

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Maloobchodní prodej se zaměřením na význam  
nákupních center**

**Michal Eichler**

© 2016 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michal Eichler

Podnikání a administrativa

### Název práce

Maloobchodní prodej se zaměřením na význam nákupních center

### Název anglicky

Retail sales with a focus on the importance of shopping centers

---

### Cíle práce

Hlavním cílem je vyhodnocení významu a postavení nákupních center v maloobchodním prodeji v České republice. Podstatou řešení je prověřit na základě provedených analýz úlohu a roli nákupních center při maloobchodním prodeji vybraného druhu zboží. Dílčím cílem práce je vyhodnocení získaných výsledků u vybraných nákupních center před a po přijetí nového zákona o korporacích. Identifikace silných a slabých stránek nákupních center, příležitosti a ohrožení, bude provedena analýzou SWOT. Smyslem výzkumného zadání práce je predikce "životaschopnosti" nákupních maloobchodních center v konfrontaci současné velké podpory malého a středního maloobchodního podnikání v nabídce např. regionálních potravin. Budou propočítány i finanční ukazatele u srovnávaných struktur maloobchodních podniků.

### Metodika

Práce bude mít metodický rámec ve směru strukturovaných odborných analýz s použitím vyhodnocovacích metod z oblasti statistiky a matematicko ekonomického modelování. Výstupem budou výsledky, které jasně a přehledně dokážou predikovat budoucí vývoj nákupních center na vzorku vybraných maloobchodních jednotek s ekonomickým vyhodnocením. Budou použity jednoduché statistické a matematicko ekonomické metody, dále metody komparační, dedukční a logické. Při studiu a zpracování literárního přehledu bude použita metoda deskripce odborného textu s využitím citační normy 690 ve formě harvardkého stylu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Maloobchod, nákupní centrum, zákazník, korporace, chování spotřebitele, trh.

---

Doporučené zdroje informací

CARON, N.: Prodej problémovým zákazníkům, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0204-5

GREFF, G.: 13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2006, 164 s., ISBN 80-247-1312-8

HAMMOND, R.: Chytře vedená prodejna, 2. vyd. Praha:Grada Publishing, 2012, 200 s., ISBN 978-80-247-4162-8

LYKOVÁ, J.: Jak organizovat a řídit úspěšný prodej, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2002,

MARTIN, S. – COLLERAN, G.: Prodáno!, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2005, 132 s., ISBN 80-247-1093-5

NOVÝ, I. – PETZOLD, J.: (NE)spokojený zákazník – náš cíl?!, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2006, 159s., ISBN 978-80-247-1321-2

SPÁČIL, A.: Péče o zákazníky, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0514-1

---

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 9. 9. 2015

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Maloobchodní prodej se zaměřením na význam nákupních center“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. března 2016

.....

## **Poděkování**

Velice rád bych poděkoval panu doc. Aleši Hesovi, CSc. Za odborné vedení mé diplomové práce a cenné rady a připomínky. Dále děkuji své rodinně a přátelům, za jejich podporu po celou dobu mého studia. V neposlední řadě chci poděkovat Technické univerzitě v Liberci a České zemědělské univerzitě v Praze za poskytnuté vzdělání a možnost rozvíjet své znalosti a schopnosti.

## **Maloobchodní prodej se zaměřením na význam nákupních center**

---

### **Retail sales with a focus on the importance of shopping centers**

#### **Souhrn**

Tato diplomová práce se věnuje vyhodnocení postavení nákupních center v maloobchodním prodeji v České republice, prostřednictvím provedených analýz. Pro identifikaci silných a slabých stránek vybraných nákupních center, a pro identifikaci příležitostí a hrozeb byla provedena SWOT analýza. Dále byly propočítány vybrané finanční ukazatele u nákupních center a tyto údaje byly porovnány. Na základě těchto údajů byl vyhodnocen možný vliv účinnosti zákona o obchodních korporacích. V další části byly na základě finančních ukazatelů porovnány dva maloobchodní formáty zaměřující se na prodej potravin. První formát představuje hypermarkety umístěné v nákupních centrech a druhý prodejny menšího maloobchodního formátu umístěné mimo nákupní centra. Poslední částí této práce je dotazníkové šetření zaměřené na spotřební chování při nákupu potravin a jejich preference při výběru maloobchodního formátu.

**Klíčová slova:** Maloobchod, nákupní centrum, prodej potravin, spotřebitel, trh.

#### **Summary**

This diploma thesis is devoted to the evaluation of the meaning and role of shopping centers in retail sales in the Czech Republic, using analysis performed. The SWOT analysis was carried out in order to identify strengths and weaknesses of selected shopping centers and to define their opportunities and threats. Further, some of financial indicators of given studied shopping centers were calculated and the resulting data were compared to each other in the monitored time period. On the basis of these results, it was evaluated a possible impact of the effectiveness of the law of corporations to shopping centers. In the next part, two retail format focused on food sale were compared based on financial indicators. The first format is represented by hypermarkets located in shopping centers and the second one by smaller retail units. The last section describes evaluation of questionnaire focused on consumer behavior of customers during food purchase and their preferences in choice a retail format.

**Keywords:** Retail, shopping center, food sale, consumer, market.

## Obsah

1	Úvod .....	9
2	Cíle a metodika .....	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika.....	10
3	Teoretická východiska.....	12
3.1	Obchod .....	12
3.2	Maloobchod .....	13
3.3	Maloobchodní síť .....	14
3.4	Maloobchodní provozní jednotky .....	15
3.5	Lokalizace maloobchodu.....	18
3.5.1	Zájmová oblast.....	18
3.5.2	Nákupní spád .....	19
3.5.3	Principy formování maloobchodní sítě .....	19
3.6	Nákupní centra .....	21
3.6.1	Vznik a vývoj nákupních center v USA a v Evropě .....	21
3.6.2	Vývoj nákupních center v České republice .....	25
3.7	Chování spotřebitele.....	26
3.7.1	Faktory ovlivňující chování spotřebitele .....	26
3.7.2	Rozhodování při realizaci nákupu.....	30
3.7.3	Chování spotřebitele po realizaci nákupu.....	31
3.7.4	Cílové skupiny a jejich nákupní chování .....	31
3.8	Technologie prodeje a maloobchodní technologie .....	33
3.8.1	Provozní operace v maloobchodě .....	34
3.8.2	Prodej a jeho formy .....	35
4	Analýza vybraných nákupních center v ČR .....	37
4.1	NISA Obchodní centrum Liberec .....	37
4.1.1	SWOT analýza obchodního centra Nisa Liberec.....	38
4.2	Obchodní centrum Forum Liberec .....	40
4.2.1	SWOT analýza obchodního centra Forum Liberec.....	41
4.3	Centrum Černý Most.....	43

4.3.1	SWOT analýza obchodní centrum Černý Most .....	44
4.4	Nákupní centrum Palladium .....	46
4.4.1	SWOT analýza nákupního centra Palladium .....	47
5	Analýza vybraných finančních ukazatelů u vybraných nákupních center .....	49
5.1	Meziroční vývoj bilanční sumy .....	49
5.2	Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech .....	51
5.3	Rentabilita vlastního kapitálu .....	53
5.4	Rentabilita aktiv .....	55
5.5	Rentabilita tržeb .....	57
6	Komparace prodeje potravin v obchodních centrech a menších maloobchodních formátech .....	60
6.1	Charakteristika Ahold Czech republic .....	60
6.2	Charakteristika společnosti ENAPO .....	61
6.3	Analýza vybraných finančních ukazatelů u porovnávaných .....	61
6.3.1	Rentabilita celkových aktiv .....	61
6.3.2	Rentabilita vlastního kapitálu .....	63
6.3.3	Rentabilita tržeb .....	65
6.3.4	Rentabilita nákladů.....	66
7	Analýza dotazníkového šetření spotřebitelského chování.....	69
7.1	Zhodnocení dotazníkového šetření .....	80
8	Závěr.....	83
9	Seznam použité literatury a pramenů .....	86
10	Seznam grafů a obrázků.....	90
11	Přílohy.....	92



# 1 Úvod

V dnešní době, kdy se lidé snaží optimalizovat využití svého volného času a snaží se využívat tento čas co nejvíce pro své volnočasové aktivity, je důležité, aby i nakupování bylo co možná nejvíce efektivní a zabíralo jim co možná nejméně času. Proto je důležité, nabídnout těmto spotřebitelům vhodný maloobchodní formát, který zákazníkům umožní realizovat komplexní nákup širokého spektra výrobků a služeb na jednom místě v co možná nejkratším čase. Oproti tomuto požadavku na nákup zboží například potravin, stojí také požadavek na jejich kvalitu a původ. Proto se zákazníci snaží vyhledávat určitý průnik nabízených produktů, které budou splňovat jejich požadavky.

Maloobchodním formátem, který splňuje požadavek zákazníka na časové a prostorové sladění nákupu nejširšího spektra produktů je nákupní centrum. Nákupní centra se snaží lákat zákazníky především prostřednictvím co možná nejvíce komplexní nabídky a inovace nabízených doplňkových služeb. Česká republika má zcela jistě svá specifika co se týká nákupních center zde provozovaných, jelikož některá česká města mají vůbec největší obchodní plochu na 1000 obyvatel v celé Evropě. Tento fakt způsobuje jak velkou konkurenci mezi nákupními centry, tak problém některých center s obsazeností svých pronajímatelných ploch.

Tato diplomová práce je zaměřena na vyhodnocení postavení nákupních center v maloobchodním prodeji v České republice, s ohledem na současný trend, především při nákupu potravin, kdy spotřebitelé tíhnou ke kvalitním regionálním potravinám s garancí původu, také se bude snažit predikovat schopnost těchto nákupních center udržet si stávající a přilákat nové zákazníky i do budoucna.

## **2 Cíle a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavní cílem této diplomové práce je vyhodnocení a posouzení postavení nákupních center v České republice v rámci maloobchodního prodeje. Podstatou práce je prověřit a určit postavení a vývoj vybraných nákupních center na základě vyhodnocení a porovnání finančních ukazatelů a porovnat výsledky před a po účinnosti nového zákona o korporacích, dále určit a identifikovat silné a slabé stránky příležitosti a hrozby vybraných nákupních center. Prvním dílčím cílem práce je porovnání dvou maloobchodních formátů, které se zabývají prodejem potravin, jedná se o maloobchodní formát často umístěvaný v nákupních centrech a formát menších prodejen, nabízejících regionální potraviny. Druhým dílčím cílem je zjistit jaké postavení mají nákupní centra v očích zákazníků a spotřebitelů při prodeji potravin a využívání dalších služeb zde umístěných.

### **2.2 Metodika**

Metodický rámec tvoří strukturované analýzy, jejichž výstupem jsou výsledky, dle kterých lze vyhodnotit současnou situaci a budoucí vývoj nákupních center na vzorku vybraných nákupních center a maloobchodních jednotek.

Teoretická část diplomové práce byla zpracována jako literární přehled metodou deskripce odborného textu, za použití platné citační normy ISO 690. Analytická část diplomové práce, byla zpracována pomocí SWOT analýzy vybraných nákupních center, analýzy finančních ukazatelů vybraných nákupních center a porovnáním jejich výsledků, v další části byla také použita analýza finančních ukazatelů, avšak zde se jednalo o porovnání maloobchodního formátů zabývajících se prodejem potravin v nákupních centrech a sítě prodejen menšího formátů, umístěných mimo tato centra. Poslední analýzou analytické části této práce bylo dotazníkové šetření spotřebitelského chování respondentů, dotazník se zaměřoval především na nakupování v nákupních centrech.

SWOT analýzou byly identifikovány silné i slabé stránky a příležitosti i hrozby vybraného vzorku nákupních center. Tato analýza vycházela jak z publikovaných článků, tak vlastních postřehů získaných při návštěvě těchto nákupních center.

Pro účel vyhodnocení a porovná situace a vývoje vybraného vzorku nákupních center byly zvoleny následující finanční ukazatele. Meziroční vývoj bilanční sumy, u tohoto ukazatele byl porovnáván meziroční vývoj bilanční sumy u jednotlivých vybraných nákupních center. Bilanční sumou je rozuměn součet jednotlivých složek aktiv či pasiv. Při meziročním srovnání byl v čase zachycen vývoj této hodnoty, která vyjadřuje účetní hodnotu firmy. Dalším použitým finančním ukazatelem je podíl vlastního kapitálu a celkových pasiv, u tohoto ukazatele byli porovnány hodnoty podílu vlastního kapitálu a celkových pasiv jednotlivých vybraných obchodních center, jak mezi sebou, tak i v čase. Tento ukazatel vyjadřuje zastoupení vlastního kapitálu v pasivech. Čím větší má podnik zastoupení vlastního kapitálu v celkových pasivech tím více má prostředku na krytí případných ztrát. Jako další byly v této části použity ukazatele rentability, a to rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkových aktiv a rentabilita tržeb. Rentabilita byla vypočtena jako podíl zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a jednotlivých složek dle druhu počítané rentability (vlastní kapitál, celková aktiva, tržby z obratu). Zdrojem dat pro výpočet finančních ukazatelů byly výroční zprávy vybraných nákupních center zveřejněné na [or.justice.cz](http://or.justice.cz). Získané výsledky byly vyhodnoceny metodou komparace za využití logických a dedukčních metod.

Finanční ukazatele byly propočítány také pro účel komparace hypermarketu umístěných v nákupním centru a menšího maloobchodního formátu prodejen. Zde byly využity ukazatele rentability celkových aktiv, rentability vlastního kapitálu, rentability tržeb a rentability nákladů. Postup výpočtu byl totožný jako v předcházející analýze. Jako zdroje dat pro tuto analýzu byly využity výroční zprávy porovnávaných maloobchodních formátů.

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené na nákupní chování respondentů při nákupu potravin. Úvodní otázky dotazníku se týkaly socio-demografických údajů o respondentech, zbylé otázky se týkaly především spotřebitelského chování při nákupu potravin v nákupních centrech či v jiných maloobchodních formátech a využívání ostatních služeb nákupních center, otázky byly zaměřeny také na zjištění názoru a vnímání nákupních center respondenty. Dotazník obsahoval 18 otázek a dotazníkového šetření

se zúčastnilo 422 náhodných respondentů (www.vyplnto.cz). Výsledky dotazníkové šetření byly vyhodnoceny a zobrazeny pomocí grafů a doplněny komentáři.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Obchod

Obchod je odpradáвна nedílnou součástí života a vývoje lidské společnosti, což souvisí s dělbou práce a s její specializací. „Jednoduchá naturální výměna výrobků byla postupně zprostředkována zbožím s obecně uznávanou hodnotou a posléze penězi“ (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 11). Z obchodu se tedy stává specializovaná činnost, ve které vystupují obchodníci jako subjekty, které uskutečňují obchodní operace. „Obchod, býval vnímán jako lokální, či regionální záležitost, avšak odvětví obchodu se začalo prudce měnit v souvislosti s jeho internacionalizací, která začala v druhé polovině 20. Století. Došlo k razantní proměně odvětví, která vyústila mimo jiné v nová prostorová rozložení maloobchodní nabídky“ (Szcyrba, 2006, s. 4).

Cimler, Zadražilová a kol. (2007) Chápe obchod jako činnost, jenž je spojena s nákupem a prodejem zboží a služeb mezi jednotlivými subjekty obchodního styku v nejširším pojetí, kde se obchodem mohou zabývat i subjekty jejichž primární činností je výroba. Obchod zde představuje i činnosti, kde předmětem obchodování není pouze zboží, ale také nejrůznější druhy služeb. Dále obchod chápe v jeho institucionálním pojetí, kde se subjekty zabývají primárně nákupem zboží a jeho následným prodejem bez jeho výraznější úpravy či přeměny.

Obchod můžeme členit dle různých kritérií, Szcyrba (2006), obchod člení dle:

- Velikosti a okruhu působnosti
  - o **Vnitřní obchod** – Obchod na tuzemském a regionálním trhu
  - o **Zahraněční obchod** – Je představován exportem a importem se zahraničím.
- Rozsahu distribuce
  - o **Velkoobchod** – Nakupují zboží ve velkém a následně jej prodávají maloobchodníkům.

- **Maloobchod** – Nakupují zboží buď od výrobců, nebo od velkoobchodníků a následně ho prodávají konečnému spotřebiteli bez dalších úprav.
- Dle specializace a dělby práce
  - **Obchod se spotřebním zbožím** – Jedná se o zboží, které je určeno konečnému individuálnímu spotřebiteli. Do obchodu se spotřebním zbožím můžeme však také zahrnout nákupy drobných výrobců a řemeslníků a okrajové nákupy ostatních podniků.
  - **Obchod se zbožím pro další podnikání** – Zboží, které není určeno ke konečné spotřebě individuálního spotřebitele, ale pro výrobu a provoz dalších podniků.

### 3.2 Maloobchod

Szcyrba (2006) považuje za základ významných změn v maloobchodě dva faktory, a to sice růst příjmu obyvatel po druhé světové válce, kdy bylo potřeba přizpůsobit maloobchod stále se měnící a rostoucí poptávce. Druhým faktorem je fakt, že nákup a prodej je stále více ovlivňován a určován odběratelem, spotřebitel je tedy tím kdo určuje, co se bude vyrábět a následně prodávat.

Činnost maloobchodů může rozčlenit do dvou elementárních skupin na maloobchod realizovaný v síti prodejen a na maloobchod realizovaný mimo síť prodejen.

#### - **Maloobchod realizovaný v síti prodejen**

Maloobchod se zaměřuje na různý sortiment, z toho důvodu se člení na potravinový a nepotravinový maloobchod (Pražská a Jindra, 2006, s. 42)

- Potravinářský maloobchod – Předmětem obchodování jsou především potraviny, avšak řadí se sem také obchodní jednotky, které prodávají současně i určitý podíl nepotravin, což je zboží denní a občasné spotřeby. Potravinářský maloobchod je tradičně nejvíce koncentrován, má největší průměrné velikosti prodejen, nejmodernější informační a logistické systémy
- Nepotravinářský maloobchod – zahrnuje široké spektrum sortimentu i typů provozních jednotek. V nepotravinářském maloobchodě neustále vznikají

nové sortimenty a nové provozní typy (Cimler, Zadražilová a kol. 2007, s. 16).

- **Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen** – K jeho uskutečnění není potřeba provozní jednotky. Mezi jeho hlavní formy patří:
  - Prodejní automaty – Jsou využívány zejména za účelem doplňkového prodeje, zejména v oblasti rychlého stravování. Mezi hlavní výhody prodejních automatů patří 24 hodinový provoz bez potřeby pracovní síly. Nevýhodou bývá technická a ekonomická náročnost a nízká výkonnost.
  - Přímý prodej – Jedná se o prodej prováděný přímo v domácím prostředí zákazníka, kde je mu nabízen převážně specializovaný sortiment.
  - Přímý marketing – Je označení pro prodej prováděný prostřednictvím katalogů a následného zásilkového a dodávkového obchodu přímo na adresu zákazníků.

### 3.3 Maloobchodní síť

Maloobchodní síť je tvořena souborem provozních maloobchodních jednotek, v nichž se uskutečňují maloobchodní činnosti. „Kvalita souboru je dána uspořádáním a vzájemnou provázaností prodejních jednotek co do sortimentu, typu a organizace provozu“ (Cimler, 1997, s. 5).

Maloobchodní síť můžeme členit na dvě skupiny, a to z hlediska jejich působení, na síť stacionární (základní) a ambulantní (doplňková).

Stacionární síť, je síť celoročně fungujících provozoven na stále stejném místě s určitým akčním rádiem. Oproti tomu ambulantní síť tvoří jednotky, které jsou používány při sezónním a lokálním zvýšení poptávky např. při masových akcích, či v rekreačních oblastech. Ambulantní jednotky doplňují maloobchodní síť tam, kde není výhodné budovat stacionární jednotky.

Zároveň může rozlišovat maloobchodní síť urbánní (městskou) a rurální (venkovskou), což je dáno typem osídlení na daném území. Obě tyto sítě mají odlišné parametry, co se týká skladby sortimentu, prostoru a organizace provozovny. Urbánní síť se nachází v místech, kde je poptávka vysoce koncentrovaná a nabídka je široko-sortimentní. Rurální síť oproti tomu funguje v místě, kde je poptávka málo koncentrovaná a oběh zboží je spojený s vyššími náklady oproti městské síti.

### **3.4 Maloobchodní provozní jednotky**

Maloobchod je realizován v různých typech provozních jednotek. Cimler (1997) poukazuje na to, že rozdělování provozních jednotek je třeba provádět za užití několika kritérií, jakými jsou specializace sortimentu, velikost prodejen a provozní charakter. Za hlavní typy stacionární obchodní sítě v Evropě považuje:

- Specializované prodejny
- Úzce specializované prodejny
- Smíšené prodejny
- Plnosortimentní obchodní domy
- Specializované obchodní domy
- Superety
- Hypermarkety
- Specializované velkoprodejny
- Diskontní prodejny

#### **Specializované prodejny**

Specializované prodejny se zabývají hlubokou nabídkou sortimentu při omezeném rozsahu skupin spotřebitelského zboží. S ohledem na zboží s menší obrátkou, na vyšší náklady na odborné zaměstnance a zaměření na cenově náročnější sortiment jsou i ceny prodávaného zboží vyšší. Tyto prodejny bývají umístěny do center měst, bočních ulic center měst a nákupních středisek.

### **Úzce specializované prodejny**

Sortiment je zde užší a hlubší, než u specializovaných prodejen a prodej bývá doprovázen specializovanými službami, tomu také odpovídají vyšší ceny produktů. Úzce specializované prodejny bývají situovány do městských center, nákupních středisek a míst soustředění nákupních příležitostí.

### **Smíšené prodejny**

Sortiment nabízený ve smíšených prodejnách je značně široký, zaměřený na zboží denní a běžné spotřeby, výraznou převahu ve skladbě sortimentu má podíl potravin. Tyto prodejny bývají umístěné do venkovského prostoru a nízkopodlažní městské zástavby. Ceny zde bývají dosti vysoké.

### **Plnosortimentní obchodní domy**

Plnosortimentní obchodní domy nabízejí široký a celkem hluboký sortiment zboží. Jejich prodejní plocha se pohybuje mezi 10 – 20 tis. m<sup>2</sup>, ceny jsou zde střední až vyšší v souvislosti s náročností provozu a politikou univerzálních obchodních domů. Plnosortimentní obchodní domy bývají situovány do center měst a nákupních center.

### **Specializované obchodní domy**

Specializované obchodní domy tvoří doplněk plnosortimentních obchodních domů, jelikož bývají umístěny v jejich blízkosti. Zaměřují se na nepotravinářské zboží, které je nabízeno kombinovanou formou prodeje (pultový prodej, volný výběr, samoobsluha). Prodejní plocha je 1000 – 1500 m<sup>2</sup> a může být rozdělena do dvou a více podlaží. Specializované obchodní domy se uplatňují v centrech měst, čtvrtě a obvodové vybavenosti i v nákupních centrech.

### **Superety**

Supereta je samoobslužná prodejna, nabízející sortiment kompletních potravin, který je doplňován nepotravinami. Většinou se uplatňují v místech s velkou koncentrací osob, jako jsou nádraží, letiště atd. Prodejní plocha superety je 200 – 400m<sup>2</sup> a velikostně na ně navazují supermarkety.



## **Supermarkety**

Sortiment supermarketu tvoří komplexní nabídka potravin a základní rozsah nepotravin. Uplatňuje se zde samoobslužný prodej v kombinaci s obsluhovanými úseky buď uvnitř, či vně samoobsluhy. Prodejní plocha se pohybuje v rozmezí 400 – 2500 m<sup>2</sup>, což se týká umístění, supermarkety jsou situovány od obytných zón přes nákupní centra až po centra měst.

## **Hypermarkety**

Hypermarkety nabízejí plný rozsah potravinářského sortimentu a oproti supermarketům větší nabídku nepotravinářského zboží. Svoji rozlohou jsou také mnohem větší než supermarkety, jejich plošná velikost se pohybuje v rozmezí 3000 – 15 000 m<sup>2</sup>. „Oproti univerzálním obchodním domům dosahují větší typy hypermarketů jen 30 – 60% úrovně nákladu. Charakter práce umožňuje zaměstnávat pracovníky s nižší kvalifikací, a snižovat tak výrazně podíl mzdových nákladů, které tvoří v maloobchodě rozhodující část celkových provozních nákladů“ (Szcyrba, 2006, s. 13). Z toho plyne, že ceny jsou zde poměrně nízké. Hypermarkety jsou umístěné na předměstích, v nákupních centrech a poblíž dálničních tahů.

## **Specializované velkoobchody**

Specializované velkoobchody jsou zaměřené na prodej ucelených souborů nepotravinářského zboží, zaměřeného na druhy s rychlou obrátkou. Navazují na specializované obchodní domy, jsou zde nižší ceny, jsou to například prodejny pro kutily, zahrádkáře, oděvy, sport atd.

## **Diskontní prodejny**

Szcyrba (2006, s. 14) považuje za hlavní rysy diskontních prodejen to, že se nabídka sortimentu odvíjí od aktuální poptávky, používají samoobslužnou formu prodeje, snižují podíl živé práce a tím snižují mzdové náklady, prodejny jsou jednoduše stavebně – technicky řešené, k prodeji se používají skladové regály, palety atd., zboží je nakupováno přímo od výrobců ve velkém a prodloužená prodejní doba. Vše je děláno účelně a z toho vyplývají i nízké ceny pro spotřebitele.

Hes a kol. (2008) zmiňuje, že hlavním nákupním místem potravinářského sortimentu, které zákazníci preferují nejvíce je hypermarket, na druhém místě po boomu v devadesátých letech je supermarket, stále více zákazníků si získávají diskontní prodejny. Tyto údaje vyplývají z výzkumu shopping monitor, který realizuje INCOMA Research a GfK, Praha.

### **3.5 Lokalizace maloobchodu**

Lokalizace provozní jednotky je velice důležitý prvek při plánování a rozšiřování maloobchodní sítě, v souvislosti s efektivitou podnikání. V případě špatného rozhodnutí o umístění prodejny, hrozí neúspěch celého obchodního projektu a jeho následný krach. „Vhodná lokalizace je alfou a omegou fungování maloobchodní jednotky. Umění provést správně analýzu trhu je pak klíčovou schopností při lokalizaci nové prodejny“ (Spilková, 2012, s. 9). Při umisťování provozní jednotky je třeba brát v úvahu demografické ukazatele, podstatným ukazatelem je koncentrace obyvatelstva a jeho kupní síla. V souvislosti s tím řešíme dva pojmy a to jsou zájmová oblast a nákupní spád.

#### **3.5.1 Zájmová oblast**

Za zájmovou oblast považujeme území, kde se maloobchodní jednotka vyskytuje, kde působí a pro které zajišťuje podmínky k nákupu. „Maximální rozsah zájmové oblasti je při kapacitních předpokladech maloobchodní jednotky teoreticky omezen jen pro zákazníka s přijatelnou docházkovou, resp. dojezdovou vzdáleností. Minimální rozsah je odvozen od potřebné rentability obchodní činnosti prodejní jednotky“ (Cimler, Zdražilová a kol., 2007, s. 163). Pro skutečnou oblast působnosti prodejny má také rozhodující význam konkurenční prostředí, které samotnou prodejnu obklopuje. V rámci docházkové či dojezdové vzdálenosti, tedy vzdálenosti, kterou je zákazník ochoten absolvovat pro realizaci nákupu bereme v úvahu, zvyklosti zákazníků a jejich dopravní a ekonomické podmínky. Ochota zákazníka realizovat nákup v různých vzdálenostech, souvisí s druhem zboží a frekvencí jeho poptávky.

### **3.5.2 Nákupní spád**

„Nákupní spád jako jedna z příčin územních rozdílů v prodeji představuje realizaci výdajů obyvatel v maloobchodě v jiném místě než v místě bydliště“ (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 164). Fakt, že zákazníci realizují svojí poptávku mimo své bydliště, způsobují různé příčiny, mezi které řadíme fakt, že nákupní možnosti obyvatel jsou různé a fakt, že zákazník má možnost volby, které nákupní místo využije. Nákupní spád lze rozdělit na vnější a vnitřní nákupní spád. Vnější nákupní spád znázorňuje přesun výdajů v maloobchodě mezi jednotlivými městy, v případě vnějšího kladného nákupního spádu, se jedná o realizaci výdajů obyvatel jiných měst v námi sledovaném městě a u záporného vnějšího nákupního spádu o realizaci výdajů obyvatel sledovaného města v jiném městě.

U vnitřního nákupního spádu se jedná o přemístění části výdajů obyvatel, které realizují v místě bydliště, ale na různých stupních obchodní vybavenosti. „Nákupní spád se projevuje vždy jako souběh kladných a záporných přesunů výdajů, tj. jako tzv. saldo nákupního spádu, které pak může být kladné či záporné“ (Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 165).

### **3.5.3 Principy formování maloobchodní sítě**

Dle Cimlera (1997) existují tři základní principy formování prostorového uspořádání maloobchodní sítě, jedná se o relativní rovnoměrnost utváření a koncentrace maloobchodní sítě, stupňovitost maloobchodní vybavenosti a komplexnost maloobchodní vybavenosti.

#### **Relativní rovnoměrnost utváření a koncentrace maloobchodní sítě**

Tento princip vyzdvihuje důležitost rovnováhy mezi potencionálem koupěschopné poptávky a kapacitou nabídky maloobchodní sítě na určeném území. Co se týká koncentrace maloobchodní sítě Sczyrba (2006) zmiňuje tři vzájemně se prosazující tendence charakterizující maloobchodní síť, a to sice prostorovou koncentrací, tedy navýšení kapacity maloobchodní sítě tam, kde je vysoká koncentrace poptávky, provozní koncentrací, která souvisí se zvětšováním průměrné velikosti jednotek, a sortimentní koncentrací a specializací.

## Stupňovitost maloobchodní vybavenosti

Stupňovitost maloobchodní vybavenosti je vlastně hierarchické uspořádání středisek maloobchodní vybavenosti odvíjející se od frekvence uspokojování potřeb obyvatel zbožím denní, časté a občasné potřeby. „Stupňovitost maloobchodní vybavenosti lze definovat ve dvou odlišných aspektech studia. V prvním případě lze jako stupňovitost chápat hierarchii středisek maloobchodní vybavenosti, v druhém případě jde o vnitřní hierarchickou strukturu jednotlivých sídel, zejména měst“. (Sczyrba, 2006, s. 21). Dle velikosti sídel lze definovat různý počet stupňů maloobchodní vybavenosti, pouze jeden stupeň je typický pro venkovská sídla, zatímco ve městech, dle jejich velikosti můžeme identifikovat až čtyři stupně vybavenosti.

- **Okrsková vybavenost** – Na této úrovni jsou maloobchodní jednotky schopny efektivně nabízet zboží denní a časté potřeby. Nejefektivnější umístění prodejny na této úrovni je v centru okrsku a v místech větší koncentrace obyvatel.
- **Obvodová vybavenost** – V tomto prostoru se uplatňují maloobchodní jednotky ve větších městech, především tam kde je většina území města relativně vzdálená od jeho centra. V případě dobré dostupnosti centra z okrajových částí města je efektivita tohoto obvodového mezistupně nižší. Prodejny řazené do obvodové vybavenosti by měli být situovány do středu obvodu, nejlépe do největšího okrsku obvodu. Typickým druhem provozní jednotky obvodové vybavenosti určené k prodeji potravin je supermarket a samostatné specializované jednotky.
- **Čtvrťová vybavenost** – Tento typ vybavenosti je typický pro velká města, kde se soustřeďují provozní jednotky ve velkých vzdálenostech od centra města z prostorových a kapacitních důvodů. Čtvrťová vybavenost je schopna saturovat potřeby až několika desítek tisíc obyvatel. „Typicky vhodné uplatnění na stupni čtvrťové vybavenosti nacházejí různé velkokapacitní prodejny jako obchodní dům, specializovaný obchodní dům, či hypermarket“ (Sczyrba, 2006, s. 22)
- **Centrální vybavenost** – Co se týká stupňů maloobchodní vybavenosti, je centrální vybavenost nejvyšším stupněm. Je situována přímo do center měst a uspokojuje, kde uspokojuje základní, častou i občasnou poptávku obyvatel centra, města, spádových oblastí i dalších návštěvníků. Mezi typické provozní

jednotky centrální vybavenosti patří obchodní domy a nabídku dále rozšiřují specializované a úzce specializované prodejny.

### **Komplexnost maloobchodní vybavenosti**

Tento princip vysvětluje provázanost mezi jednotlivými stupni vybavenosti, která říká, že vyšší stupeň vybavenosti by měl také uspokojovat poptávku v rozsahu nižšího stupně. Záleží však na rozsahu a struktuře poptávky, která má být uspokojena.

### **3.6 Nákupní centra**

Spojení nabídky klasické maloobchodní sítě s ostatními službami jakými jsou například, stravování, relaxace i kulturně-společenská zařízení a to vše na jednom místě, to vše jsou znaky požadavků spotřebitelů pro nakupování v 21. století. Všechny tyto služby lze nalézt právě v nákupních centrech. „Jedním z aspektů změny nákupního chování populace je také to, že nakupování se stalo novým druhem odreagování, relaxace a nákupní centra tak nyní představují oblíbený cíl víkendových rodinných výletů“ (Spilková, 2012, s. 133).

Nákupní centrum tedy vlastně můžeme chápat jako koncentrované seskupení maloobchodních jednotek soustředěné v jedné lokalitě. Nákupní centrum můžeme definovat jako „soustředění nákupních možností většinou spolu se zajištěním stravování a dalších služeb a atraktivit v jednom celku, jednotně vybudovaném a provozovaném podle určité koncepce a pravidel tak, aby zde návštěvníci našli optimální podmínky i potěšení z nákupu“ (Cimler, Zadražilová a kol. 2007, s. 185).

#### **3.6.1 Vznik a vývoj nákupních center v USA a v Evropě**

Počátek nákupních center v USA zaznamenáváme v druhé polovině 40. let 20. století, kdy se začínali koncentrovat prodejny na městských periferiích a sloužili jako prostor realizace poptávky zákazníků z širšího okolí. „Kvalitativně nový rozvoj začal v 50. letech 20. století. Roku 1950 bylo vybudováno na předměstí Seattlu nákupní centrum Northgate, které se stalo vzorem pro první etapu výstavby regionálních nákupních center budovaných na zelené louce“ (Cimler, Zadražilová a kol. 2007, s. 186). Zde se jedná o soubor několika budov, které jsou propojeny pěšími ulicemi, kde je zásobování přesunuto do zadních částí budov z důvodu separace zóny pro zásobování a zóny určené pro pohyb zákazníků. Mezi

další významná nákupní centra vybudovaná v Severní Americe patří nákupní centrum Northland, jenž bylo vybudováno roku 1955 v Deatroitu, které nabízelo plochu k pronajmutí přesahující 100 tis. m<sup>2</sup>, obdobně jako v Seattlu bylo nákupní centrum umístěno v obytné zóně velkoměsta. V sedmdesátých letech 20. století se začíná projevovat snaha eliminovat negativní důsledky výstavby regionálních nákupních center situovaných mimo centra měst. Do těch regionálních nákupních center se přesouvalo významné množství obchodníků a provozoven, čímž začala poklesat atraktivita a frekvence městských center. „V důsledku toho výrazně klesly ceny pozemků a otevřela se možnost řešit po částech nebo ve větší míře přestavbu nebo dostavbu městských center“ (Cimler, Zadražilová a kol. 2007, s. 186). V osmdesátých letech zaznamenáváme pokračující trend rozvoje městských center se zaměřením na dostupnost veřejnou dopravou a propojení původní architektury s moderním vzhledem nově budovaných městských center: Oproti tomu je konec osmdesátých let ve znamení rozvoje nové generace regionálních nákupních center na okrajích větších měst, které se začali označovat, jak uvádí Cimler, Zadražilová a kol.(2007), Mega Mall. Příklady takovýchto Mega Malls byli West Edmonton Mall a Mall of America v Bloomingtonu, tyto nákupní centra nabízeli více než 200 tis. m<sup>2</sup> k pronájmu pro prodejny a parkovací kapacity okolo 20 tisíc parkovacích míst. Fakt, že tyto nákupní centra začala stále více propojovat obchod, služby, pohostinství, kulturu a další společenské vyžití, vytváří z nákupních center místa, rodinných výletu a místa uskutečnění různých schůzek širokého spektra obyvatelstva. „Kultivované prostředí má příznivý vliv i na chování návštěvníků a pocit spokojenosti, který si odsud odnášejí“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 778).

B. Berman a J. R. Evans (1992) dělí nákupní centra v USA dle jejich charakteru na čtyři skupiny a to Regional Shopping center, Community Shopping center, Power Centers a Factory Outlets Center.

Regional Shopping Center je charakterizován jako provozní plocha o velikosti 37 – 200 tis. m<sup>2</sup> tyto nákupní centra slouží pro okruh minimálně 100 tisíc obyvatel. Je zde nabízeno široké množství služeb jako stravování, kultura, zábava atd.

V případě Community Shopping center se jedná o menší nákupní centra o velikosti provozní plochy v rozmezí 10 -37 tis. m<sup>2</sup>, krom supermarketu a menšího počtu větších

prodejen nabízí do 25 menších prodejen a provozoven. Jsou situovány do centra obytné zóny k obsluze 20 – 100 tisíc obyvatel.

Power Centers, jsou dle Pražské, Jindry a kol. (2006) označovány jako nákupní centra současnosti se vyznačují velikostí provozní plochy v rozmezí 20 – 40 tis. m<sup>2</sup>, Jedná se o menší nákupní centra s užší specializací, která bývají lokalizována u dálnic a v centru menších spádových obvodů.

Další Variantou nákupních center je Factory Outlets Center. „Jedná se o regionální centra za městem, většinou o velikosti 20 – 40 tis. m<sup>2</sup>, nejpopulárnější Mill u Washingtonu má téměř 100 tis. m<sup>2</sup>“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 779).

Jedná se o střediska, jenž soustřeďují diskontně zaměřené jednotky výrobních podniků a obchodních organizací, standardní velikost prodejní plochy se pohybují v řádu stovek metrů, výjimečně však dosahují až 2 tis. m<sup>2</sup> provozní plochy. Nabízené zboží se vyznačuje svojí kvalitou. „Prodává se kvalitní zboží, zbytky neprodaných partií, zboží po sezóně, špatně prodejné zboží – inzerují se slevy 20-70 %, průměr se odhaduje kolem 15-20%“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 779).

Vývoj nákupních center v Evropě lze charakterizovat obdobně jako v USA, avšak s mírným zpožděním zhruba jednoho desetiletí. Vývoj nákupních center v Evropě se odlišuje především tím, že zde nedocházelo k rozsáhlému budování center mimo městské oblasti a tím způsobenému odsunu obchodníků z center měst. Co se týká vzorů pro vývoj nových center v Evropě, nejstarší vzor můžeme nalézt až v 18. století a to v podobě Palais Royal, který byl přebudován na obchodní centrum. „Velká pětipatrová budova poblíž Louvru obsahovala prodejny, kluby, restaurace, hudební salóny, divadlo, voskové muzeum, turecké lázně a 2 malé hotely“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 781). Dalším stupněm byli pařížské obchodní domy, které vznikaly v polovině 19. století a stávaly se inspirací pro různá nákupní centra po celém světě. Na konci 19. století se formují především pasáže a haly s ochozy ve větších evropských městech např. v Bruselu, Paříži, Miláně či Neapoli. Mezi obchodní domy, které patří mezi ty nejzachovalejší, patří obchodní dům GUM v Moskvě. Výhoda Evropy při rozvoji nákupních center spočívala v možnosti poučit se z pozitivních i negativních zkušeností s vývojem nákupních center v USA. Pro racionální vývoj nákupních center v Evropě bylo

zásadní založení mezinárodní organizace Obchod a výstavba měst v roce 1967, což je úzce spjato s první vlnou budování nákupních center na „zelené louce“, současně také probíhá výstavba na předměstích a na okrajích nové zástavby. Nová nákupní střediska jsou budována systematicky podle předem daného plánu a uváženého záměru, zatímco historická obchodní centra byla vytvářena nahodile, nezávisle a bez většího konceptu. První etapa vývoje nákupních center v Evropě, která se datuje do 60. let nejvýrazněji kopíruje americký vzor, kde se nákupní centra staví na zelené louce, či na periferii měst. „Vyhledávaným místem je křižovatka dálnic, veřejná doprava se příliš nebere v úvahu. Magnety jsou univerzální a specializované obchodní domy, počet specializovaných prodejen a stravovacích provozoven je poměrně malý“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 783). Nákupní střediska této jsou obvykle jednopodlažní objekty, které jsou propojeny pěšími ulicemi a obklopena parkovacími místy.

Dle Pražské a Jindry (2002) je významným představitelem této etapy nákupní centrum Main Taunus Zentrum nacházející se Frankfurtu nad Mohanem. Dalšími významnými představiteli formování nákupních center byli severské země, nákupní centra byla umístována především do center velkých předměstí v návaznosti na stanice hromadné dopravy. „Nejnámější centra 60. let jsou Farsta a Vällingby, která byla stavěna ještě formou nezastřešených pěších ulic mezi jednotlivými objekty. Součástí byla velká parkoviště pro auta i pro kola“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 783). Na konci 60. let se zde přechází ke krytým nákupním centrům, což bylo pravděpodobně realizováno z důvodů nižších teplot ve skandinávských zemích, oproti ostatním evropským státům a tím bylo dosaženo většího komfortu nákupu. Druhá etapa vývoje evropských nákupních center je spojena se 70. lety. Pro tuto etapu je typická výstavba nákupních center v již zastavěných oblastech větších měst, nebo poblíže komunikací s velkou kapacitou. Začínají se zde prosazovat vícepodlažní objekty, které jsou uzpůsobeny tak, aby poskytovaly zákazníkům příjemné prostředí pro nákup. Mezi prvky zpříjemňující nákup se řadí především klimatizovaný prostor, umístění zeleně, široká nabídka nákupních příležitostí a místa odpočinku, jako například stravovací zařízení, zábavní zařízení a ostatní služby. Představiteli této etapy jsou například nákupní centra Donau – Einkaufszentrum v Regensburgu a City Süd ve Vídni. Poslední etapou vývoje nákupních center v Evropě jsou 80. a 90. léta, která se dle Pražské a Jindry (2002) vyznačují velikostí prodejní plochy v rozmezí 20 – 40 tis. m<sup>2</sup>. V 90. letech byl zaznamenán velký rozvoj nákupních center



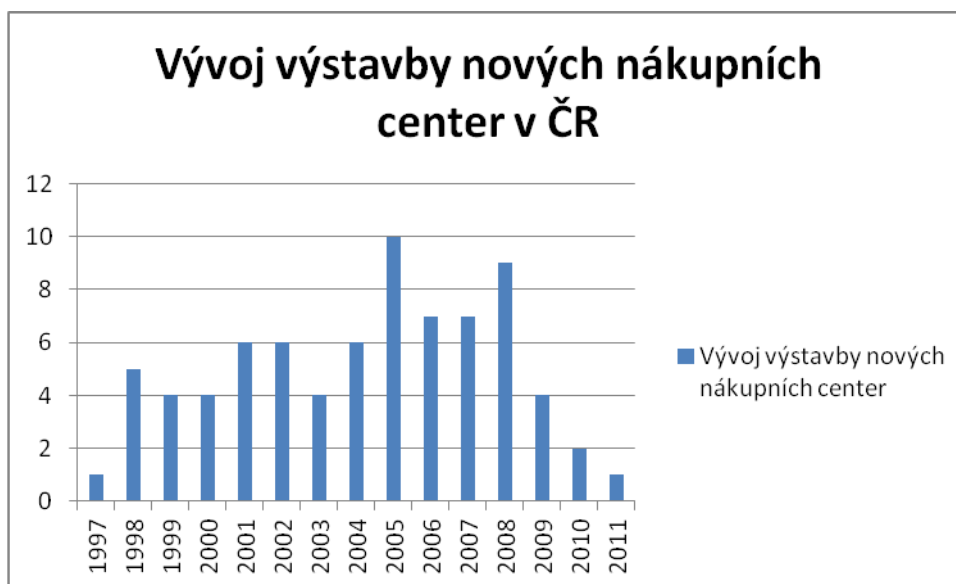
v německých spolkových zemích, která byla do té doby součástí východního Německa. Velikost nákupních center se udržuje na stejné úrovni, i přesto, že se starší centra modernizují a rozšiřují.

### **3.6.2 Vývoj nákupních center v České republice**

V České republice je patrné zpoždění příchodu nákupních center, což vyplývá z vysoké nákladovosti na jejich výstavbu. Pro 90. léta je v České republice typická výstavba velkých prodejen se samoobslužným prodejem. „Jako jediné skutečné velké regionální centrum vyrůstá v Praze nákupní centrum Černý Most s celkovou proponovanou plochou pro nájem přes 100 tis. m<sup>2</sup>, význam centra je navíc umocněn existencí dalších velkoprodejen v těsné návaznosti – Makro, Hornbach, Sconto. Bohatě dimenzovaná parkoviště, umístěná u městského okruhu a ústí dvou dálnic i konečná stanice metra a autobusového nádraží zajišťují centru velmi dobré vyhlídky“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 788).

Nejčastější forma nákupních center v České republice je hypermarket, který doplňují prodejny a další služby. Na konci 90. let, po vstupu zahraničních řetězců na českých trh, začala Česká republika přitahovat developery velkých nákupních center, kteří měli již rozsáhlé zkušenosti s výstavbou nákupních center již z dříve tržního prostředí západní Evropy. V důsledku toho přibývala další nákupní centra jako, nákupní centrum Průhonice, Borská pole v Plzni, či Avion Shopping Park v Brně. „Počet nákupních center se od roku 1997 každoročně postupně zvyšoval, přičemž dynamika výstavby kulminovala v roce 2005, kdy v ČR přibylo 10 nových center. Pozdější léta byla slabší, ale přírůstky s druhým vrcholem v roce 2008 byly vyšší než z počátku“ (Szczyrba,2012) [online].

**Graf 1:** Vývoj výstavby nových nákupních center v ČR



Zdroj: Researchgate.cz (internetový zdroj 15)

### 3.7 Chování spotřebitele

Jednou z nejdůležitějších proměnných v maloobchodní činnosti je bezesporu spotřebitelské chování. Při položení otázky „Jak se spotřebitel chová?“ se snažíme najít odpovědi na to, jak jednotliví spotřebitelé nakupují, dle čeho se rozhodují, jak zboží či služby využívají a jak produkty vyřazují a obměňují.

#### 3.7.1 Faktory ovlivňující chování spotřebitele

Dle Kotlera a Kellera (2013) je kupní chování spotřebitele ovlivňováno třemi faktory, mezi které patří faktory kulturní, sociální a osobní faktory.

#### Kulturní faktory

Největší vliv na spotřebitelské chování mají zpravidla faktory kulturní. „Kultura, subkultura a sociální třída mají výrazný vliv na kupní chování spotřebitele. Kultura je základním určujícím faktorem přání a chování jednotlivce“ (Kotler, Keller, 2013, s. 191).

Kultura jako taková je poměrně široké vymezení společnosti s určitými společnými rysy, z toho důvodu je třeba rozlišovat jednotlivé subkultury, z kterých se kultura skládá. Subkultura se vyznačuje konkrétnějšími znaky a charakteristikou členů, kteří do ní spadají, což umožňuje přesnější zacílení na potřeby a očekávání spotřebitelů, kteří do dané subkultury patří. Společnost se dále dělí na sociální třídy, které vychází z výše příjmů, životní úrovně a životního stylu. „ Jedno z klasických pojetí společenských tříd ve Spojených státech definovalo sedm úrovní (uspořádaných vzestupně): 1. nižší nižší, 2. Vyšší nižší, 3. pracující třída, 4. střední třída, 5. vyšší střední, 6. nižší vyšší, 7. vyšší vyšší. Členové různých společenských tříd vykazují odlišné preference výrobků a služeb v mnoha oblastech včetně oblékání, vybavení domácností, volnočasových aktivit a automobilů. Liší se také v preferenci médií, kdy vyšší třída upřednostňuje časopisy a knihy a nižší třídy často televizi“ (Kotler, Keller, 2013, s. 191).

### **Sociální faktory**

Mezi další faktory ovlivňující chování spotřebitele patří faktory sociální, do kterých řadíme referenční skupiny, rodinu, společenské role a statusy.

Jako referenční skupina se vnímají sociální skupiny, které ať už přímo či nepřímo ovlivňují chování a rozhodování člověka. Referenční skupiny, které chování člověka ovlivňují přímo, nazýváme jako primární skupiny, jedná se o skupinu lidí, kteří mezi sebou mají neformální vztahy a působí na sebe téměř nepřetržitě, jako například rodina, přátelé, kolegové atd. Dalším typem referenčních skupin jsou skupiny sekundární, tyto skupiny jsou formálnější a jejich působení není nepřetržité. Jedná se například o náboženské, profesionální či odborové skupiny. „ Referenční skupiny své členy ovlivňují minimálně třemi způsoby. Vystavují jedince novému chování a životnímu stylu, ovlivňují jeho postoje a vnímání sebe sama a vytváří tlak na konformitu, který může působit na volbu výrobků a značek. Lidé jsou ovlivňováni i skupinami, do nichž nepatří. Aspirační skupiny jsou takové, ke kterým by jedinec rád patřil. Disociační skupiny jsou ty, jejichž hodnoty nebo chování jednotlivců odmítá“ (Kotler, Keller, 2013, s. 191).

Dalším sociálním faktorem ovlivňujícím chování spotřebitele je působení rodiny. Rodina je nejvýznamnějším sociálním faktorem působícím na spotřební chování a vytváří

nejvlivnější skupinu, kterou lze charakterizovat jako primární referenční skupinu. Kotler a Keller (2013) dělí rodinu na dvě podskupiny, kterými jsou orientační rodina a prokreační rodina. Orientační rodina je tvořena nejbližšími členy rodiny, tedy rodiči a sourozenci. Jedinec od nejtělejšího věku formován především rodiči, od kterých přebírá základní životní postoje, jakými jsou postoje k náboženství, politice a ekonomice. „ Ani v situaci, kdy kupující se svými rodiči není v častém kontaktu, nepřestávají mít rodiče na jeho chování výrazný vliv.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 192). Jako prokreační skupinu chápeme skupinu, tvořenou partnerem a dětmi, zde záleží na míře zapojení partnerů do nákupních rozhodnutí. Míra zapojení partnerů do rozhodování se liší dle kategorie nakupovaného produktu, zatímco pro nákup potravin je typické větší zapojení ženy do rozhodování, tak u nákupu dražších položek se setkáváme se společným rozhodováním obou partnerů, jedná se například o nákup automobilu, bydlení, dovolené atd. Marketingová sdělení mohou být však vnímána rozdílně u mužů a u žen. Ženy se více soustředí na vztahy a větší význam pro ně mají lidé než společnost. Zatímco muži preferují především výhodnost a praktičnost nákupu. Význam na kupní rozhodování mají také zcela určitě děti, teenageři a mladí dospělí. Teenageři a mladí dospělí jsou kromě své rodiny ovlivňováni postoji svých vrstevníků a reklamou, se kterou se setkávají v různých formách, především prostřednictvím médií. „Televize může být pro oslovení dětí obzvláště účinná a marketéři ji nepokrytě využívají pro cílení na děti v čím dál tím nižším věku. Reklamy zaměřené na děti používají výrobci téměř všech druhů výrobků. Děti, ve věku dvou let si tak již často vybaví postavy, loga a konkrétní značky“ (Kotler, Keller, 2013, s. 191 - 192).

Posledním vymezeným sociálním faktorem působícím na spotřební chování jsou role a statusy, které definují postavení daného jedince uvnitř skupiny. Činnosti a očekávání plynoucí z jejich provedení určují role, zatímco status určuje jednotlivci jeho hierarchické postavení v rámci jednotlivých rolí. „ Lidé si vybírají výrobky, které jejich roli a z ní vyplývající skutečný nebo vytoužený status odrážejí a komunikují ostatním“ (Kotler, Keller, 2013, s. 193). Proto se prodejci zaměřují na to, jaký význam má výrobek či značka pro status jednotlivce.

## **Osobní faktory**

Kotler a Keller (2013) řadí mezi charakteristiky ovlivňující nákupní chování spotřebitele věk, stádium životního cyklu, zaměstnání a ekonomické podmínky, osobnost a vnímání sebe sama, životní styl a hodnoty.

Potřeby, vkus i preference různých produktů se s věkem a stádiem životního cyklu mění. Proměny v chování spotřebitele jsou spojeny především s klíčovými okamžiky jejich života, kterými jsou ukončení studia a začátek profesního života, první vlastní bydlení, založení rodiny a narození dětí, změna zaměstnání, nemoci atd.

Spotřební chování ovlivňuje také zaměstnání, jelikož některé skupiny zaměstnání vykazují zvýšený zájem o produkty či služby, které jsou přímo spojeny s výkonem činnosti související se zaměstnáním. Od zaměstnání se samozřejmě odvíjí také ekonomické podmínky jednotlivce, mezi které zahrnujeme výši disponibilního příjmu, úspory, aktivity, dluhy a dostupnost úvěrů. To vše ovlivňuje, kterou značku si zákazník zvolí, jak často bude svůj nákup opakovat a v jaké kvalitě bude dané zboží vyžadovat.

Spotřebitel jako jedinec je vybaven určitými osobnostními rysy, které mají vliv na jeho nákupní chování. Mezi tyto charakteristiky patří sebevědomí, dominantnost, samostatnost, poddajnost, družnost, opatrnost, či schopnost přizpůsobení se. „ Osobnost může být užitečnou veličinou při analyzování výběru značek. Značky mají také svou osobnost a spotřebitelé si většinou vybírají ty značky, které jsou jim svou osobností blízké. Osobnost značky definujeme jako konkrétní mix lidských vlastností, jež bývají přiřazovány určité značce“ (Kotler, Keller, 2013, s. 195). To jak jedinec vnímá sám sebe, má vliv na výběr značky, přičemž může mít každý jedinec více svých profilů dle rolí, které ve svém životě vykonává. Rozdílná volba značky a výrobku je spojena s rozdílnými rolemi, např. profesionál v práci, rodič, či kamarád ve skupině vrstevníků bavící se volnočasovými aktivitami.

„Lidé ze stejné subkultury, společenské třídy a zaměstnání mohou žít celkem odlišným stylem. Životní styl je způsob života jednotlivce vyjádřený jeho aktivitami, zájmy a názory. Zobrazuje celou osobu jako součást jejího prostředí“ (Kotler, Keller, 2013, s. 195). Životní styl ovlivňován množstvím prostředků a množstvím času k naplnění aktivit spojených se životním stylem. Spotřebitelé s omezeným rozpočtem se zaměřují především na levnější výrobky a služby. V případě spotřebitelů s nedostatkem času se setkáváme

s tím, že některé své činnosti delegují za úplatu na někoho jiného, jelikož je pro ně čas důležitější než peníze. Vnitřní hodnoty, na jejichž základě stojí rozhodnutí spotřebitele, jsou ještě hlubší než jeho chování a postoje, jsou tedy dlouhodobější a tím určují i dlouhodobější projevy a rozhodování spotřebitele.

### **3.7.2 Rozhodování při realizaci nákupu**

V této části nákupního procesu přichází na řadu hodnocení a porovnávání jednotlivých značek a produktů, tím se formuje nákupní záměr. „Nákupní rozhodnutí spotřebitele povede ve většině případů k nákupu preferované značky, jsou zde však faktory, které mohou vstoupit mezi nákupní záměr a nákupní rozhodnutí“ (Kotler, 2007, s. 343). Mezi tyto faktory řadíme postoj ostatních k námi zvolenému nákupnímu záměru a neočekávané situační faktory.

Postoj ostatních k námi zvolenému záměru ovlivňuje spotřebitelovo rozhodnutí na základě rad a doporučení lidí, jež se pohybují ve spotřebitelově okolí a mají poměrně hlubší povědomí a znalosti o produktech dané kategorie.

Vedle postoje ostatních jsou dalšími faktory ovlivňujícími nákupní rozhodnutí neočekávané situační faktory. „Spotřebitel může vytvořit nákupní záměr založený na takových faktorech, jako je očekávaný příjem rodiny, očekávaná cena a očekávaný užitek produktu. Ve chvíli, kdy se spotřebitel chystá jednat, se mohou objevit neočekávané situační faktory, které nákupní záměr změní“ (Kotler, 2007, s. 343).

Konečné rozhodnutí spotřebitele o realizaci nákupu, o změně nákupu, či jeho zrušení je významně spojeno s rizikem, které spotřebitel vnímá. Zákazníci v mnoha případech vnímají riziko při nejistotě výsledku nákupu, velikost rizika se samozřejmě mění s velikostí finanční částky vložené do nákupu. „Zákazník podniká určité kroky ke snížení rizika, například se vyhýbá nákupním rozhodnutím, vyhledává další informace, známá jména značek a produkty se zárukami“ (Kotler, 2007, s. 344).

### **3.7.3 Chování spotřebitele po realizaci nákupu**

Po procesu vytváření nákupního záměru, nákupního rozhodnutí a samotné realizaci nákupu, přichází vyhodnocení spokojenosti s produktem ze strany zákazníka. Tuto fázi lze označit jako ponákupní chování, v rámci ponákupního chování zvažuje zákazník další kroky, které v souvislosti s produktem provede na základě jeho spokojenosti, či nespokojenosti.

Hodnocení produktu zákazníkem vychází z očekávání, která spotřebitel vnímá. „Spotřebitelé svá očekávání zakládají na sděleních, která získávají od prodejců, přátel a z dalších informačních zdrojů. Pokud prodejce výkon produktu přehání, očekávání spotřebitele nebudou splněna – a situace vede k nespokojenosti. Čím větší je propast mezi očekávanými a skutečným výkonem, tím větší je nespokojenost zákazníka“ (Kotler, 2007, s. 344). Dle Kotlera (2007) jsou téměř všechny větší nákupy spojeny s kognitivní disonancí, což je nespokojenost způsobená ponákupním konfliktem. Na výsledek každého nákupu nahlíží spotřebitel vždy ze dvou stran. Výhody, které jsou s produktem spojeny, jsou zákazníkem vnímány kladně a zákazník je rád, protože se vyhnul nedostatkům konkurenčních výrobků. Avšak spotřebitel také vnímá fakt, že s nákupem konkrétního produktu získal i jeho nevýhody a přichází o výhody konkurenčního produktu. Tento konflikt způsobuje, že zákazník vždy cítí určitou nespokojenost.

### **3.7.4 Cílové skupiny a jejich nákupní chování**

Nákupní chování jednotlivých cílových skupin, se v mnoha ohledech liší. Byly vybrány tři cílové skupiny nakupující v nákupních centrech a to muži, ženy a mládež, která v nákupních centrech tráví i svůj volný, čas dle Spilkové (2012) takzvaní „Mall junkies“. Tyto cílové skupiny se liší zejména v tom, kde nakupují, jak a co si vybírají, kolik úsilí výběru věnují, dle čeho se rozhodují a jak využívají svůj volný čas.

#### **Nákupní chování mužů**

Underhill (2002) uvádí, že muži oproti ženám tráví v obchodech a mezi regály výrazně méně času, stejné je to i u prohlížení samotného zboží. Muži většinou chtějí mít nákup

co nejrychleji za sebou, proto nevěnují pozornost zboží, které nemají v úmyslu koupit a soustředí se čistě na produkt, kvůli kterému se na nákup vydali. „Zpravidla se neradi ptají, kde se jaké zboží nachází – ve skutečnosti se neradi ptají na cokoli. Jestliže muž nemůže najít hledanou sekci, udělá jedno nebo dvě kolečka a poté přestane hledat a opustí obchod, aniž by požádal o pomoc“ (Underhill, 2002, s. 99).

Právě velké supermarkety a nákupní centra jsou místa, která jsou příznivá pro typicky mužský styl nakupování. Tento fakt vychází nejen z dobré dostupnosti těchto zařízení, ale především z koncentrace různých obchodů na jednu místě, zákazník je tedy schopen na jednou místě v krátkém čase sehnat zboží a služby širokého spektra. „ Zde v místě s tisíci a tisíci snadno dostupných výrobků, můžete vidět pro muže tak typické lehkovážné nedočkavé a nedisciplinované nakupování. V jednom průzkumu realizovaném v supermarketu jsme počítali, kolik zákazníků přišlo se seznamem toho, co chtějí nakoupit. Zatímco ženy ho měly téměř všechny, z mužů to byla méně než čtvrtina“ (Underhill, 2002, s. 100).

Dalším úkazem, který je možný sledovat v supermarketech je, že muži jsou téměř vždy, těmi kdo platí. Toto platí hlavně v případech, kdy nakupují muž a žena společně. „ Muž nemusí rád nakupovat, možnost zaplatit ho ale nenechává klidným. Umožňuje mu pocit, že rozhoduje i tam, kde tomu tak ve skutečnosti vůbec není“ (Underhill, 2002, s. 101).

### **Nákupní chování žen**

Co se týká nákupního chování žen, lze ho také hodnotit z různých hledisek. Koudelka (2007) například uvádí, že ženy jsou oproti ženám poměrně nestálé ve svých nákupních zvyklostech. Ženy rády při nákupech zkoušejí nové značky i nové výrobky, věnují tedy větší pozornost nakupování, než muži. Od toho se také odvíjí délka času, kterou ženy v obchodě stráví. „Prvky racionality při nakupování chování jsou zřejmé u žen, projevují se častějším využíváním slev při nákupech než je tomu u mužů“ (Koudelka, 2007, s. 46).

Lze také konstatovat, že ženám více než mužům, záleží na prostředí, v kterém nakupují a také na něj kladou větší nároky. Ženy očekávají, že se v obchodě budou cítit tak příjemně, aby mohly nakupovat svým vlastním tempem. „Ženy jsou všeobecně trpělivější a zvědavější, v místě které se jim postupně odhaluje, jsou zcela uvolněné a klidné.



Potřebují proto prostředí, v němž mohou zůstat a pohybovat se pohodlně vlastním tempem a ve stavu, který občas vypadá, jako kdyby byly napůl v transu“ (Underhill, 2002, s. 117).

### **Mládež v nákupních centrech**

Kromě aktivního nakupování v nákupních centrech, se setkáváme také s pasivním trávením času mládeže uvnitř těchto center. Underhill (2002) uvádí, že mládež trávící svůj volný čas v nákupních centrech v dnešní konzumní společnosti může představovat významnou kupní sílu. „Nákupní centrum představuje místo, které každý z nich zná, dá se do něj bezpečně dojet hromadnou dopravou. Nabízí i dostatek aktivit, které nejsou omezeny jen na dospělou populaci (kino, restaurace, kavárny) a je bezpečným veřejným prostorem i z hlediska možných ohrožení zdraví a bezpečnosti“ (Spilková, 2012, s. 163). Mladí lidé jsou skupinami svých vrstevníků téměř nuceni orientovat se v novinkách na trhu různých produktů od elektroniky až po oblečení, nakupování různého zboží a orientace v něm, zařazuje mládež do určitých skupin jejich vrstevníků. Podle Spilkové (2012) lze vymezit skupinu tzv. mall junkies mezi mladými lidmi v českých nákupních centrech. Dále uvádí, že se mládež v nákupních centrech pohybuje v malých skupinkách, které bývají z počátku rozdělené na čistě chlapecké a čistě dívčí, avšak s časem stráveným v nákupním centru se postupně promíchávají. Jejich hlavním účelem trávení času v nákupním centru není samotný nákup, nýbrž kontakt s vrstevníky a zábava. Samotný nákup většinou realizují v doprovodu rodičů, avšak výběr a průzkum produktu provádí samy.

### **3.8 Technologie prodeje a maloobchodní technologie**

Cesta zboží od výrobce až ke konečnému spotřebiteli urazí dlouhou cestu, během které projde zboží různými velkoobchodními sklady a maloobchodními jednotkami. Z toho vyplývá, že na této cestě je se zbožím nutné určitým způsobem manipulovat a to jak na jeho cestě mezi jednotlivými sklady a ke konečnému místu prodeje konečnému zákazníkovi. Tato kapitola se bude věnovat provozním operacím, které souvisí s maloobchodem.

### 3.8.1 Provozní operace v maloobchodě

Pražská a Jindra (2002) mezi tyto operace řadí příjem zboží, skladování zboží, přípravu zboží k prodeji, prodej zboží, nabídku zboží, výběr zboží, placení zboží a výdej zboží.

První fází průchodu zboží maloobchodní jednotkou je příjem. U příjmu se setkáváme s několika faktory, které ovlivňují jeho rozsah a pracnost. Pražská a Jindra (2002) zmiňují jako tyto faktory velikost a druh provozní jednotky, dodavatele, charakter přepravy a způsob balení zboží, charakter sortimentu, hmotné zajištění příjmu zboží a personální zajištění příjmu. „ K uvedeným vybraným faktorům nutno doplnit, že ve velkých maloobchodních jednotkách se náročnost příjmu zboží přibližuje podmínkám velkoobchodního skladu“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 687). Co se týká dodavatelů, zde zohledňujeme délku dodávkového cyklu, spolehlivost a nároky plynoucí z rozdílného zdroje dodávek. Náročnost příjmu také ovlivňují manipulační jednotky, které ulehčují manipulaci se zbožím a lze je využít jako výstavní zařízení. „ Hmotným zajištěním příjmu se rozumí vybavení operací věcnými prostředky, plochami, dispozičním řešením ploch jednotky (zásobování jednotky v zadním traktu, přes prodejní místnost, návaznost ploch příjmu a skladu v zázemí jednotky apod.)“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 688).

Další fází následující po příjmových operacích je skladování a příprava k prodeji. To, zdali půjde zboží rovnou na prodejní plochu, nebo do skladu závisí na požadavcích zboží na klimatické podmínky uskladnění a povaze zboží. V dnešní době je trendem přesouvání zboží z velkoobchodních skladů přímo na prodejní plochu maloobchodu v dostatečné míře pro zajištění plynulého prodeje.

Mezi činnosti, které spadají do fáze přípravy zboží k prodeji, dle Pražské a Jindry (2002) řadíme porcování, vážení a balení zboží, které nepřišlo do maloobchodu ve spotřebitelském obalu, dále odstraňování přepravních a obchodních obalů, označování zboží cenou pro maloobchodní prodej a doplňování zboží na prodejní místa. „Rozsah této operace se mění s rozvojem výroby a s technickým vybavením obchodu, zejména přepravními prostředky, vhodnými zároveň pro prodej. Náročnost doplňování zboží roste úměrně s velikostí maloobchodní jednotky a váže značnou část času i energie“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 689).

### **3.8.2 Prodej a jeho formy**

Prodej a jeho formy jsou často vymežovány na základě zapojení zákazníka do jednotlivých fází prodeje, přístupu zákazníka ke zboží a dle způsobu, kterým je zboží zákazníkovi předáno. Dle těchto vymezení můžeme formy prodeje rozlišit na samoobslužný prodej, tedy prodej kde se zákazník obsluhuje většinu času sám, a prodej s převážnou obsluhou prodávajícího, což je pultový prodej, prodej volný s výběrem a prodej dle vzorků.

#### **Samoobslužný prodej**

Samoobslužný prodej spočívá v samostatnosti zákazníka při nákupní aktivitě, ovšem aby byl tento způsob prodeje efektivní, musí maloobchodní jednotka dodržovat určitá pravidla. „ Zboží musí být připraveno k rychlému a jednoduchému prodeji, prodej by měl být zabezpečen alespoň jednodenní zásobou v prodejní místnosti, zákazník má volný přístup k zásobě zboží v prodejní místnosti a přehled o celém nabízeném sortimentu, zákazník si může zboží libovolně prohlížet a seznamovat se s ním“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 691). Samoobslužný prodej lze označit jako relativně novou formu prodeje, významný rozvoj zažil v 50. letech minulého století a byl spojen s nárůstem nabízeného spotřebního zboží. Pražská a Jindra (2002) dělí samoobsluhy na uzavřené a otevřené. U otevřených samoobsluh se jedná o prostor, který zákazník nemůže opustit, aniž by prošel přes zónu pokladen. Oproti tomu u otevřené samoobsluhy má zákazník volný pohyb po prodejní ploše a v případě, že si nevybere, může kdykoli prodejní plochu opustit, platbu lze realizovat u pokladen rozmístěných po prodejní ploše.

Prodejny se samoobslužným prodejem jsou dle Pražské a Jindry (2002) založeny na materiálně technickém zajištění prodeje, což souvisí s vyššími nároky na velikost a kvalitu prodejního místa a specifickým řešením výstavních zařízení. Dalším technologickým prvkem je koncentrace větší části zásob přímo na prodejním místě, nelze také opomenout sladění cest zboží, zákazníků a prodavačů v čase i prostoru, s tím souvisí vhodné rozmístění zboží a jeho vhodné označení. V neposlední řadě je třeba zboží chránit před odcizením, a také zvolit vyhovující prostor prodejní jednotky pro pokladní zónu. „Rozmístění zboží v samoobsluze je spojeno se dvěma okruhy problémů, a to s rozmístěním skupin zboží na prodejní ploše a s rozmístěním zboží uvnitř

sortimentních skupin. Samo rozřídění zboží do skupin podle sortimentních skupin, způsobu spotřeby a spotřebitelů dává zákazníkovi prvotní orientaci. Jednotlivé skupiny zboží by měly být navíc výrazně označeny, aby zákazník neztrácel čas jejich vyhledáváním. Rozmístění zboží by mělo odrážet myšlenku konceptu prodejní jednotky“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 692).

### **Prodej s obsluhou**

Jak již bylo zmíněno prodej s obsluhou lze rozdělit na pultový prodej, prodej s volným výběrem a prodej dle vzorků.

Pultový prodej spočívá v prodejním rozhovoru mezi zákazníkem a prodávajícím, kdy je zákazník oddělen od zboží, což vyžaduje větší nároky na získání informací o jeho preferencích. Pultový prodej může mít další formy, a to takové, že prodavač buď nabízí veškerý sortiment, nebo je prodejna rozdělena na specializovaná oddělení. Další odlišnosti spočívají ve způsobu placení, inkasování je buď vyčleněno od obsluhy, nebo je s obsluhou spojeno. „Nezbytným prvkem pultového prodeje jsou výkladní skříně a jejich řešení. Vstup je vhodné umístit doprostřed průčelí i v kombinaci s výkladními skříněmi, zákazník má tak stejně daleko k jednotlivým pultům a proud přicházejících se nekříží s odcházejícími“ (Pražská, Jindra a kol. 2002, s. 693).

Prodej s volným výběrem je v mnoha ohledech velmi podobný samoobslužnému prodeji, výběr a rozhodování zákazníka je samostatné, avšak prodávající do nákupu vstupuje ve chvíli, kdy si ho zákazník vyžádá s žádostí o radu, či doplňující informaci, nebo v případě že je nerozhodný.

Prodej podle vzorků je založen na vystavení vzorků zboží v prodejním místě, bez zásoby zboží přímo na prodejně. Zákazníkovi je zakoupené zboží buď dovezeno, nebo vydáno z příslušného výdejního skladu. Prodej s volným výběrem a prodej podle vzorků lze označit jako jakýsi mezistupeň mezi samoobslužným prodejem a prodejem s obsluhou.

## **4 Analýza vybraných nákupních center v ČR**

K vyhodnocení postavení nákupních center v České republice byla vybrána čtyři nákupní centra, která patří ve svých lokalitách k těm nejvýznamnějším. Byla vybrána dvě nákupní centra z hlavního města Prahy a dvě nákupní centra z krajského města Liberec. Další proměnou při výběru nákupních center byla jejich lokalizace v rámci města. V obou případech bylo vybráno jedno centrum situované do středu města a jedno centrum umístěné na okrajových částech města. Toto rozdělení by mělo napomoci v hledání odlišností, které vyplývají z umístění nákupního centra.

### **4.1 NISA Obchodní centrum Liberec**

Obchodní centrum Nisa bylo postaveno v roce 1999, nákupní centrum tehdy disponovalo plochou o velikosti 25 000 m<sup>2</sup>. Nákupní centrum NISA ve své nezměněné podobě fungovalo až do roku 2007, kdy již nestačilo naplňovat rostoucí nároky zákazníků, v této době byla tedy zahájena rozsáhlá rekonstrukce celého centra. Ve své nové, zmodernizované podobě bylo opětovně otevřeno v říjnu roku 2008, a jeho plocha po rekonstrukci činí 40 000 m<sup>2</sup>, jedná se tedy o největší nákupní centrum v regionu a také se řadí mezi nejvíce profitující centrum v České republice.

Významným prvkem a smyslem rekonstrukce bylo efektivnější řešení parkovacích míst pro návštěvníky nákupního centra. V důsledku toho byl vybudován tříposchodový parkovací dům a podzemní parkoviště čímž se zvýšil počet parkovacích míst na 1800, což vedlo ke zvýšení komfortu zákazníků při nakupování a celková obchodní plocha centra se rozrostla na téměř dvojnásobek své původní plochy. Po provedené rekonstrukci obchodní centrum Nisa nabízí multikino o osmi sálech s celkovou kapacitou 1 200 návštěvníků, více než 160 obchodů, kavárny, restaurace a hypermarket Albert. Mezi nájemníky patří například společnosti Ahold, Marks&Spencer, New Yorker, Datart, C&A, Hervis Sport, Lindex, Reserved, Intersport, Baťa nebo Humanic (internetový zdroj 1).

Nákupní centrum se nachází na jižním okraji města v tzv. obchodní zóně jih, v bezprostřední blízkosti rychlostní silnice R 35, která navazuje na hlavní tah mezi Libercem a Prahou. Dopravní obslužnost je dále zajištěna pravidelnou, bezplatnou

autobusovou linkou č. 500 z terminálu MHD Fügnerova v centru města. Stejný spoj jezdí také zpět od nákupního centra do centra města. Kromě této bezplatné linky je dopravní obslužnost zajištěna dalšími zpoplatněnými linkami MHD Liberec (internetový zdroj 2).

**Obrázek 1:** Umístění OC Nisa Liberec



Zdroj: Mapy.cz (internetový zdroj 11)

#### **4.1.1 SWOT analýza obchodního centra Nisa Liberec**

Jako silné stránky obchodního centra Nisa Liberec byly identifikovány charakteristiky, které vytvářejí jisté konkurenční výhody ve vztahu k jeho konkurentům v regionu. První silnou stránkou je bezesporu lokalizace obchodního centra, které se nachází přímo na sjezdu z rychlostní silnice R35 vedoucí od Prahy, což činí centrum dobře dostupné pro zákazníky cestující za nákupem automobilem. Poloha obchodního centra na kraji města je výhodná především v sezonních obdobích (např. Vánoce, Velikonoce atd.), ve kterých bývá centrum města a zejména okolí nákupních center ve středu města zahlceno automobily a tvoří se zde dopravní kolony.

Jako silnou stránku lze také považovat relativně solidní obsazenost prodejních ploch obchodního centra Nisa. Obsazenost obchodních prostor nájemci v obchodním centru Nisa činí téměř 90 %. (internetový zdroj 7)

V těsné blízkosti Obchodního centra Nisa se také nachází pobočka SCONTO nábytek. SCONTO patří mezi největší prodejce nábytku v Evropě. To činí nakupování v obchodním centru Nisa ještě komplexnější.

Vzhledem k lokalizaci obchodního centra na periferii města je nutná také dobrá dopravní dostupnost, tu můžeme v tomto případě považovat za silnou stránku, jelikož spojení obchodního centra s centrem města je zajištěno jak bezplatnou autobusovou linkou č. 500, tak i dalšími linkami MHD č. 22, 31, 34 a 35.

Za slabé stránky obchodního centra Nisa Liberec jsou považovány nedostatky, které centru schází v porovnání s konkurenčními centry. Jako první slabá stránka je vnímána absence vlastní čerpací stanice v těsné blízkosti centra a s tím další přidružené služby jako například myčka automobilů, právě hypermarket Albert, který se v obchodním centru nachází, tyto čerpací stanice po ČR provozuje.

Vzhledem ke stále větší a výraznější oblibě regionálních potravin od regionálních pěstitelů a chovatelů, zejména pak zeleniny mezi zákazníky, lze za slabinu považovat absenci pořádání těchto farmářských trhů v obchodním centru Nisa, oproti obchodnímu centru Forum, které tyto trhy pravidelně pořádá.

Příležitosti, identifikované u obchodního centra Nisa Liberec vycházejí převážně z jeho slabých stránek. Proto je jako příležitost chápáno možné vybudování vlastní čerpací stanice v bezprostřední blízkosti nákupního centra. Takovéto čerpací stanice provozuje například řetězec Albert, který má právě svůj hypermarket umístěný v obchodním centru Nisa. Takováto čerpací stanice by mohla být jistě konkurenceschopná, jelikož čerpací stanice Albert nabízí pohonné hmoty za trvalé nízké ceny a přitom v dobré kvalitě.

Další příležitost obchodního centra Nisa je pořádání farmářských trhů s regionálními potravinami, v důsledku čehož by byl nákup ještě komplexnější, jelikož velké množství spotřebitelů upřednostňuje nákup zeleniny, ovoce a dalších potravin na farmářských trzích oproti klasickým hypermarketům.

Jako dlouhodobá hrozba je vnímaná silná konkurence mezi nákupními centry, jelikož Liberec jako město má nejvíce m<sup>2</sup> nákupních ploch na jeden tisíc obyvatel. Proto by se mělo obchodní centrum snažit nabízet co nejkomplexnější služby pro své zákazníky, aby bylo první volbou pro zákazníky v regionu.

Zásadním ohrožením v nejbližší budoucnosti je výstavba nového obchodního centra v Jablonci nad Nisou, který je vzdálen pouhých 14 km od Liberce a patří tedy i do spádové oblasti obchodního centra Nisa. Spoustu obyvatel Jablonce tedy do nedalekého centra Nisa za nákupy dojíždí. Nové centrum by mělo být zákazníkům otevřeno v roce 2017.

## **4.2 Obchodní centrum Forum Liberec**

Obchodní centrum Forum Liberec, nahradilo původní obchodní dům Ještěd, který byl postaven na konci 70. let. Důvodem zbourání a vybudování nového centra byl fakt, že původní objekt již nevyhovoval moderním požadavkům na hypermarket 21. století. První část nového obchodního centra byla otevřena v únoru 2009 a druhá část v září 2010, oproti obchodní ploše původního obchodního domu 8 000 m<sup>2</sup>, nabízí současné obchodní centrum plochu téměř 45 000 m<sup>2</sup> (internetový zdroj 3).

Forum Liberec nabízí pro své zákazníky 850 parkovacích míst v parkovacím domě, který byl nově vystavěnou budovou následně propojen. Co se rozsahu služeb týká, obchodní centrum nabízí multikino s pěti sály, 120 obchodů, restaurace, kavárny, hypermarket My/Tesco. V sezoně od konce března do podzimu pořádá obchodní centrum farmářské trhy, kde jsou nabízeny produkty regionálních producentů. Mezi nájemci v obchodním centru Forum Liberec jsou společnosti Tesco, Datart, C&A, Pietro Filipi, Reserved, Humanic, Blažek a další. V parkovacím domě se v jednom celém podlaží nachází největší krytá motokárová trať v severních Čechách. V objektu obchodního centra se také nachází 2 800 m<sup>2</sup> kancelářských ploch a 14 nájemních bytů na ploše 1 500 m<sup>2</sup>. Spádová oblast obchodního centra činí 430 000 obyvatel (internetový zdroj 6).

Obchodní centrum Forum Liberec se nachází ve spodní části centra města, v bezprostřední blízkosti terminálu MHD Liberec v kombinaci s dobrým parkováním uvnitř obchodního centra. Centrum je velmi dobře dostupné pro obyvatele jak z blízkého, tak širšího okolí.



**Obrázek 2:** Umístění OC Forum Liberec



Zdroj: Mapy.cz (internetový zdroj 12)

#### **4.2.1 SWOT analýza obchodního centra Forum Liberec**

U obchodního centra Forum Liberec bylo identifikováno několik silných stránek, jako první silná stránka je zmíněno pořádání farmářských trhů v prostorách obchodního centra. Provozování farmářských trhů dlouho v Liberci chybělo a tímto byla spotřebiteli nabídnuta možnost nakoupit v centru města čerstvé potraviny přímo od producentů. Zboží zde nabízejí již osvědčení prvovýrobci a originální producenti, převážně z Libereckého regionu zaměřeni na ovoce, zeleninu a další potravinářské produkty. Avšak, na farmářských trzích se objevují také výrobci a pěstitelé i z jiných oblastí České republiky.

Další silnou stránkou tohoto obchodního centra je bezesporu poloha přímo v centru města. V bezprostřední blízkosti terminálu MHD Fügnerova, což umožňuje pohodlnou návštěvu obchodního centra i obyvatelům bydlících v okrajových částech města. Pro návštěvníky cestující do obchodního centra automobilem je k dispozici 850 parkovacích míst v parkovacím domě, který je propojen přímo s obchodním centrem, parkování po dobu

2 hodin zdarma a jelikož v centru města není příliš mnoho příležitostí, kde zdarma zaparkovat, tento fakt přitahuje do obchodního centra Forum návštěvníky, kteří primárně nezamýšleli jeho návštěvu (internetový zdroj 8).

Existence motokárové trati přímo v parkovacím domě obchodního centra je také silnou stránkou, která může návštěvníkovi centra poskytnout ještě komplexnější zážitek spojení nákupu se zábavou.

Silnou stránkou obchodního centra je také umístění ručního mytí aut v parkovacím domě, což rozšiřuje nabídku služeb návštěvníkům, pro které je tato služba časově výhodná, jelikož tuto službu mohou využít během nákupu a nemusí se tak zdržovat jejím vyhledáváním někde jinde mimo obchodní centrum.

Obsazenost prodejních ploch v obchodním centru Forum je sice nižší oproti obchodnímu centru Nisa na okraji města, avšak v konkurenci obchodních center v centru města si vede dobře. Obchodní plocha je obsazena téměř z 85 % a většina firem, které v centru působí, se zde drží stabilně. Oproti nákupní galerii Plaza, která se nachází nedaleko a stále se potýká s úbytkem nájemníků a malou obsazeností prodejních ploch.

Ze slabých stránek je třeba zmínit malou možnost budoucího rozšíření centra, jelikož se nachází v centru města v zastavěné oblasti a není tedy v okolí dostatek volných ploch, které by bylo možné k rozšíření využít.

Složitá dopravní situace v centru města, právě kolem obchodního centra Forum, především v sezonních obdobích např. před vánočními svátky patří k obecně slabým stránkám obchodních center umístěných v centrech měst. Obchodní centrum Forum se s tímto problémem potýká pravidelně a z toho důvodu část návštěvníků preferuje v tato období obchodní centra situovaná na okraji města, zejména pak obchodní centrum Nisa a nákupní centrum Géčko.

Příležitosti obchodního centra Forum Liberec jsou spatřovány v intenzivní propagaci a rozvinutí již pořádaných farmářských trhů, které jsou považovány za silnou stránku obchodního centra. Jelikož jejich obliba stále roste, je na místě k lidem vysílat intenzivně informace v jakém období, v jakých dnech tyto trhy probíhají, a případně rozšířit nabídku o další producenty, jejichž produkty zatím na trzích nejsou zastoupeny.

Další příležitostí pro obchodní centrum Forum je přilákání nových nájemců do dosud neobsazených prodejních prostor a tím se snažit co nejvíce maximalizovat využití svých pronajímaných ploch.

Jako dlouhodobá hrozba je vnímána, stejně jako u obchodního centra Nisa, silná konkurence mezi nákupními centry, jelikož Liberec jako město má nejvíce m<sup>2</sup> nákupních ploch na jeden tisíc obyvatel. Proto by se mělo obchodní centrum snažit nabízet co nejkompexnější služby pro své zákazníky, aby bylo první volbou pro zákazníky v regionu.

Zásadní ohrožení v nejbližší budoucnosti je totožné jako ohrožení obchodního centra Nisa, tedy výstavba nového obchodního centra v Jablonci nad Nisou, který je vzdálen pouhých 14 km od Liberce a patří tedy i do spádové oblasti obchodního centra Forum. Významné množství obyvatel Jablonce do nedalekého centra Forum za nákupy dojíždí. Nové centrum by mělo být zákazníkům otevřeno v roce 2017.

### **4.3 Centrum Černý Most**

První myšlenka vzniku nákupního a zábavního Centra Černý Most vznikla v polovině 90. let, jeho výstavba začala 1996 a již koncem roku 1997 začalo sloužit svým prvním zákazníkům jako vůbec první nákupní centrum svého druhu v České republice. Dalším krokem v postupném rozšiřování centra bylo otevření čtyřpatrového zábavního centra v roce 2000, které v sobě zahrnovalo multikino o osmi sálech, bazén, fitness, motokáry, kasino a také food court v centru zábavního centra. Zatím nejvýznamnější rozšíření a rekonstrukce nákupního centra začala počátkem roku 2011 a dokončena byla v březnu 2013. V rámci rekonstrukce a rozšíření byl vystavěn parkovací dům, který byl přímo propojen s nákupním centrem.

Po rozšíření a provedené rekonstrukci disponuje plochou téměř 82 000 m<sup>2</sup>. Centrum Černý Most nabízí pro své zákazníky bez mála 3 200 parkovacích míst a 169 obchodů s širokým spektrem nabídky zboží a služeb. Jsou zde zastoupeny různé módní značky, sportovní potřeby, prodejny domácích potřeb, restaurace, kavárny, multikino, relaxační, dětské zóny a hypermarket Globus. (Internetový zdroj 4)

Centrum je umístěno na severovýchodním okraji Prahy u hlavních silničních tahů od Liberce a Hradce Králové. Dopravní dostupnost centra také zajišťuje bezprostřední blízkost konečné stanice Metra B Černý Most. Nákupní centrum je bezbariérové a většina obchodů je situována v jednom podlaží.

**Obrázek 3:** Umístění OC Černý Most



Zdroj: Mapy.cz (internetový zdroj 13)

#### 4.3.1 SWOT analýza obchodní centrum Černý Most

Poloha obchodního centra Černý Most může být brána jako silná stránka, jelikož se nachází na severovýchodním okraji Prahy přímo u dálnice na Liberec a Hradec Králové, což obchodní centrum dělá dobře dostupné pro návštěvníky z okrajových částí Prahy i širšího okolí Prahy. V bezprostřední blízkosti se také nachází konečná stanice Metra B Černý Most, terminál MHD a také terminál meziměstských autobusových linek, obchodní centrum je tedy dobře dostupné i pro návštěvníky, kteří nepoužívají k dopravě za nákupy automobil.

Další silnou stránkou, je přítomnost obchodního domu Švédské nábytkářské firmy IKEA, která se zaměřuje na výrobu levného nábytku a bytových doplňků, a také přítomnost obchodního domu DECATHLON, který se zabývá prodejem širokého spektra sportovních

potřeb. Přítomnost obou obchodních domů v těsné blízkosti obchodního centra Černý Most nabízí jeho návštěvníkům komplexní možnost nákupu právě při návštěvě tohoto obchodního centra.

Silnou stránkou je také fakt, že obchodní centrum Černý Most bylo v roce 1997 vůbec první nákupním centrem otevřeným v České republice a od té doby prošlo rekonstrukcemi a doladěním některých nedostatků, což z něj činí v očích návštěvníků obchodní centrum, které je po dlouhých letech svého fungování připraveno plnit zkušeně a kvalitně jejich požadavky.

Komplexní nabídka obchodů, restaurací, zábavních a relaxačních zařízení, včetně doplňkových služeb jako je například čerpací stanice s myčkou, kterou provozuje hypermarket Globus, který se v obchodním centru nachází, je zajisté také silnou stránkou, která motivuje návštěvníky využít služeb obchodního centra Černý Most a realizovat tak nákup různého zboží a služeb na jednom místě. To vše je ještě podpořeno věrnostním programem, který návštěvníkům při využívání věrnostní karty v centru Černý Most zajišťuje různé slevy a výhody.

Slabou stránkou obchodního centra Černý Most může být paradoxně i jeho lokalizace, ačkoli jeho poloha na okraji města byla zmíněna mezi silnými stránkami. Jelikož je centrum Černý Most situováno na severovýchodním okraji Prahy, velké množství potencionálních návštěvníků z Prahy volí ke svým nákupům raději nákupní centra situovaná blíže centru města.

Vzhledem ke stále větší a výraznější oblibě regionálních potravin od regionálních pěstitelů a chovatelů, zejména pak zeleniny mezi zákazníky, lze za slabinu považovat absenci pořádání těchto farmářských trhů v obchodním centru Černý Most.

Absence pravidelných farmářských trhů pořádaných v obchodním centru na druhou stranu vyvolává příležitost pro obchodní centrum se na tyto trhy zaměřit a snažit se je přesunout do svého areálu a provozovat je ve spolupráci s městskou částí Praha 14. Provozování těchto trhů by přilákalo do obchodního centra návštěvníky, kteří standardně tento maloobchodní formát nevyhledávají.

Největší hrozba, se kterou se obchodní centrum Černý Most potýká, je konkurence pražských obchodních center, jelikož Praha je jedno z měst, které má nejvíce m<sup>2</sup> prodejních ploch v Evropě, tudíž je hrozbou odliv návštěvníků do konkurenčních obchodních center v Praze.

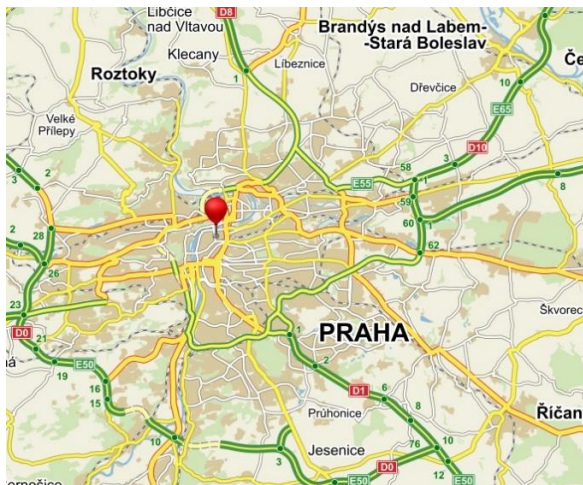
#### **4.4 Nákupní centrum Palladium**

Výstavba nákupního centra Palladium byla zahájena v květnu 2005 a již koncem října 2007 bylo centrum otevřeno pro návštěvníky. Vzhledem k poloze v centru Prahy, je vnější vzhled nákupního centra netypický pro tento druh maloobchodního formátu, jelikož se zde developeri potýkali s požadavky památkářů. Zvenčí si tedy budova zachovala svůj původní ráz, avšak interiéry nákupního centra splňují veškeré požadavky na moderní nákupní centrum.

Obchodní plocha centra činní 40 000 m<sup>2</sup>, na kterých svým návštěvníkům v pěti podlažích nabízí své zboží a služby na 179 obchodů mezi kterými jsou například Swarovski, Festina, Tchibo, Armani, Gaint, Lacoste, Samsung a další, v nákupním centru je umístěn hypermarket Albert. Dále nabízí 24 restaurací, kaváren a barů (Internetový zdroj 9).

Nákupní centrum Palladium se nachází v samém centru Prahy na Náměstí míru. Proto je velmi dobře dostupné pro návštěvníky v centru města prostřednictvím MHD i pěšky. Stanice metra Náměstí republiky se nachází přímo v podzemí budovy nákupního centra a tramvajová zastávka, se nachází přímo před vchodem do nákupního centra Palladium. Pro návštěvníky, kteří se chystají do nákupního centra automobilem je zde k dispozici 900 parkovacích míst, parkování zde je placené.

**Obrázek 4:** Umístění NC Palladium



Zdroj: Mapy.cz (internetový zdroj 14)

#### **4.4.1 SWOT analýza nákupního centra Palladium**

Nákupní centrum Palladium se nachází na jednom z nejlukrativnějších míst v Praze, na Náměstí republiky na Praze 1. Tato lokalizace v centru města láká spoustu návštěvníků, pro které je z hlediska dopravní dostupnosti velmi dostupné, což se týká MHD. Přímo v podzemí nákupního centra se nachází stanice metra Národní třída a přímo před vchodem do centra je zastávka tramvajových linek. Pro návštěvníky, kteří navštěvují nákupní centrum automobilem, je zde k dispozici parkoviště s 900 parkovacími místy, parkování je vzhledem k atraktivní poloze v centru města zpoplatněno.

V nákupním centru jsou mezi nájemníky kromě standardních značek, které nabízí většina nákupních center, také luxusní značky mezi které patří například Swarovski, Armani, Lacoste, Festina, Giant. Přítomnost těchto značek přitáhne do nákupního centra návštěvníky vyšších příjmových tříd, kteří vyhledávají kvalitní a prestižní produkty.

Mezi silné stránky se řadí také fakt, že nákupní centrum Palladium nabízí oproti jiným nákupním centrům takzvaný „Tax free shopping“, který umožňuje turistům, kteří mají bydliště mimo EU zažádat o vystavení formuláře pro vrácení DPH z jejich nákupu. Vzhledem k vysoké koncentraci zahraničních turistů v centru Prahy je tato možnost nákupu pro turisty lákavá a také této možnosti využívají.

Nákupní centrum Palladium má z důvodu své atraktivní polohy velmi dobrou obsazenost pronajímatelných ploch, která se pohybuje přes 91 %. Nájemníci mají o prostory v Palladiu zájem i přes vysoké ceny za m<sup>2</sup> pronajímané plochy, které patří k nejvyšším v celé Praze.

Za slabou stránku nákupního centra Palladium je považována absence multikina, které je v dnešní době v nákupních centrech samozřejmostí, jelikož umožňuje spojení nákupu a trávení volného času v nákupním centru.

Vzhledem k poloze v centru města je v dopravní špičce nákupní centrum nepříliš dobře dostupné automobilem, a parkování v nákupním centru je zpoplatněno. Tento fakt může odrazovat návštěvníky, kteří za nákupy vyrážejí automobilem a raději pro realizaci svého nákupu vyhledají nějaké nákupní centrum, které se nachází ve více okrajové části města a tudíž je vozem lépe dostupné.

Jako příležitost se nabízí vybudování multikina v areálu v nákupním centru, jehož absence je vnímaná jako slabá stránka. Multikino přímo v nákupním centru je dnes běžnou součástí drtivé většiny všech významnějších nákupních center, a láká návštěvníky, kteří vyhledávají spojení nákupů a zábavy.

Největší hrozba, se kterou se nákupní centrum Palladium potýká, je konkurence pražských obchodních center, jelikož Praha je jedno z měst, které má nejvíce m<sup>2</sup> prodejních ploch v Evropě, tudíž je hrozbou odliv návštěvníků do konkurenčních obchodních center v Praze.



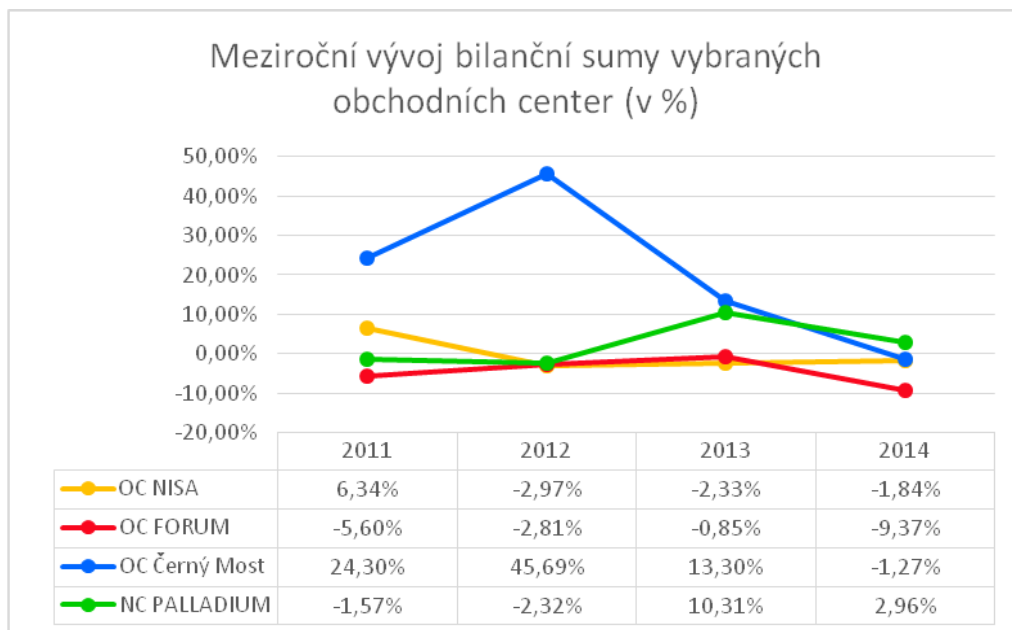
## **5 Analýza vybraných finančních ukazatelů u vybraných nákupních center**

Jako podklady pro vytvoření vybraných finančních ukazatelů u vybraných nákupních center jsou použity výroční zprávy jednotlivých center, volně dostupné na webovém portálu [or.justice.cz](http://or.justice.cz). Všechna vybraná nákupní centra tyto informace zveřejňují povinně ve výročních zprávách, které obsahují výkazy účetní uzávěrky, tedy rozvahu a výkaz zisku a ztrát, ze kterých jsou právě tyto informace čerpány, a také přílohu k účetní uzávěrce, která obsahuje doplňující informace týkající se účetní uzávěrky. V této kapitole budou porovnávány vybrané finanční ukazatele vybraných nákupních center v časové řadě, což poslouží jako podklad pro zhodnocení jejich současného vývoje a predikci budoucího vývoje. Dále budou využity k porovnání vybraných nákupních center mezi sebou.

### **5.1 Meziroční vývoj bilanční sumy**

U tohoto ukazatele bude porovnáván meziroční vývoj bilanční sumy u jednotlivých vybraných nákupních center. Bilanční sumou je rozuměn součet jednotlivých složek aktiv či pasiv. Při meziročním srovnání je v čase zachycen vývoj této hodnoty, která vyjadřuje účetní hodnotu firmy. Vývoj meziročního vývoje bilanční sumy u vybraných obchodních center za sledované období je zobrazen následujícím grafem.

**Graf 2:** Meziroční vývoj bilanční sumy vybraných obchodních center



Zdroj: Výroční zprávy OC Nisa Liberec, OC Forum Liberec, OC Černý Most, NC Palladium. Vlastní zpracování.

Největší změnu meziročního vývoje bilanční sumy v roce 2011 zaznamenalo obchodní centrum Černý Most, kde se jednalo o meziroční nárůst o 24,3 %, dalším obchodním centrem, u kterého došlo k meziročnímu nárůstu bilanční sumy, bylo obchodní centrum Nisa Liberec, zde došlo k mírnějšímu nárůstu bilanční sumy, a to o 6,34 %. Zbylá dvě obchodní centra se v roce 2011 potýkala s meziročním poklesem bilanční sumy, konkrétně u obchodního centra Forum Liberec se jednalo o pokles o 5,6 %. U nákupního centra Palladium došlo k mírnějšímu poklesu a to sice o 1,57 %.

V Roce 2012 zaznamenalo největší meziroční změnu bilanční sumy opět obchodní centrum Černý Most a to sice opět nárůst o 45,69 %, meziroční nárůst bilanční sumy zde byl tedy ještě intenzivnější než v předcházejícím období. U ostatních vybraných obchodních center došlo pouze k mírnému poklesu bilanční sumy.

K dalšímu významnějšímu nárůstu bilanční sumy došlo dále v roce 2013 a to opět u obchodního centra Černý Most, ačkoli ne k tak výraznému nárůstu, jako v letech minulých, tentokrát se jednalo o meziroční nárůst bilanční sumy o 13,3 %. V tomto roce

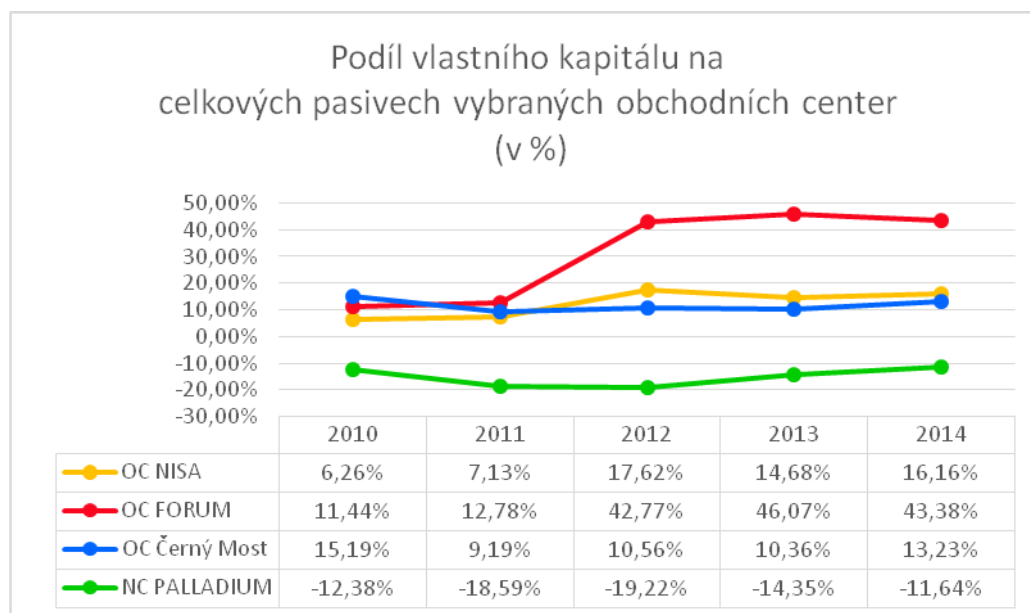
došlo k nárůstu bilanční sumy, a to poprvé za sledované období u nákupního centra Palladium, jednalo o meziroční nárůst o 10,31 %. Zbylá dvě obchodní centra, obchodní centrum Nisa a Forum Liberec, zaznamenala nepatrný meziroční pokles bilanční sumy a to o 2,33 % a 0,85 %.

V roce 2014, v posledním roce sledovaného období, zaznamenala všechna vybraná obchodní centra, kromě nákupního centra Palladium, meziroční pokles bilanční sumy. Obchodní centrum Palladium zaznamenalo nepatrný meziroční nárůst o 2,96 %. Nejcitelnější meziroční propad ze zbylých center zaznamenalo obchodní centrum Forum Liberec, a to o 9,37 %.

## **5.2 Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech**

U tohoto ukazatele budou porovnány hodnoty podílu vlastního kapitálu a celkových pasiv jednotlivých vybraných obchodních center, jak mezi sebou, tak i v čase. Tento ukazatel nám vyjadřuje zastoupení vlastního kapitálu v pasivech. Čím větší má podnik zastoupení vlastního kapitálu v celkových pasivech tím více má prostředků na krytí případných ztrát. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech u vybraných obchodních center za sledované období je zobrazen následujícím grafem.

**Graf 3:** Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech vybraných obchodních center



Zdroj: Výroční zprávy OC Nisa Liberec, OC Forum Liberec, OC Černý Most, NC Palladium. Vlastní zpracování.

Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech v roce 2010, u vybraných center, dosahoval záporné hodnoty pouze u jednoho z nich a to u nákupního centra Palladium tento podíl dosahoval hodnoty -12,38 %, což bylo zapříčiněno výrazně ztrátou, kterou nákupní centrum zaznamenalo v minulém období. Ostatní vybraná centra zaznamenala kladný podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech, největší podíl pak zaznamenalo obchodní centrum Černý Most a to 15,19 %, následovalo obchodní centrum Forum Liberec s 11,4 % a obchodní centrum Nisa Liberec s 6,26 %.

K dalším významným změnám v podílu vlastního kapitálu na celková pasiva, došlo zejména v roce 2012, kdy prudce vzrostl tento ukazatel u obchodního centra Forum Liberec na hodnotu 42,77 %, což je nárůst o 30 %, tento nárůst byl zapříčiněn vkladem většinového vlastníka Tesco Holdings B. V., který poskytl příplatkem ve výši 700 000 tis. Kč na vytvoření vlastního kapitálu mimo základní kapitál. V roce 2012 byl také zaznamenán nárůst u obchodního centra Nisa na hodnotu 17,62 %, a také nepatrný nárůst u obchodního centra Černý Most o necelého 1,5 % na hodnotu 10,56 %. Nákupní centrum

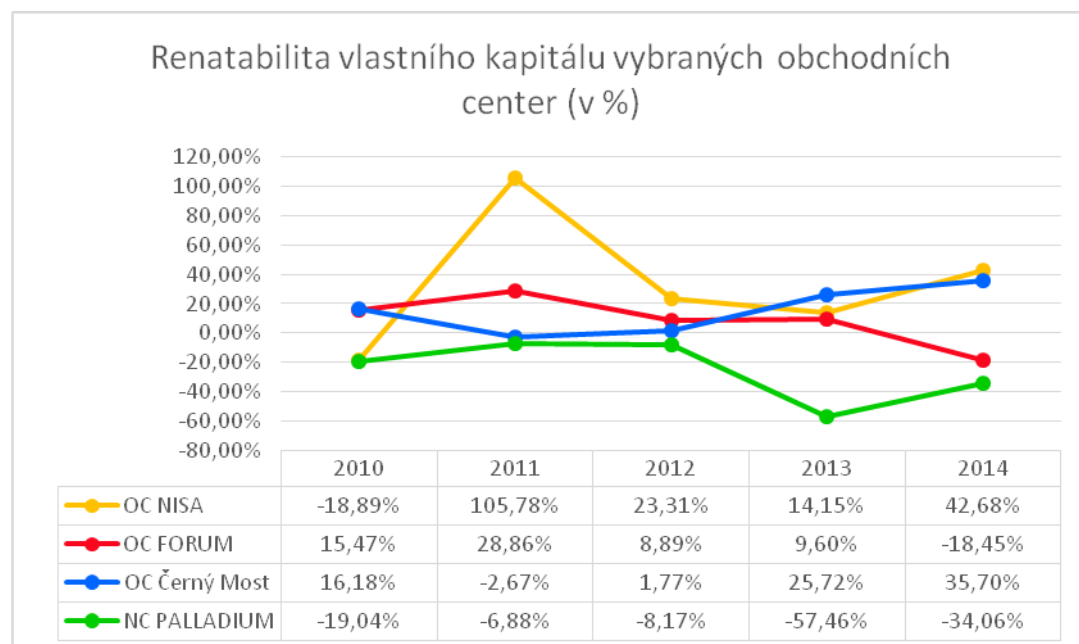
Palladium v roce 2012 nadále zaznamenávalo pokles podílu vlastního kapitálu na celkových aktivech, což je zapříčiněno opět realizovanou ztrátou minulých období.

V následujících letech sledovaného období, tedy v letech 2013 a 2014 nedošlo, k žádným významnějším výkyvům oproti roku 2012.

### 5.3 Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vysvětluje kolik zisku podniku, v tomto případě vybraným obchodním centřům, přinese jedna koruna investovaného vlastního kapitálu. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím efektivněji dokáže podnik s investovaným kapitálem hospodařit. Pro vybraná obchodní centra je žádoucí pozitivní růst tohoto ukazatele v čase. Rentabilita vlastního kapitálu vybraných obchodních center za sledované období je znázorněna následujícím grafem.

**Graf 4:** Rentabilita vlastního kapitálu vybraných obchodních center



Zdroj: Výroční zprávy OC Nisa Liberec, OC Forum Liberec, OC Černý Most, NC Palladium. Vlastní zpracování.

V roce 2010 zaznamenala obchodní centra Nisa Liberec a Palladium záporné hodnoty rentability vlastního kapitálu a to v téměř totožných hodnotách. U obchodního centra Nisa Liberec se jednalo o hodnotu -18,89 %, a u nákupního centra Palladium -19,04 %. Další dvě vybraná obchodní centra dosahovala kladných hodnot rentability vlastního kapitálu, obchodní centrum Forum Liberec 15,47 % a obchodní centrum Černý Most 16,18 %.

Dramatický vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu zaznamenalo v roce 2011 obchodní centrum Nisa Liberec, které se dostalo ze záporných hodnot předešlého roku, až na 105,78 %, toto zvýšení ukazatele bylo zapříčiněno nárůstem zisku, oproti ztrátě z minulého období. Růst tohoto ukazatele v čase zaznamenalo také obchodní centrum Forum Liberec, které zaznamenalo hodnotu ukazatele 28,86 %, tedy meziroční nárůst téměř o 13,5 %, a Palladium, které sice zaznamenalo nárůst této hodnoty o 12 %, avšak stále byla tato hodnota záporná na úrovni -6,88 %. Jediný, kdo si v tomto ohledu v roce 2011 pohoršil, bylo obchodní centrum Černý Most, které zaznamenalo rentabilitu vlastního kapitálu -6,88 %, pokles této hodnoty byl způsoben realizovanou ztrátou v roce 2011.

Významný výkyv rentability vlastního kapitálu v roce 2012 zaznamenalo obchodní centrum Nisa Liberec, tento ukazatel se v tomto roce propadl o 82,5 % na hodnotu 23,31 % v důsledku propadu zisku. Pokles, i když ne tak znatelný zaznamenalo také obchodní centrum Forum Liberec a to o 20 % na 8,89 %. U ostatních obchodních center nedošlo k významnějšímu vývoji tohoto ukazatele.

V roce 2013 zaznamenalo nejvyšší propad ukazatele rentability vlastního kapitálu nákupní centrum Palladium a to téměř o 50 % na hodnotu -57,46 %, tento fakt zapříčinil nárůst zisku a stále záporná hodnota vlastního kapitálu. Pokles tohoto ukazatele zaznamenalo také obchodní centrum Nisa Liberec o 9 % na hodnotu 14,15 %. Obchodní centrum Černý Most zaznamenalo nárůst ukazatele rentability tržeb o 24 % na hodnotu 25,72 %, způsobený růstem zisku. Obchodní centrum Forum Liberec nezaznamenalo výraznější změnu tohoto ukazatele.

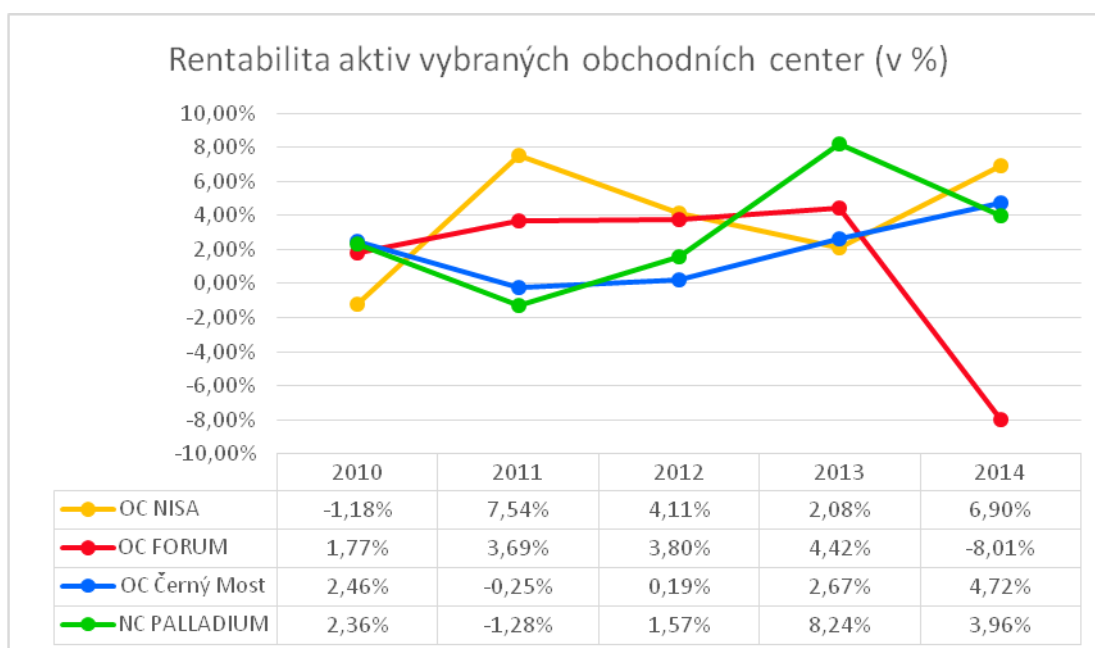
V posledním roce sledovaného období, tedy v roce 2014 zaznamenalo nejvyšší nárůst hodnoty rentability vlastního kapitálu obchodní centrum Nisa Liberec, a to o 28,5 % na hodnotu 42,68 %. V růstu hodnoty ho následovalo obchodní centrum Černý Most s meziročním nárůstem tohoto ukazatele o 10 % na hodnotu 35,70 %. Nákupní centrum

Palladium zaznamenalo v roce 2014, z důvodu stále záporné hodnoty vlastního kapitálu, rentabilitu vlastního kapitálu na úrovni -34,06 %, oproti předcházejícímu roku došlo k nárůstu tohoto ukazatele o 23,5 %. Pouze obchodní centrum Forum Liberec zaznamenalo v tomto roce propad rentability vlastních aktiv, zapříčiněný ztrátou realizovanou v tomto období, o 28 % a to na hodnotu -18,45 %.

## 5.4 Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv vysvětluje kolik zisku podniku, v tomto případě vybraných obchodních center, je vytvářeno celkovými aktivy. Jedná se o podíl zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a celkových aktiv. Údaje o tomto ukazateli u vybraných obchodních center, za sledované období, jsou zobrazeny v následujícím grafu.

**Graf 5:** Rentabilita aktiv vybraných obchodních center



Zdroj: Výroční zprávy OC Nisa Liberec, OC Forum Liberec, OC Černý Most, NC Palladium. Vlastní zpracování.

V roce 2010 se rentabilita aktiv u Obchodního centra Černý Most a Palladium pohybovala na přibližně stejné úrovni a to 2,46 % a 2,36 %, obchodní centrum Forum Liberec zaznamenalo tento ukazatel na úrovni 1,77 %. Těmto třem vybraným obchodním centrům tedy celková aktiva přinášela zisk, kdežto obchodní centrum Nisa Liberec, zaznamenalo záporný ukazatel rentability aktiv na úrovni -1,18 %, důvodem této záporné hodnoty byla realizovaná ztráta v tomto roce.

Rok 2011 přinesl vývoj ukazatele rentability aktiv pro všechny vybraná obchodní centra. Obchodní centrum Nisa Liberec oproti předcházejícímu roku realizovalo zisk a tím se zvýšil i tento ukazatel na hodnotu 7,54 %, dalším kdo si v tomto ukazateli polepšil, bylo obchodní centrum Forum Liberec, které zaznamenalo nárůst tohoto ukazatele o necelá 2 % na hodnotu 3,69 %. Zbývá dvě centra naopak zaznamenala v roce 2011 propad ukazatele do záporných hodnot, obchodní centrum Černý Most na úroveň -0,25 % a nákupní centrum Palladium na -1,28 %.

Rok 2012 nepřinesl nijak významný vývoj hodnot ukazatele rentability aktiv u vybraných center, krom nepatrného nárůstu ukazatele u obchodního centra Černý Most a nákupního centra Palladium, tyto centra se dostala zpět do kladných hodnot ukazatele. Také rok 2013 přinesl jen drobné kolísání hodnoty ukazatele a všechna vybraná obchodní centra se pohybovala v kladných hodnotách.

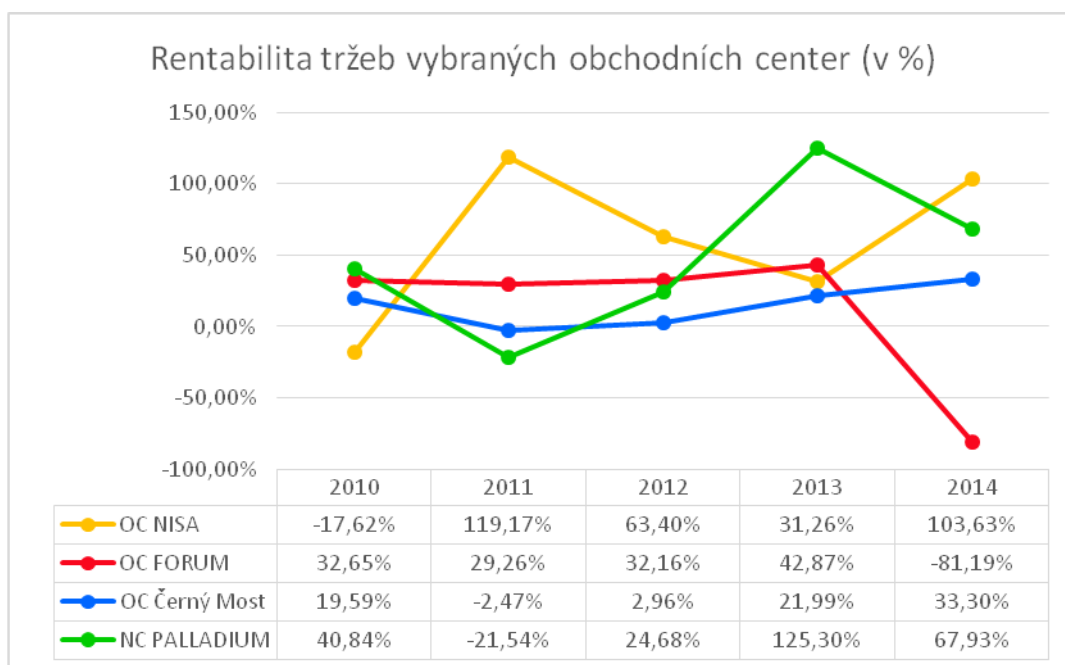
V posledním roce sledovaného období, v roce 2014 již došlo k významnějším výkyvům hodnot ukazatele rentability. Obchodní centrum Nisa Liberec, zaznamenalo nárůst téměř o 5 % na hodnotu 6,9 %, nárůst ukazatele obchodního centra Černý Most již nebyl tak markantní, jednalo se o nárůst o 2 % na hodnotu 4,72 %. Nejdramatičtější vývoj ukazatele rentability aktiv zaznamenalo obchodní centrum Forum, u kterého se ukazatel propadl o téměř 12,5 % na zápornou hodnotu -8,01 %. Dalším kdo zaznamenal propad ukazatele, i když ne tak znatelný, bylo nákupní centrum Palladium, u kterého byla v roce 2014 hodnota ukazatele 3,96 %.



## 5.5 Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb u vybraných obchodních center ukazuje, jaké množství zisku vyprodukuje každá koruna tržeb. Pro konstrukci tohoto ukazatele byla vybrána varianta, která pracuje s podílem zisku před zdaněním a úroky a tržbami z obratu. Údaje o hodnotách ukazatele rentability tržeb u vybraných obchodních center v časové řadě jsou zobrazeny v následujícím grafu.

**Graf 6:** Rentabilita tržeb vybraných obchodních center



Zdroj: Výroční zprávy OC Nisa Liberec, OC Forum Liberec, OC Černý Most, NC Palladium. Vlastní zpracování.

Ukazatel rentability tržeb v roce 2011 nabýval záporné hodnoty pouze u obchodního centra Nisa Liberec, kde tento ukazatel nabýval hodnoty -17,62 %, ostatní vybraná obchodní centra nabývala v tomto roce kladných hodnot. Obchodní centrum Černý Most zaznamenalo hodnotu rentability tržeb 19,59 %, ještě vyšší hodnotu tohoto ukazatele zaznamenalo obchodní centrum Forum Liberec a to 32,65 %, vůbec nejvyšší hodnotu

rentability tržeb, z vybraných center zaznamenalo nákupní centrum Palladium a to 40,84 %.

Následující rok 2011 přinesl významné výkyvy v hodnotě rentability tržeb zejména u obchodního centra Nisa, které se dostalo ze záporné hodnoty ukazatele v předešlém roce až na extrémní hodnotu 119,17 %, což bylo způsobeno nárůstem zisku, jelikož tržby zaznamenaly meziročně pouze nepatrný nárůst. Ostatní vybraná obchodní centra zaznamenala pokles hodnoty ukazatele rentability tržeb, nejvýraznější pokles zaznamenalo obchodní centrum Černý Most, a to na úroveň -2,47 %, což je propad o 22,5 % zapříčiněný poklesem zisku.

Po prudkém nárůstu hodnoty ukazatele rentability tržeb u obchodního centra Nisa Liberec v roce 2011 přišel v roce 2012 pokles této hodnoty, ačkoli se jednalo o propad hodnoty o téměř 56 %, hodnota pro tento rok byla na velmi dobré úrovni 63,40 %. Naopak výrazný meziroční nárůst hodnoty ukazatele, zaznamenalo nákupní centrum Palladium, které se dostalo ze záporné hodnoty předešlého roku na úroveň 24,68 %, což byl nárůst o 46,22 %.

Rok 2013 znamenal pro obchodní centrum Nisa Liberec další propad ukazatele rentability tržeb na hodnotu 31,26%. V tomto roce ukazatel u ostatních vybraných obchodních center zaznamenal nárůst hodnoty, o největší nárůst se pak jednalo u nákupního centra Palladium, u kterého byla hodnota ukazatele na extrémní úrovni 125,30 %, jednalo se tedy o meziroční nárůst o více než 100 %. Drobnější zvýšení hodnoty ukazatele nastalo u obchodního centra Černý Most, u kterého došlo k nárůstu hodnoty ukazatele rentability tržeb o 19 % na hodnotu 21,99 %, a také u obchodního centra Forum Liberec, u kterého se zvýšila rentabilita tržeb o 10,5 % na úroveň 42,87 %.

Poslední rok sledovaného období, tedy rok 2014 přinesl dramatické propady hodnoty ukazatele rentability tržeb, především u obchodního centra Forum Liberec, které zaznamenalo pokles hodnoty ukazatele o extrémních 124 % na úroveň -81,19 %, což bylo zapříčiněnou propadem výsledku hospodaření a realizovanou ztrátou. Obchodní centrum Palladium také zaznamenalo pokles ukazatele rentability tržeb na úroveň 67,93 %. Naopak nejvýraznější nárůst zaznamenalo obchodní centrum Nisa, které zaznamenalo nárůst ukazatele přibližně o 70 % na úroveň 103,63 %, takto výrazný nárůst byl způsoben

zvýšením zisku. Další ne tak výrazný nárůst hodnoty ukazatele vykázalo také obchodní centrum Černý Most, a to o 11%.

## **6 Komparace prodeje potravin v obchodních centrech a menších maloobchodních formátech**

Tato kapitola se zabývá charakteristikou a porovnáním dvou maloobchodních formátů při prodeji potravin v České republice. Vzhledem k zaměření celé této diplomové práce, byla jako první maloobchodní formát vybrána síť hypermarketů, které bývají umístěny v nákupních centrech, a jako druhý formát byla vybrána síť menších prodejen potravin. U těchto vybraných řetězců budou porovnávány finanční ukazatele a na základě těchto ukazatelů budou tyto řetězce vyhodnoceny. Konkrétní společnosti, které budou porovnávány, jsou Ahold Czech republic s. r. o., a ENAPO a. s.

### **6.1 Charakteristika Ahold Czech republic**

Ahold Czech republic v České republice provozoval v roce 2013 284 hypermarketů a supermarketů a 23 stanic, to všechno pod značkou Albert. V roce 2013 společnost Ahold v České republice zaměstnávala téměř 10 000 zaměstnanců a tím se řadí mezi největší zaměstnavatele v České republice. Prodejny Albert se zaměřují především na nabídku čerstvých a kvalitních potravin a doplňkového sortimentu, nabízí výrobky domácí i zahraniční produkce a také vlastní výrobky pod privátními značkami Albert Excellent, Albert Bio, Albert Quality, EURO SHOPPER, AH Basic, Řeznický pult, Pod věží, Spiritaal, tyto výrobky se snaží společnost nabízet za dlouhodobě příznivé ceny. Hypermarkety Albert jsou vybaveny přehledným informačním systémem jednotlivých oddělení a širokými uličkami pro pohodlný nákup. Hypermarkety Albert bývají obvykle umístěny v nákupních centrech, kde jsou umístěny i další obchody s různými druhy sortimentu, což vhodně doplňuje nabídku služeb a produktů každého hypermarketu. Kromě umístění hypermarketů v nákupních centrech společnost Albert provozuje také supermarkety lokalizované jak na okrajích měst, tak na rušných hlavních třídách v centrech měst. (Internetový zdroj 10)

## **6.2 Charakteristika společnosti ENAPO**

Řetězec ENAPO je společnost českého původu se sítí prodejen po celé České republice v tradičních lokalitách. Společnost ENAPO byla založena v roce 1998, jako manažerská firma s úkolem založit smluvní franšízovou obchodní síť. Jedná se především o prodejny menšího maloobchodního formátu od 100 m<sup>2</sup>, které se nacházejí jak ve větších městech, tak i v malých obcích. Prodejny ENAPO svým zákazníkům nabízejí prioritně potraviny například široké spektrum druhů pečiva, uzenářské a mléčné výrobky, lahůdky a saláty, a to vše především z produkce tradičních regionálních dodavatelů.

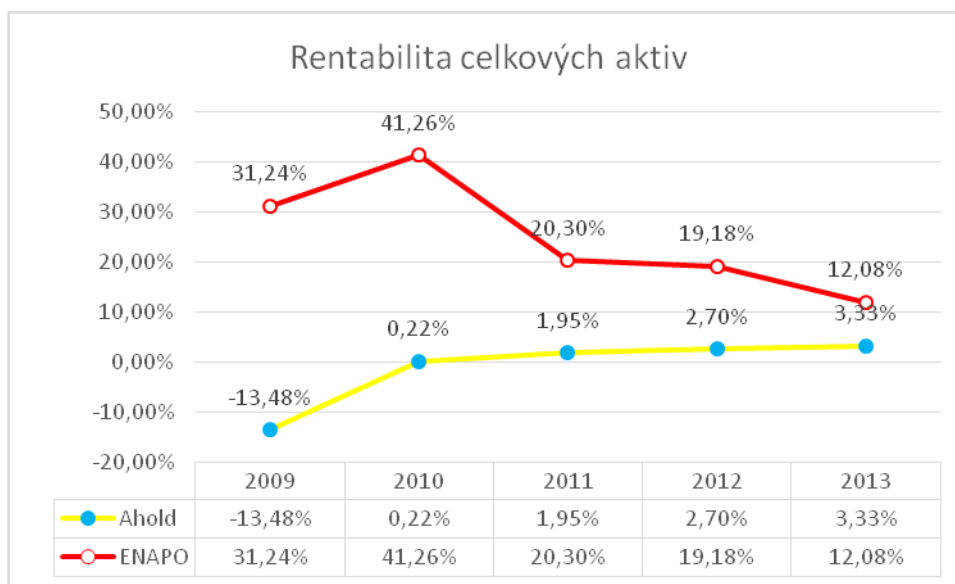
## **6.3 Analýza vybraných finančních ukazatelů u porovnávaných**

Následující analýza poslouží jako podklad pro komparaci dvou maloobchodních formátů, zabývajících se prodejem potravin. Z finančních ukazatelů k tomuto účelu byly vybrány ukazatele rentability a to konkrétně rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita nákladů. Data potřebná pro tuto analýzu byla čerpána z výročních zpráv porovnávaných společností, zveřejněných na internetových stránkách [or.justice.cz](http://or.justice.cz).

### **6.3.1 Rentabilita celkových aktiv**

Ukazatel rentability aktiv vysvětluje kolik zisku podniku, v tomto případě porovnávaných maloobchodních formátů Ahold (Albert) a ENAPO, je vytvářeno celkovými aktivy. Jedná se o podíl zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a celkových aktiv. Údaje o tomto ukazateli, za sledované období u porovnávaných maloobchodních formátů v časové řadě jsou zobrazeny v následujícím grafu.

**Graf 7: Rentabilita celkových aktiv Ahold a ENAPO**



Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech republic a ENAPO. Vlastní zpracování.

V roce 2009 byly od sebe hodnoty ukazatele rentability celkových aktiv u porovnávaných maloobchodních formátů vůbec nejdál za celé sledované období. Síť prodejen ENAPO dosahovala vyšší úroveň tohoto ukazatele na úrovni 31,24 %, kdežto Ahold (Albert) zaznamenal hodnotu ukazatele rentability celkových aktiv v záporné hodnotě -13,48 %, tato hodnota vycházela z realizované ztráty roku 2009.

Rok 2010 znamenal pro oba maloobchodní řetězce nárůst hodnoty rentability celkových aktiv, u sítě prodejen ENAPO došlo k nárůstu ukazatele o 10 % na úroveň 41,26 %. Ještě větší nárůst tohoto ukazatele zaznamenal Ahold (Albert), který zaznamenal nárůst o 13,2 % na úroveň 0,22 %. V roce 2010 byl tedy ukazatel rentability celkových aktiv stále výrazně vyšší u společnosti ENAPO.

Ukazatel rentability celkových v roce 2011 u společnost ENAPO výrazně poklesl, a to o 20,96 % na úroveň 20,3 %. Oproti tomu Ahold (Albert) stále pomalu rostl, meziroční nárůst ukazatele rentability celkových aktiv u něho meziročně vzrostl o 1,73 % na úroveň 1,95 %. I přes pokles ukazatele u společnosti ENAPO a nárůst hodnoty ukazatele Ahold (Albert), si stále vyšší úroveň ukazatele rentability celkových aktiv zachovala společnost ENAPO.

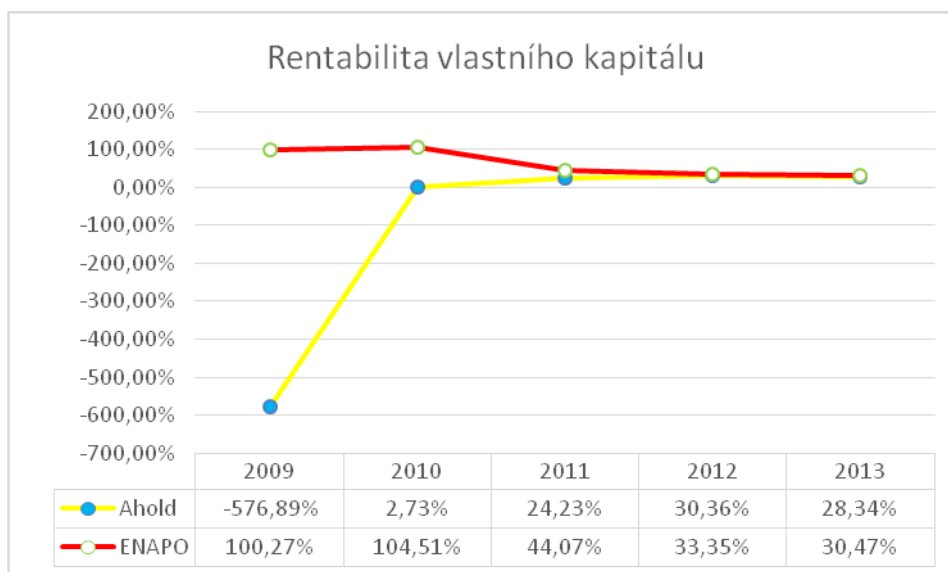
Rok 2012 nepřinesl žádný významný výkyv hodnot ukazatele rentability celkových aktiv ani u jednoho maloobchodního řetězce. Společnost ENAPO opět zaznamenala pokles hodnoty ukazatele, i když v tomto roce ne tak výrazný jako v roce předešlém, jednalo se o snížení hodnoty o 1,12 % na úroveň 19,18 %. Naproti tomu Ahold (Albert) zaznamenal velice mírný nárůst hodnoty ukazatele rentability celkových aktiv necelé 1 % na hodnotu 2,70 %. I v roce 2012 dosahovala vyšší hodnoty ukazatele rentability celkových aktiv společnost ENAPO.

Poslední rok sledovaného období, rok 2013 přinesl propad ukazatele rentability celkových aktiv o 7 % na úroveň 12,08 %. Ahold (Albert) zaznamenal jen velice mírný nárůst hodnoty tohoto ukazatele a to o 0,63% na úroveň 3,33 %. Ve všech letech sledovaného období vykazovala vyšší hodnoty rentability celkových aktiv společnost ENAPO.

### **6.3.2 Rentabilita vlastního kapitálu**

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vysvětluje kolik zisku podniku, v tomto případě porovnávaným maloobchodním formátům, přinese jedna koruna investovaného vlastního kapitálu. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím efektivněji dokáže podnik s investovaným kapitálem hospodařit. Pro vybrané maloobchodní formáty je žádoucí a pozitivní růst tohoto ukazatele v čase. Rentabilita vlastního kapitálu porovnávaných maloobchodních formátů, za sledované období je znázorněna následujícím grafem.

**Graf 8:** Rentabilita vlastního kapitálu Ahold a ENAPO



Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech republic a ENAPO. Vlastní zpracování.

V roce 2009 se ukazatel rentability vlastního kapitálu společnosti Ahold (Albert) pohyboval hluboko v záporných hodnotách, jelikož společnost v tomto roce realizovala poměrně velkou ztrátu, ukazatel dosahoval hodnoty -576,89 %. Oproti tomu společnost ENAPO dosahovala velice dobrého výsledku ukazatele na úrovni 100,27 %.

Rok 2010 znamenal pro společnost Ahold (Albert), oproti předcházejícímu roku, prudký nárůst ukazatele rentability vlastního kapitálu, a to až na kladnou úroveň 2,73 %. U společnosti ENAPO se jednalo o menší nárůst hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu o 4,24 % na úroveň 104,51 %. V tomto roce dosahovala společnost ENAPO stále vyšší hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu, oproti společnosti Ahold (Albert).

Společnost Ahold (Albert) v roce 2011 stále pokračovala v přibližování se hodnotě ukazatele rentability vlastního kapitálu společnosti ENAPO, zaznamenala nárůst této hodnoty na úroveň 24,73 %. Společnost ENAPO si v tomto roce, co se ukazatele rentability vlastního kapitálu týká, pohoršila, jelikož zaznamenala propad tohoto ukazatele o 60 % na úroveň 44,07 %.



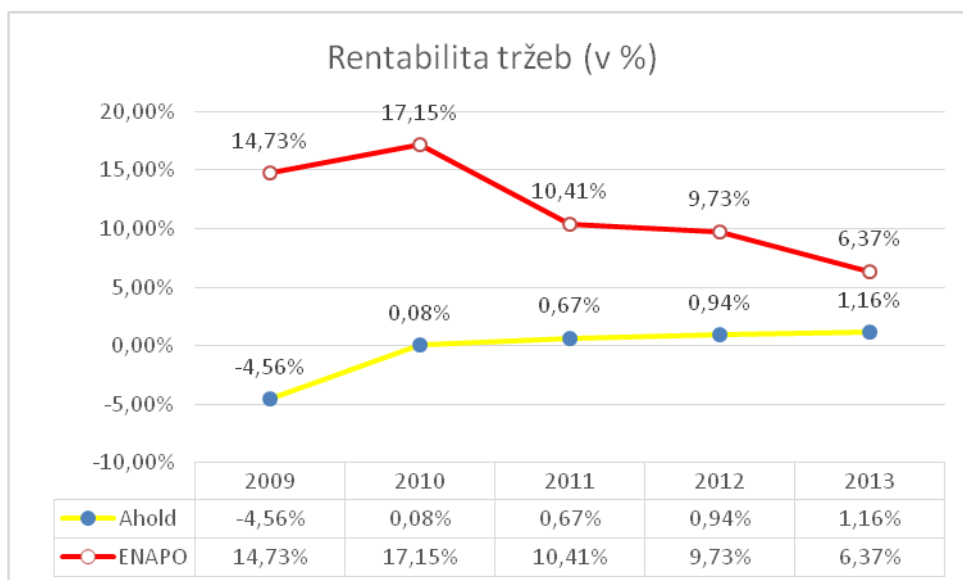
V roce 2012 se společnost Ahold (Albert) dostala nejbliže k hodnotě ukazatele rentability vlastního kapitálu společnosti ENAPO obě společnosti dělily pouze 3 procentní body. Ahold (Albert) dosáhl úrovně tohoto ukazatele 30,36 % a společnost ENAPO zaznamenala hodnotu ukazatele 33,35 %.

V posledním roce sledovaného období nedošlo k významnějším výkyvům ani u jedné z porovnávaných společností. Společnost ENAPO ve všech letech sledovaného období dosahovala vyšší hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu než společnost Ahold (Albert).

### 6.3.3 Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb u porovnávaných maloobchodních formátů ukazuje, jaké množství zisku vyprodukuje každá koruna tržeb. Pro konstrukci tohoto ukazatele byla vybrána varianta, která pracuje s podílem zisku před zdaněním a úroky a tržbami z obratu. Údaje o hodnotách ukazatele rentability tržeb u porovnávaných maloobchodních formátů v časové řadě jsou zobrazeny v následujícím grafu.

**Graf 9:** Rentabilita tržeb Ahold a ENAPO



Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech republic a ENAPO. Vlastní zpracování.

Společnost ENAPO v roce 2009 dosahovala úrovně ukazatele rentability tržeb ve výši 14,73 %, oproti tomu hodnota tohoto ukazatele u společnosti Ahold (Albert), dosahovala hodnota záporné úrovně -4,56 %. Společnost ENAPO zaznamenala o 19,29 procentního bodu vyšší hodnoty ukazatele rentability tržeb než Ahold (Albert).

Rok 2010 přinesl u obou porovnávaných společností nárůst hodnoty ukazatele rentability tržeb. Společnost ENAPO zaznamenala nárůst této hodnoty o 2,4 % na hodnotu 17,15 %. Ahold (Albert) se v tomto roce dostal ze záporné úrovně hodnoty ukazatele rentability tržeb na úroveň 0,08%, jednalo se tedy o nárůst o 4,48 %. I v tomto roce byl ukazatel společnosti ENAPO, na vyšší úrovni oproti společnosti Ahold (Albert).

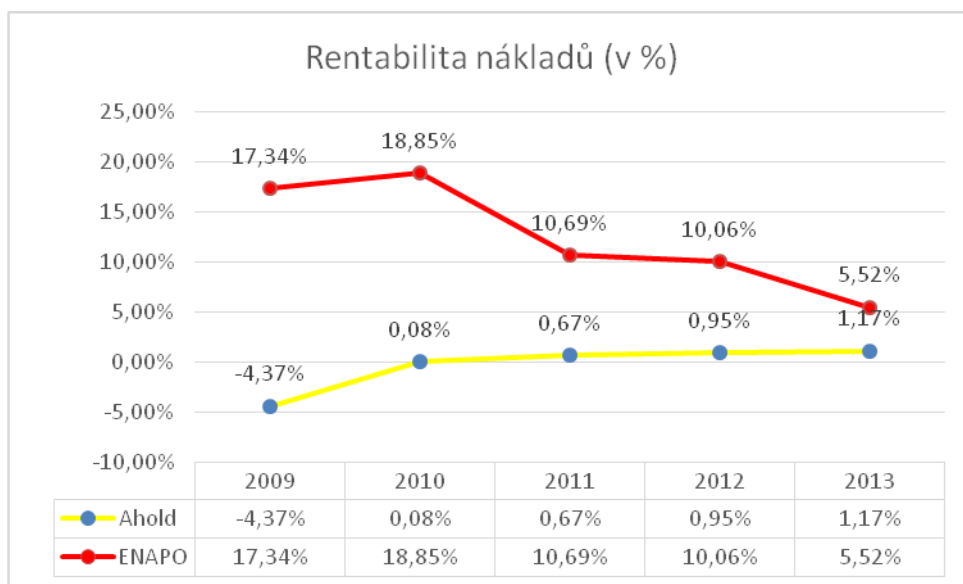
V roce 2011 zaznamenala výraznější výkyv ukazatele rentability tržeb pouze společnost ENAPO, kde tento ukazatel poklesl o téměř 7 % na hodnotu 10,41 %. Společnost Ahold (Albert) nezaznamenala významnější výkyv ukazatele. I přes pokles ukazatele rentability tržeb si společnost ENAPO udržela jeho vyšší úroveň oproti společnosti Ahold (Ahold).

Ukazatel rentability tržeb společnosti ENAPO v roce 2012 pouze nevýznamně poklesl, podobně nevýznamně se meziročně změnil také tento ukazatel i u společnosti Ahold (Albert), avšak zde se jednalo o nepatrný nárůst. Stejný vývoj byl u obou společností zaznamenán i v roce 2013. Také ukazatel rentability tržeb byl ve všech letech sledovaného období vyšší u společnosti ENAPO.

#### **6.3.4 Rentabilita nákladů**

Dalším ukazatelem, dle jehož hodnot budou porovnávány vybrané maloobchodní formáty, je ukazatel rentability nákladů. Tento ukazatel vysvětluje, kolik korun zisku přinese jedna koruna nákladu, v tomto případě se jedná o zisk před zdaněním a úroky a provozní náklady. Ukazatel rentability nákladů tedy znázorňuje efektivnost vynaložených nákladů. Údaje o hodnotách ukazatele rentability nákladů u porovnávaných maloobchodních formátů, v časové řadě jsou zobrazeny v následujícím grafu.

**Graf 10:** Rentabilita nákladů Ahold a ENAPO



Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech republic a ENAPO. Vlastní zpracování.

Ukazatel rentability nákladů u společnosti Ahold (Albert) byla v roce 2009 vůbec nejrozdílnější za všechny roky sledovaného období. Společnost Ahold (Albert) v tomto roce zaznamenal zápornou hodnotu ukazatele rentability nákladů -4,37 %, záporná hodnota tohoto ukazatelé vychází ze ztráty realizované společností v tomto roce. Oproti tomu společnost ENAPO dosáhla kladné hodnoty tohoto ukazatele ve výši 17,34%. V prvním roce sledovaného období tedy byl ukazatel rentability nákladů společnosti ENAPO o 21,71 procentních bodů vyšší než tentýž ukazatel společnosti Ahold (Albert).

Rok 2010 přinesl u obou porovnávaných společností nárůst hodnoty ukazatele rentability nákladů. Společnost ENAPO zaznamenala nárůst této hodnoty o 1,5 % na hodnotu 18,85 %. Ahold (Albert) se v tomto roce dostal ze záporné úrovně hodnoty ukazatele rentability tržeb na úroveň 0,08%, jednalo se tedy o nárůst o 4,29 %. Ukazatel společnosti ENAPO byl v tomto roce, na vyšší úrovni oproti společnosti Ahold (Albert).

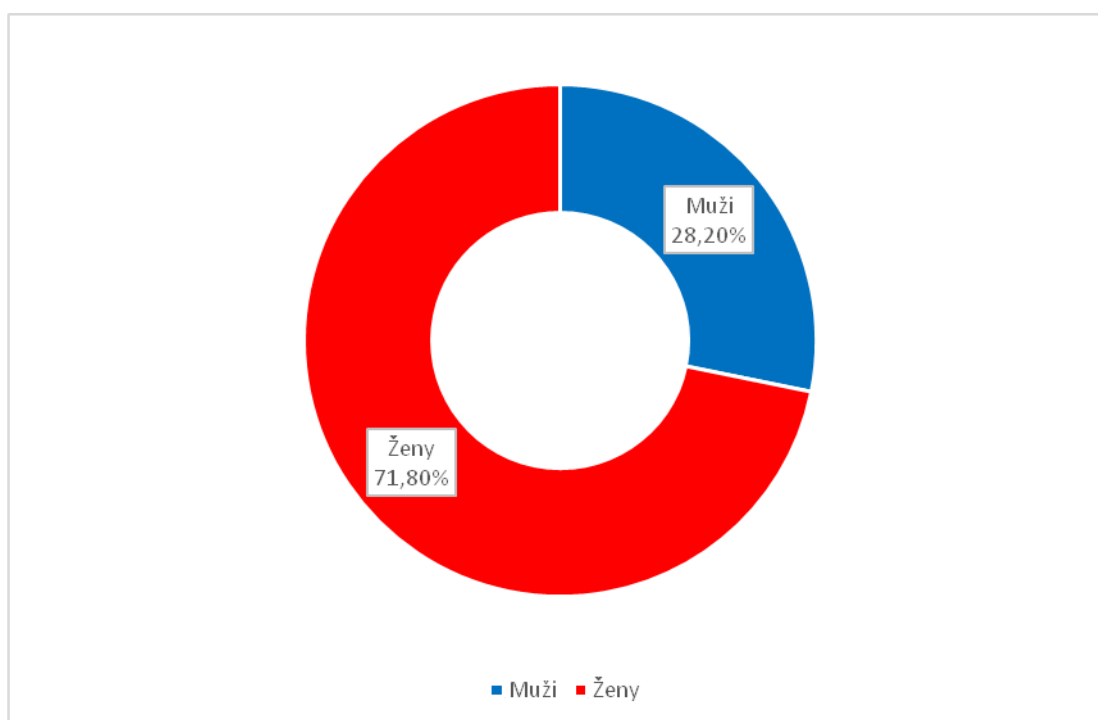
V roce 2011 zaznamenala výraznější výkyv ukazatele rentability tržeb pouze společnost ENAPO, kde tento ukazatel poklesl o 8,16 % na hodnotu 10,69 %. Společnost Ahold (Albert) nezaznamenala významnější výkyv ukazatele. I přes pokles ukazatele rentability tržeb si společnost ENAPO udržela jeho vyšší úroveň oproti společnosti Ahold (Ahold).

Ukazatel rentability tržeb společnosti ENAPO v roce 2012 pouze nevýznamně poklesl, podobně nevýznamně se meziročně změnil také tento ukazatel i u společnosti Ahold (Albert), zde se však jednalo o nepatrný nárůst hodnoty ukazatele rentability nákladů. Stejný trendy meziročního vývoje pokračoval i v roce 2013. Ve všech letech sledovaného období dosahovala společnost ENAPO vyšších hodnot ukazatele rentability nákladů, než společnost Ahold (Albert).

## 7 Analýza dotazníkového šetření spotřebitelského chování

První otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na zjištění pohlaví dotazovaných respondentů. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že ze 422 dotazovaných bylo 119 mužů (28,20 %) a 303 žen (71,80 %). Údaje o zastoupení mužů a žen mezi dotazovanými jsou znázorněny následujícím grafem.

**Graf 11:** Zastoupení mužů a žen mezi dotazovanými

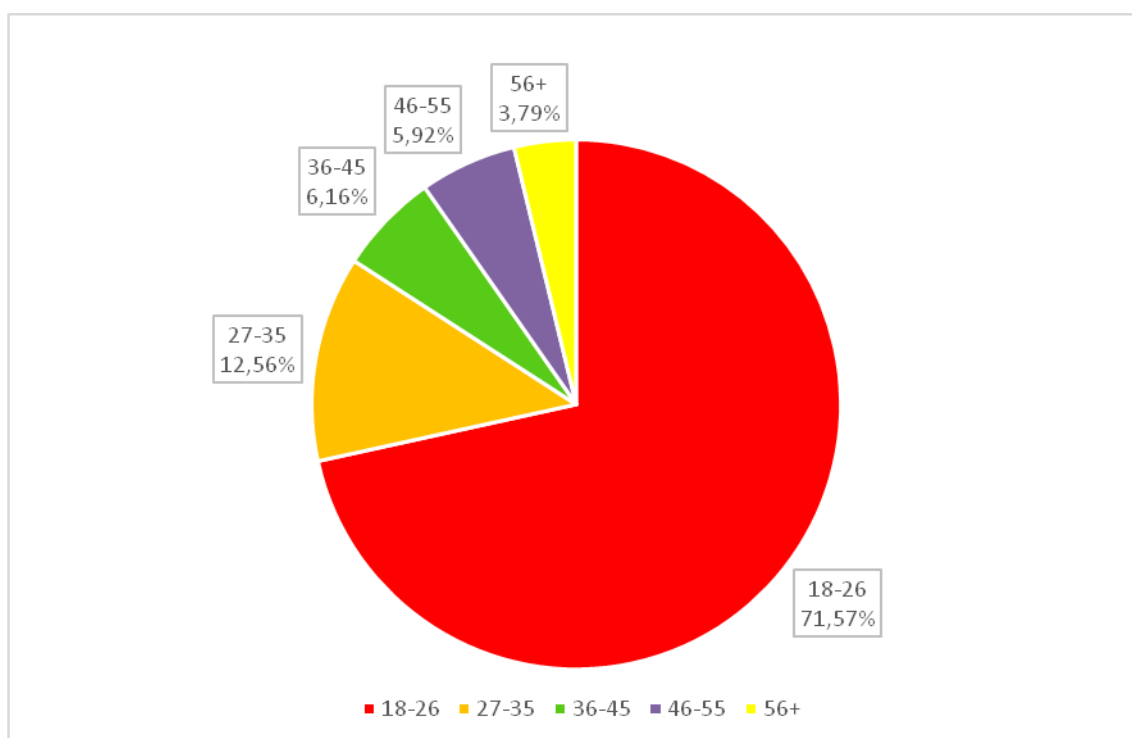


Zdroj: vlastní zpracování

Předmětem další otázky bylo zjištění zastoupení věkových skupin mezi dotazovanými respondenty, kde nejpočetnější skupinou dotazovaných byli lidé ve věkovém rozmezí 18 – 26 let, tato skupina tvořila 71,56 % z celkového počtu dotazovaných (302 respondentů), druhou nejpočetnější skupinou respondentů byla věková skupina 27 – 35 let, ta tvořila 12,56 % z celkového počtu respondentů (53 respondentů), věková skupina 36 – 45 let tvořila 6,16 % z celkového počtu dotazovaných (26 respondentů), věková skupina 46 – 55 let byla zastoupena 5,92 % z celkového počtu dotazovaných

(25 respondentů), nejstarší věková skupina definovaná tímto dotazníkem, tedy věková skupina 56 + tvořila 3,79 % z celkového počtu dotazovaných respondentů (16 respondentů). Údaje o zastoupení věkových skupin mezi dotazovanými jsou znázorněny následujícím grafem.

**Graf 12:** Věkové zastoupení mezi dotazovanými

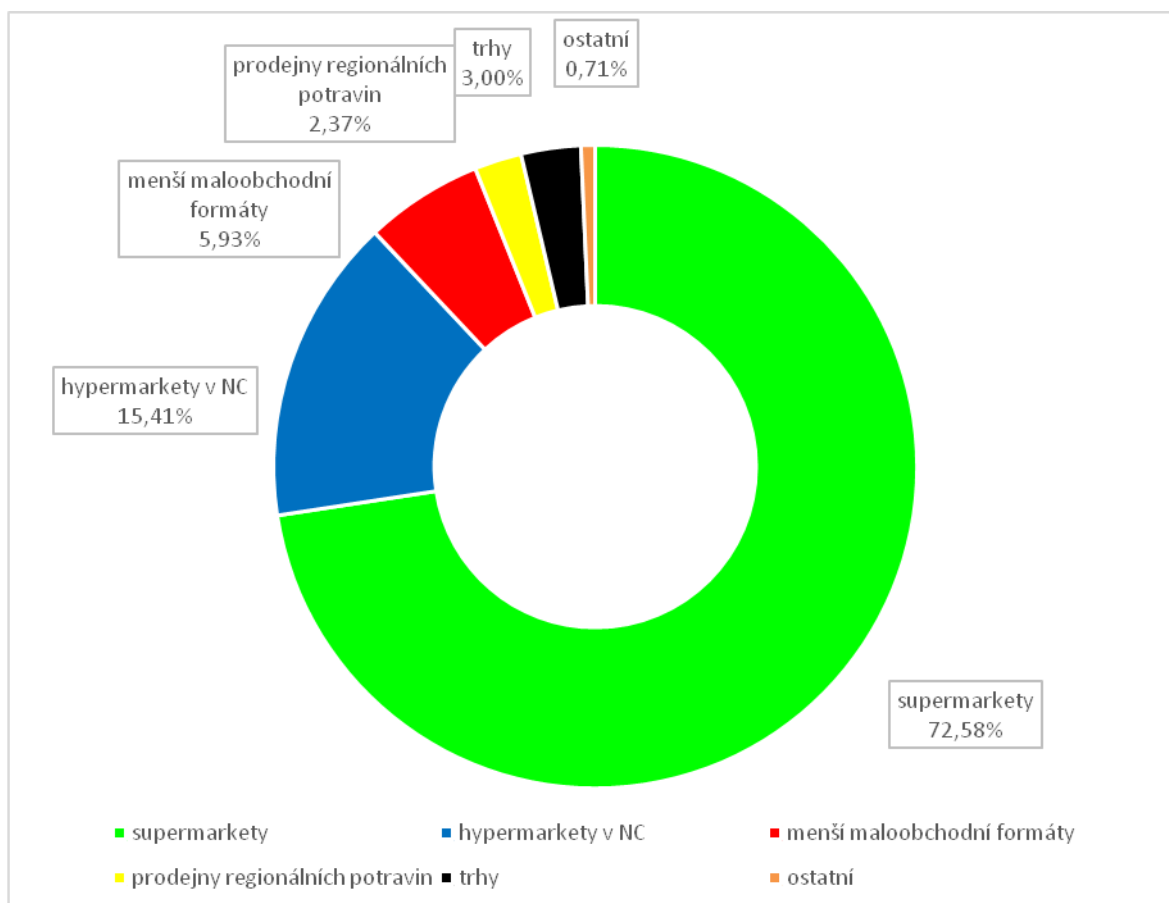


Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka dotazníkového šetření se zaměřuje na zjištění preferencí spotřebitelů při výběru maloobchodního formátu pro nákup potravin. Z celkového počtu 422 respondentů odpovědělo 72,51 % dotazovaných, že nejčastěji nakupují potraviny v klasických supermarketech (306 respondentů), hypermarkety umístěné v rámci nákupního centra pak nákup potravin pravidelně využívá 15,4 % dotazovaných (65 respondentů), prodejny menšího maloobchodního formátu pak k nákupu potravin využívá 5,92 % dotazovaných, prodejny regionálních potravin k pravidelnému nákupu potravin pak využívá 2,37 % dotazovaných (10 respondentů), klasické farmářské trhy pak k nákupu potravin využívá

3,47 % dotazovaných (15 respondentů), odpověď ostatní pak zvolilo 0,71 % dotazovaných (3 respondenti). Údaje o preferencích spotřebitelů při výběru maloobchodního formátu pro nákup potravin jsou zobrazeny v následujícím grafu.

**Graf 13:** Výběr maloobchodního formátu pro nákup potravin

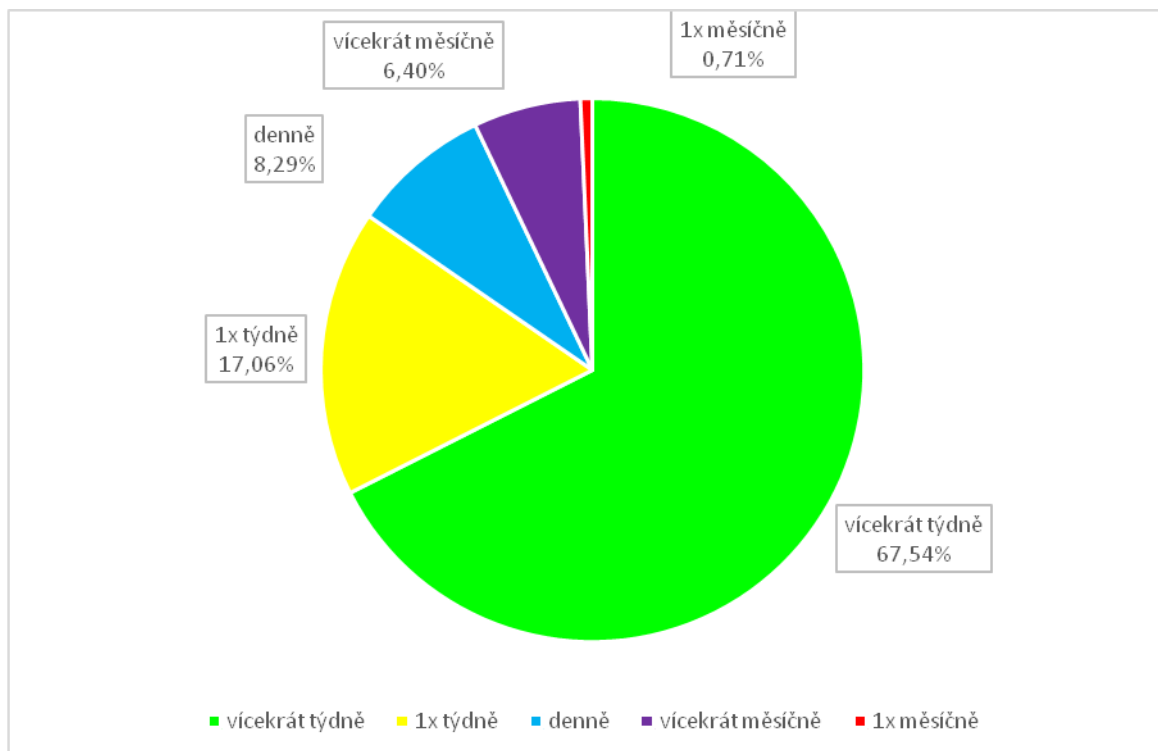


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka kladená respondentům zjišťovala četnost jejich nákupu potravin. Vícekrát týdně potraviny nakupuje 67,54 % dotazovaných (285 respondentů), nakupování potravin jednou týdně realizuje 17,06 % dotazovaných (72 respondentů), u 8,29 % dotazovaných (35 respondentů) je nákup potravin každodenní záležitostí, několikrát do měsíce pak potraviny nakupuje 6,4 % dotazovaných (27 respondentů), nákup pouze jednou do měsíce

realizuje 0,71 % dotázaných (3 respondenti). Údaje o četnosti nákupu potravin jsou zobrazeny v následujícím grafu.

**Graf 14:** Četnost nákupu potravin

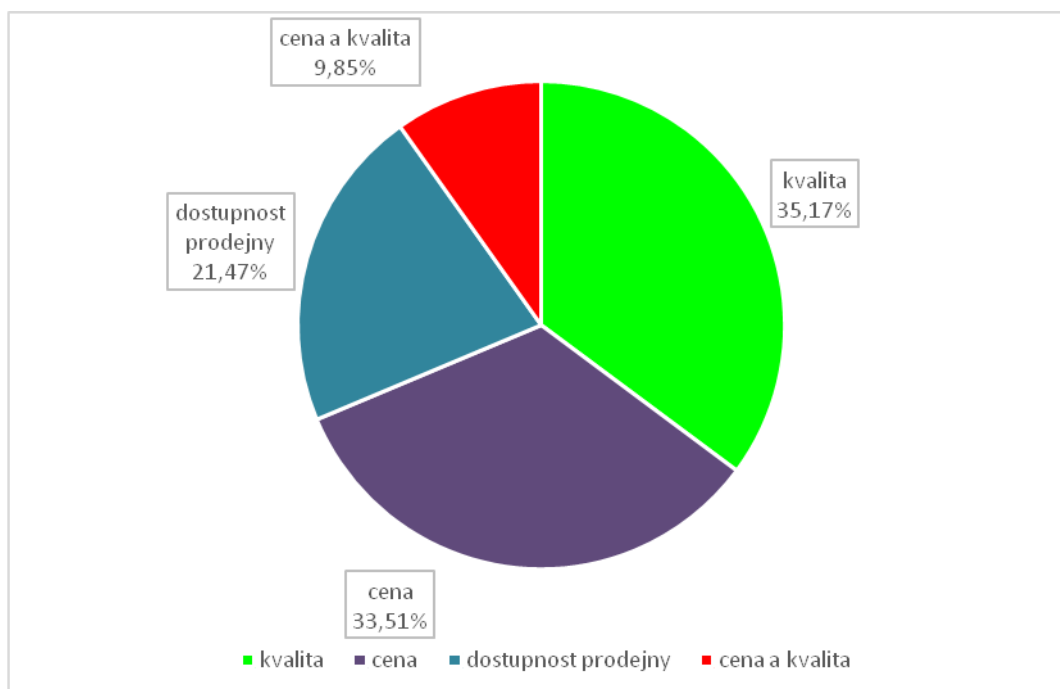


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka tohoto dotazníkového šetření zjišťovala, které faktory nejvíce ovlivňují nákupní chování respondentů při nákupu potravin. Pro 35,17 % dotazovaných (149 respondentů) je nejdůležitějším faktorem kvalita potravin, 33,51 % dotazovaných (142 respondentů) pak odpovědělo, že je pro ně nejdůležitějším faktorem cena, dostupnost maloobchodní jednotky pak označilo jako nejvýznamnější faktor při nákupu potravin 21,47 % dotazovaných (91 respondentů), Pro 9,85 % dotázaných (40 respondentů) je důležitá kombinace faktorů cena a kvalita. Údaje o faktorech ovlivňujících nákupní chování respondentů při nákupu potravin jsou zobrazeny v následujícím grafu.



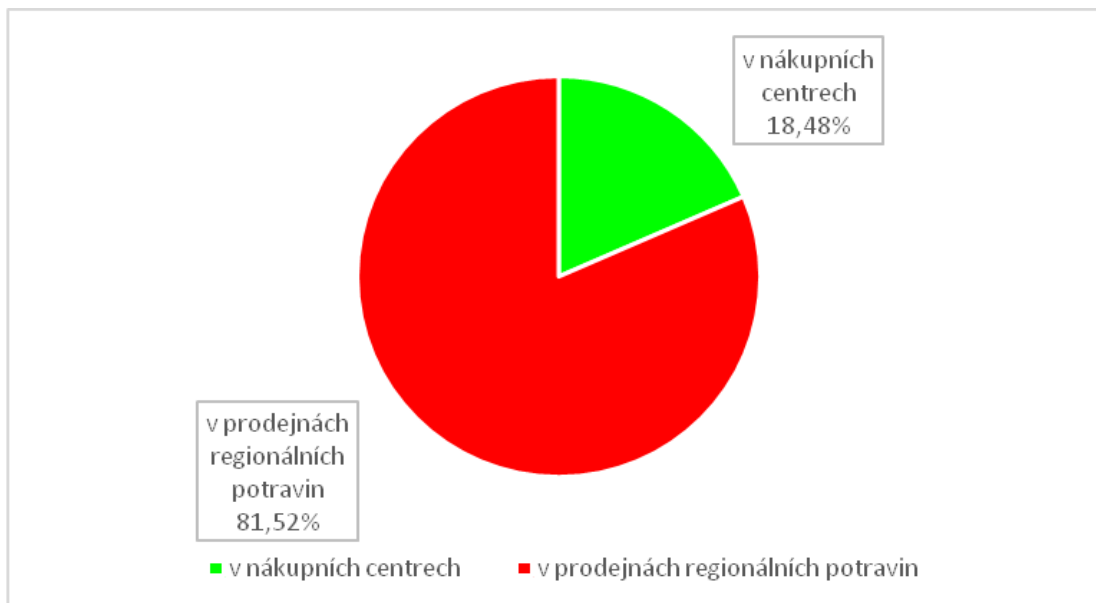
**Graf 15:** Faktory ovlivňující nákupní chování při nákupu potravin



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka, kladená na respondenty zjišťovala, vnímání kvality potravin, nabízených v hypermarketech umístěných v nákupních centrech oproti potravinám, které jsou nabízeny v prodejnách regionálních potravin. 81,52 % dotazovaných (344 respondentů) považuje za kvalitnější potraviny nabízené v prodejnách regionálních potravin, oproti tomu 18,48 % dotazovaných (78 respondentů) vnímá kvalitnější potraviny nabízené v hypermarketech nákupních center. Údaje o preferencích respondentů při výběru místa nákupu potravin s ohledem na jejich vnímanou kvalitu jsou zobrazena v následujícím grafu.

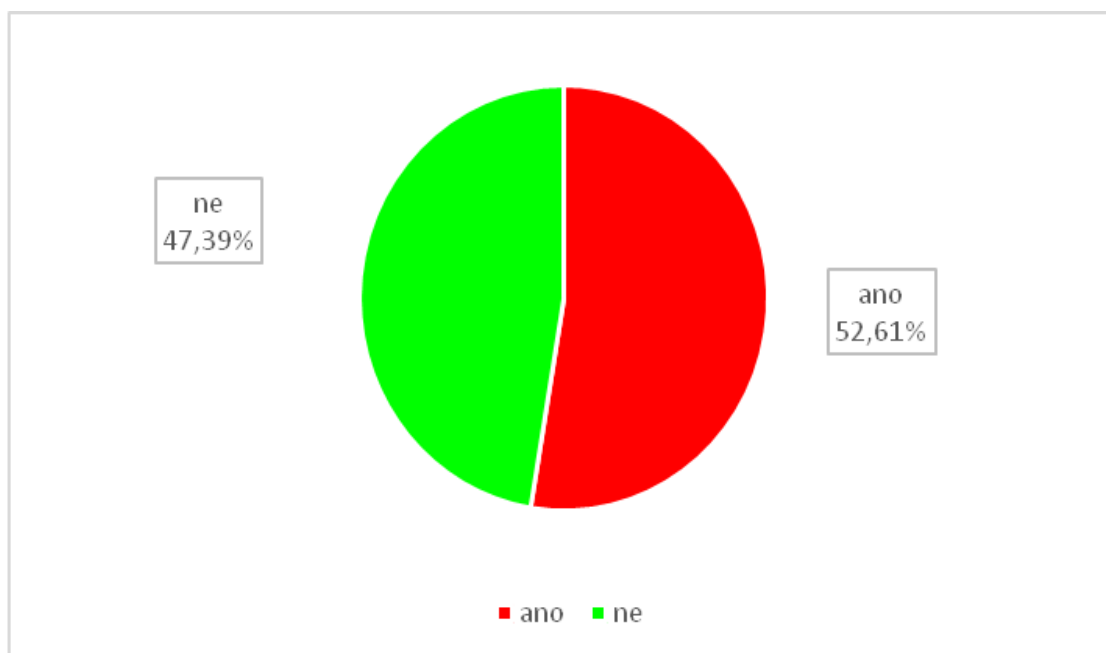
**Graf 16:** Preference místa nákupu potravin s ohledem na jejich kvalitu



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka dotazníkového šetření se zabývá významem značky kvality potravin pro spotřebitele. Tato otázka zjišťuje, zda má značka kvality u potravin pro respondenty význam, či nikoli. Pro 52,61 % dotazovaných (222 respondentů) má značka kvality u potravin význam. Oproti tomu pro 47,39 % značka kvality význam nemá. Údaje o významu značky kvality pro spotřebitele jsou zobrazeny v následujícím grafu

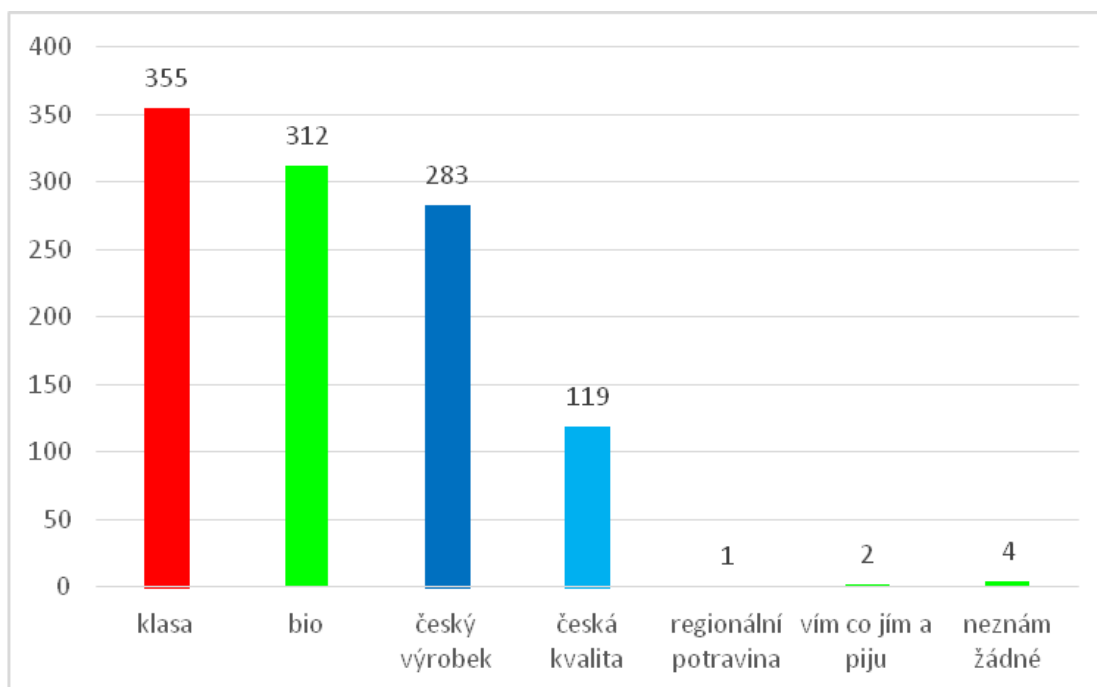
**Graf 17:** Význam značky kvality pro spotřebitele



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka dotazníkového šetření se zaměřuje na povědomí respondentů o existujících a užívaných značkách kvality v České republice. Mezi nejznámější značky kvality mezi dotazovanými respondenty patřili značky: klasa (355 respondentů), BIO (312 respondentů), Český výrobek (283 respondentů), Česká kvalita (119 respondentů). Značky kvality Regionální potravina (1 respondent) a Vím co jím a piju (2 respondenti) byly známy zanedbatelnému množství respondentů. Pouze 4 respondenti neznali žádné značky kvality. Údaje o povědomí respondentů o značkách kvality potravin jsou uvedeny v následujícím grafu.

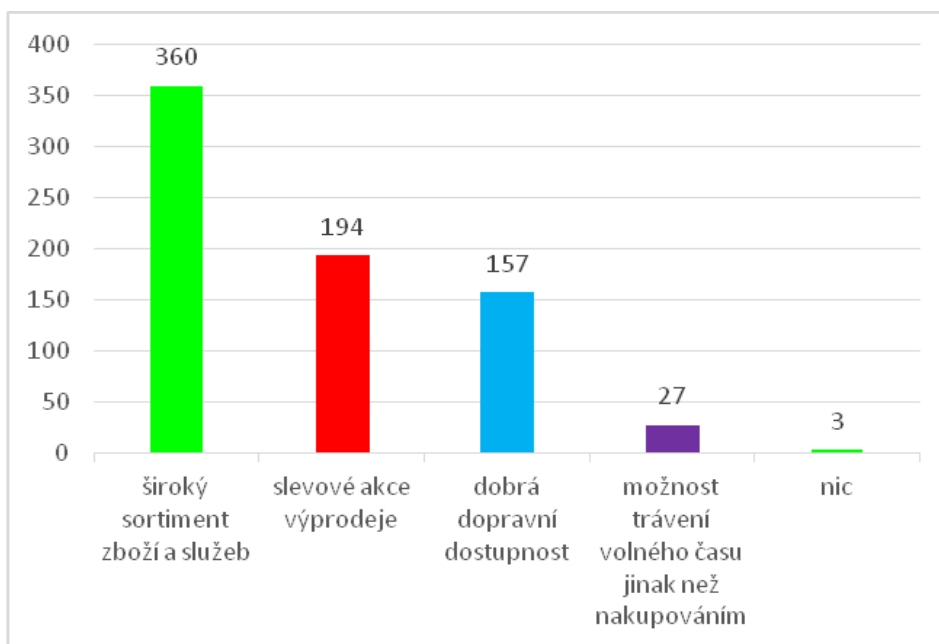
**Graf 18:** Povědomí o značkách kvality používaných v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka tohoto dotazníkového šetření zjišťuje, jakých výhod nákupních center si respondenti cení. Nejčastěji respondenti odpovídali, že si na nakupování v nákupních centrech cení širokého sortimentu zboží a služeb, které jsou komplexně nabízeny na jednom místě (360 respondentů). Dále si respondenti cení slevových a výprodejových akcí (194 respondentů). Jako třetí nejčastější výhoda byla označena dobrá dopravní dostupnost nákupních center (157 respondentů). Z celkového množství 422 dotazovaných respondentů považuje 27 respondentů za výhodu nakupování v nákupních centrech možnost trávit zde volný čas jinak než nakupováním. Pouze 3 dotázaní respondenti odpověděli, že na nakupování v nákupních centrech nespátřují žádné výhody. Údaje o výhodách nákupních center spatřovaných respondenty jsou zobrazeny v následujícím grafu.

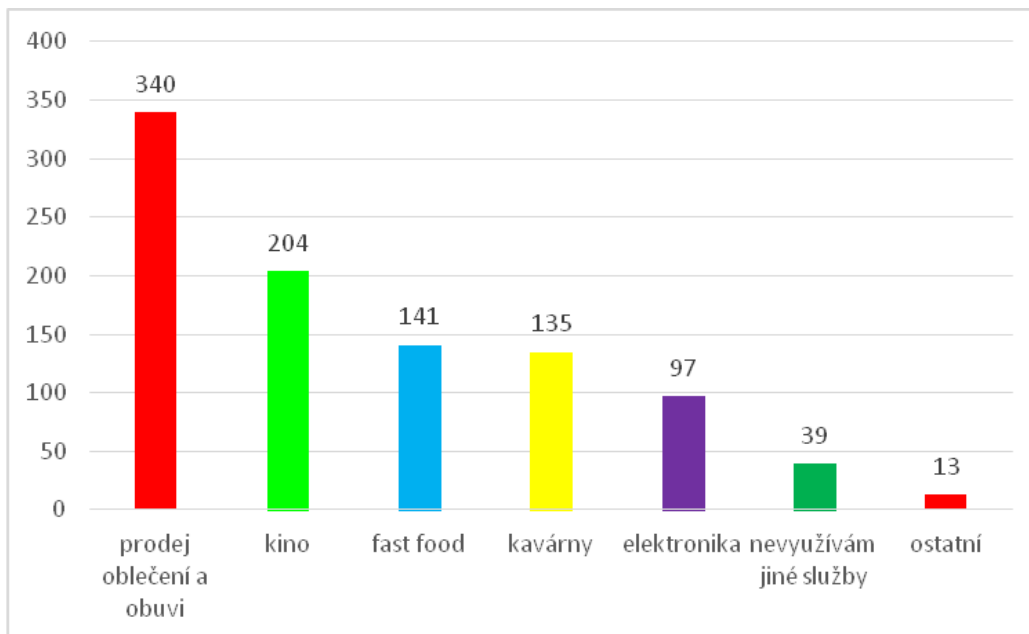
**Graf 19:** Výhody nákupních center spatřované respondenty



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázkou dotazníkového šetření je otázka jakých dalších služeb, kromě prodeje potravin, respondenti v nákupních centrech využívají. Z celkového počtu 422 respondentů odpovědělo 340, že kromě nákupu potravin, v nákupních centrech nakupují také obuv a oblečení. Multikina umístěná v nákupních centrech navštěvuje dle dotazníkového šetření 204 ze 422 dotazovaných respondentů. Fast food a restaurace zde navštěvuje 141 ze 422 respondentů. Návštěvníci zde navštěvují také kavárny, a to 135 ze 422 dotázaných. Obchody s elektronikou v nákupních centrech vyhledává 97 ze 422 dotazovaných respondentů. Žádných jiných služeb než nákupu potravin v nákupních centrech nevyužívá 39 dotázaných ze 422 respondentů. Z celkového počtu dotázaných 13 respondentů odpovědělo, že využívá jiných, než zde vyjmenovaných služeb, například trafika, knihkupectví, vinotéka, lékárna. Údaje o využívaných službách v nákupních centrech jsou zobrazeny v následujícím grafu.

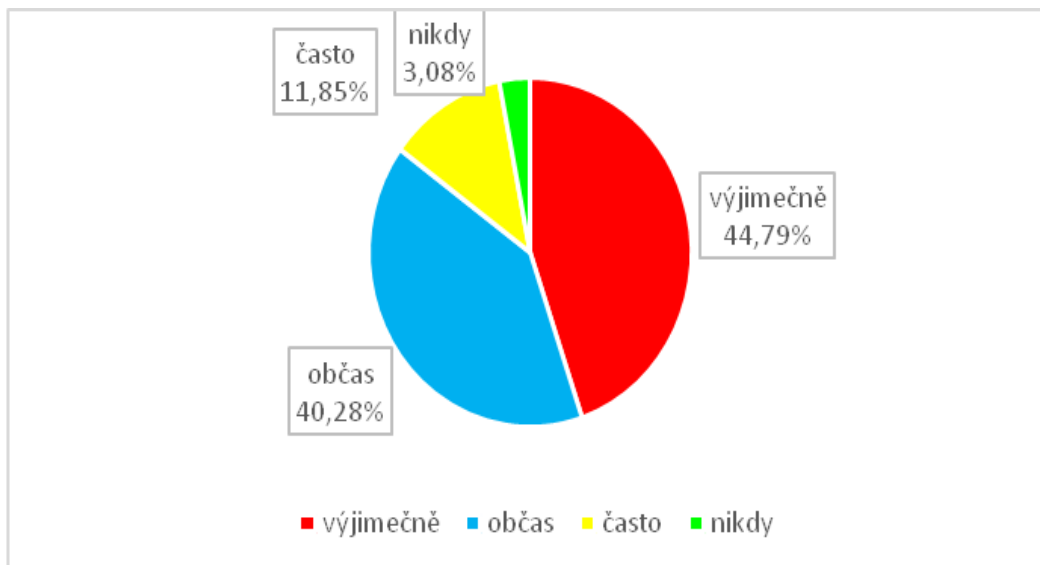
**Graf 20:** Služby využívané v nákupních centrech



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka dotazníkového šetření se zabývá četností trávení volného času v nákupních centrech. Dle dotazníkového šetření svůj volný čas v nákupním centru tráví pouze výjimečně 44,79 % (189 respondentů) z celkového počtu respondentů, občasně svůj volný čas v nákupním centru tráví 40,28 % (170 respondentů), 11,85 % (50 respondentů) dotazovaných respondentů netráví svůj volný čas v nákupním centru nikdy a oproti tomu 3,08 % (13 respondentů) zde tráví svůj volný čas často. Údaje o četnosti trávení volného času respondentů v nákupních centrech jsou znázorněny následujícím grafem.

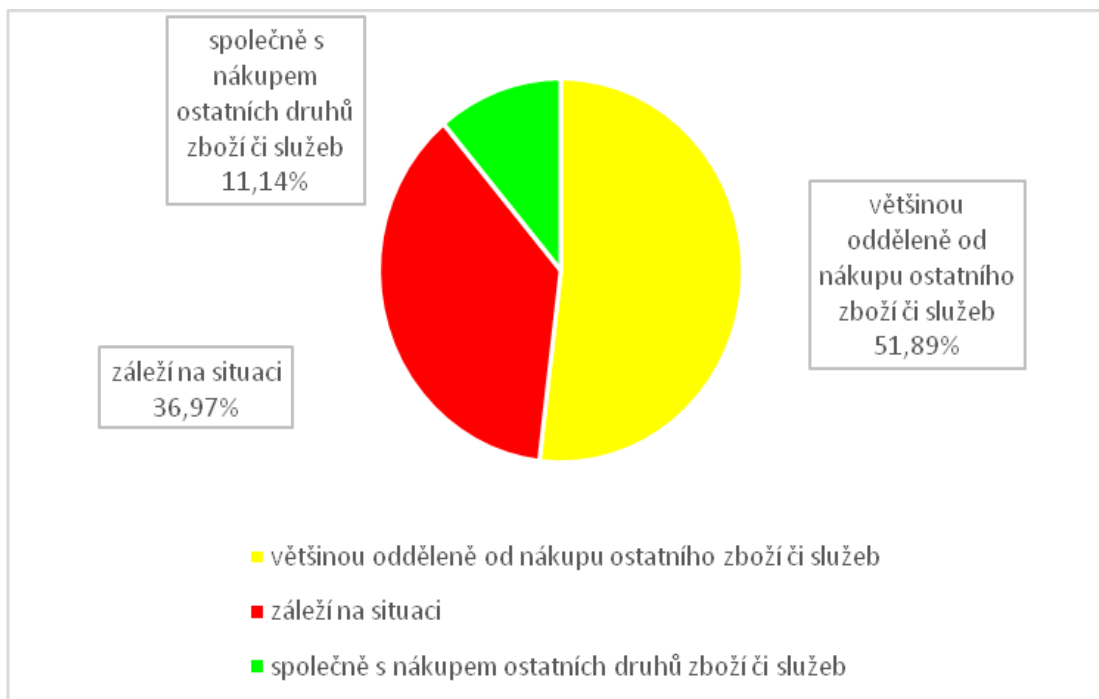
**Graf 21:** Četnost trávení volného času v nákupních centrech



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka tohoto dotazníkového šetření se zabývala otázkou, zda respondenti nakupují potraviny společně s ostatními druhy zboží a služeb, nebo je nakupují odděleně. Nákup potravin společně s ostatními druhy zboží a služeb realizuje 11,14 % dotazovaných (47 respondentů), Odděleně od nákupu ostatních druhů zboží a služeb nakupuje potraviny 51,89 % dotazovaných (219 respondentů), zbylých 36,97 % dotazovaných (47 respondentů) odpovědělo, že oddělené či sloučené nákupu potravin a ostatních druhů zboží a služeb záleží na situaci. Údaje o sloučení či oddělené nákupu potravin od nákupu ostatních druhů zboží a služeb je zobrazeno v následujícím grafu.

**Graf 22:** Spojitost nákupu potravin a ostatního zboží



Zdroj: vlastní zpracování

## 7.1 Zhodnocení dotazníkového šetření

Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 422 respondentů, kterým bylo položeno 18 otázek vyhodnoceno jich poté, pro potřeby této diplomové práce bylo 12. Respondenti byly dotazovány prostřednictvím webového formuláře dostupného na stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz).

První dvě otázky týkající se pohlaví a věku prozrazují, že dotazníkové šetření se zúčastnilo více žen a to 71,28 % oproti 28,2 % mužů. Nejpočetnější skupina respondentů byla ve věku 18-26 let, která byla zastoupena 71,57 %, určité zastoupení měly všechny zvolené věkové skupiny, nejméně respondentů bylo z věkové skupiny 56+, tato skupina byla zastoupena 3,79 % dotazovaných respondentů.

Z odpovědi na otázku týkající se výběru maloobchodního formátů je zřejmé, že respondenti nejvíce využívají k nákupu potravin supermarkety mimo nákupní centra, a to 72,58 % dotazovaných respondentů. Na druhém místě pro nákup potravin



pro respondenty bylo nakupování potravin v hypermarketech umístěných v nákupních centrech, kde nakupuje 15,41 % dotazovaných respondentů. Menší zastoupení pak měly prodejny menších formátů, které využívá 5,93 % dotazovaných respondentů, prodejny regionálních potravin pak využívá pouze 2,37 % dotazovaných.

Dotazovaní respondenti většinou nakupují potraviny několikrát týdně, takto odpovědělo 67,54% dotázaných. Jednou týdně potraviny nakupuje 17,06 % respondentů, zbylí respondenti nakupují buď denně, vícekrát do měsíce, či jednou měsíčně.

Z výsledků dotazu na faktory ovlivňující nákupní chování respondentů při nákupu potravin, lze říci, že většina respondentů řeší otázku ceny a kvality, tyto dvě možnosti zvolilo 33,51 % a 35,17 %, průnik obou těchto faktorů pak zvolilo 9,85% dotázaných. To jak daleko prodejna je a jak dobře je dostupná vnímá jako důležité 21,47 % dotázaných.

Dotazovaní respondenti většinou považují za kvalitnější potraviny, které jsou nabízeny v prodejnách regionálních potravin oproti potravinám, které jsou nabízeny v hypermarketech v obchodních centrech. Za kvalitnější je považuje 81,52 % respondentů.

Z odpovědí dotazovaných respondentů ohledně vnímaného významu značky kvality vyplývá, že téměř polovina, přesně 47,39 % dotázaných značky kvality uvedené na výrobcích pro ně žádný význam nemají, zbytek dotázaných respondentů, značky kvality vnímá jako určující při výběru potravin. Z těchto značek jsou respondentům nejvíce známé značky kvality Klasa, BIO, Český výrobek a Česká kvalita.

Při nakupování potravin v nákupních centrech dotazovaní respondenti nejvíce oceňují komplexnost nabízených produktů, tedy fakt, že mohou nákup potravin spojit s nákupem dalších produktů na jednom místě. Dalšími důvody pro to, realizovat nákup potravin v nákupních centrech, jsou pro dotazované respondenty slevové akce a výprodeje a také dobrá dopravní dostupnost těchto center. Jak již bylo zmíněno, většina respondentů v nákupních centrech využívá i jiných služeb, kromě nákupu potravin. Dotazovaní respondenti v nákupních centrech, kromě nákupu potravin, nejvíce využívají obchody s obuví a oblečením, multikina, restaurace, kavárny a prodejny s elektronikou. Nákup potravin spolu s využitím ostatních služeb v nákupních centrech realizuje 11,14 % respondentů, 51,89 % dotazovaných pak nákup potravin realizuje odděleně a u 36,97 % respondentů záleží na situaci. S otázkou využívání komplexnosti nabídky nákupních center

souvisí také množství volného času, který respondenti tráví v nákupním centru. Často zde svůj volný čas tráví 11,85 % dotazovaných respondentů, výjimečně 44,79 % dotazovaných, občas 40,28 % dotazovaných a 3,08 % dotazovaných respondentů zde svůj volný čas netráví nikdy.

## 8 Závěr

V této části diplomové práce budou shrnuty a popsány výsledky provedeného výzkumu.

Dle výstupů ze získaných SWOT analýz vybraných nákupních center lze konstatovat, že mezi silné stránky nákupních center obecně patří jejich lokalizace. Nákupní centra bývají zpravidla umístěna v atraktivních dobře dostupných lokalitách buď v okrajových částech města či přímo v centru města, jejich dostupnost je zajištěna jak dostatečným množstvím parkovacích ploch, tak blízkostí městské hromadné dopravy.

Další silnou stránkou nákupních center hodnocených v rámci této práce jsou doplňkové služby, které se v těchto centrech nacházejí, avšak v blízkém okolí center nejsou nabízeny a nejsou nabízeny ani nejbližším konkurentem stejného maloobchodního formátu.

Dobrá obsazenost prostorů k pronájmu je hlavním cílem každého nákupního centra, proto vysoké procento obsazených ploch nájemci hodnotíme jednoznačně jako jejich silné stránky, nákupní centra hodnocená v této práci vykazují velice dobrou obsazenost svých obchodních ploch, která se pohybuje mezi 80-95 %.

Ze silných stránek je také třeba zmínit komplexnost nabízených služeb a obchodů a to jak přímo v nákupním centru, tak v jeho bezprostředním okolí, neboť to je právě to co návštěvníky, ale také provozovatele obchodů do nákupních center láká. Přímo v nákupním centru, či na venkovních prostranstvích nákupního centra je tímto rozšířením například pořádání farmářských trhů, které v současné oblibě regionálních potravin mezi spotřebiteli, lákají stále více zákazníků. V blízkosti nákupních center se může jednat především o specializované obchodní domy, například s nábytkem, či sportovními potřebami.

Slabé stránky těchto nákupních center vycházejí naopak z absence různých doplňkových služeb, či horší lokalizace s ohledem na dopravní dostupnost. Co se týká příležitostí a hrozeb které se dotýkají nákupních center, tak lze zcela jistě konstatovat, že největší hrozbou jsou konkurenční nákupní centra. Jelikož některá města v České republice mají nejvíce m<sup>2</sup> obchodních ploch na 1000 obyvatel v Evropě, tudíž má zákazník velikou možnost výběru a nákupní centra se musí snažit svým zákazníkům nabízet určitou přidanou hodnotu. Hrozbou pro stávající nákupní centra je samozřejmě také výstavba nových center v jedné spádové oblasti. Jako příležitost je vnímáno rozšíření nabídky nákupních center o chybějící služby.

Na vývoji propočítaných finančních ukazatelů u vybraných nákupních center můžeme sledovat vývoj těchto veličin, který je způsoben individuálními změnami ve finanční situaci společností provozujících tyto nákupní centra. Z informací získaných z grafického zachycení vývoje finančních ukazatelů je zřejmé, že zde nenacházíme žádnou spojitost mezi meziroční změnou finančních ukazatelů mezi roky 2013 a 2014 a mezi počátkem účinnosti nového zákona o obchodních korporacích, který vstoupil v účinnost k 1. 1.2014. Vybrané ukazatele u vybraných nákupních center nevykazují žádný společný vývoj ať už ve směru či intenzitě meziroční změny. Limitujícím faktorem tohoto tvrzení je fakt, že zákon o obchodních korporacích byl účinný pouze jeden rok analyzovaného období.

Na výsledku finančních ukazatelů společnosti Ahold (hypermarkety Albert), která má své prodejny často umístěny právě v nákupních centrech, a sítě prodejen ENAPO, což je oproti společnosti Ahold síť prodejen menšího formátu, můžeme vidět vyšší hodnoty ukazatelů rentability celkových aktiv, vlastního kapitálu, tržeb i nákladů, a to za celé pětileté analyzované období, u společnosti ENAPO. To znamená, že společnost ENAPO má vyšší výkonnost oproti společnosti Ahold (Albert). Avšak rozdíl v hodnotách těchto finančních ukazatelů se v průběhu analyzovaného období snižuje.

Na základě dotazníkového šetření lze konstatovat, že nákupní centra mají své místo v prodeji potravin, ze získaných odpovědí byly jako čtenější místa nákupu uvedeny pouze klasické supermarkety mimo nákupní centra. Nákupní centra spotřebitelé pro nákup potravin vyhledávají i přes to, že většina považuje za kvalitnější potraviny nabízené v prodejnách regionálních potravin, avšak díky možnosti komplexního nákupu zboží a služeb, spotřebitelé stále preferují nákupní centra, kde se zhruba polovina dotázaných respondentů snaží vyhledávat výrobky označené značkami kvality, které berou jako záruku kvality. I přesto, že respondenti zdůvodňují nákup potravin v nákupním centru možnostmi využít i služeb ostatních obchodů, realizují nákup potravin odděleně od nákupu ostatních druhů zboží. Dalšími důvody pro návštěvu nákupního centra pro respondenty jsou; nákup oblečení a obuvi, elektroniky, využívání služeb multikin, restauraci a kaváren.

Nákupní centra mají zcela jistě své významné místo v maloobchodním prodeji, zejména díky své komplexnosti v nabídce zboží a služeb. Návštěva nákupního centra v dnešní době není pouze o nakupování, provozovatele těchto center se snaží pořádat různé výstavy, sportovní exhibice či kulturní akce, tyto aktivity přitahují do nákupních center návštěvníky,

kteří by si sem za běžných okolností cestu nenašli. Své místo v maloobchodním prodeji si zřejmě velká nákupní centra udrží i do budoucna, což vyplývá z jejich solidní návštěvnosti a obsazenosti pronajímaných prostor. Avšak, vzhledem k velkému množství nákupních center v České republice, lze předpokládat ústup výstavby nových center.

## 9 Seznam použité literatury a pramenů

### Knižní publikace

CIMLER, P.: *Retail management. Lokalizace a provoz maloobchodu*. 1. vyd. Praha: VŠE 1997. ISBN 80-7079-596-4.

CIMLER P. & ZADRAŽILOVÁ D. a kol.: *Retail Management*. 1. vydání Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

HES, A. a kol.: *Chování spotřebitele při nákupu potravin*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-20-2.

KOTLER, P. – KELLER, K.: *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUDELKA, J.: *Marketingové pohledy na vybrané rozdíly ve spotřebním chování žen a mužů: (grantový projekt GAČR "Ženské a mužské role v perspektivě spotřebního marketingu" GA 402/02/0152 v r. 2007)*. Praha: Oeconomica, 2008, 72 s. ISBN 9788024513751.

PRAŽSKÁ L. – JINDRA J. a kol. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. vydání Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-059-7.

SPIPKOVÁ, J.: *Geografie maloobchodu a spotřeby - Věda o nakupování*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze 2012. ISBN 978-80-246-1951-4

SZCZYRBA, Z. (2006): *Geografie obchodu - se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. 1. vyd., Univerzita Palackého, Přírodovědecká fakulta, Olomouc. 90 s. ISBN 80-244-1453-8.

UNDERHILL, P. *Proč nakupujeme: Jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodnutí a zvyšuje prodej*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 253 s. ISBN 80-7261-055-4

### Internetové zdroje

[1] Novinky.cz. [cit. 2016-01-25] Dostupný z www: <<http://www.novinky.cz/bydleni/reality-a-finance/148047-liberec-zachvatila-stavba-nakupnich-center.html>>

[2] Nisa Liberec. [cit. 2016-01-27] Dostupný z www: <<http://www.nisaliberec.cz/jak-k-nam-a-parkovani/>>

- [3] Forum Liberec. [cit. 2016-01-27] Dostupný z www: <<http://www.forumliberec.cz/o-centru/o-centru/>>
- [4] Centrum Černý Most. [cit. 2016-02-02] Dostupný z www: <<http://www.centrumcernymost.cz/W/do/centre/obecne-informace>>
- [5] Zprávy E15. [cit. 2016-02-10] Dostupný z www: <<http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/modernizace-oc-smichov-vysla-majitele-na-150-milionu-702674>>
- [6] Citydigital. [cit. 2016-02-10] Dostupný z www: <<http://www.citydigital.cz/obchodni-centrum>>
- [7] Nisa Liberec. [cit. 2016-02-12] Dostupný z www: <<http://www.nisaliberec.cz/flash-mapa/>>
- [8] Český farmář. [cit. 2016-02-14] Dostupný z www: <<http://www.ceskyfarmar.cz/farmarsky-trh-detail.php?tid=99>>
- [9] Palladium Praha. [cit. 2016-02-14] Dostupný z www: <<https://www.palladiumpraha.cz/kontakty/>>
- [10] Česká televize. [cit. 2016-02-16] Dostupný z www: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1621851-drive-supermarkety-nyni-prazdnou-zejici-budovy-a-takovych-je-stale-vice>>
- [11] Mapy.cz [online]. 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z WWW: <<https://mapy.cz/zakladni?x=15.0423383&y=50.7655234&z=12&source=pubt&id=15203964&q=Forum%20Liberec>>.
- [12] Mapy.cz [online]. 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z WWW: <<https://mapy.cz/zakladni?x=15.0309010&y=50.7521287&z=12&source=firm&id=229661>>.
- [13] Mapy.cz [online]. 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z WWW: <<https://mapy.cz/zakladni?x=14.4588411&y=50.0818708&z=11&source=pubt&id=15306453>>.
- [14] Mapy.cz [online]. 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z WWW: <<https://mapy.cz/zakladni?x=14.3798463&y=50.1049934&z=11&source=firm&id=579116>>.
- [15] Researchgate.cz [online]. 2015 [cit. 2015-09-11]. Dostupné z WWW: <<https://http://www.researchgate.net/publication/260225572>>.

## **Výroční zprávy**

AHOLD Czech republic, a. s. 2009. *Výroční zpráva za rok 2009*. Praha: AHOLD Czech republic

AHOLD Czech republic, a. s. 2010. *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: AHOLD Czech republic

AHOLD Czech republic, a. s. 2011. *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha: AHOLD Czech republic

AHOLD Czech republic, a. s. 2012. *Výroční zpráva za rok 2012*. Praha: AHOLD Czech republic

AHOLD Czech republic, a. s. 2013. *Výroční zpráva za rok 2013*. Praha: AHOLD Czech republic

Centrum Černý Most, a. s. 2010. *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: Centrum Černý Most.

Centrum Černý Most, a. s. 2011. *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha: Centrum Černý Most.

Centrum Černý Most, a. s. 2012. *Výroční zpráva za rok 2012*. Praha: Centrum Černý Most.

Centrum Černý Most, a. s. 2013. *Výroční zpráva za rok 2013*. Praha: Centrum Černý Most.

Centrum Černý Most, a. s. 2014. *Výroční zpráva za rok 2014*. Praha: Centrum Černý Most.

ENAPO OBCHODNÍ, a. s. 2009. *Výroční zpráva za rok 2009*. Brno: ENAPO OBCHODÍ

ENAPO OBCHODNÍ, a. s. 2010. *Výroční zpráva za rok 2010*. Brno: ENAPO OBCHODÍ

ENAPO OBCHODNÍ, a. s. 2011. *Výroční zpráva za rok 2011*. Brno: ENAPO OBCHODÍ

ENAPO OBCHODNÍ, a. s. 2012. *Výroční zpráva za rok 2012*. Brno: ENAPO OBCHODÍ

ENAPO OBCHODNÍ, a. s. 2013. *Výroční zpráva za rok 2013*. Brno: ENAPO OBCHODÍ

Forum Liberec, s. r. o. 2010. *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: Forum Liberec

Forum Liberec, s. r. o. 2011. *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha: Forum Liberec

Forum Liberec, s. r. o. 2012. *Výroční zpráva za rok 2012*. Praha: Forum Liberec

Forum Liberec, s. r. o. 2013. *Výroční zpráva za rok 2013*. Praha: Forum Liberec

Forum Liberec, s. r. o. 2014. *Výroční zpráva za rok 2014*. Praha: Forum Liberec

Nisa OC, s. r. o. 2010. *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: Nisa OC

Nisa OC, s. r. o. 2011. *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha: Nisa OC



Nisa OC, s. r. o. 2012. *Výroční zpráva za rok 2012*. Praha: Nisa OC

Nisa OC, s. r. o. 2013. *Výroční zpráva za rok 2013*. Praha: Nisa OC

Nisa OC, s. r. o. 2014. *Výroční zpráva za rok 2014*. Praha: Nisa OC

Palladium Praha, s. r. o. 2010. *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: Palladium Praha

Palladium Praha, s. r. o. 2011. *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha: Palladium Praha

Palladium Praha, s. r. o. 2012. *Výroční zpráva za rok 2012*. Praha: Palladium Praha

Palladium Praha, s. r. o. 2013. *Výroční zpráva za rok 2013*. Praha: Palladium Praha

Palladium Praha, s. r. o. 2014. *Výroční zpráva za rok 2014*. Praha: Palladium Praha

## 10 Seznam grafů a obrázků

### Seznam grafů

Graf 1: Vývoj výstavby nových nákupních center v ČR.....	26
Graf 2: Meziroční vývoj bilanční sumy vybraných obchodních center .....	50
Graf 3: Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech vybraných obchodních center .....	52
Graf 4: Rentabilita vlastního kapitálu vybraných obchodních center .....	53
Graf 5: Rentabilita aktiv vybraných obchodních center .....	55
Graf 6: Rentabilita tržeb vybraných obchodních center .....	57
Graf 7: Rentabilita celkových aktiv Ahold a ENAPO .....	62
Graf 8: Rentabilita vlastního kapitálu Ahold a ENAPO .....	64
Graf 9: Rentabilita tržeb Ahold a ENAPO .....	65
Graf 10: Rentabilita nákladů Ahold a ENAPO .....	67
Graf 11: Zastoupení mužů a žen mezi dotazovanými .....	69
Graf 12: Věkové zastoupení mezi dotazovanými .....	70
Graf 13: Výběr maloobchodního formátu pro nákup potravin .....	71
Graf 14: Četnost nákupu potravin .....	72
Graf 15: Faktory ovlivňující nákupní chování při nákupu potravin .....	73
Graf 16: Preference místa nákupu potravin s ohledem na jejich kvalitu .....	74
Graf 17: Význam značky kvality pro spotřebitele .....	75
Graf 18: Povědomí o značkách kvality používaných v ČR .....	76
Graf 19: Výhody nákupních center spatřované respondenty .....	77
Graf 20: Služby využívané v nákupních centrech .....	78
Graf 21: Četnost trávení volného času v nákupních centrech .....	79
Graf 22: Spojitost nákupu potravin a ostatního zboží .....	80

## Seznam obrázků

Obrázek 2: Umístění OC Nisa Liberec.....	38
Obrázek 3: Umístění OC Forum Liberec .....	41
Obrázek 4:Umístění OC Černý Most.....	44
Obrázek 5 Umístění NC Palladium.....	47

## 11 Přílohy

### Příloha 1: Podklady pro výpočet finančních ukazatele a hodnoty finančních ukazatelů OC

NISA Liberec

#### OC NISA LIBEREC

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Bilanční suma	3 286 535	3 494 914	3 391 164	3 312 083	3 251 299
Celková pasiva	3 286 535	3 494 914	3 391 164	3 312 083	3 251 299
Celková aktiva	3 286 535	3 494 914	3 391 164	3 312 083	3 251 299
Vlastní kapitál	205 807	249 186	597 593	486 204	525 530
Cizí zdroje	3 032 645	3 494 814	3 341 164	3 312 083	3 351 299
Tržby z obratu	220 666	221 186	219 692	220 032	216 446
EBIT (zisk před zdaněním)	-38 881	263 579	139 276	68 788	224 301

v %	2010	2011	2012	2013	2014
Meziroční nárůst bilanční sumy		6,34%	-2,97%	-2,33%	-1,84%
Podíl VK na celkových aktivech	6,26%	7,13%	17,62%	14,68%	16,16%
Rentabilita vlastního kapitálu	-18,89%	105,78%	23,31%	14,15%	42,68%
Rentabilita aktiv	-1,18%	7,54%	4,11%	2,08%	6,90%
Rentabilita tržeb	-17,62%	119,17%	63,40%	31,26%	103,63%

Zdroj: Výroční zprávy OC Nisa Liberec. Vlastní zpracování

**Příloha 2:** Podklady pro výpočet finančních ukazatele a hodnoty finančních ukazatelů OC FORUM Liberec

**OC FORUM LIBEREC**

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Bilanční suma	2 741 532	2 588 106	2 515 442	2 493 994	2 260 208
Celková pasiva	2 741 532	2 588 106	2 515 442	2 493 994	2 260 208
Celková aktiva	2 741 532	2 588 106	2 515 442	2 493 994	2 260 208
Vlastní kapitál	313 666	330 683	1 075 853	1 149 075	980 514
Tržby z obratu	148 637	326 213	297 377	257 422	222 862
EBIT (zisk před zdaněním)	48 526	95 449	95 633	110 346	-180 939

v %	2010	2011	2012	2013	2014
Meziroční nárůst bilanční sumy		-5,60%	-2,81%	-0,85%	-9,37%
Podíl VK na celkových aktivech	11,44%	12,78%	42,77%	46,07%	43,38%
Rentabilita vlastního kapitálu	15,47%	28,86%	8,89%	9,60%	-18,45%
Rentabilita aktiv	1,77%	3,69%	3,80%	4,42%	-8,01%
Rentabilita tržeb	32,65%	29,26%	32,16%	42,87%	-81,19%

Zdroj: Výroční zprávy OC Forum Liberec. Vlastní zpracování

**Příloha 3:** Podklady pro výpočet finančních ukazatele a hodnoty finančních ukazatelů Centra Černý Most

**OC ČERNÝ MOST**

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Bilanční suma	2 632 587	3 272 359	4 767 440	5 401 390	5 332 914
Celková pasiva	2 632 587	3 272 359	4 767 440	5 401 390	5 332 914
Celková aktiva	2 632 587	3 272 359	4 767 440	5 401 390	5 332 914
Vlastní kapitál	399 928	300 663	503 554	559 784	705 774
Tržby z obratu	330 314	325 187	300 427	654 701	756 528
EBIT (zisk před zdaněním)	64 718	-8 031	8 906	143 982	251 953

v %	2010	2011	2012	2013	2014
Meziroční nárůst bilanční sumy		24,30%	45,69%	13,30%	-1,27%
Podíl VK na celkových aktivech	15,19%	9,19%	10,56%	10,36%	13,23%
Rentabilita vlastního kapitálu	16,18%	-2,67%	1,77%	25,72%	35,70%
Rentabilita průměrných vlastních aktiv	2,46%	-0,25%	0,19%	2,67%	4,72%
Rentabilita tržeb	19,59%	-2,47%	2,96%	21,99%	33,30%

Zdroj: Výroční zprávy OC Černý Most. Vlastní zpracování

**Příloha 4:** Podklady pro výpočet finančních ukazatele a hodnoty finančních ukazatelů nákupního centra Palladium.

NC PALLADIUM

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Bilanční suma	14 993 907	14 758 593	14 416 604	15 902 619	16 372 595
Celková pasiva	14 993 907	14 758 593	14 416 604	15 902 619	16 372 595
Celková aktiva	14 993 907	14 758 593	14 416 604	15 902 619	16 372 595
Vlastní kapitál	-1 856 444	-2 743 427	-2 770 974	-2 281 568	-1 905 685
Tržby z obratu	865 452	876 222	917 348	966 544	955 609
EBIT (zisk před zdaněním)	353 424	-188 715	226 419	1 211 044	649 169

v %	2010	2011	2012	2013	2014
Meziroční nárůst bilanční sumy (v %)		-1,57%	-2,32%	10,31%	2,96%
Podíl VK na celkových aktivech (v %)	-12,38%	-18,59%	-19,22%	-14,35%	-11,64%
Rentabilita vlastního kapitálu	-19,04%	-6,88%	-8,17%	-53,08%	-34,06%
Rentabilita průměrných vlastních aktiv	2,36%	-1,28%	1,57%	7,62%	3,96%
Rentabilita tržeb	40,84%	-21,54%	24,68%	125,30%	67,93%

Zdroj: Výroční zprávy Palladium. Vlastní zpracování

**Příloha 5:** Podklady pro výpočet finančních ukazatele a hodnoty finančních ukazatelů Ahold Czech republic.

Ahold

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	-1 841 349	29 634	270 458	382 545	465 600
celk. aktiva	13 655 130	13 764 156	13 894 398	14 173 054	13 978 690
vlastní kapitál	319 188	1 087 135	1 115 989	1 259 856	1 643 055
tržby obratu	40 346 815	39 168 547	40 528 085	40 704 556	40 056 887
provozní náklady	42 151 776	38 432 929	40 340 766	40 431 847	39 736 649

v %	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita aktiv	-13,48%	0,22%	1,95%	2,70%	3,33%
rentabilita vlastního kapitálu	-576,89%	2,73%	24,23%	30,36%	28,34%
rentabilita tržeb	-4,56%	0,08%	0,67%	0,94%	1,16%
rentabilita nákladů	-4,37%	0,08%	0,67%	0,95%	1,17%

Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech republic. Vlastní zpracování

**Příloha 6:** Podklady pro výpočet finančních ukazatele a hodnoty finančních ukazatelů ENAPO.

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	10 549	15 471	10 057	10 390	6 578
celk. aktiva	33 763	37 498	49 554	54 170	54 473
vlastní kapitál	10 521	14 803	22 819	31 157	21 589
tržby obratu	71 636	90 226	96 646	106 769	103 264
provozní náklady	60 849	82 053	94 121	103 329	119 259

v %	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita aktiv	31,24%	41,26%	20,30%	19,18%	12,08%
rentabilita vlastního kapitálu	100,27%	104,51%	44,07%	33,35%	30,47%
rentabilita tržeb	14,73%	17,15%	10,41%	9,73%	6,37%
rentabilita nákladů	17,34%	18,85%	10,69%	10,06%	5,52%

Zdroj: Výroční zprávy ENAPO Obchodní. Vlastní zpracování