

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2024/36124048428729092

**MARKETINGOVÝ VÝSKUM V MARKETINGOVOM
MANAŽMENTE MALOOBCHODNEJ PREVÁDZKY**

Diplomová práca

2023/2024

Bc. Katarína Paulová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

**MARKETINGOVÝ VÝSKUM V MARKETINGOVOM
MANAŽMENTE MALOOBCHODNEJ PREVÁDZKY**

Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Mgr. Janka Kopaničová, PhD.

Bratislava 2024

Bc. Katarína Paulová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 23. 4 2024

.....

Meno a priezvisko

Pod'akovanie

Srdečná vd'aka patrí Ing. Mgr. Janke Kopaničovej, PhD. za odborné vedenie, trpezlivosť a zhovievavý prístup pri vypracovávaní diplomovej práce.

Abstrakt

PAULOVÁ, Katarína: Marketingový výskum v marketingovom manažmente maloobchodnej prevádzky. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. Vedúca záverečnej práce: Ing. Mgr. Janka Kopaničová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2024, 74 s.

Diplomová práca je venovaná marketingovému výskumu v marketingovom manažmente maloobchodnej prevádzky. Cieľom diplomovej práce je prostredníctvom aplikovania vybraných metód marketingového výskumu odhaliť aktuálny stav použitia marketingových nástrojov a identifikovať potenciálne možnosti zlepšení v oblasti marketingového manažmentu vybranej maloobchodnej prevádzky. Práca je zostavená z piatich kapitol, kde dohromady uvádzame 4 obrázky, 2 grafy a 22 tabuliek. V prvej kapitole sú vymedzené teoretické pojmy – marketingový výskum, marketingový manažment, maloobchodná prevádzka a ďalšie s nimi súvisiace pojmy, ktoré slúžia ako teoretický podklad praktickej časti. V druhej kapitole sú formulované – hlavný cieľ, parciálne ciele a výskumné otázky. V tretej kapitole diplomovej práce je uvádzaná charakteristika objektu skúmania, popis pracovného postupu a podrobnosti o vykonaní marketingového výskumu – pološtrukturované rozhovory a benchmarking. Výsledky tohto marketingového výskumu sú následne popísané vo štvrtej kapitole. Tieto zistenia slúžili ako podklad k poslednej kapitole, v poradí piatej, ktorá obsahuje návrhy a odporúčania pre podnik Zelenina V.A.M.

Kľúčové slová: marketingový výskum, maloobchodná prevádzka, pološtrukturované osobné rozhovory, benchmark

Abstract

PAULOVÁ, Katarína: Marketing Research in the Marketing Management of a Retail Operation. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. Supervisor of the final thesis: Ing. Mgr. Janka Kopaničová, PhD. - Bratislava: FC UE, 2024, 74 p.

This master's thesis focuses on marketing research in the marketing management of a retail operation. The aim of the thesis was to use selected marketing research methods to reveal the current state of marketing tools usage and to identify potential opportunities for improvement in the area of marketing management of a selected retail operation. The thesis is composed of 5 chapters, including 4 images, 2 charts and 22 tables. The first chapter defines theoretical concepts – marketing research, marketing management, retail operation, and other related terms, which served as the theoretical foundation for the practical part. The second chapter focuses on the main goal, partial goals, and research questions. The third chapter of the thesis presents the characteristics of the research object, description of the working procedure, and details of the marketing research conducted – semi-structured interviews and benchmarking. The results of this marketing research are then described in the fourth chapter. These findings served as a basis for the final chapter, the fifth in order, which contains suggestions and recommendations for the observed business, Zelenina V.A.M.

Key words: marketing research, retail operation, semi-structured personal interviews, benchmark

Obsah

Abstrakt.....	6
Abstract.....	7
Zoznam ilustrácií.....	10
Zoznam skratiek	11
Úvod.....	12
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	14
1.1 Marketingový výskum.....	14
1.1.1 Definovanie marketingového výskumu	14
1.1.2 Typológia marketingového výskumu	17
1.1.3 Kvalitatívny a kvantitatívny marketingový výskum	20
1.1.4 Zdroje dát pre marketingový výskum	21
1.1.5 Ústna forma dopytovania	22
1.2 Marketingový manažment.....	24
1.2.1 Definovanie marketingového manažmentu	24
1.2.2 Proces marketingového manažmentu.....	25
1.2.3 Benchmarking.....	27
1.3 Maloobchodná prevádzka	30
2 Cieľ práce	32
3 Metodika práce.....	34
3.1 Charakteristika objektu skúmania	34
3.2 Pracovné postupy.....	35
4 Výsledky práce.....	39
4.1 Osobné rozhovory.....	39
4.1.1 Povedomie o predajni.....	39
4.1.2 Rozmanitosť a kvalita ponúkaných produktov z pohľadu zákazníkov	40
4.1.3 Ceny produktov	41
4.1.4 Faktory rozhodovania pri nákupe.....	41
4.1.5 Vnímanie reklám a propagačných akcií predajne Zelenina V.A.M.	42
4.1.6 Motivácia k častejším návštevám predajne Zeleniny V.A.M.	44
4.2 Benchmarking	45
4.2.1 Šírka sortimentu.....	45
4.2.2 Zaplnenie regálov	46

4.2.3	Možnosť objednania sezónneho ovocia alebo zeleniny a jeho dovozu	46
4.2.4	Možnosť ekologickejšieho nákupu	47
4.2.5	Ponúkané akcie a zľavy	48
4.2.6	Označenie predajne	49
4.2.7	Úprava interiéru predajne	50
4.2.8	Exteriér predajne	51
4.2.9	Vonkajší stánok.....	52
4.2.10	Dostupnosť predajne od zastávky MHD.....	53
4.2.11	Možnosť parkovania v blízkom okolí sledovaných prevádzok.....	54
4.2.12	Konkurencia v okolí pozorovaných prevádzok.....	55
4.2.13	Ceny ponúkaných produktov	56
4.2.14	Možnosti platby	57
4.2.15	Obsluha predajne	58
4.2.16	Sociálne siete	59
4.2.17	Pridaná hodnota	59
4.2.18	Vyhodnotenie benchmarkingu	61
5	Diskusia	63
5.1	Zhrnutie výsledkov práce.....	63
5.2	Návrhy a odporúčania	64
5.2.1	Vonkajší stánok.....	64
5.2.2	Pravidelné akcie na tovar podliehajúci skaze	64
5.2.3	Rozvoz objednávok	64
5.2.4	Letáková forma propagácie tovarov.....	64
5.2.5	Marketingová komunikácia – jedálny lístok a propagácia väčšej spotreby zeleniny	65
5.2.6	Návrh na pokračovanie výskumu – oslovenie cieľovej skupiny vo veku 24 – 45 rokov	65
5.3	Limity práce	66
	Záver	67
	Zoznam použitej literatúry.....	69
	Zoznam príloh	74

Zoznam ilustrácií

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Proces marketingového manažmentu	25
Obrázok 2 Šablóna procesu benchmarkingu	29
Obrázok 3 Logo predajne Zelenina V.A.M.	34
Obrázok 4 Schéma postupu práce	35

Zoznam grafov

Graf 1 Ceny v pozorovaných predajniach	56
Graf 2 Priemerné ceny v predajniach.....	57

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Marketingové metriky v maloobchode	20
Tabuľka 2 Základné údaje o respondentoch	36
Tabuľka 3 Zoznam pozorovaných predajní spolu s adresami	37
Tabuľka 4 Sledované KPI	38
Tabuľka 5 Šírka sortimentu	45
Tabuľka 6 Zaplnenie regálov	46
Tabuľka 7 Možnosť objednávky a rozvozu tovaru	47
Tabuľka 8 Možnosť ekologickejšieho nákupu	48
Tabuľka 9 Ponúkané akcie a zľavy	48
Tabuľka 10 Označenie predajne	49
Tabuľka 11 Úprava interiéru predajne	50
Tabuľka 12 Exteriér predajne	51
Tabuľka 13 Vonkajší stánok predajne	52
Tabuľka 14 Dostupnosť predajne od zastávky MHD	53
Tabuľka 15 Možnosť parkovania pri predajni	54
Tabuľka 16 Konkurencia v okolí predajne	55
Tabuľka 17 Možnosti platby.....	57
Tabuľka 18 Obsluha predajne.....	58
Tabuľka 19 Sociálne siete	59
Tabuľka 20 Pridaná hodnota.....	60
Tabuľka 21 Vyhodnotenie benchmarkingu	61
Tabuľka 22 Poradie predajní podľa získaných bodov	62

Zoznam skratiek

KPI – anglický výraz „key performance indicators“, v preklade do slovenčiny to znamená „kľúčové ukazovatele výkonnosti“

Úvod

V súčasnosti, keď je na Slovensku otvorená ekonomika, zákazníci majú možnosť výberu spomedzi širokej škály podnikov. Na domácom trhu však prevládajú zahraničné supermarketý či hypermarkety, a do úzadia sú stavané maloobchodné špecializované predajne, poväčšine patriace Slovákom. Inak tomu nie je ani v Michalovciach, kde sa nachádza prevádzka *Zelenina V.A.M.*, ktorej sa v našej diplomovej práci venujeme. V jej začiatkoch bola návštevnosť predajne vysoká, avšak s pribúdajúcou konkurenciou v blízkom okolí sa postupne počet zákazníkov znižoval. Situácia sa zlepšila v období pandémie Covid-19, kedy sa mnoho zákazníkov vrátilo. Súviselo to s bezpečnejšími podmienkami, nakoľko sa v predajni nezhromažďovalo väčšie množstvo ľudí. Zákazníkov prilákala i široká ponuka ovocia, zeleniny a rôznych zdravých lokálnych produktov. Konkurenčnú výhodu tak podnik získal vďaka tamojšiemu a zdravému tovaru. Na vysoko konkurenčnom trhu je však nevyhnutné neustále napredovanie podľa potrieb samotného zákazníka. Pri písaní práce nás teda zaujímali aj požiadavky zákazníkov podniku.

Hlavným cieľom diplomovej práce je prostredníctvom aplikovania vybraných metód marketingového výskumu odhaliť aktuálny stav použitia marketingových nástrojov a identifikovať potenciálne možnosti zlepšenia v oblasti marketingového manažmentu vybranej maloobchodnej prevádzky.

Diplomová práca pozostáva z piatich kapitol. Prvá kapitola má názov *Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí*. Na teoretickej úrovni v nej vymedzujeme pojmy *marketingový výskum*, *marketingový manažment* a *maloobchodná prevádzka*, následne v krátkosti popisujeme priebeh marketingového výskumu, pozorované metriky v maloobchode, ústnu formu dopytovania, úlohy a proces marketingového manažmentu a v poslednom rade benchmarking.

V druhej kapitole uvádzame ciele diplomovej práce. Hlavný cieľ a parciálne ciele, na základe ktorých sme sa k dopracovali k tomu hlavnému. Súčasťou kapitoly sú taktiež výskumné otázky.

Metodika práce je podrobnejšie popísaná v tretej kapitole, konkrétne približujeme pracovné postupy, ktoré sme využili, ale takisto tu uvádzame charakteristiku objektu skúmania, popis vzorky respondentov pološtrukturovaných rozhovorov a zoznam predajní, ktoré sme v rámci benchmarkingu pozorovali.

Vo štvrtej kapitole zobrazujeme výsledky vykonaného marketingového výskumu. Táto kapitola je rozdelená do dvoch častí, pričom v prvej sa venujeme výsledkom pološtrukturovaných rozhovorov a v druhej zisteniam nadobudnutým vykonaním benchmarkingu.

V poslednej, v poradí piatej kapitole, uvádzame návrhy a odporúčania, ktoré sme zostavili na základe výsledkov vykonaného marketingového výskumu s cieľom zvýšenia prosperity pozorovanej predajne Zelenina V.A.M..

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V prvej kapitole našej diplomovej práce sa zameriavame na teoretické vymedzenie pojmov *marketingový výskum* a *marketingový manažment* v maloobchodnej prevádzke. Podrobnejšie poskytujeme pohľady viacerých autorov na uvedené pojmy a ich typológiu. Táto teoretická časť práce nám následne slúži ako základ pre tvorbu praktickej časti diplomovej práce.

1.1 Marketingový výskum

1.1.1 Definovanie marketingového výskumu

Marketingový výskum má svoje opodstatnenie v každom podnikaní, či už sa to týka malého, stredného či veľkého podnikania. Je však dôležité podotknúť, že práve v prevádzkach mikropodnikov, pričom sa na jeden z nich v našej práci zameriavame, sa častokrát marketingový plán a s ním spojený marketingový výskum zanedbáva. Je pritom nesmierne dôležité poznať svojich zákazníkov a ich potreby aj v maloobchodných prevádzkach, tieto poznatky nadobúdame práve marketingovým výskumom (Holloran, 1997).

Úspešný marketing je tvorený vtedy, ak marketér pozná svoj trh čo najlepšie. Kľúčové je pochopenie, čo konkrétne má hodnotu pre zákazníkov či partnerov, a na základe toho vytvára ponuky. Základ poznania trhu vytvára práve marketingový výskum, ktorému sa podrobnejšie venujeme v tejto podkapitole (Yi, 2018).

Pod pojmom **marketingový výskum** rozumieme systematické, objektívne a etické vyhľadávanie a analyzovanie informácií, ktoré sú relevantné pre identifikáciu a riešenie akéhokoľvek problému v oblasti marketingu (Nair, 2009).

Systematickosť v rámci marketingového výskumu nám hovorí, že jednotlivé kroky, ale aj samotný celok marketingového výskumu musí byť vhodne zorganizovaný a naplánovaný.

Na to, aby bol marketingový výskum vykonaný nestranne, bez emócií a neskreslene, poukazuje **objektivita** marketingového výskumu, ktorej cieľom je relevantnosť

nadobudnutých výsledkov. K týmto dvom základným pilierom správneho marketingového výskumu zaradzujeme taktiež aj etiku.

Etiku v tomto prípade chápeme ako dôveru, že získané údaje budú spoločnostiam slúžiť na skvalitnenie ich organizácií, ktoré vedie k ešte lepšiemu uspokojovaniu potrieb zákazníkov. V rámci spomínanej etiky je potrebné podotknúť, že účastníkom marketingového výskumu nesmie vzniknúť ujma spoločenského ani materiálneho charakteru. Tieto tri spomenuté prvky tvoria znaky, o ktoré by sa marketingový výskum mal opierať (Hanuláková, 2021).

Marketingovým výskumom na základe získaných informácií dokážeme prepojiť spotrebiteľa, zákazníka a verejnosť s obchodníkom. Vďaka týmto dátam potom vieme identifikovať marketingové príležitosti a problémy, vytvárať, upravovať a vyhodnocovať marketingové akcie a následne merať a monitorovať výkonnosť marketingu (Silver a Wrenn, 2013).

Výskum tvorený v marketingovom manažmente má funkciu, ktorej úlohou je redukovať stupeň neistoty pri rozhodovaní. Podnikateľom napomáha k realizácii svojich nápadov formou nadobudnutia dát o zákazníkoch, ktoré následne aplikujú do svojho podnikania a vytvoria si tak konkurenčnú výhodu (Richterová, 2013).

Marketingový výskum je potrebné vykonať napríklad pred uvedením nového výrobku na trh a potom ho opakovať počas celého životného cyklu produktu na pravidelnej báze, aby sme dosiahli čo najväčšiu efektivitu. Prostredníctvom marketingových výskumov dokážeme taktiež získať dáta o potenciálnych trhoch, značkách, reklamách, cenách a o ostatných marketingových aspektoch (Karunakaran, 2008).

Pridanou hodnotou popri tvorbe, analýze a spracovaní marketingového výskumu je aj fakt, že počas jeho uplatnenia často vzniká budovanie vzťahov vo forme lojality a spokojnosti voči zákazníkom. Získané dáta, ako sme už vyššie spomenuli, následne dokážu uspokojiť potreby zákazníkov a pridať hodnotu napr. k nákupu oveľa dôkladnejšie (Yi, 2018).

Čo sa týka využitia marketingového výskumu, rozoznávame jeho využitie vo veľkých organizáciách od využitia v malých podnikoch. Vo veľkých organizáciách majú spoločnosti svoje samostatné oddelenia, tzv. oddelenie marketingového výskumu. V rámci

menších spoločností častokrát platí, že si marketingový výskum vykonávajú samé, a to napr. prostredníctvom využitia informácií, ktoré sú dostupné na internete, zapojením študentov a vyučujúcich do tvorby a realizácie výskumu, či zapojením partnera, ktorý sa da oblasti marketingu vyzná. Samozrejme, malé spoločnosti majú možnosť využitia aj externého člena z výskumnej spoločnosti, ak im to financie podniku dovoľujú. V každom prípade však platí, že sa marketingový výskum dá vykonať aj v neformálnej a lacnejšej alternatíve, čo sa však môže odraziť na jeho kvalite (Kovaľová, 2015).

Za jeden z prvých míľnikov v rámci marketingového výskumu maloobchodnej prevádzky môžeme považovať prípad Johna Jacoba Astora, ktorý vlastnil maloobchodnú predajňu a s cieľom získať informácie o potrebách zákazníkov požiadal umelca, aby v uliciach New Yorku kreslil klobúky, ktoré dámy nosili. Jednoduchým a rozumným spôsobom tak získali informácie o spotrebiteľoch, ktoré následne využíval. Na základe týchto nákresov Astor vedel prispôbiť svoju ponuku tak, aby zákazníkom vyhovel čo najviac a pridržal sa vtedajším trendom (d'Amico, 1978).

Rozdiel medzi marketingovým výskumom a marketingovým prieskumom

Ak sa pozrieme na terminologické hľadisko marketingovej teórie, stretávame sa s využitím pojmov „marketingový výskum“ a taktiež „marketingový prieskum“, pričom je potrebné vedieť tieto dva pojmy od seba rozlíšiť. Pod pojmom *marketingový výskum* rozumieme zameranie sa na preskúmanie problému z dlhodobého hľadiska a organizovanou formou, prostredníctvom využitia vedeckých metód. V rámci *marketingového prieskumu* jednorazovo preskúmame určité krátkodobé javy, na základe ktorých nie je vhodné, aby podnik vykonával nejaké dlhodobé stratégie. Dáta z marketingového prieskumu totižto nemusia zachytávať všetky fakty či pozorované vzťahy relevantne a správne. Marketingový prieskum je súčasťou marketingového výskumu (Kovaľová, 2015).

Proces marketingového výskumu

V procese marketingového výskumu je primárne dôležité, aby dáta zozbierané prostredníctvom výskumu vyhovovali potrebám manažmentu obsahovo a časovo. Aby sme dospeli ku kvalitnému marketingovému výskumu, je potrebné držať sa postupu, ktorý je podľa Stevensa (2012) nasledovný:

1. Definovanie marketingového problému.
2. Špecifikácia cieľov výskumu.
3. Určenie metodológie – postupu marketingového výskumu:
 - stanovenie potrieb pre informačný problém,
 - identifikácia skúmanej populácie,
 - určenie veľkosti vzorky a techniky zberu dát,
 - definovanie premenných a atribútov, ktoré budeme sledovať,
 - špecifikovanie spôsobu zberu dát,
 - určenie spôsobu analýzy dát.
4. Zber dát.
5. Analýza a interpretácia dát.
6. Prezentovanie zistení.

1.1.2 Typológia marketingového výskumu

Marketingový výskum možno členiť z hľadiska viacerých typológií. Medzi primárne delenia, ktoré si v tejto časti diplomovej práce objasníme, patrí členenie marketingového výskumu podľa jeho účelu.

V rámci tejto typológie rozlišujeme marketingový výskum nasledovne:

- poznávací,
- opisný,
- kauzálny.

Poznávací výskum slúži na ozrejenie problematiky, ktorú skúmame a ujasnenie jednotlivých pojmov vyskytujúcich sa v danom marketingovom výskume. Najužitočnejšie aplikovanie poznávacieho výskumu môžeme vytvoriť tak, že z nejasností – vzniknutých marketingových problémov, sformulujeme hypotézy, ktoré následne objasníme.

Cieľom opisného výskumu je určenie frekvencie výskytu určitých prvkov v marketingovom výskume, alebo jeho objektom skúmania môže byť takisto vzťah medzi viacerými premennými. Výstup opisného výskumu nám prináša zistenia v podobe charakteristík sledovaného vybraného súboru z rôznych hľadísk.

Vyvrátenie domnienok, hypotéz a určenie vzťahu medzi príčinou a efektom je predmetom kauzálneho výskumu. Slúži teda na nahromadenie dôkazov popisujúcich tieto

vzťahy. Najčastejšie sa v tomto type výskumu na zistenie dát využíva experiment, v ktorom sa sleduje zmena konštantnej závislej premennej počas toho, ako sa nezávisle premenná mení (Richterová, 2009).

Ďalej Richterová (2013) uvádza, že vo všeobecnosti najčastejšie prostredníctvom marketingového výskumu zisťujeme informácie o týchto dátach:

- **štruktúra trhu a jeho veľkosť** – taktiež aktuálne trendy trhu, nasýtenosť či konkurenciu trhu,
- **spotreba produktov a ich postoje kupujúcich** – napr. s akou frekvenciou zákazníci nakupujú a v akom čase, taktiež sledovanie postoja dodávateľov,
- **spokojnosť zákazníkov** – nadobúdanie informácií o faktoroch, ktoré ich ovplyvňujú pri nákupe, sledovanie aj potencionálnych zákazníkov,
- **reakcie zákazníkov na marketingovú komunikáciu** – napr. zistenie efektívnosti reklamných kampaní či podpory predaja, zistenia, či zákazníci zaznamenali posolstvá, ktoré reklamy nesú,
- **postoje voči značke** – jej rozpoznanie, hodnotenie, uprednostnenie pred inými značkami,
- **dáta cenovej politiky** – ako zákazníci vnímajú ceny v porovnaní napr. s konkurenciou pri rovnakých tovaroch,
- **produktových testoch** – ako zákazníci reagujú napr. na inovované vylepšenia produktov a taktiež napr. ich neuspokojené potreby pri využívaní tovarov a služieb,
- **informácie o segmentácii** – najčastejšie sa jedná o informácie spotrebiteľov podľa potrieb, nákupných zvyklostí, demografie, socioekonomického a psychologického správania.

Ak sa však pozrieme na meranie marketingu v maloobchode, podľa Hasprovej (2009) rozoznávame marketingové metriky v maloobchode takto:

- **zákazníci** – spokojnosť zákazníkov, veľkosť transakcie, sťažnosti zákazníkov,
- **produkty** – tržby z predaja konkrétneho produktu,
- **interiér, exteriér maloobchodnej predajne, profesionalita predaja, služby poskytované pri predaji.**

Ďalší spôsob preskúmania popisuje vo svojej práci aj Pickle (1971), ktorý dáva do popredia tieto metriky marketingového výskumu maloobchodnej prevádzky.

1. Určenie podielu maloobchodnej prevádzky na trhu.
2. Zistenie, či je v maloobchodnej prevádzke dostatok značiek, ktoré zákazníci vyžadujú.
3. Získanie informácií o tom, či sú ceny v maloobchodnej prevádzke kompatibilné s finančnými možnosťami zákazníkov predajne.
4. Odhalenie negatívnych stránok podniku s cieľom ich odstránenia.
5. Zistenie pozitívnych aspektov podniku s cieľom ich následného posilnenia.

Webster (1992) uvádza typológiu podľa úloh marketingu v malých prevádzkach medzi 3 hlavné ciele, ktorými sú:

- marketing ako kultúra, pričom tento cieľ sa zameriava na potreby zákazníkov, ale aj detailnú analýzu konkurencie,
- marketing ako stratégia, cieľ zaoberajúci sa tým, ako posilniť uplatnenie maloobchodnej predajne na trhu,
- marketing ako taktika, zaoberajúci sa výkonnosťou 4P.

Tabuľka 1 Marketingové metriky v maloobchode

Zákazníci	Produkty	Značky	Maloobchodná predajňa	Distribučné kanály	Trhy
Spokojnosť zákazníkov	Šírka, hĺbka sortimentu	Znalosť značky	Lokalizácia maloobchodnej predajne	Penetrácia kanálov	Penetrácia trhu
Priemerná cena transakcie	Relatívna kvalita produktu	Váženosť značky	Veľkosť predajnej plochy, interiér, exteriér predajne	Dôvera kanála	Trhový podiel
Sťažnosti zákazníkov	Vnímaná kvalita produktu	Vernosť značke	Priestor v regáloch	Efektívnosť kanála	Rast tržieb
Náklady na získanie zákazníkov	Percento tržieb z nových produktov	Zavedenie maloobchodných značiek	Výdavky na merchandising	Trhový podiel v každom kanáli	Ziskovosť trhu
Miera udržania zákazníkov	Ziskovosť produktov	Ziskovosť značky	Výdavky na category management	Ziskovosť kanála	
Ziskovosť zákazníka	Spotreba produktov a služieb		Profesionalita predaja		
			Poskytované služby pri predaji a po predaji produktov		
			Výdavky na marketingovú komunikáciu maloobchodnej predajne		
			Ziskovosť maloobchodnej predajne		

Zdroj: HASPROVÁ, 2009

1.1.3 Kvalitatívny a kvantitatívny marketingový výskum

Podľa využívaných metód rozlišujeme kvalitatívny a kvantitatívny marketingový výskum, odlišujú sa od seba nasledovne:

Kvalitatívny výskum sa zameriava na ukazovatele, ako sú motivácia zákazníkov, ich postoje a názory k produktom, službám, marketingu i k samotným spoločnostiam. Sústreď sa na reakcie spotrebiteľov na konkurenciu, marketingové aktivity a dôvody ich správania. Kvalitatívny výskum môže byť vhodným doplnkom ku kvantitatívnemu prieskumu (Oreský, 2016). Vo všeobecnosti je podobný so psychologickým výskumom, dozvedáme sa totiž odpovede na otázky, ako napr.: „Prečo?“ alebo „S akým cieľom?“

Výskumu sa zvyčajne zúčastňuje malá vzorka respondentov, ktorá však odpovede popisuje podrobne s dôrazom na detaily (Jurková, 2015). Medzi ďalšie špecifiká kvalitatívneho výskumu môžeme zaradiť nasledovné: účelom tohto typu výskumu je orientácia na objavovanie a preskúmanie. Výskum je preskúmaný holistickým systémom a jeho vzorka je, ako sme už vyššie spomenuli, malá, cca do 30 respondentov. Výskumná vzorka je cielene vybraná (Baines, Rosengren, a Antonetti, 2022).

Zatiaľ čo vyššie spomenutý kvalitatívny výskum sa sústreďuje na kvalitu, **kvantitatívny výskum** je zameraný na kvantitu. Jeho podstatou je zisťovanie číselných údajov, aj keď sa opiera o jav. Ako príklad by sme uviedli spokojnosť zákazníkov s produktom, pričom výsledkom našej otázky by bol percentuálny počet spokojných zákazníkov. Tento výskum môže merať taktiež napr. frekvenciu či rozsah. Jeho výsledky sú merateľné (Oreský, 2016). Najčastejšie pri tomto výskume teda zodpovedáme otázku „Koľko?“, pričom číselná odpoveď dopĺňa najdôležitejšie, už zistené poznatky. Oproti kvalitatívnemu výskumu je vzorka respondentov v kvantitatívnom výskume oveľa väčšia a otázky spravidla formulované a vo fixnom poradí pri každom jednom respondentovi (Jurková, 2015).

1.1.4 Zdroje dát pre marketingový výskum

Zhromažďovanie relevantných údajov a dát patrí medzi jeden z vyššie spomenutých krokov marketingového výskumu. Zdroje dát závisia od účelu a dizajnu marketingového výskumu. Ak o rozoberanej problematike nie sú dostupné dostatočné informácie, je potrebné ich zozbierať. V mnohých prípadoch marketingového výskumu sa, samozrejme, ale dá pracovať s dostupnými dátami (Mishra, 2008).

Vo všeobecnosti teda dáta v marketingovom výskume delíme:

- **Primárne dáta**, ktoré získavame konkrétne s cieľom využitia v marketingovom výskume, často sú na ne kladené špecifické požiadavky (Dibb a Simkin, 2004). Prieskumu sa zúčastňujú reprezentatívne vzorky a následne sa pozorujú ich reakcie a postoje napr. na tovar alebo službu, frekvenciu ich používania či objem (Kaden, Linda, a Prince, 2012).

- **Sekundárne dáta** sú už existujúce dáta, ktoré boli zhromažďované s iným cieľom, ale sú ľahko dostupné, jedná sa napr. o knižné zdroje alebo webové stránky (Dibb a Simkin, 2004). Tieto zdroje poskytujú rôzne organizácie aj na našom slovenskom trhu, častokrát sa

jedná o štátne organizácie, niektoré dáta poskytujú za poplatky. Pri ich použití si však musíme uvedomiť, aký druh informácií budeme potrebovať a ktoré dáta nakoniec použijeme – samozrejme, podľa cieľov marketingového výskumu. Medzi príklady, odkiaľ môžeme čerpať sekundárne zdroje na Slovensku, patria: úradné štatistiky, štatistické údaje a správy obchodných a priemyselných komôr a združení živnostníkov, správy a štatistiky záujmových združení zväzov, publikované materiály (knihy, odborné časopisy, denná tlač), firemné publikácie, komerčné informácie a databázy firiem (Maťová, 2008).

Metódy zberu dát v marketingovom výskume

Na základe vyššie spomenutej typológie dát podľa zberu údajov ich rozdeľujeme na primárne a sekundárne. Tieto dáta môžeme zozbierať viacerými metódami, medzi ktoré zaradzujeme napr.

Stevens (2012) tvrdí, že na zozbieranie primárnych dát využívame

- pozorovanie,
- dopytovanie.

Na zozbieranie sekundárnych dát využívame podľa Kitu (2017):

- interné sekundárne údaje,
- externé sekundárne údaje.

1.1.5 Ústna forma dopytovania

V marketingovom výskume je mnoho metód výskumu, my sme sa rozhodli v našej praktickej časti využiť tú najrozšírenejšiu, ktorá môže byť vykonávaná ústnou, telefonickou, písomnou alebo elektronickou formou. Táto metóda sa nazýva dopytovanie (Kusá, 2006).

V rámci foriem dopytovania rozoznávame 3 druhy: explorácia, osobné dopytovanie a skupinovo orientované dopytovanie. Vo všeobecnosti túto ústnu formu môžeme nazvať aj ako „face to face“, čo znamená, že rozhovor prebieha osobne a v tomto prípade medzi respondentom a opýtaným. Rozhovor prebieha štandardizovanou formou, teda otázky sú vopred pripravené a každý respondent na ne zodpovedá v rovnakom poradí. Nie je možné otázky preskakovať alebo vynechávať. Do popredia z pomedzi troch vyššie spomenutých druhov dopytovania by sme chceli uviesť osobné dopytovanie, ktorému sa budeme venovať aj v praktickej časti (Maťová, 2008).

Interview, teda osobný rozhovor, prebieha s jedným respondentom. Osoba, ktorá tento rozhovor vedie sa nazýva anketár. Jeho úlohou je zaznamenávať odpovede respondenta, a to konkrétne do jednoduchého záznamového hárku. Je kľúčové zohnať na vykonávaný prieskum vhodných anketárov a v potrebnom počte. Pred samotným rozhovorom sú títo anketári vyškolení na to, aby vedeli, ako by malo osobné dopytovanie prebiehať, ako osloviť toho správneho respondenta, viesť rozhovor a následne je možné kontrolovať ich prácu. Za výhodu tohto typu zberu informácií o respondentoch považujeme dobrú odozvu, keďže málokto respondent nie je ochotný zodpovedať anketárovi, ak ho slušne požiada o chvíľku času. Pri dotazníkoch je napríklad ich návratnosť nižšia, alebo nie sú napr. úplne alebo správne vyplnené. Naopak, za nevýhodu pri osobnom rozhovore môžu niektorí respondenti považovať nižší pocit anonymity, ak prebieha napr. niekde v byte alebo na pracovisku, kde respondent pracuje (Foret, 2021).

Osobné dopytovanie je v rámci marketingového výskumu veľkým prínosom najmä preto, že počas procesu dopytovania s respondentom môžeme sledovať jeho reakcie, ako sú napr. neverbálna komunikácia, vzhľad, oblečenie a iné. Za jeho nevýhodu považujeme časovú i finančnú náročnosť a prácnosť pri spracovaní údajov (Maťová, 2008).

Podľa Nagyovej (2014) poznáme tieto 3 typy osobného dopytovania v marketingovom výskume:

- štruktúrovaný rozhovor, pri ktorom využívame dotazník ako písomnú pomôcku, podľa ktorej je interview vedený a vopred pripravený. Otázky v ňom sú štruktúrované, a tak každý respondent odpovedá na otázky v rovnakom poradí,
- pološtruktúrovaný rozhovor, v ktorom má výskumník otázky vopred pripravené, avšak rozhovor prebieha voľnejšie, aj keď sa pridŕžiava určitej osnovy,
- neštruktúrovaný rozhovor sa síce opiera o zvolenú tému, avšak otázky môžu, ale nemusia byť pripravené. V prípade, ak sa výskumník rozhodne pridŕžať sa otázok, je jedno, v akom poradí na ne respondent odpovie, dokonca ich môže aj vynechať. Respondent môže odpovedať voľne.

1.2 Marketingový manažment

1.2.1 Definovanie marketingového manažmentu

Samotný „otec“ marketingu, Kotler (2016) definuje marketingový manažment ako *„umenie a veda o výbere cieľových trhov, získavaní, udržiavaní a raste zákazníkov prostredníctvom vytvárania, poskytovania a komunikácie špičkovej hodnoty pre zákazníka.“*

Marketingový manažment predstavuje neustály proces plánovania a implementácie koncepcie, tvorby cien, propagácie a distribúcie nápadov, tovarov a služieb s cieľom uspokojenia zámerov jednotlivcov a organizácie. V marketingovom manažmente si koncepcia vyžaduje zákaznícky orientované marketingové plány a programy tak, aby boli uspokojené túžby a očakávania zákazníkov, ale taktiež aj spoločnosti (Sherlekar a Sherlekar, 2010).

Uspokojovanie podnikateľských zámerov prostredníctvom uspokojovania potrieb zákazníkov je predmetom činnosti marketingového manažmentu, pričom oba tieto zámery pozostávajú zo správneho riadenia činností spoločnosti tak, aby bol dopyt zákazníkov naplnený vďaka ponuke produktov. Dôležitým faktorom je to, aby ponuka spoločnosti priniesla väčšiu spokojnosť s tovarom zákazníkom ako jej konkurencia (Euroekonom, 2018).

Môžeme teda tvrdiť, že v centre marketingového manažmentu stojí zákazník a naším cieľom je spoznať ho čo najlepšie a smerovať k naplneniu jeho potrieb čo najefektívnejšie (Foret, 2021). Podľa „novej éry marketingu“ interakciou so zákazníkom (napr. prostredníctvom marketingového výskumu) spoločnosť profituje tak, že podľa jeho požiadaviek dokáže spoločnosť vylepšovať svoje tovary a služby. Zákazníka v tomto prípade považujeme za angažovaného účastníka interakcie. Taktiež k tejto ére doplníme fakt, že všetky tieto zlepšenia slúžiace na udržanie zákazníka majú pre spoločnosti obrovský význam, pretože podľa najnovších výskumov je vernosť zákazníka kľúčová, keďže náklady na nového zákazníka súvisiace s marketingovou komunikáciou sú vysoké (Daňo, 2006). Hvizdová (2020) tvrdí, že tieto náklady spojené s oslovením nového zákazníka sú dokonca až päťnásobne väčšie ako náklady, prostredníctvom ktorých si udržiavame verných zákazníkov. Vecne povedané, je jednoduchšie a ziskovejšie udržať si lojálneho zákazníka ako oslovovať nových.

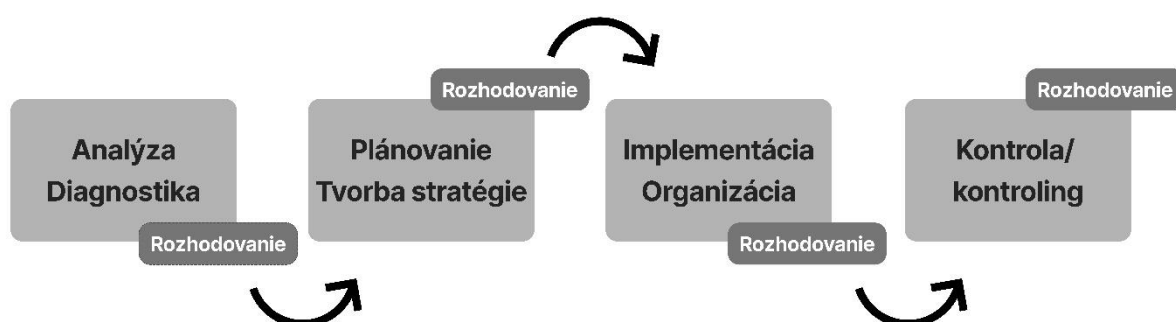
Úlohy marketingového manažmentu

Marketingový manažment, tak ako aj ostatné vedné disciplíny, splňa rôzne úlohy. Prostredníctvom marketingového manažmentu formujeme marketingové stratégie a plány. Tieto plány a stratégie však môžeme tvoriť až po tom, čo získame marketingové dáta, ktoré nám následne slúžia aj na rozhodovanie. Skrz marketingový manažment taktiež budujeme so zákazníkmi vzťahy, utvárame silné povedomie o značkách, hodnotu pre náš podnik či vytvárame ponuku na mieru pre našich zákazníkov. Poslednou, neodmysliteľnou úlohou marketingového manažmentu, je tvorba dlhodobého rastu.

Ak sa pozrieme na úlohy marketingového manažmentu podľa Jurkovej (2013), prvotne by sme sa mali zamerať na diagnostiku externého a interného marketingového prostredia na trhu, na ktorom sa podnik nachádza. Získané dáta sa následne spracovávajú prostredníctvom marketingového informačného systému. Úlohou strategického marketingového plánovania je návrh napredovania spoločnosti smerom, ktorý ju navedie k jej dlhodobému rastu. V rámci marketingového manažmentu a jeho riadenia je potrebné poznať, kto je našim cieľovým trhom, identifikovať potenciálny trh a vedieť správne predvídať dopyt, segmentovať trh a mať správnu stratégiu umiestňovania. V neposlednom rade je nevyhnutné mať zabezpečenú trhovú ponuku a správnu komunikáciu so zákazníkmi. Kľúčová je v tomto prípade dostupnosť týchto ponúkaných tovarov a služieb, na ktoré je potrebné mať dobrú distribučnú sieť dodávateľov.

1.2.2 Proces marketingového manažmentu

Obrázok 1 Proces marketingového manažmentu



Zdroj: HANULÁKOVÁ, 2021

Marketingové analýzy

V prvom kroku procesu marketingového manažmentu je pozornosť sústredená na marketingové analýzy, v ktorých sa skúma situácia podniku zvnútra, ale aj jeho postavenie na trhu, teda zvonku. Medzi marketingové analýzy, na základe ktorých posudzujeme podnik, radíme napr. analýza prostredia (makroprostredia a mikroprostredia), analýza vnútorných zdrojov a schopností podniku (interná analýza), SWOT analýza, analýza zákazníka, konkurenčné analýzy či analýza podnikateľského portfólia.

Marketingové plánovanie a tvorba stratégie

Marketingové plánovanie predstavuje proces usmerňovania marketingových aktivít v podniku s ohľadom na podnikateľské prostredie, v ktorom sa nachádza. V jeho procese je potrebné zapojiť všetky riadiace úrovne podniku a dostupných dát. Dôležitou úlohou marketingového plánovania je zosúladienie marketingových cieľov, trhových príležitostí, a to všetko so zdrojmi, ktorými podnik disponuje.

Na dosahovanie vytýčených marketingových cieľov sa využíva nástroj – stratégia, na jej základe sú činnosti spoločnosti usmerňované smerom k marketingovým cieľom podniku. Taktiež ju môžeme považovať za postup, keďže sa sústreďí na to, ako dosahovať ciele spoločnosti so zreteľom na špecifiká trhových segmentov a trhy, na ktoré sa spoločnosť zacieľuje (Hanuláková, 2021).

Implementácia

Správne nastavené marketingové plány je nevyhnutné uplatniť – premeniť na akcieschopné úlohy, ktorých cieľom bude naplnenie marketingových cieľov spoločnosti. Celý tento proces premeny plánov na jednotlivé úkony sa nazýva implementácia. Aby prebehla implementácia bez problémov, je dôležité, aby prácu vykonávali zamestnanci s vhodnou kvalifikáciou, organizácia bola dostatočne flexibilná a pripravená na zmeny, zvládala konflikty a aby jej interná komunikácia bola na dobrej úrovni. Počas implementácie môže nastať situácia, kedy na zmeny v spoločnosti nie sú pripravení zamestnanci, alebo kladú odpor k požadovaným zmenám, aj z tohto dôvodu je dôležité myslieť na takéto situácie vopred a nastaviť dostatočne lákavý systém motivovania zamestnancov (Doyle, Stern, 2006).

Kontrola v procese marketingového manažmentu

Poslednou časťou v procese marketingového manažmentu je kontrola a kontroľing. Ich základným cieľom je porovnanie aktuálnych výsledkov s požadovanými cieľmi, kedy je možné preventívne predísť nežiaducim následkom. Tento nástroj slúži na spätnú väzbu, na základe ktorej je následne možné ohodnotiť aj zamestnancov, kedy v prípade pozitívnych výsledkov sú zamestnanci cenení a naopak, v prípade negatívnych odchýlok od požadovaných cieľov môžu byť sankcionovaní. Aby mohla kontrola v marketingovom manažmente prebiehať korektne a efektívne, je dôležité stanoviť merateľné štandardy pre sledované premenné, mať o nich dostatok poznatkov a v neposlednom rade je nevyhnutné mať právomoc zistené odchýlky napraviť, resp. eliminovať (manazmentu.sk, 2022).

Nástroje marketingového manažmentu

Medzi nástroje a koncepty, ktoré zvyšujú výkon podniku zaradzujeme nasledovné: „*benchmarking, strategické plánovanie, balanced scorecard, outsourcing, manažment zmien, otvorené inovácie, segmentácia zákazníkov, riadenie rizík, controlling rizík, data envelopment analysis, pyramída výkonnosti*“. Spomedzi týchto nástrojov sme si vybrali nástroj, ktorý porovnáva fungovanie nášho podniku s ostatnými – benchmarking (Kiseľová, 2018). Podrobnejšie ho popisujeme na takto:

1.2.3 Benchmarking

V osemdesiatych rokoch minulého storočia sa v Amerike dostával do povedomia nástroj manažmentu, nazývaný benchmarking. Spoločnosť Xerox Corporation v roku 1979 prvýkrát tento nástroj využila. Benchmarking priniesol úspech americkej spoločnosti Malcolm Baldrige National Quality Award a v rámci Európy priniesol pozitívny úžitok i spoločnosti European Foundation for Quality Management (Grenčík, 2010). Benchmarking môžeme považovať za nástroj porovnávania efektívnosti spoločností s cieľom získania údajov o daných podnikoch a následným zlepšením svojej spoločnosti na základe získaných dát. V rámci merania efektívnosti môžeme zohľadňovať napríklad procesy spoločnosti, jej organizáciu či manažment. Pomocou nadobudnutých informácií potom dokážeme eliminovať nedostatky, zlepšiť výkonnosť, ziskovosť či trhovú podiel. Celý tento proces sa opiera o získané fakty, čo znamená, že sa vylučujú akékoľvek subjektívne informácie, ktoré by mohli byť klamlivého charakteru a neprinášali by tak

objektívne dáta (Hudáková, 2010). Podľa Kubicovej možno benchmarking využiť aj ako včasné varovanie, ktoré má slúžiť manažérom na upriamenie pozornosti na nevyhnutnú zmenu (Kubicová, 2020).

Cieľom benchmarkingu je „prebúdzat“ spoločnosti od bežne zabehnutých procesov a navádzať ich k zlepšovaniu sa na základe stanovených nových cieľov, ale aj porozumeniu dôležitosti nových postupov, resp. zmien. Novozabehnuté postupy majú následne viesť k zvýšeniu konkurencieschopnosti a posilneniu konkurenčnej pozície organizácie (Miklošík, 2015).

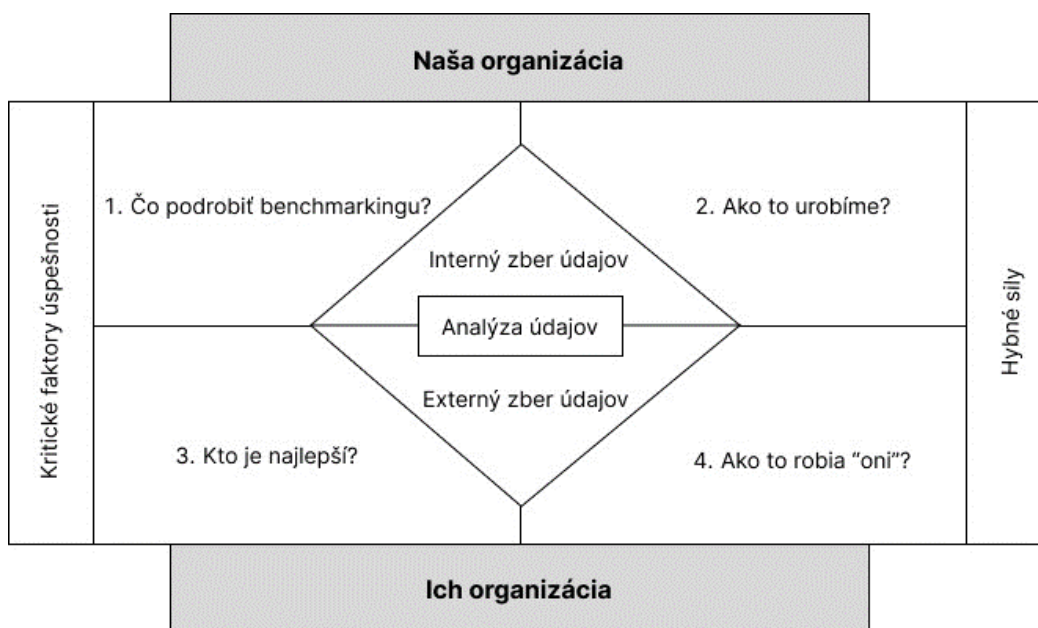
V strategickej analýze je benchmarking užitočný vďaka tomu, že ho môžeme považovať za nový spôsob učenia sa, dokážeme sa prostredníctvom neho lepšie ohodnotiť a prospešne vplýva na podnik pri zameraní sa na konkurenčnú výhodu (Daňo, 2012).

Pri využití benchmarkingu je vhodné zvoliť nasledovné kroky:

1. Definovanie krokov a ich rozsah.
2. Zvolenie referenčných subjektov.
3. Určenie kľúčových indikátorov výkonnosti (KPIs), metód merania a zozbierania dát.
4. Získavanie dát.
5. Analyzovanie zozbieraných údajov.
6. Prezentovanie zistených výsledkov.
7. Zrealizovanie a implementácia odporúčaní.
8. Plánovanie ďalšieho hodnotenia výkonnosti (Miklošík, 2015).

V treťom bode sme spomenuli skratku KPI, ktorá je skrátením slov „key performance indicators“, čo v preklade do slovenčiny znamená „kľúčové ukazovatele výkonnosti“. Tieto ukazovatele merajú efektívnosť v podnikoch počas rôznych činností a za určité časové obdobie. Zameriavať sa môžu buď na celkovú spoločnosť, alebo len na jednotlivé procesy (Flowii.com, 2021).

Obrázok 2 Šablóna procesu benchmarkingu



Zdroj: MIKLOŠÍK, 2014

Na vyššie uvedenom obrázku môžeme vidieť šablónu procesu benchmarkingu, ktorá je rozdelená do 4 kvadrantov. V každom kvadrante sa počas tvorby benchmarkingu pýtame určité otázky, na základe ktorých sa následne dokážeme posunúť vpred. V prvom kvadrante sa zameriavame na určenie KPI v našom podniku, potom je potrebné určiť hlavného vedúceho tímu zodpovedajúceho za celý proces benchmarkingu a vytvorenie vhodného tímu. V tomto kvadrante je taktiež potrebné sa zamerať na to, či objekt, ktorý chceme preskúmať, má potenciál na preskúmanie a či nám dokáže priniesť zmeny užitočné pre náš podnik. Preskúmaniu procesu a porozumeniu fungovania benchmarkingu sa v rámci tejto šablóny venuje pozornosť v druhom kvadrante. Taktiež sa musíme v tomto kroku pozrieť, či sme definovali všetky potrebné pojmy a či určené premenné budeme vedieť využiť a zoceliť ich do výsledkov pre nás potrebných. Tretí kvadrant slúži na zameranie sa na najlepších konkurentov z nášho domáceho ale aj globálneho trhu. Takisto sa v tomto kvadrante zameriame aj na to, aká je naša najlepšia výkonnosť v interných procesoch. V poslednom kroku sa pozrieme na konkurenciu, ich procesy, ciele, hybné sily a meranie ich výkonnosti (Bestpractices, 2004).

1.3 Maloobchodná prevádzka

„Maloobchodnú prevádzku tvoria všetky aktivity, ktoré súvisia s predajom tovaru a služieb priamo konečnému spotrebiteľovi pre súkromné, nefiremné potreby“ (Kotler, 2007).

V maloobchodných predajných jednotkách je zisk tvorený práve predajom konečnému spotrebiteľovi. Medzi formy maloobchodného predaja môžeme zaradiť napr. osobný predaj, predaj poštou, cez internet alebo prostredníctvom automatu (Gbúrová, 2017).

V súčasnosti je situácia na trhu maloobchodných prevádzok známa tým, že to, čo je potrebné vyrábať a potom predávať, určuje sám zákazník. Ponuka je presýtená, a tak zvýšené požiadavky spotrebiteľov musia predajcovia aj samotní výrobcovia prispôbiť ich potrebám. Zákazníci si pritom častokrát nevedia spomedzi širokej ponuky vybrať, čo však maloobchodníci vedia korigovať a využiť vo svoj prospech prostredníctvom vhodne zvolených marketingových praktík (Gburová, 2016).

Maloobchodné predajne spĺňajú určité funkcie, medzi ktoré môžeme zaradiť:

- maloobchodné predajne nakupujú tovar od výrobcov alebo z veľkoobchodov a následne ho predávajú konečnému spotrebiteľovi,
- zabezpečujú podporu predaja, aby sa tovar, ktorý majú v predajni umiestnený predával čo najlepšie a taktiež vykonávajú napr. prieskumy s cieľom lepšieho rozhodovania,
- preberajú na seba podnikateľské riziko, keďže nakúpený tovar musia skladovať a môže dôjsť k jeho poškodeniu, znehodnoteniu, alebo sa tovar nemusí predáť,
- v maloobchodných predajniach vám častokrát zamestnanci pomôžu napr. s výberom správneho produktu (Kita, 2017).

Medzi základné členenie maloobchodov môžeme zaradiť aj maloobchod v predajniach, maloobchod v predajni alebo maloobchodné organizácie. V našej práci sa venujeme spoločnosti – maloobchod v predajniach, ktoré si ďalej špecifikujeme.

Typológia maloobchodných predajní je nasledovná:

- maloobchod so samoobsluhou, v ktorom si zákazník tovar sám vyberie, jedná sa prevažne o predajne s tovarom každodennej spotreby,
- maloobchod s vlastným výberom, v týchto predajniach si zákazníci tovar vyberú sami, ale taktiež majú možnosť požiadať o rady personálu,
- maloobchod s obmedzenými službami, v predajniach tohto typu sú zamestnanci informovaní o tovare a dokážu vám správne poradiť a po zakúpení tovaru ho v nich viete v prípade potreby napr. vymeniť.
- maloobchod s plnými službami je špecifický tým, že zamestnanci dôkladne poznajú ponúkaný tovar a pri jeho výbere vám tak dokážu profesionálne poradiť. Služby v týchto predajniach sú častokrát rozšírené aj o montážne a prepravné služby, možnosti výmeny alebo vrátenia tovaru či o zakúpenie na splátky (Gbúrová, Marchevská, 2017).

V oblasti maloobchodných predajní poznáme typológiu, ktorá rozdeľuje jednotlivé predajne takto: „*supermarkety, hypermarkety, obchodné strediská, špecializované predajne, predajné sklady, predajne s predĺženou prevádzkou*“. V praktickej časti našej práce sa zameriavame na špecializovanú predajňu, ktorú charakterizujeme takto:

Špecializované predajne mávajú obvykle plochu predajne do 300 m², avšak na malom mieste ponúkajú širokú ponuku sortimentu, na ktorý sa zameriava. Ponúkaný sortiment je prevažne krátky. Personál predajne by v každej správnej špecializovanej predajni mal byť správne vyškolený a dôkladne ponúkaný tovar poznať a byť ochotný poradiť zákazníkom. Za tovar v týchto predajniach si poväčšine zaplatia spotrebitelia viac ako v hypermarketoch či supermarketoch (Daňo, 2021).

2 Cieľ práce

Hlavný cieľ

Hlavným cieľom diplomovej práce je prostredníctvom aplikovania vybraných metód marketingového výskumu odhaliť aktuálny stav použitia marketingových nástrojov a identifikovať potenciálne možnosti zlepšenia v oblasti marketingového manažmentu vybranej maloobchodnej prevádzky.

Parciálne ciele

K tomuto cieľu sme sa dopracovali za pomoci parciálnych cieľov, ktoré sme si určili nasledovne:

- z dostupných sekundárnych zdrojov – knižných a elektronických vytvoriť teoretickú bázu, týkajúcu sa oblasti marketingového výskumu, marketingového manažmentu a maloobchodnej prevádzky,
- rozhodnúť, ktorými metódami marketingového výskumu budeme získavať potrebné informácie (zvolili sme si osobné dopytovanie a pozorovanie za účelom benchmarking),
- k osobnému dopytovaniu zostaviť otázky a osloviť potenciálnych respondentov,
- v rámci benchmarkingu sa zamerať na nájdenie konkurenčných podnikov a vymedzenie metrík porovnávania,
- vykonať benchmarking v 10 prevádzkach a uskutočniť osobný rozhovor s 20 respondentmi,
- nadobudnuté dáta spracovať do výsledkov, vyhodnotiť výsledky, slúžiace ako podklad pre návrhy a odporúčania,
- na základe získaných dát stanoviť návrhy a odporúčania pre spoločnosť Zelenina V.A.M.

Výskumné otázky

1. Ako je predajňa Zelenina V.A.M. vnímaná svojimi zákazníkmi z pohľadu marketingového mixu?

2. Akú kombináciu marketingového mixu využívajú maloobchodné špecializované predajne ovocia a zeleniny v Bratislave a jej okolí?
3. Aké návrhy na zlepšenie by mohla zaviesť predajňa Zelenina V.A.M. zo zistení realizovaných osobnými rozhovormi?
4. Aké zlepšenia na základe vykonaného benchmarkingu by mohla predajňa Zelenina V.A.M. implementovať?

3 Metodika práce

3.1 Charakteristika objektu skúmania

V praktickej časti diplomovej práce sa zameriavame na predajňu Zelenina V.A.M., ktorá sídli v Michalovciach od roku 1996. Začiatky podnikania boli dynamickejšie ako je tomu dnes. Predajňa začínala prevažne s domácim ovocím a zeleninou, ktorú vypestovali majitelia a svoj sortiment dopĺňali základnými potravinami ako je múka, cukor či ryža, keďže v okolí sídliska, na ktorom je predajňa situovaná bolo málo potravinových prevádzok. V súčasnosti je sortiment predajne stále zameraný na ovocie a zeleninu, ktoré častokrát pochádzajú od lokálnych pestovateľov, avšak dopĺňa ho taktiež dovážaný tovar tohto druhu. Základné potraviny z pultov vymizli kvôli ich nízkemu dopytu, ktorý je spôsobený dostupnosťou potravinových prevádzok v blízkom okolí. Za konkurenčnú výhodu, ktorú podnik už roky využíva, môžeme považovať produkty od lokálnych výrobcov, ako sú napr.: domáci med, bylinky, orechy, mak, čokoláda či 100% ovocné šťavy, ktoré spotrebitelia v bežných reťazcoch častokrát nenájdu.

Obrázok 3 Logo predajne Zelenina V.A.M.



Zdroj: Zelenina V.A.M.

Na obrázku č. 3 môžeme vidieť logo predajne Zelenina V.A.M., je ním rozkrojené jablko, ktoré je obľúbeným ovocím majiteľky Anny Balogovej.

Názov spoločnosti Zelenina V.A.M. nie je náhodný, skrývajú sa za ním iniciály detí majiteľov Balogovcov, a to konkrétne Vladimíra, Anny a Michaely.

3.2 Pracovné postupy

Schéma postupu práce :

Obrázok 4 Schéma postupu práce



Zdroj: Vlastné spracovanie

V prvých krokoch záverečnej práce sa zameriavame na teoretickú časť. Informácie čerpáme zo sekundárnych zdrojov – knižných ale aj elektronických, pričom sa orientujeme na zdroje nielen slovenské, ale aj zahraničné. V tejto časti sa upriamujeme na vymedzenie poznatkov, ktoré vyplývajú z témy práce, a teda marketingový výskum, marketingový

manažment a maloobchodná prevádzka. Na základe nadobudnutých poznatkov tak vytvárame vhodný podklad pre tvorbu a vytvorenie praktickej časti tejto diplomovej práce.

V praktickej časti diplomovej práce vykonávame marketingový výskum, pričom využívame dve metódy marketingového výskumu – pološtrukturované osobné rozhovory a pozorovanie s cieľom benchmarkingu.

Osobné rozhovory sme vykonali na vzorke 20 respondentov. Zákazníkov predajne Zelenina V.A.M. sme oslovili po tom, čo vykonali v predajni nákup. Ohotne zodpovedali na otázky, ktoré uvádzame v prílohe č.1. Zozbierané dáta zhromažďujeme, kódujeme a spracovávame do následne uvedenej podoby.

Prieskumu sa zúčastnilo 15 žien a 5 mužov, veková hranica respondentov bola od 32 do 78 rokov. 8 opýtaných respondentov malo ukončené vzdelanie stredoškolské a zvyšných 12 vysokoškolské. Čo sa týka vzdialenosti od domu k predajni, 6 opýtaných býva v tesnej blízkosti predajne (do 50 m), 9 v blízkosti (do 500 m) a piati participanti dochádzajú do predajne zo vzdialenosti nie väčšej ako 5 km. Podrobný popis oslovených zákazníkov uvádzame v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2 Základné údaje o respondentoch

Poradové číslo respondenta	Krstné meno respondenta	Vek	Ukončené štúdium	Vzdialenosť bydliska od predajne
1.	Jana	57	stredná škola	do 50 m
2.	Anna	32	stredná škola	do 50 m
3.	Bibiána	49	vysoká škola	do 500 m
4.	Jaroslav	60	vysoká škola	do 500 m
5.	Iveta	61	vysoká škola	do 50 m
6.	Anna	62	vysoká škola	do 5 km
7.	Zuzana	60	stredná škola	do 500 m
8.	Ludmila	78	stredná škola	do 50 m
9.	Anna	65	stredná škola	do 500 m
10.	Ladislav	53	vysoká škola	do 500 m
11.	Anna	63	stredná škola	do 500 m
12.	Lenka	34	vysoká škola	do 5 km
13.	Michal	36	vysoká škola	do 5 km
14.	Pavol	63	vysoká škola	do 5 km
15.	Katarína	60	vysoká škola	do 50 m
16.	Peter	60	stredná škola	do 5 km

17.	Mária	62	vysoká škola	do 500 m
18.	Ivana	36	vysoká škola	do 50 m
19.	Jaroslava	51	vysoká škola	do 500 m
20.	Alena	51	stredná škola	do 500 m

Zdroj: Vlastné spracovanie

Následne bolo realizované pozorovanie s cieľom benchmarking. To sme vykonali na desiatich prevádzkach, jednou z nich bola prevádzka Zelenina V.A.M., ktorej sa v tejto diplomovej práci primárne venujeme. Keďže sa v Michalovciach nenachádza priamy konkurent tohto podniku, rozhodli sme sa pre výber priamej konkurencie v Bratislave a jej okolí, kde sa týchto prevádzok nachádza viacero (tabuľka č.3). Niektoré predajne sme poznali z videnia, o niektorých nám povedali známi a pre naplnenie dostatočného počtu sme doplnili predajne nájdené na internete. Počas pozorovania sme zistili, že nie všetky predajne, ktoré sme chceli počas nášho prieskumu navštíviť, majú prevádzky otvorené celoročne. Napríklad prevádzka Ovocie a zelenina, Ružová dolina v Bratislave bola počas vykonávania prieskumu zatvorená, pričom sme nenašli žiaden oznam o jej zatvorení, prípadne otvorení, aj napriek tomu, že stánok pôsobil zachovalo. Druhou prevádzkou bola predajňa ovocia a zeleniny v blízkosti Peknej cesty, ktorá, rovnako ako v prípade prevádzky na Ružovej doline, bola zatvorená bez oznamu o jej zatvorení, resp. otvorení. Týmto dvom prevádzkam sme sa preto už ďalej v našej práci nevenovali.

Tabuľka 3 Zoznam pozorovaných predajní spolu s adresami

Názov predajne	Používaný názov predajne v našej DP	Adresa predajne
Mangoes – Zelovoc & Údeniny	Mangoes	Matejkova 24, Karlova Ves
Zelovoc Jeden	Zelovoc Jeden	Námestie Svätej Rozálie, Ivanka pri Dunaji
Culka Fruit	Culka Fruit	Ulica Svornosti 11097, Podunajské Biskupice
Zelovoc u Taliana	Zelovoc u Taliana	Holubyho 71, Pezinok
Váš Zelovoc	Váš Zelovoc	Starorímska 12, Rusovce
Zelenina a ovocie	Zelovoc, Trnava	Hlboká 24, Trnava
Zelenina V.A.M.	Zelenina V.A.M.	Hollého, Michalovce
Zeleninka Holubka	Zeleninka Holubka	Holubyho 15, Bratislava
Zelenina a ovocie	Zelovoc, Poštová ulica	Poštová ulica, Bratislava
Zelenina a ovocie	Zelovoc, Pionierska ulica	Pionierska ulica, Bratislava

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prieskum prebiehal druhý februárový týždeň 2024, kedy sa nám podarilo navštíviť každú z pozorovaných predajní, vykonať v nej nákup a odpozorovať potrebné KPI a zaznamenať si ich. KPI sme rozdelili podľa dôležitosti medzi najdôležitejšie – s váhou 3, menej dôležité (váha 2) a najmenej dôležité (váha 1). Tieto váhy boli pre nás podstatné pri konečnom hodnotení prevádzok. Podrobnejšie ich popisujeme v tabuľke č. 4.

Tabuľka 4 Sledované KPI

najdôležitejšie (váha 3)	menej dôležité (váha 2)	najmenej dôležité (váha 1)
Šírka sortimentu	Úprava interiéru	Objednávky a rozvoz
Zaplnenie regálov	Možnosť parkovania v blízkom okolí	Ekologickejší nákup
Ponúkané akcie a zľavy	Ceny	Exteriér predajne
Označenie predajne	Možnosti platby	
Vonkajší stánok	Sociálne siete	
Dostupnosť predajne od zastávky MHD	Pridaná hodnota	
Obsluha	Konkurencia v okolí	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zozbierané dáta z osobných rozhovorov a benchmarkingu spracovávame a vyhodnocujeme v kapitole *Výsledky*, kde uvádzame aj niekoľko z najvýstižnejších odpovedí od respondentov a jednotlivé merané KPI v pozorovaných predajniach. Výsledky nám slúžili ako podklad pre zostavenie návrhov a odporúčaní pre podnik Zelenina V.A.M.

4 Výsledky práce

Praktická časť diplomovej práce je venovaná výsledkom marketingového výskumu, ktoré sme získali pomocou nástrojov marketingového manažmentu – osobnými rozhovormi a benchmarkingom. V prvej časti sú prezentované výsledky osobných rozhovorov, ktoré sme vykonali s 20 respondentmi, zákazníkmi predajne Zelenina V.A.M. Výsledky marketingového výskumu – benchmarkingu, ktorý bol vykonaný pozorovaním podniku Zelenina V.A.M. a ďalšími deviatimi priamo konkurenčnými prevádzkami, prezentujeme v druhej časti kapitoly *Výsledky práce*.

4.1 Osobné rozhovory

V podkapitole *Osobné rozhovory* predstavujeme prehľad odpovedí, ktoré sme nadobudli vykonaním nášho výskumu. Jednalo sa o sedem otázok, na ktoré nám respondenti odpovedali. Prehľad odpovedí spolu s presným uvedením najvýstižnejších z nich uvádzame v nasledujúcich podkapitolách.

4.1.1 Povedomie o predajni

V prvej otázke sme sa zamerali na to, odkiaľ sa zákazníci dozvedeli o predajni Zelenina V.A.M. Získané dáta ukázali, že väčšina opýtaných sa v blízkosti predajne často pohybuje, preto do predajne radi zájdu. V jej blízkosti bývajú, nakupujú či podnikajú, čo, samozrejme, môžeme považovať za pozitívny fakt, keďže do predajne nezachádzajú len občasne, ale nakupujú v nej zrejme pravidelne. Ďalšie z odpovedí súviseli s tým, že zákazníci poznali majiteľov, dozvedeli sa o predajni od známych a v neposlednom rade zákazníci uviedli, že predajňu registrujú zo sociálnej siete Facebook.

„*tým, že tu bývam, a chodím stále okolo, spozorovala som novú predajňu*“

„*viete čo, veľa známych aj kolegov hovoria, že tu chodia nakupovať*“

„*chodíme vedľa do obchodov a zistili sme, že tu je zelovoc, tak preto*“

„*mám obchod oproti*“

„*ja som dlhodobý priateľ, poznám celú vašu rodinu, takže tu chodím stále*“

„už dávno to bolo, tým, že sme bývali na východe (ľudovo nazývaná oblasť mesta) a vtedy sme tu chodili, a potom počas Covidu, lebo sme nechceli chodiť do veľkých predajní, a to nám vyhovovalo, lebo sme chodili pojednom, plus z internetu“.

4.1.2 Rozmanitosť a kvalita ponúkaných produktov z pohľadu zákazníkov

Z prieskumu o kvalite a rozmanitosti sme zistili, že väčšina zákazníkov vníma ponuku tovaru ako výbornú. Mnoho zákazníkov uviedlo, že na rozmiery predajne je ponuka ozaj široká. Aj kvôli malým priestorom predajne zákazníci uviedli, že sú si istí čerstvosťou ovocia a zeleniny, keďže v predajni nie je veľké množstvo tovaru jedného druhu, ale je pravidelne dopĺňaný a oceňujú, že sa pri jeho výbere nestretnú s pohnutými kusmi, ako to niekedy býva vo väčších supermarketoch, čo opäť vyplýva z častej frekvencie dopĺňania tovaru, ktorý je zároveň triedený. V prieskume bola taktiež vyzdvihnutá lokálnosť tovaru, keďže v čase sezóny v predajni Zelenina V.A.M. možno nakúpiť ovocie a zeleninu od lokálnych dodávateľov, ktoré je považované za kvalitnejšie ako dovážané. Medzi odpoveďami sa vyskytovali taktiež názory, že respondenti považujú ponuku za dostačujúcu.

„ja myslím, že na to, na rozmiery a zameranie tejto predajne je výber absolútne úžasný“

„akože je toho dost' a myslím si, že najkvalitnejšie ovocie v okolí“

„ja by som chcela vyzdvihnúť takýto typ predajni oproti marketovým predajniam v tom, že mám istotu čerstvosti, pretože tým, že je tu malý priestor, a potrebujú výrobky predať, je tu väčšia pohyblivosť a majú podpísané zmluvy aj s lokálnymi dodávateľmi, a to je zárukou tej čerstvosti a kúpim tu aj produkty, ktoré bežne nie sú dostupné v iných predajniach, napr. perníčky na Vianoce“

„hmm, čerstvé, vyzerá to čerstvejšie ako v Kauflande alebo v Lidli a nestretnem sa s tým, že by bolo niečo pohnuté“

„dostačujúca ponuka, všetko nájdeme, čo potrebujeme“

4.1.3 Ceny produktov

Cena častokrát patrí medzi základné faktory, ktoré zákazníka ovplyvňujú pri nákupe. V prípade zákazníkov Zeleniny V.A.M. sme na základe nášho prieskumu zistili, že väčšina vníma ceny v našej predajni ako vyššie než u konkurencie, pričom si uvedomujú, že si priplácajú za tovar, ktorý je kvalitnejší, a tak cena zodpovedá kvalite. Ďalšie z odpovedí poukazujú, že ceny respondenti považujú za rovnaké ako u konkurencie. Spomedzi dvadsiaticich respondentov jedna stála zákazníčka uviedla, že jej ceny prídu ešte lacnejšie ako ceny v iných napr. supermarketoch, ktoré sa v meste nachádzajú, s ohľadom na kvalitu tovaru. Spomedzi respondentov sa našlo aj zopár takých, ktorí uviedli, že ceny pre nich nie sú dôležité, podstatnejšie je pre nich to, aby ponúkaný tovar bol kvalitný a čerstvý.

„na ceny nepozerám, absolútne, čo potrebujem, nakúpim“

„no tak jasné, že sú trošku vyššie, síce je to vyššie, ale prídem to tu nakúpiť, pretože je to tu kvalitnejšie, keď mám porovnať, napr. viem, že zemiaky od domácich dodávateľov sú dodávané, alebo aj čučoriedky, viem že z Michaloviec mávate, čiže aj domáci sortiment tu je, nie len veľkoskladový alebo akoby som povedala, supermarketový, lebo keď dá supermarket akciu, to je neporovnateľné“

„myslím si, že sú oveľa lacnejšie za takéto kvalitné potraviny, určite, v pohode sú ceny“

„asi rovnaké, nevidím nejaký rozdiel veľký“

„ceny sú približne rovnaké“

„sú prijateľné trhu, za kvalitu si treba priplatiť“

4.1.4 Faktory rozhodovania pri nákupe

Odpovede z nášho prieskumu pri otázke zameranej na faktory, ktoré zákazníkov predajne Zelenina V.A.M. ovplyvňujú pri nákupe poukazujú na to, že pre najväčšiu časť opýtaných je dôležitá kvalita ponúkaných produktov. V poradí druhou najčastejšie vyskytovanou odpoveďou bola lokálnosť produktov, a teda, že dodávaný tovar je primárne od slovenských – lokálnych dodávateľov a nie z ďalekého zahraničia. Približne pre tretinu opýtaných je kľúčová čerstvosť ovocia a zeleniny. Dobrá dostupnosť a rýchla vybavenosť

nákupu je dôležitá najmä pre pracujúcich ľudí, ktorí potrebujú svoj nákup vybaviť po práci čo najrýchlejšie. Prekvapivým zistením bolo, že spomedzi 20 opýtaných len 2 respondenti uviedli cenu. Na základe týchto tvrdení teda môžeme skonštatovať, že kľúčovým faktorom pre zákazníkov Zeleniny V.A.M. nie je cena, ako to častokrát pri spotrebiteľskom rozhodovaní býva, ale primárne kvalita a čerstvosť ponúkaných tovarov.

„noo to sú dobré otázky, základ je kvalita, druhé je lokálnosť a v poslednom rade cena“

„kvalita“

„na prvom mieste je kvalita, cena nie je až taká dôležitá aj keď je dôležitá ale nie je na prvom mieste“

„no kvalita, čerstvosť aaa, a príjemnosť prostredia“

„no aby boli čerstvé“

„kvalita a hlavne aby to bolo buď z našich zdrojov, keď už zo zahraničia, tak z Maďarska a nie nejakého Španielska, proste z blízkeho zahraničia“

„čerstvosť, rychle vybavenie nákupu, prostredie, čerstvý vzduch“

„to, že to máme blízko, a všetko na jednom mieste“

„kvalita, a dosť pozerám, či sú to slovenské výrobky“

4.1.5 Vnímanie reklám a propagačných akcií predajne Zelenina V.A.M.

Na základe nami zozbieraných dát môžeme tvrdiť, že väčšina respondentov pri otázke zaoberajúcou sa reklamou malo asociáciu s Facebookovým účtom predajne Zelenina V.A.M. Na tomto účte je pravidelne zdieľaná so zákazníkmi aktuálna ponuka ovocia a zeleniny a prípadne potrebné informácie pre zákazníkov. Viac ako polovica respondentov uviedlo, že tento účet sleduje a oceňuje vždy aktuálne informácie, vďaka ktorým sú v obraze o ponuke. Naopak, zákazníci prevažne z blízkeho okolia uviedli, že pre nich reklama dôležitá nie je, pretože sa osobne radi zastavia a z ponuky si vyberú to, čo potrebujú. Podľa zozbieraných dát starší respondenti skôr vnímajú reklamu v predajni a v jej

okolí, napr. tabule, kriky v tvare hrušky a jablka pred predajňou alebo ústne podané informácie o tovare od zamestnankyne. Spomedzi starších respondentov sme sa v našom prieskume dozvedeli, že by zákazníci ocenili aj letákovú formu reklamy. V jednom prípade zákazníčka predajne uviedla, že reklamu vníma veľmi slabo, pretože sa s ňou ešte nestretla.

„sledujem vás na Facebooku, vždycky je tam niečo nové, čiže veľmi dobre“

„no musím povedať, že je to asi veľmi slabé, pretože som sa nestretla ešte, ale musím sa priznať, že nesledujem žiadne médiá“ (nesleduje FB)

„tak čo si človek všíma, ani nie cez internet, ale tu keď chodí dookola, vidí tie vyvesené tabule“

„nejako som si nevšimol, mne stačí, že tadiaľ prechádzam, lebo neďaleko bývam, no a pozriem, čo tu máte. Máte tu nejaký panel, aj z boku tu nejaké nadpisy vidím, keď máte na niečo akciu, tak to si človek všimne“

„von vidím tú tabuľu, čo tam máte napísané, ale ostatné nehľadám, ja viem, že mi niečo treba, tak idem“

„ja som spokojná, je to na úrovni, pred obchodom jablko, hruška, pod.“

„výborne, všetko dôležité je na facebookovej stránke Zelenina VAM“

„mne možno trošku chýba, vonkajšia reklama, to znamená napríklad v novinách alebo letáková forma“

„ja Vás sledujem aj cez Facebook a veľmi mi pomáha, napr. keď máte sezónne ovocie ako marhuľky a je možné ich zavarit', tak to mi veľmi pomáha, že už viem teda cez tie sociálne siete, že už ich máte v ponuke, a môžem si to prísť zakúpiť“

„veľmi dobre, poskytujú aktuálny stav na predajni jednak sezónny, aj všetko čo máte v predajni, nájdem aj na Facebooku“

4.1.6 Motivácia k častejším návštevám predajne Zeleniny V.A.M.

V neposlednom rade sa zameriavame v našich otázkach na to, čo by spotrebitelia považovali za motivujúce k častejším návštevám našej predajne. Spomedzi odpovedí sú najfrekvencovanejšie odpovede o celkovej spokojnosti s predajňou, ponúkaným tovarom aj službami a zákazníci častokrát len úsmevne dodali, že by museli zvýšiť spotrebu v domácnosti, aby potrebovali viac nakupovať. Dvaja respondenti uviedli, že by predajňu navštevovali častejšie, ak by boli ceny tovarov nižšie, alebo na druhej strane ich príjmy vyššie. Zaujímavými zisteniami boli návrhy od respondentov, ktorí uviedli, že by ich k častejším návštevám motivoval vonkajší stánok, ktorý by pôsobil zaujímavo, debničky od dodávateľov, keďže v meste Michalovce, kde sa predajňa Zelenina V.A.M. nachádza, takáto možnosť nákupu nie je, propagácia konzumácie väčšieho množstva zeleniny ako alternatívy k mäsu či jedálny lístok zostavený na celý týždeň z aktuálnej ponuky ovocia a zeleniny.

„nejem viac, takže nepotrebujem, ale vlastne premýšľam, že nikde v meste nepredávajú také tie debničky z dvora“

„my už tu chodíme dosť často“

„vonkajší stánok, vo forme malého trhoviska, bolo by to zaujímavejšie a niečo nové“

„keby som mal viac peňazí“

„blízkosť, ak by sme to mali bližšie“

„no tak už viac nezjeme“

„cena keby bola nižšia“

„viac sa zamerať aj v domácnosti na väčšiu spotrebu zeleniny a nie mäsa“

„viete čo, ja to mám tak, že keď niečo potrebujem, tak zájdem, čiže asi nič, chodím, keď potrebujeme“

„jedálny lístok, lebo vlastne, keď si v sobotu človek nakúpi na celý týždeň, tak potom sa podľa jedálneho lístka sa celý týždeň riadi“

4.2 Benchmarking

Druhá podkapitola praktickej časti diplomovej práce je venovaná pozorovaniu 16 metrík v 10 maloobchodných prevádzkach zameraných na predaj ovocia a zeleniny. Pri pozorovaní sme sa zaoberali ponukou predajne, jej úpravou, službám, cenám a pridanou hodnotou každej jednej predajne. Tieto zistenia nám následne slúžia ako podklad pre vytvorenie návrhov na zlepšenie prosperity predajne Zelenina V.A.M.

4.2.1 Šírka sortimentu

V rámci pozorovania sme sa spočiatku zamerali na šírku ponuky pozorovaných podnikov, pričom by sme chceli zovšeobecniť škálu ponuky na **veľmi širokú** (do 50 druhov ovocia/zeleniny), **širokú** (do 30 druhov ovocia/zeleniny) a **úzku** (do 20 druhov ovocia/zeleniny).

Tabuľka 5 Šírka sortimentu

Názov predajne	Šírka sortimentu
Mangoes	veľmi široký sortiment
Zelovoc Jeden	
Culka Fruit	
Zelovoc u Taliana	
Váš Zelovoc	široký sortiment
Zelovoc, Trnava	
Zelenina V.A.M.	
Zeleninka Holubka	
Zelovoc, Poštová ulica	úzky sortiment
Zelovoc, Pionierska ulica	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo sledovaných podnikov má 4 veľmi širokú ponuku, 4 podniky širokú a 2 predajne majú podľa nášho názoru krátku ponuku. Jednotlivé podniky a šírku ich ponuky môžeme podrobnejšie vidieť v tabuľke č. 5.

4.2.2 Zaplnenie regálov

Ďalším pozorovaným aspektom v predajniach je zaplnenie regálov. V prvých troch uvedených predajniach, ako to vyplýva z tabuľky č. 6, oceňujeme množstvo ponúkaného tovaru. Všetky z nich využívali svoje priestory na maximum a každý kúsok predajne je zaplnený.

Tabuľka 6 Zaplnenie regálov

Názov predajne	Zaplnenie regálov
Zelovoc Jeden	preplnené
Zelovoc u Taliana	
Zelenina V.A.M.	
Mangoes	primerane zaplnené
Váš Zelovoc	
Zelovoc, Poštová ulica	
Zelovoc, Pionierska ulica	
Zelovoc, Trnava	
Culka Fruit	menej zaplnené
Zeleninka Holubka	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Primerané zaplnenie regálov s tovarom pozorujeme vo väčšine prevádzok, a to konkrétne v šiestich z nich. V jednom prípade, v prevádzke Zeleninka Holubka boli regály s tovarom zaplnené pomenej, čo však pripisujeme tomu, že výskum prebiehal počas februára, kedy sezónneho a lokálneho tovaru – ovocia a zeleniny je v ponuke minimálne, pričom táto predajňa vyniká domácimi plodinami počas sezóny, o čom nás informoval personál. Považujeme však za podstatné spomenúť, že čerstvý sortiment je doplnený o domáce zaváraniny, ktoré v zimných mesiacoch sú vhodnou alternatívou k dovážanému ovociu či zelenine.

4.2.3 Možnosť objednania sezónneho ovocia alebo zeleniny a jeho dovozu

V pozorovaných predajniach sme sa v priebehu nášho výskumu informovali o možnostiach objednania väčšieho množstva lokálneho ovocia počas letných mesiacov, kedy prebieha sezóna napr. marhúľ. Detailnejšie informácie uvádzame v tabuľke č. 7.

Tabuľka 7 Možnosť objednávky a rozvozu tovaru

Názov predajne	Objednávkový systém počas sezóny	Rozvoz objednávky
Mangoes	✓	✓
Zelovoc Jeden	✓	✓
Váš Zelovoc	✓	×
Culka Fruit	×	×
Zeleninka Holubka	✓	×
Zelovoc, Poštová ulica	✓	×
Zelovoc, Pionierska ulica	✓	✓
Zelovoc, Trnava	✓	×
Zelovoc, Pezinok	✓	✓
Zelenina V.A.M.	✓	×

Zdroj: Vlastné spracovanie

V deviatich prevádzkach je táto možnosť poskytovaná, pričom v niektorých prevádzkach, napr. Zeleninka Holubka, Váš Zelovoc, Zelenina V.A.M. je možné objednať tovar aj telefonicky a následne si ho vyzdvihnúť. Z deviatich uvedených predajní, ktoré poskytujú možnosť objednávok štyri z nich ponúkajú aj rozvoz tohto tovaru na potrebné miesto.

4.2.4 Možnosť ekologickejšieho nákupu

Spotrebiteľ sa v dnešnej dobe môže správať zodpovedne k životnému prostrediu aj formou nákupu do vlastných obalov, alebo v prípade, že prevádzka ponúka aj alternatívu pre igelitové vrečko, môže zvoliť napr. papierové. Počas pozorovania sme v každej jednej prevádzke vykonali nákup, v každej predajni bola možnosť nakúpiť bezobalovo – personál predajne nenútil k zbytočnému baleniu napr. troch jabĺk. Osobitne mi to prekvapila predajňa Mangoes, ktorá bezobalovo, resp. do vlastných nádob ponúkala aj suché potraviny ako napr. orechy či lyofilizované ovocie. Dostupnosť papierového vrečka zobrazujeme v nasledujúcej tabuľke č. 8.

Tabuľka 8 Možnosť ekologickejšieho nákupu

Názov predajne	Dostupnosť papierového vrečka ako ekologickej alternatívy k igelitovému
Mangoes	áno
Váš Zelovoc	
Zelenina V.A.M.	
Zelovoc u Taliana	
Zelovoc, Trnava	
Zelovoc Jeden	nie
Culka Fruit	
Zeleninka Holubka	
Zelovoc, Poštová ulica	
Zelovoc, Pionierska ulica	

Zdroj: Vlastné spracovanie

V rámci pozorovania dostupnosti papierového vrečka ako ekologickejšej alternatívy k igelitovému sme zistili, že u polovice predajní (5) je možnosť nákupu aj do papierových vreciek. V prípade predajne Mangoes boli dostupné väčšie aj menšie vrecká, avšak za poplatok 0,03 €/kus – menšie a 0,06 €/kus – väčšie papierové vrecúško. Z predajní, ktoré tieto papierové vrecká neponúkali, by sme radi dali do popredia, že v prípade nákupu v predajni Zelovoc, Pionierska ulica, nás personál oboznámil, že túto alternatívu neponúkajú, keďže o ňu zákazníci nemali záujem, aj keď ju ponúkali. V predajni Culka Fruit síce v čase nášho nákupu papierové vrecká nemali dostupné, avšak zamestnanec tvrdil, že ich občasne zvyknú mať.

4.2.5 Ponúkané akcie a zľavy

Ako môžeme v tabuľke č. 9 vidieť, vo väčšine pozorovaných podnikoch, konkrétne v šiestich neboli v čase výskumu žiadne akcie či zľavy. V ďalších troch predajniach bol v zľave tovar nižšej kvality.

Tabuľka 9 Ponúkané akcie a zľavy

Názov predajne	Akcie a zľavy
Mangoes	áno, tovar v nižšej kvalite
Zelovoc Jeden	
Zelenina V.A.M.	

Váš Zelovoc	nie
Culka Fruit	
Zeleninka Holubka	
Zelovoc, Poštová ulica	
Zelovoc, Trnava	
Zelovoc u Taliana	
Zelenina ovocie, Pionierska ulica	áno, výhodné balenie

Zdroj: Vlastné spracovanie

V jednom prípade, a to v predajni na Pionierskej ulici boli v ponuke jablká v množstevnej zľave vo výhodnom balení 5 kg. Toto výhodné balenie bolo dostatočne viditeľné – neprehliadnuteľné.

4.2.6 Označenie predajne

V tejto časti pozorovania (tabuľka č. 10) sa zameriavame na označenie predajní napr. formou tabúľ, ale i iných pútavých resp. marketingových prvkov, ktoré okoloidúcich oslovia.

Tabuľka 10 Označenie predajne

Názov predajne	Označenie predajne
Zelovoc, Pionierska ulica	pútavé – veľmi dobré
Zelovoc, Trnava	
Zelovoc u Taliana	
Culka Fruit	
Mangoes	
Zelovoc Jeden	
Zelenina V.A.M.	
Zeleninka Holubka	
Zelovoc, Poštová ulica	slabé
Váš Zelovoc	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa nášho názoru, osem z pozorovaných predajní má dostatočné označenie predajne, a aj v prípade, že okolo týchto predajní pôjdete v čase, keď sú zatvorené, je na základe ich označenia jasné, že sa jedná o predajňu ovocia a zeleniny. V prípade dvoch predajní bolo toto označenie slabšie. Zelovoc na Poštovej ulici púta síce svojou ponukou,

ktorá je v čase, keď je prevádzka otvorená neprehliadnuteľná, avšak, keď je stánok zatvorený, je označenie okolia slabšie. Prevádzka Váš Zelovoc má názov s bielym podfarbením na sklenených dverách, avšak toto označenie hodnotíme ako málo oslovujúce, aj napriek tomu, že dizajn exteriéru pôsobí veľmi vkusne. Je očividné, že nedávno prešla rekonštrukciou. Okoloidúcich by podľa nášho názoru táto predajňa neupútala, je z nej málo zjavné, že sa jedná o predajňu ovocia a zeleniny. Z ôsmich pozitívne hodnotených – s veľmi pútavým označením predajne, by sme do popredia radi dali prevádzky Culka fruit a Mangoes a prevádzku Zelenina V.A.M., ktorých označenie bolo na veľmi dobrej úrovni, a to veľkými tabuľami s akciovou ponukou a cenami.

4.2.7 Úprava interiéru predajne

Interiér predajní sme rozdelili, ako môžeme v nižšie uvedenej tabuľke (č. 11) vidieť, na moderne pôsobiaci, novodobý dizajn, neobnovené prevedenie a predajne bez interiéru.

Tabuľka 11 Úprava interiéru predajne

Názov predajne	Interiér predajne
Zeleninka Holubka	moderne pôsobiaci – tovar vystavený v drevených debničkách
Zelenina V.A.M.	
Mangoes	novodobý dizajn – tovar vystavený v drevených debničkách, ale aj pôvodných obaloch zeleniny a ovocia s plastovými prepravkami
Culka Fruit	
Zelovoc Jeden	neobnovený dizajn – tovar vystavený v plastových debničkách a pôvodných obaloch ovocia a zeleniny
Zelovoc u Taliana	
Váš Zelovoc	
Zelovoc, Trnava	
Zelovoc, Poštová ulica	bez interiéru
Zelovoc, Pionierska ulica	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Za najviac upravené – a zároveň zrekonštruované, hodnotíme interiéry predajne Zelenina V.A.M. a Zeleninka Holubka. Tovar v týchto predajniach je umiestnený v drevených debničkách, čo pôsobí upravené. V predajni Zelenina V.A. M. steny predajne dopĺňajú farebné nadpisy na čiernom, tabuľovom podklade, čo taktiež prispieva k celkovému príjemnému dojmu z interiéru predajne. Novodobý dizajn vnútra predajne

majú dve prevádzky, kde sme odpozorovali kombináciu nových regálov a debničiek z dreva, avšak nachádzali sa tam aj s drevom nezjednotené plastové prepravky, ktoré celkový dojem prírodnej úpravy interiéru trochu narúšali. Neobnovený dizajn predajne sme zaznamenali v štyroch prevádzkach, kde bol tovar vystavený v plastových prepravkách alebo pôvodných baleniach. Aj napriek tomu, že takéto prevedenie výstavy tovaru nepôsobí veľmi úhladne, všetky predajne boli nanajvýš čisté, čo považujeme za prioritné v prípade úpravy predajne. Prevádzky na Poštovej a Pionierskej ulici v Bratislave môžeme považovať skôr za stánky, bez vnútorných priestorov – a teda predaj tam prebieha „na ulici“.

4.2.8 Exteriér predajne

Hodnotenie exteriéru predajne z hľadiska pútavosti uvádzame v tabuľke č. 11, pričom by sme toto hodnotenie radi doplnili o celkovú úpravu exteriéru predajne, ktorú považujeme taktiež za veľmi dôležitú, popisujeme ho v nasledovnej tabuľke č. 12.

Tabuľka 12 Exteriér predajne

Názov predajne	Exteriér predajne
Zelovoc Jeden	predajňa súčasťou budovy s viacerými predajnými prevádzkami
Váš Zelovoc	
Zelovoc u Taliana	
Zelenina V.A.M.	drevený predajný stánok s preskleným výkladom
Zelovoc, Trnava	
Mangoes	malá murovaná predajňa s preskleným výkladom
Culka Fruit	
Zelovoc, Pionierska ulica	
Zelovoc, Poštová ulica	stánok z kovovej konštrukcie
Zeleninka Holubka	predajňa umiestnená čiastočne v suteréne pod obytnými domami

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spomedzi pozorovaných predajní majú dve z nich podobu dreveného stánku s preskleným výkladom a oblou strechou, jedná sa o prevádzky Zelenina V.A.M. a Zelovoc v Trnave. Dojem z okolia predajne pozitívne hodnotíme v prípade prevádzky Zelenina V.A.M., ktorá má pred prevádzkou jedinečné prvky v podobe kríkov v tvare jablka a hrušky

s výškou približne 2 m. Veľmi podobné prevedenie exteriéru pozorujeme v prípade troch prevádzok, kde však nejde o predajný stánok, ale o malú murovanú predajňu taktiež s preskleným výkladom. Ďalšie tri prevádzky, ktoré uvádzame v tabuľke č. 12, nemajú vlastnú budovu, ale sú súčasťou budovy, v ktorej sa nachádza viacero predajných prevádzok, napr. potraviny, vstup do všetkých týchto predajní s ovocím a zeleninou je priamo z ulice. Zelovoc na Poštovej ulici v Bratislave je postavený z kovovej konštrukcie bez bočných múrov, ako sme už uviedli, bez interiéru. Prevádzka Zeleninka Holubka, sa nachádza medzi obytnými domami, avšak s netypickou polohou, vchod predajne je z ulice, avšak interiér je situovaný v suteréne. Táto prevádzka sa pýši krásnym okolím predajne, v prírodnom podtóne – v tmavých farbách okenných rámov, ktoré dopĺňajú rastliny, prirastené k budove. V konečnom dôsledku teda hodnotíme, že potenciál skrášlenia vonkajška tejto predajne je využitý na maximum.

4.2.9 Vonkajší stánok

Špecializované maloobchodné predajne zamerané na predaj ovocia a zeleniny sú častokrát špecifické tým, že svoj tovar vystavujú aj pred predajňami. Výhodami je nielen väčší priestor na prezentáciu tovaru, ale aj celkový efekt, keďže tieto vonkajšie stánky pôsobia veľmi lákavo a k nákupu oslovia aj okoloidúcich.

Tabuľka 13 Vonkajší stánok predajne

Názov predajne	Vonkajší stánok
Mangoes	áno
Zelovoc Jeden	
Culka Fruit	
Zelovoc u Taliana	
Zeleninka Holubka	
Zelovoc, Trnava	
Zelovoc, Poštová ulica	
Zelovoc, Pionierska ulica	
Zelenina V.A.M.	nie
Váš Zelovoc	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Túto možnosť vystavenia tovaru z pozorovaných desiatich prevádzok využíva osem z nich, uvádzame ich vo vyššie uvedenej tabuľke č. 13. V jednom prípade – Zelovoc, Pionierska ulica, by sme radi podotkli, že tento vonkajší stánok subjektívne hodnotíme ako nevyhovujúci. Dôvodom je blízkosť umiestnenia tohto stánku pri veľmi frekventovanej ceste, pričom ponúkaný tovar ovocia a zeleniny je vystavený množstvu výfukov a prachu z okoloidúcich áut, čo môže mať vplyv na kvalitu ponúkaného tovaru, ktorý nie je chránený obalom. Zohľadňujeme však, že takto priamo vystavený tovar je vysoko pútavý a okoloidúcich osloví. Dve prevádzky nevyužívajú možnosť vonkajšieho stánku, a to prevádzky Zelenina V.A.M. a Váš Zelovoc.

4.2.10 Dostupnosť predajne od zastávky MHD

Lokalizáciu predajne môžeme považovať za jeden z najdôležitejších faktorov rozhodovania sa, ktorú predajňu si zvolíme v prípade potreby nákupu.

Tabuľka 14 Dostupnosť predajne od zastávky MHD

Názov predajne	Dostupnosť predajne od MHD
Mangoes	výborná, do 50 m
Zelenina V.A.M.	
Váš Zelovoc	
Ovocie zelenina, Poštová ulica	
Zelenina ovocie, Pionierska ulica	
Zelovoc Jeden	dobrá, do 400 m
Culka fruit	zlá
Zeleninka Holubka	veľmi zlá
Zelovoc u Taliana	bez možnosti využitia MHD
Zelovoc, Trnava	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri pozorovaní sme veľmi pozitívne zhodnotili lokalizáciu piatich podnikov (uvádzame v tabuľke č. 14), ktoré sa nachádzajú v tesnej blízkosti – do 50 m od MHD. Za dobrú považujeme lokalizáciu predajne Zelovoc Jeden. V prípade návštevy predajne Culka fruit hodnotíme dostupnosť od MHD komplikovane, keďže je síce z hľadiska vzdialenosti od MHD blízko, avšak problémom v tomto prípade je nedostupnosť priechodu pre chodcov na frekventovanej štvorprúdovej ceste. Prevádzka Zeleninka Holubka sa nachádza – pre miestnych v dobre známej lokalite Slavín, čo však znamená, že jej dostupnosť prudko do kopca môže byť pre spotrebiteľa odrádzajúca, rovnako

ako pri podniku Culka fruit. V dvoch vyššie spomenutých prevádzkach, Zelovoc u Taliana, ktorý sa nachádza v Pezinku a Zelovoc v meste Trnava nebolo potrebné použiť MHD, keďže obe mestá sú malebné a presun pešo tak nie je žiadnym problémom. Obe prevádzky majú dobrú dostupnosť od železničnej stanice v danom meste.

4.2.11 Možnosť parkovania v blízkom okolí sledovaných prevádzok

Blízkosť a dostupnosť parkovania (tabuľka č. 15) môžeme považovať za rovnako dôležité, ako dostupnosť MHD k jednotlivým prevádzkam. V prípade ôsmich pozorovaných predajní je parkovanie v tesnej blízkosti dostupné, avšak pokladáme za dôležité podotknúť, že v mestách Trnava a Pezinok je síce parkovisko, ktoré sa nachádza hneď vedľa predajne, je však spoplatnené.

Tabuľka 15 Možnosť parkovania pri predajni

Názov predajne	Dostupnosť parkovania v blízkom okolí predajne
Mangoes	áno
Zelovoc Jeden	
Culka Fruit	
Zelovoc u Taliana	
Váš Zelovoc	
Zelovoc, Trnava	
Zelenina V.A.M.	
Zeleninka Holubka	
Zelovoc, Poštová ulica	nie
Zelovoc, Pionierska ulica	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dve z desiatich pozorovaných prevádzok v blízkom okolí nemá dostupné parkovanie (resp. parkovanie v okolí je veľmi komplikované), keďže Zelovoc na Poštovej ulici sa nachádza v centre mesta Bratislava a Zelovoc na Pionierskej ulici zase na prudko frekventovanej trase, tento fakt môže predstavovať bariéru pre zákazníkov, avšak, ako vyplýva z vyššie uvedenej tabuľky, ich dostupnosť v oboch prípadoch je od MHD výborná, čo sčasti môže kompenzovať uvedenú nedostupnosť parkovania.

4.2.12 Konkurencia v okolí pozorovaných prevádzok

Pri pozorovaní okolia sme taktiež zisťovali dostupnosť konkurencie od jednotlivých predajní. V deviatich prípadoch sa nachádza konkurencia v blízkosti – približne do 500 m, pričom pri ôsmich z nich ide o nepriamu konkurenciu – a teda o bežné potravinové maloobchody, najčastejšie Billa, Lidl či Terno. Deviata predajňa – Zelovoc u Taliana v Pezinku má v blízkom okolí aj priamu konkurenciu, čiže špecializovaný maloobchod na predaj ovocia a zeleniny.

Tabuľka 16 Konkurencia v okolí predajne

Názov predajne	Dostupnosť konkurencie v okolí
Mangoes	áno
Zelovoc Jeden	
Váš Zelovoc	
Zelenina V.A.M.	
Zeleninka Holubka	
Zelovoc, Poštová ulica	
Zelovoc, Pionierska ulica	
Zelovoc, Trnava	
Zelovoc u Taliana	
Culka Fruit	nie

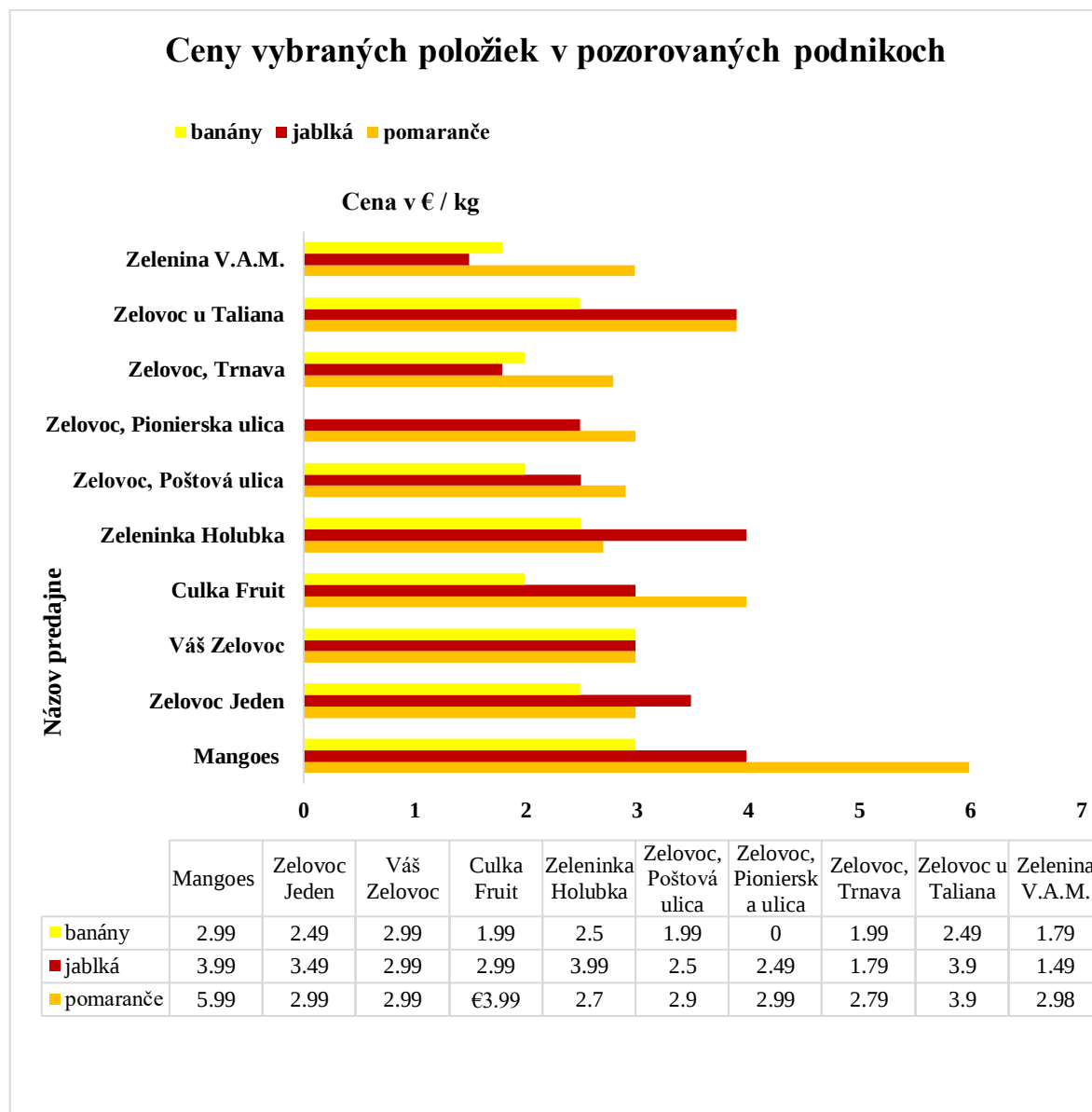
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako vyplýva z tabuľky č. 16., v jednom prípade – Culka fruit pozorujeme, že v tesnej blízkosti (cca do 500 m) sa konkurencia nenachádza, najbližšia predajňa potravín (nepriama konkurencia) sa nachádza cca 1,5 km od tejto pozorovanej špecializovanej predajne ovocia a zeleniny.

4.2.13 Ceny ponúkaných produktov

Pri zameraní sa na ceny jednotlivých položiek sme sa rozhodli pre pozorovanie najbežnejších produktov: **banány, jablká značky Evelina a pomaranče**. Ich ceny môžeme vidieť v grafe č. 1, vo všetkých desiatich pozorovaných predajniach.

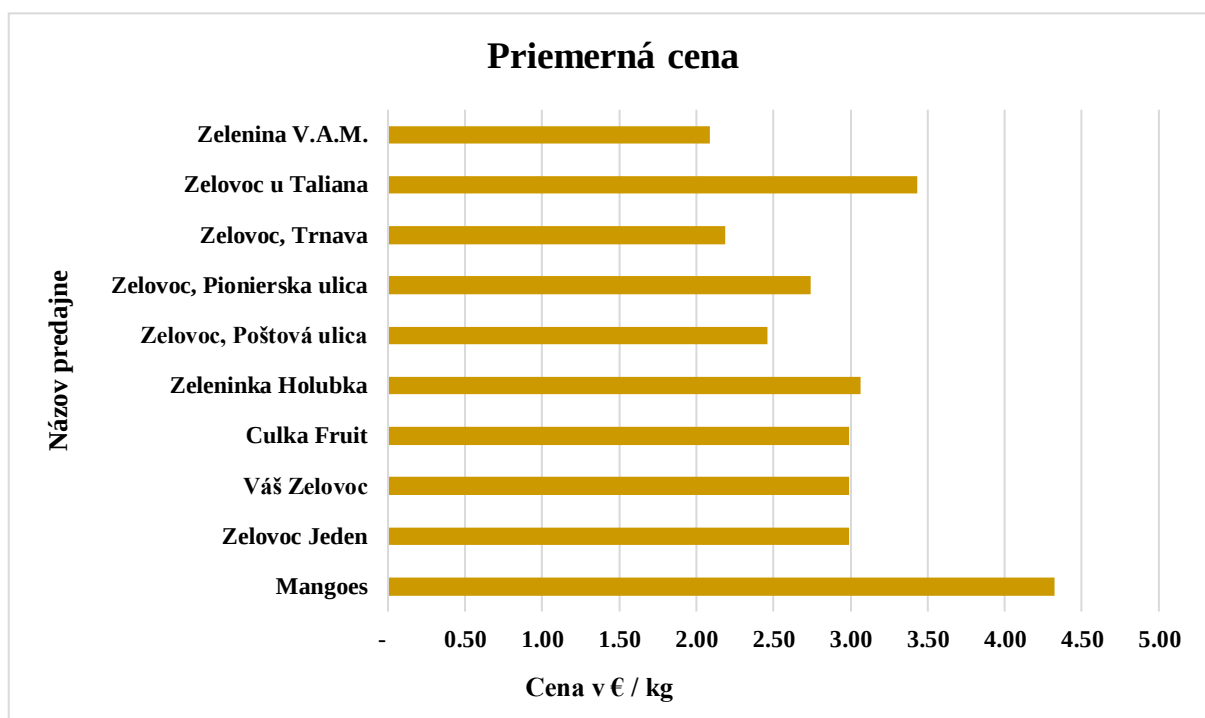
Graf 1 Ceny v pozorovaných predajniach



Zdroj: Vlastné spracovanie

Najvyššie ceny v prípade všetkých troch pozorovaných položkách sme zaznamenali v predajni Mangoes. Naopak, spomínaný tovar za najnižšie ceny možno zakúpiť v predajni Zelenina V.A.M., s výnimkou pomarančov, ktoré boli ponúkané za najnižšiu cenu v predajni Zeleninka Holubka.

Graf 2 Priemerné ceny v predajniach



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe č. 2 môžeme vidieť priemerné ceny vybraných produktov v jednotlivých pozorovaných predajniach.

4.2.14 Možnosti platby

V tabuľke č. 17 môžeme pozorovať možnosti platby inou alternatívou ako hotovosť. Platba kartou je možná v šiestich pozorovaných predajniach, pričom obmedzenia sme zistili u dvoch z nich. V prevádzke Mangoes je platba kartou možná pri nákupe od 1€ a v predajni Zelenina V.A.M. pri nákupe nad 5 €. V štyroch prevádzkach platba kartou nie je možná.

Tabuľka 17 Možnosti platby

Názov predajne	Možnosť platby kartou	Možnosť platby stravými lístkami
Mangoes	✓	✗
Zelovoc Jeden	✗	✗
Váš Zelovoc	✗	✗
Culka Fruit	✓	✗
Zeleninka Holubka	✓	✗

Ovocie zelenina, Poštová ulica	✓	×
Zelenina ovocie, Pionierska ulica	✓	×
Zelovoc, Trnava	×	×
Zelovoc u Taliana	×	×
Zelenina V.A.M.	✓	✓

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade platby stravnými lístkami sme zistili, že je táto možnosť len v jednej z pozorovaných predajní, a to v Zelenine V.A.M.. Deväť zvyšných predajní stravné lístky neprijíma.

4.2.15 Obsluha predajne

Neodmysliteľnou súčasťou atmosféry v predajni je aj prístup zamestnancov, o to viac, ak sa jedná o malé prevádzky, akými sa v našom výskume zaoberáme.

Tabuľka 18 Obsluha predajne

Názov predajne	Personál predajne
Zelovoc, Trnava	nadmieru ochotný
Zelovoc u Taliana	
Zelovoc Jeden	
Zelovoc, Pionierska ulica	ochotný a milý
Mangoes	
Zelenina V.A.M.	
Zeleninka Holubka	
Váš Zelovoc	
Culka Fruit	dostatočne ochotný
Zelovoc, Poštová ulica	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako uvádzame v tabuľke č. 18, nadmieru ochotný prístup zamestnancov sme zaznamenali v troch prevádzkach, pričom nám po opýtaní sa bolo na otázku dopodrobna

zodpovedané. V prípade piatich predajní sme subjektívne zamestnancov ohodnotili ako ochotných a milých a v dvoch predajniach ako dostatočne ochotných.

4.2.16 Sociálne siete

Prezentovanie sa na sociálnych sieťach a informovanie o aktuálnych ponukách zaznamenávame u polovice zo sledovaných prevádzok, popisujeme to v tabuľke č. 19.

Tabuľka 19 Sociálne siete

Názov predajne	Sociálne siete	Facebook	Instagram
Mangoes	✓	✗	✓
Zelovoc Jeden	✓	✓	✗
Váš Zelovoc	✗	✗	✗
Culka Fruit	✓	✗	✓
Zeleninka Holubka	✓	✓	✓
Zelovoc, Poštová ulica	✗	✗	✗
Zelenina ovocie, Pionierska ulica	✗	✗	✗
Zelovoc, Trnava	✗	✗	✗
Zelovoc u Taliana	✗	✗	✗
Zelenina V.A.M.	✓	✓	✓

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sústredili sme sa na sociálne siete **Facebook** a **Instagram**, pričom na Instagrame prezentujú svoju predajňu štyri prevádzky a na Facebooku tri z desiatich podnikov. V dvoch prípadoch predajne majú účet na oboch sieťach a v troch len na jednej z nich.

4.2.17 Pridaná hodnota

V neposlednom rade by sme do pozornosti radi dali aj fakt, že každá z predajní mala svoju pridanú hodnotu, avšak v inej podobe. V tabuľke č. 20 preto uvádzame naše postrehy, ktoré prispievajú ku konečnému pozitívnemu dojmu z celkového nákupu v uvedených predajniach.

Tabuľka 20 Pridaná hodnota

Názov predajne	Pridaná hodnota predajne
Mangoes	• ponuka nákupu bezobalovo napr. orechov, lyofilizovaného ovocia a pod., • ponuka kyslej kapusty a čalamád, • ponuka rýchleho občerstvenia,
Zelovoc Jeden	• exotická ponuka – napr. čerešne a melóny v zimných mesiacoch, • vysoká ochota zamestnanca doplniť informácie o tovare,
Váš Zelovoc	• dĺžka pracovnej doby prispôsobená okolitým predajniam, v ktorých zákazníci nakupujú, • tovar dovážaný aj z Rakúska, • produkty aj v bio kvalite,
Culka Fruit	• ponuka domácej kyslej kapusty a iných zeleninových zaváranín, • ponuka čerstvých štiav z mandarínok a pomarančov,
Zeleninka Holubka	• ponuka kvetov pri príležitosti sviatku Valentína, • domáce produkty od samotnej majiteľky, ako sú napr.: med, sezónne plodiny, kvety, ale aj domáce zaváraniny,
Zelovoc, Poštová ulica	• skvelá lokalita v oblasti centra Bratislava,
Zelovoc, Pionierska ulica	• domáce produkty za výborné ceny,
Zelovoc, Trnava	• ochotná obsluha, • skvelá lokalita,
Zelovoc u Taliana	• kvalitný tovar dovážaný z Talianska od známych pestovateľov,
Zelenina V.A.M.	• komorná atmosféra, • domáce výrobky, • úprava okolia predajne.

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.18 Vyhodnotenie benchmarkingu

Na základe vykonaného pozorovania sme vyhodnotili jednotlivé metriky každej jednej nami vybranej prevádzky. Rozpätie bodov, ktoré sme priradili k sledovaným KPI bolo 0 – 10, pričom 10 predstavovalo maximálny možný získaný počet bodov a 0 minimálny. Pridelené body uvádzame v tabuľke č. 21.

Tabuľka 21 Vyhodnotenie benchmarkingu

Názov predajne / pozorované KPI	Váha pozorovaného KPI	Mangoes	Zelovoc Jeden	Váš Zelovoc	Culka Fruit	Zeleninka Holubka	Zelovoc, Poštová ulica	Zelovoc, Pionierska ulica	Zelovoc, Trnava	Zelovoc u Taliana	Zelenina V.A.M.
Šírka sortimentu	3	10	10	8	10	8	6	6	10	8	8
Zaplnenie regálov	3	10	10	8	9	8	8	7	7	10	10
Objednávky a rozvoz	1	10	10	7	0	7	7	10	7	10	7
Ekologickejší nákup	1	9	2	10	3	2	2	3	8	7	10
Ponúkané akcie a zľavy	3	8	8	0	0	0	0	10	0	0	8
Označenie predajne	3	10	10	8	10	9	7	10	9	9	10
Úprava interieru	2	9	8	8	9	10	0	0	8	8	10
Exteriér predajne	1	9	9	10	6	10	6	9	8	8	10
Vonkajší stánok	3	10	10	0	10	10	10	10	10	10	0
Dostupnosť predajne od zastávky MHD	3	10	8	10	7	6	10	10	0	0	10
Možnosť parkovania v blízkom okolí	2	10	10	10	10	10	3	4	8	10	10
Konkurencia v okolí	2	6	6	6	8	7	7	6	6	5	6
Ceny	2	7	9	9	9	9	10	10	10	8	10
Možnosti platby	2	8	0	0	8	8	8	8	0	0	10
Obsluha	3	9	10	9	8	9	8	10	9	10	9

Sociálne siete	2	8	8	0	8	10	0	0	0	0	10
Pridaná hodnota	2	10	10	10	9	10	9	9	8	10	9
Vyhodnotenie	-	332	308	245	296	300	239	268	241	251	309

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke č. 21 uvádzame taktiež váhy pozorovaných KPI, ktoré sme si vopred určili na základe dôležitosti metrík. V poslednom riadku tejto tabuľky uvádzame súčet bodov získaných násobkom váhy a počtom dosiahnutých bodov KPI a následným sčítaním všetkých týchto získaných bodov predajne.

V nasledujúcej tabuľke č. 22 sme podľa súčtu získaných bodov určili poradie pozorovaných predajní.

Tabuľka 22 Poradie predajní podľa získaných bodov

Názov predajne	Počet získaných bodov spolu	Poradie
Mangoes	332	1.
Zelenina V.A.M.	309	2.
Zelovoc Jeden	308	3.
Zeleninka Holubka	300	4.
Culka Fruit	296	5.
Zelovoc, Pionierska ulica	268	6.
Zelovoc u Taliana	251	7.
Váš Zelovoc	245	8.
Zelovoc, Trnava	241	9.
Zelovoc, Poštová ulica	239	10.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť vo vyššie uvedenej tabuľke č. 22, najväčší počet bodov získala prevádzka Mangoes, za ňou sa umiestnila prevádzka Zelenina V.A.M. a tesne za ňou, na treťom mieste, predajňa Zelovoc Jeden. Rozdiel bodov medzi nasledujúcimi priečkami bol nízky, žiadna z predajní nezaostávala. Odzrkadľuje to aj fakt, že všetky prevádzky boli v niečom podľa nášho názoru pre spotrebiteľa lákavé, len iným spôsobom a hodnotou, ktorú ponúkajú.

5 Diskusia

5.1 Zhrnutie výsledkov práce

Na základe dát získaných z vykonaného marketingového výskumu predajne Zelenina V.A.M. – formou osobných rozhovorov a benchmarkingu sme vytvorili návrhy a odporúčania, ktoré by podľa nášho názoru zvýšili atraktivnosť a prosperitu tohto podniku.

Osobné rozhovory nám odhalili mieru spokojnosti zákazníkov predajne Zelenina V.A.M. Väčšina výrokov oslovených participantov oceňovala ponuku aj služby predajne. V prípade otázky ohľadne propagácie predajne sme zaznamenali fakt, že poniektorí, prevažne starší zákazníci, veľmi neregistrujú reklamy. Na základe tohto zistenia v nasledujúcej podkapitole uvádzame **odporúčanie na zlepšenie propagácie formou letákov**. Ďalšia otázka, ktorej odpovede nám slúžili ako podklad pre tvorbu odporúčaní, bola zameraná na motiváciu pre častejšie nákupy v predajni Zelenina V.A.M. Z odpovedí na túto otázku sme sa dozvedeli, že by **zákazníkov motivoval vonkajší stánok, jedálny lístok zostavený na základe ponuky ovocia a zeleniny a väčšia propagácia bezmäsitých jedál**.

Vykonaný benchmarking nám poslúžil na zhodnotenie toho, čo iné prevádzky rovnakej špecializácie ponúkajú a predajňa Zelenina V.A.M. nie, prípadne, v ktorých parametroch by sa predajňa mohla zlepšiť. Podľa našich zistení chýba predajni Zelenina V.A.M. **vonkajší stánok**, ktorý sa nachádzal poväčšine pred každou predajňou a je dobrým prostriedkom prilákania zákazníkov. Spomedzi služieb sme zisťovali možnosť objednania a rozvozu tovaru v letných mesiacoch, kedy prebieha sezóna ovocia a zeleniny. Predajňa Zelenina V.A.M. síce ponúka možnosť objednania tohto tovaru, avšak vyzdvihnúť si ho musia v predajni zákazníci sami. Zaznamenali sme, že poniektoré pozorované podniky poskytujú **pri objednávkach aj možnosť rozvozu**, preto navrhujeme túto službu pridať aj prevádzke Zelenina V.A.M. Za slabú stránku, ktorú sme spozorovali vo väčšine navštívených predajní považujeme fakt, že len jedna z nich mala v ponuke akciový tovar. Ak podnik pravidelne ponúka tovar v akcii, môže to zákazníka motivovať k pravidelným návštevám, preto v nasledujúcej podkapitole uvádzame návrh **pravidelné akcie na tovar podliehajúci skaze**.

5.2 Návrhy a odporúčania

5.2.1 Vonkajší stánok

Z pozorovania, ktoré sme vykonali usudzujeme, že výstava tovaru pred predajňou môže prilákať mnoho zákazníkov, preto navrhujeme vybudovanie, resp. realizáciu vonkajšieho stánku, vďaka ktorému sa kapacitne rozšíria aj možnosti uskladnenia ponúkaného tovaru, v konečnom dôsledku tak zákazníci môžu nakúpiť zo širšej ponuky viac.

5.2.2 Pravidelné akcie na tovar podliehajúci skaze

S cieľom prilákania zákazníkov, ktorí navštevujú predajňu sporadicky, a eliminovania nákladov na nepredaný tovar navrhujeme každú sobotu, hodinu pred zatvorením predajne, t. j. od 11:00 do 12:00 zlacniť tovar podliehajúci rýchlej skaze o 30%. Taktiež odporúčame túto akciu opakovať opäť v pondelky, medzi 11:00 a 12:00, kedy je tovar po víkende vytriedený a zákazníkov v predajni pomenej.

5.2.3 Rozvoz objednávok

Počas letných mesiacov, keď prebieha sezóna ovocia a zeleniny, predkladáme návrh na rozšírenie služieb. V súčasnosti podnik Zelenina V.A.M. poskytuje možnosť objednania si väčšieho množstva tovaru, kedy si v dohodnutý čas zákazník tovar prevezme. K tejto službe odporúčame pridať aj možnosť rozvozu domov, do maximálnej vzdialenosti 15 km od predajne a od minimálnej čiastky nákupu 50 €.

5.2.4 Letáková forma propagácie tovarov

Výsledky vykonaného prieskumu ukázali, že najväčší podiel opýtaných vníma reklamy predajne zväčša na sociálnej sieti Facebook, avšak táto forma prezentovania produktov nepokrýva všetky cieľové skupiny zákazníkov. Pre staršie generácie nakupujúcich preto navrhujeme zvoliť formu letákov, ktorá by informovala zákazníkov na týždennej báze.

Ich obsahom by boli primárne podrobnejšie informácie o potravinách, akými sú med, 100% ovocné šťavy, či o ponúkaných sezónnych produktoch, ako napr. domáca čokoláda pri príležitosti Dňa matiek alebo informácie o vianočných perníkoch. Zaujímavosti produktov, ktoré by mohli byť dávané do popredia v týchto letákoch sú najčastejšie ich domáca výroba v prípade napr. medu alebo čokolády, či účinky na zdravie, ktoré majú 100%

ovocné šťavy i napr. peľ od lokálneho včelára. Práve tieto zaujímavosti o produktoch tvoria konkurenčnú výhodu ponúkaných produktov v predajni Zelenina V.A.M., avšak nie vždy je možné o nich zákazníka ústne informovať počas toho, ako vykonáva nákup. Letáky by neobsahovali aktuálne informácie o dostupnosti ovocia či zeleniny v predajni, keďže tento tovar je často sezónne obmieňaný a zväčša na začiatku týždňa nie je jasné, aké produkty budú dostupné napr. na konci toho istého týždňa.

V predajni sú dostupné noviny – dvojtýždenník Michalovčan a väčšina, nielen starších zákazníkov, má vo zvyku si ich pravidelne brávať, navrhujeme založiť letáky do týchto novín.

5.2.5 Marketingová komunikácia – jedálny lístok a propagácia väčšej spotreby zeleniny

Za dobre podchytenú marketingovú komunikáciu so zákazníkmi považujeme propagáciu na sociálnej sieti Facebook. Široký záber sledovateľov (približne 2 000) navrhujeme inšpirovať receptami, ktoré si z ponuky ovocia a zeleniny môžu pripraviť. S cieľom vytvorenia návyku zákazníkov – sledovania účtu, ktorý následne zákazníkov priláka do predajne, pravidelne odporúčame každý piatok podvečer pridať inšpiráciu – jedálny lístok. V jeho obsahu by bolo 5 jedál na ďalší týždeň, ktorých základ by tvorili produkty dostupné ďalší deň – v sobotu. Na základe jedálneho lístka by zákazníci následne podľa našich predpokladov zavítali do predajne v sobotu, kedy by si potrebné ingrediencie nakúpili.

Podľa odpovedí z osobných rozhovorov považujeme odporúčanie na propagáciu bežných jedál za aktuálne. V súčasnosti sa do povedomia dostáva mnoho receptov pozostávajúcich prevažne zo zeleniny s cieľom obmedzenia konzumácie mäsa z ekologických, ale aj zdravotných dôvodov. Posilnenie tohto trendu, z nášho pohľadu správneho, preto považujeme za prosperujúce aj pre podnik Zelenina V.A.M., keďže dôkladnejšia propagácia receptov na facebookovom účte môže prispieť k väčším nákupom zeleniny v pozorovanej predajni.

5.2.6 Návrh na pokračovanie výskumu – oslovenie cieľovej skupiny vo veku 24 – 45 rokov

V rámci praktickej časti tejto diplomovej práce sme sa venovali osobným rozhovorom, kedy sme oslovili 20 respondentov. Predajňu navštevuje prevažne generácia

Ľudí starších ako 50 rokov, preto nás zistenie priemerného veku respondentov – 54 rokov neprekvapilo. Predajňu navštevuje málo zákazníkov mladších generácií. Táto generácia má veľký potenciál, keďže sa jedna o generáciu ľudí, ktorých domácnosti častokrát tvoria deti. Podľa nášho názoru to znamená, že sa v týchto domácnostiach viac prihliada na kvalitnú, zdravú a pestrú stravu, ktorú deti vo vývine potrebujú, pričom práve takúto ponuku – zdravú a pestrú, spotrebitelia nájdu v nami pozorovanej predajni – Zelenina V.A.M.

5.3 Limity práce

V diplomovej práci sme využili dva nástroje marketingového výskumu. V prvej polovici praktickej časti sme sa zaoberali osobnými rozhovormi. Zámerne sme po nákupe oslovili 20 zákazníkov – respondentov. Títo 20 opýtaní predstavovali malú vzorku zákazníkov predajne. Počas výskumu im boli kladené otázky s cieľom zistenia ich spokojnosti s marketingovým mixom predajne.

V druhej polovici praktickej časti diplomovej práce sme sa venovali pozorovaniu deviatich predajní s cieľom benchmarkingu. Maloobchodné predajne s rovnakou špecializáciou – na ovocie a zeleninu, sa v Michalovciach nenachádzajú, preto sme v rámci nášho výskumu zvolili predajne v Bratislave a jej okolí. Keďže sa jednalo o pozorovanie z hľadiska marketingového mixu s cieľom inšpirovania sa, nepovažujeme za prekážku to, že sa tieto predajne nenachádzali v rovnakom meste ako primárne nami pozorovaná predajňa Zelenina V.A.M.

Dáta, ktoré sme nadobudli vykonaním marketingového výskumu a z nich sformulované odporúčania možno uplatniť nielen v špecializovaných predajniach ovocia a zeleniny, ale niektoré sú, podľa nášho názoru, uplatniteľné taktiež v iných maloobchodných prevádzkach.

Záver

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo prostredníctvom aplikovania vybraných metód marketingového výskumu odhaliť aktuálny stav použitia marketingových nástrojov a identifikovať potenciálne možnosti zlepšení v oblasti marketingového manažmentu vybranej maloobchodnej prevádzky.

Teoretické poznatky nám slúžili ako podklad pre vykonanie marketingového výskumu predajne Zelenina V.A.M. Jeho účelom bolo naplniť hlavný cieľ tejto diplomovej práce. Výskum sme vykonali prostredníctvom osobných rozhovorov so zákazníkmi predajne a pozorovaním priamo konkurenčných predajní s cieľom benchmarkingu.

Zistenia, ktoré sme nadobudli osobnými rozhovormi, nám poskytli prehľad názorov zákazníkov na marketingový mix pozorovanej predajne. Väčšina z nich poukazovala na spokojnosť opýtaných s produktami, obsluhou a ponúkanými službami, avšak, našli sa aj odpovede, na základe ktorých sme mohli sformulovať návrhy a odporúčania.

Pozorovanie s cieľom benchmarkingu sme vykonali v deviatich prevádzkach. Poslúžilo nám ako prehľad marketingového mixu špecializovaných predajní pre prilákanie a udržanie zákazníka. Tieto postrehy sme zdokumentovali v kapitole *Výsledky*, kde sme na ich základe vyhodnotili poradie predajní. Spomedzi všetkých zistení sme vybrali tie najzaujímavejšie a navrhli ich uplatnenie v predajni Zelenina V.A.M.

Na základe výsledkov marketingového výskumu zameraného na spoločnosť Zelenina V.A.M. navrhujeme tomuto podniku vylepšiť služby o rozvoz väčších objednávok počas sezóny ovocia a rozšírenie predajných kapacít o vonkajší stánok. S cieľom zlepšenia marketingovej komunikácie predkladáme v diplomovej práci návrh na tvorbu letákov, propagáciu zeleniny ako alternatívy mäsa a zostavovanie jedálneho lístka na základe aktuálnej ponuky ovocia a zeleniny. Odporúčanie zaoberajúce sa akciami na tovar v nižšej kvalite považujeme nielen za marketingovú taktiku, ale taktiež aj ako prevenciu na zníženie nákladov za nepredaný tovar podliehajúci skaze. V neposlednom rade sme predložili návrh na pokračovanie výskumu, ktorý by sa zaoberal oslovením mladšej generácie spotrebiteľov.

Každý zákazník má pre podnik obrovskú hodnotu. Pre jeho udržanie by tak prevádzky mali urobiť maximum, keďže je to pre podnik finančne výhodnejšie ako oslovenie nového. Práve z týchto dôvodov odporúčame mikropodnikom vykonávať

marketingové výskumy, rovnako ako sme to urobili my na podniku Zelenina V.A.M. sídliacom v Michalovciach. Nástroje marketingového výskumu – osobné rozhovory a benchmarking je možné uplatniť na akejkolvek špecializovanej predajni, ktorej záleží na názore svojich zákazníkov a ich spokojnosti.

Zoznam použitej literatúry

BAINES, Paul - ROSENGREN, Sara - ANTONETTI, Paolo. *Marketing*. 6. vydanie. Oxford: Oxford University Press, 2022. 750 s. ISBN 978-0-19-289346-8.

Čo je to KPI a ako ho nastaviť [online]. 4.3.2021. Dostupné na:

<https://www.flowii.com/sk/blog/co-je-to-kpi-a-ako-ho-nastavit>

DAŇO, Ferdinand. *Distribúcia :distribúcia v marketingu : distribučný manažment*. 1.vyd. Bratislava: EKONÓM, 2022. 327 s. ISBN 978-80-225-4962-2.

DAŇO, Ferdinand. *Marketingový a obchodný manažment v ére nového marketingu medzinárodná konferencia konaná v rámci "Týždňa vedy na Slovensku 2005" : zborník vedeckých statí z medzinárodnej konferencie mladých vedeckých pracovníkov*, Bratislava, november 2005. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2005. 198 s. ISBN 80-225-2127-2.

DAŇO, Ferdinand. *Moderné metódy a prístupy v marketingovom manažmente*: [https://chamo-ukb.kis3g.sk/search/query?match_1=PHRASE&field_1=title&term_1=Moderné+metódy+a+prístupy+v+marketingovom+manažmente&theme=ukbzborník vedeckých statí z riešenia vedeckého projektu VEGA](https://chamo-ukb.kis3g.sk/search/query?match_1=PHRASE&field_1=title&term_1=Moderné+metódy+a+prístupy+v+marketingovom+manažmente&theme=ukbzborník+vedeckých+statí+z+riešenia+vedeckého+projektu+VEGA). 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. 132 s. ISBN 978-80-225-3524-3.

D'Amico, Michael F. *Journal of Small Business Management* (pre-1986) [elektronický zdroj]. In *Marketing research for small business*. Milwaukee: Taylor & Francis Ltd., 1978, 41. ISSN 00472778. Dostupné na: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/marketing-research-small-business/docview/210747747/se-2?accountid=49351>

DIBB, Sally – SIMKIN, Lyndon. *Marketing briefs: a revision and study guide*. 2. vyd. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 978-0-08-047921-7.

DOYLE, P – STERN, P. 2006. *Marketing Management and strategy*. 4. vydanie. Madrid: Pearson Education Limited. ISBN 0-273-69398-0.

FORET, Miroslav. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2021. 166 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

FRIEDEL, Libor. Využití benchmarkingu v malé a střední firmě [online]. 2004. Dostupné na: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

GBUROVÁ, Jaroslava. *Marketingová komunikácia v maloobchode*. 1.vd. Prešov: Bookman, 2016. 88 s. ISBN 978-80-8165-175-5.

GBUROVÁ, Jaroslava. *Možnosti uplatnenia nástrojov marketingového mixu v maloobchode*. 1.vyd. Prešov: BOOKMAN, 2017. 92 s. ISBN 978-808165-277-6.

GREŇČÍK, Juraj. *Benchmarking, plánovanie a LCC v údržbe*. 1.vyd. Žilina: EDIS, 2010. 82 s. ISBN 978-80-554-0159-1.

HANULÁKOVÁ, Eva a kol. *Marketing: Nástroje, stratégie ľudí a trendy*. 1.vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2021. 364 s. ISBN 978-80-571-0438-4.

HANULÁKOVÁ, Eva. *Marketingový manažment*. 1.vyd. Bratislava: EKONÓM, 2021. 130 s. ISBN 978-80-225-4886-1.

HASPROVÁ, Mária. *Obchod a marketing: zborník vedeckých statí vydaný pri príležitosti 40. výročia vzniku Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2009. 164 s. ISBN 978-80-225-2839-9.

HOLLORAN Columnist, WILLIAM J. SMALL BUSINESS: MARKETING, RESEARCH VITAL TO SUCCESS OF NEW BUSINESS [elektronický zdroj]. In Newport News, Va.: Tribune Publishing Company, LLC, 1997 Dostupné na: <https://www.proquest.com/docview/342851615/abstract/CC7FAABA97E74C94PQ/1?accountid=49351>

HUDAKOVÁ, Ivana. Benchmarking : metóda porovnávania sa ako nástroj na podporu stratégií v podniku [online]. 26.10.2010. Dostupné na:
<https://www.danovecentrum.sk/odborny-clanok/Benchmarking-metoda-porovnavania-sa-ako-nastroj-na-podporu-strategii-v-podniku.htm?fbclid=IwAR1co3SVKs3w3-GMITbbpd5IuhRdMBDksdo7I2qMiXRnZJSP17YCNm83kGM>

HVIZDOVÁ, Eva. *Základy marketingu*. Prešov: Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove, 2020. 258 s. ISBN 978-80-89372-85-0.

JURKOVÁ, Jana a kol. *Marketingový manažment – vybrané kapitoly*. 1.vyd. Prešov : Bookman. 2013. 140 s. ISBN 978-80-8165-011-6.

KADEN, Robert – GERALD, Linda – Melvin, Prince. *Leading edge marketing research: 21st-century tools and practices*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, 2012. ISBN 978-1-4522-4071-8.

KARUNKARAN, K. *Marketing management*. 2. vyd. Mumbai: Himalaya Pub. House, 2008. ISBN 978-1-64287-605-5.

KISELA KOVÁ, Dana. *Manažérske prístupy k riadeniu podnikateľskej výkonnosti so zameraním na modely zvyšovania výkonnosti*. 1. vyd. Prešov : Bookman, 2018. 196 s. ISBN 978-80-8165-325-4.

KITA, Jaroslav a kol. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 424 s. ISBN 978-80-8168-550-7.

KLEPOCHOVÁ, Dagmar. *Marketingový výskum v maloobchode*. 1.vyd. Bratislava: EKONÓM, 1999. 102 s. ISBN 80-225-1098-X.

Kontrola a controlling_____ [online]. 31.12.2022. Dostupné na:
<https://www.manazmentu.sk/kontrola-a-controlling/>

KOTLER, Philip – KELLER, Kelvin Lane, *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip – KELLER, Kelvin Lane, *Marketing Management*. 15. vyd. Boston: Pearson, 2016. 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOVALOVÁ, Marcela a kol. *Manažment, marketing a výskum trhu*. 1.vyd. Banská Bystrica : Belianum, 2015. 274 s. ISBN 978-80-557-1018-1.

KUBICOVÁ, Ľubica. *Strategický marketing*. 2. vyd. Nitra : SPU. 2020. 169 s. ISBN 978-80-552-2147-2.

KUSÁ, Alena. *Výskum trhu*. 3.vyd. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2006. 81 s. ISBN 80-228-1613-2.

MAŤOVÁ, Hana. *Metódy výskumu trhu*. 1. vyd. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2008. 73 s. ISBN 978-80-228-1954-1.

Marketingový manažment [online]. 10.10.2018, Dostupné na:
<https://www.euroekonom.sk/manazment/marketingovy-manazment/>

MIKLOŠÍK, Andrej. *Benchmarking ako nástroj konkurenčnej analýzy v e-marketingu vysokej školy*. 1.vyd. Bratislava : EKONÓM, 2014. 77 s. ISBN 978-80-225-3887-9.

MISHRA, M. N.. *Modern Marketing Research*. 2.vyd. New Delhi: Himalaya Pub. House, 2008. ISBN 978-93-5043-616-5.

NAGYOVÁ, Ľudmila. *Výskum trhu*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2014. 315 s. ISBN 978-80-552-1271-5.

NAIR, Suja R. *Marketing research*. rev. vyd. . Mumabi: Himalaya Pub. House, 2009. ISBN 978-1-64287-607-9.

ORESKÝ, Milan a kol. *Aplikovaný marketing*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 352 s. ISBN 978-80-8168-382-4.

Pickle, Hal B. Marketing research for small business [elektronický zdroj]. In Journal of Small Business Management. Milwaukee : Taylor & Francis Ltd., 1971, 21. ISSN 00472778. Dostupné na: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/marketing-research-small-business/docview/210758179/se-2?accountid=49351>

RICHTEROVÁ, Kornélia a kol. *Prieskumy pre marketingový manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sofa , 2009. 377 s. ISBN 978-80-89033-66-9.

RICHTEROVÁ, Kornélia a kol. *Úvod do výskumu trhu*. 1. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2013. 315 s. ISBN 978-80-89393-95-4.

SHERLEKAR, S. A. – SHERLEKAR, Virendra Sharad. *Global Marketing Management*. 2. vyd. New Delhi: Himalaya Pub. House, 2010. ISBN 978-93-5043-210-5.

SILVER, Lawrence S. – WRENN, Bruce. *The essentials of marketing research*. 3. vyd. New York: Routledge. 2013. ISBN 978-0-203-18259-8.

STEVENS, Rober E. et al. *The Marketing Research Guide Second Edition*. 2. vyd. Hoboken: Taylor and Francis, 2012. ISBN 978-1-136-42212-6.

WEBSTER, F.E. The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing. 1992

YI, Zhixian. *Marketing services and resources in information organizations*. Cambridge: Chandos Publishing, An imprint of Elsevier. 131 s. ISBN 978-0-08-100798-3.

Zoznam príloh

Príloha č.1 : Zoznam otázok pološtrukturovaných rozhovorov