

Univerzita Karlova v Praze  
Přírodovědecká fakulta  
Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Studijní program: Demografie  
Studijní obor: Demografie se sociální geografii



Zdeněk Hladík

**LOKALIZAČNÍ FAKTORY NÁKUPNÍCH CENTER:  
PŘÍPADOVÁ STUDIE NÁKUPNÍCH CENTER V PRAZE**

Localization factors of shopping centers:  
Case study of shopping centers in Prague

*Bakalářská práce*

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jana Spilková, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci vypracoval samostatně, pouze za použití uvedených zdrojů a literatury.

V Praze 21.8. 2012

.....

Zdeněk Hladík

**Poděkování:**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí své bakalářské práce RNDr. Janě Spilkové Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování daného tématu. Dále bych chtěl také poděkovat za podporu své rodiny a přátel, bez které bych nebyl tam, kde jsem.

## Abstract

Lokalizace ekonomických aktivit je v odborné literatuře velice často a dlouhodobě diskutovaná otázka. Zejména určení lokalizačních faktorů pro maloobchodní jednotky v tak komplexním prostředí, jako je metropolitní Praha, je velice komplikovaný proces. Rozdíl v řádu i několika desítek metrů může rozhodnout o celém úspěchu či neúspěchu daného nákupního centra. V první části práce je tak uvedena a diskutována celá řada studií a metod s rozdílnými přístupy k určení této lokality.

Výsledky práce ukazují na snahu zákazníků o minimalizaci času a námahy vynaložené na nakupování, jejímž odrazem je právě důraz na dostupnost stanice metra jako hlavního lokalizačního faktoru v pražském prostředí. Avšak nejen samotná lokalizace, ale také preference zákazníků určitého marketingového mixu a charakteristik center ovlivňují jejich úspěšnost.

**Klíčová slova:** nákupní centrum, lokalizační faktory, Praha, metro, dostupnost

Localisation of economic activities is an often debated issue in the expert literature. In particular, the factors determining the location of retail units in such a complex environment, as is the metropolitan Prague, is a very complicated process. Variance of several meters can determine the entire success or failure of the shopping center. Therefore, the first part of this thesis presents and discuss a broad range of studies and methods with different approaches to determine location analysis.

The results of this thesis show the efforts of customers to minimize time and effort spent on shopping, which is just a reflection of the proximity and availability of metro station as the main localization factor in Prague's area. However, not only the location, but also the preferences of customers of specific marketing mix and characteristics affect the success of these centers.

**Key words:** shopping center, localisation factors, Prague, metro, availability

# OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	7
ÚVOD.....	8
1 MALOOBCHODNÍ JEDNOTKY .....	10
1.1 Klasifikace maloobchodních jednotek.....	10
1.2 Nákupní centrum.....	12
2 MALOOBCHOD V ČESKU PO ROCE 1989.....	15
2.1 Vývoj maloobchodní sítě v Česku po roce 1989.....	15
2.2 Výstavba NC v Praze .....	18
2.2.1 První etapa: 1997-1999 .....	18
2.2.2 Druhá etapa: 2000-2004.....	20
2.2.3 Třetí etapa: 2005-2007 .....	21
2.2.4 Čtvrtá etapa: 2008-2011.....	22
3 LOKALIZAČNÍ TEORIE .....	25
3.1 Historický vývoj .....	25
3.2 Lokalizace maloobchodu.....	27
3.2.1 Lokalizace na mikro-úrovni – teoretický kontext.....	27
3.2.2 Lokalizace na mikro-úrovni – metody.....	30
4 LOKALIZAČNÍ FAKTORY NC V PRAZE .....	34
4.1 Analýza vybraných nákupních center v Praze .....	35
4.2 Metodika analýzy .....	36
4.3 Sledovaná nákupní centra .....	37
4.3.1 Centrum Černý Most.....	37
4.3.2 Avion Shopping Park .....	38
4.3.3 OC Letňany.....	39
4.3.4 Park Hostivař .....	40
4.3.5 OC Nový Smíchov.....	41
4.3.6 Metropole Zličín.....	42
4.3.7 Europark Štěrboholy .....	43
4.3.8 Atrium Flóra .....	44

4.3.9	NC Stodůlky.....	44
4.3.10	NC Eden.....	46
4.3.11	Galerie Butovice.....	47
4.3.12	Centrum Chodov.....	48
4.3.13	Novodvorská Plaza.....	49
4.3.14	Palladium.....	50
4.3.15	Galerie Fénix.....	51
4.3.16	Arkády Pankrác.....	52
4.3.17	Galerie Harfa.....	52
4.4	Shrnutí poznatků o nákupních centrech.....	53
5	STANOVENÍ FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI NC V PRAZE.....	62
6	ZÁVĚR.....	64
	SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY.....	66

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Obrázky

OBR.	1: PRVNÍ ETAPA VÝSTAVBY NC V PRAZE.....	19
OBR.	2: DRUHÁ ETAPA VÝSTAVBY NC V PRAZE.....	20
OBR.	3: TŘETÍ ETAPA VÝSTAVBY NC V PRAZE.....	21
OBR.	4: ČTVRTÁ ETAPA VÝSTAVBY NC V PRAZE.....	23
OBR.	5: POLOHA CENTER VŮČI TRASE METRA: CENTRÁLNÍ A VÝCHODNÍ SEKTOR.....	56
OBR.	6: POLOHA CENTER VŮČI TRASE METRA: ZÁPADNÍ SEKTOR.....	57
OBR.	7: POLOHA CENTER VŮČI TRASE METRA: JIŽNÍ SEKTOR.....	57

## Grafy

GRAF	1: PRONAJÍMATELNÁ PLOCHA NC V PRAZE.....	58
GRAF	2: POČET OTEVŘENÝCH JEDNOTEK V JEDNOTLIVÝCH PRAŽSKÝCH NC.....	59
GRAF	3: PODÍL „COMPARISON“ OBCHODŮ VE VYBRANÝCH PRAŽSKÝCH NC.....	60

## Tabulky

TAB.	1: KLASIFIKACE NÁKUPNÍCH CENTER.....	14
TAB.	2: BENCHMARKING NC V PRAZE.....	54
TAB.	3: CELKOVÉ HODNOCENÍ NC V PRAZE.....	55
TAB.	4: PODÍL OBCHODŮ S MÓDOU NA CELKOVÉM POČTU OBCHODŮ.....	60

# ÚVOD

Oblast maloobchodu prošla od počátku 90. let do dnes řadou významných změn, ať již hovoříme o vlastnických poměrech, její fyzické struktuře, změně v nákupním chování spotřebitelů či o transformaci a vzniku nových maloobchodních jednotek jako takových. Díky přechodu od státem řízené ekonomiky k ekonomickému liberalismu se český trh otevírá i zahraničním investicím, které hrají v oblasti rozvoje českého maloobchodu velmi významnou roli. S příchodem těchto investic se na území Česka začínají objevovat i nové maloobchodní formáty typu hypermarket či tzv. hobby markety. Rozhodně nejvýraznější z těchto jednotek je však nákupní centrum, které stojí na pomyslném vrcholu žebříčku vývojových stupňů maloobchodních jednotek. Díky nejen velkému množství nabízeného zboží, ale také služeb na jednom místě, se stává jakýmsi fenoménem dnešní společnosti. Formáty tohoto typu totiž již neslouží k pouhému nákupu potravin či jiného zboží denní potřeby, ale v čím dál větší míře také k trávení volného času a zábavy. A není snad v Česku místa, kde by byla přítomnost tohoto formátu více znatelná, než je Praha, na jejímž území se nachází 35 % všech nákupních center Česka.

Výsledkem procesu výstavby těchto jednotek na území města Prahy, který započal v roce 1997 otevřením úplně prvního komplexního centra v Česku, je v současnosti 18 otevřených a jedno zavřené nákupní centrum. Všechna tato centra se od sebe liší jak svojí velikostí, nabízeným marketingovým mixem, fyzickou formou, vnitřním uspořádáním obchodních jednotek, dostupností hromadnou i osobní dopravou atd. Všechny tyto a mnohé další vlastnosti ovlivňují jejich úspěšnost, avšak jejich význam a váha se může napříč trhy a prostředím výrazně lišit.

Cílem této práce je tedy identifikovat universální lokalizační faktory pro ideální/teoretické nákupní centrum v pražském prostředí a případné další činitele kladně ovlivňující jeho chod.

Práce je rozdělena do dvou částí: z praktické části a teoretického rámce, ze kterého vychází. První kapitola teoretické části je věnována zejména definici pojmu nákupního centra a to v kontextu klasifikace ostatních maloobchodních jednotek. Úvod druhé kapitoly je zaměřen na vývoj maloobchodní sítě v Česku po roce 1989 jako vhodnému předznamenání samotné výstavby nákupních center v Praze, které je v této kapitole také věnována podstatná část. Třetí a poslední kapitola teoretické části je zaměřena již na



diskusi současné i starší odborné literatury a prací, zabývajících se vývojem v otázce lokalizace maloobchodu jak z teoretického, tak praktického a metodického hlediska. Čtvrtá část se již zabývá samotnou analýzou nákupních center v Praze a shrnutím těchto poznatků. Konečné výsledky jsou uvedeny v páté kapitole. Šestá, závěrečná kapitola je věnována shrnutí získaných poznatků.

# 1 MALOOBCHODNÍ JEDNOTKY

## 1.1 Klasifikace maloobchodních jednotek

Klasifikace maloobchodních jednotek je již tradiční problém geografických studií zabývajících se vývojem maloobchodu a je esenciální ve smyslu pochopení a analyzování vztahů v této oblasti (Guy 1998). Pokud je provedena logicky a podle určitých pravidel, pak významnou měrou asistuje při diskusi výzkumu geografie maloobchodu, ať už jde o vývojové trendy, chování spotřebitele, prodejce atp. Tuto klasifikaci lze provést na základě různých pravidel, která jsou také částečně dána cílem výzkumu, např. dle nabízeného zboží a služeb, účelem nákupní cesty, velikosti prodejny, vlastnických poměrů atd. (Guy 1998).

V této práci je využita ta, která odlišuje různé typy maloobchodních provozních jednotek na základě dvou hledisek, označovaných jako tzv. strukturální a instrumentální znaky. Strukturální (statické) znaky můžeme definovat jako formu prodeje, velikost a stavební řešení jednotky či sortimentní profil, mezi znaky instrumentální (dynamické) řadíme zejména soubor nabízeného zboží a služeb i jejich kvalitu a cenovou politiku (Waidhofer 2000). S ohledem na tyto vlastnosti můžeme definovat tyto maloobchodní jednotky (Cimler 1992):

- Specializované prodejny
- Úzce specializované prodejny
- Smíšené prodejny
- Obchodní domy (universální)
- Specializované obchodní domy
- Superety (samoobslužné prodejny potravin)
- Supermarkety
- Hypermarkety
- Specializované (odborné) velkoobchodní prodejny
- Diskontní prodejny potravin

**Specializované a úzce specializované prodejny** jsou typické svým poměrně úzkým, ale hlubokým spektrem nabízených služeb a zboží (většinou nepotravinový

sortiment). Charakteristickým prostorem pro jejich působení jsou zejména městská centra či nákupní centra.

**Smíšené prodejny** jsou umístovány především na venkově a okrajových částech měst. Jejich nabízené zboží zahrnuje jak potraviny, tak spotřební zboží, Sortiment je široký, ale mělký a jde zpravidla o zboží denní potřeby.

**Universální (plnosortimentní) obchodní domy** nabízejí široký a poměrně hluboký sortiment zboží, vše „pod jednou střechou“. Prodejní plocha se pohybuje od v rozmezí 5 až 20 tis. m<sup>2</sup> a oblastí jejich „působnosti“ jsou především centra měst.

**Specializované obchodní domy** na rozdíl od výše uvedených jsou zaměřené na nepotravinářské zboží, resp. jeho část, velmi často na sortiment odívání a s ním spojené služby. Vzhledem k svému zaměření je jejich lokalizace nejčastější v centru měst, též se uplatní ve čtvrtové či obvodové vybavenosti. Minimální prodejní plocha bývá cca 1 500 m<sup>2</sup>.

**Supereta** je jednou z méně známých forem maloobchodní jednotky a její vznik se datuje do 60. let jako široko- nebo plnosortimentní samoobsluha potravin s prodejní plochou 200 - 400 m<sup>2</sup> nabízející též základní druhy nepotravinářského zboží denní potřeby. Dnes při vysokém rozvoji jednotek vyššího typu (supermarkety, hypermarkety atd.) se superety nacházejí především na nádražích, letištích, u odpočívadel dálnic atp.

**Supermarket** je velkokapacitní prodejna s plnou nabídkou potravin a základními druhy nepotravinářského zboží převážně využívající formu samoobsluhy s rozlohou nad 400 m<sup>2</sup>. Horní hranice prodejní plochy je do 1500 m<sup>2</sup>. V nabízeném sortimentu převažují potraviny a právě podíl průmyslového zboží je rozhodující pro odlišení od hypermarketu. Jeho lokalizace není úzce zaměřena a můžeme je nalézt jak jako součást obchodních domů, tak na dopravních uzlech.

**Hypermarkety** oproti supermarketům dosahují nejen větších prodejních ploch, ale též, jak bylo naznačeno výše, nabízejí rozšířený prodej nepotravinářského zboží, jehož podíl na celkovém počtu druhů zboží je nadpoloviční. Jde tedy o velkou prodejní jednotku nabízející na jedné ploše potravinářské i jiné zboží denní, časté a občasné poptávky, převážně formou samoobsluhy. Spodní hranice plošné velikosti hypermarketu je v rozmezí 1 500 – 2 000 m<sup>2</sup> a horní až 15 000 m<sup>2</sup> prodejní plochy.

**Specializované (odborné) velkoprodejny** nabízejí sortiment velkých ucelených souborů nepotravinářského zboží. Typickým příkladem těchto obchodů jsou tzv. hobbymarkety („do-it-yourself“), velkoprodejny nábytku, elektroniky potřeby pro domácnost, motoristy atd. Od specializovaných obchodních domů se liší samoobslužnou formou prodeje, jednopodlažním řešením samotné prodejny či nižší cenou zboží. Rozloha prodejní plochy se může pohybovat v rozmezí 600 - 4 000 m<sup>2</sup>.

Waidhofer (2000) spolu se Spilkovou (2012) k tomuto seznamu dodávají dohromady ještě tři typy maloobchodních jednotek, které se u nás začaly objevovat až od druhé poloviny 90. let. Jedná se o **samoobslužný sklad Cash & Carry, nákupní parky a nákupní centra**.

**Samoobslužný sklad Cash & Carry** je velkoplošná prodejní jednotka, spektrem svého zboží zaměřená především na menší podnikatele (oblast stravování, ubytování, drobného obchodu – členství na základě živnostenského listu), spektrum zboží je podobné velkému hypermarketu, těžiště obratu je v potravinách, prodávajících se ve velkém balení, prodejní plocha se obvykle pohybuje v rozmezí 10 000 - 15 000 m<sup>2</sup>. Fyzická forma bývá podobná halové stavbě, vybavené skladovými regály.

Druhá jednotka v pořadí, tedy **nákupní park** představuje objekt rozdělený na jednotlivé velkoplošné prodejní jednotky, které jsou samostatně přístupné ze společného parkoviště. Počet těchto jednotek se pohybuje v rozmezí 7 – 10 a průměrná rozloha se nachází v rozmezí 3 500 – 7 000 m<sup>2</sup>. Koncept nákupních parků je založen na zastoupení vyváženého poměru jak potravinářského, tak spotřebního zboží.

**Nákupní centra** (dále NC), na která je zaměřena tato práce, stojí na pomyslném vrcholu v hierarchii maloobchodních provozních jednotek (Waidhofer 2000) a mohou se skládat z různých kombinací výše zmíněných jednotek a s některými sdílí i podobné fyzické rysy. Jelikož je definice této jednotky problematictější, vzhledem k jeho vysoké komplexitě a diversifikaci, je této otázce věnována samostatná kapitola.

## **1.2 Nákupní centrum**

Definice NC se může zdát na první pohled jednodušší, než je realita. Nejpodstatnějším úkolem v této problematice je vymezit fyzické limity takového centra. Tedy rozhodnout, kdy se již jedná o NC a kdy pouze o náhodný shluk obchodů ve vzájemné blízkosti. V tomto ohledu můžeme najít ve světové literatuře dva proudy s rozdílnými názory na tuto otázku. První myšlenkový směr považuje NC za jakoukoli skupinu obchodů, ať již jsou projektované X neprojektované, nové X staré, účelově postavené X konvertované atp. (Guy 1998). Druhý z nich, který považuji za správný, a je v této práci využit, zastává názor, že tohoto termínu by mělo být užito pouze v kontextu s budovami plánovanými a postavenými za tímto účelem. Z tohoto důvodu všechny ostatní jednotky, které toto kritérium nesplňují, jsou považovány za jednu ze seznamu maloobchodních jednotek popsanych v předešlé kapitole.

Výše popsanou podmínkou však samotné NC definovat nelze. Jak již bylo řečeno, nejpodstatnější je vymezit fyzické limity, v tomto případě tedy určit minimální prodejní plochu takového centra. Pro tento účel je v této práci využita studie společnosti ICSC (International Council of Shopping Centers), která zkoumá definice používané pro popis NC z celé Evropy s cílem popsat jejich základní typy a určit tak celoevropský standard. Výsledkem této studie je definice, aplikovatelná v evropském kontextu, popisující NC jako „*maloobchodní nemovitost, která je plánována a řízena jako celek, obsahující další jednotky a společné prostory s minimální pronajímatelnou plochou 5 000 m<sup>2</sup>* (Lambert 2006, s. 35).“

I přes univerzálnost uvedené definice ji považuji sice za platnou a v jistých směrech za užitečnou, neboť nám udává hledanou minimální prodejní plochu, ale za poněkud nedostačující, jelikož nepřináší jednoznačný pohled na pojem nákupní centrum. Neodlišuje totiž velkoplošné maloobchodní jednotky s přidruženými menšími prodejny od nákupních center. Představme si jako příklad objekt, v němž se nachází „pod jednou střechou“ nejen hypermarket, ale též trafika, květinářství, obchod s vínem a cukrárna a jehož celková prodejní plocha přesahuje stanovenou minimální rozlohu pro nákupní centrum 5 000 m<sup>2</sup>. Pokud bychom se řídili rámcem daným výše zmíněnou definicí, mohli bychom tento objekt považovat za plnohodnotné nákupní centrum. Z tohoto důvodu je nutné souhlasit s Novotnou (2007), která považuje za důležité nejen vymezit NC po stránce plošné, ale též co se týče počtu samotných maloobchodních jednotek, které ho tvoří. Kdybychom si tuto podmínku nepoložili, každá budova obsahující už jen dvě maloobchodní jednotky a s rozlohou pronajímatelné plochy větší než je daný limit, mohla by být považována za NC. Proto je v této práci považována za správnou a konečnou definici nákupního centra ta, kterou uvádí Novotná (2007, s. 27):

*„Nákupní centrum je prostor, který je plánovaný, postavený a spravovaný jako celek, s minimální pronajímatelnou plochou 5 000 m<sup>2</sup>, který obsahuje nejméně deset maloobchodních jednotek a služby.“*

Nyní s obecným vymezením pojmu NC můžeme pokračovat v jeho další klasifikaci. Je to nutné především kvůli značné diferenciaci a nejednotné formě tohoto maloobchodního formátu. K této problematice lze též přistupovat z různých pohledů, např. klasifikace dle teorie centrálních míst (dále TCM), klasifikace dle fyzické formy centra, klasifikace dle vlastnictví a nájemních vztahů, dle velikosti a funkce nákupního centra a v neposlední řadě z hlediska účelu nákupní cesty (Spilková 2002). Tato práce však využívá klasifikace ICSC, která je založena na velikostním a funkčním hledisku (Lambert 2006). Lambert (2006) identifikuje ve své práci 11 druhů nákupních center,

kteřá lze rozdělit do dvou širokých skupin/formátů: **tradiční** a **specializovaná**. Pro účely této práce je však tento seznam zjednodušen na výsledných 9 druhů nákupních center uvedených v tab. 1.

**TAB. 1: KLASIFIKACE NÁKUPNÍCH CENTER**

Evropský standard

Formát	Druh nákupního centra		Rozloha pronajímatelné plochy
Tradiční	Obrovské		80 000 m <sup>2</sup> a více
	Velké		40 000 - 79 999 m <sup>2</sup>
	Střední		20 000 - 39 999 m <sup>2</sup>
	Malé		5 000 - 19 999 m <sup>2</sup>
Specializované	Retail park	Velký	20 000 m <sup>2</sup> a více
		Střední	10 000 - 19 999 m <sup>2</sup>
		Malý	5 000 - 9 999 m <sup>2</sup>
	Outletové centrum		5 000 m <sup>2</sup> a více
	Tematicky zaměřené		5 000 m <sup>2</sup> a více

Zdroj: Lambert (2006), upraveno

**Tradiční NC** mohou být jak uzavřená („vše pod jednou střechou“), tak pod širým nebem. Obsahují služby a zboží všeho druhu a dále jsou klasifikovány již jen podle velikosti. V Praze, na jejíž nákupní centra je tato práce zaměřena, je většina center právě tohoto druhu.

**Specializovaná NC** dále rozlišujeme na *retail parky*, *outletová centra* a *tematicky zaměřená centra*. Retail park je jednotně plánovaný, designovaný a spravovaný soubor středě velkých a velkých maloobchodních jednotek s oddělenými vstupy přístupnými zpravidla ze společného parkoviště. Outletová centra nemívají jednotnou fyzickou formu, mohou být jak uzavřená, tak pod širým nebem, ale jsou specifická tím, že zdejší nájemci/prodejci nabízejí pouze zlevněné zboží, které jim přebývá na skladě, pochází ze staré kolekce či je z jiného důvodu obtížněji prodejné. Poslední, tematicky zaměřená nákupní centra, jak již napovídá jejich název, se svým úzkým spektrem, ale hlubokým záběrem nabízeného zboží zaměřují na určitou cílovou skupinu zákazníků, např. orientace na značkové luxusní zboží. Centra tohoto typu jsou vytvořena velmi často v budovách starší zástavby, např. Slovanský dům, ovšem zaměření této práce je výhradně na nově vytvořené budovy, z tohoto důvodu nebudou podobná nákupní centra uvažována.

## 2 MALOOBCHOD V ČESKU PO ROCE 1989

### 2.1 Vývoj maloobchodní sítě v Česku po roce 1989

Maloobchod, jako podskupinu obchodu, můžeme definovat jako jistou distribuční soustavu, jejímž prostřednictvím je zákazníkům nabízeno a dodáváno zboží a služby různého druhu. V našem životě tak hraje neodmyslitelnou roli, neboť díky ní jsou uspokojovány takřka veškeré lidské potřeby od potravin po sportovní potřeby atd. (Szczyrba 2000).

Už od jeho raných počátků, kdy byl prezentován vesnickými, posléze městskými trhy, prochází maloobchod neustálými proměnami (Waidhofer 2000) a to ve dvou hlavních směrech. První je samotné spektrum nabízeného zboží a služeb, což je dáno průběžným, více či méně plynulým, technologickým vývojem lidstva. Druhý je změna v jeho strukturálních a prostorových aspektech. Ten se odvíjí od socioekonomického vývoje společnosti (Waidhofer 2000).

Tento přirozený vývoj byl však v polovině 20. století silně narušen jistými geopolitickými událostmi (rozdělení na tzv. východní a západní blok Železnou oponou), které na několik následujících desítek let ovlivnily nejen samotný maloobchod, ale českou ekonomiku jako celek. Původní liberální tržní systém založený na principu volné hospodářské soutěže byl po roce 1948 nahrazen centrálně řízenou a spravovanou ekonomikou bez možnosti zahraničních investic či mezinárodního obchodu. Výjimku v tomto směru tvořila pouze obchodní organizace *Rada vzájemné hospodářské pomoci* (RVHP) sdružující státy sovětského bloku. Obecně ale lze říci, že nově zavedený systém se silným zaměřením na těžký průmysl nebyl schopný dostatečně rychle reagovat na změny v trhu a byl strukturálně zaostalý, zejména v oblasti terciéru, což mělo za logický následek i nedostatečný rozvoj maloobchodní sítě.

Obrat však nastal s rokem 1989 a s následujícími léty transformačního období, která přinesla řadu radikálních změn díky návratu k tržnímu hospodářství a liberalizaci, které se dotkly nejen vlastnických poměrů (do této doby byly podniky téměř výhradně ve státním vlastnictví) ale i organizační struktury a fyzického aspektu výstavby maloobchodních jednotek (Spilková 2011). Tento vývoj po roce 1989 můžeme rozdělit do dvou etap (Spilková 2011).

V první z nich, trvajících přibližně do poloviny 90. let a jejíž průběh můžeme označit jako atomizaci maloobchodní sítě (rozpad původních státních podniků díky malé privatizaci a následný vznik velkého počtu malých soukromých obchodních jednotek), nebyly změny ve fyzické struktuře maloobchodní sítě nijak dramatické. Docházelo tehdy především k rekonstrukci a rozšiřování stávajících obchodních prostor ve velkých městech (Szczyrba 2002) a to již za účasti zahraničních investorů. Avšak vznik nových staveb jako takových byl v této době dosti omezený a to hned z několika důvodů: nedostatek financí, oblasti potencionální výstavby nebyly na tuto možnost dostatečně připraveny, v jistých případech nebyly stále vyřešeny majetkoprávní vztahy dotčených pozemků, samotná politika státu nevyhovovala případným investorům či také některé maloobchodní řetězce neměly jasnou strategii budoucího rozvoje (Spilková 2008).

Druhá etapa vývoje maloobchodní sítě, jejíž počátek datujeme do druhé poloviny 90. let, se nesla ve znamení rozsáhlé expanze zahraničních investic, které jsou hlavním podnětem tohoto rozvoje (Szczyrba 2002). Tyto investiční aktivity můžeme vymezit na základě čtyř lokalizačních kritérií (Viturka a kol. 1998, cit. v Szczyrba 2000):

- Faktor blízkosti trhu
- Faktor dopravy
- Faktor nabídky rozvojových ploch
- Faktor ceny stavebních pozemků

Szczyrba (2000, s. 18) s odkazem na výše uvedené tvrdí, že *„blízkost trhu je nejvýznamnějším dílčím obchodním faktorem právě pro případ distribučních aktivit, usilujících o centrální lokalizaci v rámci obsluhovaného území“*. Z tohoto důvodu je logické, že výstavba nových maloobchodních jednotek započala právě *„na zelené louce“* (tzv. *greenfield*) na okraji velkých měst (Praha, Brno, Plzeň atd.) a následně také v jejich centrech (Spilková 2012). Kromě velkého počtu supermarketů obchodních řetězců se také začínají objevovat i první diskonty, hypermarkety, specializované velkoobchodní a další velkoformátová zařízení.

Avšak venkovská maloobchodní síť procházela velice odlišným vývojem. Vzhledem k nižší kupní síle zdejšího obyvatelstva, špatné dopravní dostupnosti atd. byly tyto oblasti zahraničními developery opomíjeny, neboť nabízely menší potenciál pro jejich rozvoj (Spilková 2012). A také z důvodu jejich ekonomické neefektivnosti, byly již dříve zbudované prodejny v mnoha případech postupně zavírány.



Nyní se zaměříme spíše na samotný vývoj výstavby nových velkoplošných maloobchodních jednotek. Prvními prodejními jednotkami tohoto typu, které se začaly v Česku objevovat již ke konci první poloviny devadesátých let, byly odborné velkoprodejny, zejména tzv. hobbymarkety („do-it-yourself“). Rozvoj nových formátů v oblasti potravin v českém trhu byl přeci jen pomalejší. První nová maloobchodní jednotka zabývající se prodejem potravin vstupuje „do hry“ až v již zmíněné druhé etapě transformačního období, tedy v druhé polovině devadesátých let. Jedná se o supermarket. Tento formát se po léta těšil vysoké oblibě a také dlouhou dobu byl též nejvíce početný, přibližně až do roku 2005 (Weber 2010). Dnes s počtem pohybujícím se okolo 476<sup>1</sup> prodejen je druhou nejpočetnější formou maloobchodní jednotky. Avšak dá se předpokládat, že jejich počet se bude pravděpodobně i nadále stagnovat, jak lze tuto tendenci v posledních letech zaznamenat. Na pomyslném prvním místě supermarket vystřídaly dnes nejrychleji se rozvíjející maloobchodní jednotky tj. diskontní prodejny. Ty sice na scénu přicházejí později nežli supermarkety, avšak svoji oblibu si rychle získávají (Weber 2010). Zejména dnes, kdy ekonomická situace příliš nepřeje obchodu a lidé se snaží více šetřit, je pro mnoho zákazníků nákup potravin a jiného zboží v diskontní prodejně ekonomicky přijatelnější. Současný počet těchto maloobchodních jednotek se pohybuje okolo čísla 612<sup>2</sup>.

Přesto jsou určité regiony v Česku, s odkazem na výše zmíněný vývoj maloobchodu na venkově, jejichž maloobchodní síť není příliš hustá (jistě části Moravy), a proto tyto oblasti mohou být v budoucnu potenciálně vhodné pro další rozšiřování zejména diskontních řetězců (Spilková 2008).

Předposlední velkoplošnou maloobchodní jednotkou, která se dostává na český trh, je hypermarket, který lze považovat za „inovativní“ mezi těmito formáty (Spilková 2012). První byl postaven v roce 1996, ale k intenzivnější výstavbě dochází až od roku 1998 s dvěma vrcholy výstavby v letech 2000 a 2006, kdy jich bylo v každém roce postaveno 31. Dnes je jejich celkový počet odhadován na 258<sup>3</sup>.

První NC, které stojí na pomyslném vrcholu celého žebříčku jednotlivých formátů tvořících maloobchodní síť, bylo v Česku vystavěno až ke konci devadesátých let v Praze v roce 1997. Od tohoto okamžiku dochází k výrazné expanzi těchto komplexních jednotek, již další rok jsou nově otevřena další velká NC jak v Brně, Plzni, tak opět v Praze.

---

<sup>1</sup> Data za rok 2009

<sup>2</sup> Data za rok 2009

<sup>3</sup> Data za rok 2009

Výsadní postavení v počtu NC zaujímá v Česku Praha, ve které se jich nachází cca 35 %, na druhém místě je Brno s 17 % (Spilková 2012). A právě podrobnějšímu popisu výstavby těchto center v Praze je věnována další kapitola.

## **2.2 Výstavba NC v Praze**

Tato kapitola se podrobně zabývá vývojem v rozmístění výstavby NC v Praze. Tento proces, započatý v roce 1997 výstavbou prvního nákupního centra v Česku vůbec, lze rozdělit na několik etap, podle jistých tendencí, které lze v tomto vývoji od tohoto roku identifikovat. Zásadní pro určení těchto časových intervalů je tempo, s jakým byla nová centra budována, a také ve které ze čtyř pražských městských zón byla tato výstavba uskutečněna. Jedná se o **historické jádro, vnitřní město, vnější město a příměstskou zónu** (Novotná 2007). Na základě pozorování lze tento vývoj rozdělit na tyto období:

- První etapa výstavby pouze v příměstské zóně v letech 1997-1999
- Druhá etapa s fragmentovanou výstavbou ve všech zónách v období 2000-2004
- Třetí vrcholná etapa s přibližující se výstavbou k centru města v letech 2005-2007
- Poslední etapa se stagnující výstavbou v letech 2008-2011

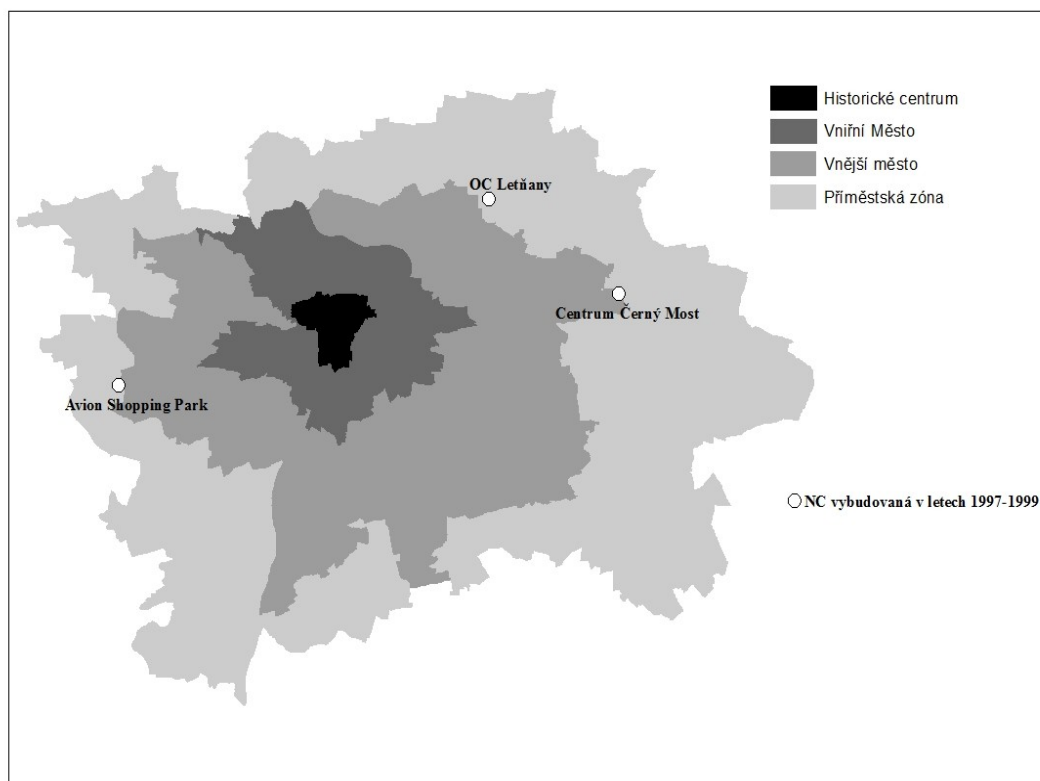
Pokud však budeme hovořit o tomto procesu jako o celku, nikoli jako o souboru různých fází, tak i v Praze probíhala výstavba komplexních nákupních center od jejich okrajových částí směrem k centru města, podobně jako i v jiných městech Česka (Novotná 2007).

### **2.2.1 První etapa: 1997-1999**

V Praze, jako i v jiných městech, se první výstavba nákupních center odehrávala výhradně na okraji města v příměstské zóně, pro což bylo vícero důvodů. Jednak v příměstské zóně byly pozemky levnější nežli v oblastech blíže centru, ale též díky tehdejší neexistenci územního plánu bylo jednodušší získat potřebná stavební povolení pro komerční výstavbu. Avšak i přes jeho nepřítomnost byla tato výstavba v souladu se

záměry plánovaného rozvoje (Spilková 2012). Jako další pozitivum těchto pozemků také nesmíme opomenout zmínit dobrou dopravní dostupnost s možností dalšího vývoje těchto oblastí, která tyto oblasti tvořila přitažlivější pro investory.

### OBR. 1: PRVNÍ ETAPA VÝSTAVBY NC V PRAZE



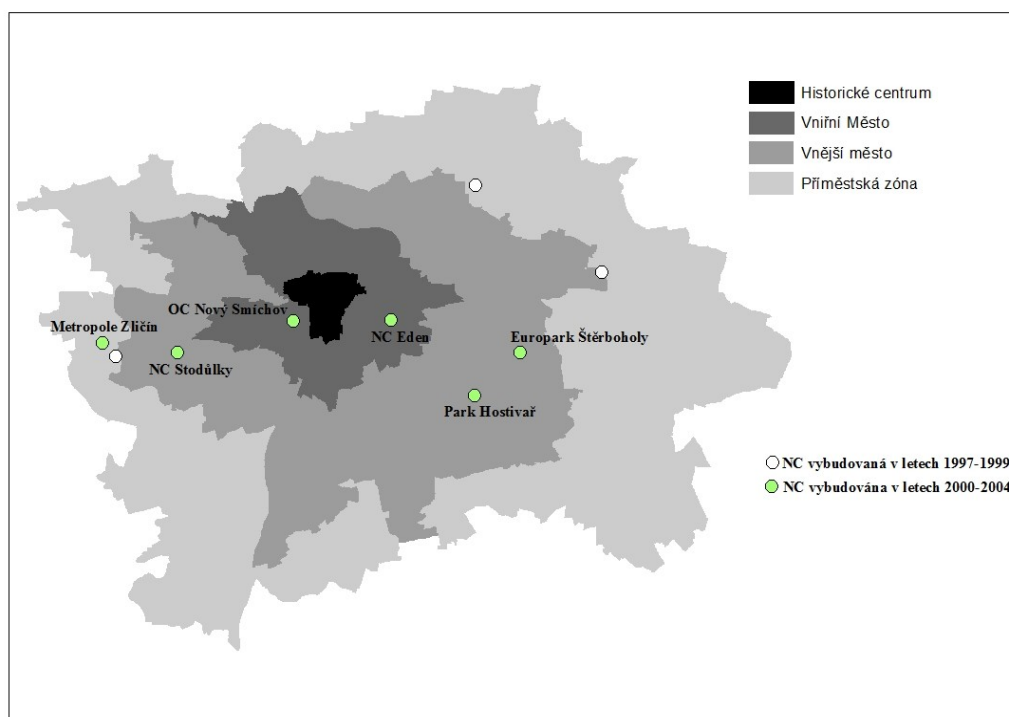
Zdroj: vlastní práce

V tomto období byla otevřena tři nová centra, v každém roce po jednom. Prvním z nich, jak již bylo dříve zmíněno, se stalo **Centrum Černý Most (CČM)** na východním okraji Prahy. O rok později (1998) **Avion Shopping Park** na západě na Zličíně a v dalším roce (1999) následovalo **OC Letňany** v severní části Prahy.

## 2.2.2 Druhá etapa: 2000-2004

Jak bylo naznačeno výše, v tomto období se začala výstavba nových nákupních komplexů přibližovat centru města a probíhala ve všech zónách, vyjma historického jádra. Prvním centrem postaveným v tomto období byl **Park Hostivař** (2000) již lokalizovaný ve vnějším městě, i když stále blízko u hranic s příměstskou zónou. Opravdu prvním obchodním komplexem lokalizovaným v centru města se stalo s v roce 2001 **OC Nový Smíchov** (vnitřní město) v těsné blízkosti stanice metra Anděl jako součást revitalizace místních brownfields. Dalšími nákupními centry, které již „opustili“ příměstskou zónu, byly **Palác Flóra** (2003), též ve vnitřním městě přímo u trasy metra, a **NC Stodůlky** (2003) ve vnějším městě. Přesto však většina objemu výstavby této etapy byla stále lokalizována do zóny vnějšího města (Novotná 2007): **Metropole Zličín** (2002 s dalším rozšířením v roce 2004) a **Europark Štěrboholy** (2002). Kromě již zmíněné Metropole Zličín, dochází v této době k rozšíření i dalších NC: Centrum Černý Most (2000) a OC Letňany (2002).

**OBR. 2: DRUHÁ ETAPA VÝSTAVBY NC V PRAZE**

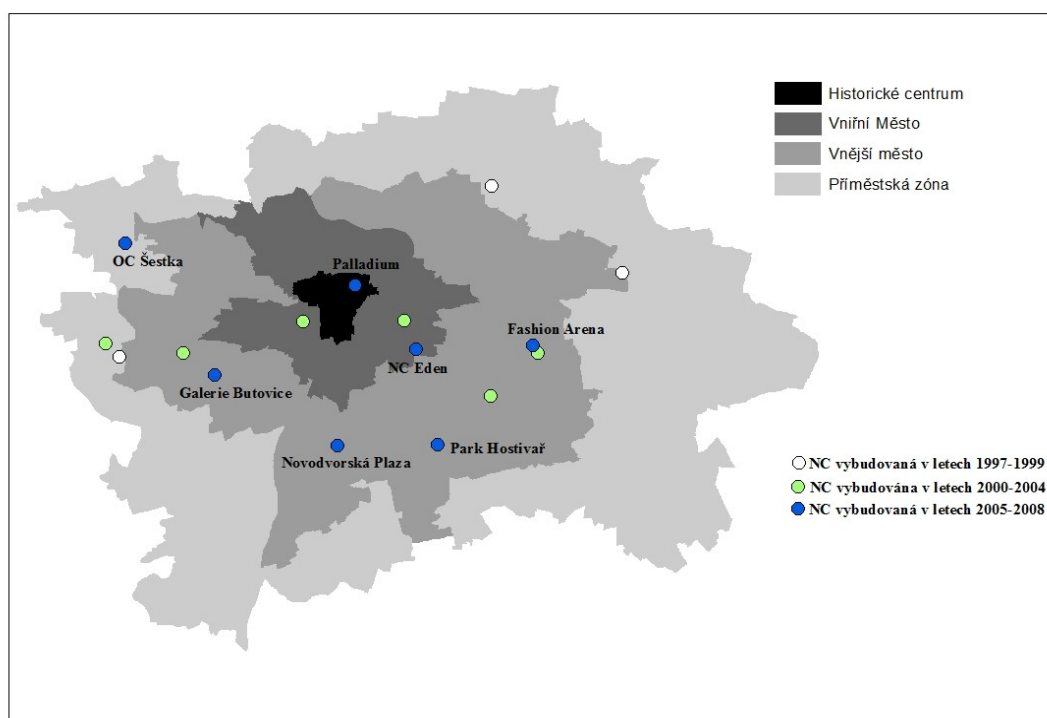


Zdroj: vlastní práce

Již v této době však dochází v Praze k jistým rozporům s koncepcí sledující potenciál lokalit pro rozvoj nákupních center (Spilková 2012), neboť výstavba některých z výše zmíněných komplexů již není lokalizována na místech pro to příliš vhodných. Například Europark Štěrboholy byl vystavěn i bez návaznosti na obytnou zástavbu Prahy a výraznějšího napojení na městskou hromadnou dopravu, a jiná, jako Metropole Zličín a NC Stodůlky, jsou zbudována v blízkosti již existujících nákupních center či jiných velkoplošných maloobchodních prodejen. Přesto však výstavba těchto komplexních jednotek nadále pokračovala a vrcholu v tohoto procesu je dosaženo právě v následující etapě.

### 2.2.3 Třetí etapa: 2005-2007

**OBR. 3: TŘETÍ ETAPA VÝSTAVBY NC V PRAZE**



Zdroj: vlastní práce

Novotná (2007) toto období označuje za milník v celkové výstavbě nákupních center v Praze a to hned z několika důvodů. Zaprvé v tomto období je již většina pronajimatelné prodejní plochy situována v kompaktní zástavbě Prahy a ne již

v příměstské zóně, kde dříve výstavba dominovala. A za druhé, v těchto letech také dochází k nejprudší výstavbě nových jednotek v dosavadním zaznamenaném vývoji vůbec. Během tří let bylo otevřeno sedm nových NC a došlo také k rozšíření již jednoho existujícího. V roce 2005 byla otevřena tato tři centra: **NC Eden** (vnitřní město), **Galerie Butovice** (vnější město) a **Centrum Chodov** (vnější město). Tak jako se v předešlé etapě začaly objevovat tendence v lokalizaci center v tom smyslu, že je již spíše v rozporu s potenciálem rozvoje daného místa, tak i v tomto období se této „tradice“ některá centra drží. NC Eden vyrostlo v blízkosti Galerie Flóra, navíc se špatnou dostupností městskou hromadnou dopravu. Tato nevýhoda je umocněna lokalizací blízké Galerie Flóra přímo u stanice metra. Galerie Butovice má v tomto ohledu výhodnější polohu, ale je situováno ve spádové oblasti NC Stodůlky a do jisté míry i velké nákupní zóny na Zličíně. V následujícím roce (2006) byla dána do provozu dvě nákupní centra, **Novodvorská Plaza** ve vnějším městě a po dlouhé době také jedno v příměstské zóně blízko mezinárodního letiště Praha Ruzyně **OC Šestka**. V tomto roce také dochází k opětovnému rozšíření OC Letňany, které se tak svojí pronajímatelnou plochou cca 60 000 m<sup>2</sup> a celkovou rozlohou 125 000 m<sup>2</sup> stává největším nákupním centrem v Praze a Česku vůbec.

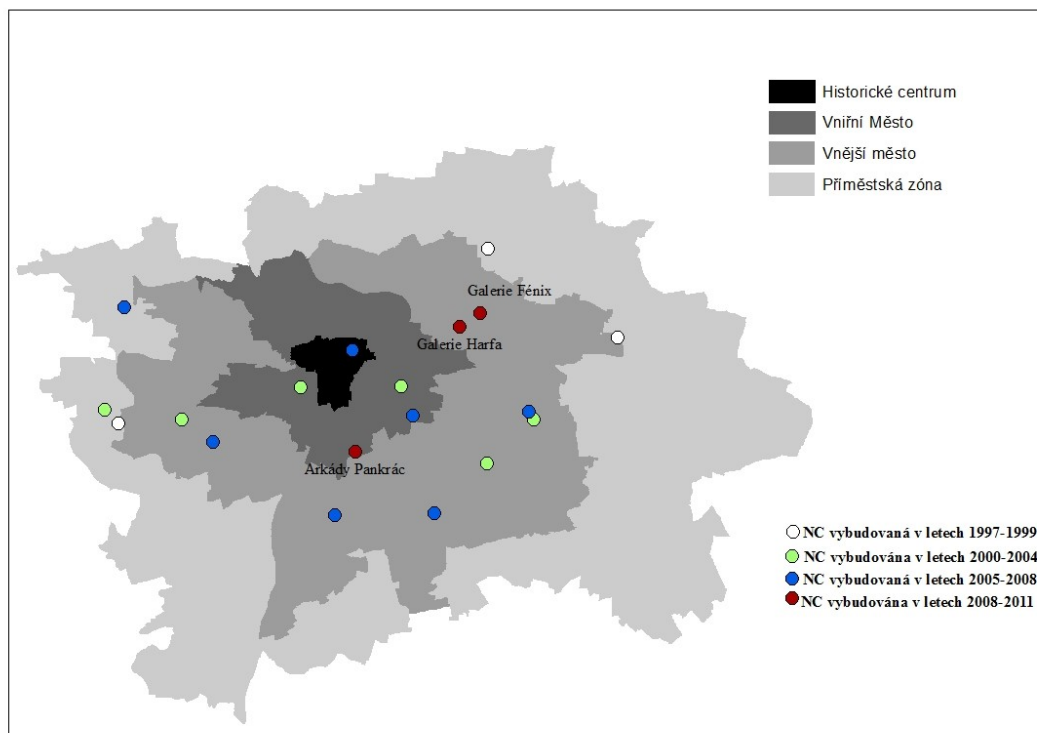
V závěru této etapy, tedy v roce 2007, byla podobně jako o rok dříve otevřena dvě NC, z toho se v jednom případě jedná o úplně první outletové centrum u nás vůbec. V říjnu bylo otevřeno **Palladium** na Náměstí Republiky, první nákupní centrum lokalizované v samém historickém jádru Prahy. Jedná se podobně jako v případě OC Nový Smíchov o další úspěšnou revitalizaci staré pražské zástavby, i když v tomto případě dosti kontroverzní už kvůli jeho lokalizaci. Třetí fázi výstavby v Praze uzavírá **Fashion Arena Outlet Center** (příměstská zóna) otevřené v listopadu v těsné blízkosti Europarku Štěrboholy. Koncem této etapy také končí vrchol výstavby těchto nových komplexních obchodních jednotek v Praze, co se týče jak počtu nově vzniklých, ale též celkové rozlohy pronajímatelné plochy.

#### **2.2.4 Čtvrtá etapa: 2008-2011**

Do této doby zatím poslední fázi výstavby NC otevírá v březnu 2008 **Galerie Fénix** (vnější město), s nejen velice vhodnou lokalizací u stanice metra Vysočanská ale i dobrým napojením na zbylou městskou hromadnou dopravu. Ve stejném roce byly na podzim otevřeny **Arkády Pankrác** (vnitřní město) s velmi podobnou kvalitou lokalizace s dobrou dopravní dostupností. Od tohoto roku však dochází ke stagnaci, co se týče

otevírání nových komplexních center. Jediným, které ještě bylo do konce roku 2011 otevřeno, byla **Galerie Harfa** (2010) ve vnějším městě.

#### OBR. 4: ČTRVTÁ ETAPA VÝSTAVBY NC V PRAZE



Zdroj: vlastní práce

Odůvodnění tohoto trendu, který můžeme právě od roku 2008 sledovat, lze nalézt v několika příčinách. Jednak již pražský trh můžeme považovat za nasycený (Spilková 2012), ale též současná ekonomická situace příliš nepřeje výstavbě nových nákupních center, což má také za následek pozastavení mnoha již naplánovaných projektů. Samozřejmě také nesmíme opomenout sníženou koupěschopnost obyvatelstva, která snižuje již stojícím centrům příjmy. Vlivem výše zmíněného můžeme hovořit dokonce o jevu opačném, kdy dochází k uzavírání neprosperujících jednotek. Za příklady lze uvést NC Stodůlky, které se již dlouhodobě potýkalo s nedostatkem zákazníků, až nakonec bylo nuceno v červnu 2009 ukončit svoji činnost. S podobnými potížemi se potýká i Galerie Butovice, jejíž majitel nebyl schopen splácet úvěr do té míry, že tento objekt propadl nizozemské bance ING. Avšak některá centra tyto problémy nemají, či se dokonce opět rozšiřují. Příkladem je Centrum Černý Most, jehož

současná prodejní plocha 52 000 m<sup>2</sup> se rozšíří na plánovaných 82 000 m<sup>2</sup>, čímž se stane nákupním centrem s největší prodejní plochou v Česku.

V čem je ale příčina těchto rozdílů, že některé nákupní komplexy dnes téměř bojují o svojí existenci a jiné prosperují? Samozřejmě mezi nimi existují rozdíly po fyzické stránce, tak i po spektru nabízených služeb, ale významnou a snad nejdůležitější roli hraje jejich lokalizace, která je neměnná a v mnoha směrech nákupní centrum ovlivňuje (Brown 1994). Jak již bylo naznačeno výše u vybraných nákupních center, některá ji mají výhodnější než jiná, proto se následující kapitola zabývá lokalizačními faktory, podle kterých by se daná lokalita měla vybírat, či jaká je nejvhodnější a to na příkladu Prahy.



## 3 LOKALIZAČNÍ TEORIE

Jak bylo uvedeno ke konci předešlé kapitoly, lokalizace NC či jakékoli maloobchodní aktivity obecně, je nanejvýše důležitá a hraje prakticky největší roli pro správné fungování dané jednotky (Brown 1994). Pokud je tato lokalizace určena nesprávně, může se prodejna začít potýkat s vážnými ekonomickými problémy, které mohou vést až k ukončení jejího provozu. K těmto událostem již v Praze došlo, proto následující kapitoly mají za cíl zjistit v diskusi s literaturou nejvhodnější lokalizační faktory pro výstavbu nových NC v Pražském prostředí. Avšak pro lepší pochopení lokalizační problematiky a určení těchto faktorů je vhodné si nejdříve nastínit vývoj, kterými do současnosti lokalizační teorie prošly a celkově si lokalizaci definovat.

### 3.1 Historický vývoj

Lokalizaci lze pojmenovat jako proces výběru místa pro konkrétní socioekonomické aktivity (Damborský, Wokoun 2010). Každé místo se vyznačuje určitými vlastnostmi a poměrem zdrojů vhodných pro jinou ekonomickou aktivitu. Nejlepší umístění této aktivity je právě tam, kde se nachází optimum zdrojů, které daná aktivita vyžaduje pro své správné fungování. Tyto vlastnosti/zdroje míst, které můžeme nazývat lokalizačními faktory, jsou právě ve středu zájmu různých lokalizačních teorií, které si kladou za úkol vysvětlit, které vlastnosti/zdroje přitahují či jinak ovlivňují různé ekonomické aktivity. Lokalizační teorie patří mezi nejstarší čistě geografické práce vůbec a lze je považovat za předchůdce teorií regionálního rozvoje (Spilková 2012). První pokusy o určení faktorů ovlivňujících rozmístění ekonomických aktivit v prostoru spadají již do 18. a 19. století. První známou ucelenou, systematicky pojatou teorii vypracoval německý geograf **J. H. von Thünen**. V této studii z roku 1826 sledoval lokalizaci zemědělských činností, jejímž hlavním lokalizačním faktorem je vzdálenost od daného sídla a s ním spojené dopravní náklady. Avšak první, kdo definoval lokalizační faktory jako takové, byl **Alfred Weber** (1928) který poznatky svých předchůdců sjednotil ve své klasické průmyslové lokalizační teorii. Podle Webera je nejvhodnější to místo s nejnižšími výrobními náklady, nikoli pouze s těmi dopravními. Weber tak uvádí tři hlavní lokalizační faktory: cena pracovní síly, dopravní náklady a naleziště surovin. Také jako první zmiňuje aglomerační úspory. Lokalizační teorie se však brzy staly terčem kritiky z důvodu přílišného zjednodušování reality např. uvažování o dokonalém trhu a dnes je

již považujeme za nevyhovující a v praxi téměř nepoužitelné. Avšak v době jejich vzniku tomu tak nemuselo být, vzhledem k jiným historickým okolnostem. V době Webera neexistovaly složité technologie, které by mohly vytvořit monopol jednoho prodejce, také zboží bylo velmi jednoduché a tedy podobné (Damborský, Wokoun 2010). Tedy zde můžeme hovořit o jisté homogenitě trhu, pouze vzdálenost od zdrojů a trhů se mohla významně lišit, což vedlo k určení dopravních nákladů jako hlavního lokalizačního faktoru tehdejší doby.

Mezi další významné lokalizační teorie patří také Hottelingův model (1929): tzv. **Princip minimální diference**, který již pracuje i s rozhodnutím o lokalizaci konkurence. Avšak na pomyslném vrcholu této fáze vývoje lokalizačních teorií stojí **TCM** z roku 1933 od W. Christallera, jež je zaměřena již výhradně na maloobchodní funkci měst, která je odvozena od jejich velikosti. Za hlavní lokalizační faktory pro umístění obchodů je považována blízkost k potenciálním zákazníkům a minimalizace jejich cestovních nákladů. Podrobnější popis vývoje lokalizačních teorií lze také nalézt v díle Blažka a Uhlíře (2002).

I přes nedostatky a značné nereálné zjednodušení reality v případech výše popsaných lokalizačních teorií, je jejich odkaz znatelný i v dnešní době. Jak již bylo zmíněno, lze je považovat za předchůdce teorií regionálního rozvoje, ale stejně tak lze základní myšlenky některých z nich např. TCM použít i dnes jako podklad pro studii lokalizace maloobchodu.

## 3.2 Lokalizace maloobchodu

Studium lokalizace nových maloobchodních jednotek nebyla po dlouhá léta věnována příliš velká pozornost. Důvodem pro tento nezájem o umístění distribuce zboží v prostoru byl fakt, že maloobchod jako takový (na rozdíl od průmyslu), nic nevytváří (Spilková 2012). Tento přístup se však prakticky po druhé světové válce ihned změnil a studium této oblasti maloobchodu se začalo rozvíjet. Nyní tak k této problematice můžeme přistupovat z různých úhlů (Spilková 2002).

Pokud budeme nahlížet na lokalizaci maloobchodu, či k jakékoli jiné ekonomické aktivitě, z geografického hlediska, můžeme ji provést na třech měřítkových úrovních (Novotná 2007). Na **makro-úrovni**, **mezo-úrovni** a na nejnižší **mikro-úrovni**:

- Na makro-úrovni se jedná především o rozhodnutí, ve které zemi či regionu se developer rozhodne investovat. Hovoříme-li obecně, rozhodnutí na této úrovni je vedeno zejména podle zaměření ekonomické aktivity a dle vlastností daného regionu/státu, které můžeme definovat jako jádro, periferii a semiperiferii, každé přitahující rozdílné druhy ekonomických aktivit.
- Na mezo-úrovni se dále rozhoduje, v jaké oblasti regionu se daná prodejna vybuduje.
- Lokalizace na mikro-úrovni se zabývá otázkou již konkrétní plochy pro výstavbu.

Pro tuto práci jsou však dvě nejvyšší úrovně nepodstatné, jelikož v případě lokalizace nákupních center se jedná pouze o rozhodování na nejnižší úrovni a z tohoto důvodu je dále nebudeme uvažovat.

### 3.2.1 Lokalizace na mikro-úrovni – teoretický kontext

V dnešní době existují minimálně 4 uznávané lokalizační teorie užívané v oblasti maloobchodu: již zmíněná **TCM**, **teorie prostorové interakce**, **bid/rent theory** (možno přeložit jako *teorie nabídky/nájemného*) a **princip minimální diferenciacce** (Brown 1993, cit. v Athiyaman 2011), přičemž první dvě jsou zaměřené zejména na zákazníka, druhé dvě naopak zkoumají problematiku z hlediska obchodně-zásobovacího (Athiyaman 2011).

**TCM** (1933) patří mezi nejstarší a nejpoužívanější modely lokalizace maloobchodu (Damborský, Wokoun 2000). Předpokladem této teorie je, že zákazník si vybere, vzhledem k dřívější nákladné dopravě, nejbližší místo jeho bydliště. Z tohoto důvodu byla centrální poloha nanejvýše důležitá, jelikož představovala způsob jak dopravní a časové náklady co nejvíce snížit. Podmínky fungování této teorie jsou ale také její velikou slabinou, TCM totiž pracuje s určitými předpoklady vlastností trhu např., že zákazníci jsou v prostoru rovnoměrně rozloženi, jsou racionálně uvažující a mají stejné příjmy, cena dopravy je úměrná vzdálenosti a je identická ve všech směrech. Avšak dnešní spotřebitel je mnohem mobilnější. Doprava je levnější a zákazník se tak nemusí spoléhat na nejbližší obchody, naopak je schopen porovnávat ceny a zboží z mnoha lokalit. Také lokalizace obchodních řetězců se dnes řídí podle složitějších, neustále se vyvíjejících a proměnlivých pravidel. Z těchto důvodů lze o TCM prohlásit, že již nevyhovuje dnešním požadavkům pro lokalizaci maloobchodu, i když ji stále lze v některých případech uchopit jako jednoduchý nástroj pro rozvoj plánování rozvoje maloobchodu, např. v oblastech se špatnou dopravní dostupností či v místech s málo možnostmi k nakupování (Spilková 2012).

**Teorie prostorové interakce** na rozdíl od TCM předpokládá, že zákazník bude věnovat menší pozornost vzdálenosti, pokud bude atraktivita vzdálenějšího místa vyšší než toho bližšího. Příkladem metody založené na této teorii jsou tzv. **gravitační modely**, vycházející z gravitačních zákonů fyziky. Avšak těmto modelům, užívaným pro lokalizaci maloobchodních jednotek, bude věnována větší pozornost až v následující kapitole.

Třetí v pořadí, **bid/rent theory**, opustila dřívější zákaznicko-centrický koncept a zaměřila se na vůli podnikatele lokalizovat svůj podnik v určitém místě (Athiyaman 2011). Ačkoli byla původně tato teorie vypracována pro regionální úroveň, od svého vzniku byla s jistými úspěchy aplikována i na mikro-úroveň (Brown 1994). Podobně jako u TCM, i tato teorie je založena na neoklasických pozitivistických premisách, tedy že i zde existují stejné cestovní ceny ve všech směrech, informovaní a racionální zákazníci i prodavači, volný trh s nemovitostmi atd. Jádrem této teorie je předpoklad, že centrum města, jako hlavní uzel dopravní sítě, je v městské zóně nejlépe dostupné a z tohoto důvodu nabízí maximální tržní potenciál a optimální přístup ke zdrojům zákazníků a k potenciální pracovní síle (Brown 1994). Z tohoto důvodu je nájem největší právě v centru města, jako v nejlukrativnější oblasti, a se vzdáleností od jádra se snižuje. Avšak potřeba pro centrální polohu není nutná pro všechny kategorie maloobchodních jednotek, což ovlivňuje spektrum nabízených služeb a zboží vzhledem k ochotě majitelů zaplatit danou výši nájemného. Výsledkem této teorie je předpoklad koncentricky uspořádaného města, s maloobchodními jednotkami vyššího řádu lokalizovanými blízko centra se zvyšujícím se podílem jednotek nižšího řádu směrem

k hranicím města. Avšak kromě již zmíněných premis, na kterých je tato teorie založena, existuje zde další omezení v možnostech jejího užití: tento model totiž pracuje pouze v podmínkách monocentrického města, která nalezneme spíše v rozvojových zemích než v současných evropských státech.

Hotellingův **princip minimální diferenciace** (1929), poslední zmíněná lokalizační teorie pracující v oblasti maloobchodu, pracuje se dvěma podnikateli prodávajícími identické produkty za stejné neměnné ceny a snažícími se maximalizovat svůj zisk v tržním prostředí s rovnoměrně rozloženými konzumenty (Athiyaman 2011). Jelikož ani jeden z obchodníků není schopen zvýšit svůj profit změnou ceny svého produktu, jedinou možností navýšení svých příjmů je zvětšit svůj záběr trhu přiblížením se k druhému prodejci. Výsledkem pohybu obou podnikatelů je jejich lokalizace ve vzájemné blízkosti uprostřed trhu. Tato teorie se zdá být potvrzena mnoha empirickými zjištěními, kdy se maloobchodní jednotky zabývající se stejnou oblastí nabízených služeb či zboží mají tendenci shlukovat na témž místě. Avšak výsledky této teorie jsou spíše důsledkem předchozích předpokladů o vlastnostech trhu, které se v reálném světě málokdy vyskytují (Brown 1994).

Tyto teorie jsou sice v jistých směrech nepřesné, neboť pracují s nereálným prostředím, trhem atd., přesto z nich můžeme čerpat jako ze zdrojů naznačujících základní prostorové vzorce v rozmístění maloobchodu na mikro-úrovni. Avšak vycházet pouze z těchto zjištění by byla chyba, neboť tyto vzorce mohou mít i jinou příčinu (např. kulturní tradice), než pouze snahu obchodníků o maximalizaci výnosů atp.

Ke správnému určení nejhodnější lokalizace maloobchodní jednotky je kromě výše zmíněného také nutné vycházet z empirických studií, zabývajících se pohybem zákazníků na mikro-úrovni, neboť studium lokalizace není pouze o posuzování dané lokality (Clarke 1998). Tyto studie můžeme rozdělit do tří skupin, podle svého zaměření: **empiricko-behaviorální, kognitivně-behaviorální a koncepční**. Bližší pohled na otázku chování zákazníků bude věnován v kapitole zabývající se samotnými lokalizačními faktory nákupních center v Praze, zde pouze jsou pouze nastíněny zájmové rámce těchto studií.

Empiricko-behaviorální studie se zabývají vědomým, veřejně viditelným chováním spotřebitelů v prostoru ovlivněným např. přitažlivostí jistých druhů obchodů, blízkostí stanic městské hromadné dopravy, vzdáleností obchodu či časovou dostupností. Příkladem kognitivně-behaviorálního přístupu jsou např. mentální mapy, které představují vyjádření prostoru grafickou formou, kdy jsou zobrazeny podvědomé subjektivní představy o tomto prostoru. Obecně tedy lze k předmětu těchto studií říci, že se zabývají podvědomým chováním zákazníků a jejich hodnocením prostředí. Poslední

koncepční přístup se snaží o generalizaci jak vědomého, tak podvědomého chování do jedné možné teorie.

V souladu s výše vypsányými teoriemi pracují samotné metody, pomocí kterých se určí konečné místo pro výstavbu nákupního centra a kterým je věnována následující kapitola.

### 3.2.2 Lokalizace na mikro-úrovni – metody

Jak již bylo v této práci mnohokrát zmíněno, výběr správného místa pro výstavbu nového NC je existenciálně důležitý, neboť náprava této chyby je v lepším případě velice nákladná, v horším případě nemožná. Také z tohoto důvodu je důležité nalézt správný postup, pomocí kterého se toto místo určí. Ve většině případů se nepracuje pouze s jedinou metodou, ale se souborem různých přístupů. Dříve než se však přistoupí k jejich samotnému určení a aplikování, je takřka povinné provést určité tahy ze strany investora. Je nutné, aby si zúčastněná strana uvědomila, že ekonomický vývoj je věc nestálá a proměnlivá a také ne vždy přející rozvoji podnikání. Proto prvním krokem, který by zájemce o zbudování NC měl provést, je důkladná analýza trhu např. z pohledu nasycenosti, odhad možného budoucího vývoje daného odvětví, demografická analýza atd. (Holoubková 2009). To vše za účelem získání dostatečného množství informací o trhu, na který investor hodlá vstoupit. Je sice pravda, jak již bylo naznačeno, maloobchodní prostředí je velice dynamické a proměnlivé, ale pokud z dat získaných touto formou i tak vyplývá, že v současnosti nejsou pro novou výstavbu vhodné podmínky, měla by firma od svého investičního záměru upustit. V této práci však takové situace neuvažujeme a předpokládáme, že výsledky této analýzy byly v době plánování a výstavby pozitivní. Tedy, že možné provozní problémy některých NC se odvíjejí výhradně od jejich špatné lokalizace, která mohla být v pozdější fázi ovlivněna či umocněna výkyvy v ekonomice.

Obchodní řetězce mají dnes širokou škálu analytických metod, pomocí kterých lze určit lokalizaci svých maloobchodních jednotek (Hernández, Bennison 2000) avšak i tyto metody prošly od svého vzniku jistým vývojem. První jednoduché metody se začínají objevovat již v 50. letech. Clarke (1998) toto první období trvající přibližně do brzkých 80. let označuje za tzv. fázi před GIS (Geographic Information System). V tomto období dávali obchodníci přednost především metodám založených na **vnitřních pocitech**, **dotazníkových přístupech** (checklist) a **analogických technikách**.

Metoda určení lokalizace na svých vlastních vnitřních pocitech (kvalitativní metoda), je nejjednodušší metodou užívanou za tímto účelem, neboť je založena pouze na

zkušenostech dané osoby a tedy není po technické stránce nijak náročná. I z tohoto důvodu má však jistá úskalí. Tato jednoduchost je právě její nevýhodou, neboť celý výsledek práce záleží pouze na zkušenostech té osoby či osob a je tedy velice subjektivní. Kromě vysoké míry subjektivity je též časově náročná, jelikož veškerá potencionální místa je nutno navštívit osobně a navíc s rostoucí komplexitou obchodní jednotky a trhu také klesá přesnost odhadu založeného pouze na svých pocitech/zkušenostech (Clarke 1998).

Dotazníkový přístup (kvalitativní metoda) je již o něco složitější. Jedná se o soubor procedur, kterými se developer snaží ohodnotit danou lokalitu za pomoci sbírání dat o uvažovaném místě a jeho okolí. Výsledkem je seznam pozitivních a negativních vlastností daného místa, které si investor určí jako důležité a které mohou mít různou váhu (Spilková 2012). Čím většího množství informací se podaří sehnat, tím přesnější tato metoda je. V jejím závěru dochází k vzájemnému porovnávání těchto seznamů, na základě čehož je pak vybrána nejvhodnější oblast.

Poslední z metod hojně užívaných v tomto období jsou tzv. analogické techniky (kvalitativní). Základní snahou těchto postupů je předpovídat tržby nového obchodu za pomoci srovnání (analogie) s jinou maloobchodní jednotkou nacházející se v podobném fyzickém a tržním prostředí. Nalezení takového místa a trhu je opět limitováno osobní zkušeností a schopnostmi analyzovat podobné oblasti. Kromě těchto problémů zde také existuje vysoká různorodost ve výkonu jednotlivých maloobchodních jednotek (tedy v jejich schopnosti vytvářet kapitál), mezi kterými můžeme nalézt napříč trhem veliké rozdíly. Z výše zmíněných důvodů jsou výsledky této metody či její samotné provedení dosti nejisté, neboť prakticky vše záleží na existenci podobných jednotek v podobném prostředí. Mezi další analogické techniky patří také tzv. **parazitismus**, který využívá rozhodnutí o lokalizaci konkurence ve svůj prospěch a snaží se umístit svoji provozní jednotku v těsné blízkosti. Další technikou spadající do této skupiny jsou **multivariační statistické techniky vícenásobné regrese**, které se snaží vysvětlit jednu závislou proměnnou, např. peněžní výnosy NC na řadě nezávislých vysvětlujících proměnných např. prodejní plocha, spádová oblast atd. Váha těchto proměnných se různí vzhledem k jejich důležitosti, která se vypočítává od již existujícího centra. Podobné metody ve své práci využívají např. R. Roy a Johannson (1984). Problém této metody je však její předpoklad vzájemné nezávislosti nezávislých proměnných a také, což je společné pro všechny analogické techniky, hodnotí místa bez vnějších vazeb, izolovaně a nedokáže si poradit s pohybem zákazníků ve fyzickém prostředí.

V druhé etapě vývoje lokalizačních metod, jejíž počátky jsou v pozdních 80. až začátku 90. let, zaznamenáváme důležitý posun, co se týče vývoje jejich

sofistikovanosti (Clarke 1998). Zejména se zvýšenou dostupností GIS, do kterých lze zjištěné informace o centru „geokódovat“ a následně graficky zobrazit. Díky tomuto systému tak dnes lze např. vypočítat spádové oblasti jednotlivých NC a následně tak odhadnout jejich možné příjmy či počty potencionálních zákazníků. GIS mohou pracovat jako podpora pro velké množství metod, které se však různí podle míry, s jakou je lze s nimi GIS využívat. Kromě výše zmíněných metod Hernández a Bennison (2000) identifikují ještě další tři skupiny metod schopných pracovat v menší či větší míře s GIS: **klustrová a faktorová analýza, gravitační modely a „Knowledge-based“ techniky**, větší pozornost bude však níže věnována pouze gravitačním modelům. V krátkosti lze aspoň o „knowledge-based“ technikách (expetrní systémy a nervové sítě) zmínit, že se jedná o poslední vyvinuté metody za účelem pomoci při rozhodování o lokalizaci. Zbylé dvě metody pro jejich vysokou komplikovanost a náročnost zde pro úplnost pouze zmiňuji.

Gravitační modely (kvantitativní), vycházející z teorie prostorových interakcí, měly ve svém počátku zjistit hraniční bod mezi dvěma městy, který by rozdělval obchod mezi nimi a tak definoval jeho geografickou velikost, spádovost (Bucklin 1971). Aktuálnější gravitační modely (pro více jak dva trhy), se již snaží předpovědět, který z obchodů si zákazník vybere vzhledem k jeho atraktivnosti a vzdálenosti, která může být vyjádřena též i jako časová dostupnost. Obecnou rovnici tohoto gravitačního modelu lze vyjádřit takto:

$$P_{ik} = \frac{A_k D_{ik}^{-\lambda}}{\sum_{i=1}^n A_j D_{ij}^{-\lambda}}$$

$$k \in i = 1, \dots, n$$

kde  $P_{ik}$  je pravděpodobnost, že zákazník v bodě  $i$  navštíví obchod v bodě  $k$ , vzhledem k  $n$  počtu konkurenčních trhů.  $A_j$  a  $D_{ij}$  definují atraktivitu a vzdálenost všech trhů/center od bodu  $i$ . Výsledkem je předpoklad, že pravděpodobnost navštívení daného centra je přímo úměrná jeho atraktivitě a nepřímo úměrná jeho vzdálenosti/dostupnosti. Tato úměra je vyjádřena exponentem  $-\lambda$ . Problémů s těmito modely je ale hned několik. Zprvce, předpokládají neprostupnost spádových zón jednotlivých trhů, v našem případě NC, které se v reálném světě často prolínají. Zadruhé, pokud zde existují preference pro jedno centrum z mnoha (výsledky modelu naznačují, že si zákazník vybere toto centrum,



ne jiné), přesto zde existuje stále pravděpodobnost, že zákazník bude vážit cestu do jiného. Výsledky mají tedy spíše pravděpodobnostní charakter a nelze je považovat za konečné.

Z výše vypsanych metod, při uvážení všech jejich výhod a nevýhod, lze konečně vybrat ty, které budou využity pro určení lokalizačních faktorů NC v Praze. Jelikož však tato práce není zaměřena na výběr nového místa, ale pouze jako revize stávajících míst, kde jsou NC lokalizována, není nutné pracovat s náročnými modely, jako je např. klastrová a faktorová analýza, „knowledge-based“ techniky atd., které navíc v podmínkách této práce ani není možné vypracovat. Proto je využito základních metod z prvního období jejich vývoje. Jedná se tedy o metody založené na vnitřních pocitech/zkušenostech, tzv. „checklistu“ a analogických metodách.

Nyní, když je vypsáný základní teoretický a metodický rámec, ze kterého vychází (ale nejen z něj) většina prací zabývajících se lokalizací maloobchodních jednotek, lze se konečně zaměřit na samotnou problematiku umístění NC v pražském prostředí.

## 4 LOKALIZAČNÍ FAKTORY NC V PRAZE

Lokalizace v metropolitním prostředí, jakým je Praha či jakékoli město podobné velikosti, může být nanejvýše komplikovaná, vzhledem k vysoké komplexnosti a proměnlivosti zdejšího trhu, překrývajícím se spádovým oblastem již existujících obchodů, vysoké mobilitě potenciálních zákazníků atd. Z tohoto důvodu vyvstává i otázka, zda metody k určení této lokalizaci (v podstatě ty nejstarší a nejjednodušší) jsou pro tento případ určeny vhodně. Proto bych své rozhodnutí zde rád obhájil. V Praze se v současné době nachází 18 NC rozdílných velikostí, s různou nabídkou zboží a služeb, v neposlední řadě však různými místy, kde byla vybudována. Již ze samotného pozorování těchto center lze říci, že některým se daří více, jiným méně a některá dokonce v minulosti ukončila svůj provoz. Pokud tyto informace o prosperitě shromáždíme a pokusíme se je dát do souvislosti právě s lokalizací těchto center, můžeme definovat alespoň základní lokalizační faktory pro pražské prostředí a určit, která byla v jakém případě podceněna atd.

Je celkem logické, že úspěšnost NC je dána návštěvností zákazníků, kteří však mají možnost si vybírat z jejich poměrně velkého množství. Pro určení správných lokalizačních faktorů je proto nutné při pozorování jednotlivých center vědět, které jsou pro zákazníka důležité a podle kterých se rozhoduje, zda je navštíví. V odborné literatuře jich můžeme nalézt mnoho např. vnější vzhled centra a jeho viditelnost/rozpoznatelnost v prostředí, jeho vnitřní uspořádání atd. (Beyard a kol. 1999). Tato práce však vychází ze zjištění, že výběr NC je dán dvěma hlavními faktory, které ovlivňují rozhodnutí zákazníka ze 77 % (Yilmaz 2004). Jedná se o **geografickou polohu a nabízené spektrum zboží a služeb**, přičemž geografická poloha hraje primární roli. Hodnocení těchto dvou faktorů (výsledek tohoto procesu můžeme označit názvem nákupní chování) spočívá na několika procesech (Moulin, Walid 2006): osobní vnímání vnitřního a vnějšího prostředí centra; vizuální paměť prostorového uspořádání jak NC, tak jeho okolí; preference a vlastnosti zákazníků atd. Těmito procesy se zabývají v předešlé kapitole zmíněné studie o chování zákazníků na mikro-úrovni, ze kterých již můžeme čerpat jisté výsledky (Brown 1994):

- pozitivní vliv atraktivních či tzv. „magnetových“ obchodů na návštěvnost
- možnost nakupování v blízkém okolí též přitahuje další zákazníky
- zákazníci se snaží minimalizovat čas vynaložený na nákup
- kladný vliv stanic a zastávek městské hromadné dopravy či parkovišť

Z výše uvedených zjištění lze konečně definovat faktory/vlastnosti center, které u nich budou pozorovány/zkoumány. Jak již bylo naznačeno výše, pro zákazníky jsou primárně důležité faktory spojené s geografickou polohou, z tohoto důvodu bude i těmto faktorům přisuzována větší důležitost než těm týkajících se např. prostředí centra, obchody zde se nacházejícími atd. I když i ty hrají za určitých okolností podstatnou roli. Sledované vlastnosti vybraných NC jsou tedy tyto:

- Poloha v rámci Prahy
- Dostupnost v rámci osobní přepravy a tedy i možnost parkování
- Dostupnost v rámci městské hromadné dopravy
- Rozloha NC
- Počet obchodů v rámci centra
- Marketingový mix
- Možnost nákupu v blízkém okolí

Souhrnem informací o vybraných centrech a jejich analýzou by měl vzniknout primárně konečný seznam lokalizačních faktorů pro teoretické NC v pražském prostředí, sekundárně další vlastnosti (struktura obchodů, služeb atd.) takového NC, které by jeho provoz kladně ovlivnily.

#### **4.1 Analýza vybraných nákupních center v Praze**

Tato kapitola bude věnována výčtu pozorovaných vlastností center a jejich následné analýze, která vyústí v již zmíněný seznam lokalizačních faktorů a dalších vlastností ovlivňujících chod NC v pražském prostředí. Dříve než této problematice bude věnován prostor, je nutné zmínit určité informace o výběru NC, která byla podrobena pozorování. Z této analýzy byla vynechána dvě a to Fashion Arena Štěrboholy a OC Šestka. Důvodem pro tento krok v prvním případě je fakt, že se nejedná o tradiční NC a tedy nabídka obchodů a služeb je v tomto případě velice úzce omezena. Navíc se jedná o jediné outletové centrum v Praze a nelze ho tak považovat za signifikantní vzorek. OC Šestka byla z analýzy vynechána pro evidentní snahu o lokalizaci v blízkosti letiště v Praze Ruzyni. Byť tento lokalizační faktor lze považovat za pozitivní, nelze z něj udělat obecné pravidlo a prohlásit, že veškerá NC by měla ležet v blízkosti mezinárodního

letiště, které lze v Praze nalézt pouze jednou. Naopak ze seznamu nebylo odebráno NC Stodůlky, které sice již není v provozu, avšak místo jeho lokalizace stále lze podrobit analýze.

## **4.2 Metodika analýzy**

Veškerá centra byla osobně navštívena za jejich plného provozu a jsou níže seřazena od nejstaršího po nejnovější. Hledisko dostupnosti městskou hromadnou dopravou bylo zkoumáno na základě vzdálenosti dané zastávky od NC, času nutnému k ujití této vzdálenosti a zda se na této trase vyskytují jisté bariéry komplikující přístup (schody, přechod pro chodce atd.). Významnost jednotlivých způsobů přepravy v této práci vychází z Bugrise (2010), který hodnotí tyto prostředky z hlediska přepravního výkonu tj. schopnosti přepravit určitý počet osob za hodinu a také z jejich samotného podílu na přepravě osob. Za nejvýznamnější je tedy považována doprava metrem, následuje přeprava tramvají a jako poslední autobusem. Při hodnocení dostupnosti automobilem byl brán zřetel zejména na blízkost významných dopravních komunikací, křižovatek atp. Při pozorování center jako takových byla zkoumána nejen jejich rozloha, počet obchodních jednotek, ale také jejich marketingový mix (podíl tzv. „convenience“ a „comparison“ obchodů). Případně bylo zjišťováno, kolik je v současnosti jednotek mimo provoz či jaký podíl zabírají na celkovém počtu obchodů. Možnost nakupování a nabídky dalších služeb v blízkém okolí centra byla zkoumána v okruhu 300 m. Stejně tak bylo zkoumáno okolí i z hlediska zastavby, zda se v ní nacházejí budovy s obytnou, administrativní či jinou funkcí, které mohou sloužit jako zdroj potenciálních zákazníků.

Hodnocení NC proběhlo za pomoci tzv. benchmarkingu, což je metoda běžně používaná v developerské praxi, např. společností Incoma. Jedná se o proces systematického porovnávání sledovaných vlastností mezi jednotlivými subjekty (Jirásek 2007), jehož výsledkem je určení nejlepších center a z těchto získaných výsledků lze následně odvodit standardní lokalizační faktory a další důležité vlastnosti NC.

## **4.3 Sledovaná nákupní centra**

### **4.3.1 Centrum Černý Most**

Centrum Černý Most (CČM) leží na severozápadě Prahy v příměstské zóně na samém okraji sídliště Černý Most ve vzdálenosti přibližně 270 m od stejnojmenné stanice metra. Přibližná doba nutná k uražení této vzdálenosti se pohybuje okolo 3 a ½ minuty běžné chůze, přičemž tato cesta není příliš složitá díky neexistenci přechodů pro chodce, schodů, či jiných překážek komplikujících přístup. Je nutné pouze 2x překročit silnici vedoucí na blízké parkoviště, avšak tato silnice má minimální provoz. Podobně dostupné je i z hlediska autobusové dopravy, neboť přímo u stanice metra se nachází nádraží s 18 linkami městské hromadné a pražské integrované dopravy. Je nutné také zmínit 3 linky stavějící u samotného NC. Pokud však hovoříme o dostupnosti městskou hromadnou dopravou obecně, nelze ji považovat za příliš ideální, už z důvodu nutnosti čtyřminutového docházení. Za hlavní výhodu tohoto centra z geografického hlediska považují právě jeho polohu na okraji Prahy s velice solidní dostupností osobním automobilem díky dopravnímu uzlu Pražského okruhu, dálnice D11, rychlostní silnice R10 a ulice Chlumecká vedoucí z centra, které dělají toto centrum přístupnější i mimopražským zákazníkům. Výhodou je také rozlehlé parkoviště s plánovanými (momentálně se rozšiřuje) 3 300 místy k stání.

Z hlediska rozlohy, nabízených služeb, počtu obchodů atd. je toto centrum momentálně složité hodnotit, vzhledem k rekonstrukci některých jeho částí a jeho současnému rozšiřování (po plánovaném rozšíření má prodejní plocha dosáhnout 82 000 m<sup>2</sup> a počet prodejních jednotek se bude pohybovat okolo čísla 160). Avšak za hlavní magnety tohoto centra lze i dnes považovat zejména hypermarket Globus, obchody s módou nebo s elektronikou. Kromě této ryze nákupní funkce však CČM také nabízí funkci zábavní díky blízkému, necelých 200 metrů vzdálenému, zábavnímu centru s multiplexem kin či fitness centrem.

K výše řečenému je nutné zmínit, že CČM je součástí rozlehlého nákupního areálu ve kterém se nachází další maloobchodní jednotky jako hobby market, cash & carry market atd. Avšak nejpodstatnějším obchodem v blízkém okolí (cca 260 metrů daleko) je jedna ze dvou prodejen IKEA v Praze. Z této skutečnosti může také CČM profitovat, neboť návštěvníky těchto obchodů se mohou stát potenciálními zákazníky i sledovaného NC, neboť doplňují jeho nabídku služeb a zboží.

### 4.3.2 Avion Shopping Park

Avion Shopping Park leží v příměstské zóně na západě Prahy s velmi dobrou dostupností osobním automobilem díky blízkému dopravnímu uzlu Pražského okruhu, Rozvadovské spojky a následné dálnice D5, který jej dělá dobře dostupným i pro mimopražské obyvatele. Centrum je také vybavené rozlehlým neplaceným parkovištěm. Dostupnost městskou hromadnou dopravou však není příliš ideální. Neexistující přímé napojení na MHD zastupuje pouze zavedená kyvadlová doprava mezi centrem a blízkým autobusovým nádražím (19 autobusových linek) u stanice metra Zličín, jezdící po 15 minutových intervalech od 5:40 do 23:00 po celý týden. Tento nedostatek v dostupnosti hromadnou dopravou je však dle mého názoru dostatečně vynahrazen dostupností automobilovou přepravou, kterou lze v příměstské zóně považovat za více významnou než v centru.

Se svojí rozlohou cca 47 400 m<sup>2</sup> pronajimatelné plochy patří toto centrum mezi rozlehlejší NC v Praze, avšak samotný počet obchodních jednotek tvořících centrum dosahuje oproti konkurenci velmi nízkého čísla, pouze 13 jednotek, z nichž je v současné době otevřeno pouze 11. Za největší „lákadlo“ tohoto centra lze považovat obchodní dům IKEA, spolu s tím na Černém Mostě jediný v Praze. Dalším přitažlivým obchodem může být i hypermarket Tesco Extra, jako jedna ze tří jednotek tohoto typu v Praze. Snad lze ještě zmínit obchod s elektronikou Datart, ale zbylé jednotky nepovažuji za příliš významné vzhledem k jejich celkem běžnému výskytu jak v NC tak i samostatně stojící „na ulici“.

Pokud zhodnotíme okolí tohoto centra, nenachází se zde příliš příležitostí pro další nákup, neboť se v areálu nachází pouze jedna restaurace s rychlým občerstvením a kavárna. V blízkém okolí se také nenachází žádná výraznější obytná, či administrativní zástavba. Nutno však zmínit, že doslova na dohled od tohoto centra se nachází hypermarket Globus (cca 400 m vzdušnou čarou) a Metropole Zličín (cca 650 m vzdušnou čarou). Zde se dá očekávat, oproti situaci na Černém Mostě, vzájemná konkurence a odsun zákazníků směrem k těmto jednotkám, vzhledem k jejich lepší poloze vůči MHD a širšímu spektru nabízených služeb a zboží, zejména v případě Metropole Zličín (viz níže). Kladem tohoto centra tak zůstává z mého pohledu pouze již zmíněná IKEA a dostupnost pro mimopražské obyvatele.

### 4.3.3 OC Letňany

OC Letňany, největší NC v Česku (60 000 m<sup>2</sup> prodejní plochy, 125 000 m<sup>2</sup> celkově), je situováno v příměstské zóně na severu Prahy na okraji obytné zástavby poblíž sídlišť Prosek, Střížkov a Letňany. Podobně jako již výše zmíněná centra, i toto má vzhledem ke své lokalizaci na okraji Prahy velice slušnou dopravní dostupnost osobním automobilem a to díky blízkému silničnímu uzlu silnice R8 (ulice Liberecká) a ulice Kbelská, kterými se lze snadno dostat na Pražský okruh i do centra. Pohodlné parkování zajišťuje 3000 venkovních i krytých parkovacích míst. Napojení na městskou hromadnou dopravu však již tak ideální není. Nejbližší autobusové zastávky Tupolevova a Fryčovická se obě nachází v přibližné vzdálenosti 190 m od vchodu do centra s docházkovým časem pohybujícím se kolem 3 minut běžnou chůzí s nutností překročení přechodu pro chodce v obou případech. Na těchto zastávkách staví sice 10 autobusových linek, avšak pouze tři s napojením na metro s časem jízdy v rozmezí od 7 do 34 minut. Přímo u NC se nachází pouze zastávka bezplatné kyvadlové autobusové linky od konečné stanice metra Letňany (cca 4 minuty jízdy) stavící zde v 15 minutových intervalech, která však nedokáže pojmout velké množství lidí. Lze tedy konstatovat, že poloha tohoto centra vyhovuje spíše mimopražským obyvatelům, dojíždějícím za velkými nákupy zpravidla automobily a obyvatelstvu bydlícímu v nejbližším okolí.

Počet obchodů v centru se pohybuje okolo čísla 184 a řadí se tak k centrům s nejvyšším počtem maloobchodních jednotek v Praze. Díky jejich velkému množství tak toto NC dokáže nabídnout široké spektrum zboží a služeb nejen denní potřeby, ale též zboží luxusních značek, restaurace a kavárny atd. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou obchody zaměřené na módu v počtu 56 jednotek. Mezi všemi obchody dominuje jako nejrozlehlejší jednotka v centru hypermarket Tesco a obchod s nábytkem Kika (další nejbližší prodejna se nachází až v Česlicích). Z hlediska zábavy je pravděpodobně nejvýznamnější multikino Cinema City.

Pokud zhodnotíme blízké okolí centra z hlediska dalšího nákupu, nalezneme zde hobby market a další dva menší obchody s doplňujícím sortimentem. Významnější je však okolí z hlediska trávení volného času, neboť nabízí aquacentrum, zimní stadion, sportovní centrum s krytými halami a také možnost indoor skydivingu. Výhodou je také cca 150 metrů vzdálené sídliště Letňany jako zdroj potenciálních zákazníků.

OC Letňany je tak svou originální a vyváženou nabídkou služeb a obchodů ideální nejen pro samotné nakupování, ale také trávení volného času. Jak již bylo zmíněno výše, z hlediska polohy a dostupnosti jak automobilem, tak MHD, je atraktivnější spíše

pro obyvatele blízkých sídlišť a mimopražské zákazníky i když samotná značka největšího centra v Česku může přilákat i vzdálenější zákazníky.

#### 4.3.4 Park Hostivař

Park Hostivař vybudovaný v roce 2000 se nachází ve vnějším městě, obklopený poměrně hustou obytnou zástavbou a svou rozlohou 20 000 m<sup>2</sup> prodejní plochy patří k nejmenším pražským NC. Dostupnost osobním automobilem je na celkem dobré úrovni, díky Švehlově ulici, která představuje dobrý spoj k Jižní spojce. Samozřejmostí je neplacené parkoviště s 1 000 místy k stání. Opět se zde však setkáváme se špatným napojením na městskou hromadnou dopravu, kterou zajišťují pouze dvě tramvajové a čtyři autobusové linky. Tramvajové zastávky jsou vzdálené cca 5 minut chůze (cca 350 m) s nutností překročení frekventované Švehlovy ulice a minimálně čtyř přechodů pro chodce, v několika případech opatřených světelnou signalizací. Necelé 3 minuty chůze (cca 210 m) a překročení 3 až 4 přechodů pro chodce jsou nutné v případě dopravy autobusem. Napojení na metro je možné pouze pomocí jedné tramvajové linky (12 min do stanice Strašnická) a dvou autobusových linek (7 min do stanice Skalka).

Nabízené spektrum zboží a služeb tohoto centra také není příliš zajímavé či exklusivní, což může být považováno i za následek nepříliš dobré lokalizace. Z možných 58 prodejen je v současnosti 9 uzavřeno, načež zbylých 49 představují z valné většiny drobné obchody denní potřeby jako kadeřnictví, zámečnictví, pošta, čistírna, lékárna či pobočky různých bank a cestovních kanceláří. V oblasti stravování se zde také nachází spíše restaurace s rychlým občerstvením. Z nabízené řady obchodů a služeb vybočují pouze hypermarket Interspar, elektro Datart, parfumerie Marionnaud, fitness centrum ale zejména multikino Premiere Cinemas.

Okolí z hlediska možnosti dalšího nakupování nic nenabízí. Možnost trávení volného času je v okolí pouze v podobně SK Hostivař (cca 240 m vzdušnou čarou) a u blízké tramvajové zastávky Na Groši, avšak vzdálené více jak 400 metrů, sportovní centrum s restaurací. Výhodou blízkého okolí je jeho obytná funkce, kde zdejší obyvatelé mohou hrát roli potenciálních zákazníků.

Obecně centrum nelze ohodnotit dobře. Až na zdejší multikino a fitness centrum nenabízí nic, čím by se odlišovala od konkurence. Avšak za největší problém považují špatnou dostupnost MHD.



#### 4.3.5 OC Nový Smíchov

OC Nový Smíchov se nachází ve vnitřním městě, v husté obytné i administrativní zástavbě. Oproti dříve zmíněným centrům má toto takřka ideální geografickou polohu vzhledem k výborné návaznosti na městskou hromadnou dopravu. Leží totiž na důležitém dopravním uzlu 4 tramvajových linek ze směru Sídliště Řepy a stejného počtu tramvajových linek ze směru Sídliště Barrandov, které propojují velkou část Prahy. Avšak nejdůležitější z pohledu přepravy MHD je blízkost stanice metra Anděl v přibližné vzdálenosti 200 metrů s docházkou kolem 3 minut pohodlné chůze s nutností překročení jednoho přechodu pro chodce bez světelné signalizace. Napojení na MHD doplňuje 9 linek autobusové přepravy na cca 370 metrů vzdáleném autobusovém nádraží Na Knížecí. Dostupnost osobním automobilem je vzhledem k centrální poloze centra celkem komplikovaná, zejména směrem z centra Prahy, avšak obecně i ta je na uspokojivé úrovni díky blízkému dopravnímu uzlu několika významných komunikací: Strahovského tunelu, tunelu Mrázovka a Plzeňské ulice. Parkování zajišťují 3 patra podzemních garáží s 2 500 místy k stání. Oproti jiným centrům je zde však bezplatná doba stání, pravděpodobně vzhledem k centrální poloze centra, omezena na 3 hodiny, o víkendech a státních svátcích je prodloužena na 5 hodin.

Na cca 38 000 m<sup>2</sup> prodejní plochy tohoto centra se v současnosti nachází přibližně 168 obchodních jednotek. Největší podíl z tohoto počtu zauímají obchody zaměřené na módu (44 jednotek), přičemž zde lze nalézt velké množství luxusních značek. Kromě toho však centrum nabízí i obchody se sportovními potřebami, parfumerie, knihkupectví, zlatnictví, chovatelské potřeby, hračkářství, obchod s elektrospotřebiči atd. Nedílnou součástí jsou také obchody a služby denní potřeby jako je kadeřnictví, zámečnictví, drogerie, pekařství či lékárna. V čem však toto centrum vyniká, je velký počet restaurací a kaváren. O zábavu zákazníků se v tomto centru stará multikino Palace Cinemas, fitness centrum, internetová kavárna či bowling. Pokud by mělo být vyzdviženy některé obchody či služby tohoto centra, rozhodně by mezi ně patřily největší jednotky centra, tedy hypermarket Tesco, elektro Datart a Hervis Sports. Ale také již zmíněné multikino a daná nabídka restaurací, kaváren a módních značkových prodejen.

Také okolí centra nabízí možnosti dalšího nakupování a zábavy, zejména v blízkosti stanice metra Anděl, které nabídku tohoto centra spíše rozšiřují, než aby mu konkurovali. Za zmínku stojí supermarket Albert, knihkupectví, dvě prodejny obuvi, velký počet restaurací, kaváren a také další multiplex kin CineStar. Jak již bylo naznačeno výše, OC Nový Smíchov vzniklo jako součást revitalizace této oblasti. Z tohoto důvodu

v jeho okolí lze nalézt mnoho hotelů, kancelářské a jiné administrativní budovy, které mohou hrát svou roli při přisunu nových zákazníků.

OC Nový Smíchov tak lze celkově ohodnotit jako opravdové plnosortimentní NC s velice dobrou dostupností MHD, slušnou dostupností osobním automobilem.

#### **4.3.6 Metropole Zličín**

Metropole Zličín má, jak již bylo zmíněno výše, velice podobnou lokalizaci jako Avion Shopping Park, tedy v příměstské zóně s velmi dobrou dostupností osobním automobilem díky blízkému Pražskému okruhu a Rozvadovské spojce s možností parkování na více jak 2 000 místech k stání. Je tedy také dobře dostupné pro mimopražské zákazníky. Na rozdíl od Avion Shopping Parku se však výrazně liší dostupností městskou hromadnou dopravou. Nachází se totiž ve vzdálenosti přibližně 90 metrů od stanice metra Zličín a přidruženého autobusového nádraží s 19 autobusovými linkami PID a MHD. To vše dosažitelné do 1 minuty běžné chůze s nutností překonání přechodu pro chodce se světelnou signalizací. A právě tato blízkost a dostupnost metra dělá toto centrum přitažlivější i pro ostatní obyvatele Prahy.

Neodlišuje se však pouze lepším napojením na MHD, ale také nabídkou služeb a zboží. Na 55 000 m<sup>2</sup> prodejní plochy se nachází přibližně 140 obchodních jednotek s širokým spektrem nabízených služeb a zboží. Podobně jako v jiných velkých NC i zde dominují především obchody s módou (50 obchodních jednotek) s velkým počtem luxusních značek. Avšak centrum také kromě módy nabízí mnoho obchodů se sportovními potřebami, parfumerie, obchody s elektronikou, zlatnictví, prodejny s obuví, knihkupectví atd. Mimo nakupování lze v centru nalézt i služby denní potřeby jako je kadeřnictví, zámečnictví, čistírna oděvů či pobočky různých bank. Samozřejmostí je také tzv. food court, na kterém se nachází v převážné většině restaurace s rychlým občerstvením, avšak po celém NC lze narazit i na klasické kavárny. Celému centru pak dominuje zejména hypermarket Interspar, Electro World, Sportisimo, pestrá paleta obchodů s oblečením a v oblasti zábavy určitě multikino Cinema City či bowling.

Možnost nakupování v okolí je, až na již zmíněný Avion Shopping Park Zličín a hypermarket Globus, omezena pouze na několik stánků s občerstvením a trafik u stanice metra Zličín. Metropoli Zličín tak můžeme ohodnotit jako centrum s dobrou dostupností osobním automobilem, velmi dobrou dostupností MHD a velmi dobrým marketingovým mixem.

#### 4.3.7 Europark Štěrboholy

Europark Štěrboholy se nachází ve východní části vnějšího města uprostřed průmyslové zóny s minimální obytnou zástavbou v nejbližším okolí. Dopravní dostupnost osobním automobilem je na poměrně slušné úrovni a to díky blízké křižovatce frekventovaných ulic Černokostelecká, Průmyslová a Jižní spojky. Parkování u centra zajišťuje 2100 bezplatných parkovacích míst, z toho 700 je krytých. Napojení na městskou hromadnou dopravu lze označit za špatné, neboť jej zajišťují jen 3 linkové autobusy, z nichž pouze dva staví u nejbližší stanice metra Depo Hostivař, odkud cesta trvá přibližně 8 minut.

Ani nabídkou služeb a zboží toto centrum s 30 000 m<sup>2</sup> pronajímatelné plochy příliš nevyniká. Ze současných 72 obchodních jednotek je momentálně 6 uzavřeno. Jako v jiných centrech, i zde jsou nejpočetnější obchody s módou (16), avšak některé jsou v současnosti uzavřené či se teprve připravuje jejich otevření. Obecně ale o tomto centru nelze říci, že by vynikalo v nějaké oblasti nabízených služeb a zboží, spíše se tu setkáváme se snahou o vyrovnanou nabídku. Nalezneme tak zde drogerii, květinářství, parfumerii, prodejnu obuvi, restauraci, elektro, potřeby pro domácnost, dárkové zboží atd. Z hlediska stravování centrum nabízí převážně rychlé občerstvení. Jediné obchody, které se z celkové nabídky centra výrazněji odlišují, jsou hypermarket Interspar, hobby market OBI, Hervis Sports, elektro Euronics a obchody s módou H&M a Blažek.

Okolí centra dalšímu nákupu příliš nepřeje, nachází se zde pouze obchod s koberci a obchod s nábytkem Asko, oboje do sledované vzdálenosti 300 m. Výjimku tvoří pouze nedaleké outletové centrum, které je však z centra dostupné pouze osobním automobilem, případně ještě kyvadlovým autobusem od stanice metra Depo Hostivař.

Celkové hodnocení tohoto centra tedy nevyzní příliš v jeho prospěch. Přístup MHD je příliš komplikovaný a trvá dlouhou dobu, nabídka služeb a zboží příliš nevyniká, možné trávení volného času zde prakticky není možné. Za jedinou výhodu považují lokalizaci právě v průmyslové oblasti, jejíž zaměstnanci se stávají po konci pracovní doby potencionálními zákazníky tohoto centra.

#### **4.3.8 Atrium Flóra**

Atrium Flóra (dříve Palác Flóra) se nachází v hustě zastavěné a zalidněné zóně ve vnitřním městě u křižovatky Jičínské a velmi frekventované Vinohradské ulice. Z hlediska dostupnosti městskou hromadnou dopravou má toto centrum jednu z nejlepších poloh v rámci Prahy. Zaprvé, samotný vchod do nákupní galerie se nachází ve vestibulu stanice metra Flóra. Zadruhé, necelou minutu chůze od centra (při nutnosti použití přechodu pro chodce či podchodu) se nachází zastávka s 4 tramvajovými linkami a v podobné vzdálenosti je také autobusová zastávka s dalšími 2 linkami. Vzhledem k již zmíněné poloze uvnitř obytné zástavby je dostupnost osobním automobilem velmi komplikovaná a tedy ne příliš vhodná, přesto však je centrum vybaveno prostornými podzemními garážemi.

Svou rozlohou 21 000 m<sup>2</sup> pronajímatelné plochy toto centrum patří sice k menším, přesto se zde nachází přibližně 138 obchodů (3 jsou momentálně uzavřené) s elektronikou, módou, obuví, šperky, drogistickým zbožím atd. Tak jako v jiných NC, tak i zde jsou nejpočetnější (cca 41 jednotek) obchody s módou, přičemž je daný důraz především na značkové oblečení. Také se zde nachází poměrně vysoký počet restaurací rychlého občerstvení, klasických restaurací a kaváren. Za nejvýznamnější v tomto centru však považuji multikino Cinema City a kino 3D IMAX, jediné v Česku.

Hodnocení okolí je v tomto případě také kladné. Vzhledem k husté zástavbě se zde nachází velké množství restaurací, menších obchodů s potravinami (supermarket Albert ve vzdálenosti cca 130 m) či zbožím denní potřeby, které nabídku centra doplňují.

Celkové ohodnocení tohoto centra je velmi dobré, vzhledem k výborné dostupnosti MHD, zejména metrem a nabízeným spektrem obchodů i služeb, kdy je centrum vhodné nejen k nakupování, ale též nabízí další možnosti jak trávit volný čas.

#### **4.3.9 NC Stodůlky**

NC Stodůlky v roce 2009 ukončilo svůj provoz a na jeho místě se dnes nachází obchodní dům s nábytkem. Z tohoto důvodu je poněkud složité zpětně hodnotit např. nabízené služby a zboží tohoto centra, přesto však díky několika osobním návštěvám ještě v době jeho fungování se o to aspoň částečně pokusím. Otázka lokalizace našťěstí zůstává neměnná.

NC Stodůlky se nachází, resp. nacházelo, ve vnějším městě na okraji sídliště Nové Butovice a Starých Stodůlek v blízkosti Rozvadovské spojky a ulice Bucharova. Díky tomu je toto centrum poměrně dobře dostupné osobním automobilem v rámci západního vnějšího města, tak i z příměstské zóny či dokonce pro mimopražské zákazníky. Problémem tohoto centra však je fakt, že o pár kilometrů dále po Rozvadovské spojnici se nachází velká obchodní zóna na Zličíně, která dokáže zachytit mnoho (nejen) mimopražských zákazníků mířících za nákupy, neboť nabízí mnohem více příležitostí k nákupu a zábavě. Více o této problematice dále v textu. Byť dostupnost osobním automobilem tohoto centra nebyla nejhorší, nelze to samé říci o dostupnosti městskou hromadnou dopravou, která byla na velice nízké úrovni. Nejbližší autobusová zastávka Bucharova se nachází přibližně 300 m daleko s nutností 3 minut běžné chůze s překonáním frekventované silnice po přechodu pro chodce. Touto zastávkou projíždějí pouze 3 autobusové linky, z nichž pouze dvě staví po 3 minutách jízdy u stanice metra Nové Butovice. Nejbližší stanice metra Hůrka se nachází přibližně 850 m (cca 10 minut chůze) daleko s velice komplikovaným přístupem skrze sídliště, s několika schodišti, dvěma mosty, průchodem skrz parkoviště u blízkého hypermarketu Kaufland a nutností překročení frekventované silnice po přechodu pro chodce se světelnou signalizací. Tento problém byl řešen až později zavedením bezplatné autobusové linky stavící přímo u centra a spojující jej se stanicí metra Luka.

Co se týče nabízeného spektra zboží a služeb toto centrum také příliš nevynikalo. Z výrazných obchodů se na 32 000 m<sup>2</sup> prodejní plochy nacházelo pouze nábytek Asko, hypermarket Tesco a obchod s elektrospotřebiči. Jinak se zde víceméně nacházely obchody a služby denní potřeby. Oblast stravování zde zastupovaly především kavárny, a to ještě v malém počtu.

Okolí z hlediska nakupování tomuto centru nepřálo. Jak již bylo naznačeno, ve vzdálenosti přibližně 230 m se nachází hypermarket Kaufland, dále po Rozvadovské spojnici nákupní areál na Zličíně a od roku 2005 je v dosahu přibližně 5 minut jízdy autem vybudována Galerie Butovice. Všechny tyto faktory, vzhledem k nepřilíživé nabídce obchodů a služeb, snižovaly přitažlivost tohoto centra. Výhodou okolí je pouze obytná zástavba jako zdroj potenciálních zákazníků.

#### 4.3.10 NC Eden

NC Eden se nachází ve vnitřním městě v poměrně husté obytné zástavbě mezi ulicemi Vršovická a U Slávie. Průměrnou dostupnost osobním automobilem, jinak velmi komplikovanou směrem z centra, zajišťuje ulice Bohdalecká s napojením na Jižní spojkou. Součástí centra je také dvoupatrové podzemní parkoviště s 1 100 místy k stání. Dostupnost městskou hromadnou dopravou není na příliš dobré úrovni. Nejbližší zastávka MHD s 4 autobusovými linkami se nachází přímo u budovy centra, avšak další napojení je možné až z tramvajové zastávky Slavia (cca 210 m) s 5 linkami a docházkovým časem cca 3 minuty s nutností překonání přechodu pro chodce se světelnou signalizací. Dostupnost metrem ale není na dobré úrovni. Pouze 3 ze zmíněných tramvajových a 2 z autobusových linek jsou napojeny též na trasu metra, nutno však podotknout, že ve velké blízkosti Atria Flóra, které svou nabídkou služeb a zboží NC Eden v mnohém předčí.

Na cca 32 000 m<sup>2</sup> prodejní plochy se nachází zhruba 104 obchodních jednotek. Struktura obchodů a služeb tohoto centra je poměrně vyvážená a nelze říci, že by některá funkce či oddíl vysloveně převyšoval ostatní. Nalezneme zde obchody s elektronikou, obuví, módu, parfumerii, domácí potřeby, knihkupectví, zlatnictví atd., tak i obchody a služby denní potřeby jako je zámečnictví, kadeřnictví, drogerie, potraviny, lékárnou, poštu atp. Oblast stravování zajišťuje 12 kaváren a restaurací převážně rychlého občerstvení. Celému centru pak dominuje hypermarket Tesco Extra, jeden ze tří v Praze. Zajímavostí je pak malé 5D kino a minigolf na střeše centra.

Blízké okolí moc možností dalšího nakupování nenabízí, neboť plní spíše obytnou funkci. Nalezneme zde však malé živnostníky s potravinami, drogerii či restauraci s rychlým občerstvením. Určitou výhodou je také blízký fotbalový stadion Eden a budova Ministerstva životního prostředí, jehož návštěvníci a zaměstnanci se také mohou stát potenciálními zákazníky tohoto centra.

Celkově lze Eden ohodnotit jako centrum s ne příliš výrazným, vyváženým sortimentem, avšak s minimální možností trávení volného času. Tento handicap umocňuje ještě jeho špatná poloha vůči metru, u kterého je navíc lokalizováno nedaleké Atrium Flóra a v jehož blízkosti staví též autobusové a tramvajové linky, které se ho snaží k němu napojit. Výhodu v poloze tohoto centra spatřuji v lokalizaci v obytné zástavbě jako zdroji potencionálních zákazníků.

#### 4.3.11 Galerie Butovice

Galerie Butovice se nachází ve vnějším městě, nedaleko bývalého NC Stodůlky u křižovatky Radlická, Jeremiášova a Bucharova a tedy má velmi podobnou dostupnost osobním automobilem jako již zmíněné centrum Stodůlky a pro tyto účely je také vybaveno 1 400 parkovacími místy. Přímé napojení na městskou hromadnou dopravu však prakticky není. Nejbližší se nachází ve vzdálenosti přibližně 260 m autobusová zastávka, na které staví pouze jedna linka. Další možnost přepravy MHD se nachází ve vzdálenosti cca 360 metrů u stanice metra Nové Butovice a přidruženého autobusového nádraží s 9 linkami. Tato nejkratší cesta k němu však trvá přibližně 5 minut a je nutné při ní překonat dvě schodiště, dva přechody pro chodce, podejít dva podchody a zejména projít skrze office park, který se nachází hned vedle stanice metra.

Na ploše cca 36 400 m<sup>2</sup> pronajímatelné plochy se v současnosti nachází 79 obchodních jednotek, které však nezabírají celou tuto plochu, neboť zde nalezneme na 30 zavřených obchodů z důvodu ztrátovosti. Dnes je toto centrum zaměřené především na oblast stravování, neboť se snaží těžit z právě zmíněného office parku, kdy jeho zaměstnanci v době oběda pravidelně navštěvují zdejší restaurace s rychlým občerstvením. Zbylá nabídka obchodů a služeb však příliš nevyniká a spíše zde nalezneme obchody denní potřeby. Vysoký počet obchodů s módou, poměrně častý u jiných NC, zde neexistuje a nachází se jich zde pouze 5. Jediné obchodní jednotky tohoto centra, které lze označit za výrazné, jsou hypermarket Albert, Electro World a Intersport.

Také okolí nenabízí žádné možnosti dalšího nakupování. Jedinou výhodou tohoto centra zůstává poměrná, byť komplikovaná, blízkost sídliště Nové Butovice a nedaleký office park a další kancelářské budovy.

Celkově toto centrum nelze hodnotit jako právě přitažlivé a to díky nevýrazné nabídce obchodů a služeb a velmi komplikovanému přístupu.

#### 4.3.12 Centrum Chodov

Centrum Chodov se nachází ve vnějším městě mezi sídlištěm Chodov a Horními Roztyly, prakticky hned u dálnice D1 u kruhového objezdu, kde se sbíhají ulice Roztylská, U Kunratického lesa, Pod Chodovem a Ryšavého. Dostupnost automobilem je díky této křižovatce (dopravní uzel, kde se sbíhají silnice z různých částí Jižního Města), ale zejména díky zmíněné dálnici, velmi dobrá a to i pro mimopražské obyvatele. Pro zákazníky využívající osobní přepravy centrum nabízí 2 600 parkovacích míst. Dostupnost MHD je také výborná, a to zejména díky bezprostřední blízkosti stanice metra Chodov, z jejíhož vestibulu je možné vstoupit přímo do prostor centra. Kromě toho v bezprostřední blízkosti (do 100 m a do 1 minuty chůze) se nachází autobusové zastávky s 6 linkami. Přístup z nich nic příliš nekomplikuje, pouze ze směru Koleje Jižní Město je nutné použít podchodu a ze zastávky Petýrkova je v jednom směru nutno překročit přechod pro chodce.

Na 55 000 m<sup>2</sup> prodejní plochy se v současnosti nachází přibližně 200 obchodních jednotek, z nichž nejpočetnější skupinou (cca 62 jednotek) je opět ta zaměřená na módu s početnou skupinou luxusních značek. Kromě toho centrum také nabízí obchody s obuví, zlatnictví, sportovní potřeby, obchody s elektronikou, parfumerie, knihkupectví atp. Celkové spektrum nabízených služeb a zboží doplňují ty denní potřeby jako je květinářství, kadeřnictví, lékárna, opravná obuv, drogerie, potraviny atd. Stravování v centru zajišťuje 10 restaurací a 7 kaváren. Jediné, co centru výrazněji chybí je zábavná složka, kterou zde zastupuje pouze fitness centrum a sport bar. Mezi nejvýraznější obchody tohoto centra patří hypermarket Albert, elektro Datar, sportovní potřeby Sportisimo, a samotná skutečnost, že se zde nachází velký počet obchodů s módou.

V blízkém okolí je další nakupování možné spíše v trafikách a podobných jednotkách. Výjimku tvoří v bezprostřední blízkosti stojící OC Růže, které však svojí malou nabídkou zboží a služeb nedokáže Centru Chodov konkurovat. Za zmínku stojí jen obchod s nábytkem Jamall, který se v Praze nachází pouze dvakrát. Výhodou centra však je nedaleké velké sídliště na Jižním Městě a také necelých 250 metrů vzdálený office park, to vše jako zdroj potenciálních zákazníků.

Celkově toto centru hodnotím velmi dobře a to díky dobré dostupnosti jak automobilem, tak metrem, velmi dobrá je také poloha vůči obytné zástavbě. Nabízené zboží a služby jsou vhodné jak pro denní tak pro větší nákupy.



#### 4.3.13 Novodvorská Plaza

Novodvorská Plaza se nachází ve vnějším městě na okraji sídliště Novodvorská a Lhotka. Napojení na MHD není ideální vzhledem k velké vzdálenosti od jakékoli stanice metra. Přepravu osob hromadnou dopravou zajišťuje 6 autobusových linek se zastávkou (ze směru Smíchovské nádraží) ve vzdálenosti přibližně 200 m od NC s docházkovým časem okolo 2 a ½ minuty a nutností překonání dvou přechodů pro chodce. Zastávka v opačném směru (ze směru Lhotka) se nachází v přibližné vzdálenosti 180 m s časem docházky kolem 2 minut a nutností překonání jednoho přechodu pro chodce. Pět z těchto linek sice staví u jedné nebo více stanic metra (Smíchovské nádraží, Kačerov, Háje, Chodov, Háje, Pankrác), je nutné si však uvědomit čas nutný k dosažení těchto stanic, a také že tyto stanice se nachází v blízkosti jiných center s lepší nabídkou služeb a zboží a lokalizací přímo u stanice metra. V tomto smyslu je tedy pouze autobusová doprava nedostačující. Dostupnost osobním automobilem je na průměrné úrovni díky poměrné blízkosti Jižní spojky, avšak přístup z ní je poněkud komplikovaný.

Nabídka služeb a obchodů tohoto centra není příliš výrazná. Na 26 500 m<sup>2</sup> prodejní plochy tohoto centra se nachází přibližně 77 jednotek, ze kterých je v současnosti 6 uzavřeno. Nejvíce zastoupeny jsou především obchody a služby denní potřeby jako papírnictví, pekařství, drogerie, tabák, domácí potřeby, květinářství či pobočky různých bank, realitních a cestovních kanceláří atd. Móda je zde zastoupena pouze ve 13 obchodech. V menší míře jsou v tomto centru také zastoupeny obchody s kosmetikou, elektronikou, sportovními potřebami či klenotnictví. Stravování je možné pouze ve 2 restauracích a jedné kavárně. Možnost trávení volného času je zde velmi omezená. Jistou dobu se zde nacházelo multikino Palace Cinemas, avšak pro nedostatečnou návštěvnost muselo ukončit svůj provoz. V současnosti tak zde lze nalézt pouze kasino, což je ale velmi úzce zaměřená služba. Navíc je vstup do tohoto podniku věkově omezený. Pokud by však měly být vyzdvihnuty nejvýraznější obchody či služby v tomto centru, jednalo by se o hypermarket Tesco, elektro Datart, obchody s módou C&A a New Yorker.

Nejbližší okolí tohoto centra dalším příležitostným nákupům nepřeje a to samé můžeme říci i možnosti zábavy či trávení volného času. Pouze ve vzdálenosti cca 360 m se nachází supermarket Albert a Kulturní dům Novodvorská.

Celkově toto centrum nepovažuji za příliš výrazné či přitažlivé vzhledem k nepřilíh pestré nabídce zboží a služeb, tak k nevhodnosti pro trávení volného času. Hodí se tak spíše pro každodenní nákupy. Nevhodná je také jeho lokalizace s komplikovanou

dostupností MHD. Výhodou zůstává pouze okolní obytná zástavba jako zdroj potenciálních zákazníků.

#### 4.3.14 Palladium

Palladium je jediné NC v Praze, které se nachází v jeho historickém jádru. Nejlepší přístup k centru osobním automobilem je po Wilsonově ulici, která je však velice frekventovaná, a poté ulicí Na Poříčí. Z tohoto důvodu je jeho dostupnost touto formou přepravy velmi komplikovaná. Parkování v centru zajišťuje 900 podzemních míst k stání. Špatnou dostupnost automobilem však plně vynahrazuje poloha centra přímo u stanice metra Náměstí Republiky, kdy vstup do nákupní galerie se nachází přímo ve vestibulu stanice. Možnost přepravy MHD doplňují ještě další 4 tramvajové a 1 autobusová linka, vzdálené od centra 50 metrů s docházkou pod jednu minutu.

Na ploše 39 000 m<sup>2</sup> pronajímatelné plochy se nachází cca 180 obchodů. Zaměření tohoto centra je poměrně jednoznačné. Z výše zmíněného počtu je 47 obchodů zaměřených pouze na módu a to zejména na luxusní značky, dále pak 14 prodejen obuvi a 16 obchodů s klenoty, hodinkami či jinými doplňky. Štědrá je také nabídka v oblasti stravování (24 jednotek), kterou zastupují především klasické a luxusní restaurace a kavárny. Rychlé občerstvení se zde nachází pouze ve třech případech. Přesto však i v tomto centru lze nalézt služby a obchody denní potřeby jako je drogerie, kadeřnictví, zámečnictví, čistírnu, supermarket, pobočky bank, květinářství, ale také knihkupectví, parfumerie, optiku, elektro či sportovní potřeby. Jen oblast zábavy je poněkud podceňena, neboť se zde nachází za tímto účelem pouze kasino. To však dostatečně vynahrazuje velký počet ostatních obchodů. Vyzdvihnout některý z nich je velice problematické, spíše lze kladně ohodnotit strukturu obchodů a služeb jako celek.

Možnosti dalšího nakupování a zábavy v okolí jsou pestré. Vzhledem k poloze v centru města a blízkost historického jádra (Staroměstské náměstí atd.). Za zmínku stojí nedaleký Slovanský dům s multikinem Palace Cinemas a také ulice Na Příkopěch s mnoha obchody a restauracemi.

Velkou výhodou tohoto centra je jeho poloha přímo u stanice metra a také samotná centrální poloha u historické části Prahy, ve které se pohybuje velké množství turistů, kteří mohou toto centrum navštívit. Nevyhovující je pouze dostupnost automobilem.

#### 4.3.15 Galerie Fénix

Galerie Fénix se nachází ve vnějším městě na křižovatce Sokolovské, Kolbenovy, Vysočanské a Freyovy ulice s velice dobrou dostupností městskou hromadnou dopravou, neboť se nachází na důležitém dopravním uzlu 7 autobusových linek a stanice metra Vysočanská, z jejíhož vestibulu je navíc přímý vstup do NC. Tuto nabídku MHD doplňuje nedaleká tramvajová zastávka (cca 180 m a necelé 2 minuty chůze s překonáním přechodu pro chodce) Nádraží Vysočany s dalšími dvěma linkami. Oproti tomu dostupnost osobním automobilem je vzhledem k jeho poloze v rámci Prahy komplikovaná. Také z toho důvodu je toto centrum zřejmě vybaveno poměrně malým počtem parkovacích míst, jichž je 630. Hlavní výhodou je tedy jeho poloha u stanice metra.

Na 10 200 m<sup>2</sup> pronajímatelné plochy se v současnosti nachází 78 obchodů a služeb. V tomto centru však převažují obchody a služby denní potřeby jako kadeřnictví, drogerie, zámečnictví, chovatelské potřeby, oprava obuvi, pošta, domácí potřeby, pobočky bank a cestovních kanceláří atd. Také počet obchodů zaměřených na módu je nízký, pouze 9. V menším počtu se v centru také nachází obchody s elektronikou, zlatnictví, sportovní potřeby či parfumerie. Stravování zajišťuje, vzhledem k rozloze centra, poměrně vysoký počet restaurací (5), ale lze zde nalézt také několik kaváren. Oblast zábavy a volného času není příliš rozvinuta, přesto se zde nachází rozlehlé fitcentrum. Z nabídky obchodů a služeb převážně denní potřeby vyčnívají především supermarket Billa, obchod s módou Marks & Spencer, DM drogerie, sportovní potřeby Sportissimo a již zmíněné fitcentrum.

Okolí centra nenabízí mnoho možností dalšího nakupování či trávení volného času, do sledované vzdálenosti nalezneme pouze pár restaurací a malé živnostníky. Výhodou centra může být i přidružený hotel, jehož obyvatelé se stávají potenciálními zákazníky.

Hodnocení tohoto centra je kladné, byť nenabízí příliš mnoho obchodů ani služeb. Avšak i přes svou malou rozlohu není opomenuta zábavní složka a zejména jeho poloha vůči MHD je velice výhodná.

#### **4.3.16 Arkády Pankrác**

Arkády Pankrác se nachází ve vnitřním městě na křižovatce ulic Na Pankráci a Hvězdova, uprostřed obytné zástavby sídliště Pankrác a Nuslí v těsné blízkosti ulice 5. května, což z něj dělá centrum velmi dobrou dostupností osobním automobilem. Parkování je zajištěno ve třech podlažích podzemních garáží o 1 100 místech k stání. Dostupnost MHD je také na výborné úrovni a to zejména díky stanici metra Pankrác, z jejíhož vestibulu je možno vstoupit přímo do prostor centra. Přímo u budovy centra také staví dvě autobusové linky, avšak vzhledem k jejich malému počtu nehrají až takovou roli.

Na pronajímatelné ploše 40 000 m<sup>2</sup> se v současnosti nachází 137 obchodních jednotek, z nichž svým počtem 53 převažují ty zaměřené na módu, mezi kterými nalezneme i luxusní zboží. V menší míře jsou v centru zastoupeny i jiné oblasti jako je sportovní potřeby, parfumerie, obchody s obuví, zlatnictví, módní doplňky, optika, knihkupectví, ale nalezneme zde i služby a zboží denní potřeby jako potraviny, drogerii, květinářství, kadeřnictví, pekárna, pobočky bank atp. Oblast stravování v centru zajišťuje 15 restaurací převážně rychlého občerstvení a také kavárny. Kromě nákupní a stravovací funkce však toto centrum více nenabízí. Nejvýraznějšími obchody centra tedy jsou hypermarket Interspar a elektro Datart a již zmíněný velký počet obchodů s módou.

Okolí centra dalšímu nakupování nebo trávení volného času příliš nepřeje, vzhledem k jeho převážně obytné funkci. Výjimkou je pouze nedaleký hobby market Bauhaus a supermarket Billa, obě jednotky ve vzdálenosti přibližně 290 m. Kromě již zmíněné obytné zástavby však svou kladnou roli v oblasti přisunu potenciálních zákazníků může hrát i přítomnost kancelářských budov v blízkosti centra.

Celkově toto centrum hodnotím jako dobré a to zejména díky velmi dobré dostupnosti jak osobní, tak hromadnou dopravou a jeho lokalizaci v husté obytné zástavbě. Pouze nedostatečná nabídka v oblasti zábavy toto centrum trochu snižuje.

#### **4.3.17 Galerie Harfa**

Galerie Harfa se nachází ve vnějším městě v těsné blízkosti O<sub>2</sub> Arény na rohu ulic Českomoravská a Ocelářská. Dostupnost MHD je na velice dobré úrovni a to díky blízkosti stanice metra Českomoravská ve vzdálenosti přibližně 160 m a docházkovým

časem kolem 2 minut pohodlné chůze. U zmíněné stanice metra a tedy ve stejné vzdálenosti se nachází též autobusová zastávka se 3 linkami, avšak trasa dvou z nich vede přes Letňany a tedy v blízkosti zdejšího NC. Nabídku hromadné dopravy doplňují 3 tramvajové linky, stavějící na dvou zastávkách vzdálených od centra přibližně 160 m s docházkovým časem kolem dvou minut a nutností překonání přechodu pro chodce. Dostupnost automobilem není nejsnazší vzhledem k okolní zástavbě a poloze v Praze, avšak jistou dostupnost zajišťuje blízká ulice Spojovací s napojením na Českomoravskou ulici. Parkování zajišťuje 1 600 míst ve dvou patrech podzemních garáží.

Na 49 000 m<sup>2</sup> pronajímatelné plochy se momentálně nachází 162 obchodních jednotek, k nim je však nutné připočítat dalších 9 zavřených. Tak jako v jiných velkých NC, i zde je nejpočetnější skupina obchodů se zaměřením na módu (51), mezi kterými lze nalézt i luxusní značky. V poměrně hojném počtu se v centru vyskytují i prodejny s obuví a módními doplňky, či sportovní oblečení a potřeby. Toto centrum však nezaostává ani v ostatních „běžných“ oblastech, nalezneme zde také prodejny s domácími potřebami, drogerie, obchody s elektrospotřebiči, drogerie, květinářství, kadeřnictví, potraviny, optiku atd. Také oblast stravování je pokryta bohatou nabídkou 19 restaurací a kaváren, přičemž převažuje rychlé občerstvení. Zvláštností tohoto centra je střešní terasa nabízející lední kluziště, dětské hřiště či kavárnu. Kromě výše zmíněného v tomto centru nalezneme také 5D kino, fitness centrum a bowling. Lze tedy o tomto centru prohlásit, že je vhodné jak pro denní, tak větší nákupy i trávení volného času.

#### **4.4 Shrnutí poznatků o nákupních centrech**

Poznatky o jednotlivých centrech jsou shrnuty v následující tabulce č. 2, ve které jsou jednotlivé jevy ohodnoceny v rozmezí 0 až 10, přičemž 10 znamená ideální stav. Z analýzy marketingového mixu byla vynechána dvě centra a to CČM a NC Stodůlky, která je momentálně v tomto směru těžké hodnotit. Avšak vzhledem k tomu, že NC Stodůlky ukončilo svůj provoz, lze ho zařadit do skupiny neúspěšných center. Naopak CČM v současnosti prochází rozšířením a z toho důvodu je zařazeno do skupiny úspěšných.

**TAB. 2: BENCHMARKING NC V PRAZE**

Centrum	Sledované jevy				
	Dostupnost MHD	Dostupnost automobilem	Služby a obchody v okolí	Okolní zástavba	Marketing. mix
CČM	6	10	8	6	-
NC Stodůlky	1	7	1	6	-
Avion Shopping Park	3	10	2	3	6
OC Letňany	2	10	8	7	10
Park Hostivař	3	5	1	5	5
OC Nový Smíchov	9	3	10	9	10
Metropole Zličín	9	10	6	4	10
Europark Štěrboholy	2	9	4	4	5
Atrium Flóra	10	3	7	9	10
NC Eden	5	5	3	6	5
Galerie Butovice	2	6	0	6	4
Centrum Chodov	10	9	6	7	10
Novodvorská Plaza	2	5	1	5	5
Palladium	10	2	10	8	9
Galerie Fénix	10	5	4	5	5
Arkády Pankrác	10	8	5	7	9
Galerie Harfa	9	5	3	7	10

Zdroj: vlastní práce

Pro určení úspěšnosti byly následně veškeré body z tabulky č. 2 sečteny a uspořádány, viz tabulka č. 3.

Mezi **úspěšná** (30 a více bodů) NC tedy můžeme zařadit CČM, OC Nový Smíchov, Centrum Chodov, Metropoli Zličín, OC Letňany, Atrium Flóra, Palladium, Arkády Pankrác a Galerii Harfa. Naopak mezi **problémové** (méně jak 20 bodů) jsou zařazeny Park Hostivař, Galerie Butovice, Novodvorská Plaza, Park Hostivař a již zmiňované NC Stodůlky. Mezi **průměrnými** (20 až 29 bodů) se nachází Galerie Fénix, Europark Štěrboholy, Avion Shopping Park a NC Eden.

**TAB. 3: CELKOVÉ HODNOCENÍ NC V PRAZE**

Centrum	Hodnocení celkem
OC Nový Smíchov	42
Centrum Chodov	42
Metropole Zličín	39
Arkády	39
Atrium Flóra	39
Palladium	39
OC Letňany	37
Galerie Harfa	34
CČM	<sup>1)</sup> 30-40
Galerie Fénix	29
Europark Štěrboholy	24
Avion Shopping Park	24
NC Eden	24
Park Hostivař	19
Galerie Butovice	17
Novodvorská Plaza	17
NC Stodůlky	<sup>2)</sup> 15-19

Pozn. 1): Hodnoty u CČM jsou spíše orientační a ukazují, jakého počtu mohlo toto centrum dosáhnout.

Pozn. 2): Stejný případ je i v NC Stodůlky, avšak zde je limit 20 bodů jako hraniční bod mezi průměrnými a problémovými centry.

Zdroj: vlastní práce

S rozdělením center do výše uvedených skupin nyní lze pozorovat určité vzorce, charakteristické pro tyto skupiny a určit tak již hledané lokalizační faktory a další důležité vlastnosti pro teoretické NC v Praze.

Pokud srovnáme veškerá centra z hlediska jak osobní tak hromadné přepravy, zaznamenejme zde jisté pravidelnosti. Zhodnotíme-li dostupnost osobním automobilem, nacházíme veliké rozdíly jak mezi všemi centry, tak i uvnitř skupin jako takových. Např. NC Stodůlky ji má nadprůměrnou, ale naopak u Palladia je na velice nízké úrovni. Již z tohoto důvodu nelze označit tuto dostupnost za příliš významný (ve většině případů, viz níže) činitel. Z tohoto důvodu již dále také nebude uvažována možnost parkování jako důležitý faktor.

Pokud bychom tedy považovali napojení na městskou hromadnou dopravu jako hlavní lokalizační faktor, lze konstatovat, že jednotlivé skupiny jsou v tomto ohledu již podstatně jednodušší. U problematických NC se setkáváme ve všech případech s velmi slabým napojením na hromadnou dopravu a z tohoto důvodu by se dal očekávat opačný

stav u těch úspěšných. Proto může být matoucí případ úspěšných center CČM, Metropole Zličín a OC Letňany, kdy velmi dobrou dostupnost MHD má pouze Metropole Zličín. Zbývá dvě ji mají průměrnou až velmi špatnou, přesto se centra nacházejí ve stejné skupině. Je nutné si však uvědomit, že se všechna nacházejí v příměstské zóně, která je více ovlivněna dojížděnkou mimopražských obyvatel a obecně je zde doprava automobilem snazší a lze tedy konstatovat, že hromadná doprava v této zóně nemá takový vliv. Pokud tedy skupinu úspěšných center oprostíme, v reakci na výše zmíněné skutečnosti, o ta, která se nacházejí v příměstské zóně, zůstává centra této skupiny mají bez výjimky výbornou dostupnost MHD.

### OBR. 5: POLOHA CENTER VŮČI TRASE METRA – CENTRÁLNÍ A VÝCHODNÍ SEKTOR

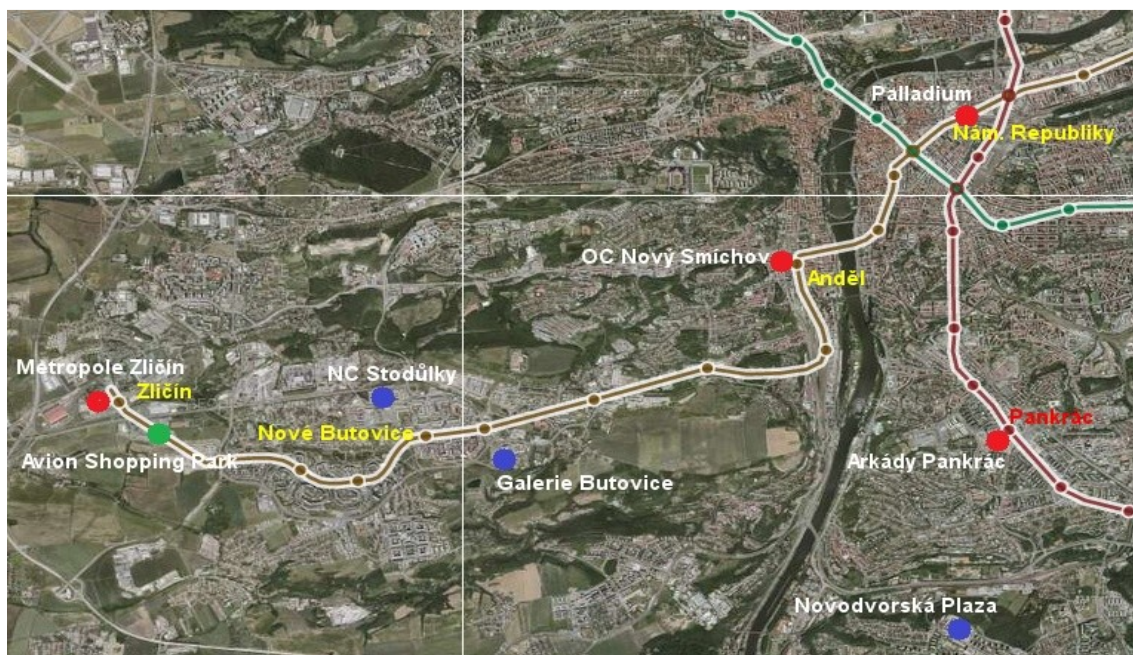


Pozn: Úspěšná centra jsou označena červeně, průměrná zeleně a problematická modře

Zdroj: mapy.cz, upraveno



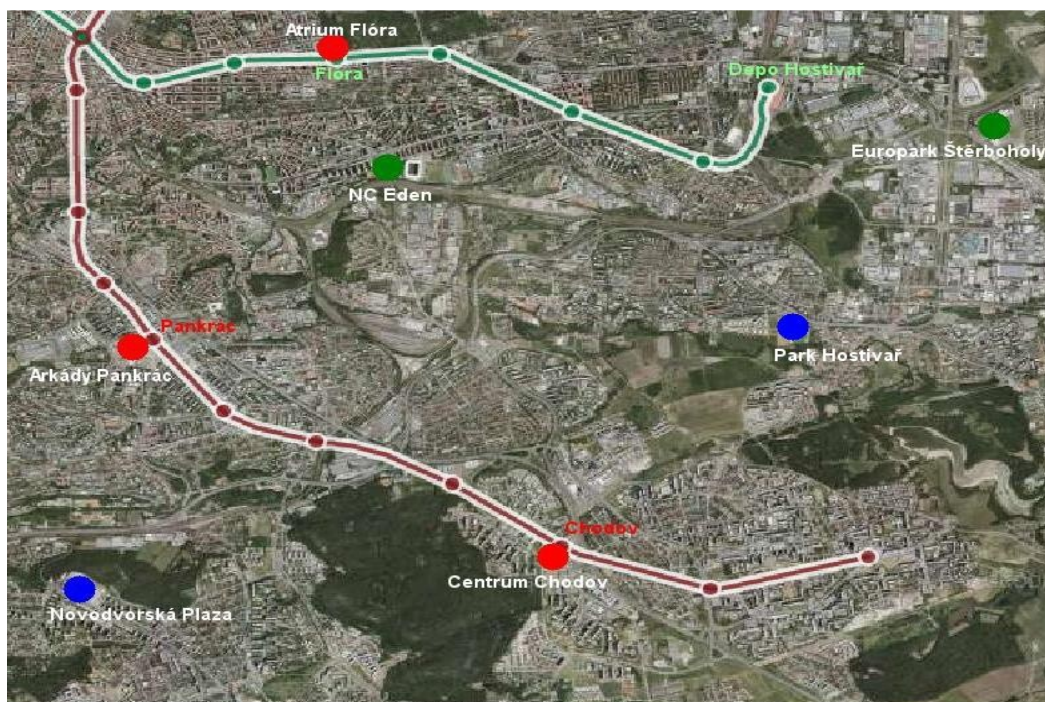
**OBR. 6: POLOHA CENTER VŮČI TRASE METRA – ZÁPADNÍ SEKTOR**



Pozn: Úspěšná centra jsou označena červeně, průměrná zeleně a problematická modře

Zdroj: mapy.cz, upraveno

**OBR. 7: POLOHA CENTER VŮČI TRASE METRA – JIŽNÍ SEKTOR**



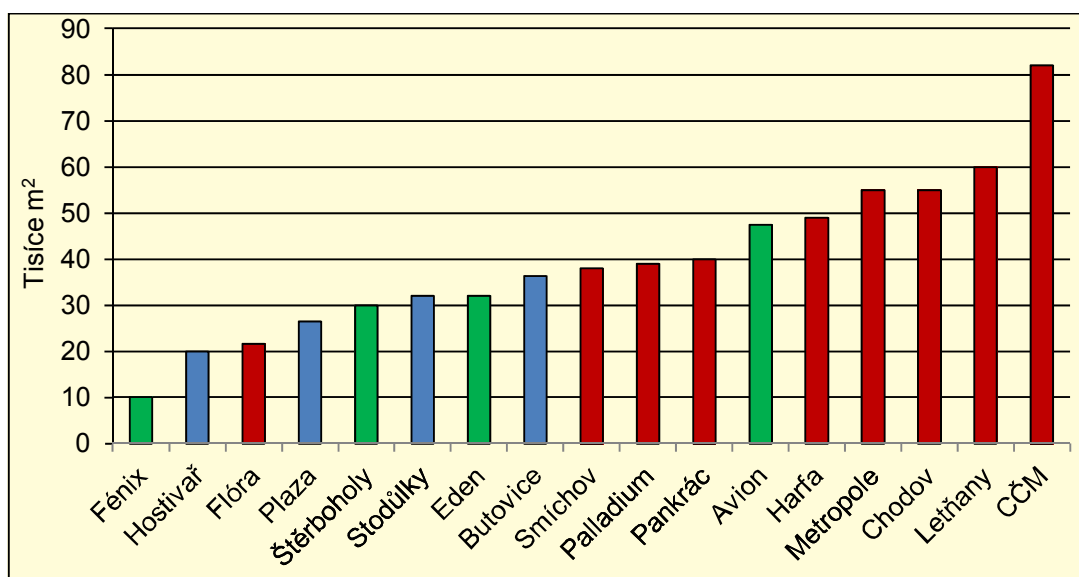
Pozn: Úspěšná centra jsou označena červeně, průměrná zeleně a problematická modře

Zdroj: mapy.cz, upraveno

Z výše zobrazených obrázků 5, 6 a 7 lze vyčíst, že většina center lokalizovaných v blízkosti stanice metra patří do skupiny úspěšných NC. Kromě toho jsou z této stanice také snadno dostupné (viz kapitola 4.2). Z tohoto důvodu je blízkost a dostupnost stanice metra považována za hlavní lokalizační faktor. Pro přesné definování tohoto faktoru se bude vycházet právě z polohy z těchto center.

Důvod zařazení Galerie Fénix, Avion Shopping Parku a Europarku Štěrboholy do skupiny průměrných NC je způsobeno spíše jinými faktory, než jejich lokalizací, i když i ta je v jistých směrech problematická, protože se např. nacházejí v blízkosti jiných center. A právě do tohoto stavu začínají promlouvat i další faktory jako je rozloha centra, či marketingový mix. Této problematice budou věnovány následující řádky.

**GRAF 1: PRONAJÍMATELNÁ PLOCHA NC V PRAZE**



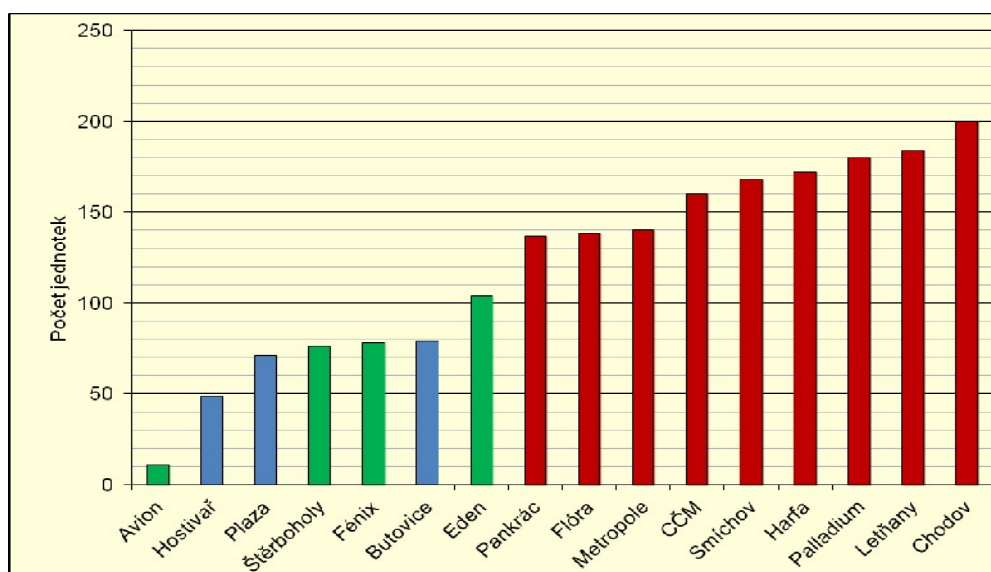
Pozn. 1): Úspěšná centra jsou označena červeně, průměrná zeleně a problematická modře

Pozn. 2): Zobrazená hodnota u CČM je předpokládaná rozloha po právě probíhajícím rozšíření

Zdroj: vlastní práce

Výše uvedený graf 1 nám ukazuje poměrně silnou závislost úspěšnosti NC na rozloze jejich pronajímatelné plochy. Přesto zde nacházíme pár výjimek jako je Avion Shopping Park a Atrium Flóra, které nám říkají, že zde hraje roli i jiný faktor, než pouze již zmíněná rozloha.

**GRAF 2: POČET OTEVŘENÝCH JEDNOTEK V JEDNOTLIVÝCH PRAŽSKÝCH NC**



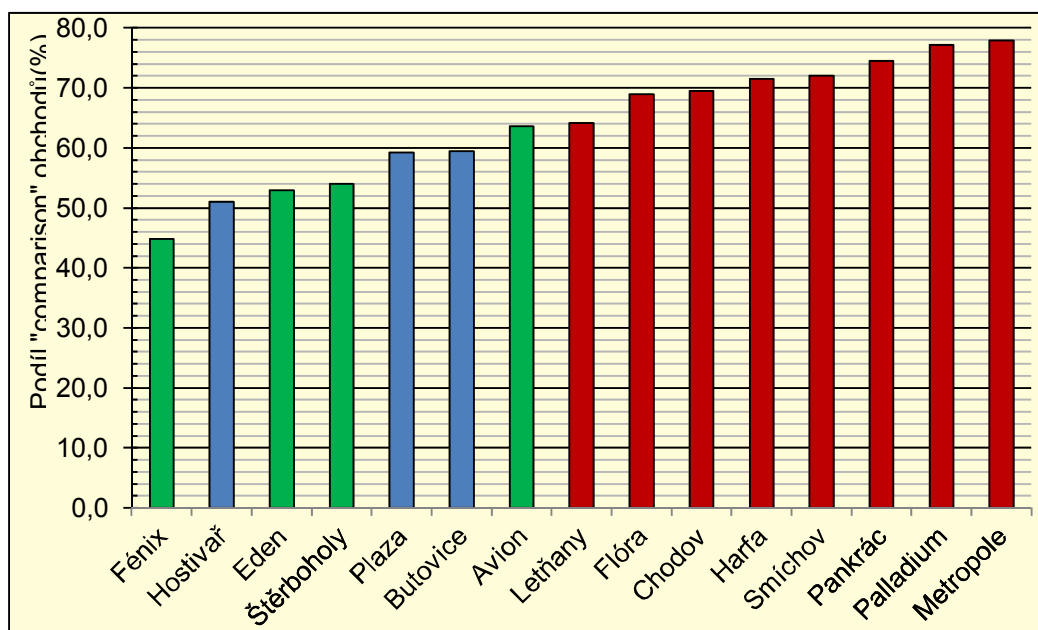
Pozn. 1): Úspěšná centra jsou označena červeně, průměrná zeleně a problematická modře

Pozn. 2): Zobrazená hodnota u CČM je předpokládaný počet jednotek po skončení současné přestavby

Zdroj: vlastní práce

Z výše uvedeného grafu 2 lze snadno odvodit, že záleží nejen na rozloze pronajímatelné plochy jako takové, ale také na jejím využití, resp. kolik se v centru nachází otevřených obchodních jednotek. Pokud je dosažen určitý počet jednotek, pak i centrum, které je prodejní plochou menší než jiná může být úspěšné. To vše samozřejmě za předpokladu vhodného marketingového mixu. Během návštěvy jednotlivých center byla u všech NC zaznamenána přítomnost supermarketu či hypermarketu a dalších „convenience“ obchodů. Avšak zvláště u úspěšných center byl zpozorován poměrně vysoký počet obchodů s módou a celkově vysoký podíl tzv. „comparison“ obchodů, viz graf 3 a tabulka 4. Z této analýzy byla vynechána NC Stodůlky a CČM vzhledem k nemožnosti provedení této operace.

**GRAF 3: PODÍL „COMPARISON“ OBCHODŮ VE VYBRANÝCH PRAŽSKÝCH NC**



Pozn: Úspěšná centra jsou označena červeně, průměrná zeleně a problematická modře

Zdroj: vlastní práce

**TAB. 4: PODÍL OBCHODŮ S MÓDOU NA CELKOVÉM POČTU OBCHODŮ**

Centrum	Obchody s módou (%)
Park Hostivař	8,2
Galerie Butovice	8,9
Avion Shopping Park	9,1
Galerie Fénix	11,5
NC Eden	18,3
Novodvorská Plaza	18,3
Europark Štěrboholy	21,1
OC Nový Smíchov	25,0
Palladium	26,1
Galerie Harfa	29,7
Atrium Flóra	29,7
OC Letňany	30,4
Centrum Chodov	31,0
Metropole Zličín	35,7
Arkády Pankrác	38,7

Pozn: Úspěšná centra jsou označena červeně, průměrná zeleně a problematická modře

Zdroj: vlastní práce



Vzhledem k výše zmíněnému je zde patrná kladná role vyšší rozlohy pronajímatelné plochy, určitého počtu obchodních jednotek, zvýšeného podílu „comparison“ obchodů na jejich celkovém počtu a stejně tak i určitého podílu obchodů s módou. Kromě toho byly v úspěšných NC také častěji pozorovány služby spojené s možností trávení volného času a zábavy. Z tohoto důvodu jsou v této práci všechny tyto vlastnosti považovány za důležité pro teoretické NC v pražském prostředí. Přesné definování těchto činitelů bude odvozeno z vlastností úspěšných center.

Otázka kladného vlivu dalšího nakupování v okolí není plně jednoznačná a různí se od případu. Setkáváme se jak s kladným vlivem blízkých obchodů a služeb např. u CČM, Palladia, OC Nový Smíchov či OC Letňany, tak i s opačným efektem v případě Avion Shopping Parku, NC Eden a Galerie Fénix. Rozdílné vztahy jsou způsobeny především skladbou těchto obchodů a služeb. V prvním případě tyto „nadstavbové“ jednotky nedokážou centru samotné konkurovat, ale do jisté míry doplňují či rozšiřují jeho sortiment a jsou si tak navzájem prospěšné. Naopak v druhém případě se setkáváme se silným konkurencí vůči nedalekým NC (Avion X Metropole, Eden X Flóra, Fénix X Harfa), které mají silnější postavení ať už z důvodu lepší lokalizace či nabídky obchodů a služeb. Lze tedy říci, že jistý kladný vliv zde je možné zaznamenat, pokud se bude jednat o obchody s doplňující a rozšiřující nabídkou, která však nedokáže převýšit samotné centrum.

Při analýze NC center byl také zaznamenán kladný vliv okolní zástavby, zejména pokud se jednalo o hustou obytnou zástavbu či se v blízkosti nacházely využívané administrativní budovy, vše jako zdroj potenciálních zákazníků.

## 5 STANOVENÍ FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI NC V PRAZE

Nyní, když jsou veškeré získané informace o pražských NC zanalyzovány, lze je shrnout a definovat tak hledané lokalizační faktory a další významné vlastnosti kladně ovlivňující jejich chod.

Jak bylo řečeno výše, dostupnost automobilem není v případě NC podstatná (až na ta ležící v příměstské zóně, u kterých naopak není natolik podstatná dostupnost MHD) a z tohoto důvodu ji společně s počtem parkovacích míst neuvádím jako lokalizační faktor. Naopak se potvrdila dostupnost MHD, a to zejména metrem, jako rozhodující lokalizační faktor. Valná část úspěšných center je přístupná přímo z vestibulu stanice metra nebo se nachází maximálně do vzdálenosti 200 metrů s docházkovým časem do 3 minut a to maximálně s jedním přechodem pro chodce na této trase. Do stejné vzdálenosti se také nachází napojení na další prostředky MHD. Také se potvrdil pozitivní vliv obytné a administrativní zástavby v okolí, jako zdroj potenciálních zákazníků. Stejně lze potvrdit i kladný vliv blízkých obchodů a služeb s doplňující a rozšiřující nabídkou.

Z hlediska centra samotného byl potvrzen kladný vliv jeho rozlohy a určitého počtu jednotek, které se v něm nacházejí. Tyto hodnoty jsou odvozeny od průměru úspěšných NC. Z hlediska marketingového mixu, všechna centra obsahovala supermarket či hypermarket a řadu obchodů a služeb denní potřeby, což lze považovat za jakýsi povinný standard, který však sám o sobě nedělá centrum úspěšným. Byl však zaznamenán kladný vliv vyššího podílu „comparison“ obchodů a také vyššího podílu obchodů s módou na úspěšnost centra. Tyto hodnoty jsou odvozeny a zaokrouhleny od té nejnižší z jednoho úspěšného centra. Také byl u úspěšných NC zaznamenán častější výskyt zábavní složky.

Lokalizační faktory ideálního/teoretického NC v pražském prostředí tedy jsou:

- **Přístupnost z vestibulu stanice metra, příp. do vzdálenosti 200 metrů s maximálně jedním přechodem pro chodce**
- **Napojení na další prostředky MHD do vzdálenosti 200 metrů s maximálně jedním přechodem pro chodce**
- **Okolní hustá obytná a administrativní zástavba**
- **Obchody a služby s doplňující nabídkou v okruhu 300 metrů**

Z fyzického a marketingového hlediska by NC mělo mít:

- **Pronajímatelnou plochu alespoň 50 000 m<sup>2</sup>**
- **Počet obchodních jednotek alespoň 160**
- **Podíl „comparison“ obchodů alespoň 65 %**
- **Podíl obchodů s módou alespoň 25 %**
- **Nabízet služby pro trávení volného času a zábavu (multikino, fitness, bowling atd.)**

## 6 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo za pomoci diskuse s literaturou a následnou analýzou prostředí pražských NC získat a identifikovat universální lokalizační faktory pro ideální/teoretické NC v tomto prostředí a případně další činitele kladně ovlivňující jeho chod.

Výsledkem tohoto procesu jsou dva seznamy uvedené na konci předešlé kapitoly, které v mnohém potvrzují závěry nejen odborné literatury a prací zaměřených právě na oblast maloobchodu, jeho lokalizace, ale také v oblasti chování spotřebitelů. Potvrzena byla především snaha zákazníků o minimalizaci času a námahy vynaložené na nakupování, jejímž odrazem je právě důraz na dostupnost stanice metra jako hlavního lokalizačního faktoru v pražském prostředí. Naopak minimální role pro úspěšnost centra byla zpozorována u dostupnosti osobním automobilem. Výjimku tvoří pouze centra lokalizovaná v příměstské zóně. Přítomnost dalších obchodů a služeb ve sledovaném okruhu naopak přinesla v mnoha sledovaných případech rozdílné výsledky, přesto však byl zaznamenán kladný vliv obchodů a služeb s doplňujícím marketingovým mixem. Kromě této role však okolní zástavba plní i další funkci a to jako zdroj potenciálních zákazníků, přičemž nejvýrazněji byla pozorována v oblastech s hustou obytnou a administrativní zástavbou.

Jak již bylo v průběhu teoretické části práce naznačeno a v praktické části na případech několika center potvrzeno, vhodná lokalizace hraje sice roli primární, avšak sama o sobě není zárukou, že dané NC bude prosperovat. V této práci bylo zjištěno, že zákazníci dávají přednost centrům s minimální pronajímatelnou plochou 50 000 m<sup>2</sup>, na níž se nachází alespoň 160 prodejních jednotek. Také byl potvrzen vliv marketingového mixu, v němž by měly převažovat s cca 65 % tzv. „comparison“ složka. Na celkovém počtu obchodů, který se v centru nachází, by se měly obchody s módou také podílet minimálně z 25 %. U mnoha úspěšných center byla také zaznamenána přítomnost služeb a vyšší výskyt zábavní složky nabízející další způsoby trávení volného času.



Je nutné podotknout, že kromě výše zmíněných lokalizačních faktorů a marketingového mixu existuje celá řada dalších vlastností a činitelů, která může ovlivňovat rozhodování chování spotřebitelů při výběru návštěvy některého z center. Zejména v metropolitním prostředí, jako je Praha, se jedná o vysoce komplexní proces, který není jednoduché pojmout a k němuž lze přistupovat, jak již bylo naznačeno v teoretické části, z různých směrů a za použití mnoha dalších složitých technik a metod, díky nimž lze dosáhnout i mnohem konkrétnějších a komplexnějších výsledků. V této práci jsou sice využity ty jednodušší metody, avšak i tak výsledky zde zveřejněné lze použít jako orientační základ při analýze či kritice jednotlivých pražských center.

# SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY

## 1) Literatura

ATHIYAMAN, A. (2011): Location decision making: The case of retail service development in a closed population. *Academy of Marketing Journal Studies*, 15, č. 1, s. 87-106

BEYARD, M. D. a kol. (1999): *Shopping Center Development Handbook*. 3. vydání. Urban Land Institute, Washington, D. C., 400 s.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2011): *Teorie regionálního rozvoje*. Karolinum, Praha, 344 s.

BUCKLIN, L. P. (1971): Retail Gravity Models and Consumer Choice: A Theoretical and Empirical Critique. *Economic geography*, 47, č. 4, s. 489-497

BUGRIS, V. (200): *Stanice metra jako impulz lokálního rozvoje*. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PŘF UK, Praha, 120 s.

BROWN, S. (1993): Retail Location Theory: Evolution and Evaluation. *International Journal of Retail Distribution and Consumer Research*, 3, č. 2, s. 185-229

BROWN, S. (1994): Retail Location at Micro-Scale: Inventory and Prospect. *The Service Industries Journal*, 14, č. 4, s. 542-576

CIMLER, P. (1992): *Územní a provozní strategie retailingu*. Vysoké škola ekonomická, Praha, 90 s.

CLARKE, G. (1998): Changing methods of location planning for retail companies. *GeoJournal*, č. 45, s. 289-298

DAMBORSKÝ, M., WOKOUN, R. (2000): Lokalizační faktory malého a středního podnikání v podmínkách ekonomiky ČR. *Ekonomie a Management*, č. 2, s. 32-43

GUY, C. M. (1998): Classifications of retail stores and shopping centres: some methodological issues. *GeoJournal*, č. 45, s. 255-264

HERNANDÉZ, T., BENNISON, D. (2000): The art and science of retail location decisions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28, č. 8, s. 357-367

HOLOUBKOVÁ, E. (2009): Tvorba obchodní strategie podniku. Diplomová práce. Katedra podnikového hospodářství ekonomicko-správní fakulty Masarykova univerzita, Brno, 98 s.

HOTELLING, H. (1929): Stability in competition. *Economic Journal*, 39, č. 1, s. 41-57

CHRISTALLER, W. (1966): Central Places in Southern Germany (z něm. originálu 1933). Engelwood Cliffs, N.J., 230. s

JIRÁSEK, J. A. (2007): Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření a soupeření. 1. vydání. Profess Consulting, Zeleneč, 120 s.

MOULIN, B., WALID, A. (2006): Perception-Based Multi-Agent Geo-Simulation in the Service of Retail Location Decision-Making in a Shopping Mall. *Canadian Journal of Regional Science*, 29, č. 3, s. 421-444

NOVOTNÁ, J. (2007): Rozmístění nákupních center v Praze: Proměny v čase a hlavní aktéři. Diplomová práce. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PŘF UK, Praha, 100 s.

ROY, R. J., JOHANSSON, B. (1984): On planning and forecasting the location of retail and service activity. *Regional Science and Urban Economics*, č. 14, s. 433-452

SPIILKOVÁ, J. (2002): Nový fenomén nákupní centrum: behaviorální přístupy v pražském kontextu. Diplomová práce. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PŘF UK, Praha, 140 s.

SPIILKOVÁ, J. (2008): Changing face of the Czech retailing in post-communist transformation: risk of extreme polarisation under globalisation pressures. In: Dostál, P. (Ed.), *Evolution of Geographical Systems and Risk Processes in the Global Context*, Praha, P3K, s. 157-171.

SPIILKOVÁ, J. (2011): Maloobchod v transformaci: změny prostorové struktury a preferencí. *Geografické rozhledy*, 21, č. 1, s. 11-12

SPIILKOVÁ, J. (2012): Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování. Univerzita Karlova, Praha, 246 s.

SZCZYRBA, Z. (2000): Územní rozvoj maloobchodní sítě. *Urbanismus a územní rozvoj*, 3, č. 1, s. 18-24

VON THUNEN, J. H. (1966): *Isolated state* (z německého orig. 1826). Pergamon Press, Oxford, 304 s

VITRURKA, M. a kol. (1998): Investiční atraktivita vybraných měst České republiky. Masarykova univerzita, Brno, 119 s.

WAIÐHOFER, T. (2010): Vývojové tendence v maloobchodě po roce 2000. Katedra regionální ekonomie a správy ekonomicko-správní fakulty Masarykova univerzita, Brno, 93 s.

WEBER, A. (1928): Theory of the location of industries (z německého orig. 1904). University of Chicago Press, Chicago, 256 s.

YILMAZ, V. (2004): Consumer behavior in shopping center choice. Social behavior and personality, 32, č. 8, s. 783-790

## **2) Internet a jiné zdroje**

LAMBERT, J. (2006): One Step Closer to Pan-European Shopping Center Standard.

[http://www.icsc.org/srch/lib/euro\\_standard\\_only.pdf](http://www.icsc.org/srch/lib/euro_standard_only.pdf)

SZCZYRBA, Z. (2002): Trendy ve vývoji maloobchodu: geografická realita.

<http://www.hyper.cz/soubory/Szczyrba2.doc>

WEBER, Š. (2010): Supermarkety po letech expanze ztrácejí pozici na českém trhu

<http://www.komora.cz/zpravodajstvi-a-media/aktuality-4/obchod-cestovani-zahranici/supermarkety-po-letech-expanze-ztraceni-pozici-na-ceskem-trhu.aspx>