

Manažment lokalizácie obchodných podnikov v novom ekonomickom prostredí

Anton METEŇKO

Úvod

Základom trhovej ekonomiky je sloboda podnikania. Podnik ako inštitúcia v tomto prostredí je predmetom skúmania viacerých ekonomických vedných disciplín. Charakteristika podniku a jeho okolia úzko súvisí s podstatou a predmetom podnikania. Ak sa podnikaním rozumie v zmysle platnej právnej úpravy samostatná, sústavná a cieľavedomá činnosť, vykonávaná na vlastnú zodpovednosť a za účelom dosiahnutia zisku, potom podnik predstavuje jednotku určenú pre podnikateľskú činnosť. Podnik svoje aktivity nevykonáva vo vákuu, nie je izolovaný, ale je obklopený určitým prostredím, okolím podniku.

Súčasný podnik sa nachádza uprostred zložitého a premenlivého podnikateľského prostredia. Orientácia v nestabilných podmienkach, nájdenie správneho smeru a výber vhodnej cesty k budúcim cieľom patria medzi kľúčové úlohy jeho manažmentu. Na začiatku 21. storočia dochádza k prechodu od jednoduchého a stabilného prostredia k zložitému a dynamickému podnikateľskému prostrediu, ktoré sa stáva pre mnohé podniky vážnou hrozbou, ktorej musia čeliť. Kľúčovou schopnosťou sa stáva adaptabilita a flexibilita, a teda schopnosť prispôbovať sa stále meniacemu prostrediu.

V trhovej ekonomiky majú významne miesto subjekty, nakupujúce tovar za účelom predat' ho bez jeho podstatnej úpravy konečnému spotrebiteľovi, označované ako obchodné inštitúcie – **obchodné podniky**. Najmä pre tú podskupinu z nich, ktoré sa zaoberajú priamym (maloobchodným) predajom, je dôležité nepodceniť žiadnu fázu ani v prípravnom procese. Konfrontácia s realitou býva často krutá. Práve obchodné firmy patria do skupiny najviac ohrozených, resp. rizikových, keď nezriedka ich činnosť končí predčasne.

Cieľom predloženého príspevku je priblíženie prístupov manažmentu týchto subjektov (/malo-/obchodných podnikov) k podnikateľskému, ale najmä spotrebiteľskému prostrediu, v ktorom chce subjekt pôsobiť. Ich hlbšie poznanie môže pomôcť manažmentu obchodných podnikov v prístupoch pri výbere vhodných lokalít svojho pôsobenia.

Zdrojom teoretických informácií pri rozhodovaní o možnostiach lokalizácie, t.j. výberu umiestnenia miesta prvotného kontaktu so zákazníkom (predajného miesta), môžu byť aj poznatky z takých ekonomických disciplín ako napr. „**priestorová ekonomika**“, „**obchodný urbanizmus**“, „**marketingová geografia**“, ale aj „**mikroekonomia**“, „**ekonometria**“, „**teória obchodu**“, „**aplikovaný marketing**“, príp. aj iných.

Dôležité rozhodovacie procesy, ktoré je potrebné realizovať a faktory, ktoré takéto rozhodnutia ovplyvňujú v etape prípravy, či rozšírenia podnikateľskej

činnosti obchodných podnikov by mali viesť k významnému cieľu, výberu vhodnej lokality ako kontaktného miesta pre zákazníka - potenciálneho spotrebiteľa, pri zohľadnení relevantných faktorov lokalizácie.

1. Prostredie globalizácie a procesná orientácia riadenia

Globalizačné procesy majúce celosvetový charakter sa svojimi dôsledkami dotýkajú veľkej časti ľudstva. Globalizácia znamená tesnejšie prepojenie jednotlivých ekonomík, ale rovnako aj integráciu rôznych aktivít do širšieho vnútorne previazaného celku. Vplyvom globalizačných tendencií sa menia nielen zákazníci, konkurenti a adaptačné procesy, ale aj samotné podniky. Prejavuje sa to v mnohých sférach, aj napr. v obchodnej činnosti. Globalizačný proces podľa mnohých uznávaných odborníkov okrem iného znamená, že¹:

- ❖ globálna ekonomika sa buduje na silných regionálnych zoskupeniach,
- ❖ sa vytvára globálny trh ovládaný a usmerňovaný megakonkurenciou zasahujúcou do jednotlivých národných trhov,
- ❖ v ekonomike bude konkurencieschopnosť určovaná schopnosťou transformovať informácie na poznatky a inteligenciu,
- ❖ v ekonomike budú inovácie zamerané na zdrojovo náročný rast produktivity práce nahradené inováciami založenými na všestrannom využívaní ľudskej tvorivosti,
- ❖ to bude atomizovaná ekonomika, v ktorej aj jednotlivci majú možnosť konať a vytvárať nové hodnoty,
- ❖ globálna ekonomika v reálnom čase umožní obrovské zrýchlenie rozhodovacích procesov, znamená to skracovanie výrobných cyklov, „stláčanie“ času vo všetkých sférach,
- ❖ vzniká virtuálna ekonomika, v ktorej sa zrýchľuje prekonávanie reálnych entít ako sú priestor a čas,
- ❖ sa utvárajú virtuálne korporácie, virtuálne tímy a agentúry s cieľom pôsobiť v celosvetovom priestore,
- ❖ ekonomika bude mať charakter flexibilnej siete vytváranej flexibilnými, šťihlymi, rýchlymi organickými jednotkami, pospájanými do pavučinového systému,
- ❖ v ekonomike budú ťažiskové vstupy založené na vedomostiach a hodnotu práce bude nahrádzať hodnota vedomostí.

Pre súčasné vonkajšie prostredie, v ktorom jednotlivé podniky operujú, je charakteristická zlomová dynamika vývoja a z toho vyplývajúca veľmi neľahká predvídateľnosť vo veku turbulentnosti (diskontinuity), ktorej počiatok sa kladie na koniec 70-tych rokov 20.storočia. Turbulencia sa prehľbuje až k hraniciam chaosu. „Jedinou istotou je, že sa veci budú meniť“ ako to charakterizoval Philip Kotler.

¹ Bližšie pozri: Baláž, P., Verček, P.,: *GLOBALIZÁCIA A NOVÁ EKONOMIKA*, Sprint, s.12-13

Musíme síce „**očakávať neočakávané**“, ale na druhej strane určité javy na budúcom trhu možno predvídať:

- ❑ Dnes chápeme zdravotnú starostlivosť ako liečenie chorôb. Budúcnosť je však v pravidelných diagnostických prehliadkach. Lekári budú dávať komplexné odporúčenia pre režim cvičenia, výživy a zvládnutia stresu.
- ❑ Vzrastie dopyt po ľahkej strave, vybaveniu domácich telocviční, vitamínových líčidlách, pleťových a kozmetických prípravkoch.
- ❑ Kto bude mať dostatok financií, bude si platiť prepychové veci: plastické operácie, osobných trénerov, doplnkové vzdelávacie kurzy, atď.
- ❑ Dôchodkový vek nebude dobou nečinnosti, ale venovaniu sa vlastným záľubám: cestovaniu, atď.
- ❑ Na druhej strane už deti zvládnu internetové technológie – budú to inteligentní spotrebiteľia.
- ❑ Očakáva sa veľký boom zábavy.

V tejto súvislosti je potrebné realizovať riadenie v turbulentnej dobe, charakteristické pre tzv. „proaktívny manažment“. V stručnosti sú to aj tieto odporúčenia:

- Činnosť firmy musí byť orientovaná na zákazníka a hlavnou cestou k nemu je načúvať jeho prianiam a požiadavkám.
- Vedieť držať krok s rýchlym vývojom a zaistiť potrebné inovácie prostredníctvom účinných, vysoko motivovaných pružných podnikových tímov.
- Zaistiť kvalitných spolupracovníkov a vytvoriť výkonovo, profesne a kvalifikačne pripravených pracovníkov vo všetkých oblastiach firmy.
- Vytvoriť také prostredie podniku, ktoré by svedčilo nutným zmenám, uplatňovať vodcovský štýl vedenia a tzv. mäkké metódy riadenia.
- Uplatňovať efektívne manažérske riadiace systémy podporované modernými prostriedkami informačných technológií a informačných systémov.

Nová filozofia vyvolala i nový pohľad na kritické faktory úspechu. V súčasnej dobe sa objavuje celý rad doporučení a názorov. V každom koncepte sa však objavujú tieto aspekty:

- ✓ zdôrazňuje sa nutnosť **procesnej orientácie podniku**,
- ✓ veľmi významná úloha je prisudzovaná **informačným technológiám** a podnikovým **informačným systémom**,
- ✓ dôraz sa dáva na úlohu **ľudského faktora**, požiadaviek na umenie viesť ľudí (leadership), tímovú prácu, učiacu sa organizáciu, a pod.
- ✓ vo všetkých oblastiach podnikania a v obchodnom prostredí zvlášť je dôležitá **orientácia na zákazníka**.

2. Teoretické východiská lokalizácie a vyhľadávania

Ekonomía je definovaná ako veda študujúca alokáciu /rozdeľovanie, pridelovanie, rozmiestňovanie/ vzácných zdrojov. Ekonomovia predpokladajú, že zdroje sú limitované a musia byť alokované tak, aby uspokojovali doteraz nenaplnené potreby. Vzácnym zdrojom môžu byť aj **výrobné, obchodné, či administratívne priestory**, ale aj náš čas, či už pracovný ako zamestnanca, resp. osobný čas súkromnej osoby. Rozdeľovanie týchto zdrojov znamená určenie toho, ako ich umiestniť, použiť, stráviť, alebo prideliť niekomu inému. V každom z týchto prípadov musíme vybrať alternatívu a urobiť rozhodnutie o najlepšom použití limitovaných zdrojov a to mnohokrát na strategickej úrovni, pričom takéto rozhodnutia často bývajú nezvratné a mávajú ďalekosiahle následky.

Súčasťou ekonomie ako vedy je aj „**priestorová ekonomika**“, ktorá okrem iného orientuje svoju pozornosť na otázky spojené s optimálnou lokalizáciou produkčnej jednotky (výrobnej, predajnej, ...) firmy. V klasickej podobe si dávala za cieľ odhaliť a kvantifikovať faktory determinujúce v konečnom dôsledku najmä náklady firmy. Na základe ich vhodnej kombinácie sa usilovala **umiestniť firmu v priestore** tak, aby náklady spojené s obstaraním (surovín, materiálov, tovarov, pracovnej sily), náklady spojené s využívaním infraštruktúry a náklady spojené s odbytom a predajom produkcie (tovarov a služieb), boli čo najmenšie.

2.1. Lokalizačná analýza

Lokalizačná analýza má dôležité miesto v priestorovej ekonomike, je jej trvalou a neoddeliteľnou súčasťou v procese racionálneho priestorového usporiadania aktivít. Obsah, metódy a techniky lokalizačnej analýzy sa postupne historicky formovali a predstavujú relatívne ucelený systém analýzy a kvantifikácie rozmiestňovacích procesov.

Lokalizačná analýza má v podstate dvojaký charakter a to:

- Analýzy rozmiestnenia (lokalizácie) – t.j. analyzuje stav, výsledok rozmiestnenia existujúcich ekonomických jednotiek podľa viacerých charakteristík (napr. podľa odvetvového hľadiska) – východiská tejto analýzy sú osobitne v teórii W. Isarda².
- Analýzy rozmiestňovania (lokalizovania) – t.j. analyzuje predpoklady, podmienky, resp. faktory pre umiestnenie ekonomickej jednotky do priestoru.

2.2. Teórie priestorového rozloženia (malo-)obchodu

Všeobecné teórie lokalizácie firiem vo väčšine prípadov vychádzali z problémov pri rozmiestňovaní najmä výrobných podnikov (v prípade podnikov pôsobiacich v primárnej a sekundárnej sfére národného hospodárstva boli v popredí

² Isard W. (1960): *Methods of Regional Analysis*, Cambridge, MA: MIT Press

najmä také priority ako dostupnosť surovinovej základe, kvalifikovaná a lacná pracovná sila, dostupná dopravná infraštruktúra, atď...). Pozornosť obchodníkov, resp. manažmentu obchodných firiem a maloobchodných zvlášť je skôr sústredená na výskyt fenoménu zvaného „zákazník“, z ktorého by sa mal v čo najkratšom čase stať pravidelný, solventný spotrebiteľ. Z ďalších charakteristík spomeňme najmä jeho kúpyschopnosť, mieru jeho koncentrácie na relevantnom trhu, jeho demografické zmeny minimálne v časovom horizonte pôsobenia firmy na vybranom trhu, atď.

Významnými autormi východiskovej teórie pre neskoršie teórie lokalizačných stratégií maloobchodu sú „klasici priestorovej ekonómie“: nemecký geograf Walter Christaller a nemecký regionálny ekonóm August Lösch. Základom úvah teórie o umiestnení bodu predaja (maloobchodnej jednotky - MOJ) je teória centrálnych miest, ktorej autorom bol W. Christaller³. Ten vo svojom modeli predpokladal, že dôsledkom výhodného umiestnenia bodov predaja budú pre obchodníkov nesmierne vysoké zisky. Naproti tomu Lösch, ktorý publikoval teóriu ideálneho rozmiestnenia centrálnych miest sa zameral na minimalizáciu vzdialeností, ktoré musí spotrebiteľ na ceste za uspokojením svojich potrieb prekonať.

V československých odborných kruhoch sa začal v 70. rokoch 20. storočia na označenie lokalizácie MOJ v mestách používať termín **obchodný urbanizmus**. Jeho autor Stanislav Kroc ho definoval takto: „obchodný urbanizmus je samostatný vedecký odbor, ktorý predstavuje špecifickú časť urbanistickej teórie zaoberajúcu sa priestorovou a prevádzkovou koncentráciou obchodnej vybavenosti, ... lokalizáciou architektonicko-urbanisticky kvalitných jednotlivých obchodných zariadení, ... vzťahom obchodnej vybavenosti, občianskej vybavenosti a obytnej zástavby, ...“.

Medzi základné významné teórie, ktoré boli východiskom tvorby mnohých teoretických prác priestorového rozloženia obchodu patria:

- Teória centrálnych miest,
- Hospodársko-geometrické koncepcie,
- Reillyho zákon gravitácie maloobchodu.

Minimálne so základmi spomínaných teórií a problematiky obchodného urbanizmu by sa mal oboznámiť aj manažment, ktorý bude pôsobiť v tejto oblasti.

2.3. Moderné ekonomické teórie vyhľadávania

Do popredia mnohých ekonómov sa v súčasnosti dostáva aj správanie sa spotrebiteľa a to až na mikroúroveň. V mnohých teoretických prácach sa môžeme stretnúť s uplatnením teórie vyhľadávania na strane spotrebiteľa, fungovaním neformálnych sietí v tejto komunite. Minimalizácia nákladov spotrebiteľov vzhľadom na lokalizáciu predajného miesta a analýza možnosti cenotvorby zo

³ Christaller, W.(1933): *Die zentralen Orte in Süddeutschland*

strany predajcov aj pomocou optimalizačných metód (použitím teórie grafov, a pod.) patrí tiež do tejto kategórie.

K teoretickým problémom na tejto úrovni môžeme zaradiť:

- Problém sekvenčného vyhľadávania najnižšej ceny⁴.
- Problém nesekvenčného vyhľadávania a spotrebiteľských sietí⁵.
- Problém cenovej dohody obchodných jednotiek v závislosti na ich lokalizácii.

Umiestnenie predajných miest - POS (Point/-s/ Of Sales), predajní, nákupných stredísk, atď. a na druhej strane bodov, kde býva tovar konzumovaný, či používaný – POC (Point/-s/ Of Consumption), teda domácností, pracovísk, atď., spája, resp. stojí medzi nimi dôležitý fenomén – vzdialenosť. Na prekonanie tohto priestorového fenoménu musí zákazník – spotrebiteľ vynaložiť určité úsilie, či náklady. V teoretických východiskách boli označované ako náklady spotrebiteľa - zákazníka pri vyhľadávaní ponuky, resp. náklady spotrebiteľa spojené s vyhľadávaním (**C** – consumer cost, search cost, cost per offer or draw...). V niektorých teóriách sa k nim priradzovali aj náklady spojené so získavaním informácií o tovare a predajnom mieste. Namiesto je teda všeobecnejšia definícia pojmu, ktorá by pokrývala túto realitu.

Pod **spotrebiteľskou logistikou**, resp. **logistikou spotrebiteľa (Consumer Logistics)** rozumieme účinné plánovanie, organizovanie, riadenie, kontrolu a najmä výkon spojený s presunom tovarového a informačného toku medzi POS a POC.

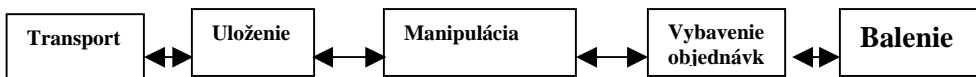


Schéma 1: Výkon spojený s presunom tovarového a informačného toku medzi POS a POC
Zdroj: Teller, Kotzab. (2004): Marketing Aspects of Retail Agglomerations: Consumer Logistics, Vienna University of Economics & Business Administration

3. Manažment lokalizácie (malo-)obchodných podnikov v novom prostredí

Každý subjekt, ktorý vstupuje na trh a chce na ňom prežiť, musí urobiť množstvo „správnych rozhodnutí“. Prípravou na to by malo byť vymedzenie základných dlhodobých cieľov a rozpracovanie postupov na ich dosiahnutie. Nutnou podmienkou však je aj alokácia zdrojov potrebných na splnenie týchto

⁴ Stigler, G., (1961): *The Economics of Information*. The Journal of Political Economy. (69) s. 213-225.

⁵ Galeotti, A., (2005): *Consumers Networks and Search Equilibria*, Social and Information Science Laboratory, Caltech, Department of Economics, University of Essex.

cieľov. Podstatná časť týchto rozhodnutí je zvyčajne tvorená za stavu neistoty až neurčitosti, pri neúplných informáciách. Rozhodnutia majú zvyčajne vysokú mieru všeobecnosti, často sú jedinečné a najmä dôsledky, ktoré z nich vyplývajú sú väčšinou nevratné.

V podmienkach trhovej ekonomiky si treba uvedomiť najmä tú významnú skutočnosť, že prestáva byť problémom určitý výrobok vyrobiť, ale podstatne ťažšie je vyrobený tovar predat' (a v podmienkach transformujúcich sa ekonomík v mnohých prípadoch aj zinkasovať za neho dohodnutú cenu). Táto škála vzájomne súvisiacich problémov a úloh je špecifická najmä pre subjekty, nakupujúce tovar za účelom predat' ho bez jeho podstatnej úpravy konečnému spotrebiteľovi, označované ako obchodné inštitúcie – **obchodné podniky**. Najmä pre tú podskupinu z nich, ktoré sa zaoberajú priamym (maloobchodným) predajom, je dôležité nepodceniť žiadnu fázu ani v prípravnom procese.

3.1. Strategické rozhodnutia v oblasti lokalizácie obchodných podnikov

Rozhodnutia o právnej a podnikateľskej forme obchodného podniku patria k rámcovým rozhodnutiam, ktoré sa prijímajú zriedkavo, často len raz, no na dlhšiu dobu ovplyvňujú činnosť podnikov. Je to strategické, zvyčajne centrálné rozhodnutie.

Vyvinulo sa množstvo podnikových foriem obchodu:

- v oblasti veľkoobchodu – sortimentný veľkoobchod, špecializovaný veľkoobchod, zásielkový veľkoobchod, Cash&Carry, veľkoobchodné centrá a iné
- v oblasti maloobchodu – zmiešaný maloobchod, špecializovaný maloobchod, obchodný dom, združený obchodný dom, filiálkový maloobchod, zásielkový maloobchod, diskontný maloobchod, supermarket, hypermarket a iné.

Jednotlivé podnikové formy obchodu sa navzájom odlišujú určitými znakmi, ktoré je potrebné pri takýchto dôležitých rozhodnutiach zohľadniť, napr.:

- ❖ typ lokality,
- ❖ veľkosť predajnej plochy,
- ❖ veľkosť a úplnosť sortimentu,
- ❖ počet predajní,
- ❖ typ kontaktov so zákazníkmi,
- ❖ cenová úroveň a pod.

Rozhodovanie o umiestnení - lokalizácii

Ako miesto umiestnenia sa označuje také geografické miesto, v ktorom firma kombinuje produkčné faktory za účelom dosiahnutia svojich cieľov.

Pri plánovaní lokality je potrebné plánovať nielen plochy, ktoré slúžia bezprostredne na predaj (predajné plochy), ale aj celkové plochy predajne, ktoré

zahŕňajú aj vedľajšie plochy, ako sú najmä parkovacie plochy, skladové priestory, administratívne priestory, vedľajšie priestory.

Rozhodnutia o lokalite sa dajú klasifikovať podľa rôznych kritérií. Výsledkom je počet typov rozhodnutí. Medzi tri najdôležitejšie patria:

- založenie firmy,
- premiestnenie firmy,
- zriadenie pobočky.

Najzložitejší typ je založenie novej firmy, pričom dochádza ku kombinácii množstva neznámych premenných. Situáciu sťažuje aj nedostatočný stav v prístupnosti informácií. Dôvodom na premiestnenie firmy je často nedostatok ďalších pozemkov na rozšírenie firmy, ako aj zmena odbytových a nákupných podmienok. Zriadenie pobočky sa opiera o rast firmy a prináša relatívne malé riziko.

Sústava cieľov pri výbere lokality môže byť rozdelená na kvantifikovateľné (minimalizácia dopravných nákladov, zvýšenie produktivity a pod.) a nekvantifikovateľné ciele (udržanie dôvery zákazníkov a pod.).

V prípade plánovania novej lokality sa dá tento proces rozčleniť do štyroch fáz:

- ✓ vyhľadávanie lokality,
- ✓ zhodnotenie lokality,
- ✓ výber lokality,
- ✓ schválenie lokality.

Viac pozornosti venujeme výberu novej lokality a faktorom, ktoré tento výber ovplyvňujú.

Faktory výberu lokality obchodnej firmy a typy lokalít

Analýza miesta umiestnenia pozostáva aj z týchto častí:

- definovanie problému,
- určenie faktorov miesta umiestnenia, ktoré treba sledovať,
- analýza týchto faktorov, stanovenie hodnotiacich mier pre jednotlivé faktory,
- zhrnutie a interpretácia výsledkov.

Možno rozlišovať tieto tri základné druhy faktorov miesta umiestnenia:

- a) dimenzionálne faktory – poloha, veľkosť, stavebné využitie, možnosti expanzie a pod.
- b) materiálne faktory – technické podmienky, dopravné možnosti, konkurenčný potenciál a pod.
- c) demometrické faktory – pracovný potenciál, potenciál obyvateľov, spádová oblasť, štruktúra obyvateľstva, kúpna sila, stupeň motorizovanosti a pod.

Priestorové umiestnenie určitej firmy ovplyvňujú tzv. faktory výberu lokality, ktorými sa označujú také jej vlastnosti, ktoré majú vplyv na dosahovanie firemných cieľov. Pretože firma má spravidla nákladové, výnosové a finančné ciele, obsahujú katalógy faktorov lokality aj také znaky tohto miesta, ktoré majú vplyv na výšku nákladov, na výnosy a finančnú situáciu firmy, atď.

V Tabuľke 1 uvádzame základné členenie faktorov výberu lokality obchodnej firmy. Ich podrobnejšie členenie uviedol napr. (Daňo, 2003, s.66).

Tabuľka 1:

Základné faktory výberu lokality obchodnej firmy

Skupina faktorov	Jednotlivé faktory
Demografické faktory	<i>Stav obyvateľstva a jeho rozdelenie Štruktúra obyvateľstva Zamestnanecká a sociálna štruktúra</i>
Hospodárske faktory	<i>Zárobkové pomery Použitie príjmov Trhový potenciál</i>
Psychologické a sociálno-psychologické faktory	<i>Spôsob života Spotrebiteľské zvyklosti Mentalita</i>
Infraštruktúra	<i>Výstavba miest Doprava</i>
Konkurenčné pomery	<i>Stav konkurencie a jej formy Účinnok konkurencie vo vzťahu k sortimentnej štruktúre Priestorové preferencie Vecné preferencie</i>
Hodnotenie objektu	<i>Lokálne hodnotenie Hodnotenie miesta</i>
Náklady závislé od miesta umiestnenia	<i>Nákup a predaj Budovy Predaj a diverz.</i>
Rušivé faktory	<i>Právne predpisy Imisie</i>

Zdroj: autor, podľa Daňo, F., (2003): Distribučný manažment, Hronský Beňadik, NETRI, ISBN 80-968904-1-7, s.66

Manažment lokalizácie obchodných podnikov by mal vo svojej činnosti zohľadniť aj typ danej lokality a to aj podľa toho akými druhmi predajní bude táto lokalita uprednostňovaná, ale aj to aký druh tovaru je pre daný typ lokality vhodný (Tabuľka 2).

Typy lokalít pre maloobchodné predajne

	Typ lokality	Často uprednostňovaný	Uprednostňované druhy tovaru
<i>Typ 1</i>	<i>V značnej priestorovej blízkosti k bydlisku zákazníkov</i>	<i>filiálkami s potravinami</i>	<i>pravidelná spotreba plánované rutinné nákupy nákupy, ktoré možno realizovať pešo</i>
<i>Typ 2</i>	<i>V značnej priestorovej blízkosti ku konkurenčným firmám</i>	<i>špecializovanými predajňami (napr. predajne s nábytkom)</i>	<i>tovar, ktorého získanie vyžaduje vyhľadávanie informácií</i>
<i>Typ 3</i>	<i>V značnej priestorovej blízkosti k firmám s doplnkovým sortimentom</i>	<i>špecializovanými predajňami nákupnými centrami</i>	
<i>Typ 4</i>	<i>V značnej priestorovej blízkosti k tokom turistov</i>	<i>relatívne malými predajňami</i>	<i>tovar, z vysokým podielom impulzov k nákupu</i>
<i>Typ 5</i>	<i>Poloha vhodná vo vzťahu k dopravným možnostiam</i>	<i>predajňami s vysokou náročnosťou na plochy</i>	<i>tovar s vysokou náročnosťou na plochy</i>

Zdroj: Daňo, F., (2003): Distribučný manažment, Hronský Beňadik, NETRI, ISBN 80-968904-1-7, s.68

Formát maloobchodnej predajne a jeho životný cyklus

Pre manažment lokalizácie obchodných podnikov je potrebné si uvedomiť, že aj formát maloobchodnej (retailingovej) predajne prechádza svojím životným cyklom. Aktualizovaný stav, nie však konkrétneho maloobchodného formátu ako ho uvádza McNair, ale časového vývoja typov maloobchodných formátov (vo vyspelých ekonomikách sveta, Európy, strednej Európy, ale už aj na Slovensku, pričom pomyselná časová os predstavuje niekoľko desaťročí spätne, bez konkrétneho ohraničenia koncového horizontu) uvádzame v Tabuľke 3.

Jednotlivé fázy životného cyklu maloobchodných formátov sú v tomto prípade v obrátenom poradí, uvedený je maloobchodný formát nachádzajúci sa v konkrétnej fáze, pridaná je nová fáza – fáza vývoja maloobchodných formátov⁶.

Tabuľka 3:

Časový vývoj typov maloobchodných formátov

Fáza MO-formátu /ENG/	Fáza MO-formátu /SK/	Typický formát SK (ENG)
<i>Decline</i>	<i>fáza ústupu</i>	<i>obchodné domy (Department Stores)</i>
<i>Maturity</i>	<i>fáza zrenia</i>	<i>supermarkety (Supermarkets), hypermarkety (Hypermarkets).</i>
<i>Growth</i>	<i>fáza vzostupu, rastu</i>	<i>diskonty (Discounter), Category Killers</i>
<i>Introduction</i>	<i>fáza vzniku</i>	<i>E-Tailling</i>
<i>Development</i>	<i>fáza vývoja</i>	<i>nápady a podnety pre vznik maloobchodných formátov</i>

Zdroj: autor z podkladov Teller, Ch., (2007): *Marketing Aspects of Retail Agglomerations: Retailer - Lifecycle of Retail Formats*, Vienna University of Economics & Business Administration

4. Zákazník a spotrebiteľ

Správanie sa ľudí spojené s obstaraním a spotrebou hmotných a nehmotných statkov označujeme ako spotrebiteľské správanie. Zahŕňa dôvody, ktoré vedú zákazníka k tomu, aby sa stal spotrebiteľom určitého produktu (tovaru/služby).

Pochopenie a znalosť spotrebiteľského správania je nevyhnutnou súčasťou úspešného pôsobenia akéhokoľvek podnikateľského subjektu na trhu. Pre obchodné, resp. maloobchodné subjekty to platí mnohonásobne.

Spotrebiteľ má v rukách tú najúčinnejšiu zbraň, podoprenú svojou solventnosťou – ochotu kúpiť v konkrétnom čase, na konkrétnom mieste (predajnom mieste konkrétnej firmy), resp. využitím istej formy predaja, konkrétne výrobky na uspokojovanie svojich potrieb. So snahou o zvyšovanie hodnôt zhmotnených v hodnotovom reťazci produktov bude význam spotrebiteľského správania adekvátne narastať. Nové trendy v predikcii spotrebiteľského správania vychádzajúce z poznania existujúceho stavu sú preto mimoriadne aktuálnou problematikou. Ich poznanie a najmä využitie v praxi manažérov (malo-)obchodných podnikov bude vytvárať predpoklady pre úspešne pôsobenie firiem, v ktorých pôsobia, v trhovom prostredí. Už pred lokalizáciou predajného miesta

⁶ Teller, Ch., (2007): *Marketing Aspects of Retail Agglomerations: Retailer - Lifecycle of Retail Formats*, Vienna University of Economics & Business Administration

firmy je potrebné identifikovať signály – hodnoty, ktoré zákazníci preferujú. Pre etablovanie sa na trhu je potrebné zistiť, kto bude tým skutočným kupujúcim. Podnik potrebuje správne dešifrovať spotrebiteľom vnímanú hodnotu a odhadnúť aj výdatnosť spotrebiteľského segmentu, na ktorý sa mieni orientovať.

K hlavným úlohám stojacim pred marketingovým manažmentom obchodných podnikov môžeme priradiť:

- ❑ určiť, kto je skutočným kupujúcim,
- ❑ identifikovať hodnotový reťazec kupujúceho a vplyv podniku na tento reťazec,
- ❑ určiť nákupné kritéria spotrebiteľov a zoradiť ich podľa dôležitosti,
- ❑ určiť existujúce a potenciálne zdroje jedinečnosti v hodnotovom reťazci podniku,
- ❑ vybrať si také hodnototvorné činnosti, ktoré vytvoria diferenciaciu spotrebiteľov a budú najefektívnejšie v pomere k nákladom na ňu vynaloženým,
- ❑ preveriť, či je vybraná diferenciacia dlhodobou udržateľná.

4.1. Modely spotrebiteľského správania

Problematike venovanej spotrebiteľskému správaniu sa intenzívne venujú svetoví autori napr. Engel, Blackwell, Simon, a iní, z českých autorov Bártová, Koudelka. Spotrebiteľské správanie v rámci vnútorného trhu Slovenska našlo odozvu najmä v prácach Kulčákovej, či Richterovej.

Príprava a implementácia účinných marketingových programov predpokladá poznatky o spotrebiteľoch a faktoroch, ktoré determinujú správanie sa spotrebiteľa pri nákupe a spotrebe. Modely spotrebiteľského správania sumarizujú poznatky z tejto oblasti a usilujú sa o ich systemizáciu a určitú generalizáciu. Klasické teoretické modely spotrebiteľského správania majú deskriptívny charakter. K známym modelom nákupného správania patria:

- ❖ Model Francesco M. Nicosia,
- ❖ Model Keith Crosiera,
- ❖ Engel-Kollat-Blackwellov model,
- ❖ Howard-Shethov model,
- ❖ Bettmanov model.

Vo všetkých uvedených modeloch stojí spotrebiteľ v centre pozornosti marketingových výskumov. Pre obchodné firmy, ktoré chcú byť úspešné je nevyhnutné zisťovať informácie o potrebách, zámeroch spotrebiteľov, o ich postojoch voči firme, maloobchodnému formátu jej predajného miesta, predávaným produktom, reklame a cenách produktov firmy.

Príkladmi metód na meranie spotrebiteľského správania sú napr.:

- zhromažďovanie informácií,
- nákupné správanie v predajni,
- kontakt s produktom,
- realizácia nákupu,

- spotreba,
- komunikácia spotrebiteľov.

4.2. Spotrebiteľské správanie obyvateľstva Slovenska a jeho regiónov

Aj keď v podmienkach Slovenska zaznamenáva elektronický obchod vrátane predaja cez Internet výrazný vzostup a tieto tendencie nemožno podceňovať, naďalej na tomto území prevláda „klasický obchod“, čoraz častejšie označovaný aj ako „kamenný obchod“, ktorého hlavným znakom je existencia konkrétneho predajného miesta, fyzicky ukotveného v konkrétnom priestore (lokalite), existujúceho určitý čas. K ďalším podstatným znakom takého obchodu patrí existencia fyzického kontaktu zákazníka s tovarom, predajcom (resp. ním poverenou osobou). Tento typ obchodu naďalej ostáva v centre našej pozornosti.

Podobne ako v susedných krajinách aj na Slovensku badať výrazné posuny v preferencii spotrebiteľských nákupov v novovytváraných formátoch (hypermarkety, veľkoplošné diskonty, predajne cash&carry)⁷. Tieto formáty (nákupné miesta) majú výrazný podiel na celkovom maloobchodnom obrate potravín a drogerie. Výraznejšie sa prejavuje využívanie áut pri rodinných nákupoch v týchto formátoch, s možnosťou bezplatného parkovania v ich blízkosti. Preferencia nákupov v hypermarketoch a vo veľkých obchodných strediskách je typická najmä pre veľkomestá a územia s najväčším kúpny potenciálom. Na vidieku a v regiónoch s vysokou mierou nezamestnanosti sa naďalej udržiava maloobchodný predaj predovšetkým prostredníctvom predajní COOP Jednota a malých predajní živnostníkov.

Zvyšuje sa pozornosť zameraná na spotrebiteľa napr. vo forme vyžívania úverových kariet, elektronických peňaženiek, budovania integrovaných centier služieb zákazníkom.

Spotrebiteľ sa postupne čoraz viac stáva rozhodujúcou jednotkou, ktorá zbiera informácie, vedome či nevedome ich spracúva a s ohľadom na existujúcu situáciu koná s cieľom dosiahnuť vlastné uspokojenie. Kupujúci má pod vplyvom silnej konkurencie väčšiu možnosť výberu. Konkurencia núti podniky orientovať sa na maximálne uspokojovanie dopytu, aktuálnych potrieb a nárokov svojich zákazníkov. Poznanie spotrebiteľa, jeho správania sa, sa stáva rozhodujúcim faktorom úspechu.

Spotrebiteľské správanie obyvateľstva východoslovenského regiónu

V rámci územného členenia Slovenska je podstatná oblasť východoslovenského regiónu tvorená dvoma vyššími samosprávnymi celkami a to Prešovským samosprávnym krajom (PSK) a Košickým samosprávnym krajom (KSK). Spotrebiteľské správanie obyvateľstva tohto regiónu vykazuje mnoho zaujímavých charakteristík.

⁷ World Retail Data and Statistics 2006/2007

Nielen obyvatelia väčších miest, ale aj mobilní občania priľahlého vidieka si už postupne osvojili alternatívu väčších nákupov v novobudovaných hypermarketoch a obchodných centrách, ktoré vznikajú v intravilánoch väčších miest, často na ich periférii.

Naopak, pri nákupoch potravín dennej spotreby obyvateľstvo uprednostňuje najčastejšie nákup v predajniach v blízkosti bydliska príp. pracoviska, v ktorých už zvyčajne prevláda samoobslužný spôsob predaja. Až za týmito predajňami nasledujú, čo do početnosti, nákupy potravín v hypermarketoch, supermarketoch a špecializovaných predajniach.

Tendencie spotrebiteľského správania naznačujú, že spotrebiteľ má záujem nakupovať kvalitný tovar s možnosťou dostatočného výberu, záruk a ďalších dodatočných služieb. Podchytenie trendov v tomto smere by sa mohlo stať silnou konkurenčnou výhodou pre tých obchodníkov, ktorí by prijali za svoje zvyšovanie hodnoty vnímanej zákazníkom.

Nástupom zahraničných reťazcov sa súboj o zákazníka prejavuje aj v jeho informovanosti, ktorú v tomto smere predstavuje najmä letáková podoba ponuky tovarov. V tomto smere najlepšiu informovanosť priradili zákazníci reťazcom Tesco a Hypernova. Až za nimi sú domáce reťazce COOP Jednota, Bala, či sieť predajní Milk-Agro. Podobne to je aj z obľúbenosťou, keď na popredných miestach v tomto rebríčku sa držia najdlhšie pôsobiace zahraničné subjekty na obchodnom trhu Slovenskej republiky, teda Tesco a Hypernova, do popredia sa predierajú siete Lidl a Kaufland. Z domácich subjektov ostáva najobľúbenejšou COOP Jednota.

Vývoj technológií a najmä ich uplatňovanie vo sfére maloobchodnej činnosti sa začína prejavovať aj pri výbere nákupného miesta. Platenie za nákup prostredníctvom platobnej karty prevláda najmä v mestách. Nákupy na splátky rôznych foriem sú naďalej obľúbené najmä pri tovaroch dlhodobej spotreby. Niektoré typy maloobchodných predajní (biela, čierna spotrebná technika) sprostredkujú už podstatnú časť svojho predaja práve týmto spôsobom.

Z výsledkov prieskumu spotrebiteľského správania vo východoslovenskom regióne⁸ môžeme uviesť nasledujúce (žiaľ v mnohých smeroch negatívne) zistenia.

Región výrazne zaostáva:

- v priemernej tržbe na jedného obyvateľa,
- v priemernej tržbe na jednu predajňu,
- v priemernej predajnej ploche pripadajúcej na 1 obyvateľa,
- v priemernej predajnej ploche pripadajúcej na 1 predajňu,
- v priemernej mesačnej mzde na jedného obyvateľa.

Veľkým negatívom je skutočnosť, že obidva kraje tvoriace región výrazne vedú v počte nezamestnaných.

Napriek zaostávaniu východoslovenského regiónu v porovnaní s celoslovenským priemerom v rozvoji (malo-)obchodnej siete, spotrebiteľské správanie kopíruje celoslovenské a dá sa povedať aj globalizačné trendy. Na

⁸ Lieskovská, V., (2003): Slovenský obchod a spotrebiteľ v tendenciách globalizačných zmien, Habilitačná práca, Podnikovohospodárska fakulta EU v Košiciach, s.119

základe existujúcich poznatkov je možné vytvoriť istú predikciu spotrebiteľského správania.

Zmeny v tejto oblasti by sa mali prejavovať hlavne:

- ✓ vo zvýšení početnosti nákupov v hypermarketoch a supermarketoch, aj keď v prípade denných nákupov potravín prevládajúcim nákupným miestom aj naďalej ostávajú menšie miestne predajne, lokalizované v blízkosti bydliska, príp. pracoviska,
- ✓ vo frekvencii nákupov – zvyšovanie počtu objemnejších nákupov, ktoré by sa mali konať čoraz pravidelnejšie (týždenný, mesačný, či iný cyklus),
- ✓ vo výraznejšom využívaní osobných automobilov pri takýchto nákupoch, s možnosťou ich bezplatného parkovania v blízkosti nákupných miest,
- ✓ z hľadiska preferovania nákupov na základe zvýhodnených, tzv. katalógových cien, najmä u zákazníkov s nižšou kúpnu silou,
- ✓ z hľadiska sústreďovania výraznejšej pozornosti na spotrebiteľa a zvyšovanie jeho zákazníckych hodnôt napr.: využívanie úverových kariet, elektronických peňaženiek, budovanie integrovaných centier služieb zákazníkom, atď.
- ✓ v prieniku elektronického obchodu, vrátane predaja cez Internet,
- ✓ vo vytváraní užšieho vzťahu medzi značkou a jej zákazníkmi,
- ✓ v prispôbovaní výrobkov požiadavkám zákazníkov a poskytovaných služieb.

Záver

Vplyvom globalizačných tendencií sa menia nielen zákazníci, konkurenti, adaptačné procesy, ale aj samotné podniky. Prejavuje sa to v mnohých sférach ekonomiky a veľmi markantne aj v obchodnej činnosti.

Aj manažment lokalizácie obchodných podnikov musí na tieto javy promptne reagovať. Popri lokalizačnej analýze ohľadom miesta umiestenia prevádzkarne musí zväziť nielen množstvo lokalizačných faktorov, ale napr. aj formát predajne a parametre s tým spojené. Najdôležitejšie bude zrejme relevantné zhodnotenie zákazníka, potenciálneho spotrebiteľa. Pohľadom do budúcnosti je aj predikcia trendov a zmien v oblasti obchodu. Mapovanie reality geografického územia na ktorom mieni pôsobiť (Slovensko, resp. východoslovenský región) by mal byť tiež súčasťou jeho činnosti.

Teória a prax, experimenty a skúsenosť, využitie vedeckých postupov by mali umožniť obchodným podnikom vybudovať, či zlepšiť odbytové cesty a najmä vhodne umiestniť body prvotného kontaktu so zákazníkom t.j. predajné miesta – predajne.

Kľúčové slová

Globalizácia, nová ekonomika, znalostná ekonomika, obchod, obchodný podnik, maloobchod, retailing – maloobchodný predaj vo veľkoplošných predajniach,

manažment lokalizácie predajnej jednotky, lokalizačná analýza, obchodný urbanizmus, miesto umiestenia prevádzkarne (malo-)obchodnej firmy, formát predajne, životný cyklus maloobchodného formátu, spotrebiteľ, spotrebiteľská logistika, spotrebiteľské správanie.

Literatúra

1. CIMLER, P. (2005): *Územní analýza nákupního chování*, E + M. Ekonomie a management : vědecký ekonomický časopis. - Roč. 8, č. 4, s. 125-140
2. DAŇO, F., (2003): *Distribučný manažment*, Hronský Beňadik, NETRI, ISBN 80-968904-1-7
3. DOHNAL, J., (2002): *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha, Grada Publishing, ISBN 80-247-0401-3
4. DENNIS, C., MARSLAND, D., COCKETT, T., (2002): *Central place practice: shopping centre attractiveness measures, hinterland boundaries and the UK retail hierarchy*, Journal of Retailing and Consumer Services 9/2002, p.185-199
5. GALEOTTI, A., (2005): *Consumers Networks and Search Equilibria*, Social and Information Science Laboratory, Caltech, Department of Economics, University of Essex
6. GIBARTI, J., (2003): *Lokalizační teorie*, Národohospodářský obzor. - č. 4, s. 3-15
7. HAMALOVÁ, M., A KOL., (1996): *PRIESTOROVÁ EKONOMIKA*, Bratislava, EKONÓM, ISBN 80-225-0750-4
8. ISARD W., (1960): *Methods of Regional Analysis*, Cambridge, MA: MIT Press
9. LIESKOVSKÁ, V., (2003): *Slovenský obchod a spotrebiteľ v tendenciách globalizačných zmien*, Habilitačná práca, Podnikovohospodárska fakulta EU v Košiciach
10. NEUMANNOVÁ, A. (2005): *Výber lokality podniku - zodpovedné strategické rozhodnutie*, in. Dialógy o ekonomike a riadení : odborný-informačný časopis pre členov Klubu ekonómov Ekonomickej univerzity a jej absolventov. - Roč. 7, č. 23 (november/ 2005), s. 23-29
11. RIGBY, D.K., VISHWANATH, V. (2006): *Localization the revolution in consumer markets – abstract*, Harvard Business Review, Volume 84, Issue 4, April 2006, Pages 82-92, ISSN: 00178012
12. ŠTOFILOVÁ, J. (2003): *Veľkoplošné predajne na Slovensku*, Marketingová panoráma : odborný časopis Slovenskej marketingovej spoločnosti. - Roč. 1, č. 4, s. 24-25
13. VIESTOVÁ, K., (2004): *Teória obchodu*, Bratislava, EKONÓM, ISBN 80-225-1913-8
14. VIESTOVÁ, K., (1998): *Lokalizačná stratégia obchodného podniku*, Obchod: stratégie v obchode a distribúcii. - č. 11 (1998), s. 50
15. VIESTOVÁ, K., (1995): *Sortimentná a lokalizačná stratégia obchodnej firmy*, Bratislava: Ekonomická univerzita, 1995. 207 s., ISBN 80-225-0630-3

16. STIGLER, G. (1961): *The Economics of Information*. The Journal of Political Economy. (69) s. 213-225
17. TELLER, CH., (2007): *Marketing Aspects of Retail Agglomerations*, Vienna University of Economics & Business Administration

Summary

The aim of this paper is to provide basic theoretical and applied knowledge of firm localisation, to specify determinants of entrepreneurial decision-makings while localise the economic entity together with taking into accounts parameters of space and space balance. Especially is this important for management of business stores – retailing management. The first contact locality in the middle of the (stable, familiar, solvent, etc.,) consumers is a key of win for this firm types – classic retail firms. The prediction of trends and changes in the retail area is a window of the future. The solution of these problems is necessary at this time, turbulent and diskontinuity epoche.

Adresa autora

Ing. Mgr. Anton Meteňko
externý doktorand
Katedra marketingu a obchodu
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 19 55 - 258
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: metenko@euke.sk