

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
PODNIKOVĚHOSPODÁRSKA FAKULTA  
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107005/I/2024/36124048429182724

**INTERNÝ MARKETING VYBRANÉHO  
SUBJEKTU**

**Diplomová práca**

**2024**

**Bc. Karin Flegnerová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA  
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**INTERNÝ MARKETING VYBRANÉHO  
SUBJEKTU**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** podnikový obchod a marketing  
**Študijný odbor:** ekonómia a manažment  
**Školiace pracovisko:** Katedra obchodného podnikania  
**Vedúci záverečnej práce:** prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

**Košice 2024**

**Bc. Karin Flegnerová**

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

### Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu na tému Interný marketing vybraného subjektu som vypracovala samostatne. Všetky úpravy a zdroje informácií, ktoré som využila pri tvorbe tejto práce, sú podrobne zdokumentované v bibliografických zdrojoch.

Dátum: 01.05.2024

.....

(podpis študenta)

## PodĎakovanie

Rada by som touto cestou vyjadrila vĎaku prof., Ing. Vande Lieskovskej, PhD., za jej cenné rady, trpezlivosť a odborné vedenie počas vypracovania tejto diplomovej práce. Jej odhodlanie a angažovanosť ma inšpirovali, pomohli mi rozvinúť svoje schopnosti a pochopiť širší kontext mojej práce. Taktiež by som chcela vyjadriť vĎaku vedúcej predajne Sizeer v OC Optima Košice, za jej podporu a ochotu poskytnúť mi prístup k potrebným zdrojom a informáciám, ktoré boli nevyhnutné pre spracovanie tejto práce.

## ABSTRAKT

FLEGNEROVÁ, Karin: Interný marketing vybraného subjektu – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra obchodného podnikania. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD. – Košice: PHF EU, 2024, počet strán 81.

Cieľom záverečnej práce je: na konkrétnom príklade vybraného subjektu implementovať interný marketing. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 1 graf, 12 tabuliek, 10 obrázkov a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná maloobchodu a jeho špecifikám. Charakterizovaný je tu marketing uplatňovaný v maloobchodnej praxi. Nosnú časť prvej kapitoly tvorí interný marketing a jeho komponenty. Porovnaný je tu externý a interný marketing. Uvedené sú tu nové trendy v maloobchode.

V ďalšej časti sa charakterizuje spoločnosť Marketing Investment Group Slovakia s.r.o.

Záverečná kapitola sa zaoberá interným marketingom uplatňovaným v kamennej predajni Sizeer v OC Optima Košice. Uvedená je tu organizačná štruktúra maloobchodných prevádzok Sizeer na Slovensku, marketingový mix spoločnosti manažment kamennej predajne Sizeer v OC Optima Košice vrátane realizácie aktivít interného marketingu.

Výsledkom riešenia danej problematiky je identifikácia silných a slabých stránok Sizeer, ku ktorým patrí podpora zamestnaneckej angažovanosti, prepojenie s hodnotami značky, zameranie na odborný rozvoj, komunikácia, transparentnosť a podpora tímovej spolupráce, ako aj slabých stránok Sizeer, ku ktorým patrí nedostatočné využitie technológií, nedostatočná diverzita, nedostatočný monitoring, nedostatočná flexibilita a nedostatočné investície do rozvoja zamestnancov.

### **Kľúčové slová:**

marketing, interný marketing, holistický marketing, zamestnanec, spotrebiteľ

## **ABSTRACT**

FLEGNEROVÁ, Karin: Internal marketing of the selected entity – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economy with seat in Košice; Department of Commercial Entrepreneurship. – Thesis supervisor: prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD. – Košice: PHF EU, 2024, number of pages 81.

The aim of the final thesis is to implement internal marketing on a specific example of a selected entity. The thesis is divided into five chapters. It contains 1 graph, 12 tables, 10 figures and 1 appendix. The first chapter is devoted to retail and its specifics. Marketing applied in retail practice is characterized here. The main part of the first chapter is internal marketing and its components. External and internal marketing are compared here. The new trends in retail are introduced.

In the next part, Marketing Investment Group Slovakia Ltd. is characterized.

The final chapter deals with internal marketing applied in the brick-and-mortar store Sizeer in OC Optima Košice. The organizational structure of Sizeer's retail operations in Slovakia, the company's marketing mix and the management of the Sizeer brick-and-mortar store in OC Optima Košice are presented here, including the implementation of internal marketing activities.

The result of solving the given issue is the identification of Sizeer's strengths, which include the support of employee engagement, connection with brand values, focus on professional development, communication and transparency, and support of team cooperation, as well as Sizeer's weaknesses, which include insufficient use of technology, insufficient diversity, insufficient monitoring, insufficient flexibility and insufficient investment in employee development.

### **Keywords:**

marketing, internal marketing, holistic marketing, employee, consumer

# OBSAH

Úvod .....	11
<b>1 Teoretické východiská interného marketingu v maloobchode .....</b>	<b>12</b>
1.1 <i>Maloobchod a jeho špecifiká</i> .....	14
1.2 <i>Marketing v maloobchodnej praxi</i> .....	17
1.2.1 <i>Holistická koncepcia marketingu</i> .....	18
1.3 <i>Interný marketing</i> .....	20
1.3.1 <i>Komparácia interného a externého marketingu v maloobchodnej praxi</i> .....	23
1.3.2 <i>Stratégia podniku</i> .....	24
1.3.3 <i>Hodnoty podniku</i> .....	24
1.3.4 <i>Kultúra na pracovisku</i> .....	25
1.3.5 <i>Interná komunikácia</i> .....	26
1.3.6 <i>Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov</i> .....	26
1.4 <i>Nové trendy v maloobchode</i> .....	28
<b>2 Cieľ práce .....</b>	<b>31</b>
2.1 <i>Čiastkové ciele</i> .....	31
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania .....</b>	<b>32</b>
3.1 <i>Charakteristika spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o.</i> .....	32
3.2 <i>Spôsob získavania údajov a ich zdroje</i> .....	36
3.3 <i>Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov</i> .....	37
<b>4 Výsledky práce .....</b>	<b>38</b>
4.1 <i>Organizačná štruktúra maloobchodných prevádzok Sizeer na Slovensku</i> .....	42
4.1.1 <i>Náplň práce vedúceho a obslužného personálu, pracovná doba zamestnancov</i> .....	45
4.2 <i>Marketingový mix</i> .....	46
4.3 <i>Manažment kamennej predajne Sizeer v OC Optima Košice</i> .....	50
4.3.1 <i>Firemná stratégia</i> .....	51
4.3.2 <i>Interná komunikácia</i> .....	51
4.3.3 <i>Kultúra na pracovisku</i> .....	52
4.3.4 <i>Obojsmerný vzťah dôvery</i> .....	52
4.3.5 <i>Návštevnosť predajne</i> .....	53
4.3.6 <i>Proces obsluhy zákazníka</i> .....	54
4.3.7 <i>Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov</i> .....	55
4.3.8 <i>Indikátory výkonnosti uplatňované v Sizeer</i> .....	57
4.4 <i>Realizácia aktivít interného marketingu</i> .....	68
<b>5 Diskusia .....</b>	<b>71</b>

5.1 <i>Návrh odporúčaní a opatrení na zlepšenie interného marketingu</i> .....	71
<b>Záver</b> .....	<b>75</b>
<b>Bibliografické zdroje</b> .....	<b>76</b>
<b>Prílohy</b> .....	<b>80</b>

## **Zoznam ilustrácií**

Obrázok 1 Vývoj zisku a tržieb spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. za roky 2018-2022 .....	39
Obrázok 2 Štruktúra aktív za rok 2022 v absolútnom a percentuálnom vyjadrení.....	40
Obrázok 3 Štruktúra pasív za rok 2022 v absolútnom a percentuálnom vyjadrení .....	41
Obrázok 4 Organizačná štruktúra siete predajní Sizeer na Slovensku .....	42
Obrázok 5 Organizačná štruktúra kamennej predajne Sizeer v OC Optima Košice .....	44
Obrázok 6 Počet zakúpených ponožiek Sizeer počas pracovného dňa .....	61
Obrázok 7 Počet zakúpených čistiacich prostriedkov na obuv Empire počas pracovného dňa.....	62
Obrázok 8 Počet zakúpených ponožiek Sizeer počas dňa pracovného pokoja.....	66
Obrázok 9 Počet zakúpených čistiacich prostriedkov na obuv Empire počas dňa pracovného pokoja.....	67
Obrázok 10 Magnetický 360° otočný podstavec - Levitujúci stojan Stand .....	74

## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1 Komparácia maloobchodných a veľkoobchodných prevádzkových operácií....	20
Tabuľka 2 Základné informácie o spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o .....	34
Tabuľka 3 Ceny za doručenie objednávky v eurách.....	48
Tabuľka 4 Návštevnosť predajne Sizeer v OC Optima v jednotlivých mesiacoch .....	54
Tabuľka 5 Počet bločkov s jednou položkou za pracovný deň.....	58
Tabuľka 6 Počet bločkov s dvoma položkami za pracovný deň.....	59
Tabuľka 7 Počet bločkov s tromi položkami za pracovný deň .....	60
Tabuľka 8 Počet bločkov s jednou položkou za deň pracovného pokoja.....	63
Tabuľka 9 Počet bločkov s dvoma položkami za deň pracovného pokoja.....	64
Tabuľka 10 Počet bločkov s dvoma položkami za deň pracovného pokoja.....	65
Tabuľka 11 Silné stránky spoločnosti Sizeer.....	69

Tabuľka 12 Slabé stránky spoločnosti Sizeer .....	70
---	----

## **Zoznam grafov**

Graf 1 Ukážka holistického marketingového konceptu.....	18
---	----

# Úvod

Úspech každého podnikateľského subjektu spočíva v poskytovaní hodnoty pre zákazníka aj zamestnanca. Interný marketing je možné charakterizovať ako efektívne školenie a motiváciu predovšetkým tých zamestnancov, ktorí prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi. Dobré meno spoločnosti nevzniká hneď, vytvára sa postupne a pozostáva z viacerých detailov. Ak zamestnanci nepracujú ako zohratý tím a nezabezpečia spokojnosť zákazníkov, nie je podporené budovanie značky danej spoločnosti.

Externý marketing popisuje propagáciu a distribúciu značiek a produktov - výrobkov alebo služieb zákazníkom daného podniku. Obchodníci sa väčšinou zaoberajú tvorbou a realizáciou externých marketingových stratégií, ktoré organizujú za účelom dosiahnutia tržieb z predaja. Kým podniky zameriavajú väčšinu svojich marketingových zdrojov na externý marketing, existuje oblasť marketingu - interný marketing, ktorej sa už venuje menej pozornosti. Interný marketing sa zameriava nielen na propagáciu cieľov podniku, ale aj na interné procesy, podnikovú kultúru, značky, výrobky a služby, ako aj zamestnancov v rámci podniku. Cieľom interného marketingu je udržať zamestnancov v angažovanosti, šíriť informácie o aktivitách podniku a pomáhať zabezpečiť, aby zamestnanci mali pozitívny obraz o kultúre a značke podniku. Hoci interný marketing má viac spoločného s predajom poslania a vízie podniku než s predajom výrobkov, zohráva významnú úlohu pri správaní zamestnancov a v zabezpečovaní úspechu podniku na trhu.

Cieľom záverečnej práce je na konkrétnom príklade vybraného subjektu implementovať interný marketing.

V teoretickej časti diplomovej práce sa zameriavame na maloobchod a jeho špecifiká. Uvádzame význam marketingu v maloobchodnej praxi s dôrazom na holistickú koncepciu marketingu. Primárne sa zameriavame na interný marketing a jeho komponenty. Porovnáваме ho s externým marketingom. Záver teoretickej časti venujeme novým trendom v maloobchode.

V praktickej časti predkladanej práce sa zameriavame na interný marketing uplatňovaný v sieti maloobchodných predajní Sizeer na Slovensku. Podrobne analyzujeme predajňu Sizeer v OC Optima Košice na východnom Slovensku a jednotlivé komponenty interného marketingu, a to firemných hodnôt, firemnej kultúry, internej komunikácie, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ako aj motivačného a odmeňovacieho systému.

# 1 Teoretické východiská interného marketingu v maloobchode

Cieľom prvej kapitoly je poukázať na význam obchodu v 21. storočí. Charakterizujeme maloobchod a jeho špecifiká. Poukazujeme na úlohu marketingu v praxi maloobchodov. Ďalej prezentujeme holistickú koncepciu marketingu. Porovnávame externý a interný marketing a predstavujeme jednotlivé komponenty interného marketingu. V závere prvej kapitoly uvádzame nové trendy uplatňované v maloobchode v súvislosti s novými inteligentnými technológiami, úlohou ktorých je zefektívniť interný marketing.

Ako uvádza Zamazalová (2009, s. 14-15), pri hodnotení činností obchodníka a jeho marketingových aktivít je dôležité zväziť jeho pozíciu v rámci národného hospodárstva. Charakter a špecifiká obchodu sú definované jeho úlohou ako sprostredkovateľa medzi výrobcom a konečným spotrebiteľom. Špecifiká obchodu zahŕňajú:

- **Obchod ako prostredník** – zabezpečuje efektívne spojenie medzi výrobcami a konečnými spotrebiteľmi poskytovaním svojich služieb. Tento proces čelí tlaku zo všetkých strán a cieľom obchodu je nájsť kompromisné riešenia, pretože každý zúčastnený subjekt preferuje svoje vlastné záujmy.
- **Obchod ako indikátor zdravého ekonomického prostredia** – rôzne faktory ako úroveň obchodu, hustota a kvalita obchodnej siete, dostupnosť tovaru, rozmanitosť ponuky, cenová politika, čerstvosť tovaru, správanie zamestnancov a ich odbornosť, spolu s ďalšími hrajú dôležitú úlohu pri meraní ekonomickej a kultúrnej úrovne krajiny.
- **Obchod ako tvorca miest** – rozmiestnenie maloobchodných predajní a nákupných centier vo vnútri mestských oblastí hrá dôležitú úlohu pri formovaní ich charakteru a vzhľadu.
- **Priamy kontakt so zákazníkom** – denne sa obchod stretáva so zákazníkmi, sleduje ich správanie a reakcie na rôzne stimuly. Okrem sledovania ich nákupných preferencií dôkladne analyzuje aj sociodemografické charakteristiky. Na rozdiel od výrobcov, ktorí majú obmedzený priamy kontakt so zákazníkmi (s výnimkou sporadických interakcií vo vlastných predajniach).
- **Dôležitosť manuálnej práce** – v obchodnom prostredí zohráva manuálna práca významnú úlohu, najmä v kontexte niektorých foriem maloobchodného predaja, ako sú supermarkety a hypermarkety, ktoré často fungujú na báze samoobslužného

predaja. Pre niektoré segmenty zákazníkov je nedostatok osobného kontaktu s predavacími, ktorý je častým javom vo veľkoplošných predajniach, nevýhodný. V týchto prípadoch sa hľadajú alternatívne zdroje informácií na nahradenie tejto absencie osobnej interakcie.

- **Konkrétne atribúty výkonov** – v meraní výkonov obchodu je problém s presnosťou. Tržby síce predstavujú základný ukazovateľ, avšak nereflektujú všetky dôležité aspekty, ako je kvalita služieb, osobný prístup k zákazníkom, zdvorilosť, ochota, poskytnuté informácie, prezentácia tovaru a možnosť vyskúšania produktu. Mnohé aktivity, napríklad poskytovanie ďalších služieb, nie sú zahrnuté do tržieb, ale predstavujú podstatný faktor, podľa ktorého si obchodník buduje svoju pozíciu na trhu.

Ako uvádza Matušovičová, Čihovská a Pavlíková (2018, s. 10-11), k vybraným vývojovým aspektom, ktoré sa týkajú obchodných spoločností, patria predovšetkým:

- **Dokázanie odlišností** - nestačí len odlišenie sa cenou, ale aj faktorov ako tvorba hodnoty a zážitkov pre konečného spotrebiteľa, resp. zákazníka.
- **Finančné investície do sektoru služieb** - pri plánovaní a manažmente obchodu je dôležité brať do úvahy, že zatiaľ čo podiel spotrebiteľských výdavkov na tovary ako podiel na tvorbe HDP klesajú, naopak výdavky na služby stúpajú.
- **Zlúčenie viacerých kanálov maloobchodu** - maloobchodníci by mali zameriavať svoje úsilie na zlepšovanie zážitkov s ich obchodnou značkou pre rôzne segmenty zákazníkov pomocou viacerých distribučných ciest.
- **Zameranie sa na užívateľský zážitok** – jedným z prostriedkov na dosiahnutie konkurenčnej výhody je vylepšiť zážitok zákazníkov pri nákupe. Okrem kvality zákazníckeho servisu je dôležité venovať pozornosť aspektom ako je osvetlenie, rozloženie priestoru v obchode, označenie, rýchlosť a jednoduchosť vybavovania transakcií, poskytovanie služieb a implementácia najnovších technologických riešení.
- **Klienti v omnichannel prostredí** – s rastúcim využívaním počítačov a mobilných zariadení zákazníkmi je dôležité, aby manažérske a marketingové aktivity využívali kombináciu troch oblastí: fyzické obchodné priestory, komunikačné technológie a celkové zákaznícke skúsenosti.

- **Retaileri ako svetoví marketéri** – vplyvné spoločnosti často naberajú skúsených marketingových odborníkov z výrobných firiem, ktorých úlohou je budovať silnú identitu značky a prostredníctvom vlastných značiek dosiahnuť konkurenčnú výhodu.
- **Finančné investície do digitálnych in-store technológií** – dôraz sa kladie na investície do internetu a mobilných technológií, ktoré tvoria tzv. „outernet“. Príkladom sú aplikácie, ktoré sa aktívne zapájajú do nákupného procesu, pomáhajú zákazníkom pri navigácii, rozhodovaní sa a využívaní rôznych výhod.
- **Personalizovaný produkt** – s ohľadom na túžbu každého zákazníka cítiť sa výnimočne, je podstatné ponúkať personalizované produktové riešenia, čo pozitívne ovplyvňuje celkový nákupný zážitok.

## 1.1 Maloobchod a jeho špecifiká

Nepriama distribúcia je cestou výrobku od jeho výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi cez distribučný medzičlánok - veľkoobchod, maloobchod. Maloobchod v porovnaní s veľkoobchodom uskutočňuje nákup výrobkov s cieľom ich ďalšieho predaja konečnému spotrebiteľovi. (Oudová, 2016, s. 32-33)

Na začiatku bola maloobchodná činnosť väčšinou lokalizovaná a riadená na úrovni regiónov. V druhej polovici 20. storočia začala nadobúdať výraznejší medzinárodný charakter. Malé miestne obchody postupne prerástli do ekonomicky významných subjektov, ktoré začali expandovať aj na medzinárodné trhy. V 70. rokoch minulého storočia nastal výrazný posun v rozvoji obchodu. Obchodné firmy získali silnú ekonomickú pozíciu a kontrolu nad distribúciou. Okrem toho začali nakupovať aj zahraničné produkty, zabezpečovať logistiku a realizovať rôzne obchodné aktivity, čím sa stali komplexnými hráčmi v celom reťazci dodávok. (Zamazalová, 2009, s. 17)

Veľké maloobchodné podniky, známe aj ako maloobchodné reťazce sa označujú termínom retailingové podniky. Retailingový sektor sa charakterizuje ako forma maloobchodu, ktorá disponuje komplexným logistickým aparátom a vysoko kvalifikovaným informačným systémom, vedeným profesionálnym manažmentom. (Pražská, Jindra, 2001, s. 30)

Hlavné prístupy v maloobchodných aktivitách zahŕňajú maloobchod prevádzkovaný v rámci obchodnej siete a mimo nej. Maloobchod prevádzkovaný v rámci

obchodnej siete je najrozšírenejšou formou organizácie maloobchodných jednotiek v globalizovanom hospodárstve. Tento spôsob pokrýva približne 90% maloobchodných tržieb v ekonomicky vyspelých krajinách sveta. (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 70)

V prípade maloobchodu realizovaného v sieti predajní môže ísť o potravinársky a nepotravinársky maloobchod. Základným sortimentom v potravinárskom maloobchode sú potraviny a tovar dennej spotreby (drogéria) a ďalší doplnkový tovar (napr. batérie). Z hľadiska typológie obchodných jednotiek sem možno zaradiť aj zmiešané predajne, supermarkety, hypermarkety a samoobslužné obchodné domy. Ide tu o obchodovanie s tovarom, ktorý sa vyznačuje rýchlou obrátkou a je tu kladený dôraz na efektivitu a hospodárnosť obchodno-prevádzkových činností. Jednotkové marže sú relatívne nízke, vzhľadom na veľkú konkurenciu. Obrovskou výhodou uvedenej kategórie je pravidelný a rovnomerný priebeh dopytu, ako aj menšia citlivosť na vývoj celkovej ekonomiky. K nepotravinárskemu maloobchodu patria rozličné obchodné jednotky aj rozličný sortiment. Tento sektor sa vyznačuje dynamikou a premenlivosťou. Nevyhnutnou súčasťou činnosti nepotravinárskeho maloobchodu je proaktívny prístup, ako aj využívanie progresívnych marketingových nástrojov. Obchodnými jednotkami sú menšie aj väčšie kamenné prevádzky, vzorkovne, showroomy a klasické obchodné domy. Nepotravinársky maloobchod možno členiť na univerzálny a špecializovaný maloobchod. Aj tu sú prítomné dve základné tendencie, a to zabezpečenie miestnej koncentrácie tovaru prostredníctvom univerzálnych foriem maloobchodu pre zabezpečenie nákupu „pod jednou strechou“ alebo úsilie o elimináciu režijných nákladov a s tým spojený stav bez zásob s efektívne fungujúcou logistikou. Špecializovaný maloobchod, ktorý má menší rozsah sortimentu, je vhodný pre menšie predajne, sofistikované sortimentné kategórie a tovar s vyššou hodnotou. (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 70-72)

Ako uvádza Oudová (2016, s. 34), medzi jednotlivé formy maloobchodného predaja patria:

- **Štandardné predajne** - ponúkajú široký sortiment produktov, pričom produkty sa realizujú prostredníctvom pultov alebo formou samoobsluhy.
- **Špecializované predajne** - orientujú sa na jeden druh tovaru, napr. nábytok, elektrospotrebiče, svietidlá. Možno ich nájsť v centrách miest, príp. ako súčasť obchodných centier.

- **Úzko špecializované predajne** - zameriavajú sa na konkrétny segment danej kategórie tovaru (luxusné šperky, luxusné parfumy, luxusné značkové odevy alebo obuv). Ceny sú v nich vyššie, predaj je sprevádzaný odbornými službami predajného personálu. Predajne sú väčšinou umiestnené v centrách miest.
- **Diskontné predajne** - sú konkurenciou pre štandardné predajne a supermarkety. V ponuke majú obmedzený sortiment tovaru za nižšie (diskontné) ceny. Zákaznícky komfort je na nižšej úrovni v dôsledku realizácie tovaru z paliet a samoobslužného charakteru predaja.
- **Supermarkety** - ponúkajú komplexný sortiment potravinárskych výrobkov a základný sortiment výrobkov nepotravinárskeho charakteru.
- **Hypermarkety** - ide o veľké predajné plochy, ktoré ponúkajú pestrú skladbu výrobkov potravinárskeho aj nepotravinárskeho charakteru - od oblečenia až po elektroniku a domáce spotrebiče.
- **Obchodné, resp. nákupné centrá** - sú rozsiahlym komplexom, ktorý zahŕňa hypermarket alebo supermarket a veľký počet špecializovaných predajní. Neabsentujú ani príležitosti na trávenie voľného času (bowling, detské kútiky, kino) a množstvo fast foodov a reštaurácií.

V prípade maloobchodu môže ísť o stánkový predaj a trhovisko. (Zamazalová, 2009, s. 15)

Podľa Pražskej, maloobchod mimo predajni tvorí stabilnú časť celkovej maloobchodnej aktivity. Je prvkom maloobchodnej činnosti, ktorý zahŕňa predaj cez predajné automaty, priamy predaj a priamy marketing. Predajné automaty ponúkajú nepretržitú dostupnosť a jednoduchý sortiment v režime 24/7, avšak vyžadujú pravidelnú údržbu a majú obmedzený výkon. Priamy predaj umožňuje priamy kontakt medzi výrobcom a zákazníkom s účasťou predajcu ako prostredníka. Priamy marketing sa týka najmä zásielkového obchodu až do domácnosti zákazníka, pri ktorých ponuka prichádza zákazníkom do schránky (bytu), odkiaľ sa väčšinou uskutočňuje aj objednávka. Výhodou tohto obchodu je možnosť automatizácie a realizácie prevádzky. Katalógy zákazníkom slúžia bez obmedzenia. Nevýhodou zásielkového obchodu sú obrovské počiatkové investície, veľké náklady na reklamu a katalógy, ako aj dlhodobá záväznosť ponuky (mesiac, polrok) a náročná organizácia reklamácií. (Pražská, Jindra a kol. 1998, s. 47-49)

## 1.2 Marketing v maloobchodnej praxi

Úloha marketingu v rozvoji podniku spočíva v uspokojovaní potrieb cieľových skupín. Pomáha nielen identifikovať trhové príležitosti, ale aj spracúvať stratégie na dosiahnutie cieľov podniku. Prvým krokom je určenie cieľových skupín spotrebiteľov, čiže segmentácia trhu a vymedzenie vlastnej pozície na danom trhu. Jedná sa o postavenie, ktoré si produkt alebo výrobok získa u spotrebiteľov vo vzťahu k svojim konkurentom. Potom nasleduje tvorba marketingového mixu, ktorá zahŕňa prvky ako produkt, cena, distribúcia, komunikácia a ľudské zdroje (personál). Tieto prvky podnik spája do celku, aby vyvolal želanú reakciu u cieľových skupín spotrebiteľov. Marketingová stratégia je rozhodnutím vrcholového manažmentu podniku. Riadenie marketingového úsilia pozostáva z komplexnej analýzy trhu, analýzy externého a interného prostredia podniku, ďalej z marketingového plánovania, implementácie marketingu a z marketingovej kontroly. Je to práve marketingové prostredie, ktoré poskytuje mnoho príležitostí na rozvoj podniku, hoci sa spája aj s hrozbami. (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 33)

V praxi obchodných podnikov sa uplatňujú rôznorodé koncepcie od výrobných koncepcie, produktovej koncepcie, predajnej koncepcie, marketingovej koncepcie, koncepcie spoločenského marketingu až po holistickú. Holistická koncepcia v oblasti marketingovej filozofie predstavuje integrálnu perspektívu na fungovanie podniku, zdôrazňujúcu dôležitosť komplexného a súvislého prístupu. Ide o pochopenie, že úspech organizácie nezávisí len na izolovaných častiach, ale aj na ich vzájomných vzťahoch a synergii. Táto filozofia reflektuje interakcie medzi rôznymi aspektmi podnikania, od výroby cez predaj až po marketing a sociálnu zodpovednosť. (Jakubíková, Janeček, 2023)

Z pohľadu interného marketingu, holistická koncepcia nabáda k tomu, aby sa interné prostredie podniku vnímalo ako kritický faktor v dosahovaní vonkajších cieľov. To znamená, že spôsob, akým sú zamestnanci motivovaní, angažovaní a riadení, ovplyvňuje ich schopnosť plniť očakávania zákazníkov a posilňovať celkovú konkurencieschopnosť spoločnosti. Interný marketing sa zaoberá budovaním silnej firemnej kultúry, zabezpečením efektívnej komunikácie medzi oddeleniami, podporou spolupráce a tímovej práce. Tento prístup prispieva k vytvoreniu harmonického a súdržného podnikateľského prostredia, čo môže mať pozitívny vplyv na vonkajšie prejavy značky a konečné podnikateľské výsledky. (Jakubíková, Janeček, 2023)

### 1.2.1 Holistická koncepcia marketingu

Ako je to uvedené na obrázku č. 1, holistická marketingová koncepcia zohľadňuje všetky vzájomné súvislosti a vzťahy. Všetky činnosti podniku, ktoré súvisia s návrhom, plánovaním a realizáciou marketingových programov, ktoré sú vzájomne úzko prepojené. Holistická marketingová koncepcia pozostáva z piatich základných položiek. Je to interný marketing, vzťahový marketing, integrovaný marketing, výkonový marketing a spoločensky zodpovedný marketing. Ako uvádza Kotler a Keller (2007, s. 69) holistický marketing si uvedomuje, že záleží na všetkom a často je potrebná široká a jednotná perspektíva. Kým externý marketing sa usiluje zamerať pozornosť na externé publikum, interný marketing sústreďuje pozornosť na interné prostredie, prepojenie jednotlivých oddelení, ale aj zamestnancov v duchu požiadavky uplatňovania marketingovej filozofie priamo v podnikateľskom subjekte.

Základné zložky holistickej marketingovej koncepcie prezentuje obrázok 1.



**Graf 1 Ukážka holistického marketingového konceptu**

Zdroj: Kotler, Keller, 2013, s. 49

Podľa Kotlera a Kellera sa výkonový marketing zameriava na meranie a optimalizáciu marketingových aktivít s cieľom dosiahnuť konkrétne obchodné výsledky, ako je návštevnosť webových stránok, konverzie a návratnosť investícií. Tento prístup využíva analytické nástroje na monitorovanie účinnosti kampaní a prispôsobuje stratégie na základe získaných výsledkov. Je nevyhnutný pre moderné marketingové oddelenia, ktoré sa snažia dosiahnuť merateľné úspechy. Na druhej strane, vzťahový marketing sa sústreďuje na budovanie a udržiavanie vzťahov s kľúčovými zložkami, ako sú zákazníci, partneri, distribútori a zamestnanci. Jeho cieľom je vytvorenie marketingovej siete, ktorá je kľúčová pre zdravú firemnú kultúru a stabilné prostredie. Integrovaný marketing sa zaoberá tvorbou a komunikáciou hodnôt prostredníctvom marketingovej koncepcie. Je dôležité, aby hodnoty spoločnosti boli jasne komunikované, predovšetkým prostredníctvom vedenia a kľúčových osobností. Marketing so spoločenskou zodpovednosťou uznáva, že jeho aktivity môžu ovplyvňovať širšie sociálne otázky. Spoločnosti pomerne často vykonávajú projekty spoločenskej zodpovednosti, kde zamestnanci aktívne participujú na rozhodovacom procese a výbere iniciatív, a podporujú komunitné aktivity, ako je pomoc školám alebo neziskovým organizáciám. Interný marketing zaisťuje dodržiavanie správnych marketingových princípov vo vnútri podniku, najmä vedením. Je zameraný na nábor, motiváciu a odbornú prípravu zamestnancov, ktorí majú záujem o kvalitnú obsluhu zákazníkov, čo je kľúčové pre tých, ktorí sa bezprostredne stretávajú s klientelou.

Interný marketing sa zaraďuje medzi prvky holistického marketingu. Za cieľ kladie prijímať, školiť, rozvíjať a motivovať personál. Marketingové aktivity vo vnútri podniku väčšinou bývajú prínosnejšie než tie, ktoré sú namierené smerom von. Interný marketing znamená spoluprácu a jasnú komunikáciu všetkých oddelení na plnení cieľov a vízie podniku. (Kotler, Keller, 2013, s. 51-53)

Obchodné činnosti sa prepájajú so sociálnymi a environmentálnymi záujmami. Ide o tri základné piliere interpretované v rovine zabezpečenia blahobytu ľudí v spoločnosti, ziskov podniku a tiež uspokojenie želaní a potrieb zákazníkov. Malo by tak dôjsť k dosiahnutiu profitu v podobe ekonomického rastu, sociálneho pokroku a priaznivého environmentálneho rozmeru s dopadom na spoločnosť ako celok. Vzájomným prienikom tzv. „3P“ (profit, planet, people - zisk, planéta, ľudia) dochádza k realizácii sociálno-ekonomického prístupu, ekonomicko-environmentálneho prístupu a sociálno-environmentálneho prístupu. (Lieskovská, Petrovčíková, Dudáš Pajerská, 2020, s. 346)

### 1.3 Interný marketing

Hlavným cieľom manažmentu (riadenia) prevádzkových jednotiek je zabezpečiť časovo nenáročný, pohodlný a kultúrny proces predaja tovaru zákazníkom. Uvedené predpokladá pripraviť a zabezpečiť plynulosť obchodno - prevádzkových operácií v sklade a v predajni. K obchodno - prevádzkovým operáciám patria skladovacie, manipulačné, predajné a dopravné činnosti. Obchodno-prevádzkové jednotky nimi plnia svoju funkciu ohľadom zabezpečenia fyzického pohybu tovaru k zákazníkovi. (Matušovičová, Čihovská a Pavliková, 2018, s. 100)

Aby bolo možné v podniku zapájať zamestnancov, presadzovať značku a posilňovať postavenie zamestnancov, je dôležité poznať komponenty interného marketingu, ktorými sú firemná stratégia, interná komunikácia, kultúra na pracovisku, obojsmerný vzťah dôvery, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. (Autorka diplomovej práce, 2024)

V rámci diplomovej práce, ktorá sa podrobnejšie zaoberá interným marketingom spoločnosti Sizeer, sledujeme tabuľku 1, ktorá porovnáva jednotlivé operácie v rámci maloobchodu a veľkoobchodu. Táto tabuľka je pre nás podstatná, pretože nám poskytuje informácie o tom, ako sa interné marketingové stratégie uplatňujú v praxi vybraného subjektu. Porovnávanie týchto operácií nám umožňuje identifikovať rozdiely a podobnosti medzi spôsobom, akým Sizeer riadi svoje maloobchodné a veľkoobchodné aktivity. (Autorka diplomovej práce, 2024)

**Tabuľka 1 Komparácia maloobchodných a veľkoobchodných prevádzkových operácií**

Maloobchodné	Veľkoobchodné
<ul style="list-style-type: none"><li>- analýza dopytu</li><li>- objednávanie tovaru</li><li>- nákup tovaru od veľkoobchodníkov alebo priamo od producentov (výrobcov)</li><li>- príjem tovaru do maloobchodnej jednotky</li><li>- skladovanie tovaru</li><li>- príprava tovaru na predaj</li><li>- predaj tovaru zákazníkovi</li><li>- organizácia, plánovanie a kontrola predajne</li><li>- zabezpečenie technickej pohotovosti predajne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- príjem tovaru spojený s manipuláciou došlých zásielok</li><li>- skladovanie tovaru</li><li>- expedícia tovaru obsahujúca úkony ohľadom prípravy zásielok podľa dispozícií odberateľov</li><li>- balenie tovaru</li><li>- odoslanie tovaru</li></ul>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Matušovičová, Čihovská a Pavliková (2018)

Ako ďalej uvádza Matušovičová, Čihovská a Pavliková (2018), významnou oblasťou operatívneho manažmentu obchodnej jednotky je efektívna organizácia práce, cieľom ktorej je zabezpečenie racionálnej koordinácie a tiež synchronizácie činností zamestnancov a priestoru v súčinnosti s rôznymi vplyvmi. Ide o:

- pracovné operácie spojené s nákupom tovaru – komunikácia s dodávateľmi, správa skladových úloh a operácií, kontrola množstva a kvality prijatého tovaru, manipulácia s obalmi a riešenie reklamácií.
- manažovanie pracovných procesov v rámci predaja tovaru - prezentácia tovaru, zásobovanie tovaru, usporiadanie výkladov, organizácia pracovných časov a prestávok, rozvrhovanie zmien, udržiavanie poriadku a spracovanie tržieb.
- vedenie vlastnej administratívy – komunikácia s obchodnou spoločnosťou, spracovanie objednávok, fakturácia, riešenie reklamácií, vedenie účtovníctva a podobne.
- riadenie ľudských zdrojov – určovanie personálneho obsadenia, stanovovanie pracovných hodín, budovanie tímu, hodnotenie a odmeňovanie personálu, zabezpečenie bezpečnostných školení, organizácia vzdelávacích kurzov, tréningov, certifikácií a podobne.
- Synchronizáciu obsluhy zákazníkov s ich frekvenciou.

Ako uvádza Matušovičová, Čihovská a Pavliková (2018, s. 101-102), predajne sa musia zaoberať aj meraním frekvencie zákazníkov, keďže zákazníci prichádzajú nepravidelne. Ich príchod sa mení počas predajného dňa. Výkyvy sú nielen počas rôznych hodín, ale aj v rôznych dňoch týždňa, mesiaca, a dokonca aj v rôznych mesiacoch v roku. Uvedené má vplyv na organizáciu práce v predajni - využívanie kapacít predajne, nároky na počet obsluhujúceho personálu. Meranie frekvencie zákazníkov sa uskutočňuje tak, že údaje 2 až 4-týždňového sledovania sa zosumarizujú a následne triedia podľa dvoch perspektív. Prvá sa zameriava na dennú priemernú frekvenciu v rôznych hodinách predaja. Združujú sa údaje z jednotlivých hodín zo všetkých sledovaných dní a vypočítajú sa aritmetické priemery, ktoré sa následne zobrazujú v grafe vo forme relatívneho alebo absolútneho vyjadrenia. Druhá perspektíva analyzuje priemerný priebeh frekvencie v jednotlivých dňoch týždňa. Hodnoty frekvencie pre rovnaké dni sa sčítajú a vydedia počtom týchto dní v sledovanom časovom období. Rozbor frekvencie podľa dní je doplnený prepočtom ukazovateľa počet nákupov na jednu hodinu predaja z dôvodu, že

počet hodín predaja je odlišný v jednotlivých dňoch týždňa. Frekvenčný test predstavuje pomôcku na zladenie organizácie práce s frekvenciou zákazníkov v maloobchode. Ide o základnú metódu skúmania frekvencie zákazníkov. Využíva sa predovšetkým:

- na stanovenie počtu zamestnancov predajne a ich pracovného režimu;
- pri stanovení otváracích a zatváracích hodín maloobchodnej predajne;
- pri zabezpečení viazanosti a plynulosti jednotlivých operácií za určité obdobie - s frekvenciou zákazníkov je potrebné zladit' činnosti ako príjem tovaru, dopĺňanie tovaru, organizovanie režimu času na oddych zamestnancov, atď.;
- na úpravu dispozičného riešenia maloobchodnej prevádzkovej jednotky, stanovenie kapacity schodísk, príp. výťahov, veľkosť predajných plôch, východisko na otváranie a zatváranie vchodov, na stanovenie východov jednotky, atď.

Meranie spokojnosti zákazníkov so službami a produktmi je kľúčové pre udržanie konkurencieschopnosti na trhu. Ak zákazníci nemajú možnosť poskytnúť spätnú väzbu, môžu sa obrátiť na konkurenciu. Najjednoduchší spôsob získavania tejto spätnej väzby je osloviť zákazníka priamo prostredníctvom personálu v predajni, ktorí je ich prvým a často aj posledným kontaktom. Neustále vznikajú mobilné aplikácie, ktoré umožňujú poslať spätnú väzbu o spokojnosti, príp. nespokojnosti bezprostredne po nakúpení alebo návšteve predajne. V e-commerce sa často využívajú rôzne dotazníky spokojnosti. Pre získavanie spätnej väzby sa dnes osvedčujú aj stojany s emotikonami, napr. Smileybox alebo Monoboard. Spokojnosť zákazníkov možno tiež merať frekvenciou opakovaných nákupov alebo rastúcou výškou útraty. In-store analytika meria konkrétne parametre, napr. počet návštev alebo čas strávený na predajni, príp. v danej zóne. Meria parametre fyzického správania zákazníkov v kamennej predajni. (Turzo, 2018)

Maloobchodné predajne využívajú metódy mystery shopping, kde špeciálne školení agenti alebo tajní zákazníci posudzujú druh aj kvalitu poskytovaných služieb. Títo agenti zohrávajú úlohu návštevníka alebo zákazníka, pričom sledujú a následne ohodnocujú vopred stanovené kritéria. Analyzujú sa rôzne aspekty, ako je exteriér (vstup do predajne, výklady), interiér (prehľadnosť, čistota, osvetlenie, usporiadanie tovaru), zamestnanci (ochota, správanie, komunikačné schopnosti, odbornosť, predajné techniky) a úroveň služieb (balenie, predstavenie produktu, doručovanie). (Vokounová a kol., 2004, s. 112)

### *1.3.1 Komparácia interného a externého marketingu v maloobchodnej praxi*

Základom interného marketingového oddelenia sú špecialisti s odbornou profiláciou grafika, online špecialista starajúci sa o marketingové kampane a špecialista na tvorbu obsahu, čiže písanie blogov, textov a článkov. Málokto má malý podnik má možnosť zamestnávať dvoch až troch ľudí na marketing. Náklady na takýto marketingový tím siahajú do niekoľkých tisíc eur. Okrem toho, je potrebné investovať finančné prostriedky do vytvorenia pracovného miesta, kancelárskych priestorov, techniky a do informačných softvérov. Výkonnosť a efektivita pri interných zamestnancoch je väčšinou nižšia než pri outsourcingu marketingu. Externé marketingové oddelenie je súčasťou podniku, žije s podnikom a obchodné ciele podniku sú spoločnými cieľmi. Externý marketingový tím sa zúčastňuje napr. významných porád, vďaka čomu je schopný rýchlo pochopiť podnikové procesy. Osobou ktorá komunikuje je skúsený marketér, ktorý na mieru podniku vytvorí tím špecialistov. Tento tím sa stotožní s výrobkami, službami a hľadá najvhodnejšie riešenie pre fungovanie marketingu v podniku. Náklady na externé marketingové oddelenie sa väčšinou rovnajú nákladom na jedného interného marketéra. Navyše môže podnik získať odborníkov zameraných na výsledky a hlavne efektivitu. (Popracká, 2020)

Úlohou interného marketingu je zaistiť, aby každý zamestnanec v podniku zastával vhodné marketingové zásady, najmä vedúci zamestnanci. Vedenie má za úlohu prijímať, motivovať a školiť zamestnancov, ktorí budú efektívne napomáhať zákazníkom. Kľúčové je to pre tých, ktorí budú v priamom kontakte so zákazníkmi. Podniky často nevenujú dostatočnú pozornosť internej komunikácii, keďže sa sústredia najmä na aktivity smerujúce k vonkajšiemu prostrediu. Tie však bez predošlého interného oboznámenia sa často nevedú k očakávanému výsledku. Preto je dôležité sa rovnako venovať internej aj externej komunikácii. Problémom býva aj samotná zodpovednosť a preberanie zodpovednosti za komunikáciu. Pod internú komunikáciu podniku spadá podniková kultúra, interný branding a celková atmosféra v podniku. (Karaffová, 2016, s. 26)

Podporou motivácie zamestnancov, ich vzdelávania, angažovanosti a jasnosti vízie organizácie, má interný marketing potenciál umožniť zamestnancom organizácie zapojiť sa do zmysluplných medziorganizačných interakcií obchodného vzťahu B2B (Business-to-Business) a podporiť spoluvytváranie hodnoty. Spoločné vytváranie hodnôt môže presahovať finančné výhody pre organizácie. (Brown et al., 2024)

### *1.3.2 Stratégia podniku*

Stratégiu možno charakterizovať ako plán, ako vzor pre následnosť akcií, ako prostriedok na dosiahnutie cieľov podniku, ako pozícia, alebo ako perspektíva. Stratégia súčasne zväzuje všetky časti podniku. Vhodne formulovaná podniková stratégia spája všetky podnikové ciele a pomáha prerozdeľovať jednotlivé zdroje podniku. Hlavným cieľom stratégie je určiť miesto podniku v externom prostredí. Zároveň predstavuje víziu o tom, kam by sa podnik mal uberať, a rozhodnutie o konkrétnych krokoch, ktoré je potrebné podniknúť na dosiahnutie tohto cieľa. Táto vízia je spoločná pre všetkých zamestnancov podniku. (Slávik a kol., 2015, s. 118)

### *1.3.3 Hodnoty podniku*

Marketingové aktivity zohrávajú významnú úlohu pri tvorbe úžitku. Úžitok znamená „sumu“ výhod, ktoré produkt prináša zákazníkovi. Úžitok následne vytvára hodnotu. Marketing vytvára niekoľko rôznych typov úžitkov, aby zákazníkovi (konečným spotrebiteľom) poskytol hodnotu, a to úžitok miesta (dostupnosť produktu), úžitok formy (materiál sa prevádza do finálneho výrobku), úžitok času (výrobok sa skladuje do tej doby, kedy ho zákazník potrebuje) a úžitok vlastníctva. Hodnota má viacero podôb, a to od úžitku, ktorý výrobok prináša, jeho imidžu, kvality, cez jeho fyzickú dostupnosť, až po služby, ktoré výrobok sprevádzajú. Hodnotu nie je možné určovať tým, čo podnik robí, ale zákazníkmi, ktorí nakupujú jeho výrobky alebo služby. Hodnotu produktu (výrobku alebo služby) možno vyčíslieť ako rozdiel medzi nákladmi (finančné prostriedky, úsilie, čas, pohodlie, riziko), ktoré konečný spotrebiteľ vynaložil na jeho získanie, a hodnotou, ktorú konečný spotrebiteľ získal vlastníctvom výrobku alebo jeho užívaním (potešenie, subjektívne uspokojenie, spoločenská prestíž, rôzne zážitky, zisk, užitočnosť zo spotreby alebo z držby). Zákazníci si teda kupujú uspokojenie svojich potrieb. To, čomu zákazníci pripisujú hodnotu a čo nakupujú, sa väčšinou odlišuje od toho, o čom si výrobcovia myslia, že predávajú. (Jakubíková, 2013, s. 56)

Významným nástrojom riadenia podniku je manažérska komunikácia. K jej základným funkciám patrí sprostredkovanie dôležitých informácií v súvislosti s výkonom a riešením pracovných úloh, deľbou práce, organizáciou a koordinovaním práce, hodnotením práce a podaním výsledkov o vykonanej práci. Medzi sekundárne funkcie manažérskej komunikácie zasa patrí sprostredkovanie informácií o pracovných vzťahoch, o pracovných pozíciách, o stratégii, vízii a cieľoch podniku, o etických princípoch podniku, o sociálno-

psychologických faktoroch pracovného prostredia, o normách podniku, o hodnotách a vzoroch podniku. Súčasťou sekundárnych funkcií sú aj funkcia tvorby pozitívnej pracovnej a komunikačnej atmosféry podniku, funkcia tvorby podnikovej kultúry, ako aj funkcia tvorby imidžu podniku. (Szarková, 2018, s. 119-120)

#### *1.3.4 Kultúra na pracovisku*

Kultúra podniku je faktor, ktorý má najvyšší kredit pre úspešné riešenie problematiky sociálnej klímy. Kultúra na pracovisku predstavuje komplexný atribút kvality a úrovne fungovania podniku. Jej hlavnými zložkami sú symboly, hodnoty, subsystemy, štruktúry a vízie. Uvedené zložky sú hlavným charakteristikami nielen kvality života, ale tiež práce a rozvoja podniku. Majú zásadný vplyv na podnikovú ekonomiku, politiku aj morálku. Úroveň kultúry na pracovisku je determinovaná fungovaním technického subsystemu (materiálna vybavenosť, technologická a technická vyspelosť) a sociálneho subsystemu (napr. stratégia, vízie, kvalifikácia, štýl, hodnoty, symboly). Úroveň i kvalita kultúry na pracovisku závisí od toho, aké stratégie a vízie sú na ňom uplatňované, aké hodnoty podnik vyznáva, aké sa používajú symboly, aká je kvalifikačná vyspelosť, aký sa uplatňuje štýl vedenia ľudí, aký je vzťah zamestnancov a manažmentu k práci a celkovo k podniku. Dôležitým a najmä motivujúcim aspektom podnikovej kultúry je tzv. team building (budovanie tímov), cieľom ktorého je podporovať tímovú spoluprácu, stmelovať kolektív a zvyšovať výkonnosť i kvalitu. Podnik, ktorý má vysokú úroveň podnikovej kultúry, má zároveň aj vysokú úroveň sociálnych, pracovných vzťahov, sociálneho a pracovného uspokojenia zamestnancov, ako aj vysokú ekonomickú efektivitu, je konkurencieschopný a úspešne sa rozvíja. (Haňdiak, 2016, s. 100-101)

Podniková kultúra neexistuje v objektívnej podobe, čiže ide o subjektívnu rovinu interpersonálnych vzťahov konkrétnych zamestnancov. Podniková kultúra označuje spoločné hodnoty a normy. Podniková kultúra predstavuje kolektívny fenomén s výrazným sociálnym charakterom. Dynamicky sa mení v čase pod vplyvom interakcií vnútri i vonku podniku. Vzniká v dôsledku osvojovania si poznatkov z vonkajšieho prostredia a koordinácie vo vnútri podniku. Adaptácia nových zamestnancov na podnikovú kultúru je kľúčová, aby chápali, ako sa správať v súlade s kultúrnymi tradíciami podniku. Podniková kultúra uľahčuje orientáciu v podnikovom prostredí, zároveň zjednocuje a sprostredkováva význam udalostí v podniku. (Hajerová - Müllerová, Šimek, 2011, s. 7)

### *1.3.5 Interná komunikácia*

Interná komunikácia je kľúčovým prvkom v internom marketingu, nakoľko ovplyvňuje angažovanosť zamestnancov a výsledky organizácie. Ide o súbor emócií a behaviorálnych atribútov, ktoré zamestnanci preukazujú vo svojej každodennej práci, aby pomohli dosiahnuť ciele organizácie. Spojenie medzi internou komunikáciou a angažovanosťou zamestnancov môže podporiť dlhodobý úspech organizácie na strategickej úrovni. (Arif et al., 2023)

Komunikácia sa stala kľúčovým prvkom v dnešnej dobe, prelínajúc sa s politikou, ekonomikou a digitálnou transformáciou. Rozvoj nových komunikačných nástrojov, založených na internete a sociálnych médiách s pridanou hodnotou umelej inteligencie, zmenil spôsob, akým žijeme a pracujeme. Táto digitálna transformácia ovplyvňuje nielen osobné, ale aj firemné interakcie, pričom interná komunikácia hrá kľúčovú úlohu v podpore súdržnosti, produktivity a spolupráce v rámci organizácií. S hranicami medzi pracovným a osobným životom sa striedajú, čo zvyšuje dôležitosť efektívnej internej komunikácie. Firmy sú nútené prispôbiť sa tejto digitalizácii a využívať digitálne komunikačné platformy na informovanie, zapájanie a motivovanie zamestnancov, čím sa zvyšuje celková efektivita podniku. V súčasnej digitálne orientovanej ére je pre úspech kritické udržiavať neustále spojenie s novými aj existujúcimi zákazníkmi. (Verčič et al., 2023)

### *1.3.6 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov*

Aby zamestnanci mohli vykonávať určitú prácu a dosahovať požadovaný výkon, je potrebné utvárať, prehĺbovať a rozširovať ich znalosti, zručnosti a schopnosti zabezpečením ich neustáleho vzdelávania sa. Blaho zamestnancov je rozhodujúce pre ich pracovné nasadenie a ich zámer zostať pracovať v maloobchode. Ide o sektor, ktorý má v súčasnosti celosvetovo najvyššiu mieru obratu. Až 49 % maloobchodníkov na celom svete považuje nábor a udržanie si zamestnancov za svoju najnáročnejšiu úlohu. (Mayr, Teller, 2023)

Ako uvádza Lochmannová (2016, s. 91), vzdelávanie zamestnancov zahŕňa tri oblasti, ktorými sú:

- **Všeobecné vzdelávanie** - je zabezpečované štátom, kedy si jedinec osvojuje všeobecné znalosti, zručnosti a správanie pre život v spoločnosti.

- **Odborné vzdelávanie** - okrem štátu (základná príprava na povolanie a uplatnenie na pracovnom trhu) je zabezpečované aj zamestnávateľom. Zamestnávateľ svojim zamestnancom zabezpečuje zaškolenie (novo nastupujúci zamestnanec sa zoznamuje s pravidlami fungovania a osvojuje si schopnosti na výkon dojednanej práce), doškolovanie (dochádza k prehľbovaniu kvalifikácie z dôvodu meniacich sa požiadaviek na pracovné miesto) a preškolovanie (osvojovanie si nových schopností).
- **Ďalší rozvoj zamestnanca** - je zabezpečovaný výlučne zamestnávateľom, výnimkou je podpora štátu v spolupráci s rôznymi vzdelávacími inštitúciami. Zamestnanec si v procese rozvoja osvojuje nové schopnosti presahujúce rámec požiadaviek na jeho súčasnú pracovnú pozíciu. Cieľom je zvýšenie jeho uplatniteľnosti v samotnej organizácii, alebo mimo nej.

Vzdelávanie zamestnancov ako jedna z úloh riadenia ľudských zdrojov spočíva nielen v ich odbornom vzdelávaní, ale aj v rozvoji ich znalostí, schopností a zručností. Vzdelávanie a celkový rozvoj zamestnancov sú súčasťou celkovej podnikovej stratégie. Na pracovisku a pri vykonávaní pracovných úloh sa uplatňujú metódy vzdelávania ako napr. inštruktáž pri výkone práce, asistencia, koučing, rotácia pracovísk, prednášky a školenia, poverenie určitou úlohou, účasť na pracovných poradách, seminároch a workshopoch, príp. brainstorming. Investície do vzdelávania zamestnancov sa podniku časom vrátia, nakoľko sú významnou konkurenčnou výhodou. Vzdelávanie zamestnancov je zároveň kľúčovou oblasťou personálnej stratégie a plánovania personálu. Pri vzdelávaní je dôležitá jeho systematickosť, dobrá organizácia vypracovanie hodnotiacich kritérií. (Kubalák, 2013, s. 378)

Oblasť rozvoja zamestnancov sa zameriava na získanie širšej „palety“ vedomostí a znalostí, ako si vyžaduje výkon ich zamestnania. Pri rozvoji zamestnancov ide skôr o formovanie pracovného kapitálu ako kvalifikáciu, nakoľko je zameraný na kariéru zamestnanca, než na ním aktuálne vykonávanú prácu. Riadenie kariéry zamestnanca predstavuje proces, v ktorom podnik vyberá, následne hodnotí a rozvíja zamestnancov takým spôsobom, aby si zabezpečili dostatočný počet kvalifikovaných zamestnancov zodpovedajúcim požiadavkám v budúcnosti. Prvým cieľom riadenia kariéry je uspokojiť potreby podniku pri nástupníctve na manažérskych postoch. Druhým cieľom je zamestnancom poskytnúť prísľub continuity vzdelávania a získavania vedomostí a skúseností pre rôzne úrovne právomocí a zodpovednosti. Tretím cieľom riadenia kariéry je

zamestnancom poskytnúť potenciál, podporu a vedenie. (Matusovičová, Čihovská, Pavliková, 2018, s. 166)

Pokiaľ ide o multikvalifikáciu, táto stratégia zahŕňa školenie niektorých zamestnancov vo viac ako jednom type úloh, čím sa získa súbor multikvalifikovaných zamestnancov. Spoločnosti, ktoré čelia rozdielom v požiadavkách na zamestnancov, môžu presunúť viac kvalifikovaných zamestnancov z typov úloh s nadmerným počtom zamestnancov na úlohy s nedostatočným počtom zamestnancov. Tento typ politiky je známy ako flexibilita druhého stupňa a je vhodný práve pre maloobchod. (Porto et al., 2022)

#### **1.4 Nové trendy v maloobchode**

Nástup technológií v maloobchodnom sektore od začiatku 21. storočia vyústil do množstva výhod a výziev pre zákazníkov aj obchodné firmy. Dochádza k diskkrétnej interakcii medzi maloobchodníkom a jeho zákazníkmi na základe vzájomne závislých úloh zamestnancov, technológií a zákazníkov. Od tradičnej osobnej služby dochádza k prechodu na technologicky obohatenú osobnú službu, kde hranice nie sú fyzické ani časové, ale technologické. Jedným z najnovších technologických pokrokov je „robotika“. Fyzické servisné roboty (mobilné, systémové, autonómne, adaptabilné, fyzické stroje) slúžia nielen organizáciám, ale aj ich zákazníkom. Zamestnaneckou interakciou a komunikáciou na emocionálno-sociálnej úrovni môžu mať významný potenciál pre inovácie v kamennom maloobchode. Rastúci počet maloobchodných predajcov vníma potenciál servisných robotov. Servisný robot primárne ovplyvňuje tri kľúčové zainteresované strany - zákazníkov, zamestnancov maloobchodu a retailových manažérov. (Meyer, Roth, Gutknecht, 2023)

Na nákupné správanie zákazníkov majú čoraz väčší vplyv sociálne kanály a nezávislé zdroje. Táto zmena prinútila maloobchodníkov prehodnotiť svoje marketingové aj komunikačné stratégie. Maloobchodníci sa nemôžu spoliehať len na lojalitu, ale hľadajú inovatívne spôsoby, ako nadviazať kontakt s potenciálnymi zákazníkmi. Spotrebiteľia sú čoraz viac nároční a od značiek očakávajú, že sa budú stotožňovať s ich názormi, vkusom a odrážať ich náhľady. Bez ohľadu na to, či je spotrebiteľ v predajni alebo v e-shope, očakáva, že tovar bude vždy na sklade a dostane sa k nemu v čo najkratšom čase. Toto vysoké očakávanie ohľadom dodávky vytvára veľký tlak na maloobchodníkov, ktorí zasa očakávajú, že im technológie poskytnú riešenie. Nástroje založené na umelej inteligencii

sú zamerané na plánovanie, rozvrhovanie a rozhodovaciú inteligenciu, čím pomôžu maloobchodníkom zlepšiť tvorbu predpovedí odbytu a eliminovať prevádzkové náklady. V blízkej budúcnosti sa maloobchodníci budú snažiť o dosahovanie čo najvyššej úrovne digitálnej sofistikovanosti, v dôsledku čoho sa oddelia tí, ktorí budú schopní tieto nástroje uplatňovať na poskytovanie poznatkov a hodnôt, od tých, ktorí toho nebudú schopní. (Culey, 2023)

Novým trendom v meraní frekvencie zákazníkov sú nákupné vozíky z RFID čipom, ktoré zobrazujú pohyb zákazníkov po obchodnej ploche, preferovaný tovar, dĺžku ich návštevy aj objem nákupu. Predajné miesto je tak prehľadnejšie a na základe prepojenia do pokladničného registračného systému je možné merať konverzný pomer kampaní a optimalizovať umiestnenie tovaru v predajni. Na základe tohto trendu je možné efektívne plánovať personál za účelom poskytovania kvalitnejších služieb. (Mišovičová, Čihovská, Pavliková, 2018)

K ďalším moderným technológiám možno zaradiť QR kódy ako platforma pre súťaže, reklamu, anketu a môžu poskytnúť odkaz na webové stránky, prístup k profilom na sociálnych sieťach, atď. Bežnou vymoženosťou sú bezkontaktné platby a „blízko dosahová komunikácia“ (NFC - near-field communication), ktoré umožňujú obchodníkovi, aby svojich zákazníkov obohacoval o nové zážitky a objavy a tak zefektívnil svoj predaj. Digital signage je diaľkovo ovládaná digitálna obrazovka, ktorá je úzko spojená s maloobchodom, marketingom a reklamou. V predajni možno tieto inteligentné obrazovky umiestniť v regálovom čele aj so zabudovanou kamerou a aplikáciou, ktorá dokáže rozpoznať zákazníkov aj predmety. Umožňuje dozerať na dostatok tovaru na regáloch a identifikáciou pohlavia, veku a emócie zákazníka prispôbiť prehrávaný obsah. V obchodných centrách sa využívajú infokiosky, ktoré slúžia ako interaktívne informačné terminály, kde návštevník môže zistiť, kde sa nachádza ním vyhľadávaná predajňa. Vďaka internetu vecí (IoT) sú v inteligentných regáloch zabudované senzory, ktoré dokážu monitorovať, koľko ľudí sa okolo nich pohybuje, kto sa na tovar pozrie, kto ho chyť, kto ho vráti a kto ho vloží do košíka. Inteligentné technológie, internet vecí a prvky interaktivity sa dostávajú aj do zrkadiel a skúšobných kabínok. Tieto technológie pomáhajú zákazníkovi si vybrať tovar, ktorý by im sedel strihom aj farbou. Trendom sú tiež mobilné aplikácie, ktoré obchodníkovi pomáhajú propagovať produkty, zabezpečiť celkové fungovanie obchodu a uľahčiť služby zákazníkovi. Aplikácia dokáže uchovávať informácie napr. z e-shopu a okrem počtu vernostných bodov pripomína tiež rôzne

benefity. Povinnou výbavou je bezplatné pripojenie na WiFi. Ponúkajú ju aj obchody, ktorým okrem príspevku k nákupnému zážitku umožňuje získavať informácie o zákazníkoch, analyzovať ich pohyb po predajni a zmapovať ich potreby. Pomocou technológie iBeacon (pozostáva z majáčika) je možné vysielat' informácie a navádzať zákazníka po predajni. Jej vymoženosťou je pozdraviť zákazníka krátkou správou pri príchode do predajne a cez aplikáciu mu ponúknuť špeciálnu ponuku alebo zľavu. (Jesenský et al., 2018)

Zákazníci môžu v predajni naraziť aj na hologram, ktorý sa vznáša nad regálom. Umelá inteligencia umožňuje obchodníkom automatizáciu trackingu zákazníkov, hlbšie pochopenie ich nákupnej cesty aj presné a relevantné personalizované ponuky. Ovládanie hlasom je technológiou budúcnosti. Obchodníci môžu integrovať denné ponuky a špeciálne akcie, reflektovať doterajšiu nákupnú históriu, adresu doručenia tovaru, ako aj platobné a doručovateľské preferencie zákazníka. Bežnou súčasťou života ľudí sú sociálne siete. Užívateľ mediálny obsah nekonzumuje, ale vytvára. Komunikácia neprebíha smerom od značky k zákazníkovi, ale od zákazníka späť k značke. (Jesenský et al., 2018)

## 2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je na konkrétnom príklade vybraného subjektu implementovať interný marketing na základe zhodnotenia problematiky interného marketingu a identifikácie jeho výhod. Cez analýzu uplatňovania interného marketingu na danom subjekte sa následne snažíme navrhnúť opatrenia, ktoré povedú k zlepšeniu identifikovaného stavu.

### 2.1 Čiastkové ciele

V nadväznosti na hlavný cieľ práce, boli stanovené tieto čiastkové ciele:

- teoretické vymedzenie maloobchodu a identifikácia jeho špecifik;
- uvedenie významu marketingu v maloobchodnej praxi;
- identifikácia komponentov interného marketingu v obchodnej praxi;
- charakteristika holistickej koncepcie marketingu;
- uvedenie nových trendov v maloobchode;
- charakteristika odvetvia maloobchodu na Slovensku;
- charakteristika spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. a jej finančných ukazovateľov;
- mapovanie interného marketingu uplatňovaného v maloobchodnej predajni Sizeer v OC Optima Košice;
- výpočet indikátorov výkonnosti v predajni Sizeer v OC Optima Košice;
- zhodnotenie dosiahnutých výsledkov;
- návrh opatrení na zlepšenie interného marketingu v sieti predajní Sizeer.

### **3 Metodika práce a metódy skúmania**

Cieľom tejto kapitoly je charakterizovať spoločnosť Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. Ďalej zisťujeme spôsob získavania údajov a ich zdroje v teoretickej aj praktickej časti predkladanej práce, ako aj použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.

V teoretickej časti diplomovej práce bolo potrebné uplatniť vedecké metódy ako deskripcia maloobchodu, analýza komponentov interného marketingu, analógia pri maloobchodných a veľkoobchodných prevádzkových operáciách, syntéza pri spájaní výkonového, vzťahového, interného, integrovaného a spoločensky zodpovedného marketingu do jedného celku - holistického marketingu a komparácia pri porovnaní externého a interného marketingu.

V praktickej časti diplomovej práce bola uplatnená analýza spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o., prvkov marketingového mixu kamenných predajní Sizeer a internetového obchodu Sizeer.sk. Informácie a údaje potrebné k tejto analýze boli získané kombináciou metód. Primárne informácie boli získané prostredníctvom terénnych pozorovaní a rozhovorov s vedúcou predajne a zamestnancami Sizeer v nákupnom centre OC Optima v Košiciach. Sekundárne informácie boli získané z verejne dostupných zdrojov, ako sú finančné správy a správy o výkonnosti spoločnosti. Získané informácie a údaje boli následne vyhodnotené popisným spôsobom v prehľadných tabuľkách a graficky. Prostredníctvom vedeckých metód ako dedukcia a systémový prístup boli navrhnuté opatrenia a odporúčania na zefektívnenie interného marketingu uplatňovaného v sieti kamenných predajní Sizeer.

Na záver sme zhrnuli teoretické a praktické prínosy, ktoré vyplynuli z riešenej diplomovej práce. Využitá tu bola vedecká metóda, ktorou je sumarizácia.

#### **3.1 Charakteristika spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o.**

Rozsiahla maloobchodná sieť Sizeer nám predstavuje významného hráča na trhu s obuvou, oblečením a doplnkami. Špecializuje sa najmä na športovú obuv, oblečenie a získala významné postavenie nielen na domácom trhu, ale aj v ďalších krajinách strednej a

východnej Európy. Jej hlavným cieľom je poskytovať zákazníkom originálne produkty od popredných značiek, pričom kladie dôraz na kvalitu a štýlový dizajn.

V rámci svojej ponuky spolupracuje Sizeer so známymi značkami Nike, Adidas, Puma, New Balance, Reebok, Timberland alebo Vans. Tieto značky sú pre Sizeer viac ako len obchodným partnerom – tvoria esenciu ich multibrandového konceptu. Pre zákazníkov sú „C-I-T-Y“ (Puma City, Nike City, atď.) symbolom kvality, štýlu a športového ducha. Sizeer si udržiava svoju pozíciu na trhu prostredníctvom stratégie, ktorá je založená na výbere najlepších značiek, sledovaní aktuálnych trendov a poskytovaní prvotriednej zákazníckej obsluhy.

Okrem pestrej ponuky produktov sa Sizeer snaží vytvárať prostredie, ktoré predstavuje viac ako len miesto nákupu. Jeho predajne sa stávajú miestom stretnutia nadšencov športu a módy, kde si môžu zákazníci okrem samotného nákupu vychutnať aj jedinečný zážitok. Zaškolený personál v predajniach je vždy ochotný pomôcť a poradiť zákazníkom so všetkými otázkami, aby im zabezpečil správny výber produktu a maximálnu spokojnosť.

Sizeer si svoju reputáciu buduje aj prostredníctvom aktívnej účasti na komunitných a spoločenských podujatiach, ako aj prostredníctvom svojho online a sociálneho média, kde sa zameriava na budovanie vzťahu so zákazníkmi a poskytovanie relevantných informácií o novinkách, prebiehajúcich akciách a trendy vo svete módy a športu. Tieto prvky prispievajú k silnému brandu Sizeer a udržiavajú ho v popredí mysle spotrebiteľov v oblasti športovej módy.

Údaje o spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. sú obsahom tabuľky 2.

## **Tabuľka 2 Základné informácie o spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia**

**S.R.O**

<b>Sídlo:</b>	<b>Michalská 7, 811 01 Bratislava, SR</b>
<b>Dátum vzniku:</b>	6. február 2014
<b>IČO:</b>	47652454
<b>DIČ:</b>	2024045804
<b>SK NACE:</b>	Podľa účtovnej závierky: 46190 Sprostredkovanie obchodu s rozličným tovarom Podľa štatistického úradu SR 47720 Maloobchod s obuvou a koženými výrobkami v špecializovaných predajniach
<b>Počet zamestnancov (k 31.12.2023):</b>	50-99

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa FinStatu, 2024

Predajne Sizeer dominujú v oblasti maloobchodného predaja športovej obuvi a oblečenia s celkovým počtom 200 predajní v rámci EÚ, teda nie len na Slovensku, ale aj v Českej republike, Maďarsku, Rumunsku, Poľsku, Litve, Nemecku, Chorvátsku a Srbsku. Ich rozšírenie a expanzia do týchto krajín dokazuje ich význam a úspech na trhu.

Na slovenský trh vstúpila táto spoločnosť v roku 2018, pričom svoju prvú kamennú prevádzku otvorila v obľúbenom nákupnom centre Aupark v Bratislave. S postupným rozvojom a úspechom na trhu sa sieť prevádzok rozrástla aj na Slovensku. V súčasnosti môžeme nájsť 4 prevádzky v Bratislave a ďalšie 2 v Nitre na západnom Slovensku. Na strednom Slovensku máme k dispozícii 2 prevádzky v Žiline a Banskej Bystrici. Na východnom Slovensku sú umiestnené 2 prevádzky v Košiciach a jedna v Prešove.

Takáto široká distribúcia predajní umožňuje spoločnosti efektívne osloviť rôznorodú klientelu a pokryť tak potreby zákazníkov vo viacerých lokalitách. Zároveň umožňuje zákazníkom prístup k škále produktov a značiek, ktoré predstavuje Sizeer, bez toho, aby museli cestovať veľké vzdialenosti. Tento prístup k umiestneniu predajní podporuje celkovú dostupnosť značky a jej konkurencieschopnosť na trhu maloobchodu.

Zvláštnu pozornosť chceme venovať práve prevádzke Sizeer, ktorá sa nachádza v nákupnom centre OC Optima v Košiciach. Nakoľko brigádujem v tejto prevádzke už druhý rok ako asistentka predaja, za tú dobu som nadobudla cenné skúsenosti týkajúce sa fungovania tejto prevádzky a práce so spoločnosťou Marketing Investment Group, ktorá túto prevádzku riadi. Je to prostredie plné dynamiky, ktoré každý deň prináša nové výzvy a

príležitosti. Moja práca ma zaraďuje do tímu ľudí, ktorí sa neustále usilujú o poskytnutie najlepšieho servisu pre svojich zákazníkov. Som hrdá na to, že môžem prispieť k úspechu tejto výkonnej prevádzky a zabezpečiť, aby naši zákazníci zažili skvelý nákupný zážitok a nakúpili si kvalitný a moderný sortiment.

Táto konkrétna predajňa disponuje najväčšou predajnou plochou na Slovensku, s rozlohou 350 metrov štvorcových. Táto veľká plocha je premyslene rozdelená na viaceré sekcie, zamerané na rôzne značky obuvi a oblečenia, čím zabezpečuje prehľadné usporiadanie a efektívny nákupný proces.

Predajňa je koncipovaná s dôrazom na kvalitu materiálov a estetiku, aby poskytovala zákazníkom najlepší možný nákupný zážitok. Interiér je vyhotovený z kvalitného dreva, čo dodáva priestoru teplý a príjemný vzhľad. Čierna dlažba v kombinácii s bielou farbou pridáva obchodu moderný a elegantný charakter, ktorý sa spája s aktuálnymi trendmi v oblasti maloobchodu.

Navrhnutá je s ohľadom na moderný a dynamický dizajn, pričom osvetlenie je dôležitým prvkom. Celá predajňa je dobre osvetlená tak, aby vystavené produkty boli vyzdvihnuté a zároveň vytvárala príjemnú atmosféru pre zákazníkov. Osvetlenie prispieva k celkovému dojmu priestoru a pomáha zdôrazniť sortiment, čím sa vytvára atraktívne prostredie na nákup.

Pri vstupe do predajne je možné počuť hudbu z vlastného rádia Sizeer, čo pridáva atmosféru a pohodlie počas nakupovania. Pútače a televízory sú umiestnené strategicky po celej prevádzke, na ktorých sa zobrazujú aktuálne zľavy a nové kolekcie, aby zákazníci mali prístup k najnovším ponukám a informáciám.

V rámci inertného marketingu má spoločnosť Sizeer jasný cieľ: vytvoriť prostredie, ktoré nie je len miestom predaja, ale aj miestom, kde sa zákazníci cítia ako doma. Tento cieľ však nezahŕňa iba zákazníkov, ale aj samotných zamestnancov. Spoločnosť si totiž uvedomuje, že kľúčom k dlhodobej úspešnosti nie je len ponuka produktov najvyššej kvality, ale aj prostredie, v ktorom pracujú jeho zamestnanci.

Interný marketing v Sizeer sa preto zameriava na vytvorenie pozitívneho pracovného prostredia, ktoré podporuje zamestnaneckú angažovanosť a vernosť. To zahŕňa opatrenia, ako je zabezpečenie zamestnaneckej pohody a spokojnosti prostredníctvom investícií do programov na zlepšenie ich komfortu pri práci. Spoločnosť sa taktiež snaží

poskytnúť zamestnancom príležitosti na odborný rozvoj a kariérny rast, čím podporuje ich dlhodobú väzbu so spoločnosťou.

Hodnoty značky Sizeer, ako je kvalita a pohodlie, sa snaží prenášať aj do pracovného prostredia pomocou rôznych interných podujatí a podpory ich prejavu vo vzťahu k zamestnancom. Transparentná komunikácia a zdieľanie zabezpečujú, že zamestnanci sú dobre informovaní a majú tak pocit, že majú hlas v rozhodovacích procesoch.

Sizeer tiež kladie dôraz na podporu tímovej spolupráce a kolektívnej identity, čo pomáha vytvoriť prostredie, kde sa zamestnanci cítia ako súčasť tímu a majú pocit príslušnosti k tejto komunite ľudí. Tieto opatrenia sú základom pri dosahovaní cieľa interného marketingu teda zabezpečiť maximálnu spokojnosť a lojalitu zamestnancov, čo je zároveň zárukou maximálnej spokojnosti a lojality zákazníkov k značke Sizeer.

### **3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje**

Teoretická časť predkladanej diplomovej práce bola dôkladne vypracovaná na základe rozsiahleho prehľadu domácej aj zahraničnej odbornej literatúry, zameranej na oblasti obchodného podnikania, manažmentu, strategického marketingu, personalistiky a manažmentu ľudských zdrojov marketingovej komunikácie, logistiky, retailingového manažmentu a predajných techník. V rámci literárneho výskumu boli študované knižné publikácie, ako aj odborné články z renomovaných zahraničných časopisov, dostupné prostredníctvom internetových portálov.

Okrem toho bol zrealizovaný primárny zber informácií a dát pomocou analýzy spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o., ktorá je materskou spoločnosťou značky Sizeer na Slovensku, a aj prostredníctvom štúdia internetového obchodu Sizeer.sk. Tento prístup umožnil získať objektívne údaje a informácie o problematike interného marketingu v maloobchodných predajniach Sizeer.

Cenné a aktuálne informácie, nevyhnutné pre analýzu a interpretáciu dát, boli získane z databázy FinStat, ktorá poskytuje dôležité ekonomické údaje o spoločnostiach na Slovensku, a z internetovej stránky e-shopu Sizeer.sk, kde sa nachádzajú relevantné informácie týkajúce sa ponuky produktov, stratégie predaja a interakcie so zákazníkmi.

Tento komplexný prístup k získavaniu informácií a údajov rôznych zdrojov zabezpečil robustnú základňu pre teoretickú časť diplomovej práce a umožnil uskutočnenie

analýzy a výskumu s cieľom porozumieť a vyhodnotiť praktické aspekty interného marketingu v kontexte maloobchodných predajní Sizeer.

### **3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov**

Získané informácie a číselné údaje z analýzy spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. a internetového obchodu Sizeer.sk predstavujú kľúčový pilier pre pochopenie a hodnotenie vnútorných mechanizmov a trendov v maloobchodných predajniach Sizeer. Tieto údaje boli podrobené dôkladnej analýze a vyhodnotené prostredníctvom viacerých metód akými bol tabuľkový softvér Excel, pomocou ktorého sme vytvárali jednotlivé tabuľky a grafy, aby sa zabezpečila presnosť a prehľadnosť výsledkov.

Po prvotnom zozbieraní dát a informácii boli údaje usporiadané do prehľadných tabuliek, ktoré umožnili systematické usporiadanie a porovnanie jednotlivých aspektov a indikátorov predajne. Tieto tabuľky slúžili ako základný nástroj pre kvantitatívnu analýzu, vizualizáciu trendov a vzťahov medzi rôznymi premennými.

Okrem tabuliek boli vytvorené aj grafy a obrázky, ktoré sú silným nástrojom pre vizuálnu interpretáciu a prezentáciu dát. Tieto grafické reprezentácie umožnili rýchle a efektívne porozumenie hlavným trendom, výkyvom a vzťahom v analyzovaných dátach. Zároveň boli grafy a obrázky použité na identifikáciu prípadných vzorov a anomálií, čo pomohlo pri formulovaní záverov a odporúčaní.

Popri kvantitatívnej analýze sa tiež venuje pozornosť popisnému vyhodnoteniu dát a informácií. Popisná analýza umožnila detailnejšie pochopenie kontextu a významu jednotlivých údajov. V tejto fáze sa zvýšila pozornosť k špecifickým charakteristikám a faktorom ovplyvňujúcim výkonnosť a fungovanie maloobchodných predajní Sizeer s dôrazom na konkrétnu prevádzku.

Celkovým cieľom tejto rozsiahlej analýzy je poskytnúť holistický pohľad na výkonnosť a efektívnosť predajných aktivít Sizeer a identifikovať príležitosti na zlepšenie a optimalizáciu procesov. Vyhodnotenie údajov a informácií v rôznych formách a perspektívach poskytuje komplexný obraz a umožňuje formulovať rozhodnutia a stratégie v oblasti maloobchodného podnikania tejto spoločnosti a ich vnútorných vzťahov.

## 4 Výsledky práce

Cieľom štvrtej kapitoly je uviesť podiel veľkoobchodu a maloobchodu na národnom hospodárstve. Ďalej uvádzame prvky marketingového mixu uplatňované v kamenných predajniach Sizeer a v internetovom obchode Sizeer.sk, ako aj komponenty interného marketingu ako prvku podnikovej kultúry spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o.

Veľkoobchodná a maloobchodná činnosť (vrátane opravy motorových vozidiel a motocyklov) predstavovala na Slovensku v roku 2022 až 16,06 % všetkých ekonomických činností realizovaných na Slovensku, čo je najviac v porovnaní s ostatnými ekonomickými činnosťami. V roku 2021 bol tento podiel 16,71 %, v roku 2020 už 17,17 % a v roku 2019 až 18,37 %. Možno sledovať zníženie podielu veľkoobchodnej a maloobchodnej činnosti v slovenskej ekonomike, o čom svedčia údaje uvedené v tabuľke, ktorá tvorí prílohu A diplomovej práce. Kým v roku 2019 v tomto sektore pôsobilo 45 372 podnikov, v roku 2022 ich bolo už len 42 814.

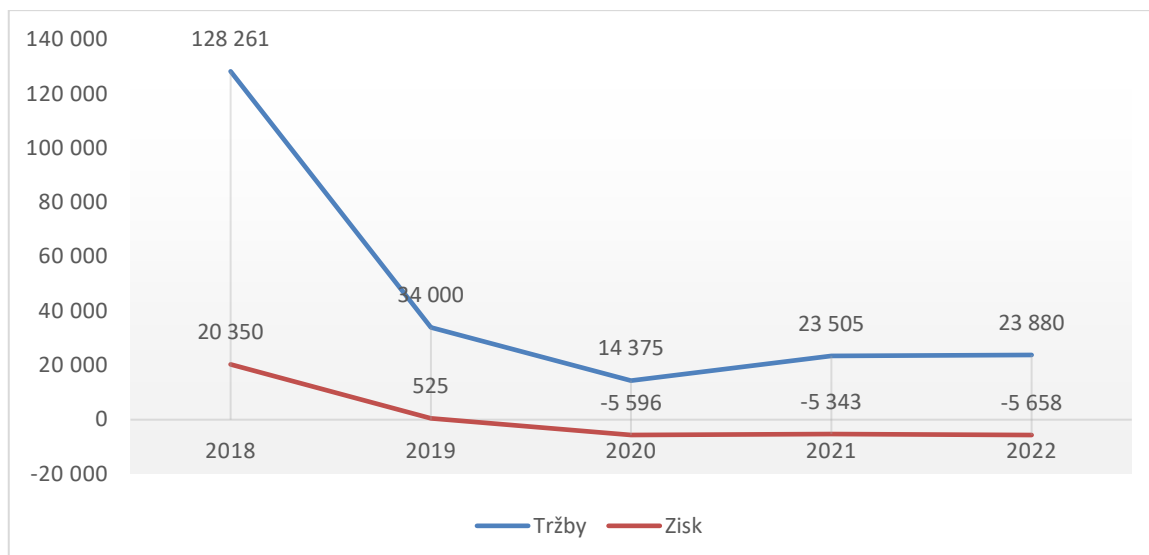
Počet podnikov podnikajúcich v sektore veľkoobchod a maloobchod + oprava motorových vozidiel možno porovnať so sektorom odborné, vedecké a technické činnosti, kde ich počet za obdobie rokov 2019 až 2022 vzrástol o 4 822, resp. o 10,14 %. Ich podiel na všetkých podnikoch podľa ekonomických činností bol v roku 2022 až 17,85 %. Kým v roku 2019 v tomto sektore pôsobilo 47 754 podnikov, v roku 2022 to bolo už len 47 576.

Sieť maloobchodu veľkých podnikov s 20 a viac zamestnancami má za obdobie rokov 2019 až 2022 vzrastajúcu tendenciu. Štatistický úrad Slovenskej republiky evidoval v roku 2019 celkovo 13 908 maloobchodných prevádzok s 20 a viac zamestnancami, v roku 2022 ich bolo už 14 240, čo predstavuje nárast o 332. V roku 2020 prišlo k poklesu o 489 na 13 419, v dôsledku vypuknutia pandémie COVID-19. Mierny nárast siete maloobchodu veľkých podnikov s 20 a viac zamestnancami bol zaznamenaný v roku 2021 (o 2 %), v porovnaní s rokom 2020, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 278.

Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca v maloobchode s ostatným tovarom v špecializovaných predajniach bola vo 4. štvrťroku 2023 vo výške 1 226 EUR.

Spoločnosť Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. zastrešuje sieť predajní Sizeer.

Vývoj zisku a tržieb je zachytený, respektíve znázornený na obrázku č.2



**Obrázok 1 Vývoj zisku a tržieb spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. za roky 2018-2022**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa FinStatu, 2023

Spoločnosť Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. zvýšila v roku 2022 výsledok hospodárenia - stratu o 6 %, z - 5 343 EUR v roku 2021 na - 5 658 EUR. Od roku 2018 možno sledovať pokles zisku, ktorý v roku 2020 dosiahol záporné hodnoty, čo bolo spôsobené vypuknutím pandémie COVID-19. Tržby jej narástli o 2 %, z 23 505 EUR v roku 2021 na 23 880 EUR v roku 2022. V prípade tržieb možno sledovať prudký prepád tržieb, ktorý nastal v roku 2019. Oproti roku 2018 poklesli až o 73,50 %. K ďalšiemu poklesu prišlo v roku 2020, konkrétne o 57,72 % oproti roku 2019. Protipandemické opatrenia mali negatívny dopad na návštevnosť maloobchodných predajní, ktoré boli najprv zatvorené (aby sa zabránilo prenosu ochorenia) a neskôr slúžili ako výdajne.

Na základe údajov o vývoji tržieb v minulosti však môžeme predpokladať, že spoločnosť Sizeer mohla čeliť určitým výzvam v oblasti ziskovosti v dôsledku poklesu tržieb v minulých rokoch. Avšak vývoj tržieb sa v roku 2022 zdá byť pozitívny, keďže tržby sa zvýšili o 2% oproti roku 2021. Tento nárast môže naznačovať možný obrat k pozitívnemu vývoju v roku 2023 a 2024, ak spoločnosť dokáže udržať alebo zvýšiť tento trend.

Z týchto údajov môžeme vyvodiť niekoľko otázok:

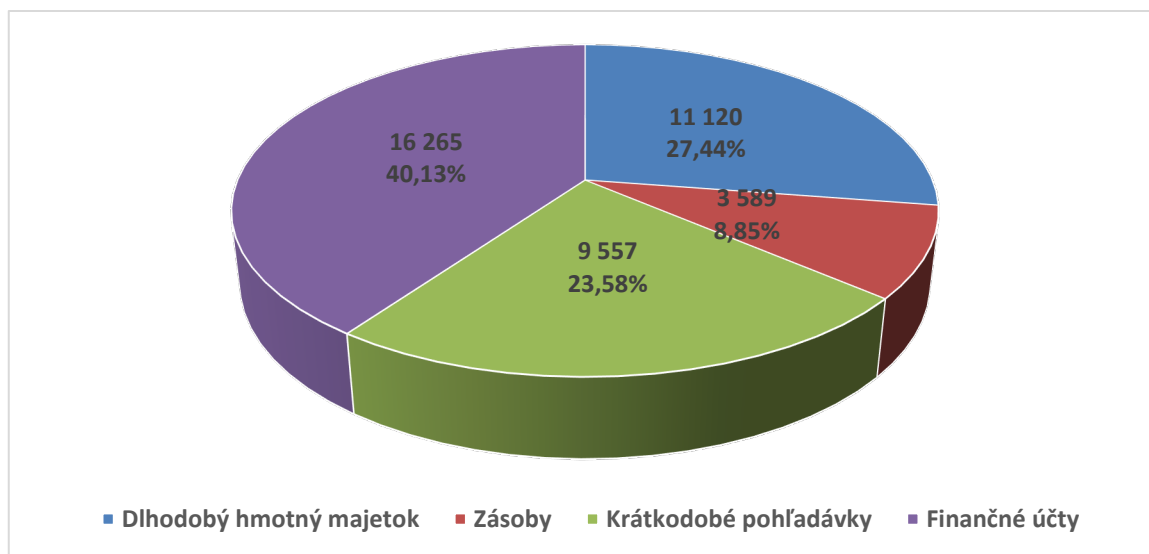
**Lepšia interná komunikácia** - je nevyhnutné preskúmať, či existuje dostatok komunikácie medzi jednotlivými úrovňami organizačnej štruktúry, ktorý by mohol ovplyvniť výsledky spoločnosti.

**Postavenie firmy na trhu** - napriek zvýšeniu tržieb je nutné zvážiť, či je spoločnosť schopná udržať si konkurencieschopnosť a zlepšiť svoje postavenie na trhu vzhľadom na dlhodobý pokles zisku.

**Problém v tovare** - je možné, že výrobky alebo služby nie sú dostatočne atraktívne pre zákazníkov, čo vedie k poklesu tržieb a zisku.

**Cena** - treba zvážiť, či sú ceny produktov spoločnosti vhodne nastavené a či nie je potrebné ich prispôbiť, aby lepšie zodpovedali trhovým podmienkam a zároveň zvýšili ziskovosť.

Štruktúru majetku spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. za rok 2022 prezentuje obrázok 3.

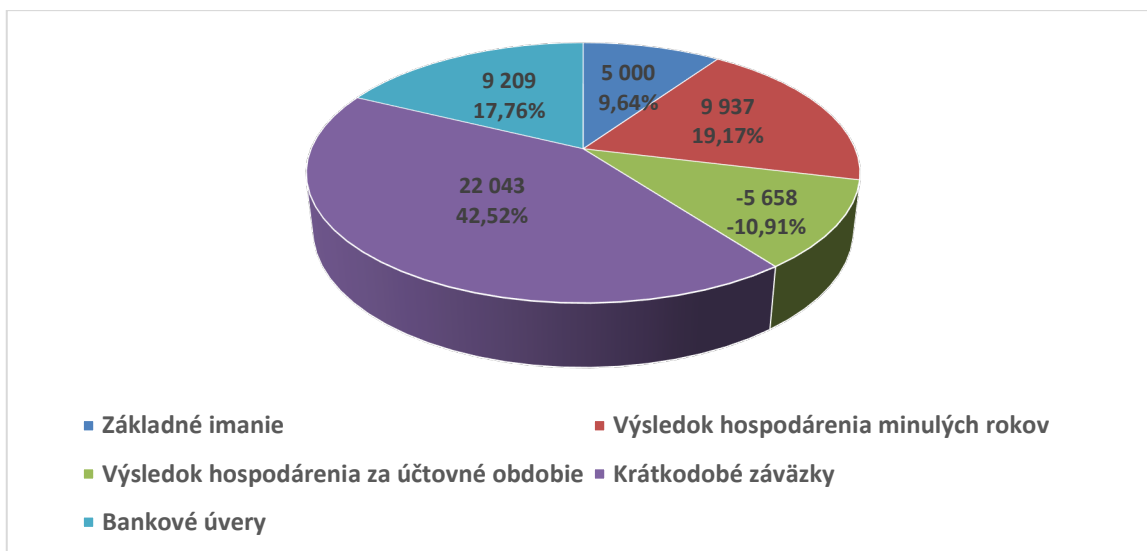


**Obrázok 2** Štruktúra aktív za rok 2022 v absolútnom a percentuálnom vyjadrení

Zdroj: vlastné spracovanie podľa FinStatu, 2023

Najväčší podiel na aktívach spoločnosti mali finančné účty (40,13 %), čiže peniaze v pokladnici a na bankových účtoch. Nasledoval dlhodobý majetok s podielom 27,44 % a krátkodobé pohľadávky s podielom 23,58 %.

Štruktúru zdrojov krytia majetku spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. za rok 2022 prezentuje obrázok 4.



**Obrázok 3 Štruktúra pasív za rok 2022 v absolútnom a percentuálnom vyjadrení**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa FinStatu, 2023

Najväčší podiel na pasívach spoločnosti mali krátkodobé záväzky. Ich podiel bol v roku 2022 na úrovni 42,52 %. Druhý najväčší podiel na zdrojoch krytia majetku mal výsledok hospodárenia minulých rokov s podielom 19,17 %. Nasledovali bankové úvery s podielom 17,76 %.

Štruktúrou aktív a pasív sa zaoberáme, aby sme mali komplexný pohľad na hospodárenie spoločnosti, ktorá je od vypuknutia pandémie COVID-19 v roku 2020 v strate. Cieľom spoločnosti je dosahovať zisk a zefektívnenie komponentov interného marketingu jej môže priniesť vyššie tržby, čiže obrat a v konečnom dôsledku aj zisk.

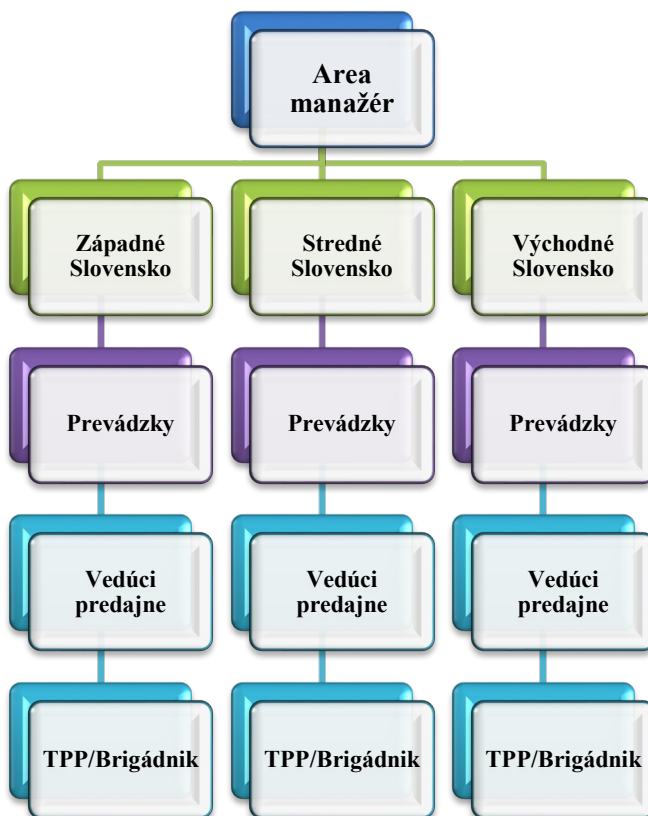
V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi sa zvýšil podiel krátkodobých záväzkov spoločnosti na úkor dlhodobějších zdrojov financovania. Celková zadlženosť spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. bola v roku 2022 na úrovni 77,11 %, z čoho vyplýva, že spoločnosť na financovanie svojich podnikateľských aktivít využíva cudzie zdroje.

Je potrebné poznamenať, že takéto zvýšenie zadlženosti môže zvýšiť riziko pre spoločnosť, najmä v období ekonomickej nestability. Či sa táto situácia zlepšuje alebo zhoršuje, závisí od viacerých faktorov, vrátane vývoja trhu a úspešnosti podnikateľských opatrení. Očakáva sa, že spoločnosť bude aktívne pracovať na zlepšení svojej finančnej stability a konkurencieschopnosti prostredníctvom viacerých opatrení.

## 4.1 Organizačná štruktúra maloobchodných prevádzok Sizeer na Slovensku

Celý chod prevádzok Sizeer závisí od Area manažéra a od vedenia spoločnosti.

Organizačnú štruktúru siete predajní Sizeer na Slovensku prezentuje obrázok 5.



*Obrázok 4 Organizačná štruktúra siete predajní Sizeer na Slovensku*

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných dát spoločnosti, 2024

V tejto organizačnej štruktúre sa jednotlivé úrovne a pozície navzájom prepájajú a ovplyvňujú sa smerom k zákazníkovi, čím tvoria efektívny systém zabezpečujúci optimálny nákupný zážitok.

Na čele všetkých prevádzok v rámci Slovenska stojí Area manažér, ktorý nesie celkovú zodpovednosť za ich čo najlepšie fungovanie. Jeho úlohy zahŕňajú administratívne práce, ako aj riešenie rôznych situácií, čím vytvára základ pre efektívne riadenie prevádzok. Medzi jeho taktické dôležité úlohy patrí komunikácia s ostatnými úrovňami jednotlivých predajní, najmä s vedúcimi prevádzok Sizeer na Slovensku. Zabezpečuje, aby ciele a smery boli jasne definované, pochopené a aby sa dosahovalo plnenie požadovaných

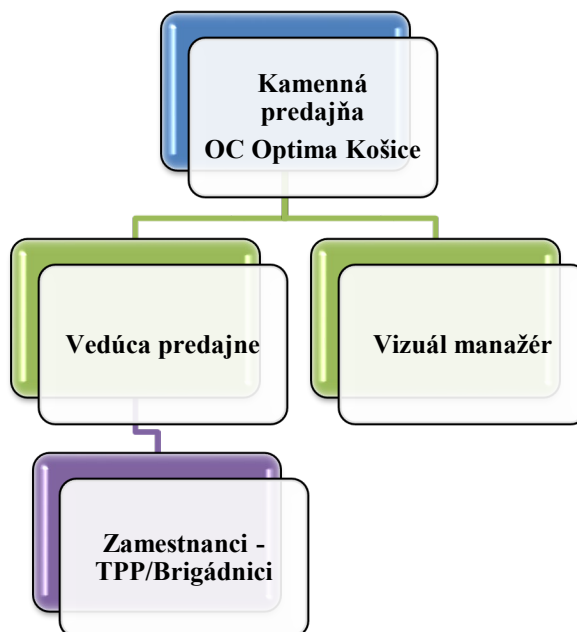
plánov spoločnosťou Sizeer. Ak vznikne problém na úrovni Area manažéra, môže to mať mnohé negatívne dôsledky na všetky úrovne tejto organizačnej štruktúry a nakoniec aj na samotných zákazníkov. Tento manažér je zodpovedný za správny chod všetkých prevádzok v jednotlivých regiónoch Slovenska, a ak nie je schopný riadiť vzniknuté situácie účinne, môže to viesť k nedostatočnej podpore a koordinácií v rámci fungovania týchto prevádzok.

Pod Area manažérom sa nachádzajú vedúci predajní jednotlivých prevádzok, ktorí majú významnú úroveň moci a zodpovednosti. Area manažér je v úzkom a pravidelnom kontakte s týmito vedúcimi prevádzok. Konzultuje najmä chod danej prevádzky a plnenie stanovených mesačných cieľov buď osobne, alebo prostredníctvom videohovorov. Medzi hlavné úlohy vedúcich predajne patrí nie len delegovanie úloh ostatným zamestnancom a brigádnikom predajne, ale aj každodenné riešenie problémových situácií, ako sú reklamácie od zákazníkov a objednávky tovaru. Týmto spôsobom zabezpečuje, aby každodenné operácie prebiehali hladko a zákazníci boli spokojní so sortimentom na predajni. Avšak v prípade ak by zlyhal Area manažér, tak na vedúceho predajne by to mohlo mať vplyv najmä s nedostatočným informovaním o neustále sa meniacich požiadavkách firmy, napríklad na fungovanie prevádzky, o novinkách atď., čo by malo za následok zhoršenie výsledkov predajne.

Na ďalšej úrovni sú jednotliví zamestnanci, ktorí vykonávajú rôzne úlohy v rámci predajne. Ich práca zahŕňa obsluhu zákazníkov, starostlivosť o tovar, prácu na pokladni a v sklade, udržiavanie čistoty na predajni a iné. Ich úloha spočíva v tom, že sú priamo v integrácií so zákazníkmi a tak zabezpečujú, aby ich potreby boli uspokojené a aby mali pozitívny zážitok z návštevy predajne. V prípade, ak by nastala chyba na strane vedúceho predajne, v dôsledku toho by mohlo dôjsť k zníženej kvalite poskytovaných služieb, ako je obsluha zákazníkov, starostlivosť o tovar, či udržiavanie chodu prevádzky. Zákazníci by mohli pociťovať zvýšený čas čakania na pomoc, nedostatok informácií o tovaroch a ich dostupnosti alebo obmedzenú komunikáciu s personálom.

Hlavným cieľom tejto organizačnej štruktúry je zabezpečiť, aby všetky úrovne spolupracovali čo najefektívnejšie a sústredili sa na poskytovanie čo najkvalitnejšieho zákazníckeho servisu. Týmto spôsobom sa jednotlivé pozície a úrovne vzájomne dopĺňajú a prispievajú k celkovému úspechu predajní Sizeer.

Organizačnú štruktúru siete kamennej predajne Sizeer v OC Optima Košice prezentuje obrázok 6.



**Obrázok 5 Organizačná štruktúra kamennej predajne Sizeer v OC Optima Košice**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Na trvalý pracovný pomer pracuje v kamennej predajni Sizeer v OC Optima Košice šesť osôb, z toho jedna osoba je vedúca predajne, a druhá je vizuál manažér, ktorý sa nachádza v organizačnej štruktúre hneď vedľa vedúcej predajne. Obe pozície majú zodpovednosť za riadenie a organizáciu práce na predajni. Na polovičný pracovný pomer pracujú dve osoby a štyri osoby pracujú ako brigádnicov.

Zamestnanci TPP a polovičný pracovný úväzok, sú priamo podradení vedúcemu predajne, ale taktiež aj vizuál manažér im môže prideliť úlohy. Hlavnými pracovnými činnosťami týchto zamestnancov je plnenie pridelených úloh a zabezpečovanie chodu prevádzky Sizeer. Pracujú so systémom spoločnosti, vybavujú reklamácie, prijímajú tovar, vykladajú tovar na prevádzku a umiestňujú tovar do skladu alebo priamo na predajňu. Tovar chodí do prevádzky od pondelka do piatka (prostredníctvom kuriérskych spoločností DPD, Packeta, Slovenská pošta). Centrála reguluje posielanie istých balíkov na prevádzku. Zamestnanci obsluhujú zákazníkov a komunikujú s nimi, udržiavajú čistotu predajnej plochy aj skladu.

Štyria brigádnicov sú ďalšími zamestnancami predajne Sizeer. Ich práca sa zameriava najmä na obsluhu zákazníkov a rôzne úlohy v predajni, ako je vykladanie tovaru

a udržiavanie čistoty. Aj títo zamestnanci sú podriadení priamo vedúcej predajne a plnia svoje povinnosti v rámci stanovených cieľov.

#### *4.1.1 Náplň práce vedúceho a obslužného personálu, pracovná doba zamestnancov*

Vedúca prevádzky má na starosti celý chod prevádzky. Prioritne sa venuje administratíve, napr. vybavovaniu e-mailov, komunikácii s vedením, konkrétne s centrálou v Krakove v Poľsku. Ďalej zaznamenáva dochádzku v systéme Storeforce. Každý zamestnanec má tuto aplikáciu stiahnutú v mobilnom telefóne a tam si sleduje svoju dochádzku. Vedúca tiež sleduje plnenie mesačných plánov a dohliada na to, aby boli splnené. Motivuje zamestnancov a ide im príkladom. Zadeľuje prácu počas dňa jednotlivým zamestnancom aj brigádnikom. Vedúca predajne Sizeer sa zodpovedá "Area manažérovi" (oblastnému manažérovi), ktorý má na starosti všetky prevádzky v rámci SR. Dvakrát do roka prichádza aj osobne na vizitu, kde sleduje vizuál a chod prevádzky, administratívne záležitosti a prácu zamestnancov a brigádnikov pri obsluhu zákazníka. Taktiež skúša zamestnancov, či ovládajú mesačné plány a skratky (napr. PT, UPT). Uplatňuje aj hranie rolí, napr. že on je zákazník a zamestnanci ho musia obslúžiť podľa toho, ako to má spoločnosť stanovené.

Vizuál manažér je pravou rukou vedúcej predajne. Ovláda komplexnú agendu ako vedúca predajne. Prioritne sa však venuje tvorbe vizuálu predajne podľa stanovených vizuálov, ktoré posiela spoločnosť. Počas prebiehajúcej novej kampane sleduje, či je vystavené oblečenie a obuv (vždy pravé topánky sú vystavené, štítok ktorý oznamuje zľavu na danej obuvi je pripnutý do daného smeru). Neustále prebieha kampaň na ponožky Sizeer, ktoré sú počas celého roka v zľave - jedno balenie za 10 EUR, dve balenia za 15 EUR. Vizuál manažér vedie online školenia prostredníctvom MS Teams, kde zaškoľuje ostatných zamestnancov pri tvorbe a udržiavaní vizuálu prevádzky. Pri otváraní nových prevádzok v rámci EÚ cestuje do zahraničia za účelom tvorby vizuálu prevádzky pred jej otvorením.

Zamestnanci na TPP a polovičný pracovný úväzok sa starajú o efektívny chod prevádzky Sizeer. Pracujú so systémom spoločnosti, vybavujú reklamácie, prijímajú tovar, vykladajú tovar na prevádzku a umiestňujú tovar do skladu. Títo zamestnanci obsluhujú zákazníkov a komunikujú s nimi, udržiavajú čistotu predajnej plochy aj skladu. Pomáhajú s úlohami, ktoré im zadáva vedúca predajne alebo vizuál manažér.

Brigádnicí sa prioritne starajú o obsluhu zákazníkov a komunikujú s nimi. Taktiež vykladajú tovar a umiestňujú ho po prevádzke. Pracujú v sklade, blokujú tovar a starajú sa o čistotu prevádzky.

Keďže sa kamenné prevádzky Sizeer nachádzajú výhradne v nákupných centrách, ich otváracia doba je od 9:00 do 21:00 hod. Personál prichádza do predajne o 8:30 a do otváracej doby upratuje predajnú plochu. Vedúca predajne si sama rozvrhuje pracovnú dobu, aby bola prítomná na jednej aj druhej zmene. Jej pracovný čas je flexibilný. Počas svojej pracovnej doby dohliada na celých chod prevádzky. Pracovná doba vizuál manažéra je od pondelka do piatka a má stanovený 8-hodinový pracovný čas. Ostatní zamestnanci pracujúci na trvalý pracovný pomer pracujú na krátky (streda a štvrtok) a dlhý týždeň (pondelok, utorok, piatok, sobota a nedeľa). Zamestnanci s polovičným úväzkom majú povinnosť mesačne odpracovať minimálne 80 hodín. Je im umožnené pracovať denne 6, 8 alebo 12 hodín. Brigádnicí môžu mesačne odpracovať maximálne 80 hodín. Taktiež je im umožnené pracovať denne 6, 8 alebo 12 hodín. Zmeny brigádnikom a zamestnancom s polovičným úväzkom prideluje vedúca prevádzky po dohode so zamestnancami.

## **4.2 Marketingový mix**

V tejto časti uvádzame marketingový mix kamenných predajní Sizeer a internetového obchodu Sizeer.sk.

### **Produktová politika Sizeer**

Sizeer predajne predávajú prioritne obuv rôznych značiek. Oblečenie, šľapky, pánske plavky, šiltovky, ponožky, batohy, ľadvinky, boxerky, čiapky a rukavice sú len doplnkovým predajom. Najväčšiu časť prevádzky zaberá pánska a dámska obuv, najmenšiu časť prevádzky naopak zaberá časť detskej obuvi. Čo sa týka oblečenia, najviac sortimentu tvorí pánsky - oblečenie a doplnky, nasleduje dámsky sortiment a od roku 2023 sa pridal aj detský sortiment oblečenia, avšak len značky Nike a Adidas. O odbytohto sortimentu sa stará personál siete predajní Sizeer.

Spoločnosť značkové produkty ponúka aj na web stránke Sizeer.sk. Obuv a oblečenie pochádzajú z popredných kolekcí a vynikajú nielen pohodlím, ale aj zaujímavým vzhľadom. Uvedené sa týka aj značkových doplnkov ako šály, čiapky, rukavice, ruksaky a tašky. Všetky produkty v ponuke sú detailne opísané. Každý zákazník

môže bez problémov nájsť svoju veľkosť a model topánok alebo oblečenia vhodný pre seba.

Internetový obchod Sizeer.sk sa stará o celú rodinu - ženy, mužov aj deti. V ponuke môžu potenciálni aj stáli zákazníci nájsť bohatú ponuku značkového oblečenia, obuvi a doplnkov. E-shop Sizeer.sk má vo svojej ponuke značkové oblečenie a značkovú obuv z najnovších kolekcií uznávaných značiek ako Nike, Adidas, Umbro alebo Puma. Ďalšími značkami sú Birkenstock, Champion, Columbia, Confront, Converse, Crocs, DC, EMU Australia, Ellesse, Empire, Fila, Helly Hansen, Jordan, Lacoste, Levis, Moon Boot, New Balance, New Era, Reebok, Roxy, Sizeer, Timberland, UGG a Vans.

Veľkosti viditeľné na kartách produktov sú v súlade s oficiálnymi veľkostnými tabuľkami uvedenými výrobcom.

Zákazníci si dostupnosť produktov v kamenných predajniach môžu overiť online. V podrobnostiach každého produktu, resp. na karte produktu treba kliknúť na možnosť „ZISTIŤ DOSTUPNOSŤ V NAŠICH KAMENNÝCH PREDAJNIACH“ a overiť si, či je v ponuke v najbližšej predajni Sizeer.

Internetový obchod Sizeer.sk má väčší rozsah sortimentu. Zákazník môže nakúpiť z pohodlia domova a vyzdvihnúť si tovar na prevádzke. Má možnosť vrátiť tovar na prevádzku, avšak výmena tovaru nie je možná na kamenných prevádzkach, ak bol tovar zakúpený online. Je možné len vrátenie tovaru do 30 dní. Niekedy v e-shope prebiehajú zľavy, ktoré však neprebiehajú na kamenných prevádzkach, čiže lepšie ceny tovarov sú na webovej stránke, ako v kamenných prevádzkach. Zákazníci si len prídu vyskúšať obuv alebo oblečenie na kamennú prevádzku a následne si tovar objednávajú cez internet. Počas vianočných sviatkov je predĺžená doba vrátenia alebo výmeny tovaru.

### **Cenová politika Sizeer**

Neoddeliteľnou súčasťou marketingových aktivít v maloobchodných prevádzkach Sizeer je stanovenie cien produktov. Pri stanovovaní cien výrobkov vlastnej značky Sizeer uvedených na cenovkách sú zohľadnené vynaložené náklady a očakávaný zisk, čiže obchodná marža. Výšku ceny ovplyvňuje aj situácia na trhu, dopyt, otázka zastupiteľnosti produktov aj konkurencia. Pri predaji ostatných značiek, ako napr. Puma, Nike, Adidas, atď., cenu výrobkov určujú ich výrobcovia, pričom zisk z predaja týchto značiek závisí od počtu predaných kusov (výška zisku z predaja v absolútnom alebo relatívnom vyjadrení je stanovená v zmluve).

V obchode Sizeer.sk sú zákazníkom ponúknuté viaceré možnosti uhradenia objednávky, konkrétne na dobierku (pri prebratí zásielky od doručovateľa) alebo online cez systém TrustPay, PayPal a GO Pay. Spôsob platby si zákazník môže zvoliť v nákupnom košíku. Odporúčanou formou úhrady všetkých objednávok je bezpečná platba online, resp. platba vopred. Vďaka platobnej bráne TrustPay môže zákazník zaplatiť za svoju objednávku bankovým prevodom alebo platobnou kartou. Ak si zákazník vyberie platobnú metódu PayPal, bude na konci procesu objednávania automaticky presmerovaný na stránky PayPal. Platba GO Pay je realizovaná cez Przelewy24.

### **Distribučná a reklamačná politika Sizeer**

Značkovú obuv, oblečenie a doplnky si zákazníci môžu zakúpiť priamo v 10. kamenných predajniach v nákupných centrách vybraných krajských miest Slovenska, ako aj v zahraničí. Produkty objednané v obchode Sizeer.sk je možné si nechať zaslať do kamenných predajní s možnosťou ich vyskúšania.

Doručenie do kamenného obchodu je vždy zadarmo, bez ohľadu na hodnotu objednávky. Zákazníkovi je v okamihu skompletizovania objednávky odoslaná SMS správa alebo zaslaný e-mail. Štandardný čas realizácie objednávky je 2 až 6 pracovných dní odo dňa, keď zákazník obdrží potvrdenie o uzatvorení „Kúpnej zmluvy“. V prípade, že kuriér zákazníka nezastihne na uvedenej doručovacej adrese, zanechá avízo s informáciou o opätovnom termíne doručenia alebo s uvedeným časom a miestom, na ktorom si zásielku bude zákazník môcť osobne prevziať.

Všetky objednávky realizované v e-shope Sizeer.sk sú zasielané Slovenskou poštou, spoločnosťou DPD a spoločnosťou Packeta (Zásielkovňa). Pri zakúpení tovaru v hodnote vyššej ako 50 EUR je doprava zadarmo. Od 3. januára 2019 platia ceny za doručenie uvedené v tabuľke 3.

**Tabuľka 3 Ceny za doručenie objednávky v eurách**

<b>Hodnota objednávky</b>	<b>Slovenská pošta</b>	<b>DPD</b>	<b>Packeta (zásielkovňa)</b>
Do 50	5	3	3
Od 50	0	0	0

Zdroj: vlastné spracovanie podľa webovej stránky Sizeer.sk, 2024

V termíne do 30 dní od dátumu doručenia zásielky je zákazníkovi umožnená výmena produktu zakúpeného v internetovom obchode Sizeer.sk za iný. Zákazník tiež

môže v lehote do 30 dní od dátumu doručenia zásielky vrátiť tovar zakúpený v internetovom obchode bez udania dôvodu. Lehota na uplatnenie práva z väd (chýb) je 24 mesiacov odo dňa prevzatia produktu. Za vadu sa však nepovažuje zmena vlastnosti produktu, ktorá vznikla počas 24 mesiacov od prevzatia produktu v dôsledku opotrebenia alebo nesprávneho používania, príp. nesprávneho zásahu.

### **Marketingová komunikácia Sizeer**

Podstatou marketingovej komunikácie v kamenných predajniach Sizeer je nielen informovať, oboznamovať návštevníkov s produktmi, ich vlastnosťami, možnosťami kombinácie oblečenia, obuvi a doplnkov, ale tiež vedieť ich počúvať, poznať ich požiadavky, potreby a adekvátne na ne reagovať (proces obsluhy zákazníka je uvedený v subkapitole 4.3.6). V maloobchodných predajniach Sizeer možno nájsť podporu predaja v podobe ponuky ponožiek Sizeer, kedy jedno balenie stojí 10 EUR a dve balenia stoja 15 EUR, ako aj ponúknutie produktov Empire, ktoré súvisia so starostlivosťou o obuv.

Kým v kamenných predajniach Sizeer prebieha interpersonálna komunikácia, čiže komunikácia tvárou v tvár, internetový obchod Sizeer.sk pôsobí na sociálnych sieťach, konkrétne na Instagrame, kde má 1 849 príspevkov a 15 800 sledovateľov. Súčasne má zriadenú stránku na Facebooku, kde má až 922 000 sledovateľov. Podiel predaja v kamennej predajni a cez internet s vyzdvihnutím tovaru na predajni je nasledovný: predaj v kamennej predajni tvorí 60% z celkového predaja v Sizeer, zatiaľ čo predaj cez internet s vyzdvihnutím na predajni tvorí 40%.

Zákazníci môžu obsluhu obchodu Sizeer.sk kontaktovať od pondelka do piatka od 9:00 hod. do 17:00 hod. na uvedenom telefónnom čísle, príp. e-mailom (obchod@sizeer.sk).

Zákazníci svoje obľúbené kúsky vyhľadávajú podľa:

- menu - podľa pohlavia, značky, kategórie, akcie a novinek;
- vyhľadávača - hľadanie podľa názvu/typu/kódu produktu, príp. je potrebné iným spôsobom formulovať heslo (napr. namiesto „balerínky“ uviesť „baleríny“);
- filtra - výsledky vyhľadávania návštevník môže zúžiť výberom charakteristiky výrobku.

Zasielaním informácií z e-shopu Sizeer odberateľ získava:

- extra zľavu vo výške 10 %;

- informácie o špeciálnych akciách;
- informácie o unikátnych modeloch, najnovších a limitovaných kolekciách značiek;
- istotu, že o každej zľave a akcii sa dozvie ako prvý.

Zákazníci sa môžu stať členom SIZEERCLUBU inštaláciou aplikácie Sizeer. Tu sa musia najskôr zaregistrovať a prihlásiť sa na svoj účet. Za to získajú uvítacích 50 bodov a poukážku v hodnote 5 EUR pri nákupe za minimálne 20 EUR. Pri nákupe v Sizeer zákazník získa za každé 1 euro 1 bod. Body je potrebné vymeniť za KUPÓNY, čiže percentuálne zľavy, zľavy z hodnoty, ako aj odmeny. Taktiež existujú ÚLOHY navyše, za ktoré môžu zákazníci získať dodatočné BODY a rýchlejšie získať KUPÓNY. Každý mesiac prebiehajú nové kampane, akcie vrátane nových kupónov, napr. 20 % kupón na boxerky značky Champion za 0 bodov v aplikácii (vypršanie tohto kupónu bude za 1 184 dní do konca), 10 % zľavový kupón na zľavnené produkty za 0 bodov v aplikácii (2 dni do konca), Dedicated 3 T-shirts 3 za 55 EUR za 50 bodov v aplikácii. Tieto kupóny je možné použiť len v kamenných prevádzkach Sizeer (na stránke Sizeer sú už upravené ceny produktov tak, ako by daný produktu cenovo stál po uplatnení daného kupónu.) Na stránkach Sizeer niekedy prebiehajú aj väčšie zľavy, resp. lepšie ceny produktov ako v kamenných prevádzkach, čo je negatívum pre kamenné predajne. Prvý bloček si daný zákazník môže do aplikácie naskenovať aj sám, avšak ďalšie už nemôže. Pre pripočítanie bodov do aplikácie sa musí oskenovať QR kód v aplikácii priamo v maloobchodnej predajni Sizeer ešte pred samotným zaplatením tovaru. Ak v danom období, kedy zákazník nakupuje, aktuálne nevie využiť žiaden kupón, zákazníkovi je navrhnuté oskenovať QR kód na pripočítanie bodov z daného nákupu a využitie týchto bodov v budúcnosti alebo pri najbližšom nákupe. Exspirácia nazbieraných bodov v aplikácii nastáva po jednom roku. Posledný mesiac pred vypršaním bodov príde zákazníkovi niekoľko e-mailov o blížiacej sa expirácii bodov a využití týchto bodov v aplikácii.

### **4.3 Manažment kamennej predajne Sizeer v OC Optima Košice**

V tejto podkapitole predstavujeme maloobchodné činnosti, ktoré sú realizované v kamennej predajni Sizeer v OC Optima Košice. Uvádzame, kto je zodpovedný za objednávanie tovaru, nákup tovaru od veľkoobchodníkov, príjem tovaru do predajne a organizáciu práce zamestnancov. Ďalej opisujeme, ako prebieha príprava a predaj tovaru a uvádzame, kto kontroluje chod predajne, ako aj komunikáciu predajného personálu s

návštevníkmi. Zisťujeme návštevnosť predajne a identifikujeme indikátory výkonnosti uplatňované v predajni. Analyzujeme vzdelávací, motivačný a odmeňovací systém spoločnosti. Zisťujeme, ktoré moderné technológie sú v predajni Sizeer uplatňované na vytvorenie príjemného nákupného zážitku a na uľahčenie obslužných a predajných činností.

#### *4.3.1 Firemná stratégia*

Spoločnosť Sizeer zameriava stratégiu na kamenné prevádzky, s dôrazom na poskytovanie osobného a interaktívneho zážitku pri nakupovaní športovej obuvi a oblečenia. Táto stratégia sa javí doposiaľ úspešne, pretože sa snaží vytvárať príjemné a dobré navrhnuté prostredie, čo priláka zákazníkov a vytvára pozitívny prvý dojem. Ponuka širokého sortimentu od renomovaných značiek zároveň umožňuje zákazníkom nájsť produkt, ktorý najlepšie vyhovuje ich potrebám a preferenciám. Investície do školení a rozvoja zamestnancov s cieľom poskytovať vysoko kvalitnú zákaznícku obsluhu tiež naznačujú úspešnú implementáciu stratégie. Okrem toho, investície do marketingových kampaní a podujatí môžu podporiť predaj a prilákať zákazníkov do obchodov Sizeer. Využitie analytických nástrojov a údajov o zákazníkoch na optimalizáciu prevádzky a prispôbovanie ponuky ďalej naznačuje efektívnosť tejto stratégie. Celkovo teda vyzerá, že stratégia kamenných prevádzok spoločnosti prispieva s úspešnému fungovaniu a rastu podniku.

#### *4.3.2 Interná komunikácia*

V kamennej prevádzke Sizeer v Optime je interná komunikácia kľúčovým prvkom pre efektívne fungovanie chodu obchodu a dosahovania spoločných cieľov. Pravidelné porady a stretnutia medzi vedúcou predajne a zamestnancami poskytujú priestor na zdieľanie informácií, aktualizáciách o nových produktoch, stratégiách, ako aj diskusia o otázkach a konkrétnych problémoch na prevádzke, čo nám ukazuje efektívnosť interného komunikačného kanála. Taktiež sa využívajú komunikačné platformy, ako sú interné chatovacie aplikácie Messenger alebo WhatsApp na zdieľanie dôležitých oznámení a informácií medzi zamestnancami. Tréningové programy formou MS Teams a e-learning poskytujú zamestnancom príležitosti nadobudnúť nové zručnosti a znalosti formou školení. Taktiež je potrebné spomenúť aj samotných zákazníkov a ich spätnú väzbu a názory, ktoré

sú ďalšou podstatnou súčasťou interného komunikačného procesu, ktorý podporuje otvorenú a prístupnú komunikáciu medzi zákazníkmi, zamestnancami a vedením podniku.

### *4.3.3 Kultúra na pracovisku*

Spoločnosť je známa svojou orientáciou na módnu obuv a športové oblečenie, čo ovplyvňuje aj samotnú kultúru na pracovisku. Zamestnanci sa denne stretávajú so športovými trendmi a módou, pracovné prostredie je často ležérne, avšak profesionálne zároveň. Je dôležité poznamenať, že táto firemná kultúra je úspešná, pretože podporuje tímovú prácu a spoluprácu medzi zamestnancami, aby vedeli medzi sebou čo najefektívnejšie komunikovať a pracovať v tíme, čo je nevyhnutné pre koordináciu pri predaji produktov.

Dôraz na zákazníka je taktiež dôležitým aspektom kultúry na pracovisku. Od zamestnancov sa očakáva, že budú poskytovať vysokú úroveň zákazníckej podpory a budú schopní poradiť zákazníkovi pri výbere produktov podľa ich potrieb a preferencií.

Inovácia a kreativita sú tiež cenné v pracovnom prostredí tejto prevádzky. Vzhľadom na neustále meniace sa trendy v módnom priemysle sa od zamestnancov očakáva, že budú schopní prichádzať s novými nápadiami a riešeniami, čo má podporiť úspešnú kultúru v tejto konkrétnej prevádzke.

Rôznorodosť a exkluzivita sú ďalšie hodnoty, ktoré sú v spoločnosti podporované. Vzhľadom na to, že módnym priemyslom sa snaží oslovovať rôzne skupiny ľudí, je dôležité, aby kamenná prevádzka reprezentovala rôznorodosť zamestnancov aj zákazníkov, čím sa tiež posilňuje firemná kultúra na prevádzke.

### *4.3.4 Obojsmerný vzťah dôvery*

Vedúca prevádzky a vizuál manažér sú hlavnými postavami v predajni Sizeer v Optime. Ich vzťah dôvery je základom pre plnohodnotné fungovanie predajne. Vedúca prevádzky sa spolieha na vizuál manažéra pri správnom stanovení vizuálov a kampaní. Naopak, vizuál manažér verí, že vedúca prevádzky efektívne riadi administratívu a motivuje zamestnancov k plneniu mesačných plánov. Ich vzájomná dôvera umožňuje hladký chod prevádzky a posilňuje ich spoločný cieľ dosahovať optimálne výsledky.

Zamestnanci na TPP a na polovičný pracovný úväzok, ako aj brigádnici sú nevyhnutnou súčasťou tímu Sizeer. Vedúca prevádzky im dôveruje pri vykonávaní

zadaných úloh, či už ide o správne vybavovanie reklamácií, prijímanie tovaru alebo obsluhu zákazníkov. Títo zamestnanci a brigádnicí na oplátku dôverujú vedeniu a spolupracujú na efektívnom chode prevádzky, na udržiavaní čistoty predajnej plochy a skladu, čím prispievajú k celkovému úspechu tejto prevádzky.

Takýto obojsmerný vzťah dôvery medzi vedúcou predajne, vizuál manažérom a zamestnancami je základom k úspechu tejto predajne. Každý člen tímu má svoje úlohy a zodpovednosť, no vďaka dôvere a spolupráci dosahujú spoločné ciele a posilňujú vzájomné väzby.

#### *4.3.5 Návštevnosť predajne*

Pred vstupom do kamennej predajne Sizeer v OC Optima v Košiciach je umiestnené počítadlo, ktoré počíta vstupy zákazníkov v jednotlivých hodinách za daný deň.

Návštevnosť predajne Sizeer v OC Optima za jednotlivé mesiace v roku je uvedená v tabuľke 4.

**Tabuľka 4 Návštevnosť predajne Sizeer v OC Optima v jednotlivých mesiacoch**

Mesiac	Návštevnosť/sortiment	Návštevnosť cez týždeň	Návštevnosť cez víkend
<b>Január, február a marec</b>	Najnižšia návštevnosť	200-400 vstupov	400-600 vstupov
<b>Apríl a máj</b>	Jarný sortiment - obuv, z oblečenia mikiny a tričká	550 vstupov	600-900 vstupov
<b>Jún, júl a august</b>	Nižšia návštevnosť kvôli dovolenkám Letný sortiment - plavky, šľapky, krátke tričká, legíny, šiltovky	300-660 vstupov	600-800 vstupov
<b>September</b>	Vysoká návštevnosť kvôli začiatku školy - obuv a batohy	500-800 vstupov	1000 vstupov
<b>Október a november</b>	Stabilná návštevnosť - dopĺňanie tovaru o zimný - obuv, oblečenie a doplnky ako čiapky a rukavice	400-780 vstupov	850 vstupov
<b>December</b>	Najvyššia návštevnosť kvôli Vianociam - predaj všetkého, najmä zimná obuv, rukavice, čiapky, zimné bundy	1 000- 1 900 vstupov	1 000- 1 900 vstupov

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných zdrojov spoločnosti, 2024

#### 4.3.6 Proces obsluhy zákazníka

Personál predajne Sizeer sa pri obsluhu zákazníka riadi krédom: „Sme so zákazníkom počas jeho celej cesty nákupným procesom“. Proces obsluhy zákazníka možno rozdeliť do deviatich krokov, ktorými sú nasledovné:

1. Privítanie zákazníkov v predajni Sizeer.
2. Oslovenie zákazníka - nasleduje ponúknutie pomoci pri výbere obuvi, oblečenia. Ide o snahu „ušiť“ na mieru zákazníkovi to, čo potrebuje, čiže zistiť jeho preferencie, ako sú napr. značka, model, farba, materiál, veľkosť, atď. Mystery sleduje, či poradca/predajca vie povedať nejakú zaujímavosť o daných topánkach, históriu, príp. osobnosť, ktorá sa viaže k danej obuvi.
3. Po zistení preferencií zákazníka sú navrhnuté dané alternatívy podľa jeho požiadaviek.
4. Pri výbere obuvi (ktorá tvorí gro prevádzky), predtým než sa vojde do skladu po vyžiadanú veľkosť (konkrétna veľkosť a veľkosť najbližšie k požadovanej

veľkosti) sa zákazníkovi ponúkne oblečenie. Zákazník je ďalej informovaný o prebiehajúcich zľavách. Zákazníka je potrebné sa opýtať, či je členom Sizeer klubu, a ak nie je a mal by záujem sa ním stať, ponúka sa pomoc s registráciou. A až následne možno ísť po topánky do skladu.

5. Pri skúšaní topánok sa zisťuje, či zákazníkovi sadla veľkosť a strih. Ak topánky nesedia podľa požiadaviek zákazníka, navrhne sa mu iná alternatíva. Ak sa zákazník opýta aj niečo v súvislosti s oblečením, je mu ponúknutá pomoc pri výbere oblečenia aj konkrétnej veľkosti. V prípade, že oblečenie v jeho veľkosti nie je vystavené, zisťuje sa jeho dostupnosť v sklade. Ak obuv alebo oblečenie v danej veľkosti nie je dostupné na prevádzke, zákazníkovi je navrhnuté objednanie zo stránky Sizeer, príp. sa zisťuje dostupnosť tovaru v najbližšej prevádzke Sizeer.
6. Ak dôjde k rozhodnutiu o kúpe topánok alebo oblečenia, sú zákazníkovi ponúknuté prioritne ponožky značky Sizeer a pripomenutá akcia: dva páry za 15 EUR.
7. Prejdenie k pokladni, kde sú pred zaplatením zákazníkovi ponúknuté produkty Empire (starostlivosť o obuv).
8. Nablokovanie tovaru, naskenovanie QR kódu prostredníctvom aplikácie Sizeer club daného zákazníka (ak má zákazník kupón, tak sa aktivuje a následne naskenuje QR kód zákazníka pre uplatnenie zľavy).
9. Podanie tašky zákazníkovi priamo do ruky so slovami „ďakujeme za dnešný nákup a prídte zas“.

V kamenných predajniach Sizeer sa využíva špeciálny prístroj „Zebra“ (vzhľadom sa podobá na mobilný telefón), ktorý slúži na rýchlejšiu prácu pri vyhľadávaní topánok požadovaných zákazníkom, t.j. či je tovar v danej veľkosti na prevádzke alebo v sklade. Týmto prístrojom možno naskenovať tovar a je možné k nemu pripojiť malú prenosnú tlačiareň na labelká, ktoré sa lepia na štítky oblečenia a tiež cenovky na obuv.

#### *4.3.7 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov*

##### **Organizátor a frekvencia porád**

Porady v kamennej prevádzke Sizeer v Optime sú organizované vedúcou predajne a konajú sa pravidelne v pondelok v poobedňajších hodinách. Tieto stretnutia sa realizujú online teda videohovorom pomocou aplikácie Messenger a sú zvyčajne naplánované na

jednu hodinu. Slúžia na oboznámenia sa s novými požiadavkami a informáciami, ktoré prichádzajú z vedenia firmy teda od Area manažéra cez vedúcu predajne, ktorá tieto informácie ďalej poskytne zamestnancom a následne prechádzajú aj na samotných zákazníkov.

### **Účastníci a vzdelávanie**

Účastníkmi týchto porád sú vždy všetci zamestnanci tejto prevádzky, konkrétne to sú zamestnanci na trvalý pracovný pomer, zamestnanci na polovičný pracovný úväzok a nakoniec brigádnicí predajne. Cieľom týchto stretnutí je poskytnúť pravidelnú vzdelávaciu platformu pre všetkých členov tímu, bez ohľadu na ich pracovné zaťaženie alebo pozíciu.

### **Cieľ a obsah porád**

Hlavným cieľom týchto porád je najmä zlepšenie komunikácie a efektivity tímu, aktualizácia vedomostí o produktoch a službách, podpora profesijného rastu zamestnancov. Obsahom týchto stretnutí sú aj nové informácie o produktoch, predajných stratégiách, školenia z oblasti zákazníckeho servisu, povzbudenie tímovej spolupráce a motivácie. Taktiež sú diskutované rôzne otázky alebo obavy zo strany zamestnancov.

Školenia prebiehajú online formou, a to prostredníctvom MS Teams. Prostredníctvom e-learningu prebieha teoretická časť, ktorá obsahuje interaktívne videá, teóriu a následne finálny test, ktorí musia úspešne absolvovať všetci zamestnanci na daný počet bodov. Celé školenie prebieha v anglickom jazyku, čiže sa vyžaduje znalosť anglického jazyka minimálne na úrovni B1.

Školenia prebiehajú pred spustením veľkých kampaní, napr. 40. výročie existencie značky Levis, príp. pred príchodom novej značky na trh, napr. príchod značky S.NOW.JOB, ktorá bola vytvorená priamo spoločnosťou Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. v roku 2023.

Každý mesiac, ak sa splní mesačný plán (sleduje sa PT) zamestnanci s trvalým pracovným pomerom a s polovičným úväzkom dostávajú k platu prémie vo výške 50 EUR po zdanení. Vianočná odmena je taktiež vo výške 50 EUR, ktorá sa zdaňuje. Zamestnanci dostávajú aj box sladkostí na danú prevádzku. Všetci zamestnanci (TPP, polovičný aj brigádnicí) každý kvartál dostávajú 3 kupóny v hodnote 40 %-nej zľavy na čokoľvek v predajniach Sizeer v rámci SR. Raz za pol rok majú zamestnanci možnosť si v rámci jedného mesiaca zakúpiť zamestnaneckú obuv v zľave 60 %, avšak len zo značiek Puma,

Adidas, Reebok, New Balance, Vans, Converse a Fila. V prípade, že je od mystery shoppera hodnotenie vo výške viac ako 90 %, zamestnanci získavajú bonus 200 EUR k výplate.

Súčasťou zamestnaneckých výhod, resp. benefitov je organizovanie teambuildingov. Stretnutia celého tímu danej prevádzky Sizeer sa konajú raz za štvrtrok mimo predajne. Dochádza na nich k zhrnutiu úspešnosti, príp. neúspešnosti daného kvartálu a dosiahnutých výsledkov. Súčasne sú na stretnutiach podávané návrhy na zlepšenie a zmeny. Personál je oboznamovaný s novými výzvami do nového kvartálu. Zamestnanci majú možnosť sa vyjadriť, podať návrhy, klásť otázky a predkladať pripomienky. Na teambuildingoch dochádza k utužovaniu vzťahov, jednotliví zamestnanci medzi sebou komunikujú. Vianočný večierok sa odohráva na vianočných trhoch s následným posedením. Letné grilovanie sa odohráva v prírode.

#### *4.3.8 Indikátory výkonnosti uplatňované v Sizeer*

Mystery shopper navštevuje prevádzky jedenkrát za kvartál. Mystery shopper sleduje to, či je pustená hudba. Sizeer má vlastné rádio, vlastnú stanicu. Mystery shopper sleduje aj to, či majú zamestnanci menovky, či sú vhodne oblečení, resp. či majú oblečené Sizeer trička. Zaujíma sa aj o čistotu prevádzky a vizuál prevádzky. Využívanie mystery shoppera v kamenných predajniach Sizeer slúži tiež na získanie relevantných informácií, ktoré sú potrebné na porovnanie kvality služieb s konkurenčnými obchodmi. Spoločnosť využitím tejto metódy získava kontrolu nad svojimi predajňami Sizeer, ale aj nad situáciou na trhu. Táto funkcia umožňuje podrobne prejsť nákupným procesom zákazníka, a tak preveriť prívetivosť, ochotu a odbornosť predajného personálu.

Všetci zamestnanci Sizeer musia ovládať a sledovať indikátory výkonnosti. Musia vedieť čo znamenajú, a ako ich vypočítať. Z ich znalosti sú skúšaní Area manažérom. Každý deň sa sleduje PT na daný deň a vypočítava sa podľa dňa (cez týždeň je nižšie a cez víkend vyššie). Jeho hodnota závisí od daného dňa, počtu osôb v daný deň na prevádzke, koľko musí zarobiť jeden zamestnanec za daný deň a ako to splňa. S danými hodnotami, ktoré spoločnosť určuje na koľko sa musia splňať plány, vychádza z predošlých rokov. Trend je stúpajúci. Každý mesiac sa sledujú hodnoty PT a UPT, ktoré sa musia splniť. V prípade, že sa splnia, tak zamestnanci pracujúci na TPP a polovičný dostávajú odmenu 50 EUR k platu. Výkonnosť danej prevádzky Sizeer sa sleduje indikátormi ako kľúčový ukazovateľ výkonnosti (KPI - key performance indicator), konverzia, čiže percento ľudí,

ktorí niečo kúpili z celkového počtu zákazníkov (CR), PT (hodnota, ktorú v prevádzke Sizeer v priemere nechá jeden zákazník), AB (priemerná cena bločku) a UPT (počet položiek na bločku). Najdôležitejším indikátorom je PT, ktorý sa vypočíta podľa matematického vzťahu: tržba / počet ľudí. Priemerná cena bločku sa vypočíta ako pomer tržby a počtu bločkov. UPT sa zisťuje ako počet predaných kusov, ktorý sa vydelením počtom bločkov.

Z 552 vstupov za pracovný deň v apríli 2024 bolo premenených na nákup 106, čo predstavuje úspešnosť, resp. konverziu na úrovni 19,20 %.

Počet bločkov s jednou položkou za pracovný deň je obsahom tabuľky 5.

**Tabuľka 5 Počet bločkov s jednou položkou za pracovný deň**

		Tržby celkom	Tržby bez ponožiek a produktov Empire
<b>Obuv:</b>			
Obuv bez čistiaceho prostriedku Empire a bez ponožiek Sizeer	13	2 000	2 000
Obuv s ponožkami Sizeer	10	1 250	1 135
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire, ale bez ponožiek Sizeer	6	960	900
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire aj s ponožkami Sizeer	5	700	590
<b>Obuv celkom:</b>	<b>34</b>	<b>4 910</b>	<b>4 625</b>
<b>Oblečenie:</b>			
Oblečenie bez ponožiek Sizeer	12	702	702
Oblečenie s ponožkami Sizeer	4	320	275
<b>Oblečenie celkom:</b>	<b>16</b>	<b>1 022</b>	<b>977</b>
<b>Doplňky:</b>			
Doplňky bez ponožiek Sizeer	16	403	403
Doplňky s ponožkami Sizeer	3	96	66
<b>Doplňky celkom:</b>	<b>19</b>	<b>499</b>	<b>469</b>
<b>Počet jednopoložkových bločkov celkom</b>	<b>69</b>	<b>6 431</b>	<b>6 071</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Z celkového počtu 106 zrealizovaných nákupov bolo 69 jednopoložkových, čo predstavuje podiel 65,09 %. Tržby za jednopoložkové bločky boli v celkovej hodnote 6 431 EUR vrátane podpory predaja v podobe položiek Sizeer a čistiacich prostriedkov na obuv Empire. Tržby bez podpory predaja boli v hodnote 6 071 EUR. Priemerná cena

jednopoložkového bločku s položkami podpory predaja bola 93,20 EUR a bez položiek podpory predaja bola táto cena 87,99 EUR.

Počet bločkov s dvomi položkami za pracovný deň je obsahom tabuľky 6.

**Tabuľka 6 Počet bločkov s dvoma položkami za pracovný deň**

		Tržby celkom	Tržby bez ponožiek a produktov Empire
<b>Obuv + oblečenie:</b>			
Obuv bez čistiaceho prostriedku Empire a bez ponožiek Sizeer + oblečenie	6	1 232	1 232
Obuv s ponožkami Sizeer + oblečenie	2	368	338
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire, ale bez ponožiek Sizeer + oblečenie	2	350	330
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire aj s ponožkami Sizeer + oblečenie	1	173	148
<b>Obuv s oblečením celkom</b>	<b>11</b>	<b>2 123</b>	<b>2 048</b>
<b>Obuv + doplnky:</b>			
Obuv bez čistiaceho prostriedku Empire a bez ponožiek Sizeer + doplnky	4	568	568
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire, ale bez ponožiek Sizeer + doplnky	1	180	170
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire aj s ponožkami Sizeer + doplnky	1	195	175
<b>Obuv s doplnkami celkom</b>	<b>6</b>	<b>943</b>	<b>913</b>
<b>Oblečenie + doplnky:</b>			
Oblečenie s doplnkami bez ponožiek Sizeer	7	603	603
Oblečenie s doplnkami s ponožkami Sizeer	2	160	140
<b>Oblečenie s doplnkami celkom</b>	<b>9</b>	<b>763</b>	<b>743</b>
<b>Počet dvojpoložkových bločkov celkom</b>	<b>26</b>	<b>3 829</b>	<b>3 704</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Z celkového počtu 106 zrealizovaných nákupov bolo 26 dvojpoložkových, čo predstavuje podiel 24,53 %. Tržby za dvojpoložkové bločky boli v celkovej hodnote 3 829 EUR vrátane podpory predaja v podobe ponožiek Sizeer a čistiacich prostriedkov na obuv Empire. Priemerná cena dvojpoložkového bločku s položkami podpory predaja bola 147,27 EUR a bez položiek podpory predaja bola táto cena 142,46 EUR.

Počet bločkov s tromi položkami za pracovný deň je obsahom tabuľky 7.

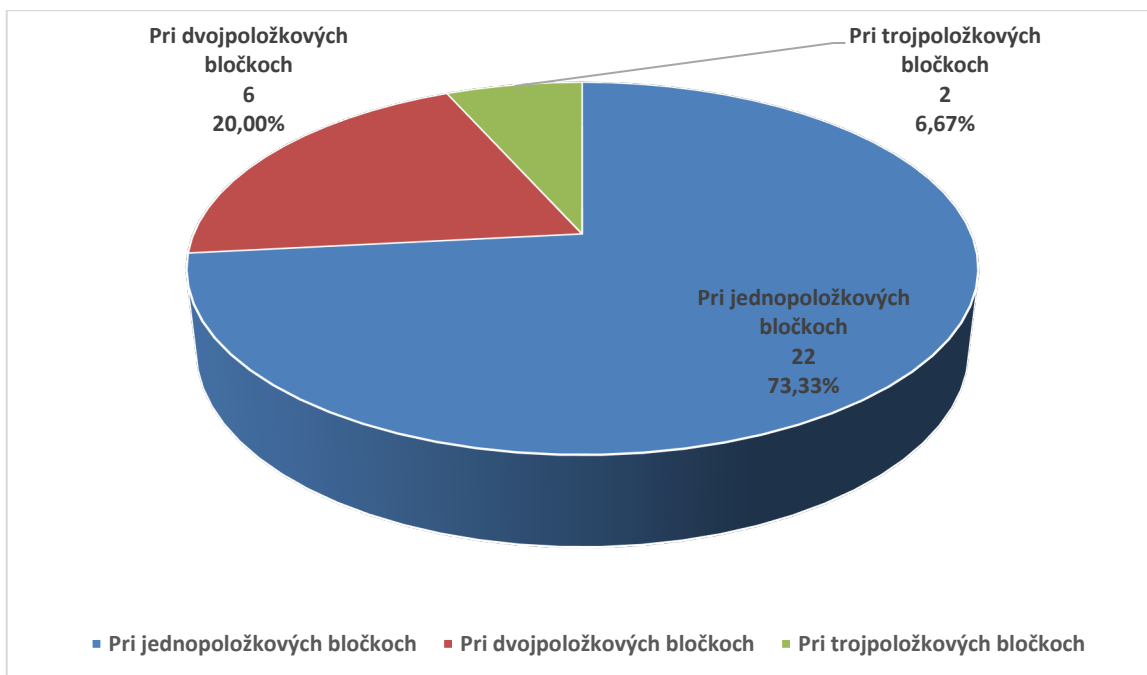
**Tabuľka 7 Počet bločkov s tromi položkami za pracovný deň**

		Tržby celkom	Tržby bez ponožiek a produktov Empire
<b>Obuv + oblečenie + doplnky:</b>			
Obuv bez čistiaceho prostriedku Empire a bez ponožiek Sizeer + oblečenie + doplnky	3	480	480
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire, ale bez ponožiek Sizeer + oblečenie + doplnky	2	394	374
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire aj s ponožkami Sizeer + oblečenie + doplnky	1	197	177
<b>Obuv s oblečením a doplnkami celkom</b>	<b>6</b>	<b>1 071</b>	<b>1 031</b>
Oblečenie + doplnky:			
2 kusy oblečenia bez ponožiek Sizeer + doplnky	2	175	175
2 kusy oblečenia s ponožkami Sizeer + doplnky	1	168	153
<b>Oblečenie s doplnkami celkom</b>	<b>3</b>	<b>343</b>	<b>328</b>
Doplnky:			
2 kusy doplnkov + oblečenie bez ponožiek Sizeer	2	175	175
<b>Doplnky s oblečením celkom</b>	<b>2</b>	<b>175</b>	<b>175</b>
<b>Počet trojpoložkových bločkov celkom</b>	<b>11</b>	<b>1 589</b>	<b>1 534</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Z celkového počtu 106 zrealizovaných nákupov bolo 11 trojpoložkových, čo predstavuje podiel 10,38 %. Tržby za trojpoložkové bločky boli v celkovej hodnote 1 589 EUR vrátane podpory predaja v podobe ponožiek Sizeer a čistiacich prostriedkov na obuv Empire. Priemerná cena trojpoložkového bločku s položkami podpory predaja bola 144,46 EUR a bez položiek podpory predaja bola táto cena 139,46 EUR.

Ďalej sme skúmali počet zakúpených ponožiek Sizeer počas pracovného dňa, ktorý prezentuje obrázok 7.



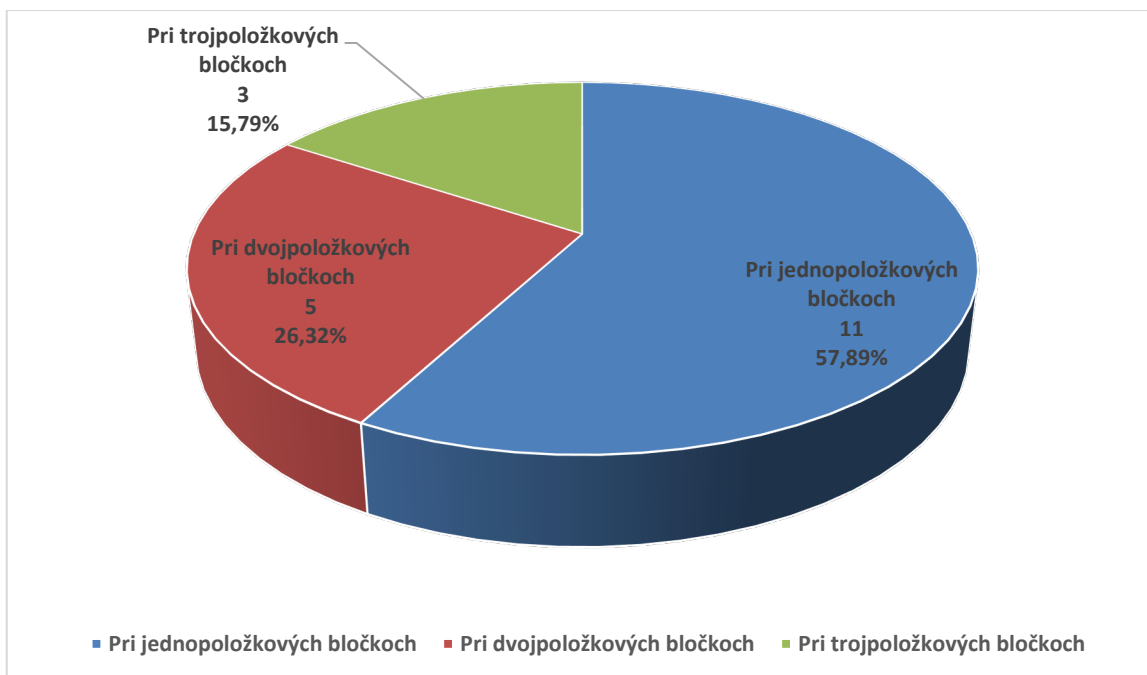
***Obrázok 6 Počet zakúpených ponožiek Sizeer počas pracovného dňa***

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Z celkového počtu 106 zrealizovaných nákupov, bolo ich súčasťou 30 zakúpených ponožiek Sizeer, čo predstavuje podiel 28,30 %. Až 73,33 % zakúpených ponožiek Sizeer bolo na jednopoložkových bločkoch.

Počas pracovného dňa si zákazníci zakúpili 20 kusov jednobalení ponožiek Sizeer po 10 EUR, čo predstavuje sumu 200 EUR a 10 kusov dvojbalení ponožiek Sizeer po 15 EUR, čo predstavuje sumu 150 EUR.

Počet zakúpených čistiacich prostriedkov Empire na obuv počas pracovného dňa prezentuje obrázok 8.



**Obrázok 7 Počet zakúpených čistiacich prostriedkov na obuv Empire počas pracovného dňa**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Z celkového počtu 106 zrealizovaných nákupov, bolo ich súčasťou 19 zakúpených čistiacich prostriedkov Empire na obuv, čo predstavuje podiel 17,93 %. Takmer 58 % zakúpených čistiacich prostriedkov Empire bolo na jednopoložkových bločkoch.

Celkové tržby za čistiace prostriedky na obuv Empire za pracovný deň boli v sume 190 EUR, čiže sa predalo 19 balení po 10 EUR.

Tržby za pracovný deň boli v celkovej hodnote 11 849 EUR. Jeden zákazník nechal v maloobchodnej prevádzke Sizeer v OC Optima Košice sumu 111,78 EUR.

Zo 754 vstupov za deň pracovného pokoja v apríli 2024 bolo premenených na nákup 248, čo predstavuje úspešnosť, resp. konverziu na úrovni 32,89 %.

Počet bločkov s jednou položkou za deň pracovného pokoja je obsahom tabuľky 8.

**Tabuľka 8 Počet bločkov s jednou položkou za deň pracovného pokoja**

		Tržby celkom	Tržby bez ponožiek a produktov Empire
<b>Obuv:</b>			
Obuv bez čistiaceho prostriedku Empire a bez ponožiek Sizeer	47	6 486	6 486
Obuv s ponožkami Sizeer	19	2 938	2 713
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire, ale bez ponožiek Sizeer	8	1 240	1 160
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire aj s ponožkami Sizeer	5	810	710
<b>Obuv celkom:</b>	<b>79</b>	<b>11 474</b>	<b>11 069</b>
<b>Oblečenie:</b>			
Oblečenie bez ponožiek Sizeer	21	1 173	1 173
Oblečenie s ponožkami Sizeer	8	522	422
<b>Oblečenie celkom:</b>	<b>29</b>	<b>1 695</b>	<b>1 595</b>
<b>Doplňky:</b>			
Doplňky bez ponožiek Sizeer	26	441	441
Doplňky s ponožkami Sizeer	9	358	253
<b>Doplňky celkom:</b>	<b>35</b>	<b>799</b>	<b>694</b>
<b>Počet jednopoložkových bločkov celkom</b>	<b>143</b>	<b>13 968</b>	<b>13 358</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Z celkového počtu 248 zrealizovaných nákupov bolo 143 jednopoložkových, čo predstavuje podiel 57,66 %. Tržby za jednopoložkové bločky boli v celkovej hodnote 13 968 EUR vrátane podpory predaja v podobe ponožiek Sizeer a čistiacich prostriedkov na obuv Empire. Priemerná cena jednopoložkového bločku s položkami podpory predaja bola 97,68 EUR a bez položiek podpory predaja bola táto cena 93,41 EUR.

Počet bločkov s dvomi položkami za deň pracovného pokoja je obsahom tabuľky 9.

**Tabuľka 9 Počet bločkov s dvoma položkami za deň pracovného pokoja**

		Tržby celkom	Tržby bez ponožiek a produktov Empire
<b>Obuv + oblečenie:</b>			
Obuv bez čistiaceho prostriedku Empire a bez ponožiek Sizeer + oblečenie	23	4 551	4 551
Obuv s ponožkami Sizeer + oblečenie	9	1 924	1 819
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire, ale bez ponožiek Sizeer + oblečenie	4	848	808
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire aj s ponožkami Sizeer + oblečenie	2	245	200
<b>Obuv s oblečením celkom</b>	<b>38</b>	<b>7 568</b>	<b>7 378</b>
<b>Obuv + doplnky:</b>			
Obuv bez čistiaceho prostriedku Empire a bez ponožiek Sizeer + doplnky	12	1 908	1 908
Obuv s ponožkami Sizeer + doplnky	6	1 020	955
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire, ale bez ponožiek Sizeer + doplnky	3	516	486
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire aj s ponožkami Sizeer + doplnky	1	192	172
<b>Obuv s doplnkami celkom</b>	<b>22</b>	<b>3 630</b>	<b>3 521</b>
<b>Oblečenie + doplnky:</b>			
Oblečenie s doplnkami bez ponožiek Sizeer	15	1 120	1 120
Oblečenie s doplnkami s ponožkami Sizeer	4	383	338
<b>Oblečenie s doplnkami celkom</b>	<b>19</b>	<b>1 503</b>	<b>1 458</b>
<b>Počet dvojpoložkových bločkov celkom</b>	<b>79</b>	<b>12 701</b>	<b>12 357</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Z celkového počtu 248 zrealizovaných nákupov bolo 79 dvojpoložkových, čo predstavuje podiel 31,86 %. Tržby za dvojpoložkové bločky boli v celkovej hodnote 12 701 EUR vrátane podpory predaja v podobe ponožiek Sizeer a čistiacich prostriedkov na obuv Empire. Priemerná cena dvojpoložkového bločku s položkami podpory predaja bola 160,77 EUR a bez položiek podpory predaja bola táto cena 156,42 EUR.

Počet bločkov s tromi položkami za deň pracovného pokoja je obsahom tabuľky 10.

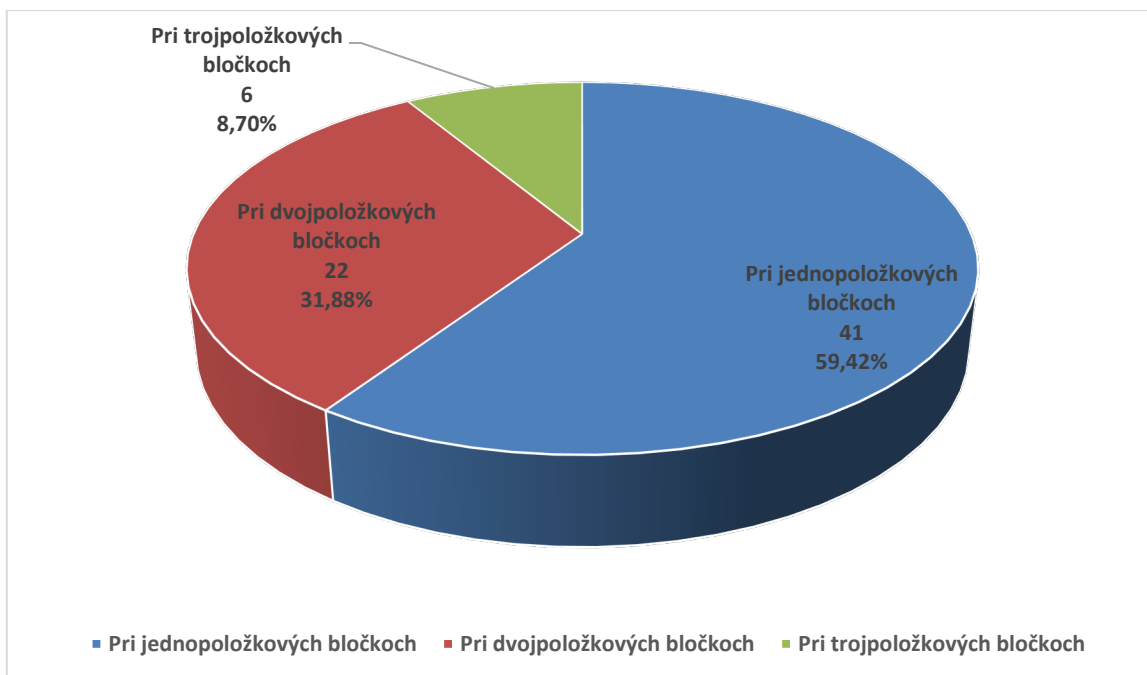
**Tabuľka 10 Počet bločkov s dvoma položkami za deň pracovného pokoja**

		Tržby celkom	Tržby bez ponožiek a produktov Empire
<b>Obuv + oblečenie + doplnky:</b>			
Obuv bez čistiaceho prostriedku Empire a bez ponožiek Sizeer + oblečenie + doplnky	8	1 684	1 684
Obuv s ponožkami Sizeer + oblečenie + doplnky	2	467	447
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire, ale bez ponožiek Sizeer + oblečenie + doplnky	4	938	898
Obuv aj s čistiacim prostriedkom Empire aj s ponožkami Sizeer + oblečenie + doplnky	2	514	469
<b>Obuv s oblečením a doplnkami celkom</b>	<b>16</b>	<b>3 603</b>	<b>3 498</b>
<b>Oblečenie + doplnky:</b>			
2 kusy oblečenia bez ponožiek Sizeer + doplnky	4	556	556
2 kusy oblečenia s ponožkami Sizeer + doplnky	2	283	263
<b>Oblečenie s doplnkami celkom</b>	<b>6</b>	<b>839</b>	<b>819</b>
<b>Doplnky + oblečenie:</b>			
2 kusy doplnkov + oblečenie bez ponožiek Sizeer	4	416	416
<b>Doplnky s oblečením celkom</b>	<b>4</b>	<b>416</b>	<b>416</b>
<b>Počet trojpoložkových bločkov celkom</b>	<b>26</b>	<b>4 858</b>	<b>4 733</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Z celkového počtu 248 zrealizovaných nákupov bolo 26 trojpoložkových, čo predstavuje podiel 10,48 %. Tržby za trojpoložkové bločky boli v celkovej hodnote 1 589 EUR vrátane podpory predaja v podobe ponožiek Sizeer a čistiacich prostriedkov na obuv Empire. Priemerná cena trojpoložkového bločku s položkami podpory predaja bola 186,85 EUR a bez položiek podpory predaja bola táto cena 182,04 EUR.

Ďalej sme skúmali počet zakúpených ponožiek Sizeer počas dňa pracovného pokoja, ktorý prezentuje obrázok 9.



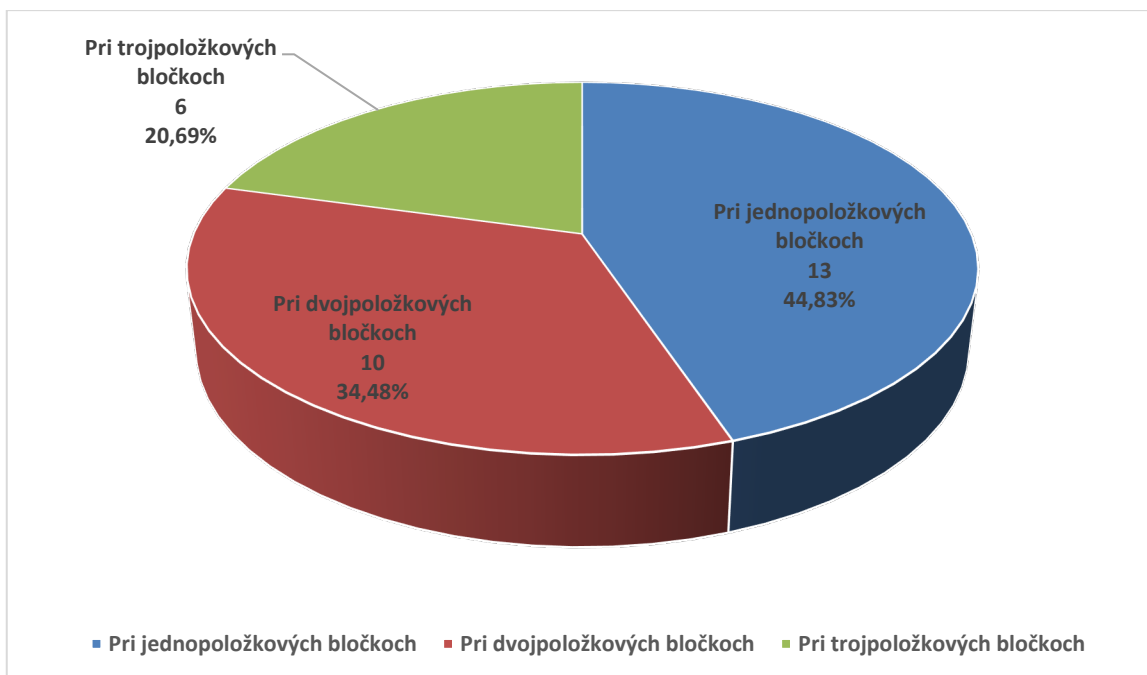
**Obrázok 8 Počet zakúpených ponožiek Sizeer počas dňa pracovného pokoja**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Z celkového počtu 248 zrealizovaných nákupov počas dňa pracovného pokoja, bolo ich súčasťou 69 zakúpených ponožiek Sizeer, čo predstavuje podiel 27,82 %. Takmer 60 % zakúpených ponožiek Sizeer bolo na jednopoložkových bločkoch.

Počas dňa pracovného pokoja si zákazníci zakúpili 48 kusov jednobalení ponožiek Sizeer po 10 EUR, čo predstavuje sumu 480 EUR a 21 kusov dvojbalení ponožiek Sizeer po 15 EUR, čo predstavuje sumu 315 EUR. V porovnaní s pracovným dňom tržby z predaja ponožiek Sizeer vzrástli o 445 EUR, resp. o 55,98 %.

Počet zakúpených čistiacich prostriedkov Empire na obuv počas pracovného dňa prezentuje obrázok 10.



**Obrázok 9 Počet zakúpených čistiacich prostriedkov na obuv Empire počas dňa pracovného pokoja**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2024

Uplatňovaním striktnejších odporúčaní presadzovania interného marketingu došlo k navýšeniu predaja sledovaných položiek. Z celkového počtu 248 zrealizovaných nákupov počas dňa pracovného pokoja, bolo ich súčasťou 29 zakúpených častiach prostriedkov Empire na obuv, čo predstavuje podiel 11,69%. Takmer 45% čistiacich prostriedkov Empire bolo na jednopoložkových bločkoch.

Celkové tržby na čistiace prostriedky na obuv Empire za deň pracovného pokoja boli v sume 290 EUR, čiže sa predalo 29 balení po 10 EUR. V porovnaní s pracovným dňom tržby za čistiace prostriedky na obuv Empire vzrástli o 100 EUR, resp. o 34,48%.

Tržby za deň pracovného pokoja boli v celkovej hodnote 31 537 EUR. Jeden zákazník nechal v maloobchodnej prevádzke Sizeer v OC Optima Košice sumu 127,13 EUR. V porovnaní s pracovným dňom sú tieto tržby vyššie o 19 678 EUR. Jeden zákazník cez deň pracovného pokoja nechá sumu, ktorá je vyššia o 15,35 EUR oproti pracovnému dňu.

## 4.4 Realizácia aktivít interného marketingu

Oddelenie ľudských zdrojov v spoločnosti Sizeer spolu s podporou top manažmentu zabezpečuje realizáciu interného marketingu. Ich prístup je založený na niekoľkých zásadách:

Prvou z nich je zameranie na zamestnaneckú angažovanosť. Sizeer verí, že angažovaní zamestnanci sú základom úspechu. Preto ľudské zdroje investujú do aktivít, ako sú pravidelné školenia a programy na rozvoj zručností napríklad správne ukladanie tovaru na prevádzku. Tieto aktivity sú organizované v rámci pravidelných kalendárnych udalostí a monitoruje sa ich účinnosť prostredníctvom prieskumov spokojnosti a spätnej väzby od zamestnancov. Zvyšovanie úrovne angažovanosti a zlepšenie výkonov sú pozitívnymi znakmi úspešnosti týchto aktivít.

Ďalšou dôležitou zásadou je komunikácia a transparentnosť. Spoločnosť vkladá veľký význam otvorenej a transparentnej komunikácií so zamestnancami. Pravidelne informuje všetky úrovne organizačnej štruktúry zamestnancov o dôležitých udalostiach ako je príchod novej značky na trh, ale aj cieľoch a stratégiách. Úspech komunikácie sa hodnotí na základe množstva kvality spätnej väzby od zamestnancov. Vyšší stupeň informovanosti a väčšia dôvera zamestnancov sú indikátormi úspechu komunikačných iniciatív.

Sizeer taktiež podporuje firemnú kultúru a hodnoty. Aktivity interného marketingu sú úzko prepojené s hodnotami a kultúrou značky Sizeer. Spoločnosť dbá o to, aby tieto hodnoty zamestnanci vnímali a prejavovali vo svojej práci a interakciách. Hodnotenie úspešnosti tohto aspektu sa realizuje online prieskumom hodnôt zamestnancov. Silná identifikácia so značkou a vyjadrovanie hodnôt spoločnosti zamestnancami naznačujú, že sú tieto aktivity úspešné.

Okrem tohto, Sizeer podporuje aj tímovú spoluprácu pomocou rôznych teambuildingových aktivít, ktoré sa zvyčajne organizujú raz ročne v Krakove, avšak tohto podujatia sa zúčastňujú len vyšší predstavitelia spoločnosti spolu s vedúcimi prevádzok v rámci EÚ. Na aktivity v rámci predajní spoločnosť vytvorila rozpočet. Tieto aktivity organizujú už vedúci konkrétnych prevádzok Sizeer pre svojich zamestnancov pravidelne každý mesiac. Tieto aktivity posilňujú vzťahy a súdržnosť tímu.

Snahou spoločnosti je poskytnúť zamestnancom príležitosti na odborný rozvoj, kariérny rast prostredníctvom školení a vytvárania nových pracovných pozícií, či už v

rámci spoločnosti ako takej, ale aj v rámci konkrétnej prevádzky Sizeer. Tieto programy sú organizované a monitorované oddelením ľudských zdrojov a ich úspešnosť sa meria na základe zlepšenia kompetencií zamestnancov a ich schopnosti naplňať ciele spoločnosti. Získavanie nových zručností a pokrok v kariérom raste zamestnancov sú ukazovatele úspechu týchto iniciatív.

Nasledujúce tabuľky nám poskytujú prehľad o silných a slabých stránkach interného marketingu Sizeer. Zdôrazňujú príklady úspechov, ako je podpora angažovanosti zamestnancov a prepojenie s hodnotami značky, no zároveň aj oblasti, kde by sa spoločnosť mohla zlepšiť, ako je nedostatočné využitie technológií a nedostatočné investície do rozvoja zamestnancov. Tieto informácie poskytujú náhľad na možnosti rastu a vylepšenia, ktoré by mohli posilniť kultúru a výkonnosť tejto spoločnosti.

**Tabuľka 11 Silné stránky spoločnosti Sizeer**

Silné stránky	Popis
<b>Podpora zamestnaneckej angažovanosti</b>	Spoločnosť investuje do vytvorenia pozitívneho pracovného prostredia a podporuje angažovanosť zamestnancov, čo prispieva k vyššej motivácii a výkonnosti.
<b>Prepojenie s hodnotami značky</b>	Aktivity interného marketingu sú dobre prepojené s hodnotami značky Sizeer, čo zabezpečuje konzistentnú internú kultúru a identitu.
<b>Zameranie na odborný rozvoj</b>	Spoločnosť poskytuje zamestnancom príležitosti na odborný rast a rozvoj, čo podporuje ich dlhodobú vernosť a spokojnosť.
<b>Komunikácia a transparentnosť</b>	Pravidelná a otvorená komunikácia so zamestnancami prispieva k lepšiemu porozumeniu cieľov a stratégií spoločnosti, čím sa zvyšuje ich zapojenie a lojalita.
<b>Podpora tímovej spolupráce</b>	Aktivity a podujatia zamerané na tímovú spoluprácu posilňujú vzájomné vzťahy a dôveru medzi zamestnancami, čo vedie k efektívnejšej práci a lepším výsledkom tímu.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných zdrojov spoločnosti, 2024

**Tabuľka 12 Slabé stránky spoločnosti Sizeer**

<b>Slabé stránky</b>	<b>Popis</b>
<b>Nedostatočné využitie technológií</b>	Nedostatočné využitie technologických nástrojov a digitálnych platforiem môže obmedziť efektívnosť interného marketingu a modernizáciu procesov komunikácie a školenia zamestnancov.
<b>Nedostatočná diverzita</b>	Aktivity interného marketingu by mohli byť ešte viac diverzifikované, aby lepšie oslovili rôznorodé potreby a záujmy zamestnancov.
<b>Nedostatočný monitoring</b>	Absencia systematického monitoringu a hodnotenia úspešnosti aktivít interného marketingu môže brániť v identifikácii účinných stratégií a zlepšení.
<b>Nedostatočná flexibilita</b>	Meniace sa potreby zamestnancov a zmeny vo vnútorných situáciách spoločnosti môžu brániť adaptácii.
<b>Nedostatočné investície do rozvoja zamestnancov</b>	Nedostatočná finančná a organizačná podpora pre programy rozvoja zamestnancov môže ovplyvniť možnosti zamestnancov na osobný rozvoj a profesijný rast, čo môže ovplyvniť ich dlhodobú lojalitu a spokojnosť.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných zdrojov spoločnosti, 2024

## 5 Diskusia

V súčasnosti sa do popredia dostávajú moderné high-tech technológie v oblasti retailu, dôkazom čoho je viacero príkladov medzinárodných obchodníkov. Konkrétnym príkladom je španielsky módný reťazec ZARA, ktorý v predajniach zaviedol interaktívne zrkadlá vybavené technológiou RFID a samoobslužné pokladnice. Značka Nike využíva v House of Innovation 000 v New Yorku lokálne dáta, aby vedela efektívnejšie zásobovať regále a dopĺňať zásoby podľa toho, čo požaduje konkrétna cieľová skupina. Mobilná aplikácia Nike umožňuje používateľom v predajni okrem funkcie „Okamžité zaplatenie“ nakupovať aj kompletné oblečenie vystavené na figuríne v predajni cez funkciu „Nike Scan“. Zákazníci môžu prehľadávať tovar a rezervovať tovar, ktorý je ihneď k dispozícii v najbližšej Nike predajni. Súčasťou stratégie spoločnosti Nike je zákazníkom poskytovať lepší nákupný zážitok, a to premostením stacionárneho maloobchodu a sveta technológií.

Podľa štúdie, ktorú prezentovala v roku 2018 spoločnosť Hitachi Consulting na vzorke 2 000 britských spotrebiteľov, viac než 2/3 respondentov vo veku 24 - 35 rokov nakupuje u maloobchodníkov, ktorí zlepšujú nákupné skúsenosti zavádzaním inovatívnych technológií, ako sú napr. reklamné systémy a systémy, ktoré sledujú dostupnosť zásob v reálnom čase. Práve mladí ľudia sú návštevníkmi a zákazníkmi predajní Sizeer.

Podľa prieskumu spotrebiteľských technológií v retailovom segmente, ktorý v roku 2019 vypracovala konzultačná spoločnosť pre globálny manažment A.T. Kearney, väčšia časť maloobchodníkov zaostáva za povedomím spotrebiteľov o technológiách v retailovom segmente, ak ide o skúsenosť s niektorou z nich.

### 5.1 Návrh odporúčaní a opatrení na zlepšenie interného marketingu

Na zlepšenie interného marketingu spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. odporúčame niekoľko nižšie uvedených návrhov.

Okrem tržieb spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. odporúčame sledovať aj ďalšie ukazovatele, napr. či predajný personál ponúka drahší tovar, v akej hodnote sa usiluje tovar predať návštevníkovi predajne.

Spoločnosti Marketing Investment Group Slovakia s.r.o. odporúčame klásť veľký dôraz na vzdelávanie svojich zamestnancov. Zo svojho predajného personálu by mal urobiť profesionálov, ktorí budú schopní premeniť veľký počet návštevníkov predajne na

platiacich zákazníkov, zvýšiť priemernú hodnotu jedného nákupu a vytvoriť taký nákupný zážitok, aby sa do predajní zákazníci opakovanne vracali. Tréningy odporúčame zamerať na nasledovné témy:

- ako sa situácia v maloobchodnej predajni dotýka každého zamestnanca;
- prečo je prístup predajného personálu zásadný pri rozhodovaní o kúpe tovaru;
- akými krokmi navodiť pri vstupe do predajne u zákazníka dobrý pocit;
- ako správne osloviť návštevníkov, napr. „Ako Vám môžem pomôcť?“ alebo „S čím Vám môžem poradiť?“;
- aký prístup vybrať pri rôznych typoch návštevníkov;
- ako komunikovať s návštevníkom predajne pri zisťovaní potrieb;
- akým spôsobom prezentovať tovar;
- ako obhájiť vyššie ceny tovaru;
- ako nenásilne ponúknuť doplnky;
- ako reagovať na situáciu, kedy sa požadovaný tovar nenachádza v predajni;
- akým spôsobom reagovať na podnety zákazníkov;
- ako reagovať, ak návštevník predajne chce odísť z predajne bez realizácie nákupu;
- ako zanechať v zákazníkovi príjemný pocit po nákupe.

Priamo v predajniach Sizeer odporúčame zabezpečovať počas školiaceho dňa krátke prednášky, ktoré budú kombinované s intenzívnymi tréningami. Ich cieľom je zmeniť správanie zamestnancov, čo sa v konečnom dôsledku prejaví vo výsledkoch v podobe zvýšenia tržieb. Výsledok školení a tréningov spočíva v tom, že predavači, resp. personál kamenných predajní sa naučí ovládať základy psychológie predaja, ako aj techniky a overené postupy, vďaka ktorým budú aktívne a príjemne viesť rozhovor s návštevníkmi predajne a ovplyvňovať ich pri rozhodovaní o kúpe. Účasť vedúceho predajne sa odporúča, nielen kvôli následnému usmerňovaniu, ale aj kvôli kontrole dodržiavania postupov zo školenia a tréningov v praxi.

Na zníženie fluktuácie zamestnancov a na udržanie ich lojality spoločnosti odporúčame vhodne nastaviť a pravidelne aktualizovať, resp. modifikovať vytvorený motivačný a odmeňovací systém. Okrem zaškoľovania predajcov, je potrebné podchytiť

predovšetkým ich vnútornú motiváciu, aby svoju prácu nepovažovali za dočasné zamestnanie. Okrem finančnej odmeny spoločnosti odporúčame postupne zvyšovať kompetencie zamestnancov, uplatňovať ľudský kontakt vedúcich predajní s personálom; uplatňovať prvky demokratického a liberálneho štýlu riadenia v predajniach (vzájomná spolupráca a spoločné rozhodovanie, vzájomná dôvera medzi predajcami a vedúcim predajne, obojstranná komunikácia, komunikácia zameraná na spoločné problémy, akceptácia názorov predajcov, záujem o zamestnancov) a pravidelná informovanosť personálu o zmenách a plánoch spoločnosti.

V súvislosti s existenciou umelej inteligencie, ako nástroja pre marketing, odporúčame využívať chatbot. Chatbot odporúčame využiť ako zákaznícku podporu, ktorá odľahčí reálnu fyzickú zákaznícku podporu, v rámci ktorej sa zákazníci budú zaujímať o e-shop Sizeer.sk, jeho produkty a služby. Uvedené môže pri správne naprogramovanom algoritme viesť ku konverzii, čiže k nákupu produktov. Chatbot tiež odporúčame využiť ako obchodného poradcu a ako filter. Ak bude zákazník schopný zadať produkt, chatbot mu za niekoľko sekúnd odporučí konkrétne produkty. Výhoda chatbotov spočíva v tom, že s nimi možno komunikovať non-stop, aj počas sviatkov a počas nedostupnosti obslužného personálu.

V prípade maloobchodných prevádzok Sizeer odporúčame obstarat' tzv. levitujúci stojan (obrázok 7), ktorý umožní topánkam zažiť a upútať pozornosť svojim výnimočným štýlom. Levitujúci stojan využíva magnetickú levitáciu, ktorá pozdvihne napr. tenisky na novú úroveň. Využíva silný magnet, ktorý je možné jednoducho vložiť do päty napr. tenisky, aby sa vznášala. Vstavaný ventilátor používa malý vzduchový útvar, aby sa topánka mohla otáčať. Pomocou vstavaného LED svetla možno vidieť každý centimeter obľúbenej tenisky. Maloobchodná sieť Sizeer sa týmto spôsobom môže odlíšiť od konkurencie a ukázať svoju kreativitu.



***Obrázok 10 Magnetický 360° otočný podstavec - Levitujúci stojan Stand***

Zdroj:<<https://www.fotoveci.cz/sk/magneticky-360-otocny-podstavec-levitujici-stojan-stand-na-boty-sneakers/>>,2024

Ďalej maloobchodným prevádzkam Sizeer odporúčame inštalovať inteligentné zrkadlá v digitálnych skúšobných kabínkach, ktoré pomôžu k vyššej interakcii s konkrétnou značkou a zvýšia predaj. Budú schopné zákazníkov pozdraviť, keď vstúpia do predajne, a zároveň im umožnia prežiť personalizovanú skúsenosť. Zákazníci si môžu naskenovať štítky oblečenia alebo obuvi v skúšobnej kabínke a kontaktovať personál priamo prostredníctvom zrkadla s požiadavkou o rôzne veľkosti, príp. farby. Zrkadlo bude navrhovať ďalšie oblečenie alebo obuv ako doplnok pôvodnej voľby. Zákazníci môžu z produktmi interagovať rovnako ako pri nákupe formou on-line. Zákazník bude mať prístup k úrovni zásob tovaru v reálnom čase, môže si prečítať odporúčania na dané produkty, príp. si objednať tovar, ktorý aktuálne nie je na sklade s doručením tam, kde si zákazník bude želať.

## Záver

Interný marketing sa zameriava na získanie, následné vyškolenie, motivovanie a vedenie schopných zamestnancov, ktorých prácou je dobre slúžiť zákazníkovi. Dnes marketéri vedia, že marketingové aktivity realizované v rámci podniku sú viac prínosné než tie, ktoré sa orientujú smerom von. Ak podnik chce poskytovať jedinečné služby, personál musí byť stotožnený s víziou, poslaním a hodnotami podniku, a súčasne sa cítiť príjemne a motivovane v rámci danej firemnej kultúry.

Z teoretickej časti diplomovej práce sme sa dozvedeli, že kým externý marketing sa orientuje na pomoc podniku dosiahnuť jeho ciele pomocou povedomia o značke, generovania potenciálnych zákazníkov a predaja, interný marketing zohráva tiež významnú úlohu v úspechu podniku, nakoľko pomáha vytvoriť súlad medzi cieľmi, zámermi a úsilím podniku, ako aj správaním zamestnancov. Spoločnosť Marketing Investment Group Slovakia s.r.o., ktorá zastrešuje maloobchodné predajne Sizeer, by mala investovať finančné prostriedky do svojich zamestnancov, ich výkonu aj kvality poskytovaných služieb. Je preto potrebné im vstúpiť hrdosť, budovať podnikový patriotizmus a motivovať ich uznaním aj odmeňovaním nadštandardných výsledkov.

Aby bolo možné v podniku zapájať zamestnancov, presadzovať značku a posilňovať postavenie zamestnancov, je dôležité poznať komponenty interného marketingu, ktorými sú firemná stratégia, interná komunikácia, kultúra na pracovisku, obojsmerný vzťah dôvery, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

Maloobchodníci prevádzkujúci kamenné predajne musia neustále držať krok s konkurenciou uplatňujúcou e-commerce. Maloobchodníci si uvedomujú, že musia porozumieť technologickým možnostiam a príležitostiam v obchode. Podniknúť kroky uvedené v odporúčaniach, ktoré podpora a naštartujú ich obchodný model. Umelá inteligencia môže v súčasnosti predajniam Sizeer pomôcť k automatizácii sledovania zákazníkov, pochopiť ich nákupné cesty a ponúknuť im relevantné produkty personalizáciou ponuky.

Cieľom záverečnej práce bolo na konkrétnom príklade vybraného subjektu implementovať interný marketing, čo sa nám podarilo uskutočniť.

## Bibliografické zdroje

### 1. Knižné publikácie

- ČERNÝ, Vojtěch, 2010. Prodejní techniky : prezentační dovednosti, zvládání námitek, neverbální komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 470 s. ISBN 80-251-0032-4.
- HAJEROVÁ-MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK, 2011. Podniková kultura. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.
- HAŇDIAK, Michal, 2016. Manažment rozvoja ľudských zdrojov: (Princípy - procesy - metódy - nástroje). Žilina: Eurokódex, 2016. 196 s. ISBN 978-80-8155-068-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing : Strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK, 2023. Strategický marketing : Strategie a trendy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3722-0.
- JESENSKÝ, Daniel et al., 2018. Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing. Praha: Grada Publishing, 2018. 512 s. ISBN 978-80-271-0252-5.
- KARAFFOVÁ, Diana, 2016. Interný marketing ako dôležitý prvok firemnej kultúry. In GRANT Journal [online]. 2016, roč. 5, č. 2, s. 26-29. ISSN 1805-062X.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. Personalistika: Základy personalistiky. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MATUŠOVIČOVÁ, Monika, ČIHOVSKÁ, Viera a Marta PAVLIKOVÁ, 2018. Obchodný manažment: Praktikum. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2018. 213 s. ISBN 978-80-225-4535-8.

- MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr. et al., 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- OUDOVÁ, Alena, 2016. Logistika: Základy logistiky. 2. vyd. Prostějov : Computer Media, s.r.o., 2016. 104 s. ISBN 978-80-7402-238-8.
- PRAŽSKÁ, Lenka - JINDRA, Jiří et al., 1998. Obchodní podnikání: Retail management. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
- PRAŽSKÁ, Lenka a JINDRA, Jiří et al., 1998. Obchodní podnikání: Retail management. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- SLÁVIK, Štefan et al., 2015. Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2015. 310 s. ISBN 978-80-225-4167-1.
- SZARKOVÁ, Miroslava, 2018. Komunikácia v manažmente. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018. 240 s. ISBN 978-80-7598-184-4.
- VONKOVÁ Dana et al., 2004. Praktikum z prieskumu trhu. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2004. 130 s. ISBN 80-225-1753-4.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **2. Článok v časopise**

- ARIF, Suemay et al., 2023. A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement. In: Public Relations Review [online]. Volume. 49, issue 2. ISSN 0363-8111. DOI: [https://www.researchgate.net/publication/371212300\\_A\\_strategic\\_employee\\_attribute\\_scale\\_Mediating\\_role\\_of\\_internal\\_communication\\_and\\_employee\\_engagement](https://www.researchgate.net/publication/371212300_A_strategic_employee_attribute_scale_Mediating_role_of_internal_communication_and_employee_engagement)
- BROWN, M. David et al., 2024. Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. In: Industrial Marketing Management [online]. Volume 117, p. 14-27. ISSN 0019-8501. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850123002341>.
- CULEY, Sean, 2023. Stav maloobchodu v roku 2024: Všade navôkol je AI - v predajniach, online aj v dodávateľskom reťazci [online]. 2023-12-12 [cit. 20. February 2024]. Dostupné z: <https://www.p3parks.com/sk/novinky/vizia/the-state-of-retail-2024-ai-everywhere-in-the-store-online-and-in-the-supply-chain>.

- LIESKOVSKÁ, Vanda - PETROVČIKOVÁ, Katarína a Erika DUDÁŠ PAJERSKÁ, 2020. Retail marketing a produktová politika udržateľného rozvoja = Retail Marketing and Product Policy for Sustainable Development. In: RELIK 2020 [online]: Conference Proceedings: Reproduction of Human Capital - Mutual Links and Connections / Edited by: Jitka Langhamrová, Jana Vrabcová. Praha: Prague University of Economics and Business, 2020. p. 345-356. ISBN 978-80-245-2394-1.
- PORTO, F. Andrés et al., 2022. Solving a staffing problem with annualized hours, multiskilling with 2-chaining, and overtime: A retail industry case. In: Computers & Industrial Engineering. Volume 167, 17 p. ISSN 0360-8352.
- MAYR, Kathrin - TELLER, Christoph, 2023. Customer deviance in retailing: Managers' emotional support and employees' affective wellbeing. In: Journal of Retailing and Customer Services [online]. Volume 72, p. 1-12. ISSN 0969-6989. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698923000383?via%3Dihub>.
- MEYER, Patrick - ROTH, Angela - GUTKNECHT, Klaus, 2023. Service robots in organisational frontline - A retail manager's perspective. In: Journal of Retailing and Consumer Services [online]. 2023, vol. 70, number 1, p. 1-10. ISSN 0969-6989. DOI: [https://www.researchgate.net/publication/365034752\\_Service\\_robots\\_in\\_organisational\\_frontlines-A\\_retail\\_managers%27\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/365034752_Service_robots_in_organisational_frontlines-A_retail_managers%27_perspective).
- VERČIČ, T. Ana et al., 2024. A systematic review of digital internal communication. In: Public Relations Review [online]. Volume 50, issue 1. DOI: [https://www.researchgate.net/publication/272372388\\_Looking\\_for\\_digital\\_in\\_public\\_relations](https://www.researchgate.net/publication/272372388_Looking_for_digital_in_public_relations).

### **3. Elektronické zdroje**

- POPRACKÁ, Eva, 2020. Interný alebo externý marketing? [online]. 08.07.2020 [cit. 1. decembra 2023]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/intern%C3%BD-alebo-extern%C3%BD-marketing-eva-poprock%C3%A1>.

TURZO, Juraj, 2018. 8 metód ako merat' spokojnost' zakaznika [online]. 2018-10-02 [cit. 23. februára 2024]. Dostupné z: <https://www.retailmagazin.sk/obchodnik/maloobchod/3462-8-metod-ako-merat-spokojnost-zakaznika/>.

## **Prílohy**

Príloha A Podniky podľa ekonomických činností na Slovensku za roky 2019-2021