hrát u některých center až sekundární roli (Ahmed et al., 2007). Velká a moderní nákupní centra dostávají podobu zábavních parků s řadou atraktivit a možnostmi nadstandardního ubytování. V zemích střední a východní Evropy je tento trend zatím velmi malý, což je dáno zejména velikostí trhu a převažující středně-příjmovou klientelou, nicméně do budoucna lze očekávat podobný vývoj jako ve vyspělých zemích Evropy, Ameriky či expandující východní Asie (zejména Číny).

Studie provedené řadou autorů (Golden, Zimmerman, 1986; Cronin et al., 2000; Muhammad, Wee, 2002; Kotler, 2003; Kotler, Keller, 2012; Lowe et al., 2018 a další) potvrzují, že pro nákupní centrum je nákladově výhodnější udržet si stávající zákazníky, nežli získávat nové. Bárta et al. (2009) upozorňují, že věrní zákazníci nepotřebují k tomu, aby byli přesvědčeni o návštěvě nákupního centra, mnoho pobídek. Spokojení a věrní zákazníci navíc tvoří až 80 % příjmů centra. Stálí zákazníci jsou poté více loajální ke značce či nákupnímu centru a jsou ochotni platit více. I přes různé metody zvyšování atraktivity center má stále velmi významný podíl jejich vzdálenost a dostupnost, kterou loajální spotřebitelé často reflektují. Autoři určují právě dostupnost centra jako klíčový faktor jeho atraktivity a úspěchu.

Druhým a velmi podstatným vlivem je architektura center, která odráží nejenom vzhled centra navenek, ale i jeho vnitřní charakter (Loudon, Della, 1993). Obecně je nutné, aby při stavbě centra byl vytvořen nějaký motiv, který dokáže na první pohled upoutat. Tento trend je patrný zejména v zahraničí, v České republice se zatím, podobně jako v ostatních směrech, začal vyvíjet s několikaletým zpožděním. Dříve byl pro nákupní centrum důležitý počet a kvalita nájemců, s rostoucí konkurencí však musí nákupní centra lákat své návštěvníky také dalšími aspekty jako je právě architektura.

Architektura center se dá rozdělit na tři etapy. První etapou byla centra, která měla podobu kostek. Tato nákupní centra měla nízké stropy, byla obvykle složena ze dvou hlavních ulic a neobsahovala žádného kotevního nájemce. Ve druhé etapě začala vznikat vícepatrová nákupní centra, která obsahovala jídelní koutek a centrální část neboli atrium. Třetí fází jsou pak centra zaměřující se, kromě nakupování, také na zábavní a volnočasové prvky. Tato centra mají i venkovní části a jsou typická nevšední architekturou. Právě přítomnost atria v centru dokáže zvýšit jeho atraktivitu, přičemž důležitými aspekty jsou tvar

a velikost atria, výška stropů, dekorace, hudba či pořádané akce a události (Kusumowidagdo, Sachari, 2015).

Přes výše uvedené je v prvé řadě je potřeba, aby se management nákupního centra zaměřil na *segmentaci trhu*. Kotler (2003) či Armstrong et al., (2017) definují segmentaci jako rozdělení trhu na menší části, pro které lze vytvořit unikátní marketingovou strategii a tím pádem lépe přizpůsobit nabízený produkt. Tyto segmenty mohou mít pak podobu demografickou (pohlaví, věk, vzdělání, rasa, náboženské vyznání), regionálně-geografickou (města, regiony, státy, národy), behaviorální (věrnost značce, frekvence nakupování, uživatelský status a další) a socio-psychologickou (sociální třída, životní styl apod.). Segmentaci dle chování určují příležitosti (např. pravidelné, nárazové), užitky, uživatelský status, úroveň užívání, úroveň věrnosti, úroveň připravenosti a postoj ke konkrétnímu výrobku. Schiffman a Kanuk (2004) doplňují výše uvedené o segmentaci společenskoo-kulturní tvořenou kulturou, náboženstvím, společenskou třídou a cyklem rodinného života, dále o segmentaci spojenou s okolnostmi užívání spojenou s časem, místem, osobou a cílem užívání a také přínosovou (např. pohodlí, úspory, užitek) či hybridní segmentaci (kombinace několika profilů spotřebitelských segmentů).

Na základě vytvořených segmentů je možné pro jednotlivé kategorie vytvořit marketingový mix, jímž se rozumí soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu (Kotler, 2001). S ohledem na vytvořené segmentace může management určit, jakou pozici na trhu chce zaujmout. *Positioning* má za cíl vytvořit jakési povědomí o značce v myslích zákazníků a umožnit jim odlišení od konkurence (Kotler, Armstrong, 2004). U nákupních center se odlišení provádí ve dvou rovinách. První rovina je pohled na celé centrum, které vystupuje jako jeden subjekt. Druhou rovinou je pak souhrn nabízeného zboží a služeb jednotlivých nájemců. Podle tohoto rozdělení jsou pak návštěvníci schopni konkrétní centra porovnávat a odlišovat (Ibrahim et al. 2015).

Možností, jak nahlížet na spotřebitelské chování, je celá řada. Koudelka (2006) na nákupní chování spotřebitelů nahlíží jako na proces, který zahrnuje jednak chování spojené s bezprostředním nákupem nebo užitím výrobku, ale i okolí, které jej podmiňuje. Kotler a Armstrong (2004) uvádí, že se jedná o chování konečných spotřebitelů, kteří nákupy výrobků a služeb pro svou osobní potřebu vytvářejí trh. Chování spotřebitelů, jejich návyky či preference, pomáhají managementu využít správný typ marketingového mixu a zvýšit tak návštěvnost nákupních center.

Dalším prvkem nákupního chování je loajalita zákazníků centra. Bárta et al. (2009) konstatují, že oddaní zákazníci potřebují méně přesvědčování a podnětů k návštěvě nákupního centra. Zároveň spokojení a věrní zákazníci přináší až 80 % příjmů centra. Management může využívat tzv. systému řízení vztahů se zákazníky, kdy nejde jen o získání zákazníka, ale o jeho udržení (Dyché, 2002). Následná marketingová komunikace znamená komunikaci s trhem, která zahrnuje komerční komunikaci, prezentaci centra, osobní komunikaci spotřebitelů apod. (Bárta et al., 2009). Nákupní centra pak dle Karlička a Krále (2011) jako komunikaci využívají:

- reklamu,
- podporu prodeje,
- public relations,
- přímý marketing,
- a osobní prodej.

Vývojové tendence a trendy vytváří podmínky pro rozvoj moderní marketingové komunikace. Dle Příkrylové a Jahodové (2010) se moderní komunikační metody netýkají pouze marketingového mixu, ale jsou provázány s celou organizací a jejími dalšími aktivitami. Mezi tyto moderní metody patří integrovaná marketingová komunikace neboli

využívání jednotlivých marketingových nástrojů a jejich vzájemná kombinace a doplňování (de Pelsmacker et al., 2003). Druhým trendem je využívání digitální komunikace. Jedná se o využívání digitálních kanálů, kterými jsou zejména internet či sociální sítě. Nejvýraznějším prvkem této komunikace je přítomnost webové stránky centra a prezentace centra samotného na sociálních sítích (Kotler, 2003).

Jak již bylo naznačeno výše, pro správné fungování nákupního centra je nutné klást důraz nejen na vnitřní uspořádání, nájemní mix či vybavení. Důležitým aspektem je také image centra a to, jak působí na své zákazníky. Aby bylo centrum úspěšné, musí se management zaměřit na jiné cíle, než které sledují jednotliví nájemci. Zatímco klíčem k úspěchu jednotlivých maloobchodníků jsou příjmy z prodeje a jejich maximalizace, nákupní centra těží především z návštěvnického proudu (Finn, Louviere, 1996).

## 6. Nákupní chování, spotřebitelská poptávka a motivace

Spotřebitelská poptávka (obecně spotřeba) je považována za jeden z hlavních motorů ekonomiky a pro ucelené pojetí zdrojového přístupu k řešení rozvoje oblastí a regionů je nezbytný náhled i z hlediska spotřebitelského chování zákazníků (Hes, 2004). Nákupní centra jsou někdy označována jako katedrály spotřeby v městském či urbanizovaném prostoru (Ritzer, 1999; Matusitz, 2012). Návštěvu nákupního centra nelze v tomto smyslu chápat pouze jako proces nakupování. Jak již bylo řečeno výše, tyto velkoplošné maloobchodní jednotky se staly místy uspokojování poptávky a potřeb spotřebitelů, sociálních zážitků, rodinných výletů a trávení volného času a zábavy. Proto byl zavedený termín „*retailtainment*“, někdy nazývaný také jako inspirativní maloobchod, přičemž se jedná o spojení slov nakupování (*retail*) a trávení volného času a zábavy (*entertainment*) v nákupních centrech (Křižan et al., 2020).

Spotřebitelé se celosvětově odlišují na základě věku, pohlaví, příjmu, úrovně vzdělání nebo osobních preferencí, které se, ať už přímo či nepřímo, promítnou do realizovaného nákupu. Navíc je jejich chování do jisté míry také formováno institucionálním prostředím, které může být příčinou odlišností regionálních vzorců chování. Pro tvůrce marketinkových strategií jednotlivých firem je pochopení nákupního chování zcela nezbytné, neboť bez něj nejsou schopni efektivně zacílit konkrétní segment trhu a zvýšit tak své postavení na trhu.

Pojem nákupní chování lze definovat jako chování, kterým se vyznačují jednotlivci nebo domácnosti během nákupu zboží nebo služeb pro svou vlastní spotřebu (Armstrong et al., 2017). Pro obchodníky bylo v minulosti snazší toto chování identifikovat, nicméně s nárůstem počtu firem a celkové konkurence na trhu se podnikatelé musí čím dál tím více zaměřovat na průzkum trhu, který jim pozitivně přispěje k pochopení chování spotřebitele. Podle Kotlera (1991) je třeba, aby si každý obchodník položil dvě základní otázky, a to:

- Jak ovlivňuje spotřebitelovo zázemí (osobní a psychologické faktory, dotvářené kulturním a sociálním zakořeněním) jeho tržní chování?
- Jak probíhá jeho rozhodovací proces a jak se tvoří konečné rozhodnutí?

Existuje široká škála faktorů a specifik, které ovlivňují jak spotřebitelovo zázemí, tak i samotný rozhodovací proces a preference. Finální rozhodnutí o koupi produktu či služby je následně kombinací všech těchto faktorů (Rani, 2014). Spotřebitel při svém výběru nejprve posuzuje užitečnost jednotlivých produktů či služeb a následně analyzuje jejich finanční nákladnost, která v procesu nákupního chování hraje významnou roli (Ramya, Ali, 2016).

Nákupní chování spotřebitelů není homogenní. Každý spotřebitel se vyznačuje odlišným typem chování v důsledku odlišnosti spotřebitelova zázemí. Zde lze opět poukázat na význam sociokulturních a institucionálních struktur formujících spotřebitelovo chování. Stejně tak i samotný průběh rozhodovacího procesu je ovlivněn širokou škálou faktorů. V literatuře (Kotler, 1991; Lambkin et al., 1998) jsou uváděny tři základní postoje spotřebitelů:

- spotřebitelé striktně nedodržují základní principy racionality v ekonomii;
- spotřebitelé se chovají náhodným způsobem a jejich chování nelze adekvátně popsat pomocí stochastických modelů;
- nákupní chování spotřebitelů pramení z vrozených i získaných potřeb, zahrnuje kombinaci vědomých i nevědomých procesů, stejně tak i působení emočních a racionálních faktorů.

Dle Lambkina et al. (1998) jsou častokrát informace, kterými spotřebitel disponuje, neúplné, a proto pak není schopen učinit důkladné rozhodnutí. Na druhou stranu Belsky a Gilovich (1999) se odkazují na tradiční ekonomickou teorii, která poukazuje na racionální úsilí o osobní uspokojení za účelem maximálního užitku s využitím současných zdrojů.

Nakupování představuje v dnešní společnosti jednu ze základních a nejobvyklejších forem sociálního jednání. Nakupní chování lze zkoumat z pohledu hned několika disciplín – psychologie, sociologie či sociální geografie; nechybí ani ekonomický podtext se silně regionalistickým aspektem. Zatímco psychologie spotřebitele vysvětluje nákupní chování člověka vzhledem k jeho hodnotovému systému a potřebám realizace, jako např. Maslowova hierarchie potřeb (1943) nebo typologie zákazníků (Vysekalová, 2004), sociologie zkoumá způsoby sociálního chování, jeho motivace nebo vliv médií a reklamy na nákupní chování, a to i v sídelně odlišných strukturách (např. město vs. venkov) nebo regionálních a jiných subkulturách (Schiffmann, Kanuk, 2004). Jiným, neméně důležitým aspektem, je vztah mezi prostorovou strukturou maloobchodního prostředí a mezi spotřebitelským chováním, kterým se lze zabývat nejen z úrovně lokální, regionální či národní, ale je žádoucí zohledňovat také vzájemné meziúrovňové vztahy a působení globálních procesů v čase a prostoru.

Jak již bylo výše naznačeno, nákupní chování spotřebitele je výsledkem působení několika faktorů. Mezi nejčastěji zmiňované faktory se řadí: kulturní, sociální, osobní a psychologické. I když některé z těchto faktorů není možné obchodníky kontrolovat, jejich pochopení je zcela elementární pro tvorbu následné marketingové strategie (Rani, 2014).

*Kulturní faktory* je nezbytné brát v potaz, pokud se zaměřujeme na potřeby a preference jedince. Obecně řečeno, kultura je součástí každé společnosti a má zcela zásadní vliv na osobní potřeby. Geografický aspekt v odlišnosti jednotlivých kultur je zcela zřejmý, stejně tak i kulturní odlišnosti skupin lidí, rodin či přátel (Rani, 2014). Mezi kulturní faktory se řadí kultura obecně, subkultura a sociální třídy. Kultura je soubor přesvědčení a hodnot v rámci skupiny, které bývají předávány z člena skupiny na dalšího, typicky z generace na generaci. Jako subkultura je definována skupina lidí, kteří spolu interagují na základě sdílených hodnot, národnosti, náboženství, rasy nebo regionu, ve kterém žijí. V některých případech může dojít k rozporu hodnot mezi hlavní a subkulturní skupinou. Pro marketing se jedná o zcela zásadní segmenty trhu, na které se marketingoví tvůrci snaží co nejvíce zacílit. Sociální třídou je myšlena společnost rozdělená do tříd na základě příjmů, povolání, vzdělání, autority, majetku, životního stylu, spotřeby a dalších ukazatelů (Ramya, Ali, 2016). Linie mezi sociálními třídami však nejsou striktně dané a spotřebitelé mohou v průběhu svého života přecházet do vyšší či nižší sociální třídy (Armstrong et al., 2017).

*Sociální faktory* mají na proces rozhodování významný vliv. Dělí se na tři hlavní faktory, a to na referenční skupiny, rodinu a roli se statutem ve společnosti. Referenční skupiny se vyznačují schopností vzbudit ve spotřebiteli k dané věci určitý postoj, nejvíce u produktů, které může spotřebitel osobně vidět. Referenční skupiny jsou typické osobní referencí k produktu, který může ovlivnit nákupní chování spotřebitelů (Rani, 2014) a dle Kotlera (1991) mohou mít na spotřebitele přímý (např. tváří v tvář) i nepřímý vliv. Někdy mohou vytvářet i silný tlak na adaptaci spotřebitele vedoucí k volbě konkrétního výrobku nebo značky. Rodina je dle Armstronga et al. (2017) nejvlivnějším faktorem nákupního chování spotřebitele, a proto se někdy obchodníci také zabývají vlivem partnera nebo dětí na nákupní chování. Spotřebitel je v průběhu života součástí skupin, kde má svou roli a status v rámci společnosti (Ramya, Ali, 2016). Dle Kotlera (1991) se spotřebitelé během nakupování rozhodují na základě svého statusu či role. Jako příklad zmiňuje role manželky v domácnosti a manažerky v práci v jedné osobě, které silně ovlivní její nákupní chování v závislosti na aktuálně vykonávané roli.

*Osobní faktory* jsou ovlivněny osobnostními charakteristikami, jakými jsou věk, povolání, příjem a životní styl. Věk je považován za nejdůležitější osobní faktor, neboť se neustále mění a zásadně ovlivňuje nákupní chování spotřebitele (Ramya, Ali, 2016). Armstrong et al. (2017) kladou důraz na změny v průběhu životního cyklu spotřebitele, které nesmí marketéři opomenout, např. manželství, výchova dětí, koupě domu apod. Za stěžejní pak považují rozlišení těchto fází a zacílení marketingové strategie. Povolání má silný vliv



na nákupní chování spotřebitele. V praxi můžeme spatřit zásadní rozdíl v nákupním chování vysoce postaveného pracovníka vyhledávajícího kvalitní oblečení, zatímco pracovník na nižší pozici vykonávající povolání v terénu bude vyhledávat spíše obyčejnější a levnější varianty oblečení. Výše příjmu je další faktor, jenž zcela zásadním způsobem determinuje nákupní chování spotřebitelů (Ramya, Ali, 2016). Činnostmi, zájmy a aktivitami spotřebitel určuje svůj životní styl, který vyjadřuje něco mnohem více, než pouze osobnost a sociální třídu (Armstrong et al., 2017).

*Psychologickými faktory* jsou v případě studia nákupního chování motivace, vnímání, učení a přesvědčení spolu s postojem. Motivace bývá popisována jako projev určité potřeby, po které spotřebitel prahne. Někteří autoři (Solomon et al., 2013; Armstrong et al., 2017) se v tomto ohledu odkazují na Maslowovu pyramidu lidských potřeb, kdy k uspokojení vyšší úrovně potřeby dojde až v případě, pokud je uspokojena potřeba úrovně nižší. Za nejnižší potřebu považuje potřebu fyzickou, konkrétně hlad s žízní, zatímco za nejvyšší potřebu je považována seberealizace. Pomocí vnímání jsou spotřebitelé schopni následně vybrat, hodnotit, porovnat a interpretovat zjištěné informace do budoucna (Armstrong et al., 2017). Učení přispívá ke změně chování jedince díky nově získaným informacím, které mohou přispět do procesu nákupního rozhodování. Stejně tak i špatné předchozí zkušenosti s produktem či službou spotřebitele učí a dodávají mu jisté zkušenosti do budoucna (Rani, 2014). Přesvědčení a postoj jsou silně ovlivňovány znalostmi, postoji i důvěrou. Tato přesvědčení a postoje následně vytváří určitou představu o značce, což značně ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů (Rani, 2014). Odstranění negativních postojů představuje pro tvůrce marketingových strategií velkou výzvu (Armstrong et al., 2017). Obchodníci mohou změnit způsob vnímání dané značky formou speciálních kampaní.

Každému nákupu, který spotřebitel provede, předchází rozhodovací proces, v jehož důsledku učiní finální rozhodnutí. Drtivá většina autorů se shoduje v určení jednotlivých fází rozhodovacího procesu (Solomon et al., 2013; Rani 2014, Sarkar, Das, 2017). Kotler (1991) rozdělil proces rozhodování do pěti fází:

- zjištění potřeby,
- sběr informací,
- hodnocení alternativ,
- rozhodnutí o koupi,
- chování po koupi.

*Zjištění potřeby* se objeví v případě, kdy spotřebitel spatří zásadní rozdíl mezi svou aktuální situací a žádoucím stavem (Solomon et al., 2013). Dle Rani (2014) se může jednat o určitou formu deficitu v sortimentu zboží či služeb. Jako příklad uvádí deficit jídla, který vyvolá potřebu hladu. Spotřebitel potřebuje konkrétní věc k uspokojení své potřeby, jinak se dostaví určitá forma nespokojenosti (Sarkar, Das, 2017). Kotler (1991) poukazuje na existenci vnějších stimulů, které mohou konkrétní potřebu probudit.

*Sběr informací* nastává v případě zjištění potřeby a skládá se z průzkumu okolí a hledání relevantních dat za účelem učinění rozumného rozhodnutí (Solomon et al., 2013). Ke sběru informací dle Sarkar a Das (2017) lze využít přátele, rodinu, sousedy (tedy tradiční Word of Mouth) nebo webové stránky. Poukazují na rozdíl mezi zjišťováním informací online a offline, kdy online způsob je časově i fyzicky méně náročný. Kotler (1991) přikládá větší váhu osobním zdrojům informací (a to i z důvodu vzájemné blízkosti nejen z hlediska prostorového, ale i kulturního a sociálního) oproti komerčním, které jsou spíše pouze obecně informativní.

*Hodnocení alternativ* je významnou racionální fází, jejíž průběh není pro všechny spotřebitele jednotný. Navíc hodnocení alternativ může být mnohdy silně subjektivně ovlivněno a každý spotřebitel může alternativám přikládat odlišnou váhu (Kotler, 1991). V

konkurenčním prostředí může být tato fáze velice náročná, neboť na trzích konkrétních produktů existují stovky až tisíce obchodníků (Solomon et al., 2013). Sarkar a Das (2017) v tomto případě zmiňují zásadní výhodu online způsobu nakupování, který poskytuje přehledné informace o produktech na internetu a zveřejňuje recenze zákazníků. Na druhou stranu tradiční forma nakupování poskytuje možnost si produkt osahat, což online forma neumožňuje. Dle Rani (2014) je pro tuto fázi vhodné zvolit evaluační kritéria, díky kterým lze alternativy snadněji poměřit.

*Rozhodnutí o koupi* následuje po řádném vyhodnocení alternativ a pojí se se samotnou koupí produktu či služby. Při nákupu tradičním způsobem může být produkt ihned součástí spotřeby, avšak v případě online nákupu musí spotřebitel počkat na jeho doručení (Sarkar, Das, 2017). Finální rozhodnutí může být ovlivněno sběrem informací na základě předchozích zkušeností, recenzí nebo mírou důvěry ve značku (Solomon et al., 2013). Kotler (1991) zmiňuje dva faktory, které mohou rozhodovací proces spotřebitele silně ovlivnit. Konkrétně se jedná o stanoviska ostatních, nejčastěji blízkých osob, a dále neočekávané faktory, kdy se může vyskytnout jiná, v daný moment naléhavější a přednější, potřeba.

*Chování po koupi* je doprovázeno spokojeností nebo nespokojeností s koupí ze strany spotřebitele (Kotler, 1991). V případě nespokojenosti může zákazník zboží vyměnit nebo vrátit. Tato fáze je klíčová i pro společnost a tvůrce marketingové strategie, kteří mohou lépe posoudit, jestli produkt splňuje očekávání a zákazníci jsou s ním spokojeni (Sarkar, Das, 2017).

Podle rozdílného chování lze zákazníky rozdělit na určité skupiny. Jednu z prvních klasifikací sestavil Stone (1954), který identifikoval čtyři skupiny spotřebitelů: i) spotřebitele, který se řídí cenou, ii) zákazníka, který je vázán zvykem a jenž dává přednost osobním kontaktům, iii) zákazníka, který zastává etickou pozici, jako např. podporu malých obchodníků, a iv) apatického spotřebitele, který se nezabývá tím, které obchody navštíví.

Je-li sledován vztah nakupování a místa nákupů je zřejmé, že ne vždy musí platit ekonomické důvody, racionální poptávka a chování spotřebitelů. To vyvrací dříve již výše uvedený přijímaný názor, že člověk upřednostňuje minimální mobilitu za nákupem a chová se ve prospěch ekonomické přirozenosti. Později se ukázalo, že část konzumentů si vybírá místo nákupů i podle jiných faktorů, tedy např. dle výběru zboží, dobré obsluhy, poskytování služeb, velikosti, atraktivnosti a atmosféry prodejny – chovají se tedy iracionálně (Spilková, 2003). Ukazuje se, že nakupování je ovlivňováno řadou faktorů časově i prostorově proměnlivých a že je poměrně složitým sociálním jevem.

Velmi často se ve výzkumech týkajících se motivačního spotřebitelského chování uplatňuje také klasifikace podle účelu nákupu. Guy (1998a) rozlišuje tzv. běžné nákupy (*convenience shopping*), které směřují do center se supermarkety či jinými menšími obchody s potravinami. Nákupy pro domácnost (*household shopping*) se realizují především ve velkých nákupních centrech. Osobní nákupy (*personal/fashion shopping*) představují více prohlížení výkladů a porovnávání sortimentu, tudíž jsou spojeny spíše se specializovanými obchody v městských centrech nebo s nákupními pasážemi nákupních center.

Dalším významným druhem je rekreační nakupování (*leisure shopping*), při kterém jsou preferována atraktivní nákupní centra lokalizovaná v centru či na periferii, *factory outlet* centra apod. (Timothy, 2005). Při rekreačním nakupování je motivace zákazníka orientována na uspokojování potřeb spotřebitelů v „nezávazném“ procházení po pasážích a obchodech, vnímání atmosféry obchodů či v sociálních kontaktech s dalšími lidmi. Je to určitá forma trávení volného času. Procházení obchodů může také často vést k impulzivním nákupům, a tedy zvýšeným obrátům pro obchodníky. Nahodilé nákupy (*incidental shopping*) jsou charakteristické pro dojíždějící a často cestující osoby. Jsou spojovány s drobnými obchody, ale i s většími jednotkami nacházejícími se zejména v blízkosti či jako součást různých

dopravních terminálů (nádraží, letiště). Běžně je také možné uvažovat zjednodušenou klasifikaci na účelové nakupování (*purpose shopping*), rekreační nakupování a stále častější víceúčelové nákupy (*multipurpose shopping*). Účelové nakupování je většinou předem naplánováno a orientuje se na cenu a dostupnost zboží. Při víceúčelových nákupech si spotřebitel vybírá skupinu obchodů tak, aby minimalizoval celkové náklady a zároveň získal potřebné zboží a služby (Spilková, 2012a).

Developeři a management nákupních center neustále reagují na požadavky zákazníků. Na druhé straně si spotřebitelé přizpůsobují své nákupní a volnočasové zvyky novým možnostem a do jisté míry i globálním trendům. Podle Ng (2003) se nákupní centra přizpůsobila tak, aby se stala nejen místy nákupu, ale také komunitními centry pro společenské a rekreační aktivity, volný čas, zábavu nebo rodinná setkání. Spotřebitelé navštěvují nákupní centra z různých důvodů, což vede k tomu, že nákupní centra přebírají roli zařízení univerzální služby.

Nakupování je tedy možné charakterizovat i jako formu volného času a zábavy (Timothy, 2005). Jedná se o řešení konceptu rekreačních nákupů (*recreational shopping*) nebo konceptu potěšení z nákupů (*leisure shopping*) apod. (Howard, 2007). Na druhé straně, ne všechny nákupy lze považovat za volnočasové aktivity. Nakupování jako volnočasová aktivita je možné pouze za určitých okolností a pouze na určitých lokalitách (Harris, 2005). Volný čas v současném chápání, tedy jako sféra osobní svobody a individuální volby je produktem moderní industriální společnosti. Jeho podstatou v moderní společnosti je jeho masový charakter. Podle Chorváta (2011) je konzumní společnost mimořádně „výživným“ podhoubím, ve kterém se může ekonomicky i institucionálně rozvíjet volný čas, vytváří se prostředky a motivují se spotřebitelé k tomu, aby je ve stále větší míře využívali na odpočinkové, rekreační a zábavní aktivity. Produkty volného času generují vysoký zisk a stávají se součástí receptů na kvalitní život.

Volný čas lze definovat na základě řady parametrů. Například jako čas, který člověk věnuje různým aktivitám, když není v práci. Takto definovaný volný čas je možné klasifikovat do dvou kategorií (Silbereisen, 2004): i) neaktivní volný čas, charakterizovaný „nečinností“, bez sociálních aktivit (např. sledování televize nebo poslouchání hudby) a ii) aktivní volný čas, který zvyšuje socializaci lidí (např. nakupování, sport, hobby apod.). Zatímco volnočasové aktivity mladých lidí je možné považovat za určitý odrazový můstek pro zapojení do společenského života a podporují podmínky formulování vlastní identity (Trainor et al., 2010), volnočasové aktivity seniorů v nákupních centrech slouží k uspokojení základních potřeb (Moschis, 2012). Seniori navštěvují nákupní centrum z důvodu konkrétního nákupu, zatímco teenageři mají zájem jak o volnočasové aktivity, tak o nakupování (Millan, Howard, 2007).

Nákupní chování a spotřebitelské preference se tedy liší nejen podle společenského a ekonomického statusu, přirozeného prostředí a regionálních vzorců, ale velmi významně také podle demografických parametrů, z nichž je nejdůležitější věk (Moschis, 2003; Myers, Lumbers, 2008; Solomon et al., 2013; Kohijoki, Marjanen, 2013; Parment, 2013; Zniva, Weitzl, 2016). S různými věkovými skupinami respondentů významně souvisí četnost či frekvence návštěv v nákupních centrech, výsledky výzkumů jsou však poměrně rozdílné. Podle některých autorů by mladší zákazníci měli navštěvovat nákupní centra častěji než ti starší (Pattanaik et al., 2017). Sommer et al. (1992) či Roy (1994) naopak prokázali pozitivní vztah mezi věkem a časem stráveným v nákupních centrech. Starší lidé navštěvovali centra častěji, strávili v nich více času a nakupovali za větší částky než mladší lidé.

Právě mladí lidé a seniori jsou patrně nejčastěji sledovanými skupinami, co se týče změn nákupních zvyklostí, spotřebitelské poptávky a preferencí, a to jak z pohledu akademické obce, tak ze strany marketingu a managementu nákupních center. Různé věkové skupiny spotřebitelů utratí za nákupy různou část svých finančních prostředků. Bylo zjištěno,

že starší zákazníci jsou cenově citlivější než ostatní kohorty (Burt, Gabbott, 1995). Srovnání mezi spotřebiteli po celou dobu života však nenaznačuje, že úroveň cenového vědomí starších lidí je nutně mnohem vyšší než u jiných věkových skupin (Smith, 1988).

Společenský kontext návštěv nákupních center lze považovat za důležitý aspekt hodnocení (zejména regionálních) nákupních center. Teenageři nakupují nejčastěji s přáteli nebo partnery, protože pouze malá část z nich nakupuje samostatně. Společenská funkce nakupování je podporována skutečností, že mladí lidé rádi nakupují se svými přáteli a známými. Tyto skutečnosti velmi zřetelně potvrzují společenskou roli nakupování (Kotler, 1991; Solomon et al., 2013; Rani, 2014; Kunc, Dvořák, 2016)

Složitost rozhodování spotřebitelů ve vztahu k obchodní nabídce v území byla v minulosti předmětem konstrukce řady modelů. Každý z nich má svá docenitelná pozitiva, umožňující pochopit některé aspekty složitosti nákupního chování. Jedním z prvních a nejznámějších je model navržený Huffem (1964), který znázorňuje proces rozhodování konzumenta s přihlédnutím k velikosti prodejny a době cesty do obchodu. Jak uvádějí Walmsley a Lewis (1984), hlavním nedostatkem modelu je, že popisuje chování spotřebitelů ve specifických situacích a není jisté, zda ho lze použít v jiných podmínkách.

Dalším pokusem o zobecnění vztahu mezi nákupním chováním spotřebitelů a obchodní nabídkou byl výzkum Rushtona (1969), jehož základem bylo poznání prostorových preferencí míst nákupů a jejich třídění do určitých typů lokalizace obchodních středisek. V návaznosti na předchozí autory Potter (1979) analyzoval způsoby získávání informací o maloobchodní nabídce v okolí místa bydliště a syntetizoval poznatky do konstrukce tzv. informačního pole. V něm pak rozlišoval pole informací o prodejnách, které však zákazník nevyužívá, a pole využití, tedy skutečná místa realizace nákupů. Tato druhá užší výše (realizační) leží uvnitř první výše (informační), a ta je tím širší, čím vyšší je společenský status zákazníků. Nákupní chování je tedy složitý proces skládající se ze získávání, zapamatování a využití informací pro utváření rozhodovacích schopností.

Je zřejmé, že spotřebitelskou poptávku nelze zjednodušit a shrnout do jednoho obecného modelu. Často se hovoří o utváření nákupního chování vlivem nástupu konkrétních změn v odvětví maloobchodu a v maloobchodní síti. Bývá popisován proces formování nákupního chování v transformujících se ekonomikách jako přechod mezi jednotlivými fázemi organizace společnosti a ekonomiky, tj. přechod od socialismu přes počátky rozvoje tržní ekonomiky po fázi tržně se vyvíjející ekonomiky. Nákupní chování není jen opakující se neměnná činnost, ale prochází procesem formování. Spotřebitel podstupuje proces prostorového hledání předtím, než nasbírá potřebné informace o maloobchodních příležitostech, aby z nich mohl postupně vyřadit ty, které jsou pro něj nevýhodné (Shepherd, Thomas, 1980; Golledge, Stimson, 1997; Spilková, 2003; Rani, 2014; Armstrong et al., 2017).

Obecně lze říci, že poznání vzorců chování spotřebitelů je v současném pojetí retailingu klíčovou otázkou maloobchodního podnikání, a to jak při lokalizaci, tak rovněž při organizaci a fungování retailových provozoven na všech jejich velikostních a provozních stupních (Wagner, Rudolph, 2010). Každý prodejce potřebuje znát své klienty, proto také cíleně využívá data klientů (údaje z věrnostních karet, dotazování na pokladnách, výzkumy spotřebitelského chování realizované profesionálními agenturami apod.) pro další plánování v rámci firemního marketingu a managementu. Sledování zákazníků je předmětem sofistikovaných behaviorálních výzkumů, které analyzují nejen nákupní zvyklosti spotřebitelů s cílem jejich typologie (na základě pohlaví, věku, sociálního statusu, regionálních identifikátorů a dalších znaků), ale monitorují také jejich prostorovou organizaci nákupních aktivit (pohyby nakupujících po nákupních centrech pomocí

kamerového systému). Ukazuje se, že tyto pohyby nejsou nahodilé, ale organizované, mají svoji vnitřní motivaci (Brown, 1992; Spilková, 2003; Spilková, Hocheř, 2009). Právě velká nákupní centra poskytují vhodný prostor pro výzkumy umožňující detailněji poznat variety spotřebitelského chování, které se neustále vyvíjí vlivem průběžně se transformujícího maloobchodního prostředí (Kopale, 2010; Trivedi, 2011; Křižan et al., 2018; Guimarães, 2018).

## 7. Aktuální společenské a ekonomické výzvy, budoucnost

Globalizace posledních dvou tříd desetiletí umožnila komoditizaci produktů a masovost jejich spotřeby. Spolu s konzumním způsobem života působila globalizace na vývoj společnosti a její spotřební vzorce (Coe, Hess, 2005; Wrigley et al., 2005; Križan, 2009). Tato situace byla charakterizována používáním standardizovaných, stále levnějších a běžnějších technologických inovací, které umožňovaly dodavatelům ovlivňovat a měnit spotřebitelské preference různých populačních segmentů či celé společnosti (Fuentes, Svindstedt, 2017).

Globální finanční krach v roce 2008 však posloužil k důraznému připomenutí rizik příliš rychlého růstu. Spotřebitelé začali ještě více přehodnocovat své výdajové návyky a přecházet od zjevného materialismu k jednoduchosti, autentičnosti a individualitě (Dunne et al., 2011, Spilková, 2018). Současné trendy v konzumaci jídla a pití tak dokonale odrážejí nové paradigma, resp. tzv. „Shift of Back to Basics for Status“ (Angus, Westbrook, 2019). Poptávka po lokálních prvcích, preference regionálních produktů a producentů a potřeba autentičnosti zvýšila popularitu hyperlokálních a farmářských potravin a dalších komodit (Duram, Oberholtzer; 2010; Spilková, Perlín, 2013; Yu et al., 2017).

Právě společenská relevance a ekonomická udržitelnost je jedním ze zásadních současných globálních přístupů, které rezonují napříč rozvinutými i rozvíjejícími se ekonomikami. S udržitelností se pojí i významné trendy, které v nejbližších letech budou mít vliv přímo na maloobchod a tedy i na nákupní centra. Často se hovoří o hybridních konceptech, kdy obchodní řetězce mění koncepty svých prodejen investicemi do tzv. funkčních využití služeb umožňujících spotřebitelům pohodlný a rychlý nákup (omni-channel). V prodejnách se objevují tzv. *in-store inscenace*, jako např. výroba a testování produktů přímo na prodejně a nabídka ušitá na míru pro zákazníka (RICS, 2018; World Retail Congress, 2018; Angus, Westbrook, 2019, 2020).

Změny v životním stylu spotřebitelů se projevují zejména širší nabídkou organických a lokálních výrobků; označení výrobků jako *Free from* a *Vegetarian* se rozšiřuje o pojmy *Better-for-you*, *Clean Living*, *Never Any*, *Flexitarian* apod. I přes oblibu globálních značek poptává stále větší část zákazníků regionální výrobky a je ochotna podporovat místní výrobce, tedy hyperlokální maloobchod. Nejen maloobchodní řetězce, ale i nadnárodní společnosti stále více spolupracují s malými producenty, aby nabídly ojedinělý produkt a uspokojily svého zákazníka. Dalším trendem souvisejícím se vstřícností k zákazníkovi je rychlost a komfort nakupování nebo autonomní doručování, v podobě dodání objednaného zboží do domu v nepřítomnosti zákazníka. Posun od produktově orientované podnikové strategie ke strategii orientované na zákazníka a jeho specifické potřeby představuje i umělá inteligence, která umožňuje vyhodnotit data o zákaznickém chování, modelovat jeho spotřebitelské zvyklosti a preference a tím se také přizpůsobit jeho požadavkům (RICS, 2018; World Retail Congress, 2018; Angus, Westbrook, 2019, 2020).

U nákupu potravin a běžného denního zboží sice stále převažují standardní motivační a preferenční formy nákupů jako jsou cenová hladina, slevové kupony, reklamní akce, média či ústní reference (Spilková, 2012a), ale v kontextu zavádění moderních technologií již existují, a do budoucna se budou dále rozšiřovat, nové motivační prvky. Jedním z důležitých předpokladů využití řady novinek na trhu bude jejich přímá vazba na dnes již běžně používaná zařízení, jako jsou smartphony či tablety (Pantano, 2010; Priporas et al., 2017; Szmigin, Piacentini, 2018). Nákupní centra se svým širokým portfoliem nabídky hyper a supermarketů, specializovaných obchodů, služeb, food courtů, zařízení pro zábavu a volný čas budou pro využití moderních technologií při nakupování první nárazníkovou zónou.

Dnešní spotřebitelé jsou mnohem lépe vybaveni ke spolupráci s ostatními subjekty, než tomu bylo kdykoliv předtím. Především díky užívání moderních verzí internetových

prohlížečů a sociálních sítí mohou spolupracovat lépe jak po stránce kvantitativní (rychleji, častěji, v širším měřítku), tak i kvalitativní (zúčastněně, demokraticky, propojeně, osobně). Je zdůrazňována online spolupráce spotřebitelů, kteří mohou společně vytvořit nové nápady a produkty lépe odpovídající potřebám a požadavkům, než jsou schopné identifikovat tradiční tržní struktury. Potenciál lze spatřovat v participaci spotřebitelů a jejich aktivní účasti na tvorbě alternativní ekonomiky, která není založena na principech tradičních kapitalistických hodnot, ale právě na zmíněné účasti, komunitě a sdílených hodnotách (Arnould, Thompson, 2018).

Dle Szmigina a Piacentini (2018) je monitorování nákupního chování důležité pro predikování budoucího trendu. Jako příklad uvádí identifikaci na rádiové frekvenci (RFID), která slouží ke sdílení aktuální lokality a poskytuje tak data v reálném čase. Další klíčovou technologií jsou tzv. quick response kódy (QR). Autoři dále poukazují na trend tíhnutí k dobrovolné jednoduchosti ve smyslu redukce spotřeby podpořené myšlenkami vlastnit a využívat méně zdrojů a dále k vědomé spotřebě spojené s transparentností a dlouhodobou udržitelností. Pantano (2010) pak zdůrazňuje, že aktuální trend v užívání moderních technologií je zcela běžnou součástí odvětví jako medicína, průmysl, vzdělání nebo zábava. Právě maloobchod by mohl do budoucna z této příležitosti těžit, zejména pak díky využití virtuální reality, RFID technologie, biometrické technologie a dalších inovací. Dodává, že do budoucna je vhodné se zaměřit na zákazníka, pro kterého může být nakupování posléze aktivitou pojící příjemné s užitečným. Nejenom že tyto technologie mohou ovlivnit rozhodovací proces spotřebitele, ale navíc umožní maloobchodníkům získávat kvantitativní data, např. frekvenci a cenu nákupu.

Současní spotřebitelé stále více vyhledávají autentičnost, originalitu, odlišnost a zážitky, které jim umožní vyjádřit svou vlastní individualitu. Na základě toho lze spatřit rostoucí trend, kdy spotřebitelé mění své nákupní chování a prahnou po zmíněné jednoduchosti a autentičnosti, namísto standardně preferovaného materialismu (Angus, Westbrook, 2019). Management nákupních center i podnikatelé obecně by měli být k tomuto zjištění obezřetní a případně změnit svůj podnikatelský plán tak, aby co nejvíce uspokojili nové trendy v nákupním chování.

Především současná mladá generace je tou, která užívá moderní technologie a bude hlavním průkopníkem udávajícím budoucí trendy v nakupování. Příslušníci Generace Z prahnou po inovativních technologiích během nakupování, vnímají potenciál digitální budoucnosti ve všech směrech, touží po individuálních zážitcích během nakupování, jsou zvyklí užívat své smart telefony během nákupu a preferují platbu tzv. mobilními peněženkami. Čeho se však Generace Z do budoucna obává, je, aby moderní technologie byly schopny při nákupu zajistit ochranu soukromí, neměly negativní dopad na mezilidské vztahy i na trh práce (Priporas et al., 2017).

A jak vypadá vývoj proměna nákupních center konkrétně v České republice? Proměnilo se prakticky všechno - způsob a formy výstavby, lokalizace ve městě, skladba nájemců a jejich uspořádání v prostoru centra. Už deset let se staví nákupní centra uvnitř měst, nikoliv na okraji, využívají se dříve zastavěná území či přímo brownfields. Staví se menší centra, řada etablovaných a prosperujících center se remodeluje či rozšiřuje. Proměnil se nájemní mix, stále sice převažuje orientace na módu, módní doplňky, obuv, či oblečení pro sport a volný čas, ale velice dynamicky se rozvíjí zejména potravinářský segment, ať již klasického typu fast food či nově v podobě slow food provozoven a různých obchodů s bio, farmářskými, regionálními a lokálními produkty, o jejichž reálné autenticitě lze někdy zcela jistě pochybovat. Potravinářské prodejny, občerstvení, restaurace, kavárny apod. dnes zabírají velkou plochu v centru, třeba i jedno celé patro. Oblíbené jsou farmářské trhy a různé druhy gastronomických akcí pořádané uvnitř a v blízkém zázemí nákupního centra.

Úspěšné nákupní centrum již nemůže být pouze místem prodeje určitého zboží, nepřežilo by. Stává se vyloženě „návštěvnickou destinací“ s orientací na nákup, ale stále více také na trávení volného času, relaxaci, zážitek. Stalo se otevřeným a relativně bezpečným veřejným prostorem a místem setkávání lidí. Především vnitřní architektura budov center je přitažlivější, co se týče přívětivosti prostředí – vnitřní prostory jsou barevnější, teplejší, nabízí řadu doprovodných služeb, ale i např. více laviček, zeleně, odpočinkových zón apod. Úspěšné nákupní centrum má významný vliv na ekonomiku regionu a zaměstnanost, má silný společenský status.

Management center byl donucen změnit marketingové strategie a stále více cílit na konkrétní populační skupiny; všeobecná reklama a promoakce již zdaleka nestačí. Tato skutečnost souvisí s významnou proměnou kulturní hodnot a životního stylu spojeného s nákupním chováním napříč všemi generacemi, přičemž den strávený v nákupním centru dnes není ničím výjimečným. Často jsou také turistickým cílem jako součást tzv. rekreačního nakupování.

Mimo již výše uvedené lze říci, že z nadšeného a vše přijímajícího českého spotřebitele se stal spotřebitel náročnější, a to jak z pohledu nabídky a širší sortimentu, tak kvality, čerstvosti apod. Zákazník také častěji poptává a vyhledává špičkové světové značky a je ochoten více utráct. Toto platí pro všechny populační skupiny, mladé lidi bez stálého příjmu a seniory (tzv. silver economy) nevyjímaje. Spotřebitel stále používá tištěnou reklamu, letáky apod., ale s rozvojem informačních a komunikačních technologií se velmi výrazně „digitalizoval“. Současná generace Z již využívá a bude využívat pouze různé druhy smart zařízení, která poněkud paradoxně pomáhají opustit dříve preferovaný impulsivní styl nakupování a nutí zákazníka více plánovat a přemýšlet. Jak již bylo naznačeno výše, management nákupních center tomu musí přizpůsobit marketingové strategie.

Dříve zákazník více hledal, rozmýšlel se a měnil svá oblíbená centra. Dnes je více „věrný“ jednomu či dvěma centrům, zvykl si na přednosti, které mu vyhovují. Nová centra spotřebitel spíše testuje, je v tomto ohledu více konzervativní a do jisté míry pohodlný. Napomáhá k tomu i stále širší nabídka různých věrnostních programů, slevových karet, poukazů, voucherů apod.

Jak již bylo naznačeno, digitalizace, internet, on-line nakupování a smart technologie již mají a budou mít vliv na fungování českých nákupních center. Pokročilá ekonomika současné doby zajišťuje možnost koupit si prakticky vše, co spotřebitel potřebuje. Obyčejné či „průměrné“ věci nebude třeba nakupovat v nákupním centru, k tomu spotřebitel využije spíše e-shopy, které mají navíc výhodu výrazně nižších provozních nákladů. Klasická nákupní centra budou muset konkurovat nejen kvalitou, ale i různými specifickými a originálními aktivitami a akcemi a v neposlední řadě cenou. Myslím si, že lidé nebudou chtít nakupovat pouze pomocí technologií a umělé inteligence, že se budou chtít na řadu zboží podívat, sáhnout si na ně, případně si i sami něco vytvořit nebo se alespoň chtít účastnit procesu tvorby. Zážitkové akce typu „do it yourself“ (zejména v potravinářském segmentu) začínají být ve velké oblibě.

Velice rychle se tuzemská nákupní centra na evropském trhu etablovala a dnes jsou plně srovnatelná s těmi zahraničními, západoevropskými. Případně mají určitá regionální a lokální specifika typická pro české prostředí. Tady je však třeba si uvědomit ekonomické možnosti, resp. limity populačně malé republiky a malých metropolitních oblastí (kromě Prahy). Tuzemská centra nelze srovnávat s obřími nákupními centry ve světových metropolích, která mají spíše podobu zábavních parků.

Nákupní centra byla v České republice před více než dvaceti lety přijata lidmi (spotřebiteli) až s nekritickým nadšením, stala se fenoménem doby a ekonomicky velmi úspěšným maloobchodním konceptem a tento status si udržela dodnes. Od roku 1997, kdy otevřelo první NC – Černý most v Praze, zaniklo v České republice pouze jedno nákupní



centrum (pražské NC Stodůlky), a to v souvislosti s ekonomickou krizí let 2008-2011 a nepříliš vhodnou polohou mimo trasu metra; bylo přeměněno na dům nábytku (XXX Lutz a Möbelix). Další dvě či tři centra byla dána do zástavy bankovním ústavům, ale pokračují v původním podnikání. Právě velkoplošní prodejci nábytku jsou typickými nájemci v případě, že má nákupní centrum problémy s obsazeností či ztrácí atraktivitu.

Na závěr ještě krátké zamyšlení nad současnou ekonomickou krizí spojenou s vládními opatřeními souvisejícími s bojem proti koronavirové pandemii. Komentáře a potřeby jsou ovlivněny dobou vzniku tohoto textu (květen/červen 2020) a aktuální situací, která se může v blízké době změnit.

Pro maloobchod bude letošní rok hodně specifický, může se stát i určitou zatěžkávací zkouškou jeho (ne)stability. Výhodu větší šance na přežití budou mít maloobchodníci či franšízanti, za kterými stojí nadnárodní řetězce s rozsáhlou distribuční sítí a paralelní e-commerce platformou. Existenční problémy naopak budou mít menší tuzemští obchodníci závislí na kontaktním prodeji, některé specializované obchody a další jednotky bez silného finančního zázemí. Toto se bude týkat i prodejců sídlících např. pod jednou střechou ekonomicky stabilního nákupního centra, někteří budou velmi pravděpodobně nuceni z trhu odejít. Opět se v nákupních centrech pravděpodobně setkáme se stavem, na který jsme již zhruba sedm osm let téměř nebyli zvyklí - obchodní subjekty a plochy s mříží, reklamním plakátem a nápisem oznamujícím změnu majitele a datum otevření nové prodejny.

Současný stav podstatně urychlí expanzi a zvýší podíl e-commerce na celkovém realizovaném maloobchodním obratu – pětina podíl uvažovaný dříve na druhou polovinu nastávající dekády bude pravděpodobně dosažen do dvou či tří let. Někteří podnikatelé se pokusí natrvalo přesunout do on-line prostředí, protože nebudou chtít riskovat menší zájem zákazníků po uvolnění opatření. Všichni současnou situaci však zcela jistě nepřežijí, dojde k přeskupení, selekci a určitému (i pozitivnímu) pročištění trhu. Vyšší akceptace on-line nákupní platformy českou populací bude také záležet na ochotě obchodníků zvyšovat náklady na stále se zvyšující nároky spotřebitelů na požadované pohodlí, rychlost a kvalitu.

Přes stále velmi kritickou situaci však nebude důvod, aby česká společnost na kamenný maloobchod a jeho nesporné výhody zanevřela. Shodou okolností jsem s kolegy na podzim minulého a na začátku letošního roku (2020) realizoval výzkum mezi nejmladší populací, tzv. Generací Z. Na vzorku více než 2 tis. respondentů napříč celou republikou jsme (i poněkud překvapivě) zjistili, že pokud už se mladí lidé skutečně rozhodují mezi kamenným obchodem v nákupním centru, na nákupní třídě apod. a nákupem on-line (polovina tuto situaci řeší aktuálně/spontánně, což je pro ně typické), tak výrazně převažuje obliba kamenného obchodu. I proto se domnívám, že po pomnutí současných omezení se do nákupních center a kamenných obchodů vrátí všechny generace bez rozdílu, čemuž pomohou mimo jiné i mimosezónní pokrízové výprodeje, slevy, promoakce a další aktivity. Přeplněná korza nákupních galerií ale nečekejme ihned po otevření, lidé budou mít, i přes ujišťování vedení center o kvalitě ventilace vzduchu apod., obavu z uzavřeného prostoru. Navíc je budou odrazovat také různé hygienické restriktce (nošení roušek, dezinfekce rukou, omezená možnost zkoušení vybraného sortimentu a další), které udělají z návštěvy nákupního centra diskomfortní záležitost.

Velká a prosperující nákupní centra nadregionálního (příp. regionálního) významu, která jsou fenoménem tuzemského maloobchodu již po dvě desetiletí, a fungují jako ekonomické celky, situaci zvládnou, i přes častou nutnost splácet závazky, např. bankám. Jiná situace bude u nájemců - některé obchody spotřebitelé naleznou ve zcela jiné ekonomické kondici, než na kterou u nich byli ještě na začátku března zvyklí, resp. je nenaleznou vůbec. Do budoucna se tedy v České republice dá očekávat přeměna některých

neprosperujících nákupní center na kanceláře, občanskou infrastrukturu, multifunkční zóny, ale i např. výstavní a kongresová centra.

## Shrnutí výsledků výzkumů

Na tomto místě jsou shrnuty nejvýznamnější poznatky jak z analýzy sekundárních dat týkajících se většinou celého prostoru České republiky, tak výsledky primárního výzkumu v brněnském regionu, který je v nejšířším měřítku pojímán jako Jihomoravský kraj, dále jako okres Brno-venkov či zázemí města Brna s dojížděkovou vzdáleností vymezenou časovou izochronou 30 minut a v nejužším měřítku jako samotné město Brno (rozdílnost s ohledem na účel a náročnost výzkumu). Až na jednu výjimku (výzkum maloobchodní spádovosti z přelomu 70. a 80. let; Maryáš, 1988) mají všechny výzkumy společné prvky (ideový záměr, koordinaci, interpretaci výsledků, závěry a zobecnění) spojené v osobě předkladatele habilitační práce. Představené vybrané výsledky výzkumů jsou provázány s teoretickými a metodickými předpoklady v předchozích částech práce, hlubší detaily, komentáře a interpretace lze konfrontovat přímo v příložených člancích. Vybrané výsledky jsou sestaveny do tematických bloků a postupují od obecnějších a komplexnějších poznatků (národní úroveň) k podrobnějším implikacím (regionální a lokální úroveň).

*Maloobchodní prostředí a struktura maloobchodu* se během uplynulých desetiletí výrazně proměnily v celé Evropě. Ve vyspělých tržních ekonomikách se během druhé poloviny 20. století stabilizovaly spotřební vzorce, jež byly v tranzitivních zemích od 90. let přejímány až nekriticky s nebývalou rychlostí a otevřeností. Rychlá adaptace východních trhů na západní standardy byla podpořena vstupem a téměř okamžitou dominancí západního kapitálu. Potenciál východních trhů, ve většině případů nedostatečná domácí konkurence, benevolentní legislativa i velký spotřebitelský apetit, přilákaly pozornost západních maloobchodníků, kteří tak v 90. letech i později často čelili zpomalení růstu na vlastních trzích (Kunc, Křižan, 2018).

V polovině 90. let byly např. všechny země V4 zařazeny mezi 30 nejperspektivněji se rozvíjejících maloobchodních trhů světa. Na druhé straně byla mezinárodní konkurence velmi silná, protože mnoho maloobchodních řetězců se rozhodlo ovládnout východní trhy současně, a ne všechny se na nich také udržely. Dominantní vlastností evropského maloobchodu se stala internacionalizace. Proces internacionalizace, zahájený nejdříve v zemích střední a později i východní Evropy, byl tedy velmi rychlý. Rozdíly mezi evropskými zeměmi se během čtvrtstoletí prakticky setřely, co se týče kvantity a koncentrace, zůstaly však určité rozdíly v kvalitě produktů a kultuře maloobchodního prostředí (Kunc, Křižan, 2018).

Český maloobchod se po roce 1989 ocitl, po desetiletích společenské, ekonomické a kulturní izolace, v do té doby neznámém tržním prostředí, které ho postupně modifikovalo tak silně, že změny v prostředí maloobchodu měly a mají nejviditelnější projev v rámci dílčích ekonomických odvětví v průběhu socioekonomické transformace. Česká společnost velice rychle a ochotně přijala inovace v odvětví maloobchodu a zásadním způsobem změnila své nákupní zvyklosti, resp. v obecnější rovině i základní kulturní návyky a dlouhodobě akceptované vzorce chování (Kunc et al., 2012b, 2013). Nová dimenze velkoformátových řetězcových prodejen a nákupních center postupně vytlačovala tradiční formy maloobchodu do pozadí zájmu nakupujících. Především nákupní centra se stala fenoménem koncentrujícím obchodní i neobchodní funkce a do značné míry zastoupila i funkci veřejného prostoru (Kunc et al., 2016).

Velmi významným přínosem pro ekonomiku daného regionu je *úspěšný a atraktivní velkoplošný maloobchodní ekonomický subjekt*, potažmo pak ekonomicky silné nákupní centrum. Metodickým základem pro měření atraktivity nákupních center v celé ČR s hrubou

pronajímatelnou plochou větší než 5 tis. m<sup>2</sup> se stala evaluace proměnných, resp. faktorů, které lze označit za objektivní (exogenní a endogenní) i subjektivní. Kombinací dílčích proměnných byla následně vyčíslena souhrnná míra atraktivity pro každou ekonomickou jednotku. S ohledem na rešerši předchozích zahraničních studií byla v rámci tohoto výzkumu atraktivita nákupních center hodnocena na základě faktorů rozdělených do tří skupin: i) exogenní (lokalita a dostupnost, parkování, potenciální spotřebitelé), ii) endogenní (velikost pronajímatelné plochy, počet a struktura prodejen, zábav a volný čas) a iii) komplexní (subjektivní kategorizace – panel expertů).

K rozhodujícím exogením faktorům podmiňujícím atraktivitu nákupního centra je možné zařadit lokalizaci a dostupnost. Dostupnost velkoplošné maloobchodní jednotky byla kvantifikována z centra města dle silniční sítě, a to za předpokladu, že automobil představuje nejčastější dopravní prostředek při realizovaných nákupech. S ohledem na zvolený indikátor dosahuje atraktivita nákupních center v menších městech podle očekávání příznivějších hodnot než ve velkých městech a městských aglomeracích. V populačně menších městech (do 100 tis. obyvatel) jsou nákupní centra dostupnější než ve velkých městech, kde jsou atraktivní regionální či nadregionální velkoplošné maloobchodní jednotky lokalizovány často na periferii města, což vede ke zvýšeným nákladům na dojížděku (Kunc et al, 2016).

Endogenní faktory reprezentuje především velikost hrubé pronajímatelné plochy (GLA) a počet a struktura prodejen (nájemní mix). Velikost GLA přímo souvisí s počtem provozoven a zároveň i s umístěním významného magnetu (v ČR typicky hypermarket či IKEA). Menší nákupní centra, která jsou charakteristická pro menší města, proto výrazně zaostávají v souhrnné atraktivitě. Struktura a počet prodejen je podmíněn lokalizací magnetu. Atraktivita magnetu v nákupním centru znamená také zvýšení zájmu nejen ze strany poptávky (spotřebitelů), ale i nabídky (maloobchodníků). Počet maloobchodních prodejen poukazuje na větší a často vhodnější nájemní mix, který podmiňuje rozhodování spotřebitelů. Posledním hodnoceným faktorem byl komplexní faktor, který vycházel ze subjektivní kategorizace, tedy empirického přístupu odborníků – ekonomů a ekonomických geografů (Kunc et al., 2016).

Podle zvolených kritérií zastupují v České republice nejpočetnější skupinu nákupní centra s omezenou atraktivitou, které představují přibližně třetinu všech jednotek. Zvýšený počet nákupních center této kategorie byl zjištěn v SZ Čechách, což může být způsobené jejich koncentrací v silně urbanizovaném, ale strukturálně (průmyslově) postiženém území s vysokou nezaměstnaností a nižší kupní silou obyvatel – to vše se projeví v nižší návštěvnosti a tedy i atraktivitě. Druhá nejpočetnější kategorie seskupuje ekonomické subjekty s velmi vysokou mírou atraktivity. Jedná se převážně o nákupní centra lokalizovaná v největších městech – např. více než polovina subjektů v Praze spadá do této kategorie. Zhruba pětinu českých nákupních center je možné označit za průměrně atraktivní a tato jsou v prostoru relativně rovnoměrně rozložena. Nejmenší část jednotek byla zařazena do skupiny označované (vzhledem k analyzovaným faktorům) jako centra s nedostatečnou atraktivitou. V této souvislosti jde buď o centra lokalizovaná v populačně malých městech (bývalá okresní města jako např. Hodonín, Chomutov a další) nebo o subjekty, které doplňují maloobchodní síť a vybavenost v městech s početnějším zastoupením nákupních center, která si již poměrně silně konkurují (krajská města Olomouc či Plzeň) (Kunc et al., 2016).

Atraktivita nákupních center dosud nebyla předmětem empirického bádání české odborné obce. Zde je možné konstatovat, že hodnocení atraktivity tak dynamického prvku, jakým jsou v posledních letech ve středoevropském prostoru nákupní centra, je poměrně složitá a do určité míry i subjektivní záležitost. Analýzy byly opřeny o dříve publikované odborné studie měřící atraktivitu maloobchodního prostředí (aglomerační znaky, spádová oblast, teorie centrálních míst a hierarchie maloobchodu či přímo dle preferencí respondentů-spotřebitelů). Dále bylo také přihlédnuto ke specifickým podmínkám českého

trhu (boom výstavby je zastavený, zákazník je poměrně konzervativní) a využito ohodnocení atraktivity nákupních center skupinou expertů. Výsledná souhrnná atraktivita je potom kombinací všech objektivních i subjektivních faktorů (Kunc et al, 2016).

Pro *dojíždku za maloobchodem a regionální spádovost obyvatel v zázemí Brna* (v případě základních potravin a dalších produktů denní spotřeby) jsou rozhodujícími faktory, ovlivňujícími místo nákupu, směr dojíždky do zaměstnání a blízkost místa bydliště k Brnu. Velikost obce, která prakticky předurčuje i její občanskou vybavenost a nabídku obchodů a služeb, zapříčiňuje to, že z nejmenších obcí jezdí převážná většina obyvatel za nákupy do měst či větších (střediskových) obcí v okolí, tedy nikoliv do Brna. Ve městě Brně nakupují častěji mladí lidé, lidé v produktivním věku a lidé s vyšším dosaženým vzděláním (Kunc et al., 2012b, 2012c).

Nákupní centra na okraji města Brna mají pro obyvatele obcí v zázemí daleko větší atraktivitu než pouze v nákupu základních potravin, a to i přesto, že výzkumy prokázaly, že velká část populace nakupuje i základní potraviny nedenně v nákupních centrech, resp. super/hypermarketech. Zásadní proměna ze strany poptávky, tedy nákupního chování a zvyklostí české populace, je vázána především (ale nejen) na fenomén nákupních center. Z většiny šetřených obcí v zázemí Brna vyjíždí do nákupních center za nákupem, službami a zábavou zhruba polovina obyvatel. Při posuzování faktorů ovlivňujících variabilitu v nedenní dojíždce za obchodem, resp. v míře návštěvnosti nákupních center na okraji Brna bylo zjištěno, že oslabuje vliv místa zaměstnání, a také vliv vzdálenosti bydliště od Brna, a naopak nabývají na významu faktory věku, vzdělání a jiné aspekty (např. osobní motivace nakupování, preference v trávení volného času apod.) (Kunc et al., 2012b, 2012c).

Do nákupních center jezdí ze zázemí Brna nejčastěji mladší zákazníci ve věku do 35 let, často ekonomicky aktivní a zejména o víkendech. Nejnížší frekvenci mají senioři, přičemž jejich specifikem je převažující forma „čistého“ nakupování, tj. bez využití dalších služeb. Z hlediska základních poznatků nejde o nic překvapivého, neboť zvýšená spotřeba je spojena se zvýšením sociálního statusu. U teenagerů je typickým chováním i prosté prohlížení výkladů a zboží bez vlastního nákupu (otázka finančního zázemí), přičemž, jak již bylo výše naznačeno, nákupní centra se pro ně stávají místy, kde se mohou potulovat, setkávat s přáteli, resp. být viděni svými kamarády (být „in“). Velká většina respondentů jezdí do nákupních center autem, zejména pak střední generace. Čím menší je obec a čím dále leží od Brna, tím častěji její obyvatelé využívají auto. Jde o logickou implikaci, ovšem je třeba si zároveň uvědomit, že charakter některých velkých regionálních a nadregionálních nákupních center téměř nepřipouští jinou variantu. Jsou budována především jako místa nákupů pro motorizované zákazníky (Kunc et al., 2012b, 2012c).

Nákup oděvů, oděvních doplňků a obuvi tvoří více než čtvrtinu celkového času stráveného v nákupním centru. Pro seniory jsou nejčastějším nákupem potraviny, příp. také oděvy a obuv. Rozdílů jsou také mezi pohlavími, ženy jsou obecně více citlivé k čistotě daného centra a jeho okolí a mají z nakupování větší „požitek“, stráví zde delší dobu. Co se týče sortimentu, ženy inklinují k oděvům, obuvi a doplňkům, muži se více orientují na sportovní potřeby, zábavu a volný čas. Delší dobu v nákupních centrech stráví zákazníci mladší a střední generace, pro které jsou moderní nákupní centra s množstvím obchodních lákadel místem velmi atraktivním, nejen co se týče nakupování. Nejvyšší útratu mají lidé v produktivním věku, přičemž vzdělání, velikost obce ani vzdálenost od Brna nehrají významnější roli. Největším motivačním faktorem pro návštěvu nákupního centra je širší sortiment zboží a možnost většího výběru, zdánlivě i úspora peněz (ovšem pouze v přepočtu na jednotku, ve skutečnosti zákazníci dělají větší nákupy, než původně zamýšleli). Reklama

a inzerce ovlivňují intenzitu nákupů a nákupní zvyklosti více u žen a osob v důchodovém věku (Kunc et al., 2012b, 2012c).

Při pohledu na výsledky výzkumů *změn v dojížděce za nákupy a nákupních zvyklostí v suburbánním a venkovském prostředí brněnské aglomerace, resp. v Jihomoravském kraji mezi obdobím socialismu (konec 70. let) a nedávnou minulostí (2012)*, lze pozorovat určité signifikantní rozdíly. Roste relativní význam regionálních metropolí – výsledkem je nárůst regionálního dosahu obslužného zázemí města Brna, a to zejména mimo okres Brno-venkov, na úkor zázemí blízkých okresních měst a nárůstem oscilačních obcí. Zvětšuje se obslužné zázemí v případě nedenní dojížděky za nákupy a službami u některých tradičních regionálních center v blízkosti Brna (Tišnov, Rosice, Ivančice, Pohořelice – zhruba do 30 km a 30 minut dojížděkové vzdálenosti autem od Brna), a to především posílením obslužné vybavenosti s převahou velkoformátových diskontních konceptů typu Penny Market a Lidl a supermarketů Albert a Billa.

V průběhu zhruba 35 let od obou provedených výzkumů velmi silně vzrostl význam motorismu, jehož výsledkem je pokles „hierarchické úrovně“ nákupních procesů vázaných na automobily (např. nákupy speciálního výběrového zboží). Také daleko intenzivnější využívání služeb způsobilo změnu hierarchie některých obslužných procesů, především dojížděky za speciálními službami a dojížděky za nákupy speciálního zboží. Výše zmiňované koncentrační tendence v maloobchodě a nový fenomén hypermarketů a nákupních center lokalizovaných zejména na okraji Brna způsobil nárůst dojížděkové vzdálenosti do hlavních cílů v některých obslužných procesech (především v dojížděce za nákupy průmyslového zboží a za nákupy textilu a obuvi) (Maryáš et al., 2014).

Mezi sledovanými obdobími došlo rovněž k nárůstu vzdálenosti, na které jsou relativně uzavřeny obslužné procesy – měřeno 90% vzdáleností, do které se uskuteční veškeré cesty za nákupy a službami, a to prakticky u všech obslužných procesů. Výrazně posílily také oboustranné kontakty mezi regionálními středisky a nejbližším suburbánním zázemím, jejichž výsledkem je vznik nových, dříve neetablovaných regionálních obslužných center (v zázemí Brna jde o Kuřim a Modřice), podpořených lokalizací velkoformátových maloobchodních konceptů. Na druhé straně byly výrazně omezeny obslužné funkce typicky venkovských obcí – v obcích do 200 obyvatel již prakticky nelze provést nákupy denní potřeby (potraviny a základní drogerie) (Maryáš et al., 2014).

Změny ve spádovosti za obchodem a službami a s ní spojené změny v nákupním chování obyvatel nelze ve sledovaném časovém horizontu rozhodně jednoduše klasifikovat ve smyslu „pozitivní“ vs. „negativní“. Změna ekonomického prostředí z plánovaného k tržnímu byla v maloobchodu a službách tak výrazná, že některé aspekty dnes stále nelze dostatečně objektivně zhodnotit. Na jedné straně si tradiční lokální obslužná centra udržela či dokonce posílila své zázemí, co se týče nedenní dojížděky za nákupy a službami a etablovala se menší nová suburbánní střediska (lokalizace nového fenoménu super a hypermarketů, diskontů a nákupních center), na straně druhé dnes v malých obcích do 200 obyvatel nelze prakticky uskutečnit nákup denní potřeby. Situace to není zatím nijak kritická (s určitými problémy pro důchodce a ženy na mateřské dovolené) a do jisté míry ji vyřešil výrazný nárůst automobilismu, který pomáhá uzavírat některé obslužné procesy na stále větších vzdálenostech, ale venkov jako takový svoji pozici v obslužných regionálních procesech velmi výrazně ztrácí. Nejedná se totiž pouze o změny v obslužných procesech a nákupním chování, ale o do budoucna kritickou otázku existence jakýchkoliv služeb na venkově, které jsou pro jeho stabilitu a společenský a ekonomický status nezastupitelné (Kunc et al., 2013; Maryáš et al., 2014).

V roce 2018 bylo provedeno rozsáhlé *šetření vybavenosti obcí maloobchodem a službami* v celém Jihomoravském kraji, které metodicky navázalo na šetření z let 2002 a

2012 provedené Krajským úřadem Jihomoravského kraje. Po komplexní ekonomické transformaci a nastavení přirozeného tržního prostředí, trávající celá devadesátá léta, došlo v posledních zhruba 15 letech k nejvýraznějším změnám ve vybavenosti venkovských obcí právě maloobchodními a obslužnými zařízeními. Tyto změny měly převážně negativní charakter a začaly poměrně silně ohrožovat pozici venkova, jeho společenskou a ekonomickou funkci a celkovou atraktivitu životního prostoru (Šilhan, Kunc, 2020).

Návratnost šetření činila 57 %, což znamenalo reprezentativní vzorek 382 obcí. Prokázalo se, že obslužné funkce Jihomoravského kraje jsou od roku 2002 postupně oslabovány téměř ve všech druzích provozoven, nejvíce v oblasti oprav průmyslového zboží, opravy a výroby obuvi a fotoateliérů. Některé služby ztratily svůj význam přirozeně s technologickým, infrastrukturním i ekonomickým rozvojem a s velkou pravděpodobností jejich pozici přirozeně nahradí možnost návštěvy velkých nákupních center, retail parků a hypermarketů ve větších městech, on-line nakupování, digitalizace apod. Maloobchod ztratil zhruba 10% podíl ve sledovaných obcích, jeho pozice je „vylepšována“ obnovením existence pojízdných prodejen či internetovým maloobchodem. Velmi dobrá dopravní obslužnost a dostupnost (Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje) a intenzivní nárůst individuální automobilové dopravy umožňují většině obyvatel nákup a dojížděku za službami i ve vzdálenějších lokalitách. Ohroženy tak jsou spíše vybrané populační skupiny jako např. staří lidé, lidé se zdravotními hendikepy či ženy na mateřské dovolené (Šilhan, Kunc, 2020).

Přítomnost maloobchodu a služeb je poměrně silně závislá na velikosti obce. Typická velikost obce pro jednotlivé druhy vybavenosti se liší podle jejich charakteru a specifik. Mezi běžnou vybavenost pro malé obce patří smíšené zboží a prodejna přes pult, u služeb poté kadeřník a pohostinství bez možnosti stravování. U obcí pod 300 obyvatel lze v dnešní době nalézt malý obchod, pohostinství či jinou komerční službu pouze výjimečně. Zhruba čtvrtina obcí Jihomoravského kraje podporuje maloobchod a komerční služby, ať už zvýhodněným nájmem nebo přímou finanční dotací. Obce využívají i dotační podpory ze strany veřejné správy a samosprávy – krajů nebo ministerstev. Do budoucna je velká pravděpodobnost, že bez dotační pomoci se řada dnes ještě fungujících malých prodejen neobejde a neuživí, což může vést k rozšiřování tzv. potravinových pouští (Šilhan, Kunc, 2020).

Při zohlednění uvedených skutečností bude pro rozvoj, resp. udržitelný vývoj venkova klíčové udržení mladých a vzdělaných lidí v obcích, k čemuž by mohl přispět nejen rozvoj infrastruktury v obcích, ale například i další vlna digitalizace a zavedení vysokorychlostního stabilního internetu, který by umožnil práci z domova. Internet je dnes zcela běžný komunikační nástroj, přes který lze zrealizovat většina ekonomických činností. Další důležitou skutečností je zvýšení rozhodovací pravomoci u finančních zdrojů, o kterých by rozhodovali přímo starostové, bez většího tlaku z krajské a národní úrovně. S ekonomikou malých prodejen se také nespojuje dlouhodobější nárůst mezd, které v podobě mzdových nákladů tvoří až  $\frac{3}{4}$  celkových nákladů na prodejnu; v tomto ohledu je však třeba také respektovat tržní prostředí. Jednou z neaktuálnějších avizovaných možností udržitelnosti venkovského maloobchodu je spolupráce skupiny COOP s Českou poštou, jejíž případná realizace ovšem nebude zdaleka jednoduchá (Šilhan, Kunc, 2020).

Příležitostí pro komerční obslužnost obcí ve venkovském prostoru jsou nejen dotace spojené s konceptem sociální ekonomiky. Opatření a nástroje lze hledat i v kontextu institucionální nebo neoliberální ekonomie. Z pohledu neoliberální ekonomie se jedná se zejména o opatření spojené s laizess faire (např. snížení daňové zátěže za zaměstnance i za prodej produktů a služeb, tolerance klubových pohostinství, neformálního prodeje ze dvora – tzv. šedá ekonomika). Doporučení lze směřovat i přímo na podnikatele, aby se přizpůsobili změnám na trhu a změnili formu prodeje (pojízdné prodejny, zavážka potravin na objednání)

ale i nabídku (spojování různých druhů služeb do jedné provozovny, orientace na více lokální, čerstvé a kvalitní potraviny), a těmto aktivitám přizpůsobili i marketing a propagaci (Šilhan, Kunc, 2020).

Z institucionálního pohledu lze pak apelovat na sdružování nezávislých obchodníků do družstev a asociací, které mají větší vyjednávací sílu, mohou si vzájemně vyměňovat zkušenosti, know-how a některé náklady. Ze strany obcí lze provozovatele podpořit zejména přes neformální instituce morální podporou, tolerancí a pomocí ve styku se státní správou (např. stavebním úřadem). Obce také mohou regulovat velké nadnárodní řetězce a jejich supermarkety diskonty přes nástroj územního plánování (Šilhan, Kunc, 2020).

Co se týče *lokalizačních aspektů* maloobchodních jednotek a maloobchodní struktury v urbánním i suburbánním prostředí samotného města Brna, lze v zásadě hovořit o hierarchizaci velkoplošných maloobchodních konceptů v rámci vnitřní struktury města a výrazné decentralizaci sortimentní struktury v městské obchodní síti. V centru města jsou lokalizovány nejčastěji supermarkety, samoobsluhy, obchodní domy či menší nákupní centra, nechybí kamenné specializované prodejny, farmářské prodejny a stánky, večerky a další. Stále více jsou developery k výstavbě nových jednotek vyhledávány dříve jinak využívané lokality (brownfields), což je možné považovat za významný přínos pro oživení městských jader. Vhodná prostorová lokalizace menších jednotek v centru v místech koncentrace chodců (přestupní místa, zastávky MHD – často chybí parkovací místa), užší a kvalitnější sortiment – to vše při technologicky nepodmíněné dostupnosti - jsou konkurenční výhody oproti velkoplošným obchodům vznikajícím mimo střed města a jeho blízký okraj. Tuto skutečnost si uvědomily i nadnárodní maloobchodní řetězce a maloplošné koncepty (např. Tesco Expres) jsou tak již po řadu let součástí jejich současné i budoucí strategie. V sídlištní zástavbě nebo na městské periferii jsou možnosti rozmachu větší a bohužel ne vždy vhodně zvolené vůči původní residenční zástavbě a respektu ke krajině. Na druhou stranu se nákupní centra či super/hypermarkety s přidruženými dalšími obchody a službami, obchodní pasáže a korza vybudované ve velkých sídlištních komplexech, staly novými přirozenými místy setkávání lidí a novými centry („náměstími“) okrajových městských částí. Do jisté míry tak plnohodnotně posílily nedostatečnou funkci veřejného prostoru v těchto lokalitách (Kunc et al., 2012a).

Prodejny potravin dlouhodobě ztrácely (nejen v centrech měst) pozici na úkor zvyšujícího se podílu nepotravinářských prodejen, což souviselo s pokřivenou sortimentní orientací z konce 80. let. Z pohledu sortimentní struktury se tak těžiště nákupů potravin a vybraných typů nepotravinářského zboží (DIY a hobby, nábytek, zahradní technika, stavebniny, částečně elektro a průmyslové zboží) přesunulo právě do sídlištních zón a na městskou periferii, kde jsou lokalizovány supermarkety, hypermarkety či hobbymarkety, často jako součást obřích nákupních center. Jmenované nepotravinářské zboží s většími nároky na velikost prodejní plochy a delší trvanlivostí se tak stává pro určité populační skupiny (důchodci, ženy na MD apod.) obtížněji dostupné. Maloobchodní sortimentní struktura se tak ve vnitrourbánním a suburbánním prostředí stále více odlišuje, resp. diverzifikuje, a to zejména v souvislosti se zpomalující se koncentrací maloobchodních struktur a výše zmíněnou novou lokalizační strategií menších maloobchodních jednotek v centrech měst. V posledních zhruba dvou letech je ovšem zřejmé, a dokládají to i provedené a výše diskutované výzkumy, že prodejny potravin absolutně mírně navyšují prodejní plochu ve městech, což lze hodnotit spíše pozitivně (Kunc et al., 2012a).



Při pohledu na *nákupní zvyklosti a preference ze strany poptávky (spotřebitelů – obyvatel města Brna)* lze doložit, že denní nákupy (většinou základní potraviny) uskutečňují především v místě bydliště a blízkém okolí, přičemž preferovanou jednotkou jsou supermarkety a malé kamenné obchody, které nejsou součástí etablovaných maloobchodních řetězců. Týdenní nákupy jsou logisticky daleko vyrovnanější, poněkud překvapivě převažuje stále místo bydliště a blízké okolí následované nákupními centry na okraji Brna a hyper a supermarkety v jiných městských čtvrtích mimo místo bydliště. Pro specializované či nepravidelné nákupy je stále, a do jisté míry opět překvapivě preferováno centrum města se specializovanými obchody a nákupní centra na okraji. Při preferenci centra města sehrála svou roli také lokalizace oblíbené Galerie Vaňkovka a obchodního domu Tesco s hypermarketem v blízkosti centra města. Pokud bude odhlédnuto od frekvenčních typů nákupů, tak pro nákupy nepotravinářského zboží jsou již jednoznačně preferována nákupní centra (54 % všech nákupů), u potravin s totožným podílem dominují supermarkety (Kunc et al., 2012b,2012c).

Při pohledu na dílčí populační skupiny byla zjištěna očekávaná skutečnost, že podíl nakupujících v místě bydliště roste s věkem. Na druhé straně u mladých lidí nebyla prokázána jednoznačná preference nákupních center většinou lokalizovaných na periferii. Právě mladí lidé do 30 let mají největší zastoupení mezi nakupujícími v centru města a až poté v nákupních centrech. Jedná se určitou potřebu potvrzení sociálního statusu – být viděn ve značkových prodejnách a nákupních centrech, tedy být v „centru dění“. V Brně opět sehrává svůj vliv lokalizace oblíbeného nákupního centra Vaňkovka navazujícího bezprostředně na historické jádro. Vzdělání nemá na nákupní chování či preference výraznější vliv, pouze u nákupních center statisticky významněji roste podíl nakupujících s vyšším dosaženým vzděláním (Kunc et al., 2012b,2012c).

Z hlediska specifických populačních segmentů a jejich pracovních aktivit ve vazbě na místo nákupů se profilují senioři jako obyvatelé města preferující jak místo bydliště a okolí, tak jiné městské čtvrti v Brně. Mimo své bydliště dojíždějí důchodci zejména za akčními nabídkami a slevami potravin, drogistického zboží apod. nabízenými hypermarkety a supermarkety. V centru města nakupují nejčastěji nezaměstnaní, v nákupních centrech potom pracující a matky na mateřské dovolené. Část pracujících využívá možnosti nakupovat v místě pracovního výkonu. Většina obyvatel Brna realizuje své denní nákupy v docházkové vzdálenosti, u týdenních a specializovaných nákupů již dominuje cesta autem. K návštěvám nákupních center na okraji města je ovšem hojně využívána také městská hromadná doprava, což platí především pro seniory, matky na mateřské dovolené a teenagery (Kunc et al., 2012b,2012c).

Jak již bylo výše naznačeno, v brněnském regionu je *maloobchodním fenoménem nákupní centrum Galerie Vaňkovka*, které těží z maloobchodní a obecně z prostorové a ekonomické aglomerační výhody související s lokalizací v bezprostřední blízkosti jiných obchodních jednotek/obchodní zóny, významných veřejných institucí, finančních a dalších komerčních služeb v centru města. Jedná se sice pouze o jeden subjekt, ale s výrazně nadregionální působností a ekonomickou silou.

Provedený výzkum v obecnější rovině prokázal, že do Vaňkovky chodí nakupovat více mladší ženy s maturitním a vyšším dokončeným vzděláním. Většina nakupujících také v Brně bydlí, ale je zde také velký podíl osob, jež jezdí za nákupy, ale v Brně nebydlí ani nedojíždí do Brna do práce, což dokládá nadregionální působnost Vaňkovky. Průměrná délka cesty v rámci Brna trvá zhruba 20 min, pro mimobrněnské je to 3,5krát déle. Delší čas zde tráví mladí a lidé v produktivním věku, nejvíce utrácejí osoby v produktivním věku a rodiny s dětmi bydlící mimo Brno. Ve způsobu dopravy dominuje automobil, autobus a

v rámci Brna MHD. Převažují příležitostné nákupy jedenkrát či vícekrát měsíčně, a to podle potřeby nebo více v pracovní dny (Kunc et al., 2012b, 2020).

Přestože průměrná útrata, resp. obecně spotřeba byla pouze dílčí výzkumnou otázkou, její vliv na ekonomiku regionu není zanedbatelný. Atraktivní a úspěšný regionální či nadregionální maloobchodní subjekt generuje výrazné příjmy a zisk, které se v rámci multiplikačního efektu do značné míry přerozdělují v dané lokalitě a regionu. Kromě nepřímých efektů (výstavba objektu – stavebnictví, spotřební průmysl, doprava a další) mají dlouhodobější význam efekty přímé vázané právě na zákaznickou spotřebu (činnost obchodů, restaurací, služeb, zařízení volného času) a zprostředkovaně se projevují také v kupní síle obyvatel a (ne)zaměstnanosti v regionu. Ve Vaňkovce víte utrací mimobrněšší návštěvníci (1500-2000 Kč za jednu návštěvu) oproti brněnským residentům (1000-1500 Kč), přičemž na pomyslném spotřebním žebříčku stojí s nejvyšší útratou segment zaměstnaných (typicky ve věku 25-64 let), dále mladých lidí do 25 let a seniorů nad 65 let. Rozdíly v průměrné útratě nejsou nijak závratné, pohybují se v řádu několika set korun.

Cesta do Vaňkovky je nejčastěji spojena přímo s vlastním nákupem, cestou z či do práce a pracovní nebo soukromou schůzkou – týká se to více osob s vyšším dosaženým vzděláním v produktivním věku. Brňané zde spíše „jen“ nakupují, dojíždějící za prací do Brna spojují svoji návštěvu nejčastěji právě s cestou z či do práce. Ženy stráví nejvíce času nákupem obuvi, oděvů a oděvních doplňků, muži nákupem sportovních potřeb, mají také zvýšený zájem o zábavu a volnočasové aktivity – v obou případech se jedná o mladší či střední generaci. Nemalý podíl stráví návštěvníci také nákupem základních potravin, ve zvýšené míře se jedná o osoby ve vyšším věku. Brňané tráví nákupem základních potravin více času než mimobrněšší, kteří preferují zábavu a volný čas. Většina návštěvníků nemění své základní nákupní zvyklosti v souvislosti s reklamou. Reklamní sdělení jednoznačně nejvíce ovlivňují osoby v důchodovém věku (Kunc et al., 2012b, 2020).

Hlubší datová analýza následně ukázala, jaké faktory ovlivňují pravidelnou návštěvnost Galerie Vaňkovka (Kunc et al., 2020). Pomocí dotazníkového šetření a návazného ekonometrického zpracování byly identifikovány determinanty pravidelné týdenní a měsíční návštěvnosti (závisle proměnné *Week frequency* a *Month frequency*). Vzhledem k tomu, že závisle proměnné jsou proměnnými binární volby, byl k samotné analýze využit lineární pravděpodobnostní model (LPM) a Logit model. Kvalita a relevance odhadů byly poté posuzovány především dle predikční síly obou modelů. Z rozsáhlých analýz byly vybrány následující (Kunc et al., 2020).

V prvním kroku byla zaměřena pozornost na nezávisle proměnné, které mohou ovlivnit pravděpodobnost pravidelné návštěvnosti z hlediska prostorové alokace respondenta. Jedná se o proměnné *Time*, *Region* a *Work*, které jsou spojené s nutností jedince cestovat. Z výsledků LPM a logit modelů pro obě závisle proměnné lze vyvodit, že vliv proměnné *Time* (doba dojíždění) snižuje pravděpodobnost pravidelné návštěvy galerie na měsíční i týdenní bázi. Jinými slovy, čím musel respondent déle dojíždět, tím jeho pravděpodobnost návštěvy klesala. Výsledek je ovšem signifikantní pouze pro měsíční frekvenci návštěv. V případě, že daná osoba má trvalé bydliště v oblasti Brno-město, či Brno – venkov, pak se dle LPM modelů pravděpodobnost měsíční návštěvnosti zvyšuje zhruba o 2 % a týdenní snižuje o 0,1 %, jsou tedy statisticky nevýznamné. Naproti tomu jako statisticky významná se projevila proměnná *Work*, která indikuje, zda daný respondent pracuje na území města Brna. V případě, že respondent odpověděl, že na území města pracuje, pak se pravděpodobnost jeho týdenní frekvence návštěvy zvyšuje o 9,7 % a měsíční o 9,9 %. Silná je zde tedy implikace spojená s rostoucí frekvencí návštěv a s bydlištěm, resp. místem pracoviště přímo ve městě Brně (Kunc et al., 2020).

Další krok se orientoval na determinanty účelu návštěvy. Odhady parametrů u obou frekvencí v tomto případě vykazují poměrně rozdílné vlivy u některých determinantů. Pokud

osoba označila jako účel návštěvy cestu z práce a s ní spojený nákup, pak oba modely indikují, že se pravděpodobnost u obou frekvencí zvýší zhruba o 10 %. V případě, že účelem návštěvy byla návštěva centra města, pak se výsledky liší. Na měsíční frekvenci návštěvy má tento parametr pozitivní dopad, naopak na frekvenci týdenní má dopad negativní. Osoby, které navštívily galerii Vaňkovka za účelem pracovní nebo soukromé schůzky, navštěvují Galerii vaňkovka dle modelů týdně i měsíčně s menší frekvencí než ostatní respondenti. Návštěva za účelem volnočasové aktivity a zábavy, podobně jako pracovní či soukromé schůzky snižuje pravděpodobnost opakované návštěvy jak s měsíční, tak týdenní frekvencí. Naopak zvýšení pravděpodobnosti opakovaných návštěv vykazují osoby, které odpověděly, že jejich účelem návštěvy je jiný důvod nebo pouze nákup. *Za statisticky významné lze označit pouze parametry u proměnné indikující cestu z práce a nákup*, které mají významný regionálně-ekonomický a společenský charakter. Výsledky implikují vazbu jednoduchých nákupů a dalších základních účelových aktivit na četnost a opakování návštěv (Kunc et al., 2020).

Poslední vybranou skupinou nezávisle proměnných jsou proměnné zaměřující se na věk, pohlaví a vzdělání respondenta, tedy sociodemografické faktory, které mají často velmi silnou prostorovou vazbu, vtahující se k mobilitě, dojížděcí apod. Z hlediska vztahu věkové struktury a frekvence návštěvnosti při bodových odhadech vychází, že pravděpodobnost týdenní frekvence návštěvnosti byla u věkových skupin 15-24 a 25-59 nižší, než u skupiny 60 a více let; obráceně tomu bylo u měsíční frekvence (rozdíly jsou ovšem statisticky nevýznamné). Pokud jde o pohlaví respondenta, pak z obou bodových odhadů výsledků LPM modelů vyplývá, že ženy dochází pravidelněji než muži (u týdenní frekvence se pravděpodobnost návštěvy zvýšila o 5 %, u měsíční o 3 %). V obou modelech je proměnná *Sex* opět statisticky nevýznamná. V případě, že bylo vzdělání respondenta středoškolské s maturitou a vyšší (proměnná *High education*), pak se pravděpodobnost pravidelné měsíční návštěvnosti zvýšila o 43 % a týdenní návštěvnosti o 10 %. Proměnná je v obou modelech statisticky významná (Kunc et al., 2020).

Předložený text shrnuje vybrané výsledky rozsáhlých systematických šetření prostorových, regionálně-ekonomických a společenských proměn maloobchodního a oblužného prostředí v brněnském regionu z posledních deseti let. Speciální důraz byl kladen na poptávkovou stranu (spotřebitel) a na velkoplošné maloobchodní jednotky – nákupní centra. Všechna šetření byla primárně iniciována a koordinována a do značné míry i zpracována a publikována předkladatelem habilitační práce (většinou první autor, pouze ve dvou případech druhý či korespondenční autor).

## Literatura

- ABRATT, R., FOURIE, J. L., PITT, L. F. (1985). Tenant mix: the key to a successful shopping centre. *Quarterly Review of Marketing*, 15, 19-27.
- ABRUDAN I. N., DABIJA, D. C. (2009). The Life Cycle Of Shopping Centers and Possible Revitalization Strategies. *Annals of Faculty of Economics*, 4, 1, 536-541.
- AHMED, Z., GHINGOLD U. Z., DAHARI Z. (2007). Malaysian Shopping Mall Behavior: An Exploratory Study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19, 4, 331-348.
- ALZUBAIDI, H., VIGNALI, C., DAVIES, B. J., SCHMIDT, R. A. (1997). Town centre versus out-of-town shopping: a consumer perspective. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 25, 2, 78-89.
- ANDERSON, S. P., DE PALMA, R., THISSE J. F. (1992). *Discrete Choice Theory of Product Differentiation*. Cambridge: The MIT Press.
- ANGUS, A., WESTBROOK, G. (2019). *Top 10 Global Consumer Trends 2019*. [online]. Dostupné z: <https://www.ruminantia.it/wp-content/uploads/2019/01/EUROMONITOR.pdf>.
- ANGUS, A., WESTBROOK, G. (2020). *Top 10 Global Consumer Trends 2020*. [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2020-Top-10-Global-Consumer-Trends.html>.
- ARENTZE, T. A., TIMMERMANS, H. J. P. (2001). Deriving performance indicators from models of multipurpose shopping behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 6, 325-334.
- ARMSTRONG, G., KOTLER, P., TRIFTS, V., BUCHWITZ, L. A. (2017). *Marketing: An Introduction*. 6th Canadian Edition. Toronto: Pearson Education Canada. 736 s.
- ARNOULD, E. J., THOMPSON, C. J. (2018). *Consumer Culture Theory*. Sage, London.
- AWANG, Z., AMINUDIN, N., HASHIM, N. N., MUSTAPHA, N. A. (2013). Shopping mall attractiveness: Factors affecting consumer decision towards visitation. *Hospitality and Tourism: Synergizing Creativity and Innovation in Research*, 147.
- BÄCKSTRÖM, K. (2006). Understanding Recreational Shopping: A New Approach. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16, 2, 143-158.
- BANERJEE, N. (2012). A study on the attractiveness dimensions of shopping malls – an Indian perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 2, 102-112.
- BÁRTA, V., PÁTÍK L., POSTLER, M. (2009). *Retail Marketing*. Praha: Management Press.
- BAUMAN, Z. (1998). Globalisation: The Human Consequences. *Political Geography* 20, 1, 117-119.
- BAUMAN, Z. (2007): *Consuming life*. Cambridge: Polity Press.
- BEAN, J. C., NOON, C. E., RYAN, S. M., SALTON, G. J. (1988). Selecting tenants in a shopping mall. *Interfaces*, 18, 2, 1-9.
- BECKMANN, M. J. (1999). *Lectures on Location Theory*. Berlin: Springer-Verlag.
- BELSKY, G., GILOVICH, T. (1999). *Why smart people make big money mistakes and how to correct them: lessons from the new science of behavioral economics*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.
- BERRY, B. J. L. (1967). *Geography of Market Centres and Retail Distribution*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- BEZÁK, A. (2000). Funkčné mestské regióny na Slovensku. *Geographia Slovaca*, 15, 1-89.
- BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2002). *Teorie regionálního rozvoje. Nástin, kritika, klasifikace*. Praha: Karolinum.
- BLUT, M., TELLER, CH., FLOH, A. (2018). Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis. *Journal of Retailing*, 94, 2, 113-135.
- BODKIN, CH. D., LORD, J. D. (1997). Attraction of Power Shopping Centres. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7, 2, 93-108.
- BROWN, S. (1992). Retail Location: The Post Hierarchical Challenge. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1, 3, 367-381.
- BUCKLIN, L. P. (1967). The Concept of Mass in Intra-urban Shopping. *Journal of Marketing*, 31, 4, 37-42
- BURNS, D. J., WARREN, H. B. (1995). Need for uniqueness: shopping mall preference and choice activity. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 23, 12, 4-12.
- BURT, S. (2006). Retailing in Eastern Europe – Emerging market within the European Union. In: Zentes, J. (ed.): *Handbuch handel. Strategien – pespektiven – internationaler wettbewerb*. Wiesbaden: Verlag, Springer, 111-138.
- BURT, S. (2010). Retailing in Europe: 20 years on. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20, 1, 9-27.
- BURT, S., GABBOTT, M. (1995). The elderly consumer and non-food purchase behaviour. *European Journal of Marketing*, 29, 2, 43-57.
- BUTLER, R. W. (1991). West Edmonton Mall as a Tourist Attraction. *The Canadian Geographer*, 35, H3, 287-295.
- CAPELLO, R. NIJKAMP, P. (2009). *Handbook of Regional Growth and Development Theories*. London: Edward Elgar Publishing.
- CAPOZZA, D. R., VAN ORDER, R. (1978). A generalized model of spatial competition. *American Economic Review*, 68, 896-908.
- CIMLER, P., ŠÍPEK, L. (2009). *Obchod ČR aktuálně v datech a analýzách*. Praha: Oeconomica.
- CLARK, G. L., FELDMAN, M. P., GERTLER, M. S., WILLIAMS, K. (2003). *The Oxford Handbook of Economic Geography*. New York: Oxford University Press.
- COE, N. M., HESS, M. (2005). The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. *Journal of Economic Geography*, 5, 449-473.
- COLEMAN, P. (2012). *Shopping Environments*. London, Routledge.
- COOPER, D. (2007). Being in Public: The Threat and Promise of Stranger Contact. *Law & Social Inquiry*, 32, 1, 203-232.
- COWPER, R. J. (1992). Shopping Centre Management for the Nineties. *Journal of Property Management*, 10, Part 4, 329-337.
- CRONIN, J. J., BRADY, M. K., HULT, G. T. M. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76, 2, 193-218.

- CROSBY, N., HUGHES, C., LIZIERI, C., OUGHTON, M. (2005). A Message from the Oracle: The Land Use Impact of a Major In-town Shopping Centre on Local Retailing. *Journal of Property Research*, 22, 2-3, 245-265.
- CUMMINS, S., MACINTYRE, S. (1999). The Location of Food Stores in Urban Areas: A Case Study in Glasgow. *British Food Journal*, 101, 7, 545-553.
- CUSHMAN & WAKEFIELD. (2011), *European Shopping Centre Development Report September 2011*. In: Cushman & Wakefield: Knowledge Center. [online]. Dostupné z <http://www.cushwake.be/cwglobal/jsp/kcReportDetail.jsp?Country=EMEA&Language=EN&catId=700003&pId=c37800004p>
- CUSHMAN & WAKEFIELD. (2017). European Shopping Centre Development Report. [online]. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <http://www.cushmanwakefield.cz/en-gb/research-andinsight/2016/european-shopping-centre-development-report-november-2016/>
- ČIHOVSKÁ, V. (2015). *Euromarketing*. Bratislava: EKONÓM.
- ČSÚ. (1999). *Retail Census 99*.
- ČSÚ. (2000). *Analýza stavu maloobchodní sítě na území ČR*.
- DAGGER, T. S., SWEENEY, J. C. (2007). Service Quality Attribute Weights: How Do Novice and Longer-Term Customers Construct Service Quality Perceptions? *Journal of Service Research*, 10, 1, 22-42.
- DAMBORSKÝ, M., WOKOUN, R. (2010). Lokalizační faktory malého a středního podnikání v podmínkách ekonomiky ČR. *E+M Ekonomie a Management*, 13, 2, 32-43.
- DAWKINS, C. J. (2003). Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works, and Recent Developments. *Journal of Planning Literature*, 18, 2, 131-172.
- DAWSON, J., LORD, D. (2012). *Shopping centre development*. London: Routledge. ISBN 9780415540445.
- De PELSMACKER, P., GEUENS, M., Van den BERGH, J. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- DĘBEK, M. (2015). What Drives Shopping Mall Attractiveness? *Polish Journal of Applied Psychology*, 13, 1, 67-118.
- DELISLE, J. R. (2009). *Toward the Global Classification of Shopping Centers*. [online]. [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <http://jrdelisle.com/retailwatch/GlobalRetailClassV55.pdf>.
- DENNIS, C., MURPHY, J., MARSLAND, D., COCKETT, T., PATEL, T. (2002). Measuring image: shopping centre case studies. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12, 4, 355-373.
- DICKEN, P. (2003). *Global Shift*. London: Sage Publications.
- DOLBEC, P. Y., CHEBAT, J. C. (2013). The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity. *Journal of Retailing*, 89, 4, 460-466.
- DOLLINGER, M. J. (1984). Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 2, 351-368.
- DOUGLAS, M. J. (1995). Privatisation, Growth and Sustainability of the Retail Sector in Budapest. *Moravian Geographical Reports*, 3, 1-2, 44-52.

- DUNNE, J. B., CHAMBERS, K. J., GIOMBOLINI, K. J., SCHLEGEL, S. A. (2011). What does 'local' mean in the grocery store? Multiplicity in food retailers' perspective on sourcing and marketing local foods. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 26, 1, 46-59.
- DURAM, L., OBERHOLTZER, L. (2010). A geographic approach to place and natural resource use in local food systems. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 25, 2, 99-108.
- DYCHÉ, J. (2002). *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. Boston: Addison Wesley. ISBN 0201730626.
- ENGLAND, J. (2000). *Retail Impact Assessment: A guide to best practice*. London: Routledge.
- ENVIROWISE. (2002). *Increasing Profits by Reducing Waste in Managed Shopping Centres*. [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <http://www.enviro-wise.co.uk>
- ERSOY, F. Y., HASKER, K., INCI, E. (2016). Parking as a Loss Leader at Shopping Malls. *Transportation Research Part B: Methodological*, 91, 98-112.
- EUROSTAT. (2014). *Annual enterprise statistics for special aggregates of activities (NACE Rev. 2)*. [online]. Dostupné z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>
- FELDMAN, L. (2004). Successful Investment and Turnaround Strategies for Distressed Shopping Centre Properties. *Journal of Retail & Leisure Property*, 4, 1, 32-38.
- FINN, A., LOUVIERE, J. J. (1996). Shopping Center Image, Consideration, and Choice: Anchor Store Contribution. *Journal of Business Research*, 35, 3, 241-251.
- FISHER, M. (2009). OR FORUM—Rocket Science Retailing: The 2006 Philip McCord Morse Lecture. *Operations Research*, 57, 3, 527-540.
- FLOWERDEW, R., MARTIN, D. (2004): *Methods in Human Geography*. London: Pearson Education.
- FLOYD, K., FRELING, R., ALHOQAIL, S., YOUNG CHO, H., FRELING, T. (2014). How Online Product Reviews Affect Retail Sales: A Meta-Analysis. *Journal of Retailing*, 90, 2, 217-232.
- FONG, P. (2003). *What makes big dumb bells a mega shopping mall?* [online]. Dostupné z: <http://www.spacesyntax.net/symposia-archive/SSS4/fullpapers/10Fongpaper.pdf>
- FRIČ, P., POTŮČEK, M. (2004). Model vývoje české společnosti a její modernizace v globálním kontextu. *Sociologický časopis*, 40, 4, 415-431.
- FUENTES, C., SVINDGSTEDT, A. (2017). Mobile phones and the practice of shopping: A study of how young adults use smartphones to shop. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 137-146.
- FUJITA, M., THISSE, J.-F. (2002). *Economics of agglomeration: cities, industrial location, and regional growth*. New York: Cambridge University Press.
- GARG, A. K., STEYN, S. (2015). The Ideal Tenant Mix and Shopping Centre Size for the Proposed Thatchfield Convenience Centre. *International Journal of Business and Management*, 10, 1, 243-257.
- GARREAU, J. (1992). *Edge of the city: Life on the New Frontier*. Anchor: Later Printing Edition.
- GENTINA, E., BONSU, E. S. (2013). Peer network position and shopping behavior among adolescents. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 87-93.

- GHOSH, A. (1986). The value of a mall and other insights from a revised central place model. *Journal of Retailing*, 62, 1, 79-97.
- GIDDENS, A. (2002). *Runway World. How Globalization is Reshaping Our Lives*. London, Profile Books.
- GOLDEN, L. G., ZIMMERMAN, D.A. (1986). *Effective retailing*. Houghton Mifflin, Boston.
- GOLLEDGE, R. G. J., STIMSON, R. J. (1997). *Spatial Behavior: A Geographic Perspective*. New York, Guilford Press.
- GUDONAVICIENE, R., ALIJOSIENE, S. (2013). Influence of Shopping Centre Image Attributes on Customer Choices. *Economics and Management*, 18, 3, 545-552.
- GUIMARÃES, P. P. C. (2018). The resilience of shopping centres: An analysis of retail resilience strategies in Lisbon, Portugal. *Moravian Geographical Reports*, 26, 3, 160-172.
- GUY, C. M. (1998a). Classifications of Retail Stores and Shopping Centres: Some Methodological Issues. *GeoJournal*, 45, 4, 255-264.
- GUY, C. M. (1998b). Controlling new retail spaces: The Impress of Planning Policies in Western Europe. *Urban Studies*, 35, 5-6, 953-979.
- HALL, P. (1974). The Containment of Urban England. *Geographical Journal*, 140, 3, 386-408.
- HARRIS, D. (2005). *Key concepts in leisure studies*. London, Sage.
- HEINEBERG, H. (2006). *Stadtgeographie*. Paderborn: Verlag.
- HES, A. (2004). *Velkoobchod a maloobchod*. Praha: ČZU.
- HOWARD, E. (2007). New shopping centres: is leisure the answer? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 8, 661-672.
- HUFF, D. L. (1963). A probabilistic analysis of shopping center trade areas. *Land Economics*, 39, 1, 81-90.
- HUFF, D. L. (1964). Defining and Estimating a Trade Area. *Journal of Marketing*, 28, 3, 34-38.
- CHEBAT, J. C., SIRGY, M. J., GRZESKOWIAK, S. (2010). How Can Shopping Mall Management Best Capture Mall Image? *Journal of Business Research*, 63, 7, 735-740.
- CHORVÁT, I. (2011). *Voľnočasové aktivity obyvateľov Slovenska: poznatky z aktuálnych výskumov*. Bratislava: Sociologický ústav SAV.
- IBRAHIM, F. M, SIM L., SZE CHEN, F. (2015). Positioning of Shopping Centres Within the Retail Market of Singapore. *Pacific Rim Property Research Journal*, 9, 1, 61-78.
- IBRAHIM, M., MCGOLDRICK, P. (2003). *Shopping choices with public transport options: an agenda for the 21st century*. Ashgate, Hampshire UK.
- ICSC. (2012). *Shopping Center Definitions*. [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <http://www.icsc.org/srch/lib/SCDefinitions.php>
- ICSC. (2014). *International Council of Shopping Centres. Creating a Tenant Mix and a Leasing Plan*. [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: [https://www.icsc.org/uploads/event\\_presentations/BasicsOfLeasingAndTenantMix\\_BeatriceMouton.pdf](https://www.icsc.org/uploads/event_presentations/BasicsOfLeasingAndTenantMix_BeatriceMouton.pdf)



- ICSC. (2015). *International Council of Shopping Centres. The Socio-Economic Contribution of European Shopping Centres*. [online]. [cit. 2018-12-25]. Dostupné z: <https://www.icsc.org/uploads/research/general/European-Impact-Study-2015.pdf>
- ICSC. (2006). *Towards a Pan-European Shopping Centre Standard-A Framework for International Comparison*. New York, International Council of Shopping Centers.
- ILLERIS, S. (1991). Location of services in a service society. *Changing Geography of Advanced Producer Services*. Belhaven.
- ILNICKI, D. (2001). *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań*. Wrocław: Uniwersytet Wrocławski.
- INCOMA GfK. (2013). *Shopping Monitor 2012*. [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: [http://www.uzei.cz/data/usr\\_001\\_cz\\_soubory/bu1301.pdf](http://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/bu1301.pdf)
- JACKSON, V., STOEL, L., BRANTLEY, A. (2011). Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generational cohort. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 1, 1-9.
- JARBOE, G. R., MCDANIEL, C. D. (1987). A Profile of Browsers in Regional Shopping Malls. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, 46-53.
- JINDRA, J. (2009). *Mezinárodní obchod – retailing*. Praha: Vysoká škola hotelová.
- JOHANISOVÁ, N. (2008). *Kde peníze jsou služebním, nikoliv pánem: výpravy za ekonomikou přátelskou přírodě a člověku*. Ve Volarech: Stehlík, Jiná ekonomie.
- KARLÍČEK, M., KRÁL, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada.
- KASER, M. (1995). Retailing in Eastern Europe: Economic Background. *European Retail Digest*, 7, 4-5.
- KAYE, C. (1989). The Role of the Shopping Centre Manager. *The International Journal of Retail & Distribution Management*, 17, 3, 42-44.
- KAYLIN, S. O. (1973). In-Depth Analysis Necessary for Shopping Centre Game. *Shopping Centre World*, 43-48.
- KEARNEY, A. T. (1995). *Top 30 Most Attractive Emerging Markets for International Retailers. The 1996 Global Retail Development Index*. [online]. Dostupné z: [http://www.atkearney.in/documents/10192/577444/GRDI\\_1996.pdf/b9a84a5f-db28-47d3-be18-499128528397](http://www.atkearney.in/documents/10192/577444/GRDI_1996.pdf/b9a84a5f-db28-47d3-be18-499128528397)
- KITA, P., FURKOVÁ, A., REIFF, M., KONŠTIK, P., SITÁŠOVÁ, J. (2017). Impact of Consumer Preferences on Food Chain Choice: An empirical study of consumers in Bratislava. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65, 1, 293-298.
- KNOX, P. L., PINCH, S. (2000). *Urban Social Geography*. London: Pearson Education Limited.
- KOHIJOKI, A. M., MARJANEN, H. (2013). The effect of age on shopping orientation - choice orientation types of the ageing shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 2, 165-172.
- KOK, H. J. (2007). Restructuring Retail Property Markets in Central Europe: Impacts on urban space. *Journal of Housing and the Built Environment*, 22, 1, 107-126.
- KOPALE, P. K. (2010). Modeling Retail Phenomena. *Journal of Retailing*, 86, 2, 117-124.

- KOTLER, P. (1991). *Marketing management*. Praha: Victoria publishing.
- KOTLER, P. (2001). *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada,
- KOTLER, P. (2003). *Marketing Management*. 11th edition. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.
- KOUDELKA, J. (2006). *Spotřební chování a segmentace trhu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- KOWALCZYK, A. (2005). Nowe formy turystyki miejskiej. *Prace i Studia Geograficzne*, 155-197.
- KOŽELOUH, J. (2010). *Environmentální dopady prostorové expanze velkoplošného maloobchodu v České republice 2003–2009* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <[http://www.nesehnutí.cz/publikace/vyzkum\\_2003–2009.pdf](http://www.nesehnutí.cz/publikace/vyzkum_2003–2009.pdf)>
- KRÁSNÝ, T. (1990). *Mezinárodní srovnání maloobchodní sítě*. Praha: Výzkumný ústav obchodu.
- KRIŽAN, F. (2009). Globalizácia maloobchodu: definícia základných procesov a ich analýza v slovenskej geografii maloobchodu. *Geografický časopis*, 61, 1, 49-68.
- KRIŽAN, F., BILKOVÁ, K., KITA, P., HORŇÁK, M. (2015). Potential food deserts and food oases in a post-communist city: Access, quality, variability and price of food in Bratislava-Petržalka. *Applied Geography*, 62, 8-18.
- KRIŽAN, F., BILKOVÁ, K., BARLÍK, P., KITA, P. (2019). Old and New Retail Environment in a Post-Communist City: Case Study from the Old Town in Bratislava, Slovakia. *Ekonomický časopis*, 67, 8, 879-898.
- KRIŽAN, F., BILKOVÁ, K., KITA, P. (2014). Urban retail market in Bratislava (Slovakia): Consumers perception and classification of shopping centres. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 9, 4, 483-500.
- KRIŽAN, F., BILKOVÁ, K., KITA, P., SIVIČEK, T. (2016). Transformation of retailing in postcommunist Slovakia in the context of globalization. *E & M Economics and Management*, 19, 1, 148-164.
- KRIŽAN, F., BILKOVÁ, K., KUNC, J., SLÁDEKOVÁ MADAJOVÁ, M., ZEMAN, M., KITA, P., BARLÍK, P. (2018). From School Benches Straight to Retirement? Similarities and Differences in the Shopping behaviour of Teenagers and Seniors in Bratislava, Slovakia. *Moravian Geographical Reports*, 26, 3, 199-209.
- KRIŽAN, F., DANIELOVÁ, K. (2008). „Potravinové púšťe“ definované na základe merania dostupnosti – prípadová studia mesta Bratislava. *Urbanismus a územní rozvoj*, XI, 3, 26-30.
- KRIŽAN, F., KUNC, J., BILKOVÁ, K. (2020). Mestský maloobchod: katedrály spotreby. In Križan, F. (Ed.) *Kde nakupujeme, čo nakupujeme a prečo nakupujeme: lokality maloobchodu a spotreby a správanie spotrebiteľov*. Bratislava: univerzita Komenského v Bratislave, 95-114.
- KRIŽAN, F., LAUKO, V. (2014). *Geografia maloobchodu. Úvod do problematiky*. Bratislava: UK Bratislava.

- KRIŽAN, F., PAŠKO, M., BILKOVÁ, K., BARLÍK, P., KITA, P. (2016). Heterogeneity of shopping centers' attractiveness in Bratislava. *Geographia Technica*, 11, 2, 61-68.
- KRIŽAN, F., ŠVEDA, M. (2012). Prejavy komerčnej suburbanizácie vo vybraných odvetviach hospodárstva v zázemí Bratislavy. *Ekonomický časopis*, 60, 5, 460-481.
- KRIŽAN, F., TOLMÁČI, L., LAUKO, V. (2009). Identifikácia ‚potravinových púští‘ na území mesta Bratislava aplikáciou mier dostupnosti. *Ekonomický časopis*, 53, 10, 959-972.
- KUBEŠ, J., NOVÁČEK, A. (2019). Suburbs around the Czech provincial city of České Budějovice – territorial arrangement and problems. *Hungarian Geographical Bulletin*, 68, 1, 65-78.
- KUDA, F., SMOLOVÁ, I. (2007). *Technické a geografické aspekty integrace neprůmyslových brownfieldů do území*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava.
- KUNC J. et al. (2013). *Časoprostorové modely nákupního chování české populace*. Brno: Masarykova univerzita.
- KUNC, J., DVOŘÁK, Z. (2016). Attractiveness of Brno Shopping Centres for Teenagers: Vaňkovka or Olympia? In Klímová, V., Žítek, V. (eds.): *19th International Colloquium on Regional Science*, Conference Proceedings (pp. 556-564).
- KUNC, J., DVOŘÁK, Z., CHALOUPKOVÁ, M., ŠILHAN, Z., ŠAŠINKA, P., TONEV, P., MARYÁŠ, J. (2017). Teenageři v brněnských nákupních centrech: výsledky hlubších řízených rozhovorů nákupního chování. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.): *20th International Colloquium on Regional Science*, Conference Proceedings (574-581).
- KUNC, J., FRANTÁL, B., SZCZYRBA, Z., TONEV, P., TOUŠEK, V. (2011). Shopping Centres and Shopping Behaviour: Selected Relations and Socio-Geographical Implications (The Vaňkovka Gallery Brno, Czech Republic Example). *Acta Universitatis Palackianae Oomucensis, Geographica*, 42, 1, 5-17.
- KUNC, J., FRANTÁL, B., TONEV, P., SZCZYRBA, Z. (2012a). Spatial patterns of daily and non-daily commuting for retail shopping: The case of the Brno city, Czech Republic. *Moravian Geographical Reports*, 20, 4, 39-54.
- KUNC, J., TONEV, P., FRANTÁL, B., SZCZYRBA, Z. (2012b). Nákupní spád, nákupní chování a nákupní centra: příklad brněnské aglomerace (příspěvek ke studiu denních urbánních systémů). *Sociologický časopis*, 48, 5, 879-910.
- KUNC, J., TONEV, P., SZCZYRBA, Z., FRANTÁL, B. (2012c). Commuting for Retail Shopping as a Part of the Daily Urban System (Brno, the Czech Republic). *Geographia Technica*, 7, 1, 36-45.
- KUNC, J., TONEV, P., SZCZYRBA, Z., GREPLOVÁ, Z. (2012d). Perspektivy nákupních center v České republice s důrazem na lokalizaci v urbánním prostředí. *Urbanismus a územní rozvoj* 15, 2, 11-17.
- KUNC, J., KRIŽAN, F. (2018). Changing European retail landscapes: New trends and challenges. *Moravian Geographical Reports*, 26, 3, 150-159.
- KUNC, J., KRIŽAN, F., BILKOVÁ, K., BARLÍK, P., MARYÁŠ, J. (2016). Are there differences in the attractiveness of shopping centres? Experiences from the Czech and Slovak Republics. *Moravian Geographical Reports*, 24, 1, 27-41.
- KUNC, J., MARYÁŠ, J., TONEV, P., FRANTÁL, B., SIWEK, T., HALÁS, M., KLAPKA, P., SZCZYRBA, Z., ZUSKÁČOVÁ, V. (2013). *Časoprostorové modely nákupního chování české populace*. Brno, Masarykova univerzita.

- KUNC, J., REICHEL, V., NOVOTNÁ, M. (2020). Modelling frequency of visits to the shopping centres as a part of consumer's preferences: case study from the Czech Republic. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48, 9, 985-1002.
- KUNC, J., TONEV, P., MARTINÁT, S., FRANTÁL, B., KLUSÁČEK, P., DVOŘÁK, P., CHALOUPKOVÁ, M., JAŇUROVÁ, M., KRAJÍČKOVÁ, A., ŠILHAN, Z. (2018). Industrial legacy towards brownfields: historical and current specifics, territorial differences (Czech Republic). *Geographia Cassoviensis*, XII, 1, 76-91.
- KUSUMOWIDAGDO, A., SACHARI, A. (2015). Visitor Preference Factors toward Shopping Centres' Thematic Corridor Study of Gandaria City, Indonesian Shopping Centre. *Journal of Arts and Humanities*, 4, 7, 8-19.
- LAMBERT, J. (2006). One Step Closer to a Pan-European Shopping Center Standard. Illustrating the New Framework With Examples. *Features, Research Review*, 13, 2, 35-40.
- LAMBKIN, M., FOXALL, G., RAAIJ, F. V., HEILBRUNN, B. (1998). *European perspectives on consumer behaviour*. London: Prentice-Hall.
- LAMEY, L., DELEERSNYDER, B., STEENKAMP, JAN-BENEDICT E. M., MARNIK, G. (2018). New product success in the consumer packaged goods industry: A shopper marketing approach. *International Journal of Research in Marketing*, 35, 3, 432-452.
- LENTNEK, B., LIEBER, S. R., SHESHKIN, I. (1976). Consumer Behavior in Different Areas. *Annals of the Association of American Geographers*, 66, 38-545.
- LEVY, M., WEITZ, B. A. (2006). *Retailing management*. Boston: McGraw-Hill.
- LLOYD, R., JENNINGS, D. (1978). Shopping Behavior and Income: Comparisons in an Urban Environment. *Economic Geography*, 54, 2, 157-167.
- LOUDON, D. L., DELLA, A. J. (1993). *Consumer behavior: Concepts and applications*. 4th edition. New York: McGraw-Hill.
- LOWE, J., MAGGIONI, I., SANDS, S. (2018). Critical success factors of temporary retail activations: A multi-actor perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 74-81.
- LUSCH, R. F., SERPKENCI, R. R. (1990). Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail store managers. *The Journal of Marketing*, 54, 1, 85-101.
- MÄGI, A. W., JULANDER, C. R. (2005). Consumers' Store-Level Price Knowledge: Why are Some Consumers More Knowledgeable than Others? *Journal of Retailing*, 81, 4, 319-329
- MACHEK, M. (2012). Retail market structure development in Central Europe. *Central European Business Review*, 1, 3, 22-27.
- MANSVELT, J. (2010). Geographies of consumption: Engaging with absent presences. *Progress in Human Geography*, 34, 2, 224-233.
- MARJANEN, H. (1995). Longitudinal Study on Consumer Spatial Shopping Behaviour with Special Reference to Out-of Town. Experiences from Turku, Finland. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2, 3, 163-174.
- MARJANEN, H., KOHIJOKI, A-M., SAASTAMOINEN, K. (2016). Profiling the ageing wellness consumers in the retailing context. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 26, 5, 477-501.
- MARONA, B., WILK, A. (2016). Tenant Mix Structure in Shopping Centres: Some Empirical Analyses from Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4, 2, 51-65.

- MARTINI, U., BUFFA, F. (2017). The links between territorial marketing, regional sustainability policies and the brand positioning of a small firm: An analysis of best practice in the dairy sector. *MERCATI E COMPETITIVIT*, 2, 149-172.
- MARYÁŠ, J. (1988). *Nadmístní střediska maloobchodu a služeb v ČSSR a jejich sféry vlivu*. [Kandidátská disertační práce]. Brno: Geografický ústav ČSAV.
- MARYÁŠ, J., KUNC, J., TONEV, P., SZCZYRBA, Z. (2014). Shopping and Services Related Travel in the Hinterland of Brno: Changes from the Socialist Period to the Present. *Moravian Geographical Reports*, 22, 3, 18-28.
- MASLOW, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 4, 370-96.
- MATLOVIČ, R. (2001). Transformačné procesy a ich efekty v intraurbánných štruktúrach postkomunistických miest. *Acta Facultatis Rerum Naturalium Universitatis Matthiae Belii. Geografické štúdie*, 8, 73-81.
- MATUSITZ, J. (2012). Cathedrals of Consumption. In Ritzer, G. (Ed.) *The Wiley-Blackwell encyclopedia of globalization*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- MCCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. (1990). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 10th edition. Homewood: Irwin.
- MCEACHERN, M.G., WARNABY, G. (2006). Food Shopping Behaviour in Scotland: The Influence of Relative Rurality. *International Journal of Consumer Studies*, 30, 2, 198-201.
- MCGOLDRICK, P. J., THOMPSON, M. G. (1992). The role of image in the attraction of the out-of-town centre. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2, 1, 81-98.
- MCGREEVY, M. (2016). The economic and employment impacts of shopping mall developments on regional and peri-urban australian towns. *Australasian Journal of Regional Studies*, 33, 3, 402-434.
- MEIJA, L. C., EPPLI, M. J. (1999). The effect of merchandise space allocation on retail sales in enclosed shopping centre. *Journal of Shopping Centre Research*, 6, 23-40.
- MEIJA, L., EPPLI, M. (1999). *The Identification, Performance, and Tenant Mix of Dominant and Non-Dominant Malls*. [online]. [cit. 2019-01-05], Dostupné z: <http://www.reri.org>.
- MICU, C. B. (2013). The concept of shopping centre attractiveness-literature review. *Marketing from Information to Decision*, 6, 145-157.
- MICHON, R., YU, H., SMITH, D., CHEBAT, J. CH. (2008). The Influence of Mall Environment on Female Fashion Shoppers' Value and Behaviour. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12, 4, 456-468.
- MILLAN, E. S., HOWARD, E. (2007). Shopping for pleasure? Shopping experiences of Hungarian consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 6, 474-487
- MINGARDO, G., Van MEERKERK, J. (2012). Is parking supply related to turnover of shopping areas? The case of the Netherlands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 2, 195-201.
- MITRÍKOVÁ, J. (2008). *Geografické aspekty transformácie maloobchodu a nákupného správania sa na Slovensku (prípadové štúdie z miest Prešov a Košice)*. Prešov: Prešovská univerzita.

- MITRÍKOVÁ, J., ŠENKOVÁ, A., & ANTOLIKOVÁ, S. (2015). Application of the Huff Model of Shopping Probability in the Selected Stores in Prešov (Prešov, the Slovak Republic). *Geographica Pannonica*, 19, 3, 110-121.
- MLÁDEK, J., KÁČEROVÁ, M., STANKOVIČOVÁ, I. (2018). Regional differentiation of population ageing in Europe. *Geographia Cassoviensis*, 12, 1, 92-109.
- MORGAN, P., WALKER, A. (1988). *Retail Development*. London: Estates Gazette.
- MOSCHIS, G. P. (2003). Marketing to older adults: an updated overview of present knowledge and practice. *Journal of Consumer Marketing*, 20, 6, 516–525.
- MOSCHIS, G. P. (2012). Consumer behavior in later life: Current knowledge, issues, and new directions for research. *Psychology & Marketing*, 29, 2, 57-75.
- MUHAMMAD, I., WEE, N. (2002). The Importance of Entertainment in the Shopping Center Experience: Evidence from Singapore. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 8, 3, 239-254.
- MULÍČEK, O., MALÝ, J. (2018). Moving towards more cohesive and polycentric spatial patterns? Evidence from the Czech Republic. *Papers in Regional Science*, 98, 2, 1177-1194.
- MULÍČEK, O., OSMAN, R. (2013). *Průzkumu maloobchodní sítě na území města Brna 2013*. Brno: Masarykova univerzita
- MULÍČEK, O., OSMAN, R., SEIDENGLANZ, D. (2010). Časoprostorové rytmy města – industriální a postindustriální Brno. In Barbora V., Ferenčuhová, S., Galčanová, L. (eds.): *Československé město včera a dnes: Každodennost – reprezentace – výzkum*. Červený Kostelec, Brno: Pavel Mervart, Masarykova univerzita: 195–220.
- MULÍČEK, O., OSMAN, R., SEIDENGLANZ, D. (2016). Time-space Rhythms of the City – The Industrial and Post-industrial Brno. *Environment and Planning A*, 48, 1, 115-131.
- MUSIL, J. (2001). Vývoj a plánování měst ve střední Evropě v období komunistických režimů. *Sociologický časopis*, 37, 3, 275-296.
- MYERS, H., LUMBERS, M. (2008). Understanding older shoppers: a phenomenological investigation. *Journal of Consumer Marketing*, 25, 5, 294-301.
- MYERS, H.; ALEXANDER, N. (1997). Food Retailing Opportunities in Eastern Europe. *European Business Review*, 97, 3, 124-133.
- NAGY, E. (1999). Fall and Revival of City Centre Retailing: Plannig an Urban Function in Leicester, Britain. *Discussion papers*. Pécs: Centre for Regional Studies of Hungarian Academy of Science.
- NAGY, E. (2001). Winners and losers of the transition of city centre retailing in east Central Europe. *European Urban and Regional Studies*, 8, 340-349.
- NAMYŚLAK, B. (2006). Rozwoj wielkopowierzchniowych obiektów handlowych we Wrocławiu. In Jazdzewska, I. (ed.): *XIX Konwersatorium Wiedzy o Miście: Nowe przestrzenie w miastach, ich organizacja i funkcje*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 265-276.
- NEVIN, J. R., HOUSTON, M. J. (1980). Image as a Component of Attraction to Intra-urban Shopping Areas, *Journal of Retailing*, 56, 77-93.
- NG, C. F. (2003): Satisfying shoppers' psychological needs: From public market to cyber-mall. *Journal of Environmental Psychology*, 23, 4, 439-455.

- OJOUK, C. (2010). *Analysis of Tenant Mix in Shopping Malls. The Case Study of the Junction and T-Malls*. [online]. [cit. 2019-01-09], Dostupné z: <http://erepository.uonbi.ac.ke>
- OKUBO, W. T. (1999). *Shopping Centre Management: Financial Concept*. New York: International Council of Shopping Centres, 21-50.
- OVERSTREET, J., CLODFELTER, R. (1995). Safety and Security Concerns of Shopping Center Customers and the Effect of these Concerns on Shopping Behavior. *Journal of Shopping Center Research*, 2, 1, 91-109.
- PADILLA, O. A., HERMOSILLA, A. A., OZORES, O. T. (2017). The impact of out-of-town shopping centres on town-centre retailers and employment: The case of the Region of Murcia. *Land Use Policy*, 65, 277-286.
- PANTANO, E. (2010). New technologies and retailing. Trends and directions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 171-172.
- PARMENT, A. (2013). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 2, 189-199.
- PATAY, T. (2018). Immigration and regional competitiveness-relevant theories in the migration research and in the regional science. *Deturope - The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 10, 1, 71-81.
- PATTANAIK, S., MISHRA, B. B., MOHARANA, T. R. (2017). How Consumer Demographics is Associated with Shopping Behaviour? A Study on Indian Consumers. *Siddhant-A Journal of Decision Making*, 17, 2, 195-206.
- PELLEGRINI, L. (1995). Retail Planning Policy in Italy. In Davies, R. L. (Ed.): *Retail Planning Policies in Western Europe*, 144-159.
- PILZER, P. Z. (1993). Converting Shopping Centers into Campuses. *Real Estate Review*, 23, 1, 72-78.
- PITT, M. (2005). Trends in Shopping Centre Waste Management. *Facilities*, 23, 11/12, 522-533.
- PITT, M. MUSA, Z. N. (2009). Towards Defining Shopping Centres and their Management Systems. *Journal of Retail & Leisure Property*, 8, 1, 39-55.
- PLĂIAȘ, I., ABRUDAN, I. N. (2013). Use of Tenant Mix Strategies to Attract Shopping Centers' Customers. Evidence from Romania. *Marketing From Information to Decision*, 6, 23-35.
- POOLE, R., CLARKE, P. G., CLARKE, D. B. (2002). Grocery Retailers and Regional Monopolies. *Regional Studies*, 36, 6, 643-659.
- POSPĚCH, P. (2010). Význam a normalita ve veřejném prostoru a v nákupním centru. In Vacková, B., Ferenčuhová, S., Galčanová, L. (eds.): *Československé město včera a dnes: Každodennost – reprezentace – výzkum*. Červený Kostelec, Brno: Pavel Mervart, Masarykova univerzita, 113-136.
- POSPĚCH, P. (2015). *Od veřejného prostoru k nákupním centrům: Svět cizinců a jeho regulace*. Praha: Slon.
- POTTER, R. B. (1979). Perception of Urban Retailing Facilities: An Analysis of Consumer Information Fields. *Geografiska Annaler, Series B, Human Geography*, 61, 1, 19-27.

- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. (2002). *Obchodní podnikání: retail management*. Praha: Management Press.
- PRED, A. (1977). The Choreography of Existence: Comments on Hägerstrand's Time-geography and its Usefulness. *Economic Geography*, 53, 2, 207-221.
- PRIPORAS, C. V., STYLOS, N., FOTIADIS, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381.
- PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, J. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- RAMYA, N., ALI, S. M. (2016). Factors affecting consumer buying behavior. *International Journal of Applied Research*, 2, 10, 76-80.
- RANI, P. (2014). Factors influencing consumer behaviour. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 2, 9, 52-61
- REILLY, W. J. (1931). *The Law of Retail Gravitation*. New York.
- REIMERS, V., CLULOW, V. (2004): Retail concentration: a comparison of spatial convenience in shopping strips and shopping centres. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 4, 207-221.
- REIMERS, V., CLULOW, V. (2009). Retail Centres: It's Time to Make Them Convenient. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37, 7, 541-562.
- RICS. (2018). *European Retail Conference*. [online]. [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <http://www.rics.org/cz/training--events/conferences-seminars/rics-european-retail-conference/milano/>.
- RITZER, G. (1999). *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*. London: Pine Forge Press.
- ROWBOTHAM, M. (1998). *The grip of death: a study of modern money, debt slavery, and destructive economics*. Concord, MA: Paul and Co.
- ROY, A. (1994). Correlates of mall visit frequency. *Journal of Retailing*, 70, 2, 139-161.
- RUSHTON, G. (1969). Analysis of Behavior by Revealed Space Preference. *Annals of Association of American Geographers*, 59, 2, 391-400.
- RYAN, L. (2006). Shopping Malls Country: Reading the Central Coast of NSW. *Journal of Australian Studies*, 86, 153-160.
- SARKAR, R., DAS, S. (2017). Online Shopping vs Offline Shopping: A Comparative Study. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 3, 1, 424-431.
- SCOTT, P. (1970). *Geography and Retailing*. 2nd edition. New Brunswick and London: Aldine Transaction.
- SHEPHERD, I. D. H., THOMAS, C. L. (1980). Urban Consumer Behavior. In Dawson, J. A. (ed.): *Retail Geography*. New York: Wiley: 18-94.
- SCHIFFMANN, L. G., KANUK, L. L. (2004). *Nákupní chování*. Brno: Computer Press.
- SILBEREISEN, R. K. (2004). Adolescents: leisure-time activities. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 122-125.
- SIT, J., MERRILEES, B., BIRCH, D. (2003). Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 2, 80-94.



- SMITH, G. C. (1988). The spatial shopping behaviour of the urban elderly: a review of the literature. *Geoforum*, 19, 2, 189-200.
- SOLOMON, M., BAMOSSY, G., ASKEGAARD, S., HOGG, M. K. (2013). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. 5th Edition. London: Pearson Education.
- SOMMER, R., WYNES, M., BRINKLEY, G. (1992). Social facilitation effects in shopping behavior. *Environment and Behavior*, 24, 3, 285-297.
- SPILKOVÁ, J. (2015). Leisure time preferences and health risk behavior of teenagers in the post-communist Central European countries. *Childrens' geographies*, 13, 4, 435-450
- SPILKOVÁ, J. (2003). Nový fenomén: nákupní centrum a utváření nákupního chování spotřebitelů v transformačním období. *Geografie*, 108, 4, 277-288.
- SPILKOVÁ, J. (2010). Retail Development and Impact Assessment in Czech Republic: Which Tools to Use? *European Planning Studies*, 18, 9, 1469-1484.
- SPILKOVÁ, J. (2012a). *Geografie maloobchodu a spotřeby*. Praha: Karolinum.
- SPILKOVÁ, J. (2012b). The Birth of the Czech Mall Enthusiast: The Transition of Shopping Habbits from Utilitarian to Leisure Shopping. *Geografie*, 117, 1, 21-32.
- SPILKOVÁ, J. (2015). Leisure time preferences and health risk behavior of teenagers in the postcommunist Central European countries. *Childrens Geographies*, 13, 4, 435-450.
- SPILKOVÁ, J. (2018). „Tell me where you shop, and I will tell you who you are“: Czech shopper profiles according to traditional, large-scale and alternative retail options. *Moravian Geographical Reports*, 26, 3, 186-198.
- SPILKOVÁ, J., HOCHÉL, M. (2009). Toward the Economy of Pedestrian Movement in Czech and Slovak Shopping Malls. *Environment and Behavior*, 41, 3, 443-455.
- SPILKOVÁ, J., PERLÍN, R. (2010). Czech Physical Planning at the Crossroads: Towards the Regulation of Large-scale Retail Developments? *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28, 2, 290-303.
- SPILKOVÁ, J., PERLÍN, R. (2013). Farmers' markets in Czechia: Risks and possibilities. *Journal of Rural Studies*, 32, 220-229.
- SPILKOVÁ, J., ŠEFRNA, L. (2010). Uncoordinated New Retail Development and its on Land Use and Soils: A Pilot Study on the Urban Fringe of Prague, Czech Republic. *Landscape and Urban Planning*, 94, 2, 141-148.
- SPILKOVÁ, J. (2012). *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. Praha: Karolinum.
- STARZYCZNÁ, H. (2010). Vybrané aspekty internacionalizace vnitřního obchodu v teoretických přístupech a v empirickém zkoumání v České republice v období transformace. *E + M Ekonomie a management*, 1/2010, 115-130.
- STARZYCZNÁ, H., STEINER, J. (2000). *Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918–2000*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě.
- STEINFÜHRER, A. (2006). The Urban Transition of Inner City Areas Reconsidered (a German-Czech Comparison). *Moravian Geographical Reports*, 14, 1, 3-16.
- STONE, G. (1954). City shoppers and urban identification: observation on the social psychology of city life. *American Journal of Sociology*, 60, 35-54.

- SÝKORA, L. (2001). Proměny prostorové struktury Prahy v kontextu postkomunistické transformace. In Hampl, M. (ed.): *Regionální vývoj: specifika české transformace, evropská integrace a obecná teorie*. Praha: Univerzita Karlova, 127–166.
- SZCZYRBA, Z. (2005). *Maloobchod v České republice po roce 1989: vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- SZCZYRBA, Z. (2006). *Geografie obchodu se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- SZCZYRBA, Z. (2010). Development of retail geographical structure in the Czech Republic. A contribution to the study of urban environment changes. *AUPO – Geographica*, 41, 2, 5-20.
- SZMIGIN, I., PIACENTINI, M. (2018). *Consumer behaviour*. Oxford: Oxford University Press.
- TELLER, C. (2008). Shopping streets versus shopping malls—determinants of agglomeration format attractiveness from the consumers' point of view. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18, 4, 381–403.
- TELLER, C., ALEXANDER, A. (2014). Store managers—the seismographs in shopping centres. *European Journal of Marketing*, 48(11/12), 2127-2152.
- TELLER, C., ALEXANDER, A., FLOH, A. (2016). The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. *Industrial Marketing Management*, 52, 6-17.
- TELLER, C., ELMS, J. R. (2010). Managing the Attractiveness of Evolved and Created Retail Agglomeration Formats. *Marketing Intelligence & Planning*, 28, 1, 25-45.
- TELLER, C., ELMS, J. R., THOMSON, J. A., PADDISON, A. R. (2010). Place marketing and urban retail agglomerations: An examination of shoppers' place attractiveness perceptions. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, 2, 124-133.
- TELLER, C., REUTTERER, T. (2008). The Evolving Concept of Retail Attractiveness: what makes retail agglomerations attractive when customers shop at them? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 3, 127-143.
- TELLER, C., SCHNEDLITZ, P. (2012). Drivers of agglomeration effects in retailing: The shopping mall tenant's perspective. *Journal of Marketing Management*, 28, 9-10, 1043-1061.
- TIMMERMANS, H. (1993). Predictive Models of Consumer Spatial Shopping Behavior. *Psychological and Geochartical Approaches*, pp. 349-350. North Holland: Elsevier.
- TIMMERMANS, H. J. P. (1996). A stated choice model of sequential mode and destination choice behaviour for shopping trips. *Environment and Planning A*, 28, 1, 173-184.
- TIMOTHY, D. J. (2005). *Shopping Tourism, Retailing, and Leisure*. New York: Channel View Publications.
- TONEV, P., HALÁS, M., KLAPKA, P. (2018). Prostorová neurčitost funkčních regionů: porovnání pracovní dojížděky v letech 1991–2011. In *XXI. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno, Masarykova univerzita, 285-292.
- TRAINOR, S., DELFABBRO, P., ANDERSON, S., WINEFIELD, A. (2010). Leisure activities and adolescent psychological well-being. *Journal of Adolescence*, 33, 1, 173-186.
- TREMBOŠOVÁ, M. (2009). Intraurbánne spádové oblasti maloobchodnej vybavenosti v meste Nitra v roku 2008. *Geografické štúdie*, 13, 94-111.

- TRIVEDI, M. (2011). Regional and Categorical Patterns in Consumer Behavior: Revealing Trends. *Journal of Retailing*, 87, 1, 18–30.
- TURLEY, L. W., MILLIMAN, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49, 2, 193-211.
- TUSHMAN, M. L., SCANLAN, T. J. (1981). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal*, 24, 2, 289-305.
- ULI. (1999). *Shopping center development handbook*. Urban Land Institute: Washington, D.C.
- UNDERHILL, P. (2004). *Call of the Mall*. New York: Simon & Schuster. ISBN 978-0-743235-92-1.
- VAN DER WAERDEN, P., BORGERS, A., TIMMERMANS, H. (1998). The impact of the parking situation in shopping centres on store choice behaviour. *GeoJournal*, 45, 4, 309-315.
- VAN LEEUWEN, E. S., RIETVELD, P. (2011). Spatial Consumer Behaviour in Small and Medium-sized Towns. *Regional Studies*, 45, 8, 1107-1119.
- VITURKA, M., MARYÁŠ, J., TOUŠEK, V., VYSTOUPIL, J. (1998). *Investiční atraktivita vybraných měst České republiky*. Brno: Masarykova univerzita.
- VOYCE, M. (2006). Shopping Malls in Australia. The End of Public Space and the Rise of Consumerist Citizenship? *Journal of Sociology*, 42, 3, 269-286.
- VYSEKALOVÁ, J. (2004). *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada.
- WAGNER, T., RUDOLPH, T. (2010). Towards a Hierarchical Theory of Shopping Motivation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 5, 415-429.
- WAKEFIELD, K. L., BAKER, J. (1998). Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response. *Journal of Retailing*, 74, 4, 515-539.
- WALMSLEY, D. J., LEWIS, G. J. (1984). *Human Geography: Behavioural Approaches*. London: Longman.
- WARNABY, G., BENNISON, D., DAVIES, B. J. (2005). Retailing and the marketing of urban places: a UK perspective. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15, 2, 191-215.
- WILK, W. (2005). Miesjce miast w sieciach handlowych – przykład Polski. *Prace a Studia Geograficzne*, 35, 129-153.
- WORLD RETAIL CONGRESS. (2018). [online]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <<https://www.worldretailcongress.com/>>
- WRIGLEY, N. (2002). Food deserts in British cities: Policy context and research priorities. *Urban Studies*, 39, 11, 2029-2040.
- WRIGLEY, N., COE, N. M., CURRAH, A. (2005). Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). *Progress in Human Geography*, 29, 4, 437-457.
- YU, H., GIBSON, K. E., WRIGHT, K. G., NEAL, J. A., SIRSAT, S. A. (2017). Food safety and food quality perceptions of farmers' market consumers in the United States. *Food Control*, 79, 266-271.

YUO, T. S., CROSBY, N., LIZIERI, C. M., McCANN, P. (2004). *Tenant Mix Variety in Regional Shopping Centres: Some UK Empirical Analyses*. University of Reading: Working Papers in Real Estate & Planning [online]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/350459.pdf>

ZENK, S. N., SCHULZ, A. J., IZRAEL, B. A., JAMES, S. A., BAO, S., WILSON, M. L. (2005). Neighborhood Racial Composition, Neighborhood Poverty, and the Spatial Accessibility of Supermarkets in Metropolitan Detroit. *American Journal of Public Health*, 95, 4, 660-667.

ZNIVA, R., WEITZL, W. (2016). It's not how old you are but how you are old: A review on aging and consumer behavior. *Management Review Quarterly*, 66, 4, 267-297.

## **Seznam předkládaných článků autora**

Součástí předložené habilitační práce jsou odborné texty představené v následujícím pořadí:

### **Teoreticko-metodické, přehledové a komparativní texty**

KUNC, J., KRIŽAN, F. (2018). Changing European Retail Landscapes: New Trends and Challenges. *Moravian Geographical Reports*, 26, 3, 150-159.

KRIŽAN, F., KUNC, J., BILKOVÁ, K., BARLÍK, P., ŠILHAN, Z. (2017). Development and Classification of Shopping Centers in Czech and Slovak Republics: A Comparative Analysis. *Acta Universitatis Carolinae, Geographica*, 52, 1, 18-26.

KUNC, J., KRIŽAN, F., BILKOVÁ, K., BARLÍK, P., MARYÁŠ, J. (2016). Are There Differences in The Attractiveness of Shopping Centres? Experiences from the Czech and Slovak Republics. *Moravian Geographical Reports*, 24, 1, 27-41.

### **Texty vycházející z vlastního výzkumu**

KUNC, J., REICHEL, V., NOVOTNÁ, M. (2020). Modelling Frequency of Visits to the Shopping Centres as a Part of Consumer's Preferences: Case Study from The Czech Republic. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48, 9, 985-1002. ISSN 0959-0552.

ŠILHAN, Z., KUNC, J. (2020). Two Decades of Changes in Spatial Distribution of Retail and Commercial Services: Czech experience. *Hungarian Geographical Bulletin*, 69, 1, 41-55. ISSN 0015-5403.

MARYÁŠ, J., KUNC, J., TONEV, P., SZCZYRBA, Z. (2014). Shopping and Services Related Travel in the Hinterland of Brno: Changes From The Socialist Period to Present. *Moravian Geographical Reports*, 22, 3, 18-28.

KUNC, J., TONEV, P., FRANTÁL, B., SZCZYRBA, Z. (2012). Nákupní spád, nákupní chování a nákupní centra: příklad brněnské aglomerace (příspěvek ke studiu denních urbánních systémů). *Sociologický časopis*, 48, 5, 879-910.

KUNC, J., TONEV, P., SZCZYRBA, Z., FRANTÁL, B. (2012). Shopping Centres and Selected Aspects of Shopping Behaviour (Brno, the Czech Republic). *Geographia Technica*, 7, 2, 39-51.

KUNC, J., FRANTÁL, B., TONEV, P., SZCZYRBA, Z. (2012). Spatial Patterns of Daily and Non-Daily Commuting for Retail Shopping: The Case of The Brno City, Czech Republic. *Moravian Geographical Reports*, 20, 4, 39-54.