
MARIÁN ČVIRIK
PAVOL KITA

**INOVATÍVNE
OBCHODNÉ MODELY
FORMÁTOV
MALOOBCHODNÝCH
POTRAVINÁRSKÝCH
JEDNOTIEK
V BRATISLAVE**



UNIVERZITA
KOMENSKÉHO
V BRATISLAVE

MARIÁN ČVIRIK
PAVOL KITA

INOVATÍVNE
OBCHODNÉ MODELY
FORMÁTOV
MALOOBCHODNÝCH
POTRAVINÁRSKÝCH
JEDNOTIEK
V BRATISLAVE

2024

UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE

Publikácia je výstupom z projektu VEGA 1/0012/22: Inovatívne obchodné modely formátov maloobchodných jednotiek založené na dátach geomarketingu a ich vplyv na tvorbu hodnotovej ponuky a maloobchodnej siete potravín v období digitalizácie.

© Autori, 2024

Ing. Marián Čvirik, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu
prof. Ing. Pavol Kita, PhD.

Univerzita Komenského v Bratislave, Filozofická fakulta, Katedra marketingovej komunikácie

Recenzenti

prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu,
Katedra marketingu a obchodu

doc. Mgr. Richard Fedorko, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu,
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu



Publikácia je šírená pod licenciou Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 (vyžaduje sa: povinnosť uvádzať pôvodného autora, len nekomerčné použitie, nezasahovať do diela). Viac informácií o licencií a použití diela: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



https://stella.uniba.sk/texty/FIF_MCPK_obchodne_modely_maloobchod_potravinarstvo_BA.pdf

Vydavateľ

Univerzita Komenského v Bratislave

ISBN 978-80-223-5877-4 (tlač)

ISBN 978-80-223-5878-1 (online)

OBSAH

Úvod.....	5
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ.....	7
1.1 Aproximácia chápania obchodných modelov	7
1.2 Komponenty a tvorba obchodných modelov.....	11
1.2.1 Canvas model.....	13
1.3 Obchodný model a obchodná stratégia	18
2 CIEĽ MONOGRAFIE.....	21
3 METODIKA A METODOLÓGIA.....	23
3.1 Generická charakteristika skúmanej lokality	23
3.2 Výskumný dizajn.....	24
3.3 Vzorka primárneho prieskumu.....	25
3.4 Využitie metódy skúmania	27
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA VÝSLEDKOV PRÁCE	29
4.1 Generický prehľad skúmaných komponentov obchodných modelov maloobchodných potravinárskych jednotiek.....	29
4.1.1 Sumarizácia realizácie skúmaných komponentov obchodných modelov	58
4.2 Skúmanie vzťahov komponentov obchodných modelov a vybraných charakteristík maloobchodných potravinárskych jednotiek	60
4.2.1 Sumarizácia vzťahov komponentov obchodného modelu a charakteristík maloobchodných potravinárskych jednotiek.....	106
4.3 Vzorce vzťahov medzi skúmanými komponentmi obchodného modelu maloobchodných potravinárskych jednotiek.....	108
4.4 Identifikácia kľúčových aspektov obchodných modelov maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.....	112

4.5	Skúmanie vplyvu identifikátorov maloobchodných jednotiek na kľúčové faktory obchodného modelu.....	116
4.6	Segmentácia a profilácia maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave v kontexte kľúčových faktorov obchodného modelu (Model I).....	122
4.7	Segmentácia a profilácia maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave v kontexte kľúčových faktorov obchodného modelu a identifikátorov (Model II)	125
	Záver	129
	Zoznam použitej bibliografie	131
	Zoznam grafov, tabuliek a obrázkov.....	135
	Prílohy.....	141

ÚVOD

Vznik konceptov obchodných modelov možno identifikovať už v začiatkoch priemyselnej revolúcie a počas vzniku moderných podnikov. Vzostup nových technológií a obchodných modelov založených na údajoch spôsobil revolúciu v spôsobe fungovania spoločností. V posledných rokoch digitálne technológie zvýšili konkurenciu a umožnili podnikom vyvinúť nové spôsoby interakcie so zákazníkmi.

Súčasná situácia v ekonomickom prostredí je poznačená značnou neistotou a prudkými zmenami. Slovenský maloobchod prešiel v posledných rokoch významnou transformáciou (Križan a kol., 2016; Kunc & Križan, 2022; Križan & Bilková, 2022; Šedík et al., 2023), čo sa nutne musí prejaviť aj v chápaní a tvorbe ich obchodného modelu. Samozrejme, nielen ekonomické prostredie predstavuje kľúčovú úlohu v podnikaní, ale aj ďalšie prvky makroprostredia a tiež mikroprostredie jednotlivých podnikov. Prežitie a rast na trhu sú podmienené poznaním a aplikovaním svojej konkurenčnej výhody, vytváraním hodnoty pre zákazníkov, aplikovaním nových technológií, ako aj identifikovaním nových trendov a prispôbovaním sa týmto trendom. Práve pojem „obchodný model“ predstavuje určitú reakciu na zmeny na trhoch, ktoré priniesli informačné technológie koncom 90. rokov 20. storočia (Dubosson-Torbay et al., 2002).

Obchodný model predstavuje významný element podnikania, ktorý v sebe zahŕňa taktiky a stratégie generovania pozitívneho hospodárskeho výsledku. Dobrý obchodný model objasňuje fungovanie podnikateľskej jednotky s dôrazom na jej zdroje a činnosti. Kľúčovým pojmom je v tomto kontexte hodnota, keď podnikateľská jednotka vytvára hodnotu pre zamestnancov, akcionárov, záujmové skupiny, ale hlavne pre zákazníkov. Obchodný model je súčasťou každej modernej podnikateľskej jednotky. Obchodný model je dynamický koncept, ktorý musí zohľadňovať aktuálne trendy, ako aj vývoj makroprostredia a makroprostredia podniku. Vzostup nových technológií, digitalizácie a obchodných modelov založených na serióznych údajoch spôsobil značnú premenu obchodných modelov aj v podmienkach Slovenska. Digitalizácia eliminuje prvky klasického modelu a prináša nové prvky, ktoré vytvárajú nové interakcie s odberateľmi, ale aj dodávateľmi na všetkých procesných úrovniach.

Vedecká monografia je rozdelená na štyri kapitoly. Prvá kapitola sa zameriava na poznatkovú bázu predmetnej problematiky a jej systematizáciu. Dôraz je kla-

dený na chápanie obchodných modelov domácich i zahraničných autorov, komponenty a tvorbu obchodných modelov s bližším zameraním na model Canvas, a v neposlednom rade na poukázanie na rovnaké a rozdielne znaky obchodných modelov a obchodných stratégií. Druhá kapitola sa venuje formulácii hlavného cieľa a následne formulácii čiastkových teoretických a čiastkových praktických cieľov. Tretia kapitola sa venuje metodike a metodológii použitej v monografii. Štvrtá kapitola sa zameriava na výsledky práce a súčasne aj na ich diskusiu s dôrazom na prax. Záver predstavuje sumarizáciu nadobudnutých poznatkov.

Dôvody, pre ktoré vznikla táto vedecká monografia, boli viaceré. Jedným z nich je vytvorenie komplexnej poznatkovej bázy o aktuálnej situácii tvorby a realizácii obchodných modelov v podmienkach Slovenska. Dôležité je poznať realizácie aktivít (komponentov) kreujúcich obchodný model. Práve zameranie sa na pochopenie realizácie aktivít prináša nové poznatky o tvorbe a realizácii obchodných modelov, ako aj o špecifikách, ktoré možno identifikovať v rámci obchodných modelov.

Táto vedecká monografia predstavuje výstup z projektu VEGA 1/0012/22: Inovatívne obchodné modely formátov maloobchodných jednotiek založené na dátach geomarketingu a ich vplyv na tvorbu hodnotovej ponuky a maloobchodnej siete potravín v období digitalizácie.

1

TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 APROXIMÁCIA CHÁPANIA OBCHODNÝCH MODELOV

V odbornej aj vedeckej literatúre sa stretávame s rôznymi spôsobmi chápania obchodných modelov a tiež s rôznymi prístupmi k nim. Aktuálne je pojem „obchodný model“ značne diskutovaný, neexistuje však žiadna univerzálne prijatá definícia tohto pojmu (Shafer et al., 2005). Je nutné poznamenať, že diferencie v chápaní prinášajú rôzne uhly pohľadov respektíve perspektív, z ktorých autori chápu obchodný model. Pre správne komplexné chápanie je preto potrebné analyzovať viacero zdrojov a následne vytvoriť ucelenú poznatkovú bázu. „Obchodný model je koncepčný nástroj, ktorý obsahuje súbor prvkov a ich vzťahov a umožňuje vyjadriť obchodnú logiku konkrétneho podniku. Je to opis hodnoty, ktorú spoločnosť ponúka jednému alebo viacerým zákazníckym segmentom a jej sieti partnerov na vytváranie, marketing a poskytovanie tejto hodnoty s dôrazom na generovanie udržateľných a ziskových toky príjmov“ (Dubosson-Torbay et al., 2002). Afuah a Tucci (2003) tvrdia, že obchodný model je metóda, pomocou ktorej firma buduje a využíva svoje zdroje na to, aby svojim zákazníkom ponúkla lepšiu hodnotu ako jej konkurenti a zarobila tak. Podrobne opisuje, ako firma zarába peniaze teraz a ako to plánuje robiť z dlhodobého hľadiska. Model je to, čo firme umožňuje mať udržateľnú konkurenčnú výhodu a dlhodobo dosahovať lepšie výsledky ako jej súper. Baden-Fuller a Morganová (in Kastle, 2012) chápu obchodný model ako „skrátenu charakteristiku procesu fungovania podniku s dôrazom na aktivity“. Tento prístup možno jednoznačne identifikovať v kontexte procesného modelu. „Obchodný model je reprezentáciou základnej logiky firmy a strategických rozhodnutí na vytváranie a zachytávanie hodnoty v rámci hodnotovej siete“ (Shafer et al., 2005), pričom dôraz je kladený na aktivity (strategické voľby, hodnotová sieť, vytváranie hodnoty a zachytávanie hodnoty). Chesbrough a Rosenbloom (2002) definujú pojem biznis model ako koncept, ktorý prijíma vstupy a mení ich na ekonomické výstupy, ktoré majú hodnotu v závislosti od trhových procesov. Zároveň autori zdôrazňujú funkcie obchodných modelov, a to

tvorba hodnoty, štruktúra aktivít, štruktúra nákladov a výnosov, pozícia v rámci partnerských vzťahov, ale aj identifikácia potenciálnych komplementov a konkurentov. Charakteristika poukazuje na význam konkurenčného aspektu, pričom niektorí odborníci aspekt konkurencie odmietajú. My sa prikláňame k potrebe chápania konkurencie a jej adaptovania do obchodného modelu vzhľadom na jej strategický aspekt v podmienkach mikroprostredia podniku. Generovanie príjmov stále zostáva kľúčom definície, ako uvádza Rappa (2010): „obchodný model je spôsob podnikania, ktorým sa spoločnosť dokáže udržať – to znamená generovať príjmy. Obchodný model vysvetľuje, ako spoločnosť zarába peniaze tým, že špecifikuje, kde sa nachádza v hodnotovom reťazci.“ Mullins a Komisar (2009) definovali podnikateľský model ako „istú štruktúru ekonomických aktivít, ktorá podmieňuje ziskovosť podniku, čo sa prejavuje na schopnosti poskytnúť výnos investorom“. Ako možno pozorovať, definícia v sebe zahŕňa aktivity, teda opäť určité činnosti v zmysle dynamického modelu, ale so značným dôrazom na prínos pozitívneho finančného zámeru. V jednoduchosti možno obchodný model chápať ako „rámec na zarábanie peňazí, pričom predstavuje súbor činností, ktoré firma vykonáva, ako ich vykonáva a kedy ich vykonáva tak, aby svojim zákazníkom ponúkla benefity, ktoré chcú, a dosiahla zisk.“ (Afuah, 2003) Podobný názor zastávajú aj Wheelen a kol. (2018), ktorí tvrdia, že „obchodný model je spôsob zarábania peňazí v konkrétnom podnikateľskom prostredí, pričom pozostáva z kľúčových štrukturálnych a prevádzkových charakteristík podniku, s dôrazom na spôsob vytvárania zisku“. Značný odklon v chápaní obchodného modelu prináša Johnson (2010), ktorý uvádza, že „podnikateľský model je vo svojej podstate prezentáciou toho, ako podnik vytvára a prináša hodnotu pre zákazníkov aj spoločnosť“. V tomto kontexte už možno identifikovať určitý hodnotový rámec, čo predstavuje značný posun od klasického finančno-ekonomického chápania. Je nutné však doplniť, že práve prínos hodnoty trhovým subjektom má značný potenciál na transformáciu v pozitívny hospodársky výsledok. Tapscott (2001) uvádza, že obchodný model sa vzťahuje na základnú architektúru firmy, konkrétne na to, ako nasadzuje všetky relevantné zdroje, aby vytvorila diferencovanú hodnotu pre zákazníkov. Zott a Amit (2010) definujú obchodný model takto: „Obchodný model je dobre formulovaný systém vzájomne závislých štruktúr, činností a procesov, čo predstavuje organizačnú logiku podniky, ktorá vytvárania zákazníckej hodnoty.“ Johnson a kol. (2008) uvádzajú, že obchodný model pozostáva zo štyroch vzájomne prepojených prvkov, ktoré spolu vytvárajú a prinášajú hodnotu. tým najdôležitejším je ponuka hodnoty pre zákazníka, nasleduje vzorec zisku, kľúčové zdroje a kľúčové procesy.

Mnohé definície sa zhodujú v zdôraznení významu zákazníckych hodnôt ako kľúčového prvku obchodného modelu. Obchodný model sa tak definuje ako „spôsob, ktorým podnik poskytuje hodnotu zákazníkovi a prenáša zisk.“ (Teece, 2010) Na báze sémantickej analýzy môžeme dospieť k názoru, že obchod-

ný model predstavuje charakteristickú logiku firmy pre tvorbu hodnôt (Tapscott, 2001; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004; Johnson et al., 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010; Gambardella & McGahan, 2010; Johnson, 2010; Teece 2010; Zott & Amit, 2010; Björkdahl et al., 2022) a jej komercializáciu.

Demil a Lecocq (2010) rozdeľujú chápanie obchodných modelov do dvoch kategórií: statické a dynamické. Dynamický prístup je rozhodujúci v rýchlo sa meniacich podmienkach na trhu, ktoré možno vidieť aj teraz. Reakcia trhu prostredníctvom podnikateľských aktivít a ich implementácia predstavuje bázu tvorby a modifikácie obchodných modelov.

Chápanie modelov má niekoľko spoločných prvkov. Po prvé, obchodný model definuje, čo podnik ponúkne zákazníkovi a ako získa protihodnotu za svoje produkty. To zahŕňa identifikáciu produktov, ktoré budú ponúkané, ceny, segmentáciu zákazníkov a toky príjmov, čo značne naznačuje vplyv interných aj externých prvkov. Po druhé, mal by poskytnúť strategický rámec pre to, ako bude podnik fungovať v dlhodobom horizonte, ako aj na dennej báze. Denná báza by mohla zahŕňať hlavne procesy výroby, marketingu alebo predaja na podporu celkových cieľov organizácie. Základom je dobre nastavená misia podniku, z ktorej by sa mali definovať dlhodobé ciele rastu alebo kľúčové ukazovatele výkonnosti, ktorých cieľom je maximalizovať hodnotu spoločnosti. Možno teda konštatovať, že základom obchodných modelov je tvorba a komercializácia hodnoty a generovanie zisku.

Na báze uvedeného budeme pre potreby tejto monografie obchodný model chápať takto:

Procesná predloha tvorby zákazníckej hodnoty za pomoci operatívnych a strategických aktivít ovplyvnených mikroprostredím a makroprostredím konkrétneho podniku s dôrazom na generovanie pozitívneho hospodárskeho výsledku podniku.

Špecifickú oblasť predstavujú obchodné modely orientované na maloobchod. V tomto prípade ide o predaj priamo konečným zákazníkom. Kontakt s konečnými zákazníkmi v značnej miere ovplyvňuje fungovanie celého distribučného kanálu. To prináša príležitosť nielen na optimalizáciu, ale aj na tvorbu vzťahov so zákazníkmi (čo prináša hodnotu) a inováciu. Maloobchod tak získava inovačný potenciál, ktorý je kľúčový hlavne v maloobchodných potravinárskych jednotkách, kde možno identifikovať nízku produktovú (sortimentnú) diferenciu. Práve služby, ktoré tvoria celkové ponúkané portfólio, sa v zmysle uvedeného javia ako faktory diferencie (Coughlan et al., 2006). Úspešný obchodný model maloobchodných potravinárskych jednotiek musí túto skutočnosť reflektovať, prinášať zákazníkovi vyššiu hodnotu, lepšie vzťahy a pozitívnu empiriu (Grewal et al., 2011). Práve tieto faktory predstavujú určitú bariéru pre iné maloobchodné jednotky a môžu tak priniesť žiadanú konkurenčnú výhodu (Porter, 1985, 1993). Sorescu a kol. (2011)

uvádzajú, že je potrebné, aby maloobchodný obchodný model riešil minimálne tri komponenty, a to: 1. formát – predstavuje spôsob riešenia kľúčových maloobchodných činností (Diamond et al., 2009) s dôrazom na technológie (Padgett & Mulvey, 2007), 2. aktivity – orientované na zákaznícku empiriu (Borghini et al., 2009) a 3. manažment partnerov (Basuroy et al., 2001). S uvedenými špecifickými komponentmi budeme ďalej pracovať vo výskumnej časti práce.

Maloobchodný obchodný model prechádza v posledných rokoch výraznými zmenami. Keďže preferencie zákazníkov, možnosti dodania a technológie sa vyvíjajú, tradičný maloobchodný obchodný model sa musí vyvíjať spolu s nimi. V tradičnom modeli maloobchodníci nakupujú fyzické produkty vo veľkom a predávajú ich prostredníctvom kamenných predajní. Tento model sa z krátkodobého hľadiska ukázal ako úspešný, no na mnohých trhoch čelí rastúcemu tlaku digitálnych predajcov. V posledných rokoch sa objavili rôzne nové obchodné modely maloobchodu, ktoré lepšie vyhovujú meniacim sa potrebám zákazníkov. Pri modeloch priamo pre spotrebiteľov maloobchodníci obchádzajú tradičnú distribučnú sieť a predávajú priamo zákazníkom. Nakoniec je dôležité pochopiť dôsledky týchto nových obchodných modelov na maloobchodnom trhu. Spotrebiteľia majú teraz viac možností a prístupu k produktom, ktoré by v tradičných maloobchodných predajniach nevyhnutne nenašli. Maloobchodníkom tiež poskytujú väčšiu autonómiu pri distribúcii produktov a stanovovaní cien. Okrem toho, digitálni maloobchodníci výrazne znížili náklady na vstup na trh, čo viacerým hráčom umožnilo vstúpiť na trh.

Celkovo sa modely maloobchodného podnikania rýchlo vyvíjajú vďaka technologickému pokroku a meniacim sa preferenciám zákazníkov. Trend umelej inteligencie môže v značnej miere zmeniť strategický aspekt vzťahu so zákazníkmi (Fedorko et al., 2002). Pre maloobchodníkov je dôležité neustále aktualizovať svoje stratégie, aby držali krok s najnovším vývojom v odvetví. Pochopenie rôznych obchodných modelov a dôsledkov každého z nich môže byť prospešné pre akékoľvek podnikanie v maloobchodnom sektore.

Pandémia SARS-CoV-2 ukázala naliehavú potrebu mnohých tradičných obchodníkov radikálne reštrukturalizovať svoje obchodné modely. Vytváranie nových obchodných modelov a šance na nové obchodné procesy umožňujú digitálne technológie (Gregori & Holzmann, 2020; Hinings et al., 2018; Täuscher et al., 2018). Nasýtenie trhu, rastúci proces koncentrácie a eskalácia konkurencieschopnosti charakterizujú súčasný stav maloobchodu s potravinami na Slovensku. V dôsledku týchto zmien sa mení dynamika a komplexnosť podnikateľského prostredia. Zvyšujúca sa dynamika vytvára viac priestoru a šancí na vznik konkurenčnej výhody. Protichodný efekt dynamiky spočíva v tom, že predstavuje nové šance pre rýchlo uvažujúcich a progresívnych maloobchodníkov, pričom predstavuje väčšie nebezpečenstvo pre tradičných, neambiciózných majiteľov maloobchodných firiem (Dudas Pajerska, 2017).

1.2 KOMPONENTY A TVORBA OBCHODNÝCH MODELOV

V predchádzajúcej kapitole sme sa venovali chápaniu pojmu „obchodný model“. Sumarizácie jasne poukazujú na potrebu skúmania aktivít a prvkov, respektíve architektúry obchodného modelu ako takého. V nasledujúcej časti sa zameriame na faktory alebo komponenty, ktoré podľa vedeckých a odborných štúdií predstavujú konštrukt obchodného modelu.

Rappa (2010) značne zjednodušuje komponenty obchodných modelov, pričom sa zameriava na dve kľúčové oblasti, a to 1. charakter hodnotovej ponuky a 2. spôsob vytvárania výnosov. Tieto dve kategórie možno vnímať ako generické, pričom ostatné modely z nich vychádzajú pre hlbšie pochopenie všetkých komponentov. Mullins a Komisar (2010) navrhujú, aby obchodný model pozostával z kľúčových komponentov, ktoré označujú ako príjmový komponent, komponent hrubého zisku, prevádzkový komponent a komponent prevádzkového kapitálu. Morris a kol. (2005) uvádzajú, že obchodný model by mal obsahovať strategickú úroveň, operatívnu úroveň a ekonomickú úroveň. Podobný prístup uvádza aj Wirtz (2011), no namiesto ekonomického komponentu zdôrazňuje technologický komponent ako súčasť obchodného modelu.

Shafer a kol. (2005) identifikovali až 43 prvkov, ktoré predstavujú štyri komponenty (strategická voľba, tvorba hodnoty, zachytenie hodnoty a hodnotové záujmové skupiny) vytvárajúce obchodný model. Rovnako potrebu zakomponovať strategický aspekt chápu aj Demil a Lecocq (2010), ktorí vytvorili koncept nazývaný akronymom RCOV, v ktorom spájajú strategický a dynamický aspekt. R označuje Resources, čo možno preložiť ako zdroje, a C predstavuje Competences teda schopnosti. O (Organization) predstavuje organizáciu zameranú na štruktúru aktivít a vzťahov v rámci podniku. V (Value) možno chápať ako poskytnutie hodnoty zákazníkovi.

Afuah (2003) uvádza, že obchodný model obsahuje štandardne štyri komponenty, ktoré pôsobia na všetky aktivity v podniku, pričom tieto komponenty nemožno chápať ako samostatné jednotky, ale je dôležité ich prepojenie, ktoré zabezpečuje nielen tvorbu hodnoty, ale môže byť aj nositeľom konkurenčnej výhody. V tomto kontexte hovoríme o akomsi mixe komponentov, ktoré možno kategorizovať ako

1. odvetvový komponent (existujúca a nová konkurencia, zákazníci),
2. zdroje, ktorých cieľom je generovanie hodnoty (ktorá by mala byť rozdielna od konkurentmi poskytovanej hodnoty),
3. náklady (nutnosť optimalizácie nákladov) a
4. trhovú pozíciu (umiestnenie hodnoty na správne miesto).

Betz (2002) určil šesť komponentov komplexného obchodného modelu, ktoré sú orientované na strategické financie, strategické plánovanie, strategické re-

agovanie, strategickú inováciu, ale aj na vzdelávanie. Je nutné poznamenať, že v tomto ponímaní je obchodný model chápaný ako strategický komponent. Za prínos možno považovať chápanie inovačného potenciálu obchodného modelu. Chesbrough a Rosenbloom (2002) uvádzajú šesť komponentov, ktorými sú: 1. hodnotová ponuka, 2. segmentácia trhu, 3. štruktúra hodnotového reťazca, 4. tvorba výnosov, 5. pozícia v rámci hodnoty záujmovým skupinám a 6. konkurenčná stratégia. Za dôležité v zmysle týchto komponentov považujeme sústreďenie sa na strategický aspekt zameraný na konkurenciu. Z analýzy definovania obchodných modelov vyplýva, že ide o značne diskutovanú oblasť.

Christensen a Johnson (2009) identifikovali štyri komponenty:

1. Hodnotová ponuka – charakterizovaná ako rozvoj produktu a produktového portfólia ako takého. Rozvoj je v tomto komponente chápaný ako nutnosť prispôsobovania sa zákazníckym potrebám, vytváranie efektívneho a komfortného riešenia zákazníckych potrieb správnymi produktmi. Autori zdôrazňujú, že nový produkt si nutne nevyžaduje nový obchodný model, je však nutné modifikovať a adaptovať komponenty v modeli.
2. Zdroje – predstavujú hmotné, nehmotné, finančné, ale aj personálne zázemie podniku. Je nutné poznamenať, že autori podčiarkujú významnosť technológií, distribúcie, ale aj produktového portfólia.
3. Procesy – vytváranie a realizácia interných a externých procesov zameraných na podporu hodnotovej ponuky (nositeľ hodnoty je chápaný ako produkt).
4. Ziskový vzorec – definovanie výnosov, ktoré podnik potrebuje na zachovanie a ďalší rozvoj svojich aktivít. Autori tiež spomínajú nutnosť odmeňovania záujmových skupín ako cieľ podnikateľskej činnosti.

Gassmann a kol. (2010) identifikovali štyri komponenty: 1. cieľový zákazník, 2. hodnotová ponuka, 3. komercializácia hodnotovej ponuky (hodnotový reťazec) a 4. výnosy, pričom všetky komponenty špecifikovali len na všeobecnej úrovni. Hedman a Kalling (2003) rovnako využívajú myšlienky Portera pri konštrukcii modelu. Ich model obsahuje komponent zákazníkov, konkurentov, všeobecnej podnikovej stratégie, aktivít a organizačnej zložky, zdroje a výsledky produkcie.

Pre niektorých autorov je obchodný model kľúčový hlavne v rámci tvorby hodnôt (Osterwalder & Pigneur, 2010) na báze špecifických aktivít (Osterwalder et al., 2005) s dôrazom na partnerské vzťahy a zdroje (Demil & Lecoq, 2010), ako aj organizačnú štruktúru (Camisón & Villar-López, 2010).

Z uvedeného možno jasne konštatovať, že do obchodných modelov je potrebné zahrnúť viac ako len generický koncept podnikania, pretože tento ústredný koncept má množstvo doplnkových činiteľov, ktoré ovplyvňujú zisk. Možno však identifikovať aj určité univerzálne aspekty, ktoré sú akýmsi štandardom pre danú oblasť podnikania, čo vyplýva aj z predstaveného modelu Canvas. Z množstva

rôznorodých komponentov, ktoré sú pravidelne zahrnuté do (takmer) všetkých obchodných modelov (bez ohľadu na oblasť podnikania) hlavne:

1. segmenty zákazníkov,
2. hodnotová ponuka,
3. riadenie vzťahov so zákazníkmi a záujmovými skupinami,
4. cenový model.

1.2.1 Canvas model

Za aktuálne najpoužívanější, komplexný a vo všeobecnosti akceptovaný obchodný model možno označiť model CANVAS (v slovenčine možno preložiť ako plátno, aj keď štandardne sa používa originálny výraz), ktorý vytvorili Osterwalder a Pigneur (2010). Základná myšlienka modelu je tvorba a komercializácia hodnoty za finančnú protihodnotu.

Model Canvas je tvorený deviatimi komponentmi, ktoré sú medzi sebou prepojené a priamo na seba nadväzujú, čo vytvára súbor interakcií a vytvára tak ucelený obchodný model. Deväť komponentov predstavuje: hodnotová ponuka, vzťahy so zákazníkmi, segmenty zákazníkov, distribučné kanály, štruktúra výnosov, štruktúra nákladov, kľúčových partnerov, kľúčové aktivity a kľúčové zdroje. Myšlienka autorov pri tvorbe Canvas modelu bola vytvoriť nástroj, ktorý zachytáva všetky náležitosti (komponenty v zmysle aktivít), ktoré podnik realizuje pre tvorbu zákaznickej hodnoty, pritom celý model je prehľadne vizualizovaný na jednej strane papiera/plátna. Šablónu modelu zaznamenávame na obrázku 1.

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Hodnotová ponuka	Vzťahy so zákazníkmi	Segmenty zákazníkov
	Kľúčové zdroje		Distribučné kanály	
Štruktúra nákladov			Štruktúra výnosov	

Obrázok 1 Canvas štruktúra obchodných modelov
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Osterwalder a Pigneur (2010)

Je nutné poznamenať, že popularita Canvas modelu spôsobila tiež rôzne chápanie komponentov. Inak povedané, ku komponentom pristupuje každý expert s určitou vlastnou perspektívou a chápaním týchto komponentov.

Segmenty zákazníkov

V prvom rade je potrebné si uvedomiť, čo označujú pojmy segment a zákazník. Zákazníka pre potreby tejto monografie budeme chápať ako osobu, ktorá produkty získava za určitú protihodnotu najčastejšie uvedenú v peňažnej hodnote. V tomto kontexte chápeme zákazníka ako kupujúceho, nie však nutne ako spotrebiteľa. Segment predstavuje zoskupenie zákazníkov, ktorí sú v rámci skupiny homogénni, medzi skupinami (segmenty) však existujú určité diferencie v zmysle kľúčových vlastností. Pokiaľ vychádzame z klasických segmentačných teórií výberu cieľového trhu (Kotler & Keller, 2012, 2013), môžeme identifikovať päť segmentačných koncepcií. V prípade koncepcie koncentrácie podnik upriamuje svoju pozornosť len na jeden segment. Pomocou tejto koncepcie má podnik prístup k dôkladným informáciám o svojich zákazníkoch. Keďže sa podnik koncentruje len na jeden segment, vytvára mu to podmienky pre určitú štandardizáciu marketingového mixu, čo v konečnom dôsledku vedie k minimalizácii nákladov. Táto koncepcia má aj limity v podobe konkurencie, a teda segment sa môže javiť i konkurentom ako zaujímavý, čo môže znížiť ich trhový podiel. Zároveň je tu aj riziko nesprávneho kvantitatívneho a kvalitatívneho odhadu segmentu. Koncept selektívnej špecializácie z pohľadu segmentačnej analýzy predstavuje situáciu, keď podnik uspokojuje potreby viacerých segmentov. Segmenty sú často medzi sebou nesúrodé, spája ich však vysoká atraktivita z pohľadu podniku. Na rozdiel od predchádzajúcej stratégie je potenciálne riziko zlyhania viac rozložené. Koncept trhovej špecializácie predstavuje sústredenie podnikových aktivít na jeden trhov segment. Často podnik ponúka rôzne produkty, ktoré slúžia jednému trhovému segmentu. Koncept produktovej špecializácie sa orientuje na určitý produkt, ktorý sa ponúka na rôznych trhoch. Orientácia na produkt si však vyžaduje dôkladné poznanie produktu, sledovanie trendov, inovácií a technologického vývoja. Koncept úplného pokrytia trhu v praxi využívajú hlavne veľké podniky, ktorých cieľom je úplne pokryť určitú potrebu všetkých trhov segmentov všetkými produktovými alternatívami.

Vzťahy so zákazníkmi

Kedysi stačilo mať dobrý produkt, dnes to však už neplatí. Je potrebné pracovať so zákazníckou bázou. V tomto kontexte je vhodné spomenúť CRM, skratku z anglického Customer relationship management, čo možno preložiť ako riadenie vzťahov so zákazníkmi. Ako uvádza kolektív autorov Kotler a Keller (2007):

„Podniky na báze informácií o každom zákazníkovi, môžu prispôbiť trhové ponuky, služby, programy, zdieľanie a mediálnu stratégiu. CRM je dôležitý, pretože hlavným faktorom ziskovosti spoločnosti je úhrnná hodnota zákaznickej základne podniku.“ CRM možno chápať ako interpodnikový informačný systém, ktorý zaznamenáva predajný proces zákazníka. CRM eviduje prvý kontakt so zákazníkom až po ukončení daného nákupu. Predstavuje celkovú integráciu informácií o zákazníkovi. Hlavným cieľom uvedeného nástroja je zvyšovanie pravdepodobnosti retencie zákazníka. Informačný systém je nápomocný i pri získavaní zákaznickej pozornosti, manažovaní obchodných úkonov, plnení jednotlivých objednávok, zákazníckom servise a mnohých iných oblastiach. Z uvedeného možno CRM definovať ako proces kontinuálneho zhromažďovania zákazníckych údajov zo všetkých zdrojov podniku a ich premenu do výstupov, ktoré zvyšujú pravdepodobnosť zákaznickej retencie. Výber správneho nastavenia CRM systému ovplyvňujú rôzne faktory, ako sú veľkosť spoločnosti, rozpočet, identifikácia možností automatizácie činností, prepojenie CRM systému s inými vnútropodnikovými systémami a iné. Opäť teda narážame aj na technologicko-inovačný komponent.

Distribučné kanály

Distribúcia predstavuje komplex skladajúci sa z akvizície a logistiky, pričom zabezpečuje všetky aktivity súvisiace s presunom produktov v rámci distribučného kanála. Akvizičná časť má strategickú funkciu. Ide o vytváranie vzťahov (ekonomických, právnych, spoločenských) v rámci distribučného kanála. Základné rozhodnutia, ktoré v tejto časti manažment musí uskutočniť, sú rozhodnutia o distribučných kanáloch a ich štruktúre. Logistika predstavuje operatívnu časť, ktorej cieľom je pomocou logistických funkcií (doprava, skladovanie, balenie, servis a iné) prekonať čas a priestor a zabezpečovať tak fyzický presun.

Distribučný kanál možno charakterizovať ako konkrétnu cestu/pohyb produktu od výrobcu k spotrebiteľovi. Pokiaľ v ceste neexistuje žiadny sprostredkovateľ, hovoríme o priamom distribučnom kanáli, ak však existuje v rámci zabezpečenia pohybu produktu sprostredkovateľský subjekt, hovoríme o nepriamom distribučnom kanáli. Tvorba distribučného kanála je podmienená v prvom rade analýzou zákazníkov. Podstatné je určiť, kde, kedy, ako zákazník nakupuje, a tiež hľadať príčinu týchto rozhodnutí. Zároveň by sme mali poznať kvantitu nákupov (priemernú), frekvenciu nákupu, časovú náročnosť nákupu a iné faktory (z pohľadu konkrétnej situácie). Druhým krokom je určenie limitov, ktoré je potrebné zohľadniť pri tvorbe distribučného kanála v kontexte cieľov distribučného kanála. Tretí krok možno chápať ako určenie štruktúry distribučného kanála (počet prvkov distribučného kanála, práva a povinnosti členov distribučného kanála). Uvedené kroky vytvárajú v praxi viacero variantov. Posledný krok predstavuje výber jednej z možností, ktorá je najvhodnejšia.

Dôležité je aj rozhodovanie, či distribúcia prebehne v réžii podniku alebo bude riešená formou outsourcingu. Rovnako je dôležité korigovať distribučné toky, pri ktorých je dôležitá nielen distribúcia produktov, ale aj informácií (komunikácie) a financií.

Kľúčoví partneri

Komponent kľúčoví partneri sa zameriava na identifikovanie najvýznamnejších subjektov na trhu, s ktorými podnik spolupracuje. Spravidla ide o partnerstvá na báze dodávateľsko-odberateľských vzťahov, ale možno sem zaradiť aj inštitúcie a orgány. V kontexte hodnoty vedie optimalizácia partnerstiev k lepšej kooperácii, čo sa prejavuje často na nákladoch. Dôležité sú aj motívy realizácie spolupráce.

Kľúčové aktivity

Pozorný čitateľ už určite chápe, že dôležité sú kľúčové aktivity, ktoré predstavujú hodnototvorné činnosti. Najčastejšie ide o marketingové aktivity chápané v širšom zmysle, teda orientácia na produkt (tvorba, produkcia.), cena (cenotvorba, cenové rozhodovanie), distribúcia (logistické a akvizičné aktivity) a komunikácia (rozhodovanie o komunikačných kampaniach, komunikácia hodnôt, orientácia na cieľový trh). Samozrejmosťou sú aj aktivity orientované na nákup a predaj.

Kľúčové zdroje

Zdroje možno identifikovať v kontexte asi najznámejšej kategorizácie, ktorá je všeobecne prijímaná ako odborníkmi, tak aj akademikmi, pričom ide o hmotné zdroje, nehmotné zdroje, finančné zdroje a personálne. Niekedy sa tiež uvádza aj kategorizácia: 1. finančné zdroje (ktoré sú tvorené vlastnými a cudzími aktívami podniku), 2. nefinančné zdroje (sú charakterizované ako všetky hmotné aj nehmotné zdroje, ktoré podnikateľ potrebuje na dosiahnutie svojich cieľov), 3. ľudské zdroje (zručnosti a schopnosti zamestnancov, kvalita a kvantita ľudských zdrojov podniku). Je nutné poznamenať, že kľúčové zdroje predstavujú najdôležitejšie zdroje, ktoré možno transformovať na hodnotovú ponuku. Vhodná je interná analýza zdrojov podniku (napr. analýza VRIO).

Hodnotová ponuka

Marketing sa vyvíja už viac ako polstoročie. Stále viac sa hovorí o ponúkaní hodnoty zákazníkovi so ziskom. Hodnota predstavuje subjektívnu kategóriu. Postup tvorby hodnoty pre zákazníka predstavuje komplexný proces, ktorý odborníci kategorizujú v troch krokoch:

-
1. Voľba hodnoty pre zákazníka.
 2. Tvorba hodnoty pre zákazníka.
 3. Tlmočenie hodnoty zákazníkovi.

Prvým krokom je voľba hodnoty pre zákazníka. Tento krok predstavuje významnú úlohu strategických marketérov. Pri voľbe hodnoty môžeme vychádzať z modelu ASTP, teda z analyzovania zákazníkov, segmentácií zákazníkov, targetingu (výberu cieľového segmentu/cieľových segmentov) a z pozicioningu vybranej hodnoty. Druhým krokom je tvorba hodnoty, ktorá pozostáva z vývoja produktu (pričom je dôležité určiť parametre produktu), ceny (cenotvorbe) a distribúcie (logistika, akvizícia a hlavne servis a služby spojené s produktom). Posledný krok predstavuje tlmočenie vytvorenej hodnoty, ktorá sa zameriava na komunikáciu danej hodnoty, pričom sa využívajú všetky dostupné nástroje komunikačného mixu. S hodnotou úzko súvisí aj koncept hodnotového reťazca, ktorý ako prvý predstavil Michael Eugene Porter (Porter, 1985, 1990, 1993). Hodnotový reťazec predstavuje súbor aktivít, ktoré podnik vykonáva s cieľom dodať hodnotný produkt na trh. Hodnotový reťazec pozostáva z primárnych a sekundárnych činností. Dôležitý je kontext preferencií a potrieb zákazníkov (Nagyová et al., 2009).

Štruktúra nákladov

Štruktúra nákladov predstavuje komplex nákladov, ktoré podnik v kontexte obchodného modelu dosahuje. Ide spravidla o ekonomický ukazovateľ, ktorý predurčuje podniku miesto na trhu. Je nutné poznamenať, že každý podnik (každá podnikateľská oblasť) bude vyžadovať určitú úpravu štruktúry nákladov, preto nie je možné vytvoriť všeobecne platný komplex, i keď niektorí autori sa o to usilujú. Najkomplexnejšiu štruktúru nákladov nájdeme v účtovnej teórii, a to v rámcovej účtovnej osnove (určenej pre podvojné účtovníctvo) konkrétne Účtová trieda 5 – Náklady. Dopĺňame, že v rámci modelu Canvas je kľúčové uvedomiť si prepojenie nákladov a tvorby hodnoty, kde tvorba hodnoty by mala prevyšovať vzniknuté náklady. Správne štruktúrovanie nákladov napomáha ich optimalizácii, preto je potrebné skúmanie v zmysle všetkých komponentov.

Štruktúra výnosov

Výnosy možno chápať ako nárast aktív, respektíve úbytok pasív v kontexte účtovného chápania. Pre manažérsky pohľad je v zmysle podnikateľského modelu chápaný výnos ako komplex prostriedkov získaných od zákazníkov, čo predstavuje protihodnotu za ponúkanú hodnotu. Z uvedeného možno konštatovať, že tento komponent nepredstavuje len výnosy ako ekonomickú kategóriu, ale aj konštrukt

hodnoty, ponuky hodnoty a transformáciu hodnotového potenciálu na prírastok finančných výsledkov. Opätovne možno využiť štruktúru rámcovej účtovej osnovy. Spravidla sa skúmanie výnosov chápe v kontexte nákladov, keďže práve porovnanie týchto dvoch kategórií predurčuje výsledok hospodárenia. Samozrejme, výnosy je potrebné skúmať v kontexte ostatných komponentov modelu.

1.3 OBCHODNÝ MODEL A OBCHODNÁ STRATÉGIA

V predchádzajúcom texte sme sa venovali obchodným modelom. V kontexte obchodných modelov je dôležité aj chápanie pojmu stratégia. Pojem stratégia je prebraný z vojenskej terminológie, čo naznačuje jeho ofenzívno-defenzívny charakter. Už Magretta (2002) upozorňuje, že pojmy obchodný model a obchodná stratégia patria medzi výrazy používané v podnikaní, ktoré sú však chápané veľmi plytko a nie sú používané vždy správne. Najčastejšie sa chápe ako súčasť vyššieho riadenia podniku, pričom bázou (zmyslom) podnikania je poslanie podniku, z ktorého vyplývajú podnikateľské ciele, ktoré sú napĺňané stratégiami. Toto statické chápanie stratégie nahradilo dynamické chápanie stratégie, ktoré predstavil Mintzberg (1987, 2013), ktorý chápe stratégiu ako komplex piatich prvkov často označovaných ako 5P, a to menovite plán (Plan), manéver (Ploy), vzor (Pattern), pozícia (Position) a perspektíva (Perspective). Stále platí, že stratégia predstavuje prostriedok na dosahovanie cieľov podniku, ale berie do úvahy aj externé vplyvy a stáva sa tak viac dynamickou a adaptabilnou. Hambrick a Fredrickson (2005) definovali stratégiu ako „centrálny, integrovaný, externe orientovaný koncept toho, ako podnik dosiahne svoje ciele“. Zott a Amit (2010) tvrdia, že „stratégia je v najjednoduchšom pohľade považovaná za zjednocujúcu ideu, ktorá určuje účel a aktivitu podniku. Stratégia je koordinovaný proces, ktorý zahŕňa získavanie zdrojov, ku ktorým má podnik prístup, s cieľom dosiahnuť stanovené ciele“.

Dôležité je chápanie stratégie v kontexte obchodných modelov. Možno uviesť, že obchodný model je úzko spätý so stratégiou. Vo vedeckej, ako aj odbornej literatúre však nie je jasný konsenzus, či je nadradená stratégia alebo obchodný model, niektorí autori uvažujú o synonymickom chápaní týchto konceptov. Magretta (2002) uvádza, že podnikateľský model a stratégia nie sú synonymá. Podnikateľský model opisuje ako do seba zapadajúce časti podniku. Nezaoberá sa však jedným faktorom, a to konkurenciou. Riešiť problematiku konkurentov je úlohou stratégie. Na báze predstavenej akademickej literatúry, ako aj hĺbkového pohľadu na poznatkovú bázu s tým nemožno úplne súhlasiť. Moderné chápanie obchodných modelov rieši aj okolie podniku, a preto by bolo veľmi krátkozraké ignorovať konkurenciu. Tento názor podporuje aj téza, že správne nastavená hodnotová ponuka (čo je báza pre podnikateľské modely) má priniesť konkurenčnú výhodu. Nie je však možné prinášať konkurenčnú výhodu bez poznania konkurencie (kon-

kurenčná výhoda musí byť jedinečná, výnimočná a diferenčná voči konkurencie, aby mala význam). Gambardella a McGahan (2010) chápu podnikateľský model ako podstatu podnikovej stratégie. Casadesus-Masanell a Ricart (2010) uvádzajú, že podnikateľský model odzrkadľuje podnikateľskú stratégiu. Môžeme identifikovať značné prepojenie medzi konceptom podnikateľského modelu a podnikateľskej stratégie. Je preto vhodné preskúmať možné diferencie.

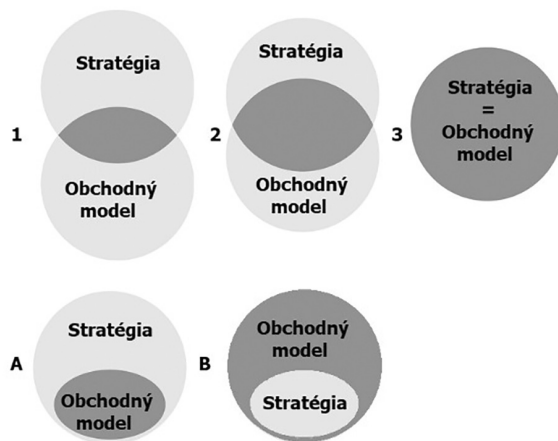
Chesbrough a Rosenbloom (2002) identifikovali tri hlavné rozdiely medzi obchodnou stratégiou a obchodným modelom:

1. Obchodný model rieši spôsob, akým podnik získava hodnotu, a stratégia rieši, ako vytvárať konkurenčnú výhodu a vytvárať hodnotu.
2. Obchodný model sa zameriava na podnikateľské hodnoty a obchodná stratégia na hodnoty pre akcionára.
3. Obchodný model funguje na obmedzenejších environmentálnych znalostiach a stratégia vyžaduje väčšiu istotu v znalosti prostredia.

Sorescu a kol. (2011) identifikovali nasledujúce diferencie:

1. stratégia vyjadruje určitý cieľ, zatiaľ čo obchodný model podrobne opisuje mechanizmy, ktoré posúvajú organizáciu k tomuto cieľu,
2. obchodný model sa teda môže meniť častejšie ako stratégia podniku,
3. stratégia a obchodný model sa líšia v úrovni detailov (obchodný model preberá stratégiu podniku).

Aj tieto názorové koncepty sú v určitom zmysle mierne nejednoznačné. Túto nejednoznačnosť názorov, ako aj celkové možnosti chápania znázornili Seddon a kol. (2004) graficky (obrázok 2).



Obrázok 2 Možné chápanie vzťahu obchodnej stratégie a obchodného modelu

Zdroj: Upravené podľa Seddon et al. (2004) a doplnené

Prvý riadok v rámci obrázka 2 sa zameriava na intenzitu prepojenia obchodnej stratégie a obchodného modelu. V odbornej aj vedeckej literatúre sme identifikovali tri možné chápania. Variant jeden poukazuje na nízke prepojenie medzi týmito konceptmi, zatiaľ čo variant dva poukazuje na vyššiu intenzitu. Variant tri predstavuje extrémne chápanie obchodnej stratégie a obchodného modelu ako synonymických pojmov. V rámci tohto exkurzu je nutné uviesť, že existuje aj ďalšia možnosť a to, že medzi podnikateľskou stratégiou a podnikateľským modelom neexistuje prepojenie. Tento názor však nezastáva žiadny (nám dostupný) autor. Ako sme poukázali, variant tri sa javí tiež ako nepravdepodobný, keďže existujú určité diferencie. Možno sa preto prikloniť k variantu dva, ktorý poukazuje na značné prepojenie, nie však prekrývanie týchto pojmov. Druhý riadok v rámci obrázka 2 poukazuje na chápanie nadradenosti. Niektorí autori uvádzajú, že obchodný model je súčasť strategického uvažovania a podlieha stratégii. Podľa opačného názoru je nadradený obchodný model, a stratégia je prostriedkom naplňovania cieľov, čo korešponduje s hierarchickým chápaním stratégie.

2

CIEĽ MONOGRAFIE

Hlavným cieľom monografie je prispieť k vedeckému poznaniu o problematike obchodných modelov formátov maloobchodných jednotiek a rozšíriť vedeckú poznatkovú bázu v kontexte tvorby hodnotovej ponuky v maloobchodnej sieti potravín v Bratislave.

Možno konštatovať, že hlavný cieľ je značne široký a komplexný, a preto je vhodné ho rozčleniť na čiastkové ciele. Čiastkové ciele sme kategorizovali na teoretické a praktické.

Teoretické čiastkové ciele monografie boli nasledujúce:

- Charakterizovať obchodný model
- Vysvetliť význam a možnosti komponentov v rámci obchodných modelov.
- Poukázať na tvorbu obchodných modelov.
- Vysvetliť Canvas model a jeho komponenty.
- Objasniť spoločné a rozdielne znaky obchodných modelov a obchodných stratégií.

Praktické čiastkové ciele monografie boli nasledujúce:

- Identifikovať realizovanie skúmaných komponentov obchodných modelov v rámci maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.
- Skúmať vzťahy jednotlivých komponentov obchodného modelu a vybraných charakteristík maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.
- Poukázať na možné vzorce vzťahov medzi skúmanými komponentmi obchodných modelov v rámci maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.
- Identifikovať a objasniť kľúčové faktory obchodných modelov v prostredí maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.
- Verifikovať a vysvetliť súvislosť identifikátorov maloobchodných jednotiek v kontexte kľúčových faktorov obchodných modelov v skúmaných podmienkach.

-
- Identifikovať možné skupiny maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave v kontexte kľúčových faktorov obchodných modelov.
 - Špecifikovať a profilovať identifikované skupiny maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.

3

METODIKA A METODOLÓGIA

V práci využívame rad metód a metodických postupov. Monografia využíva jednoduchý edukačný a výskumný princíp, pričom pracujeme systematicky od jednoduchých prvkov problému k zložitejším, čomu zodpovedajú aj využité metódy. V práci využívame ako sekundárny, tak aj primárny prieskum. Sekundárny prieskum sa orientuje na teoretickú bázu práce. Primárny prieskum sa orientuje na tvorbu nových koncepcií a myšlienok v oblasti obchodných modelov. Pre spracovanie a vyhodnotenie dát využívame rad softvérových balíkov. Ide o štandardný tabuľkový editor Microsoft Office (Excel), SPSS verziu 29 a programovací jazyk R. Využitie SPSS má určité obmedzenie a vzhľadom na náročnosť a neštandardnosť niektorých procedúr sme využili R. Výsledky prezentujeme v upravených tabuľkách a grafoch.

3.1 GENERICKÁ CHARAKTERISTIKA SKÚMANEJ LOKALITY

Na to, aby sme komplexne pochopili správanie maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave, je potrebné generické poznanie základných vlastností tejto lokality. Účel identifikácie lokality skúmania obchodných modelov je dôležitý, pretože každá geografická oblasť má jedinečné charakteristiky, či už sú prírodné, kultúrne, právne, demografické alebo ekonomické (Lévy & Lussault, 2013).

Bratislava je hlavné mesto Slovenskej republiky. Štatistický úrad Slovenskej republiky (2023) rozlišuje sedemnášť mestských častí (Staré Mesto, Ružinov, Vrakuňa, Podunajské Biskupice, Nové Mesto, Rača, Vajnory, Karlova Ves, Dúbravka, Lamač, Devín, Devínska Nová Ves, Záhorská Bystrica, Petržalka, Jarovce, Rusovce, a Čunovo) a päť okresov (Bratislava I, Bratislava II, Bratislava III, Bratislava IV a Bratislava IV) v rámci Bratislavy. Bratislava sa rozprestiera na rozlohe 367,52 km², pričom najmenšou mestskou časťou je Lamač a, naopak, najväčšou sú Podunajské Biskupice. Rozlohu a počet obyvateľov pre jednotlivé okresy sme spracovali do tabuľky 1.

Tabuľka 1 Rozloha a počet obyvateľov mestských častí v Bratislave

	Počet obyvateľov*	Rozloha (v km ²)
Bratislava I	46929	9,57
Bratislava II	125613	92,48
Bratislava III	76968	74,66
Bratislava IV	105064	96,62
Bratislava V	122348	94,19
Bratislava	476922	367,52

Poznámka: *Počet obyvateľov v čase realizácie výskumu – rok 2022.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Štatistického úradu Slovenskej republiky (2023).

Výsledky z tabuľky 1 poukazujú na pomerne nerovnomerné rozmiestnenie počtu obyvateľov v kontexte rozlohy. Možno očakávať, že tieto disparity sa v určitej miere prejavia aj v zmysle obchodných modelov.

Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky (2022) sa podľa ekonomickej činnosti (klasifikovaná podľa SK NACE Rev. 2) nachádza na území Bratislavy 9905 podnikov realizujúcich kategóriu G, teda Veľkoobchod a maloobchod. Dáta o potravinárskych maloobchodných jednotkách v Bratislave nie sú plne dostupné.

3.2 VÝSKUMNÝ DIZAJN

Bridgeland a Zahavi (2009) definujú obchodné modelovanie ako proces vývoja vizuálnej reprezentácie obchodného procesu. Na jeho realizáciu sa používajú nástroje modelovania. Obchodné modelovanie sa používa na nájdenie vylepšení podnikových procesov, pretože umožňuje organizáciám simulovať množstvo možností pred uskutočnením konkrétnych výdavkov (Teece, 2010). Monografia využíva poznatky domácich aj zahraničných autorov, pričom pracuje so štyridsiatimi komponentmi, ktoré majú vplyv na obchodný model. Pre potreby identifikovania kľúčových komponentov sme využili sekundárny výskum orientovaný na prácu s odbornou literatúrou. Je nutné poznamenať, že aj keď existuje konsenzus v chápaní pojmu obchodný model, neexistuje konsenzus v chápaní jeho komponentov.

Volle a kol. (2008) chápu obchodný model značne komplexne a pripisujú dôležitosť až deväťdesiatim ôsmim komponentom, ktoré je potrebné brať do úvah v rámci obchodných modelov. Demil a kol. (2013) uvádzajú sedemdesiatšedem komponentov. Chen a Chiu (2015) pracujú s päťdesiatimi šiestimi komponentmi.

Sławinska (2010) uvažuje o päťdesiatich piatich komponentoch obchodného modelu. Konštiak a kol. (2016) vo svojej práci založenej na výskume trhu pracujú so štyridsiatimi štyrmi komponentmi. Šimberová a Kita (2020) uvádzajú, že identifikovali 199 komponentov obchodných modelov, ktoré následne zredukovali na 32 v kontexte skúmaného (chemického) odvetvia. Gołębiewski a kol. (2008) uvažujú o sedemnástich komponentoch. Je nutné poznamenať, že je dôležité brať do úvahy špecifiká geograficky definovanej lokality výskumu (Lévy & Lussault, 2013), ako aj špecifiká skúmaného odvetvia (Šimberová & Kita, 2020). Na základe týchto zdrojov bol okrem prehľadu literatúry o trendoch vo vývoji obchodných modelov (Benyaer, 2013), tvorbe obchodných modelov zostavený súbor potenciálnych komponentov pre nové obchodné modely (Muehlhausen, 2018) s dôrazom na tvorbu zákaznickej hodnoty (MIT, 2021; Kita, 2018; Joyce & Paquin, 2016). Vo výskume tak pracujeme so štyridsiatimi komponentmi obchodných modelov.

Je nutné poznamenať, že existuje aj nesúlاد v rámci dopytovania podnikov, pričom najčastejšie sa využívajú ordinálne škály (napr. Likertova alebo bipolárna škála). Treba si uvedomiť, že pokiaľ ide o aktivity tvorby hodnoty v kontexte obchodného modelu, nie je príliš rozumné skúmanie miery, nakoľko môže prísť k nechopeniu, resp. rôznej interpretácii týchto mier respondentmi. V tejto logike pracujeme s aktivitami ako činnosťami, keď vyžadujeme konkrétne odpovede typu vykonávania, resp. nevykonávania aktivít, ktoré sú hodnototvorné, no zároveň kľúčové pri tvorbe a realizácii obchodného modelu v skúmanej oblasti. Možno preto konštatovať, že nami získané údaje budú mať charakter binárnych dát (dichometrie), kde odpovede budú zamerané na realizáciu (kódové označenie 1) prípadne nečinnosť (kódové označenie 0) skúmaných komponentov obchodných modelov v podobe aktivít.

3.3 VZORKA PRIMÁRNEHO PRIESKUMU

Predložená publikácia čerpá z primárne prieskumu, ktorý sa uskutočnil v treťom až štvrtom mesiaci v roku 2022. Populácia bola definovaná ako „*maloobchodné potravinárske jednotky v hlavnom meste Slovenska*“. Z uvedeného vyplýva, že existujú tri parametre, ktoré je potrebné brať do úvahy pri tvorbe vzorky, menovite: 1. musí ísť o maloobchodnú prevádzku, 2. ktorej hlavný podnikateľský zámer je orientovaný na predaj potravín a 3. nachádza sa na území Bratislavy. Dôvod konkretizácie skúmanej lokality je významný, pretože každá geografická oblasť má svoje špecifiká (Lévy & Lussault, 2013) v kontexte mikro- a makroprostredia.

Celkovo sa na prieskume zúčastnilo 250 podnikov, pri kontrole sa však zistilo, že 7 nevyplnilo všetky otázky a/alebo nespĺňali parametre zadefinované v populácii. Z uvedeného dôvodu budeme v publikácii pracovať so vzorkou 244 maloobchodných potravinárskych jednotiek. V kontexte úplnosti dát (missing data) bolo

potrebné pri komplexných analýzach jednu jednotku odstrániť. Vzorka mala charakter náhodného výberu, preto za pomoci zvolených matematicko-štatistických metód je možné vysloviť závery pre celú skúmanú populáciu.

Pre potreby identifikácie vlastností vzorky sme zisťovali štyri klasifikačné otázky, a to: názov predajne, adresu predajne, typológiu ponúkaného tovaru a veľkosť predajnej plochy maloobchodnej jednotky.

Názov predajne predstavoval jej pomenovanie. Táto klasifikačná otázka mala za cieľ bližšie identifikovanie predajní, pričom výsledky danej klasifikačnej otázky budeme využívať ako podporené informácie pri vyhodnotení niektorých analýz.

Adresu predajne sme využívali pre potreby geolokácie predajne. Adresu sme následne usporiadali podľa mestských obvodov, pričom Bratislava má päť okresov.

Typológia ponúkaného tovaru bola uzavretou otázkou, pričom možnosti predstavovali a) ponúkame výlučne potravinársky tovar, b) ponúkame potravinársky a nepotravinársky tovar a c) ponúkame nepotravinársky tovar. Vzhľadom na zadefinovanie populácie táto otázka slúžila aj ako filtračná otázka. V práci pracujeme len s kategóriou a) a b).

Veľkosť predajnej plochy predstavovala uzavretú otázku, pričom existovalo päť možností, menovite: a) do 40 m²; b) do 100 m²; c) do 400 m²; d) do 700 m² a e) nad 700 m². Podľa Tristana (2017) maloobchodné prevádzky potravín s predajnou plochou menšou ako 400 m² možno zaradiť medzi malometrážne jednotky. V rámci tejto kategórie autor na základe definícií francúzskeho štatistického úradu (INSEE) rozlišuje nešpecializované prevádzky potravín, t. j. prevádzky s plochou do 40 m² a do 100 m². Maloobchodné prevádzky s predajnou plochou do 400 m² sa zaraďujú (Gahinet, 2018) medzi superety – menšie verzie supermarketov. Kategória prevádzok nad 400 m² a viac označuje veľkoplošné jednotky.

Klasifikáciu maloobchodných jednotiek na báze uvedených charakteristík a hodnôt sme pre lepšiu prehľadnosť zaznamenali do tabuľky 2.

Tabuľka 2 Charakteristika použitej klasifikácie vzorky

Premenná	Hodnota
Okres	Bratislava I
	Bratislava II
	Bratislava III
	Bratislava IV
	Bratislava V
Typológia ponúkaného tovaru	ponúkame výlučne potravinársky tovar
	ponúkame potravinársky a nepotravinársky tovar

Veľkosť predajnej plochy	do 40 m ²
	do 100 m ²
	do 400 m ²
	do 700 m ²
	nad 700 m ²

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Uvedené charakteristiky (tabuľka 2) využívame ako segmentačné kritériá pri ďalšej analytickej práci.

3.4 VYUŽITÉ METÓDY SKÚMANIA

V práci využívame rad vedecko-filozofických metód naprieč celým textom. Dôležitou súčasťou je aj využitie prvkov matematicko-štatistických metód, ktoré využívame prevažne vo výsledkovej časti. V zmysle metodiky využívame teóriu a interpretačné odporúčania od domácich a svetových autorov. Je nutné si uvedomiť, že každý komponent matematicko-štatistických metód má inú úlohu, ako aj iné predpoklady použitia. V tomto kontexte je vhodné predstaviť využité metódy v zmysle ich konkrétneho použitia v monografii.

Deskriptívna štatistika v našom ponímaní predstavuje základný rad nástrojov, ktoré slúžia na charakterizovanie mier polohy, variability alebo vzťahov v našom skúmanom súbore. Konkrétne využívame frekvenčnú analýzu, ktorá slúži na poznanie početnosti realizácie jednotlivých skúmaných aktivít. Frekvenciu možno skúmať v dvoch rovinách, a to v absolútnych hodnotách (počet kusov) a relatívnych hodnotách (percentuálne zastúpenie). Pre skúmanie absolútnych hodnôt je vhodná grafická vizualizácia v stĺpcových grafoch, zatiaľ čo pre percentuálne zobrazenie sa spravidla využíva koláčový graf. V rámci mier polohy využívame priemer. Je nutné poznamenať, že priemerná hodnota sa štandardne nepočíta pri nominálnych premenných, pretože má značné skreslenie. V zmysle binárnych dát ide o určitú pravdepodobnosť realizácie skúmaných aktivít obchodného modelu.

Pre skúmanie vzťahov využívame kontingenčné alebo niekedy označované aj ako krížové tabuľky (Crosstabs). Pri skúmaní existencie vzťahov (súvislostí) medzi komponentmi obchodných modelov a charakteristík maloobchodných potravínarských jednotiek (okres, v ktorom maloobchodná jednotka pôsobí, veľkosť predajnej plochy a typológiu ponúkaného tovaru), využívame Chi-kvadrát test. Je nutné upozorniť, že využitie tejto metódy má svoje predpoklady, ale aj v prípade, že nie sú dodržané, je test často dostatočne robustný, aby bolo možné výsledky

považovať za smerodajné. Hladina významnosti (α) predstavuje štandardnú odporúčanú hodnotu 0,05, ktorá sa spravidla využíva pri induktywnej štatistike. Pripomínáme, že táto hladina významnosti znamená, že budeme spracovať s 95-percentnou pravdepodobnosťou. Uvedený test zaradujeme do prvkov induktywnej štatistiky, takže nám ponúka možnosť zovšeobecnenia na populáciu vzhľadom na metódu výberu vzorky. Je nutné poznamenať, že tento test nám dá informáciu o existencii, resp. neexistencii vzťahu, nepovie nám však o jej intenzite (Cohen, 1988). Preto následne využívame rad kontingenčných koeficientov, pričom pri dvoch binárnych premenných využívame Phi kontingenčný koeficient (Allen, 2017), pri nominálnych premenných, ktoré majú viac ako dve možné hodnoty, využívame Cramerovo V (Hendl, 2006) a pri ordinálnych premenných využívame Eta koeficient (Rabušic et al., 2019). Štandardné odporúčanie pri týchto koeficientoch je, že čím je ich hodnota bližšie k 1, tým je vyššia miera asociácie medzi premennými, a čím je hodnota bližšie k 0, tým je intenzita vzťahu nižšia.

Pre komplexný prehľad vzorcov vzťahov využívame viacnásobnú korešpondenčnú analýzu (Multiple Correspondence Analysis – MCA), ktorej hlavná výhoda je, že výstup je pomerne prehľadný a dobre interpretovateľný (Di Franco, 2016). Je potrebné si uvedomiť, že MCA na rozdiel od jednoduchej korešpondenčnej analýzy berie do úvahy skúmané jednotky, v našom prípade maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave. Výstup v R softvéri rovnako ponúka možnosť (za pomoci kódov) pretvoriť výsledok MCA za pomoci klastrovej analýzy (CA) a poukázať tak na možné zoskupenia.

Následne sa zameriavame na identifikáciu kľúčových aspektov (faktorov) za pomoci exploračnej faktorovej analýzy (EFA). Vzhľadom na binaritu dát nebolo možné využiť štandardné nástroje. Preto sme pracovali v R softvéri, kde sme značne upravili výpočet korelácií, ktorý slúži ako báza pre tvorbu faktorov v EFA. Pre skúmanie vplyvu kategoriálnych premenných na identifikované faktory je možné využiť rad nástrojov (Rabušic et al., 2019), je však potrebné zohľadniť predpoklady využitia týchto štatistických nástrojov. Vzhľadom na charakter našich faktorov využívame neparametrické testovanie (Corder a Foreman, 2014). Pri dvoch testovacích súboroch využívame Mannov-Whitneyho U test a pri viacerých testovacích súboroch využívame Kruskalov-Wallisov H test (Cohen, 1988).

Pri skúmaní zoskupenia maloobchodných potravinárskych jednotiek v kontexte identifikovaných faktorov využívame klastrovú analýzu, konkrétne algoritmus TwoStep (Bacher et al., 2004), ktorý v sebe prepája výhody hierarchických a nehierarchických metód zhľukovania. V rámci spracovania je podstatné určenie spôsobu merania vzdialeností. Vo výstupe je dôležité interpretovanie indikátorov kvality (Silhouette measure of cohesion and separation), ako aj konkrétnych zhľukov (tvorba profilu zhľuku) (Kent et al., 2014).

4

VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA VÝSLEDKOV PRÁCE

Na základe odbornej literatúry a konzultácií s expertmi sme vytvorili komplex 40 otázok, ktoré sa orientujú na komponenty, ktoré tvoria a upravujú obchodný model maloobchodných potravinárskych jednotiek. Ku všetkým výrokom sa vyjadroval hlavný manažér skúmanej maloobchodnej potravinárskej jednotky. Výroky boli formulované ako aktivity, prípadne tvrdenia nadväzujúce na komponenty obchodných modelov. Výroky zachytávali komponenty obchodných modelov, pričom na výroky reagovali vedúci pracovníci na binárnej škále (0 – nie; 1 – áno). Binarita dát pomáhala pri jednoduchom určení preferencií, aktivít a prvkov, ktoré maloobchodné potravinárske jednotky využívajú, resp. nevyužívajú v kontexte obchodných modelov.

4.1 GENERICKÝ PREHĽAD SKÚMANÝCH KOMPONENTOV OBCHODNÝCH MODELOV MALOOBCHODNÝCH POTRAVINÁRSKYCH JEDNOTIEK

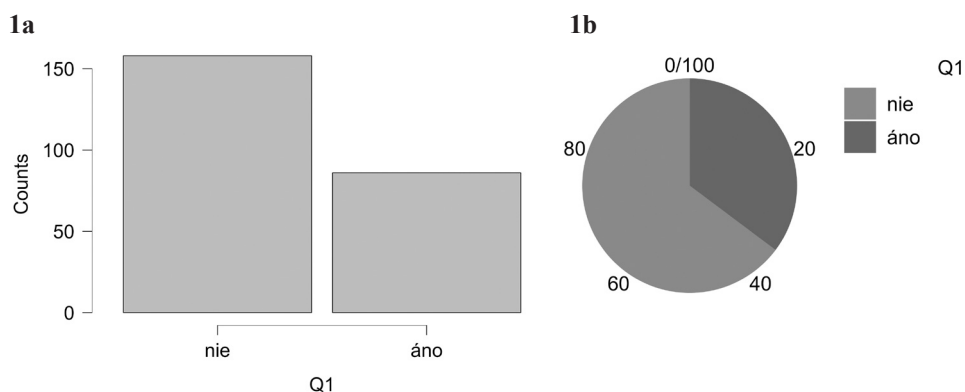
Pri vedeckej práci sú potrebné v prvom rade explorácia a pochopenie získaných dát. Vzhľadom na dĺžku výrokov sme pre jednoduchosť vytvorili kódové označenia. Komplexný prehľad výrokov, ako aj ich kódových označení je v Prílohe.

V prvej fáze explorácie sa zameriavame na frekvenčnú analýzu, ktorej cieľom je poukázať na početnosť uskutočňovania, resp. realizácie skúmaných elementov obchodných modelov.

Výrok č. 1.

Ponúkame e-donášku tovaru do domu. (ďalej aj Q1)

V prvom výroku sme skúmali či maloobchodné potravinárske jednotky využijú e-donášku tovaru do domu. Tento komponent možno chápať ako reakciu na rýchly životný štýl, nechť nakupovať v preplnených kamenných predajniach a/alebo reakciu na novovzniknutú pridanú službu počas pandémie COVID-19. Táto aktivita predstavuje aj komponent obchodného modelu, ktorý sa prioritne orientuje na zákaznícke pohodlie, teda určitú pridanú zákaznickú hodnotu. Výsledky zamerané na Q1 sme pre prehľadnosť spracovali do grafu 1 v podobe frekvenčných ukazovateľov.



Graf 1 Výsledky k výroku č. 1 (Q1)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

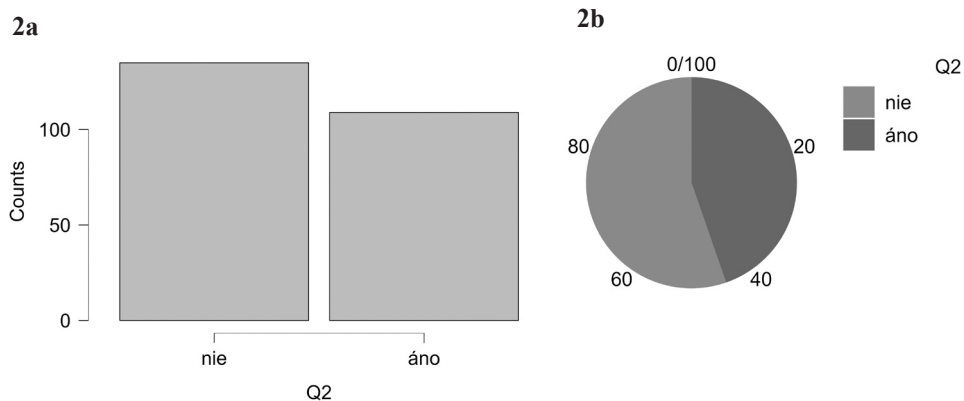
Graf 1a poukazuje na frekvenciu v absolútnych hodnotách, zatiaľ čo graf 1b poukazuje na relatívne hodnoty (v percentách), pričom táto logika bude pre prehľadnosť a porovnateľnosť dát zachovaná v celom texte. Z grafov možno konštatovať určitú diferenciu. Výsledky z grafu 1a a z grafu 1b poukazujú, že až 158 (64,75 %) skúmaných maloobchodných jednotiek nevykonáva takúto činnosť, 86 (35,25 %) jednotiek túto ponuku má vo svojom portfóliu. Na báze uvedeného sa možno domnievať, že táto aktivita (komponent obchodného modelu) môže predstavovať potenciálnu výhodu na trhu za predpokladu akceptácie a dopytu od zákazníkov.

Výrok č. 2

Poskytujeme informácie o ponuke pre starších zákazníkov a osoby so zdravotným postihnutím. (ďalej aj Q2)

Výrok č. 2 sa zameriaval na zraniteľné segmenty zákazníkov, pričom dôraz bol kladený na starších zákazníkov a osoby so zdravotným postihnutím. Práve tieto zraniteľné segmenty majú znevýhodnenia na trhu. Snaha o vyrovnanie tejto trho-

vej disparity predstavuje pridanú hodnotu pre tieto segmenty. Výsledky výroku č. 2 v kontexte frekvencií získaných odpovedí sme pre prehľadnosť spracovali do grafu 2.



Graf 2 Výsledky k výroku č. 2 (Q2)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

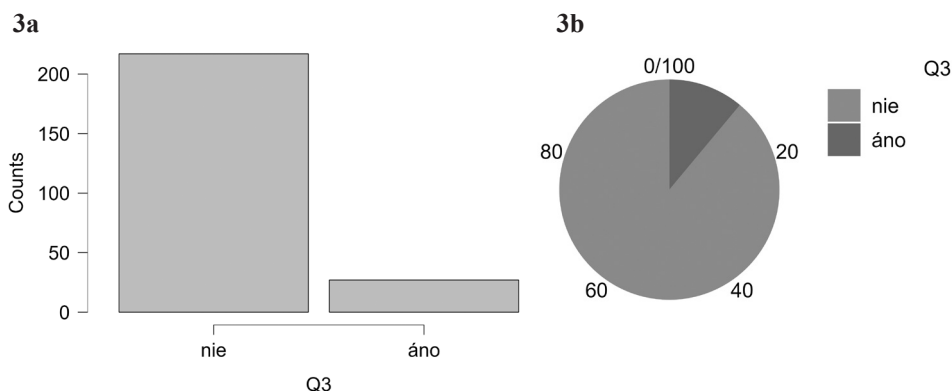
Výsledky (pozri graf 2) naznačujú, že až 135 (55,33 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek vo vzorke sa bližšie nezameriava na poskytovanie informácií týmto zraniteľným segmentom. Naopak, 109 maloobchodných jednotiek poskytuje informácie so zameraním na uvedené zákaznícke segmenty.

Výrok č. 3

Realizujeme objednávanie tovaru online a jeho vyzdvihnutie v predajni. (ďalej aj Q3)

Q3 sa orientuje na digitálne prostredie a jeho prepojenie so zákazníkmi. Konkrétne sme skúmali frekvenciu realizácie objednávok produktov online a následné vyzdvihnutie tohto tovaru v predajni. Tento výrok parciálne predstavuje nadväznosť na Q1, v tomto prípade však nejde o dodávku domov, ale na zvolenú predajňu. Výsledky v podobe početnosti tejto aktivity sme zaznamenali do grafu 3.

Z grafu 3 možno konštatovať, že len 27 (11,07 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek uskutočňuje takýto druh aktivít. 217 (88,93 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek zo vzorky neuskutočňuje takýto aktivitu. V tomto kontexte sa možno domnievať, že za predpokladu dopytu po takejto službe by mohlo ísť v kontexte obchodného modelu o tvorbu nadštandardnej hodnoty pre zákazníka. Takáto služba by mohla byť vhodná napríklad pre segment zamestnaných zákazníkov, ktorí nemôžu svoju zásielku prebrať v určitom čase doma.

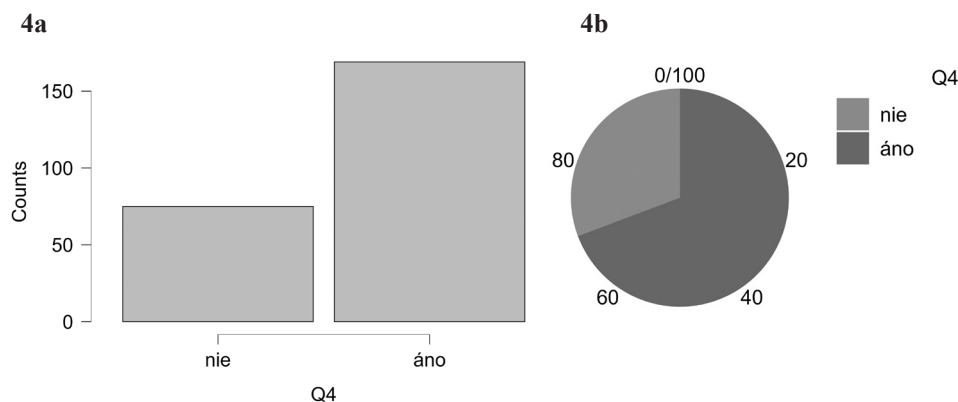


Graf 3 Výsledky k výroku č. 3 (Q3)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výrok č. 4

Poskytujeme bezplatné obchodné služby. (ďalej aj Q4)

Zákazníci sú aktuálne vzhľadom na pocovidové obdobie, ako aj hospodársku krízu a vojnu na Ukrajine značne senzibilní na cenu. Bezplatné obchodné služby v tomto kontexte môžu tvoriť element hodnôt pre zákazníkov. Graf 4 poukazuje na počty v absolútnych (graf 4a) a relatívnych (graf 4b) početnostiach v zmysle vykonávania/nevykonávania tejto aktivity.



Graf 4 Výsledky k výroku č. 4 (Q4)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

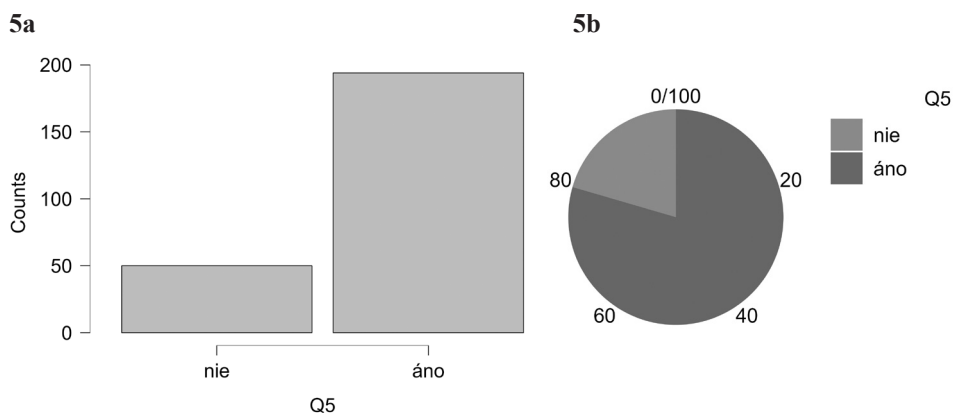
Na báze grafu 4 možno konštatovať, že 75 (30,74 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek neposkytuje bezplatné finančné služby a, naopak, 169 (69,26 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek vo vzorke poskytuje bez-

platné finančné služby. V tomto kontexte možno pozorovať značnú aktivitu vo finančných službách maloobchodných jednotiek, pričom sa možno domnievať, že ide o reakciu na dopyt vyvolaný vplyvom externých faktorov (COVID-19, hospodárska kríza a podobne).

Výrok č. 5

Využívame dáta na rýchle reagovanie a predvídanie dopytu. (ďalej aj Q5)

Reagovanie na dopyt a jeho predvídanie predstavujú kľúčové faktory v rámci tvorby hodnoty. Bez správneho chápania a reagovania na dopyt vzniká na trhu medzera. Je preto nutné nielen vedieť správne reagovať na dopyt, ale ho aj predvídať pre budúce smerovanie obchodných modelov. Výsledky frekvencie na tento druh aktivít sme zaznamenali do grafu 5.



Graf 5 Výsledky k výroku č. 5 (Q5)

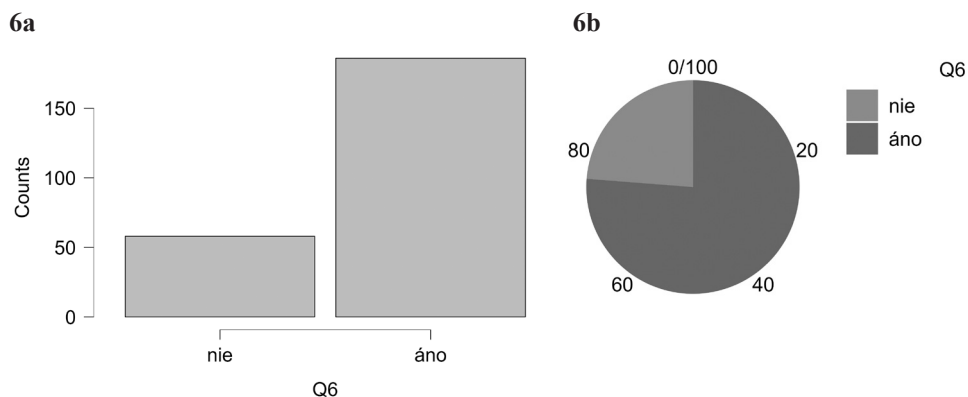
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Ako môžeme vidieť (graf 5), značná časť maloobchodných potravinárskych jednotiek ($n = 194 = 79,51\%$) využíva dáta pre potreby reagovania a predikovania dopytu. Zhruba pätina ($n = 50 = 20,49\%$) nevyužíva dátovú analytiku pre takýto účel.

Výrok č. 6

Realizujeme propagačné akcie (eventy) pre zákazníkov. (ďalej aj Q6)

Propagačné akcie predstavujú súčasť marketingovej komunikácie, teda marketingových aktivít, ktoré majú najčastejšie informovať a ovplyvňovať zákazníkov. Rovnako môže byť cieľom tvorba vzťahov so zákazníkmi, čo sa opätovne prejavuje v kontexte hodnoty pre zákazníkov. Je preto nutné skúmať aj tento komponent obchodného modelu. Výsledky početnosti maloobchodných potravinárskych jednotiek, ktoré takéto aktivity (ne)realizujú, sme zaznamenali do grafu 6.



Graf 6 Výsledky k výroku č. 6 (Q6)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

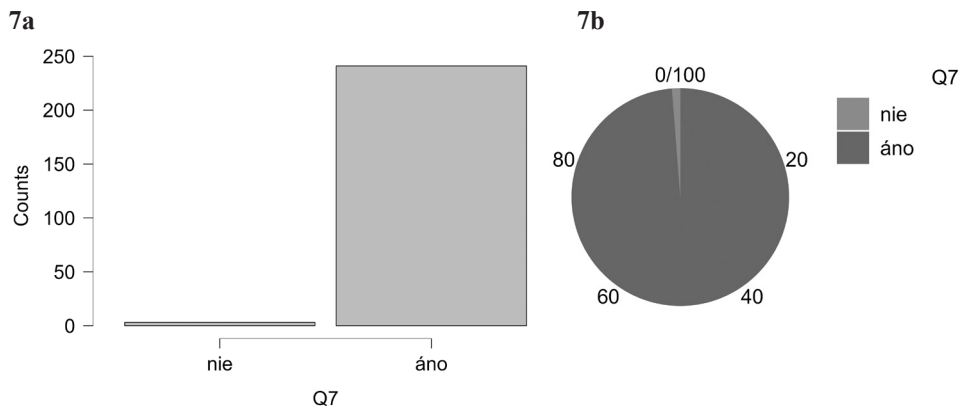
V rámci prezentovaných výsledkov (graf 6) možno konštatovať, že väčšina maloobchodných potravinárskych jednotiek vo vzorke realizuje propagačné akcie pre zákazníkov, a to konkrétne 186 z 244 skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave (76,23 %). Zvyšok skúmaných maloobchodných jednotiek ($n = 58$, teda 23,77 %) tento typ aktivity nerealizuje.

Výrok č. 7

Hodnotíme vývoj nákupov spotrebiteľov na účely budúcej cenotvorby. (ďalej aj Q7)

Cenotvorba, ako sme už naznačili, predstavuje pri cenovo senzibilných zákazníkoch jeden z kľúčových elementov obchodného modelu. Značná časť maloobchodných jednotiek sa v tomto kontexte prezentuje ako diskontná, cenovo dostupná možnosť pre každého zákazníka. Dobrá dátová analýza minulých dát môže priniesť identifikáciu zložiek časových radov, ktoré možno využiť v rámci budúcnosti. Výsledky frekvenčnej analýzy v kontexte aktivity Q7 sme zaznamenali do grafu 7.

Výsledky frekvenčnej analýzy poukazujú, že okrem troch maloobchodných jednotiek (1,23 %) všetky maloobchodné potravinárske jednotky vo vzorke skúmajú vývoj nákupov pre potreby budúcej cenotvorby.

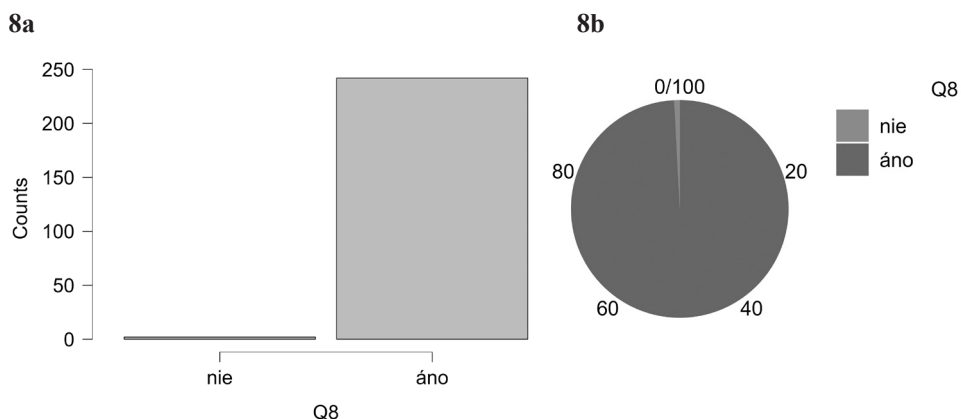


Graf 7 Výsledky k výroku č. 7 (Q7)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výrok č. 8

Spolupracujeme s malými a stredne veľkými dodávateľmi. (ďalej aj Q8)

Dodávatelia predstavujú významnú súčasť obchodných modelov. Bez správne nastaveného dodávateľského systému nebude možné reagovať na dopyt zákazníkov adekvátne. V rámci Q8 sme skúmali spoluprácu maloobchodných potravinárskych jednotiek s malými a stredne veľkými dodávateľmi. Výsledky frekvencie tejto spolupráce sme zaznamenali do grafu 8.



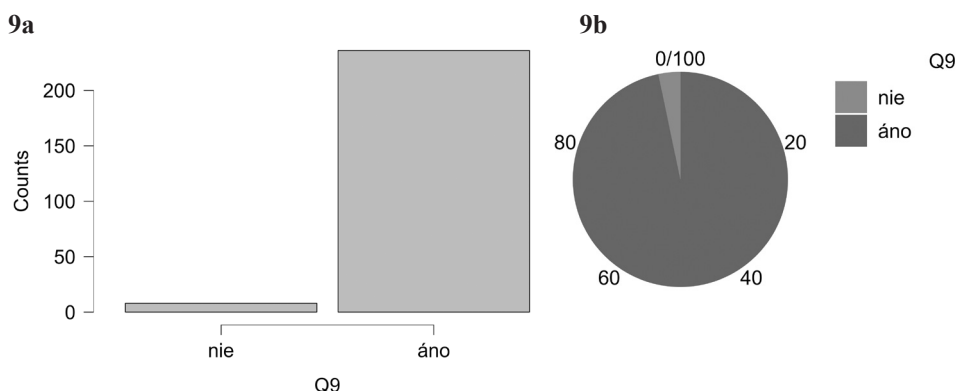
Graf 8 Výsledky k výroku č. 8 (Q8)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky jasne poukazujú na dominanciu spolupráce s malými a stredne veľkými dodávateľmi. Až 99,18 % ($n = 242$) maloobchodných potravinárskych jednotiek spolupracuje s touto kategóriou dodávateľov. Dôvody môžu byť rôzne. Malí a strední dodávatelia často spolupracujú na báze výhradného partnerstva, sú flexibilnejší a v mnohých prípadoch ide o lokálnych dodávateľov tradičných produktov v danej oblasti.

Výrok č. 9

Cenou získavame dôveru zákazníkov. (ďalej aj Q9)

Zákaznícka dôvera vplýva na tvorbu hodnoty pre zákazníkov. Je však otáznе, akým spôsobom sa táto dôvera získava. V čase vysokej senzibility na cenu môže byť dôvera chápaná ako istota cenovej dostupnosti pre zákazníkov. Koľko maloobchodných jednotiek využíva cenu pre potreby získania dôvery zákazníkov sme skúmali za pomoci frekvenčnej analýzy, pričom výsledky sme zaznamenali do grafu 9.



Graf 9 Výsledky k výroku č. 9 (Q9)

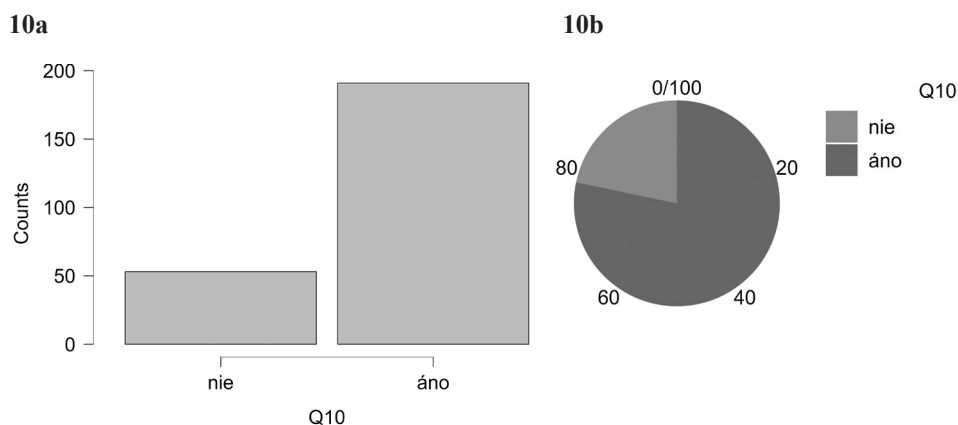
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky z grafu 9 naznačujú očakávaný predpoklad, a teda to, že mnohé maloobchodné potravinárske jednotky ($n = 236 = 96,72\%$) využíva cenu na získanie dôvery u zákazníkov. Iba osem maloobchodných potravinárskych jednotiek vo vzorke (3,28 %) nevyužíva cenu ako komponent získania dôvery zákazníkov. Tieto výsledky opätovne poukazujú na to, že maloobchodné potravinárske jednotky si uvedomujú cenovú senzibilitu zákazníkov.

Výrok č. 10

Veľkosť balenia tovaru vplýva na predaj. (ďalej aj Q10)

Veľkosť balenia možno chápať z viacerých pohľadov. Jednak ide o komponent distribúcie (konkrétne logistiky), jednak aj o komponent komunikačnej politiky, ale aj o komponent produktovej politiky a, samozrejme, aj cenovej stratégie. Možno konštatovať, že balenie a jeho veľkosť prinášajú množstvo efektov. Keďže obchodné modely sa prioritne orientujú na zisk a jeho tvorbu, Q10 rieši vnímanie vplyvu veľkosti balenia produktu na predaj. Výsledky frekvencie sme zaznamenali do grafu 10.



Graf 10 Výsledky k výroku č. 10 (Q10)

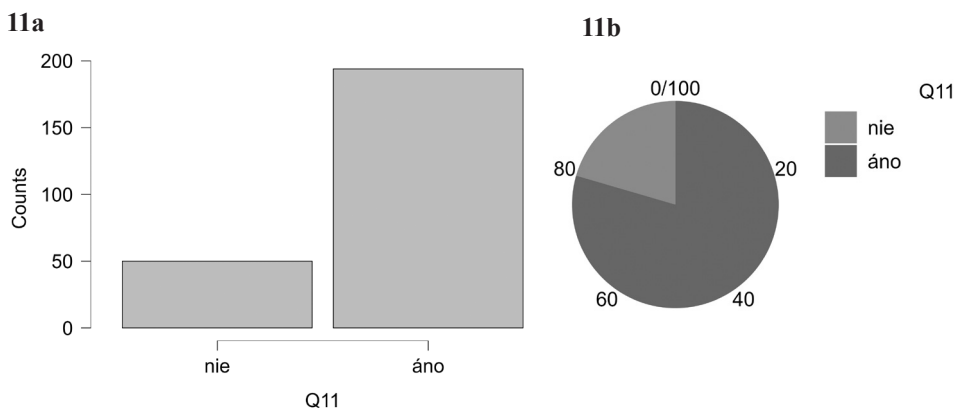
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Až 191 (78,28 %) maloobchodných jednotiek vníma veľkostnú kategóriu v kontexte balenia ako faktor pôsobiaci na predaj (pozri graf 10). 53 (21,72 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek to nevníma. Tento fakt môže značne modifikovať obchodný model pri tvorbe hodnôt, ako aj marketingových aktivít, ktoré vplývajú na rentabilitu jednotky.

Výrok č. 11

Využívame nové technológie v logistike a vo vzťahoch s dodávateľmi. (ďalej aj Q11)

Nové technológie v rámci dodávateľských systémov môžu značne ovplyvniť celkové fungovanie maloobchodných potravinárskych prevádzok. Využívanie nových technológií v kontexte zvolených prvkov distribúcie sme analyzovali za pomoci frekvencie realizácie tohto využitia. Výsledky sme zaznamenali do grafu 11.



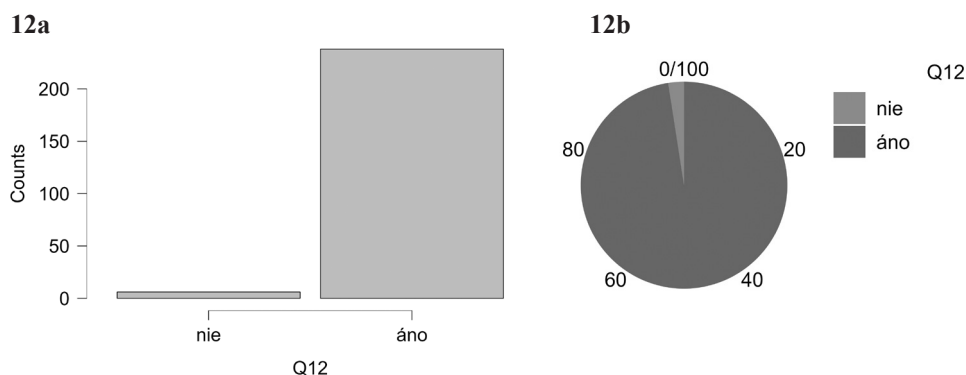
Graf 11 Výsledky k výroku č. 11 (Q11)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky frekvenčnej analýzy (graf 11) naznačujú, že 194 (79,51 %) skúmaných objektov využíva nové technológie v logistike a vo vzťahoch s dodávateľmi, zatiaľ čo 50 (20,49 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek vo vzorke tento druh aktivity neuskutočňuje. Komponent technológií môže zvyšovať efektívnosť.

Výrok č. 12

Svojimi aktivitami sa usilujeme o priazeň lokálnych spotrebiteľov. (ďalej aj Q12)

Výrok skúma komponent zákazníkov v kontexte lokality pôsobnosti maloobchodných potravinárskych jednotiek. Aspekt lokalizácie má významné miesto v rámci rôznych sociologických a psychologických, geografických, ale aj geo-marketingových aktivít. Frekvenciu orientácie na lokálnych spotrebiteľov sme zaznamenali do grafu 12.



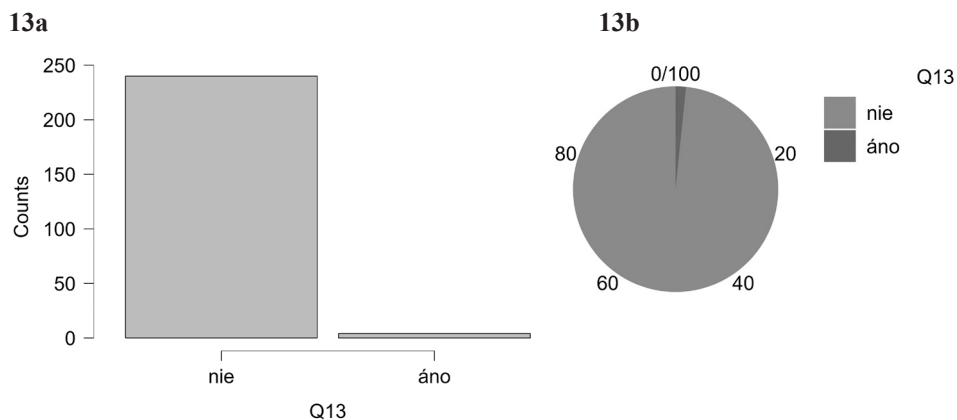
Graf 12 Výsledky k výroku č. 12 (Q12)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Na báze grafu 12 (a, b) možno konštatovať, že 238 (97,54 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek sa svojimi aktivitami usiluje o priazeň lokálnych zákazníkov, iba 6 (2,46 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek nie.

Výrok č. 13

Zapájame spotrebiteľov do tvorby sloganu, značky atď. (ďalej aj Q13)

Zapájanie spotrebiteľov do tvorby komunikačných nástrojov im môže dať pocit vzťahu so zákazníkmi, čo v konečnom dôsledku prináša hodnotu, ktorú je potrebné v kontexte obchodného modelu prinášať. Odpovede v zmysle početnosti voľby áno alebo nie sme zaznamenali do grafu 13.



Graf 13 Výsledky k výroku č. 13 (Q13)

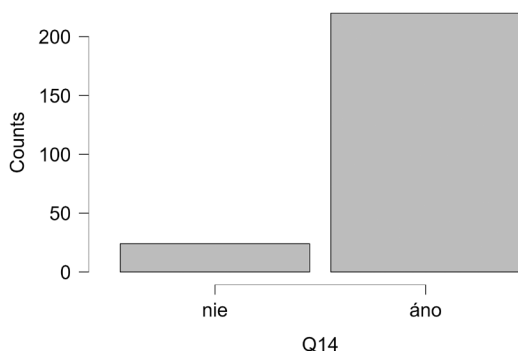
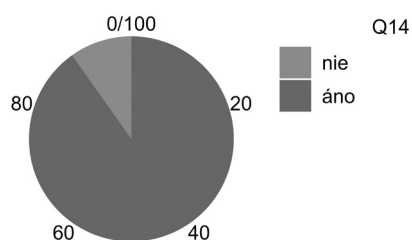
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky (pozri graf 13) poukazujú na vo všeobecnosti veľmi nízke uskutočňovanie tejto aktivity. Výsledky naznačujú, že iba 4 maloobchodné potravinárske predajne vo vzorke zapájajú spotrebiteľov do tvorby sloganu, značky atď. Zvyšok ($n = 240 = 98,36 \%$) takúto aktivitu nerobí. Táto aktivita teda naznačuje, za predpokladu akceptácie trhu, možnú konkurenčnú výhodu v kontexte obchodného modelu.

Výrok č. 14

Rozširujeme nákup od lokálnych dodávateľov. (ďalej aj Q14)

Rozširovanie nákupu od lokálnych dodávateľov nadväzuje na podporu lokálnych dodávateľov, čo v kontexte obchodného modelu pôsobí jednak v zmysle dodávateľských partnerstiev, jednak v rámci zákazníkov ako kľúčových faktorov obchodného modelu. Práve efekt krajiny pôvodu môže mať za následok pridanú hodnotu pre zákazníkov.

14a**14b**

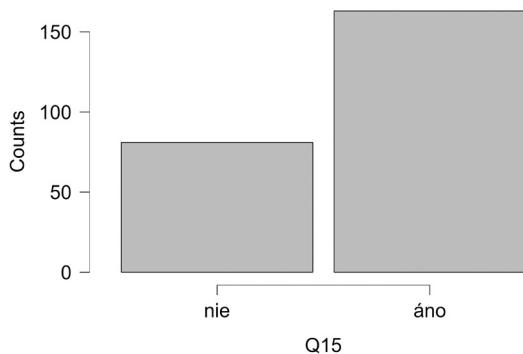
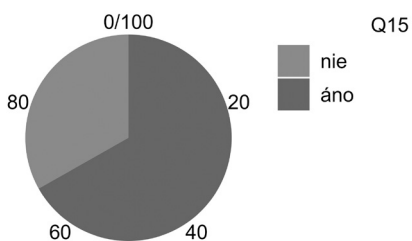
Graf 14 Výsledky k výroku č. 14 (Q14)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky (graf 14) poukazujú, že až 220 (90,16 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek v našej vzorke rozširuje nákup od lokálnych dodávateľov, iba 24 (9,84 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek takúto aktivitu v rámci svojho obchodného modelu neuskutočňuje.

Výrok č. 15

Podľa potreby sa zapájame do humanitárnej pomoci. (ďalej aj Q15)

Zapájanie sa do humanitárnej pomoci môže slúžiť ako komponent hodnoty pre zákazníkov, ale aj pre spoločnosť ako takú. Výsledky frekvenčnej analýzy tejto aktivity sme zaznamenali do grafu 15.

15a**15b**

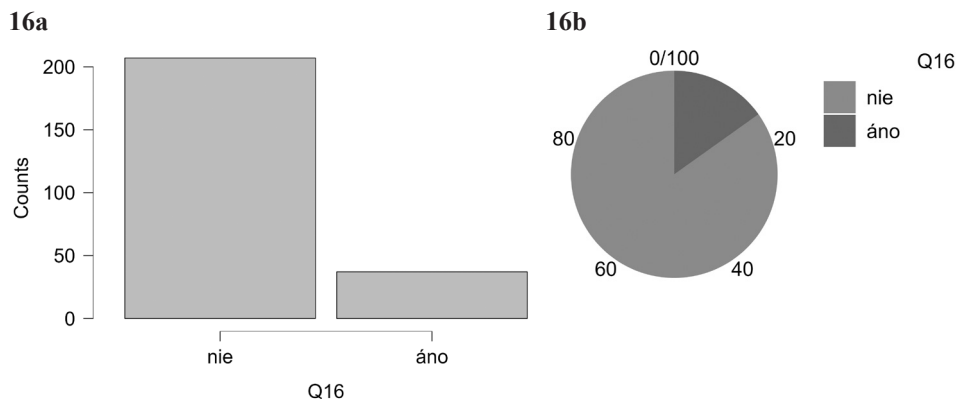
Graf 15 Výsledky k výroku č. 15 (Q15)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Z grafu 15 možno konštatovať, že túto aktivitu skúmané maloobchodné jednoty prevažne vykonávajú. Konkrétne možno uviesť, že 163 (66,8 %) skúmaných maloobchodných jednotiek danú aktivitu vykonáva a 81 (33,2 %) skúmaných maloobchodných jednotiek danú aktivitu nevykonáva.

Výrok č. 16

Zdieľame informácie a skúsenosti zákazníkov na internete. (ďalej aj Q16)

Šestnásty výrok sa zameriaval na zdieľanie informácií a skúseností zákazníkov na internete, čo predstavuje prepojenie digitalizácie maloobchodu, kognitívnych činností zákazníkov a zákazníckej empírie. Dôraz je kladený na chápanie potrieb zákazníkov a tvorbu vzťahov so zákazníkmi. V rámci skúmania činností tejto aktivity sme výsledky spracovali do podoby grafu (graf 16).



Graf 16 Výsledky k výroku č. 16 (Q16)

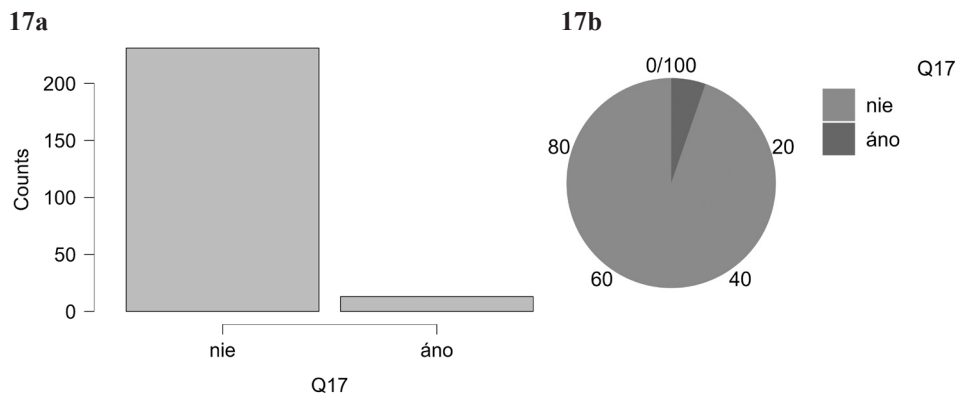
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky naznačujú, že skúmanú aktivitu vykonáva 37 (15,16 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek, ale 207 (84,84 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek takúto aktivitu nevykonáva. V prípade dopytu a akceptácie takejto aktivity trhom predstavuje daná aktivita príležitosť pre konkurenčnú výhodu.

Výrok č. 17

Predlžujeme otváracie hodiny predajne. (ďalej aj Q17)

Úprava otváracích hodín, konkrétne ich predlžovanie, pomáha hlavne zákazníkom, ktorí majú neštandardné pracovné hodiny a môžu tak nakupovať iba v rámci svojich potrieb. Tvorí sa tak určitá hodnota pre špecifický segment zákazníkov. Početnosť maloobchodných jednotiek, ktoré takúto aktivitu (ne)realizujú, sme zaznamenali do graf 17.



Graf 17 Výsledky k výroku č. 17 (Q17)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

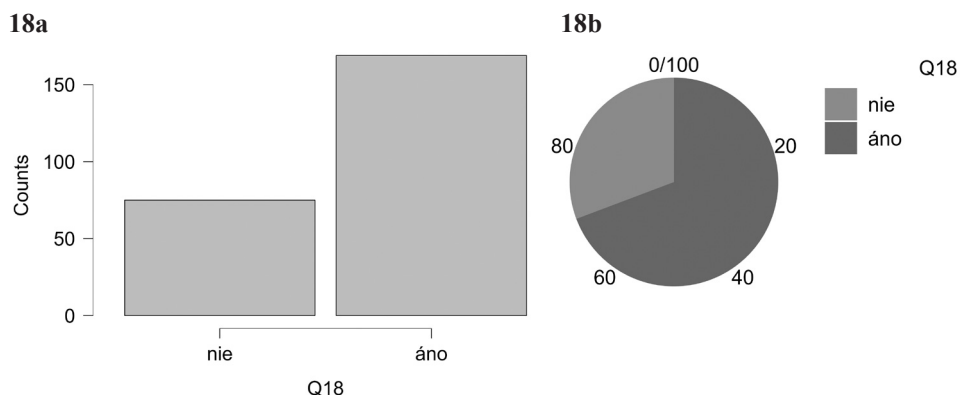
Možno konštatovať, že iba 13 (5,33 %) skúmaných maloobchodných jednotiek predlžuje svoje otváracie hodiny a 231 (94,67 %) maloobchodných jednotiek si ponecháva svoje štandardné otváracie hodiny.

Výrok č. 18

Realizujeme vernostné programy pre zákazníkov. (ďalej aj Q18)

Vernostné programy predstavujú nielen nástroj tvoriaci hodnotu pre zákazníkov, ale aj nástroj zákazníckej retencie. Početnosť realizácie vernostných programov sme zaznamenali do grafu 18.

Výsledky zobrazené na grafickom výstupe naznačujú značnú prevahu realizácie vernostných programov pre zákazníkov, pričom túto aktivitu uskutočňuje 169



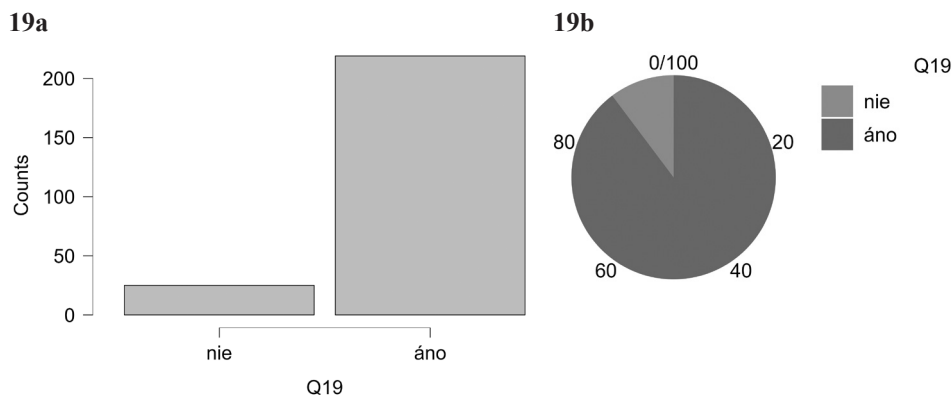
Graf 18 Výsledky k výroku č. 18 (Q18)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

(69,26 %) maloobchodných jednotiek. V rámci skúmanej vzorky 75 (30,74 %) maloobchodných jednotiek túto aktivitu nerealizuje.

Výrok č. 19

Pozornosť venujeme kybernetickej bezpečnosti spracovávaných údajov. (ďalej aj Q19)

Technologický vývoj a digitalizácia úzko súvisia s bezpečnosťou. Skúmaniu pozornosti venovanej kybernetickej bezpečnosti spracovávaných údajov sme sa venovali vo výroku č. 19. Koľko prevádzok (ne)venuje pozornosť tejto aktivite sme zaznamenali do grafu 19.



Graf 19 Výsledky k výroku č. 19 (Q19)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

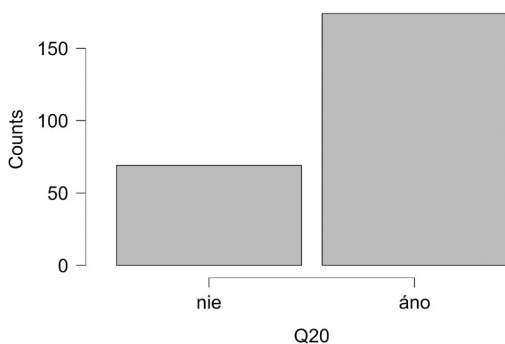
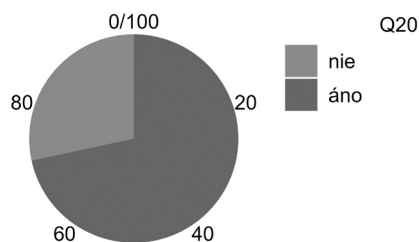
V rámci grafu 19 možno identifikovať prevahu realizácie činnosti Q19. Možno košťovať, že 219 (89,75 %) skúmaných maloobchodných jednotiek sa venuje kybernetickej bezpečnosti spracovávaných údajov a 25 (10,25 %) maloobchodných jednotiek sa danej činnosti nevenuje.

Výrok č. 20

Zdokonaľujeme aktuálnu online ponuku. (ďalej aj Q20)

V rámci výroku č. 20 sme sa zameriavali na online ponuku a jej zdokonaľovanie. Opätovne sme preskúmali komponent digitalizácie a optimalizácie v podmienkach online prostredia. Frekvenciu skúmanej aktivity sme zaznamenali do grafu 20.

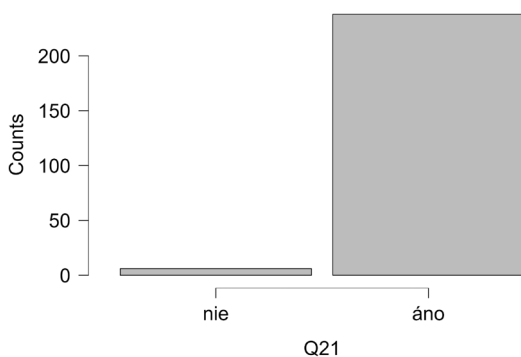
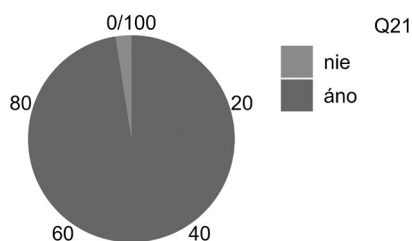
Výsledky z grafu 20 naznačujú prevahu činnosti danej aktivity, konkrétne 174 (71,61 %) maloobchodných jednotiek vykonáva zdokonaľovanie online ponuky, zatiaľ čo 69 (28,39 %) danú aktivitu nevykonáva. Jeden účastník prieskumu neodpovedal (1 = missing data).

20a**20b****Graf 20** Výsledky k výroku č. 20 (Q20)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výrok č. 21**Odstraňujeme zdroje nespokojnosti zákazníkov. (ďalej aj Q21)**

Využitie spätnej väzby od zákazníkov môže pomôcť zlepšiť funkčnosť obchodného modelu. V rámci vyhodnotenia frekvenčnou analýzou sme výsledky zaznamenali do grafu 21.

21a**21b****Graf 21** Výsledky k výroku č. 21 (Q21)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

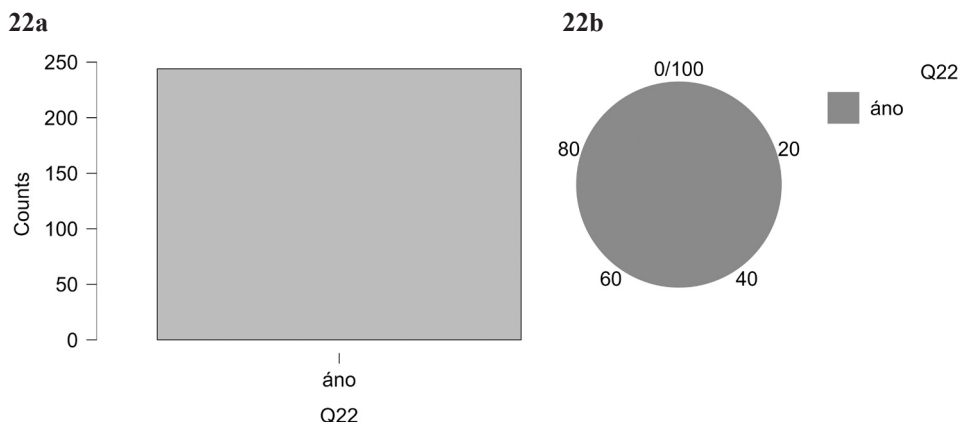
Z grafu 21 možno vyčítať, že značná väčšina skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek ($n = 238 = 97,54\%$) odstraňuje zdroje nespokojnosti zákazníkov. Poučenie z chýb môže vytvárať značný priestor na zvyšovanie spokojnosti zákazníkov, čo sa v konečnom dôsledku prejaví aj na zisku. Je preto žiaduce skúmať dôvody nespokojnosti a následne ich eliminovať, resp. mi-

nimalizovať. Šesť skúmaných maloobchodných jednotiek danú aktivitu nevykonáva.

Výrok č. 22

Orientujeme sa na kvalitu osobného kontaktu so zákazníkmi. (ďalej aj Q22)

Osobný kontakt predstavuje v rámci potravinárskych maloobchodných jednotiek kľúčový faktor. V tomto kontexte hovoríme o priamom styku so zákazníkmi, čo môže ovplyvniť celý nákupný i ponákupný proces. Výsledky sme zaznamenali do grafu 22.



Graf 22 Výsledky k výroku č. 22 (Q22)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

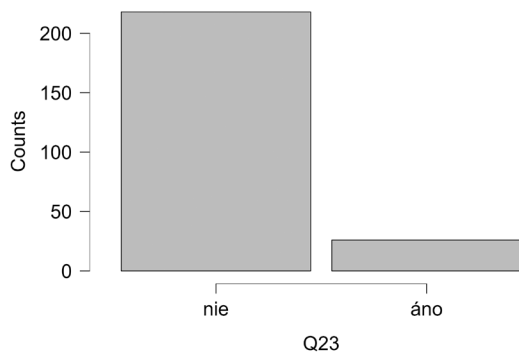
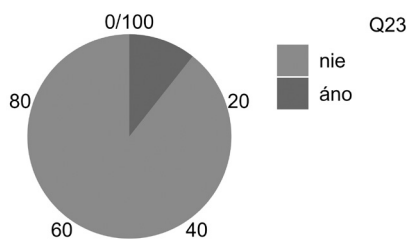
Z pohľadu metodiky je nutné poznamenať, že graf 22 má nízku výpovednú schopnosť, ale pre určitú šandardizovať textu a proces interpretácie výsledkov sme ho do textu zaradili. Z grafu 22 vyplýva, že všetky skúmané maloobchodné potravinárske jednotky sa orientujú na kvalitu osobného kontaktu so zákazníkmi.

Výrok č. 23

Využívame nakupovanie prostredníctvom mobilných aplikácií. (ďalej aj Q23)

V rámci digitalizácie sme sa zamerali aj na frekvenciu využívania mobilných aplikácií na nakupovanie. Výsledky sme zaznamenali do grafu 23.

Grafická vizualizácia výsledkov (graf 23) poukazuje na vysoké zastúpenie nevyužívania mobilných aplikácií na nákup. Konkrétne možno uviesť, že 218 (89,34 %) skúmaných potravinárskych maloobchodných jednotiek nerealizuje tento druh aktivity, iba 26 (10,66 %) ju realizuje. Výsledky naznačujú určitú technologicko-inovačnú medzeru, ktorá sa môže prejaviť aj v kontexte efektivity, teda výhody v rámci obchodného modelu.

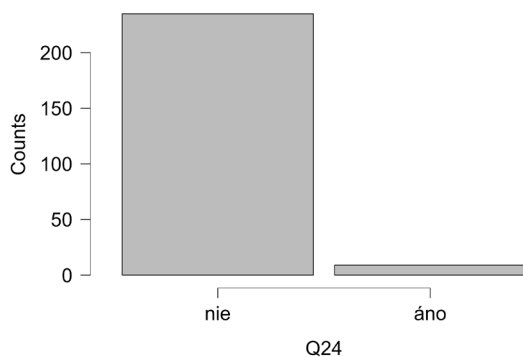
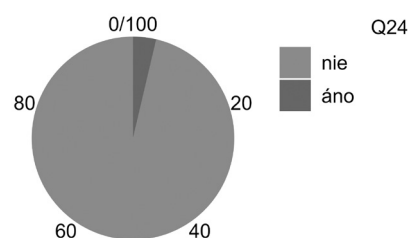
23a**23b**

Graf 23 Výsledky k výroku č. 23 (Q23)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výrok č. 24

Spolupracujeme so spotrebiteľskými organizáciami a školami. (ďalej aj Q24)

Spolupráca, teda partnerstvá predstavujú významný pilier obchodného modelu. V rámci výroku 24 sme skúmali či maloobchodné jednotky spolupracujú so spotrebiteľskými organizáciami a školami. Práve tieto subjekty predstavujú významné zdroje pri tvorbe a kreovaní obchodného modelu. Výsledky početnosti využitia, resp. nevyužitia tejto aktivity sme zaznamenali do grafu 24.

24a**24b**

Graf 24 Výsledky k výroku č. 24 (Q24)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

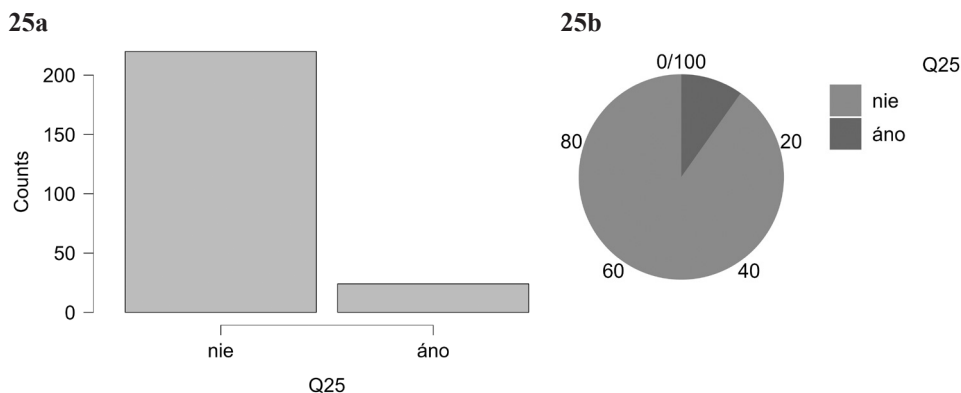
Ako z grafu 24 vyplýva, na trhu možno opäť identifikovať určitú medzeru v kontexte kreovaní a realizácie obchodného modelu maloobchodných potravinárskych jednotiek. Mnohé maloobchodné jednotky (235; 96,31 %) nespolupra-

cujú so spotrebiteľskými organizáciami a školami. Iba 3,69 % (n = 9) skúmaných maloobchodných jednotiek túto činnosť vykonáva.

Výrok č. 25

Predaj nových výrobkov presúvame na sociálne siete a sociálne médiá. (ďalej aj Q25)

Trend sociálnych sietí a sociálnych médií je nepopierateľný, pričom hlavne mladšie generácie využívajú tento informačný zdroj v značnej miere. Frekvenciu aktivity zameranej na predaj nových výrobkov v rámci sociálnych sietí a sociálnych médií (Q25) sme zaznamenali do grafu 25.



Graf 25 Výsledky k výroku č. 25 (Q25)

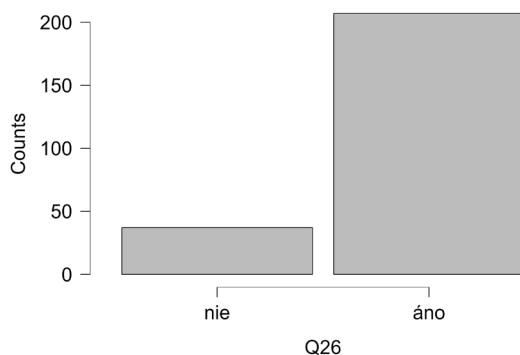
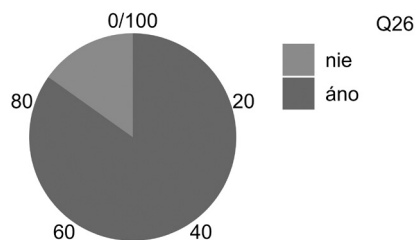
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky poukazujú na prevahu nevyužívania možnosti predaja nových výrobkov v prostredí sociálnych sietí a sociálnych médií. Iba 24 (9,84 %) skúmaných maloobchodných jednotiek realizuje skúmanú aktivitu v rámci svojho obchodného modelu. 220 (90,16 %) skúmaných maloobchodných jednotiek nepresúva predaj nových výrobkov do prostredia sociálnych sietí a sociálnych médií.

Výrok č. 26

Rozširujeme zodpovedný eko-sortiment označený príslušným logom. (ďalej aj Q26)

Eko-sortiment, teda ekologické produkty, sú rovnako aktuálny trend, pričom kľúčová je jeho identifikácia príslušným logom, ktoré slúži ako komunikačný prostriedok pre zákazníka. V tomto kontexte sme skúmali, či maloobchodné potravinárske jednotky rozlišujú zodpovedný eko-sortiment označený príslušným logom (Q26). Výsledky v podobe frekvenčnej analýzy sme zaznamenali do grafu 26.

26a**26b**

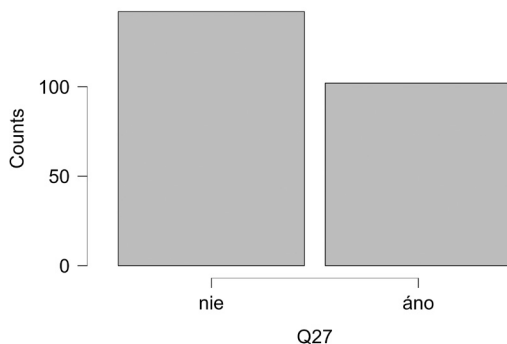
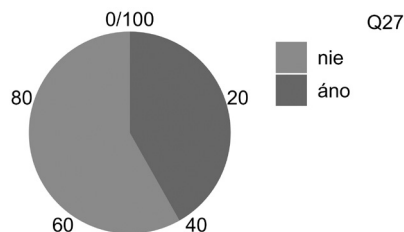
Graf 26 Výsledky k výroku č. 26 (Q26)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky (graf 26) naznačujú, že skúmané maloobchodné potravinárske jednotky si uvedomujú potrebu eko-sortimentu. Až 207 (84,84 %) skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek rozlišuje zodpovedný eko-sortiment označený príslušným logom. 37 (15,16 %) maloobchodných jednotiek túto aktivitu nerealizuje.

Výrok č. 27

Využívame systém geolokalizácie spotrebiteľov. (ďalej aj Q27)

V nasledujúcej časti (Q27) sme skúmali využívanie systémov geolokalizácie spotrebiteľov, čo opäťovne prináša informácie o zákazníkoch, ktoré možno využiť v rámci prispôbení marketingových aktivít. Frekvenciu realizácie danej aktivity sme zaznamenali do grafu 27.

27a**27b**

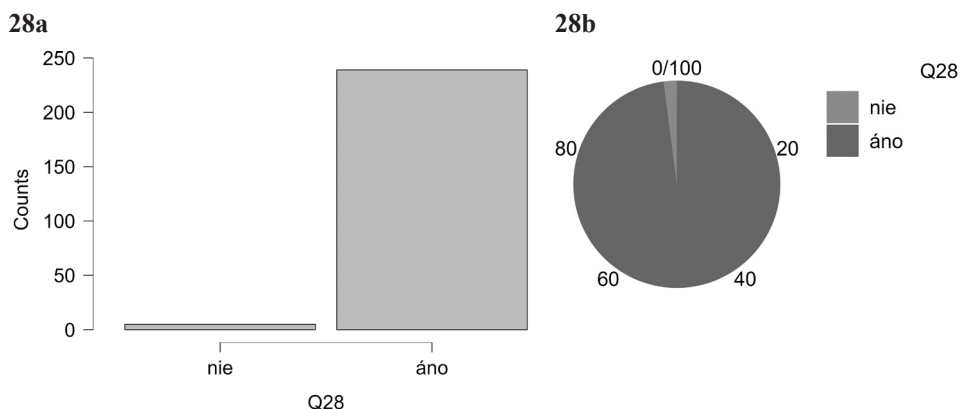
Graf 27 Výsledky k výroku č. 27 (Q27)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Graf 27 poukazuje na značnú prevahu nevyužívania systému geolokalizácie spotrebiteľov. Výsledky frekvenčnej analýzy ukazujú, že iba 102 (41,8 %) skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek využíva systém geolokácie spotrebiteľov, ale 142 (58,2) maloobchodných jednotiek daný systém nevyužíva.

Výrok č. 28

Využívame systém spätnej väzby na podnety zákazníkov. (ďalej len Q28)

Spätná väzba od zákazníkov je v rámci obchodného modelu významný komponent usmerňovania pri tvorbe a modifikácii zákazníckej hodnoty, s ktorou obchodné modely spravidla pracujú. Bližšie sme sa preto zaoberali využívaním systému spätnej väzby na podnety zákazníkov, pričom početnosť sme graficky zaznamenali do grafu 28.



Graf 28 Výsledky k výroku č. 28 (Q28)

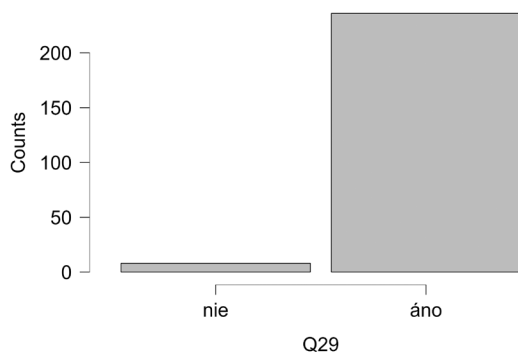
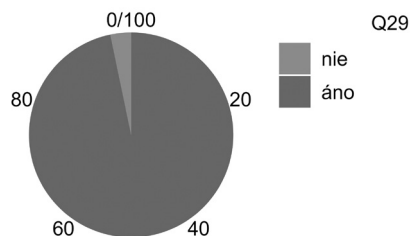
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky potvrdzujú predpoklad o signifikancii systému spätnej väzby na zákaznícke podnety, pričom až 239 (97,95 %) maloobchodných potravinárskych jednotiek v našej vzorke vykazuje tento druh aktivity. Iba 5 (2,05 %) skúmaných maloobchodných jednotiek nevyužíva tento typ systému.

Výrok č. 29

Náklady na digitálne technológie sú pre nás vysoké. (ďalej aj Q29)

Náklady sú významný aspekt v obchodných modeloch, ale v rámci podnikateľského prostredia môžu tvoriť podnikateľskú a inovačnú bariéru. V rámci Q29 sme sa zamerali na vnímanie nákladov na digitálne technológie. Výsledky distribúcie odpovedí sme zaznamenali do grafu 29.

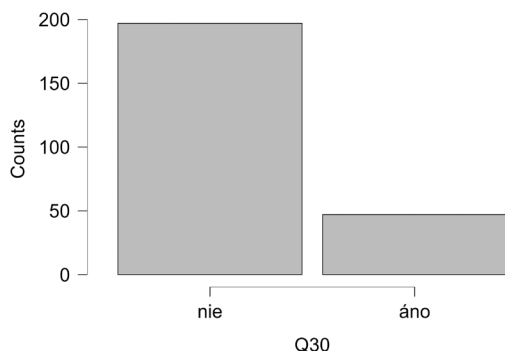
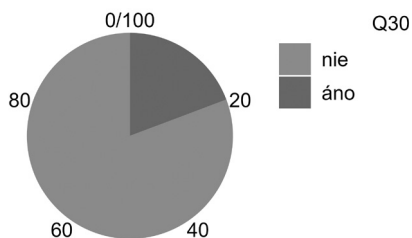
29a**29b****Graf 29** Výsledky k výroku č. 29 (Q29)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky z grafu 29 naznačujú, že až 236 (96,72 %) oslovených manažérov maloobchodných jednotiek považuje náklady na digitálne technológie za vysoké v rámci možností maloobchodných jednotiek. Osem manažérov (3,28 %) nepovažuje náklady na digitálne technológie za prívysoké v rámci možností danej maloobchodnej jednotky.

Výrok č. 30**Zasielame reklamu formou sms správy našim zákazníkom. (ďalej aj Q30)**

V rámci výroku č. 30 (Q30) sa zameriavame na komunikačné a mediálne stratégie, konkrétne sme sa zamerali na skúmanie realizácie reklamy formou sms zákazníkom. Početnosť využívania tohto spôsobu komunikácie sme zaznamenali do grafu 30.

30a**30b****Graf 30** Výsledky k výroku č. 30 (Q30)

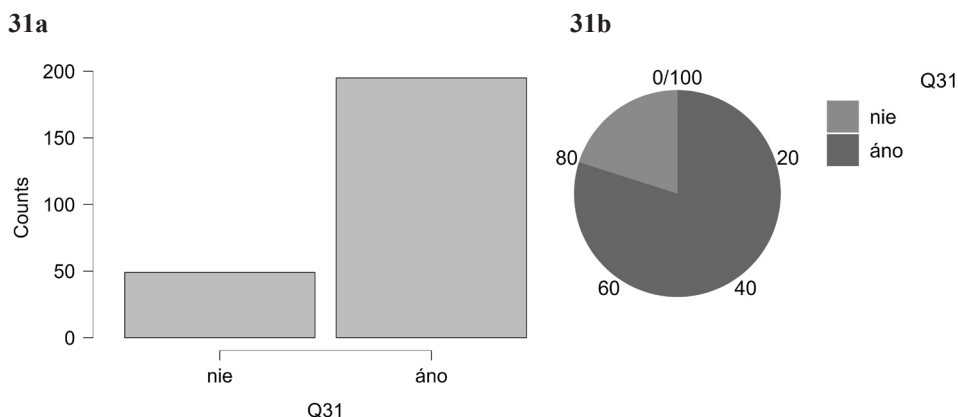
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky (graf 30) poukazujú na trend nevyužívania tohto druhu komunikácie. V rámci nášho prieskumu 197 (80,74 %) skúmaných objektov nezasielalo reklamu formou sms správy svojim zákazníkom. Tento spôsob prepojenie digitálnych technológií a komunikácie využíva 47 (19,26 %) skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek.

Výrok č. 31

Zavádzame nové technológie na optimalizáciu zásob. (ďalej aj Q31)

Optimalizácia zásob je komponent optimalizácie celkovej logistiky a logistického systému v prevádzke. Využitie nových technológií tento proces môže značne uľahčiť. Výrok č. 31 sa zameriaval na využívanie nových technológií v rámci optimalizácie zásob. Výsledky frekvencie tejto činnosti sme zaznamenali do grafu 31.



Graf 31 Výsledky k výroku č. 31 (Q31)

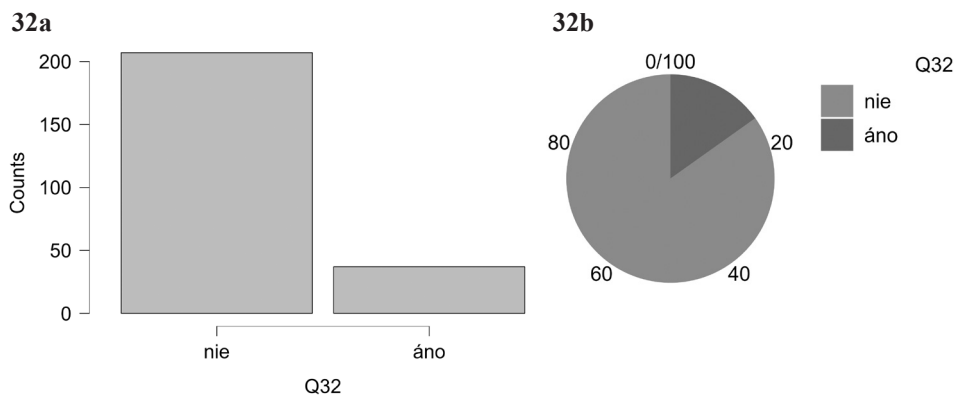
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky frekvenčnej analýzy naznačujú, že väčšina skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek ($n = 195 = 79,92\%$) využíva nové technológie na optimalizáciu zásob. 49 (20,08 %) skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek túto aktivitu nevykonáva, a preto nemôže tvoriť komponent ich obchodného modelu.

Výrok č. 32

Realizujeme výnosy najmä z predaja zdravých (bio, funkčných) potravín. (ďalej aj Q32)

Výnosy predstavujú významný finančný ukazovateľ. Výrok č. 32 prepája výnosy s moderným trendom zdravej výživy. Realizáciu danej aktivity sme zaznamenali do grafu 32.



Graf 32 Výsledky k výroku č. 32 (Q32)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Z grafu 32 vyplýva, že 37 (15,16 %) skúmaných maloobchodných jednotiek realizuje výnosy najmä z predaja zdravých potravín, čo môže značiť určitú špecializáciu, ktorá v konečnom dôsledky pri akceptácii trhom môže predstavovať určitú výhodu na trhu. Prevažná väčšina skúmaných objektov vo vzorke ($n = 207 = 84,84\%$) nerealizuje výnosy najmä z predaja zdravých potravín, čo značí určité rozloženie výnosov v kontexte ponuky potravín.

Výrok č. 33

Realizujeme výnosy najmä z predaja potravín rastlinného pôvodu. (ďalej aj Q33)

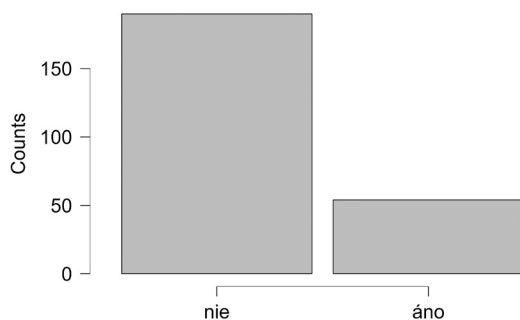
V rámci finančného elementu je potrebné skúmanie prínosov kategórií v rámci výnosov. Vo výroku č. 33 sa zameriavame na oblasť výnosov z predaja potravín rastlinného pôvodu, čo odzrkadľuje vegánsky a vegetariánsky trend stravovania sa. Výsledky reakcií na daný výrok sme spracovali do grafickej vizualizácie (pozri graf 33).

Možno konštatovať (pozri graf 33), že 54 (21,13 %) skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave realizuje výnosy najmä z predaja potravín rastlinného pôvodu. Zvyšok ($n = 190 = 77,87\%$) skúmaných maloobchodných prevádzok nerealizuje výnos najmä z predaja potravín rastlinného pôvodu.

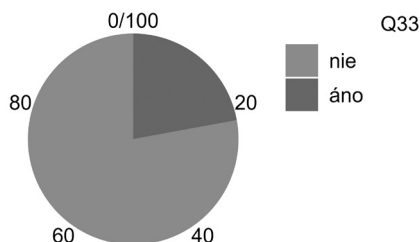
Výrok č. 34

Realizujeme výnosy z on-line predaja. (ďalej aj Q34)

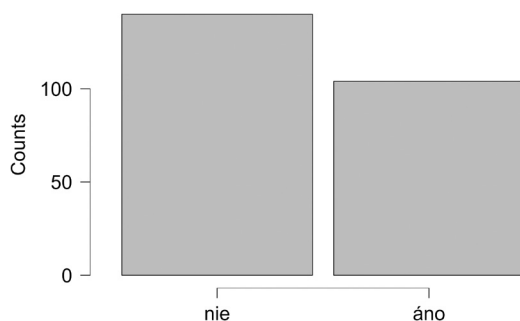
On-line nákupy predstavujú súčasť mnohých spotrebiteľských životov, pričom tento proces digitalizácie nákupov zrýchlila pandémia COVID-19. Či realizujú výnosy z on-line predaja skúmané maloobchodné jednotky, sme zisťovali v Q34, pričom výsledky sme zaznamenali do grafu 34.

33a

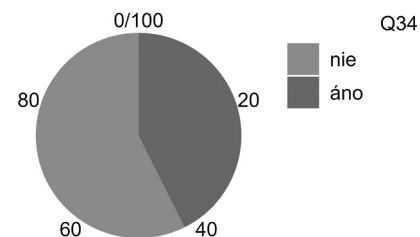
Q33

33b**Graf 33** Výsledky k výroku č. 33 (Q33)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

34a

Q34

34b**Graf 34** Výsledky k výroku č. 34 (Q34)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

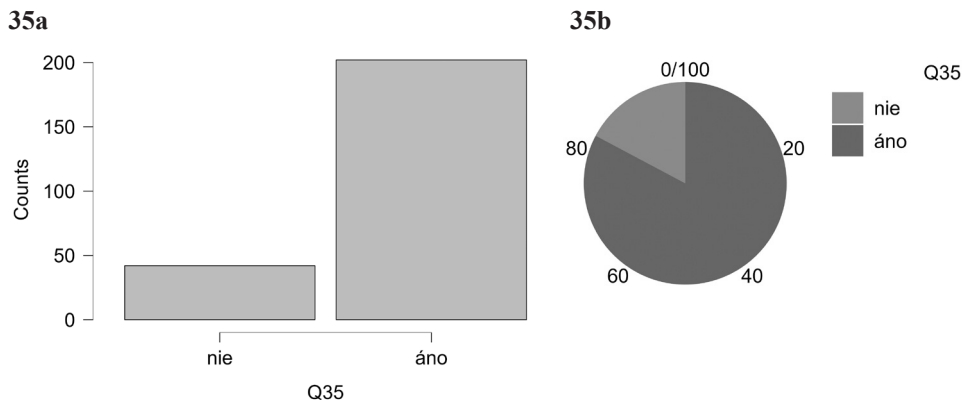
Výsledky poukazujú, že vo vzorke prevažuje nerealizovanie výnosu z on-line predaja. Konkrétne možno tvrdiť, že 104 (42,62 %) skúmaných maloobchodných jednotiek realizuje výnosy z on-line predaja a 140 (57,38 %) skúmaných maloobchodných jednotiek nerealizuje výnosy z on-line predaja.

Výrok č. 35

Dôraz kladieme na ekologicky produkováné potraviny. (ďalej aj Q35)

V ďalšej časti sme sa zamerali na ekologickosť produkcie potravín ako jeden zo súčasných trendov. Tento trend vyžaduje určitý segment zákazníkov, pre ktorých môže ísť o rozhodujúci faktor nákupu, čo sa v konečnom dôsledku prejavuje

na zisku spoločnosti. Preto je potrebné skúmanie aj tohto elementu v kontexte obchodného modelu. Výsledky frekvencie tejto činnosti (Q35) sme zaznamenali do grafu 35.



Graf 35 Výsledky k výroku č. 35 (Q35)
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

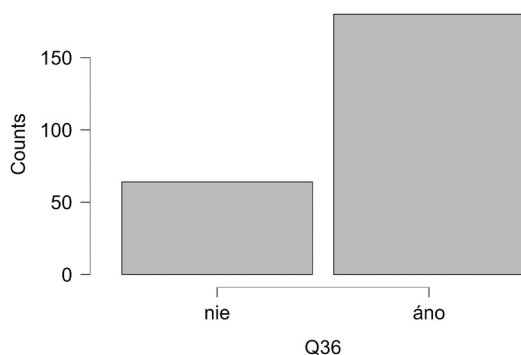
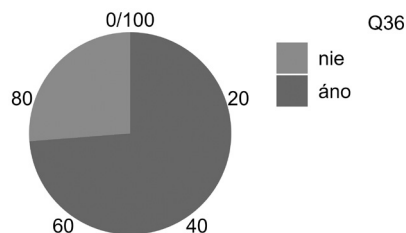
Výsledky (graf 35) naznačujú, že maloobchodné potravinárske jednotky vo vzorke identifikovali tento trend a prevažne kladú dôraz na ekologicky produkováné potraviny. Možno konštatovať, že 202 zo 243 (82,79 %) opýtaných manažérov skúmaných maloobchodných jednotiek potvrdilo túto aktivitu, z čoho vyplýva, že 42 (17,21 %) maloobchodných prevádzok vo vzorke danú aktivitu neuskutočňuje.

Výrok č. 36

Investujeme do školenia zamestnancov (najmä žien a mladých ľudí). (ďalej aj Q36)

Investovania do školenia zamestnancov prináša skvalitnenie služieb pre zákazníkov. V rámci ponuky školenia sme sa zamerali na ženy a mladých ľudí, ktorí predstavujú perspektívu a inovačný potenciál pre maloobchodnú jednotku. Výsledky frekvencie tejto aktivity sme zaznamenali do grafu 36.

V kontexte realizácie investovania do školenia zamestnancov (najmä žien a mladých ľudí) možno konštatovať (pozri graf 36), že väčšina skúmaných maloobchodných jednotiek, konkrétne 180 (73,77 %) maloobchodných jednotiek, investuje do školenia skúmaných kategórií zamestnancov. 64 (26,23 %) skúmaných maloobchodných jednotiek danú aktivitu v rámci svojho obchodného modelu nerealizuje.

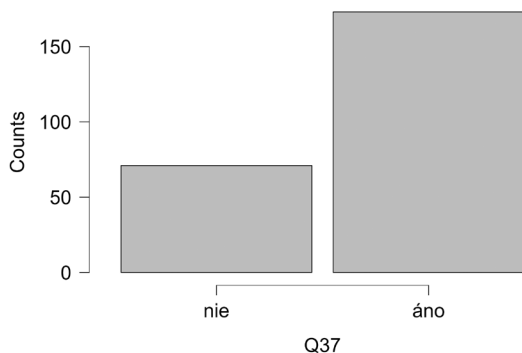
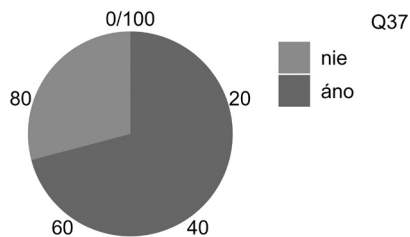
36a**36b****Graf 36** Výsledky k výroku č. 36 (Q36)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výrok č. 37

Napomáhame vývoj nových obalov pre produkty našej vlastnej značky. (ďalej aj Q37)

Privátne značky predstavujú pridanú hodnotu, ktorú trh akceptuje najmä vzhľadom na cenovú senzibilitu konečných zákazníkov. Výrok sa zameriava na vývoj obalov pre tento typ produktov, ako komponent komunikačného a informačného prostriedku. Výsledky početnosti realizácie sme zaznamenali do grafu 37.

37a**37b****Graf 37** Výsledky k výroku č. 37 (Q37)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

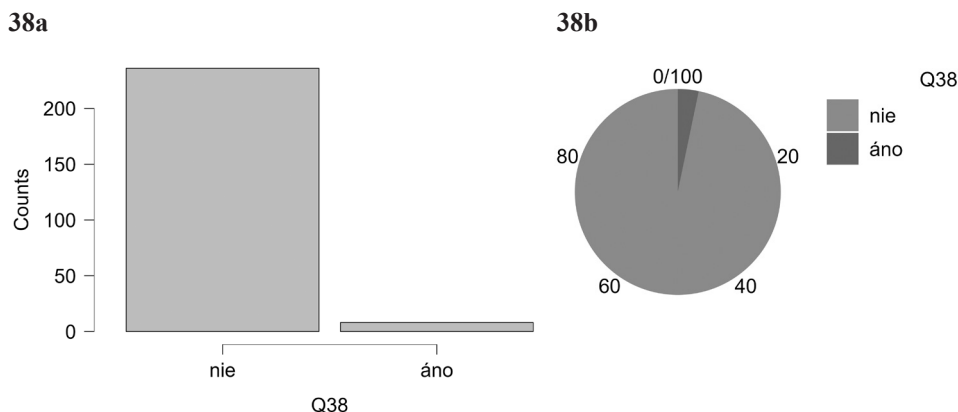
Je nutné poznamenať, že výsledky sú podmienené tým, že pokiaľ maloobchodná prevádzka nemá privátne značky, tak nemôže vyvíjať obal pre dané pro-

dukty. Výsledky poukazujú, že mnohé skúmané maloobchodné jednotky tento druh aktivity realizujú ($n = 173 = 70,9 \%$). V rámci skúmanej vzorky 71 (29,1 %) maloobchodných potravinárskych prevádzok v Bratislave nerealizovalo danú aktivitu.

Výrok č. 38

Využívame nové technológie vo vykurovaní predajne. (ďalej aj Q38)

Q38 sa zameriava na technologický potenciál, konkrétne vykurovanie predajne, ktorý sa vzhľadom na energetickú krízu javí ako možné riziko. Práve nové technológie môžu priniesť výhodu na trhu v zmysle zníženia potenciálnych nákladov. Výsledky počtu skúmaných objektov, ktoré realizujú a ktoré nerealizujú danú aktivitu, sme zaznamenali do grafu 38.



Graf 38 Výsledky k výroku č. 38 (Q38)

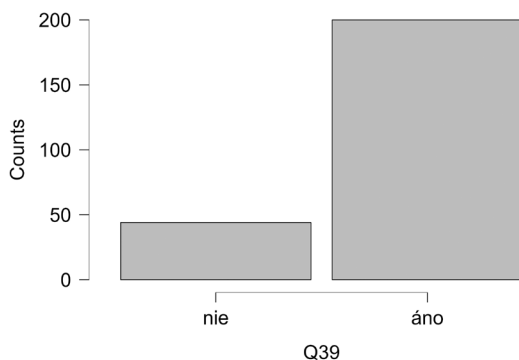
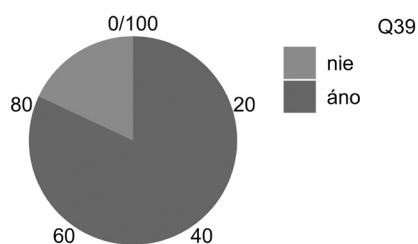
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Na báze grafu 38 možno konštatovať, že väčšina skúmaných maloobchodných jednotiek nevyužíva nové technológie v rámci vykurovania prevádzky. Možno konštatovať, že len 8 (3,28 %) skúmaných maloobchodných prevádzok využíva nové technológie pre potreby vykurovania predajne. 236 (96,72 %) maloobchodných jednotiek nevyužíva nové technológie na vykurovanie svojej prevádzky.

Výrok č. 39

Využívame energeticky úsporné osvetlenie. (ďalej aj Q39)

Energeticky úsporné osvetlenie znižuje prevádzkové náklady maloobchodných jednotiek a zároveň predstavuje krok smerom k udržateľnosti a optimalizácii. Frekvenciu využívania energeticky úsporného osvetlenia sme zaznamenali do grafu 39.

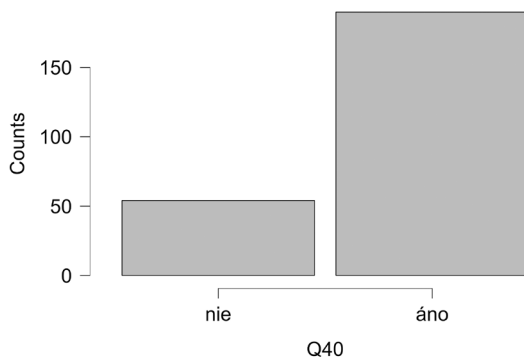
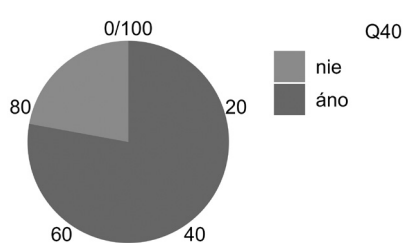
39a**39b****Graf 39** Výsledky k výroku č. 39 (Q39)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Výsledky naznačujú, že mnohé skúmané maloobchodné jednotky si uvedomujú výhody energeticky úsporného osvetlenia. Až 200 (81,97 %) skúmaných maloobchodných jednotiek využíva energeticky úsporné osvetlenie, ale 44 (18,03 %) skúmaných maloobchodných jednotiek nevyužíva energeticky úsporné osvetlenie.

Výrok č. 40**Využívame automatizované systémy merania teploty a vlhkosti v chladiacich a skladových priestoroch predajne. (ďalej aj Q40)**

Automatizované systémy merania teploty a vlhkosti v chladiacich a skladových priestoroch predajne napomáhajú k optimalizácii, ktorá sa prejavuje v nižších nákladoch, ako aj celkovej efektivite. Frekvenciu realizácie tejto aktivity sme zaznamenali do grafu 40

40a**40b****Graf 40** Výsledky k výroku č. 40 (Q40)

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Z grafu 40 možno identifikovať trend využívania automatizovaných systémov merania teploty a vlhkosti v chladiacich a skladových priestoroch predajne v našej vzorke. Možno tiež konkretizovať, že 190 (77,87 %) maloobchodných jednotiek realizuje tento typ aktivity a 54 (22,13 %) tento typ aktivity nerealizuje. Dôvodom nerealizovania danej aktivity môže byť potreba prvotnej investície do systému.

4.1.1 Sumarizácia realizácie skúmaných komponentov obchodných modelov

V predchádzajúcej časti sme sa zameriavali na frekvenčnú analýzu realizácie skúmaných prvkov obchodného modelu jednotlivo. V druhej fáze sme sa zamerali na skúmanie základných deskriptívnych ukazovateľov. Výroky, ako aj ich priemernú hodnotu sme zaznamenali do tabuľky 3.

Tabuľka 3 Priemerné hodnotenie jednotlivých výrokov

Kód	Výrok	Priemer
Q1	Ponúkame e-donášku tovaru do domu	0,35
Q2	Poskytujeme informácie o ponuke pre starších zákazníkov a osoby so zdravotným postihnutím	0,45
Q3	Realizujeme objednávanie tovaru online a jeho vyzdvihnutie v predajni	0,11
Q4	Poskytujeme bezplatné obchodné služby	0,69
Q5	Využívame dáta na rýchle reagovanie a predvídanie dopytu	0,80
Q6	Realizujeme propagačné akcie (eventy) pre zákazníkov	0,76
Q7	Hodnotíme vývoj nákupov spotrebiteľov pre účely budúcej cenotvorby	0,99
Q8	Spolupracujeme s malými a stredne veľkými dodávateľmi	0,99
Q9	Cenou získavame dôveru zákazníkov	0,97
Q10	Vplýva veľkosť balenia tovaru na predaj	0,78
Q11	Využívame nové technológie v logistike a vo vzťahoch s dodávateľmi	0,80
Q12	Svojimi aktivitami usilujeme sa o priazeň lokálnych spotrebiteľov	0,98
Q13	Zapájame spotrebiteľov do tvorby sloganu, značky atď.	0,02
Q14	Rozširujeme nákup od lokálnych dodávateľov	0,90

Q15	Zapájame sa podľa potreby do humanitárnej pomoci	0,67
Q16	Zdieľame informácie a skúsenosti zákazníkov na internete	0,15
Q17	Predlžujeme otváracie hodiny predajne	0,05
Q18	Realizujeme vernostné programy pre zákazníkov	0,69
Q19	Pozornosť venujeme kybernetickej bezpečnosti spracovávaných údajov	0,90
Q20	Zdokonaľujeme aktuálnu online ponuku	0,72
Q21	Odstraňujeme zdroje nespokojnosti zákazníkov	0,98
Q22	Orientujeme sa na kvalitu osobného kontaktu so zákazníkmi	1,00
Q23	Využívame nakupovanie prostredníctvom mobilných aplikácií	0,11
Q24	Spolupracujeme so spotrebiteľskými organizáciami a školami	0,04
Q25	Predaj nových výrobkov presúvame na sociálne siete a sociálne médiá	0,10
Q26	Rozširujeme zodpovedný eko-sortiment označený príslušným logom	0,85
Q27	Využívame systém geolokalizácie spotrebiteľov	0,42
Q28	Využívame systém spätnej väzby na podnety zákazníkov	0,98
Q29	Náklady na digitálne technológie sú pre nás vysoké	0,97
Q30	Zasielame reklamu formou sms správy našim zákazníkom	0,19
Q31	Zavádzame nové technológie na optimalizáciu zásob	0,80
Q32	Realizujeme výnosy najmä z predaja zdravých (bio, funkčných) potravín	0,15
Q33	Realizujeme výnosy najmä z predaja potravín rastlinného pôvodu	0,22
Q34	Realizujeme výnosy z on-line predaja	0,43
Q35	Dôraz kladieme na ekologicky produkovvané potraviny	0,83
Q36	Investujeme do školenia zamestnancov (najmä žien a mladých ľudí)	0,74
Q37	Napomáhame vývoj nových obalov pre produkty našej vlastnej značky	0,71
Q38	Využívame nové technológie vo vykurovaní predajne	0,03
Q39	Využívame energeticky úsporné osvetlenie	0,82
Q40	Využívame automatizované systémy merania teploty a vlhkosti v chladiacich a skladových priestoroch predajne.	0,78

Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

Tabuľka 3 prezentuje základný komponent deskriptívnej štatistiky, a to komponent miery polohy (priemer). Je nutné poznamenať, že priemer v kontexte binárnych dát môže dosahovať len hodnoty medzi 0 až 1. Zároveň je nutné poznamenať, že v rámci binárnych dát pri výpočte priemeru je nutné zmeniť interpretáciu, pričom možno hovoriť o pravdepodobnosti jednotkovej hodnoty. Inak povedané, hodnota poukazuje na pravdepodobnosť, s akou možno očakávať, že skúmané maloobchodné jednotky budú danú aktivitu vykonávať. Vyššia hodnota tak poukazuje na vyššiu pravdepodobnosť vykonávania danej aktivity a vice versa. Ako v tabuľke 3 možno pozorovať, najvyššiu úroveň dosahoval výrok Q22, pričom jeho priemerná hodnota bola na úrovni 1,00, čo možno interpretovať ako 100 % pravdepodobnosť, že skúmané maloobchodné jednotky túto aktivitu realizujú, a teda predstavuje zložku obchodného modelu. Zároveň možno konštatovať, že najnižšia pravdepodobnosť realizácie bola identifikovaná pri výroku Q13. Priпоминаeme, že pri výpočte vychádzame z bázy 244 účastníkov prieskumu, ale pri výroku Q20 tvorí bázu len 243 účastníkov (1 účastník neodpovedal).

4.2 SKÚMANIE VZŤAHOV KOMPONENTOV OBCHODNÝCH MODELOV A VYBRANÝCH CHARAKTERISTÍK MALOOBCHODNÝCH POTRAVINÁRSKÝCH JEDNOTIEK

V nasledujúcej časti sme skúmali, či a ako spolu súvisia skúmané identifikátory maloobchodných potravinárskych jednotiek a jednotlivé komponenty (aktivity) obchodného modelu. V rámci skúmaných identifikátorov sme využili dva, ktoré majú oporu v odbornej literatúre, a to menovite veľkosť predajnej plochy (Veľkosť) a typológiu ponúkaného tovaru (Produkt) (pre bližšie informácie pozri tabuľku 2). Cieľom je hĺbková analýza možného vplyvu identifikátorov, teda vlastností maloobchodných potravinárskych jednotiek na jednotlivé komponenty obchodných modelov. Vzhľadom na charakter premenných sme zvolili Crosstabs, ktoré následne štatisticky testujeme za pomoci Chi-kvadrát testu. Chi-kvadrát test nám však odhalí iba (ne)existenciu závislosti medzi skúmanými premennými. V prípade, že bude zistená závislosť, budeme ďalej analyzovať mieru efektu tejto závislosti za pomoci kontingenčných koeficientov (v našom prípade Phi koeficientom pre nominálne a nominálne premenné alebo koeficientom Eta pre ordinálne a nominálne premenné). V nasledujúcej časti budeme postupovať podľa jednotlivých výrokoch.

Q1 Ponúkame e-donášku tovaru do domu.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do

tabuľky 4 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 5.

Tabuľka 4 Súvislosti medzi realizáciou Q1 a typológiou ponúkaného produktu

		Q1			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarský a nepotravinársky	108	52	160	0,215	0,079	0,215
	výhradne potravinársky	50	34	84			
Celkovo		158	86	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 5 Súvislosti medzi realizáciou Q1 a veľkosťou predajnej plochy

		Q1			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q1	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	27	25	52	<0,001	0,437	0,342
	do 100 m ²	21	30	51			
	do 400 m ²	25	21	46			
	do 700 m ²	45	1	46			
	nad 700 m ²	40	9	49			
Celkovo		158	86	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Pri skúmaní súvislosti medzi realizáciou e-donášky tovaru do domu a typológiou ponúkaného tovaru sme vzťah nepreukázali (tabuľka 4). Výsledky z tabuľky 5 naznačujú, že existuje vzťah medzi realizáciou e-donášky do domu a veľkosťou predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky v Bratislave. Rovnako možno konštatovať, že tento vzťah je pomerne silný. Možno sa domnievať, že menšie predajne majú väčšie realizácie tejto služby. Skúmaná služba predstavuje tvorbu vyššej hodnoty pre zákazníka a prispieva tak k zisku. Je preto logické aj jej zastúpenie v rámci skúmania obchodných modelov. Zároveň možno pozorovať aj určité diferencie v potrebách a správaní spotrebiteľov.

Q2 Poskytujeme informácie o ponuke pre starších zákazníkov a osoby so zdravotným postihnutím.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 6 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 7.

Tabuľka 6 Súvislosti medzi realizáciou Q2 a typológiou ponúkaného produktu

		Q2			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarsky a nepotravinársky	71	89	160	<0.001	0.304	<0.001
	výhradne potravinársky	64	20	84			
Celkovo		135	109	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 7 Súvislosti medzi realizáciou Q2 a veľkosťou predajnej plochy

		Q2			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q2	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	43	9	52	<0.001	0.466	0.431
	do 100 m ²	35	16	51			
	do 400 m ²	24	22	46			
	do 700 m ²	26	20	46			
	nad 700 m ²	7	42	49			
Celkovo		135	109	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Poskytovanie informácií o ponuke pre starších zákazníkov a osoby so zdravotným postihnutím opätovne vytvára hodnotu pre zraniteľné zákaznícke segmenty. Uvedené výsledky naznačujú existenciu vzťahu medzi touto službou a typológiou ponúkaného tovaru, ako aj veľkosťou predajnej plochy. Z pohľadu kontingenčných koeficientov možno tento vzťah označiť za stredne silný. Výsledky nazna-

čujú, že maloobchodné potravinárske jednotky s väčšou predajnou plochou skôr realizujú túto činnosť. Rovnako túto činnosť skôr realizujú maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré ponúkajú aj potravinársky aj nepotravinársky tovar. Je to logické, keďže poznatková náročnosť rastie so šírkou sortimentu.

Q3 Realizujeme objednávanie tovaru online a jeho vyzdvihnutie v predajni.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 8 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 9.

Tabuľka 8 Súvislosti medzi realizáciou Q3 a typológiou ponúkaného produktu

		Q3			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	149	11	160	0.004	0.184	0.004
	výhradne potravinársky	68	16	84			
Celkovo		217	27	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 9 Súvislosti medzi realizáciou Q3 a veľkosťou predajnej plochy

		Q3			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q3	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	39	13	52	<0,001	0,361	0,317
	do 100 m ²	39	12	51			
	do 400 m ²	45	1	46			
	do 700 m ²	46	0	46			
	nad 700 m ²	48	1	49			
Celkovo		217	27	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Výsledky naznačujú súvislosť medzi Q3 a typológiou ponúkaného tovaru, pričom tento vzťah možno označiť za slabý. Možno však očakávať, že túto aktivitu realizujú skôr maloobchodné potravinárske predajne ponúkajúce len potravinárske produkty. Rovnako možno identifikovať existenciu vzťahu medzi Q3 a veľkosťou predajnej plochy, pričom tento vzťah možno označiť za slabý až stredne silný. Možno uviesť, že zväčša malé predajne realizujú túto službu v rámci svojho obchodného modelu.

Q4 Poskytujeme bezplatné obchodné služby.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 10 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 11.

Tabuľka 10 Súvislosti medzi realizáciou Q4 a typológiou ponúkaného produktu

		Q4			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	46	114	160	0,353	0,059	0,353
	výhradne potravinársky	29	55	84			
Celkovo		75	169	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 11 Súvislosti medzi realizáciou Q4 a veľkosťou predajnej plochy

		Q4			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q4	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	19	33	52	<0,001	0,295	0,06
	do 100 m ²	8	43	51			
	do 400 m ²	22	24	46			
	do 700 m ²	19	27	46			
	nad 700 m ²	7	42	49			
Celkovo		75	169	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Bezplatné obchodné služby môžu značne pôsobiť na zákazníkov, ako aj na vytváranie dobrých vzťahov so zákazníkmi. Ako môžeme vidieť, súvislosť s realizáciou tejto aktivity možno konštatovať s veľkosťou predajnej plochy. V rámci tabuľky 11 možno vidieť diferencie v jednotlivých veľkostných kategóriách, ktoré naznačujú možnú diferenciu, ako aj koncentráciu na tento typ služieb. Veľkosť kontingenčného koeficientu však naznačuje relatívne nízky efekt veľkostnej kategórie v populácii. Naopak, typológia ponúkaného produktu nemá vplyv na to, či sa bezplatné obchodné služby realizujú, čo im dáva v tomto zmysle určitú univerzálnosť.

Q5 Využívame dáta na rýchle reagovanie a predvídanie dopytu.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 12 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 13.

Tabuľka 12 Súvislosti medzi realizáciou Q5 a typológiou ponúkaného produktu

		Q5			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarsky a nepotravinársky	6	154	160	<0,001	0,572	<0,001
	výhradne potravinársky	44	40	84			
Celkovo		50	194	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 13 Súvislosti medzi realizáciou Q5 a veľkosťou predajnej plochy

		Q5			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q5	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	24	28	52	<0,001	0,554	0,494
	do 100 m ²	24	27	51			
	do 400 m ²	2	44	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		50	194	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Využívanie dát na rýchle reagovanie a predvídanie dopytu predstavuje kľúčový aspekt prípravy a ponuky hodnoty pre zákazníka, čo sa v konečnom dôsledku reflektuje aj v obchodnom modeli. Na báze výsledkov možno uviesť, že existuje súvis medzi realizáciou Q5 a typom ponúkaného produktu, ako aj veľkosti predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky v Bratislave. Možno konštatovať, že v oboch prípadoch evidujeme vysokú mieru efektu. V prípade ponuky tovarov vidíme, že hlavne pri ponuke potravinárskych aj nepotravinárskych produktov možno očakávať realizáciu tejto aktivity. V rámci veľkostných kategórií možno predpokladať, že hlavne maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave s väčšou predajnou plochou budú využívať túto aktivitu. Veľké prevádzky majú spravidla viac zákazníkov, sústredia sa na určitú masovosť, a preto je logické, že musia vedieť lepšie odhadovať budúci stav.

Q6 Realizujeme propagačné akcie (eventy) pre zákazníkov.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 14 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 15.

Tabuľka 14 Súvislosti medzi realizáciou Q6 a typológiou ponúkaného produktu

		Q6			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	13	147	160	<0,001	0,507	<0,001
	výhradne potravinársky	45	39	84			
Celkovo		58	186	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 15 Súvislosti medzi realizáciou Q6 a veľkosťou predajnej plochy

		Q6			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q6	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	34	18	52	<0,001	0,668	0,601
	do 100 m ²	24	27	51			
	do 400 m ²	0	46	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		58	186	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Značnú diferenciu v zmysle ponúkaného typu produktu a veľkosti predajnej plochy možno identifikovať v realizácii propagačných akcií (eventov) pre zákazníkov. Z pohľadu typológie ponúkaných produktov viac realizujú túto aktivitu maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré sa nešpecializujú len na potraviny, ale ponúkajú ako potravinársky, tak aj nepotravinársky tovar. Tento efekt možno považovať za silný a možno ho očakávať v celej populácii. Z pohľadu veľkosti predajnej plochy možno očakávať významné prepojenie s realizáciou tejto aktivity. Nakoľko je efekt značný, možno očakávať silný súvis medzi týmito premennými. Rovnako možno uviesť na báze výsledkov, že väčšie maloobchodné potravinárske jednotky túto aktivitu realizujú v oveľa väčšej miere, čo opätovne môže súvisieť s masovosťou zákazníkov, ale aj tvorbou hodnoty pre zákazníkov a vzťahov so zákazníkmi.

Q7 Hodnotíme vývoj nákupov spotrebiteľov pre účely budúcej cenotvorby.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 16 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 17.

Tabuľka 16 Súvislosti medzi realizáciou Q7 a typológiou ponúkaného produktu

		Q7			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarský a nepotravinársky	2	158	160	0,968	0,003	0,968
	výhradne potravinársky	1	83	84			
Celkovo		3	241	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 17 Súvislosti medzi realizáciou Q7 a veľkosťou predajnej plochy

		Q7			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q7	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	1	51	52	0,287	0,143	0,1
	do 100 m ²	2	49	51			
	do 400 m ²	0	46	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		3	241	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Cenotvorba predstavuje významný faktor obchodného modelu, pričom dôležité je skúmanie dopytu a následné adaptovanie cenových stratégií. Generický cieľ obchodného modelu je generovanie zisku a práve cena predstavuje ziskový komponent marketingového úsilia. Výsledky naznačujú, že žiadna skúmaná súvislosť nebola signifikantná. Z vecného hľadiska teda možno konštatovať, že na realizáciu hodnotenia vývoja nákupov spotrebiteľov na účely budúcej cenotvorby nemá efekt žiadny zo skúmaných identifikátorov. Možno preto uviesť, že práve táto aktivita je univerzálna pre všetky formáty maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.

Q8 Spolupracujeme s malými a stredne veľkými dodávateľmi.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 18 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 19.

Tabuľka 18 Súvislosti medzi realizáciou Q8 a typológiou ponúkaného produktu

		Q8			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarský a nepotravinársky	1	159	160	0,642	0,030	0,642
	výhradne potravinársky	1	83	84			
Celkovo		2	242	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 19 Súvislosti medzi realizáciou Q8 a veľkosťou predajnej plochy

		Q8			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q8	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	0	52	52	0,106	0,177	0,061
	do 100 m ²	2	49	51			
	do 400 m ²	0	46	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		2	242	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Partnerská spolupráca predstavuje základný koncept vo viacerých typoch obchodných modelov (napr. CANVAS). Aktivita zameraná na spoluprácu s malými a stredne veľkými dodávateľmi podľa predložených výsledkov nesúvisí s typológiou ponúkaného tovaru ani s veľkosťou predajnej plochy. Spoluprácu s malými a stredne veľkými dodávateľmi teda možno chápať ako štandardný komponent obchodných modelov maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.

Q9 Cenou získavame dôveru zákazníkov.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 20 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 21.

Tabuľka 20 Súvislosti medzi realizáciou Q9 a typológiou ponúkaného produktu

		Q9			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarský a nepotravinársky	2	158	160	0,014	0,157	0,014
	výhradne potravinársky	6	78	84			
Celkovo		8	236	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 21 Súvislosti medzi realizáciou Q9 a veľkosťou predajnej plochy

		Q9			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q9	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	6	46	52	0,003	0,256	0,219
	do 100 m ²	2	49	51			
	do 400 m ²	0	46	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		8	236	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Cena má viacero funkcií, pričom môže slúžiť aj ako prostriedok získavania dôvery zákazníkov. Výsledky naznačujú súvislosť medzi realizáciou tejto aktivity a typom ponúkaného produktu maloobchodnej potravinárskej jednotky v Bratislave. V prípade typológie ponúkaného produktu možno predpokladať len veľmi malý efekt, ktorý sa prejavuje v kontexte vyššej aktivity tejto činnosti pri ponuke potravinárskych aj nepotravinárskych produktov. Slabý efekt možno pozorovať

v súvislosti s veľkosťou predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky, pričom väčšie maloobchodné jednotky majú tendenciu realizácie tejto aktivity viac než malé. Môže to byť z dôvodu zamerania sa veľkých formátov maloobchodných potravinárskych jednotiek na diskontné ceny, ako aj reakcia na externé faktory.

Q10 Veľkosť balenia tovaru vplýva na predaj.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 22, pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 23.

Tabuľka 22 Súvislosti medzi realizáciou Q10 a typológiou ponúkaného produktu

		Q10			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	15	145	160	<0,001	0,413	<0,001
	výhradne potravinársky	38	46	84			
Celkovo		53	191	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 23 Súvislosti medzi realizáciou Q10 a veľkosťou predajnej plochy

		Q10			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q10	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	28	24	52	<0,001	0,599	0,539
	do 100 m ²	24	27	51			
	do 400 m ²	1	45	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		53	191	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Myšlienka vplyvania veľkosti balenia tovaru na predaj vyplýva z koncepcie cenového zvýhodnenia v zmysle veľkostných kategórií produktov. V súvislosti s touto myšlienkou možno identifikovať súvis s typológiou ponúkaného produktu a veľkosťou predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky v Bratislave, pričom efekty týchto formátov v zmysle danej kategorizácie sú značne diferenčné (vysoký efekt). Výsledky naznačujú, že maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré realizujú predaj ako potravinárskych, tak aj nepotravinárskych tovarov, využívajú veľkostné balenia ako predajný komponent. V zmysle veľkostných kategórií majú tendenciu vnímať veľkosť balenia ako predajný komponent veľkometrážne predajne. Práve tieto predajne realizujú spravidla predaj väčších balení, pričom majú na to potrebný priestor a súčasne je to aj v súlade s ich zámerom predaja vo veľkom za nižšie ceny.

Q11 Využívame nové technológie v logistike a vo vzťahoch s dodávateľmi.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 24 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 25.

Tabuľka 24 Súvislosti medzi realizáciou Q11 a typológiou ponúkaného produktu

		Q11			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	7	153	160	<0,001	0,551	<0,001
	výhradne potravinársky	43	41	84			
Celkovo		50	194	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 25 Súvislosti medzi realizáciou Q11 a veľkosťou predajnej plochy

		Q11			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q11	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	28	24	52	<0,001	0,583	0,53
	do 100 m ²	21	30	51			
	do 400 m ²	1	45	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		50	194	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Využívanie nových technológií v logistike a vo vzťahoch s dodávateľmi predstavuje značnú distribučnú inováciu. Výsledky preukázali súvislosť medzi realizáciou aktivity Q11 a typológiou ponúkaného produktu, pričom efekt súvislostí je značný (silný). Rovnako možno konštatovať, že aktivitu realizujú prevažne maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré ponúkajú ako potravinársky, tak aj nepotravinársky sortiment. Tento výsledok môže byť spôsobený práve rozmanitosťou ponúkaného tovaru. Výsledky preukázali súvislosť medzi realizáciou nových technológií v logistike a vo vzťahoch s dodávateľmi a veľkostnou kategóriou predajnej plochy maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave. Možno konštatovať, že realizácia skúmanej aktivity (Q11) je charakteristická pre väčšie maloobchodné formáty.

Q12 Svojimi aktivitami sa usilujeme o priazeň lokálnych spotrebiteľov.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 26 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 27.

Tabuľka 26 Súvislosti medzi realizáciou Q12 a typológiou ponúkaného produktu

		Q12			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarsky a nepotravinársky	4	156	160	0,955	0,004	0,955
	výhradne potravinársky	2	82	84			
Celkovo		6	238	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 27 Súvislosti medzi realizáciou Q12 a veľkosťou predajnej plochy

		Q12			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q12	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	2	50	52	0,256	0,148	0,124
	do 100 m ²	3	48	51			
	do 400 m ²	1	45	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		6	238	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Dobry obchodný model sa orientuje na priazeň svojich zákazníkov, pričom v nasledujúcej aktivite sme sa zamerali na lokálnych zákazníkov. V súvislosti s prezentovanými výsledkami možno vyvodiť záver, že skúmané indikátory v podobe produktovej ponuky a veľkostnej kategórie predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky v Bratislave nemajú súvis s realizáciou aktivít orientovaných na lokálnych spotrebiteľov. Vzhľadom na koncept maloobchodných potravinárskych jednotiek ide o logickú orientáciu na lokálnych spotrebiteľov, čo si vyžaduje realizáciu geomarketingových aktivít. Tento komponent obchodného modelu sa prejavuje ako univerzálny, teda bez vplyvu identifikátorov maloobchodných formátov.

Q13 Zapájame spotrebiteľov do tvorby sloganu, značky atď.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 28 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 29.

Tabuľka 28 Súvislosti medzi realizáciou Q13 a typológiou ponúkaného produktu

		Q13			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarský a nepotravinársky	158	2	160	0,509	0,042	0,509
	výhradne potravinársky	82	2	84			
Celkovo		240	4	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 29 Súvislosti medzi realizáciou Q13 a veľkosťou predajnej plochy

		Q13			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q13	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	51	1	52	0,904	0,065	0,041
	do 100 m ²	50	1	51			
	do 400 m ²	45	1	46			
	do 700 m ²	45	1	46			
	nad 700 m ²	49	0	49			
Celkovo		240	4	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Zapájanie spotrebiteľov do tvorby sloganu, značky atď. môže pomôcť pri vytváraní imidžu značky, ale aj prispieť k pozitívnemu vzťahu so zákazníkmi. Uvedené výsledky naznačujú, že dve skúmané charakteristiky (typológia ponúkaného produktu, veľkosť predajnej plochy) nemajú súvislosť s realizáciou tejto aktivity. Za zaujímavé možno považovať, že v prípade tejto aktivity ide o preferenciu ne-

činnosti vo všetkých skúmaných typoch. Inak povedané, aktivita Q13 predstavuje suplement v rámci obchodného modelu a nejde o jadro obchodných modelov maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.

Q14 Rozširujeme nákup od lokálnych dodávateľov.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 30 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 31.

Tabuľka 30 Súvislosti medzi realizáciou Q14 a typológiou ponúkaného produktu

		Q14			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	9	151	160	0,002	0,195	0,002
	výhradne potravinársky	15	69	84			
Celkovo		24	220	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 31 Súvislosti medzi realizáciou Q14 a veľkosťou predajnej plochy

		Q14			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q14	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	8	44	52	<0,001	0,357	0,259
	do 100 m ²	14	37	51			
	do 400 m ²	1	45	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	1	48	49			
Celkovo		24	220	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Rozširovanie nákupu od lokálnych dodávateľov má v kontexte skúmaných súvislostí určitú signifikanciu, je nutné však konštatovať, že intenzita týchto súvis-

lostí je nízka. Možno teda očakávať diferencie v populácii, ale len s obmedzeným efektom. Extrémnu nerealizáciu majú v tomto kontexte hlavne maloobchodné potravinárske jednotky s veľkosťou do 100 m². Možno predpokladať, že tento formát má už buď rozvinutý dodávateľský systém v rámci lokálnych dodávateľov, alebo nemá záujem o jeho rozvoj.

Q15 Zapájame sa podľa potreby do humanitárnej pomoci.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 32 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 33.

Tabuľka 32 Súvislosti medzi realizáciou Q15 a typológiou ponúkaného produktu

		Q15			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	16	144	160	<0,001	0,680	<0,001
	výhradne potravinársky	65	19	84			
Celkovo		81	163	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 33 Súvislosti medzi realizáciou Q15 a veľkosťou predajnej plochy

		Q15			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q15	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	39	13	52	<0,001	0,791	0,695
	do 100 m ²	40	11	51			
	do 400 m ²	2	44	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		81	163	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Zapájanie sa podľa potreby do humanitárnej pomoci je aktuálny trend v období sociálnych a ekonomických kríz. Typ ponúkaného sortimentu má značný vplyv na zapájanie sa do týchto aktivít, pričom skôr maloobchodné potravinárske jednotky ponúkajúce potraviny aj nepotraviny majú tendenciu sa na tejto aktivite podieľať. Súvislosť medzi realizáciou Q15 a veľkosťou predajnej plochy je rovnako značná, pričom hlavne veľké maloobchodné potravinárske jednotky sa zapájajú do humanitárnej pomoci.

Q16 Zdieľame informácie a skúsenosti zákazníkov na internete.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 34 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 35.

Tabuľka 34 Súvislosti medzi realizáciou Q16 a typológiou ponúkaného produktu

		Q16			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	145	15	160	0,001	0,223	0,001
	výhradne potravinársky	62	22	84			
Celkovo		207	37	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 35 Súvislosti medzi realizáciou Q16 a veľkosťou predajnej plochy

		Q16			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q16	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	40	12	52	<0,001	0,464	0,338
	do 100 m ²	29	22	51			
	do 400 m ²	45	1	46			
	do 700 m ²	44	2	46			
	nad 700 m ²	49	0	49			
Celkovo		207	37	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Zdieľanie informácií a skúseností zákazníkov na internete je vzhľadom na výsledky aktuálne ešte menej zaužívaný komponent obchodných modelov. Významnú súvislosť medzi Q16 sme objavili v rámci typológie ponúkaného tovaru a veľkosťou predajnej plochy. Možno tiež konštatovať, že zatiaľ čo súvislosť Q16 s typológiou ponúkaného tovaru možno interpretovať ako malú, súvislosť Q16 s veľkosťou predajnej plochy je silná. Možno uviesť, že prevažne maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave realizujú uvedenú aktivitu. Ide o pomerne lacnú tvorbu vzťahov so zákazníkmi, pričom identifikovať možno aj referenčný potenciál pre samotnú maloobchodnú jednotku.

Q17 Predlžujeme otváracie hodiny predajne.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 36 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 37.

Tabuľka 36 Súvislosti medzi realizáciou Q17 a typológiou ponúkaného produktu

		Q17			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	157	3	160	0,001	0,212	0,001
	výhradne potravinársky	74	10	84			
Celkovo		231	13	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 37 Súvislosti medzi realizáciou Q17 a veľkosťou predajnej plochy

		Q17			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q17	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	44	8	52	0,002	0,266	0,235
	do 100 m ²	47	4	51			
	do 400 m ²	46	0	46			
	do 700 m ²	45	1	46			
	nad 700 m ²	49	0	49			
Celkovo		231	13	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Skúmali sme aj predlžovanie otváracích hodín predajne v zmysle prínosu pre zákazníkov, ktorí chcú mať dostupnosť produktov. Výsledky uvádzajú, že existuje štatisticky významná súvislosť medzi predlžovaním otváracích hodín predajne a typom ponuky maloobchodnej predaje, ako aj medzi predlžovaním otváracích hodín predajne a veľkosťou predajnej plochy. Z vecného hľadiska možno preto konštatovať, že maloobchodné potravinárske jednotky ponúkajúce výhradne potravinárske produkty majú vyššiu mieru realizovateľnosti tejto aktivity, ale tento efekt je pomerne slabý. V prípade veľkostných kategórií možno uviesť, že malé predajne majú vyššiu tendenciu predlžovať otváracie hodnoty, no aj tu je intenzita vzťahu pomerne slabá.

Q18 Realizujeme vernostné programy pre zákazníkov.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 38 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 39.

Tabuľka 38 Súvislosti medzi realizáciou Q18 a typológiou ponúkaného produktu

		Q18			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	14	146	160	<0,001	0,658	<0,001
	výhradne potravinársky	61	23	84			
Celkovo		75	169	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 39 Súvislosti medzi realizáciou Q18 a veľkosťou predajnej plochy

		Q18			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q18	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	34	18	52	<0,001	0,729	0,63
	do 100 m ²	38	13	51			
	do 400 m ²	2	44	46			
	do 700 m ²	1	45	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		75	169	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Realizácia vernostných programov pre zákazníkov má viacero funkcií, ktoré prispievajú k funkcionalite obchodného modelu ako celku. Vzhľadom na dostupné výsledky možno uviesť, že existuje súvislosť medzi realizáciou vernostných programov pre zákazníkov a typom ponúkaného typu sortimentu, tak aj veľkosťou kategóriou maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave, pričom tieto súvislosti možno označiť za veľmi silné. Možno teda uviesť, že vernostné programy pre zákazníkov realizujú prevažne maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave, ktoré ponúkajú aj potravinárske aj nepotravinárske produkty. Rovnako možno očakávať, že väčšie maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave budú realizovať vernostné programy pre zákazníkov vo väčšej miere. Inak povedané, v týchto kategóriách zohráva evidentne tento komponent významný činiteľ ich obchodného modelu.

Q19 Pozornosť venujeme kybernetickej bezpečnosti spracovávaných údajov.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 40, pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 41.

Tabuľka 40 Súvislosti medzi realizáciou Q19 a typológiou ponúkaného produktu

		Q19			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	2	158	160	<0,001	0,409	<0,001
	výhradne potravinársky	23	61	84			
Celkovo		25	219	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 41 Súvislosti medzi realizáciou Q19 a veľkosťou predajnej plochy

		Q19			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q19	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	13	39	52	<0,001	0,371	0,339
	do 100 m ²	11	40	51			
	do 400 m ²	1	45	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		25	219	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Kybernetická bezpečnosť spracovávaných údajov je aktuálnou témou, ktorá, pokiaľ nie je správne nastavená, môže ohroziť dôveryhodnosť, ale aj celkové fungovanie maloobchodnej jednotky. Výsledky naznačujú, že existuje súvislosť medzi pozornosťou venovanou kybernetickej bezpečnosti spracovávaných údajov a typom ponúkaného tovaru, ako aj veľkosťou maloobchodnej prevádzky, pričom tieto efekty sú pomerne značné. Výsledky naznačujú, že kybernetickou bezpečnosťou spracovávaných údajov sa zaoberajú hlavne maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré ponúkajú potravinársky aj nepotravinársky tovar. Zároveň možno konštatovať, že kybernetickou bezpečnosťou spracovávaných údajov sa zaoberajú hlavne väčšie maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave.

Q20 Zdokonaľujeme aktuálnu online ponuku.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 42 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 43.

Tabuľka 42 Súvislosti medzi realizáciou Q20 a typológiou ponúkaného produktu

		Q20			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarský a nepotravinársky	34	125	159	<0,001	0,214	<0,001
	výhradne potravinársky	35	49	84			
Celkovo		69	174	243			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 43 Súvislosti medzi realizáciou Q20 a veľkosťou predajnej plochy

		Q20			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q20	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	20	32	52	<0,001	0,277	0,058
	do 100 m ²	16	34	50			
	do 400 m ²	2	44	46			
	do 700 m ²	18	28	46			
	nad 700 m ²	13	36	49			
Celkovo		69	174	243			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Zdokonaľovanie aktuálnej online ponuky predstavuje adaptáciu maloobchodných potravinárskych jednotiek na trend digitalizácie. Výsledky poukazujú na signifikantný súvis medzi touto aktivitou a typológiou ponúkaného produktu, a zároveň možno identifikovať aj signifikantný súvis medzi touto aktivitou a veľkosťou predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky v Bratislave. Vzhľadom na skúmané efekty možno uviesť, že vzťahy možno očakávať v populácii, ale intenzita bude slabá. Zdokonaľovaním svojej online ponuky sa zaoberajú hlavne maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave ponúkajúce potravinársky aj nepotravinársky tovar. V rámci veľkostných kategórií možno pozorovať zameranie na zlepšenie online ponuky hlavne v kategórii do 400 m², čo môže signalizovať určitú špecializáciu na aktuálny trend digitalizácie.

Q21 Odstraňujeme zdroje nespokojnosti zákazníkov.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 44 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 45.

Tabuľka 44 Súvislosti medzi realizáciou Q21 a typológiou ponúkaného produktu

		Q21			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarsky a nepotravinársky	2	158	160	0,092	0,108	0,092
	výhradne potravinársky	4	80	84			
Celkovo		6	238	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 45 Súvislosti medzi realizáciou Q21 a veľkosťou predajnej plochy

		Q21			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q21	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	3	49	52	0,077	0,186	0,161
	do 100 m ²	3	48	51			
	do 400 m ²	0	46	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		6	238	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Odstraňovanie zdrojov nespokojnosti zákazníkov predstavuje komponent spätnej väzby od zákazníkov a následnej reakcie, ktorá vytvára zlepšenie fungovania konštruktu obchodného modelu. V tejto súvislosti možno uviesť, že žiadny zo skúmaných prvkov (typológia ponúkaného sortimentu, veľkosť predajnej plochy) nepreukázal signifikantnú súvislosť s touto aktivitou. Tento výsledok poukazuje

na značný význam tejto aktivity v kontexte obchodných modelov, keď všetky skúmané kategórie v značnej väčšine realizujú tento druh aktivity.

Q22 Orientujeme sa na kvalitu osobného kontaktu so zákazníkmi.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 46, pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 47.

Tabuľka 46 Súvislosti medzi realizáciou Q22 a typológiou ponúkaného produktu

		Q22			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarsky a nepotravinársky	0	160	160	–	–	–
	výhradne potravinársky	0	84	84			
Celkovo		0	244	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 47 Súvislosti medzi realizáciou Q22 a veľkosťou predajnej plochy

		Q22			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q22	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	0	52	52	–	–	–
	do 100 m ²	0	51	51			
	do 400 m ²	0	46	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		0	244	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Orientovanie sa na kvalitu osobného kontaktu so zákazníkmi prináša kľúčový aspekt vzťahu so zákazníkmi. Je nutné poznamenať, že z pohľadu štatistickej analýzy nie je možné uskutočniť skúmanie súvislostí, pretože všetky skúmané

kategórie dosahujú stopercentnú realizáciu danej aktivity. Z vecného pohľadu ide o významný zdroj informácie, keď orientácia na kvalitu osobného kontaktu so zákazníkmi predstavuje univerzálny element fungovania obchodného modelu maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.

Q23 Využívame nakupovanie prostredníctvom mobilných aplikácií.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 48 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 49.

Tabuľka 48 Súvislosti medzi realizáciou Q23 a typológiou ponúkaného produktu

		Q23			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	150	10	160	0,002	0,197	0,002
	výhradne potravinársky	68	16	84			
Celkovo		218	26	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 49 Súvislosti medzi realizáciou Q23 a veľkosťou predajnej plochy

		Q23			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q23	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	37	15	52	<0,001	0,390	0,351
	do 100 m ²	41	10	51			
	do 400 m ²	46	0	46			
	do 700 m ²	45	1	46			
	nad 700 m ²	49	0	49			
Celkovo		218	26	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Využívanie mobilných aplikácií na nakupovanie reflektuje trend digitalizácie a aktuálneho presunu zákazníckych záujmov do online prostredia v mobilných zariadeniach. Prezentované výsledky možno interpretovať takto: 1. existuje významný vzťah medzi realizáciou využívania mobilných aplikácií na nakupovanie a typológiou ponúkaného tovaru maloobchodnou potravinárskou jednotkou v Bratislave, a 2. existuje významný vzťah medzi realizáciou využívania mobilných aplikácií na nakupovanie a veľkosťou predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky v Bratislave. Je nutné poznamenať, že efekty týchto súvislostí sú pomerne slabé, možno ich však očakávať v populácii. Možno očakávať, že aktivitu v rámci svojho obchodného modelu realizujú hlavne maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré ponúkajú výhradne potravinársky tovar. V kontexte veľkosti predajnej plochy aktivitu realizujú prevažne malometrážne maloobchodné potravinárske jednotky.

Q24 Spolupracujeme so spotrebiteľskými organizáciami a školami.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 50 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 51.

Tabuľka 50 Súvislosti medzi realizáciou Q24 a typológiou ponúkaného produktu

		Q24			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	159	1	160	<0,001	0,224	<0,001
	výhradne potravinársky	76	8	84			
Celkovo		235	9	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 51 Súvislosti medzi realizáciou Q24 a veľkosťou predajnej plochy

		Q24			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q24	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	49	3	52	0,041	0,202	0,146
	do 100 m ²	46	5	51			
	do 400 m ²	46	0	46			
	do 700 m ²	45	1	46			
	nad 700 m ²	49	0	49			
Celkovo		235	9	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Spolupráca so spotrebiteľskými organizáciami a školami predstavuje ďalší komponent aktivít, ktoré vplyvajú na tvorbu a následnú realizáciu obchodného modelu. V tomto kontexte možno pozorovať súvislosť medzi realizáciou tejto aktivity a typológiou ponúkaného tovaru, ako aj veľkosťou predajnej plochy. Zároveň možno považovať tieto súvislosti za slabé. Z pohľadu typológie ponúkaných tovarov možno očakávať realizáciu Q24 pri maloobchodných potravinárskych jednotkách v Bratislave, ktoré ponúkajú výhradne potravinársky tovar. V zmysle veľkosti predajnej plochy ide skôr o malometrážne maloobchodné jednotky. Je nutné poznamenať, že v značnej miere maloobchodné potravinárske jednotky aktivitu Q24 nerealizujú, čo vytvára priestor na prípadnú konkurenčnú výhodu.

Q25 Predaj nových výrobkov presúvame na sociálne siete a sociálne médiá.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 52, pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 53.

Tabuľka 52 Súvislosti medzi realizáciou Q25 a typológiou ponúkaného produktu

		Q25			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	152	8	160	<0,001	0,224	<0,001
	výhradne potravinársky	68	16	84			
Celkovo		220	24	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 53 Súvislosti medzi realizáciou Q25 a veľkosťou predajnej plochy

		Q25			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q25	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	46	6	52	<0,001	0,396	0,249
	do 100 m ²	35	16	51			
	do 400 m ²	45	1	46			
	do 700 m ²	45	1	46			
	nad 700 m ²	49	0	49			
Celkovo		220	24	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Výsledky spravované v tabuľkách poukazujú na súvislosť medzi typológiou ponúkaného tovaru a realizáciou presunu predaja nových výrobkov na sociálne siete a sociálne médiá, ako aj súvislosť medzi veľkosťou predajnej plochy maloobchodnej jednotky a touto aktivitou. Aktivita Q25 je realizovaná viac maloobchodnými potravinárskymi jednotkami, ktoré ponúkajú výhradne potravinárske tovary než maloobchodnými potravinárskymi jednotkami, ktoré ponúkajú aj potravinárske, aj nepotravinárske produkty. V rámci realizácie aktivity Q25 orientovanej na digitalizáciu možno konštatovať, že ju realizujú prevažne maloobchodné potravinárske jednotky s malou predajnou plochou. Rovnako možno identifikovať značný výkyv pri maloobchodných potravinárskych jednotkách v Bratislave s predajnou plochou do 100 m², čo možno vnímať ako určitú špecializáciu tejto kategórie.

Q26 Rozširujeme zodpovedný eko-sortiment označený príslušným logom.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 54 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 55.

Tabuľka 54 Súvislosti medzi realizáciou Q26 a typológiou ponúkaného produktu

		Q26			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarsky a nepotravinársky	6	154	160	<0,001	0,439	<0,001
	výhradne potravinársky	31	53	84			
Celkovo		37	207	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 55 Súvislosti medzi realizáciou Q26 a veľkosťou predajnej plochy

		Q26			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q26	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	25	27	52	<0,001	0,53	0,473
	do 100 m ²	11	40	51			
	do 400 m ²	1	45	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		37	207	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Rozlišovanie zodpovedného eko-sortimentu označeného príslušným logom znamená reakciu na dopyt po tomto type sortimentu, ako aj charakteristiku zákazníckeho segmentu. Výsledky poukazujú na súvislosť realizácie tejto aktivity a typológie ponúkaného produktu, pričom ide o pomerne stredne silný efekt, ktorý poukazuje na realizáciu aktivity charakteristickú pre maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave, ktoré ponúkajú potravinársky aj nepotravinársky tovar. Rozlišovanie zodpovedného eko-sortimentu označeného príslušným logom má značný súvis aj s veľkosťou maloobchodnej jednotky, pričom táto aktivita je charakteristická hlavne pre veľkometrážne maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave.

Q27 Využívame systém geolokalizácie spotrebiteľov.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 56 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 57.

Tabuľka 56 Súvislosti medzi realizáciou Q27 a typológiou ponúkaného produktu

		Q27			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarský a nepotravinársky	98	62	160	0,182	0,085	0,182
	výhradne potravinársky	44	40	84			
Celkovo		142	102	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 57 Súvislosti medzi realizáciou Q27 a veľkosťou predajnej plochy

		Q27			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q27	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	22	30	52	<0,001	0,354	0,171
	do 100 m ²	36	15	51			
	do 400 m ²	23	23	46			
	do 700 m ²	19	27	46			
	nad 700 m ²	42	7	49			
Celkovo		142	102	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Identifikovanie a poznanie zákazníkov sú kľúčové pre správne nastavený obchodný model, pričom možno využiť systém geolokalizácie spotrebiteľov. Na báze výsledkov možno konštatovať, že využitie, resp. nevyužitie systému geolokácie nesúvisí s typom ponúkaného tovaru maloobchodnou jednotkou v Bratislave. Nao-pak, súvis s realizáciou aktivity označenej ako Q27 možno identifikovať s veľkos-

ťou predajnej plochy, pričom tento súvis je pomerne intenzívny. Možno pozorovať značný odklon v kategórii maloobchodných predajní v Bratislave nad 700 m², pričom tento segment v značnej miere nevyužíva geolokalizáciu spotrebiteľov.

Q28 Využívame systém spätnej väzby na podnety zákazníkov.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 58 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 59.

Tabuľka 58 Súvislosti medzi realizáciou Q28 a typológiou ponúkaného produktu

		Q28			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarský a nepotravinársky	3	157	160	0,791	0,017	0,791
	výhradne potravinársky	2	82	84			
Celkovo		5	239	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 59 Súvislosti medzi realizáciou Q28 a veľkosťou predajnej plochy

		Q28			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q28	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	1	51	52	0,022	0,217	0,117
	do 100 m ²	4	47	51			
	do 400 m ²	0	46	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		5	239	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Výrok sa zameriava na zákaznícku spokojnosť ako komponent obchodného modelu. Podľa uvedených výsledkov možno očakávať neexistenciu súvislosti medzi typológiou ponúkaného produktu a využívaním systému spätnej väzby na

zákaznícke podnety. Naopak, možno v populácii očakávať súvislosť s uvedenou aktivitou a veľkosťou predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky. Vecne možno konštatovať, že výsledky poukazujú na značnú univerzálnosť a vysokú mieru realizácie tejto aktivity. Inými slovami, ide o jadro tvorby a realizácie obchodného modelu v podmienkach maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave. V zmysle veľkosti predajnej plochy iba niektoré malometrážne jednotky nevyužívajú tento typ systému.

Q29 Náklady na digitálne technológie sú pre nás vysoké.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 60 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 61.

Tabuľka 60 Súvislosti medzi realizáciou Q29 a typológiou ponúkaného produktu

		Q29			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	0	160	160	<0,001	0,254	<0,001
	výhradne potravinársky	8	76	84			
Celkovo		8	236	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 61 Súvislosti medzi realizáciou Q29 a veľkosťou predajnej plochy

		Q29			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q29	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	3	49	52	0,101	0,178	0,155
	do 100 m ²	4	47	51			
	do 400 m ²	1	45	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		8	236	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Náklady sú generickou finančnou zložkou, ktorú je nutné skúmať v kontexte obchodného modelu. Možno uviesť, že v zmysle súvislostí frekvencie realizácie v rámci dvoch skúmaných vlastností maloobchodných jednotiek v Bratislave sa potvrdila iba mierna intenzita súvislosti s typológiou ponúkaného tovaru. Možno očakávať, že náklady na digitálne technológie budú vnímané ako vysoké skôr maloobchodnými potravinárskymi jednotkami ponúkajúcimi výhradne potravinárske tovary než maloobchodnými jednotkami ponúkajúcimi potravinárske a nepotravinárske tovary.

Q30 Zasielame reklamu formou sms správy našim zákazníkom.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 62 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 63.

Tabuľka 62 Súvislosti medzi realizáciou Q30 a typológiou ponúkaného produktu

		Q30			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	121	39	160	0,005	0,179	0,005
	výhradne potravinársky	76	8	84			
Celkovo		197	47	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 63 Súvislosti medzi realizáciou Q30 a veľkosťou predajnej plochy

		Q30			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q30	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	48	4	52	<0,001	0,395	0,146
	do 100 m ²	49	2	51			
	do 400 m ²	28	18	46			
	do 700 m ²	28	18	46			
	nad 700 m ²	44	5	49			
Celkovo		197	47	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Zasielanie reklamy formou sms správy existujúcim zákazníkom podľa prezentovaných výsledkov súvisí s typom ponúkaného produktu, ale aj s veľkosťou predajnej plochy. V zmysle typológie tovarov ide o značne slabú súvislosť. Stredne silnú súvislosť možno identifikovať medzi realizáciou zasielania reklamy formou sms existujúcim zákazníkom a veľkosťou maloobchodnej predajne. Možno pozorovať, že túto aktivitu realizujú hlavne maloobchodné jednotky, ktoré majú veľkostnú kategóriu do 400 m² a do 700 m².

Q31 Zavádzame nové technológie na optimalizáciu zásob.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 64, pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 65.

Tabuľka 64 Súvislosti medzi realizáciou Q31 a typológiou ponúkaného produktu

		Q31			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarsky a nepotravinársky	12	148	160	<0,001	0,433	<0,001
	výhradne potravinársky	37	47	84			
Celkovo		49	195	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 65 Súvislosti medzi realizáciou Q31 a veľkosťou predajnej plochy

		Q31			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q31	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	21	31	52	<0,001	0,553	0,47
	do 100 m ²	26	25	51			
	do 400 m ²	2	44	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		49	195	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Zavádzanie nových technológií na optimalizáciu zásob značne zefektívňuje zásobovací proces, čo sa prejavuje na dostatočnej ponuke a zásobách. Ako môžeme vidieť, existuje súvislosť medzi uvedenou aktivitou a typom ponúkaného tovaru, ako aj súvislosť medzi uvedenou aktivitou a veľkosťou predajnej plochy. V oboch prípadoch ide o stredne silnú až silnú intenzitu vzťahu, čo len zdôrazňuje významnosť týchto vplyvných charakteristík. Aktivitu využívajú skôr maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré ponúkajú potravinársky a nepotravinársky tovar, než maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré ponúkajú výhradne potravinársky tovar. Dôvod môže byť práve šírka sortimentu, ako aj jeho hĺbka. Inak povedané, väčšie množstvo ponúkaných produktov si žiada lepšie a sofistikovanejšie nástroje v oblasti logistiky. V nadväznosti na uvedené možno konštatovať, že existuje súvislosť medzi realizáciou aktivity Q31 a veľkosťou predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky. Rovnako sa potvrdila prechádzajúca myšlienka, pričom táto aktivita je charakteristická pre obchodné modely veľkometrážnych maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.

Q32 Realizujeme výnosy najmä z predaja zdravých (bio, funkčných) potravín.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 66 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 67.

Tabuľka 66 Súvislosti medzi realizáciou Q32 a typológiou ponúkaného produktu

		Q32			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	147	13	160	<0,001	0,271	<0,001
	výhradne potravinársky	60	24	84			
Celkovo		207	37	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 67 Súvislosti medzi realizáciou Q32 a veľkosťou predajnej plochy

		Q32			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q32	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	42	10	52	<0,001	0,467	0,314
	do 100 m ²	28	23	51			
	do 400 m ²	44	2	46			
	do 700 m ²	44	2	46			
	nad 700 m ²	49	0	49			
Celkovo		207	37	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Realizácia výnosov najmä z predaja zdravých (bio, funkčných) potravín predstavuje určitý profil prevádzky. Štatistické testovanie poukazuje na signifikantný vplyv typológie ponúkaného produktu, veľkosti maloobchodnej jednotky a lokality na realizáciu Q32. V zmysle typológie ponúkaného produktu možno predpokladať vyššiu realizáciu výnosov predaja zdravých potravín. Hlavne malometrážne maloobchodné potravinárske jednotky realizujú výnos z predaja zdravých potravín.

Q33 Realizujeme výnosy najmä z predaja potravín rastlinného pôvodu.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 68 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 69.

Tabuľka 68 Súvislosti medzi realizáciou Q33 a typológiou ponúkaného produktu

		Q33			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	123	37	160	0,606	0,033	0,606
	výhradne potravinársky	67	17	84			
Celkovo		190	54	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 69 Súvislosti medzi realizáciou Q33 a veľkosťou predajnej plochy

		Q33			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q33	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	44	8	52	<0,001	0,295	0,037
	do 100 m ²	35	16	51			
	do 400 m ²	43	3	46			
	do 700 m ²	27	19	46			
	nad 700 m ²	41	8	49			
Celkovo		190	54	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Pri skúmaní realizácie výnosov najmä z predaja potravín rastlinného pôvodu sme zistili signifikantnú súvislosť s veľkosťou maloobchodnej potravinárskej jednotky. Táto súvislosť je pomerne slabá, možno ju však pozorovať v populácii. Kategória do 700 m² sa zdá byť zameraná práve na tento sortiment (potraviny rastlinného pôvodu). V rámci súvislostí s typológiou ponúkaného produktu sa nepodarilo preukázať súvislosť s realizáciou Q33.

Q34 Realizujeme výnosy z on-line predaja.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 70 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 71.

Tabuľka 70 Súvislosti medzi realizáciou Q34 a typológiou ponúkaného produktu

		Q34			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	89	71	160	0,445	0,049	0,445
	výhradne potravinársky	51	33	84			
Celkovo		140	104	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 71 Súvislosti medzi realizáciou Q34 a veľkosťou predajnej plochy

		Q34			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q34	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	28	24	52	<0,001	0,41	0,077
	do 100 m ²	22	29	51			
	do 400 m ²	25	21	46			
	do 700 m ²	45	1	46			
	nad 700 m ²	20	29	49			
Celkovo		140	104	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Problematike výnosov sa venujeme aj v rámci výroku Q34, kde skúmame realizáciu výnosov z on-line predaja v zmysle kategoriálnych skupín. Možno konštatovať, že na základe získaných údajov sa nám nepodarilo potvrdiť súvislosť realizácie výnosov z online predaja a typológie ponúkaného produktu. Signifikantná súvislosť bola identifikovaná v rámci veľkosti predajnej plochy. Ako špecifické sa javí v tomto prípade nerealizovanie výnosov z online predaja, ktoré v značne menšej miere realizuje kategória maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave do 700 m².

Q35 Dôraz kladieme na ekologicky produkované potraviny.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 72 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 73.

Tabuľka 72 Súvislosti medzi realizáciou Q35 a typológiou ponúkaného produktu

		Q35			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	7	153	160	<0,001	0,469	<0,001
	výhradne potravinársky	35	49	84			
Celkovo		42	202	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 73 Súvislosti medzi realizáciou Q35 a veľkosťou predajnej plochy

		Q35			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q35	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	22	30	52	<0,001	0,495	0,456
	do 100 m ²	18	33	51			
	do 400 m ²	2	44	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		42	202	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Ekológia a ekologická produkcia predstavuje ďalší trend spotrebiteľského správania. Výsledky poukazujú na súvislosť medzi kladením dôrazu na ekologicky produkováné potraviny a typológiu ponúkaného produktu maloobchodnými potravinárskymi jednotkami v Bratislave. Tento efekt možno označiť za mierny až silný. Za zaujímavé možno považovať, že práve maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave, ktoré ponúkajú aj potravinárske, aj nepotravinárske produkty, kladú všeobecne vyšší dôraz na ekologicky produkováné potraviny. Rovnako možno identifikovať súvislosť medzi kladením dôrazu na ekologicky produkováné potraviny a veľkosťou predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky v Bratislave. Aj v tomto prípade ide o pomerne intenzívny vzťah, pričom hlavne veľkometrážne potravinárske maloobchodné jednotky v Bratislave túto aktivitu realizujú v rámci svojho obchodného modelu.

Q36 Investujeme do školenia zamestnancov (najmä žien a mladých ľudí).

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 74 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 75.

Tabuľka 74 Súvislosti medzi realizáciou Q36 a typológiou ponúkaného produktu

		Q36			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarsky a nepotravinársky	13	147	160	<0,001	0,568	<0,001
	výhradne potravinársky	51	33	84			
Celkovo		64	180	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 75 Súvislosti medzi realizáciou Q36 a veľkosťou predajnej plochy

		Q36			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q36	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	36	16	52	<0,001	0,69	0,625
	do 100 m ²	27	24	51			
	do 400 m ²	1	45	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		64	180	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Investície do školenia zamestnancov prinášajú lepšie a profesionálnejšie služby pre zákazníkov. Výsledky skúmania súvislostí naznačujú, že existuje súvislosť medzi investovaním do školenia zamestnancov a typom ponúkaného produktu, rovnako existuje súvislosť medzi investovaním do školenia zamestnancov a veľkosťou maloobchodnej predajnej plochy. Možno konštatovať, že v oboch prípadoch ide o značne intenzívnu súvislosť. Výsledky naznačujú, že orientačne možno očakávať, že aktivitu Q36 budú vykonávať hlavne maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave, ktoré ponúkajú potravinárske aj nepotravinárske produkty. Možno tiež očakávať, že hlavne veľkometrážne maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave budú vykonávať túto aktivitu.

Q37 Napomáhame vývoj nových obalov pre produkty našej vlastnej značky.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 76 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 77.

Tabuľka 76 Súvislosti medzi realizáciou Q37 a typológiou ponúkaného produktu

		Q37			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarsky a nepotravinársky	15	145	160	<0,001	0,599	<0,001
	výhradne potravinársky	56	28	84			
Celkovo		71	173	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 77 Súvislosti medzi realizáciou Q37 a veľkosťou predajnej plochy

		Q37			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q37	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	39	13	52	<0,001	0,723	0,66
	do 100 m ²	30	21	51			
	do 400 m ²	2	44	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		71	173	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Výsledky poukazujú, že s realizáciou aktivity Q37 súvisí typ ponúkaného tovaru maloobchodnou potravinárskou jednotkou, ako aj jej veľkosť predajnej plochy. Možno konštatovať, že intenzita súvislosti je v oboch prípadoch silná. Výsledky naznačujú, že ide o typickú aktivitu maloobchodných predajných jednotiek, ktoré ponúkajú potravinársky aj nepotravinársky tovar. Zároveň ide o charakteristickú

aktivitu pre veľkometrážne maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave. Je nutné poznamenať, že môže ísť o mierne skreslenie, keď niektoré maloobchodné potravinárske jednotky nemajú vlastné značky, ale takých prípadov je len málo. Zároveň to môže signalizovať priestor pre sortimentnú expanziu.

Q38 Využívame nové technológie vo vykurovaní predajne.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 78 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 79.

Tabuľka 78 Súvislosti medzi realizáciou Q38 a typológiou ponúkaného produktu

		Q38			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	157	3	160	0,089	0,109	0,089
	výhradne potravinársky	79	5	84			
Celkovo		236	8	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 79 Súvislosti medzi realizáciou Q38 a veľkosťou predajnej plochy

		Q38			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q38	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	52	0	52	0,004	0,251	0,042
	do 100 m ²	45	6	51			
	do 400 m ²	46	0	46			
	do 700 m ²	45	1	46			
	nad 700 m ²	48	1	49			
Celkovo		236	8	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Nové technológie prinášajú vyššiu efektivitu a úspory aj na prevádzkovej úrovni. Výsledky naznačujú, že existuje súvislosť medzi využívaním nových technológií vo vykurovaní predajne a veľkosťou maloobchodnej predajnej plochy. Táto súvislosť je nízkej intenzity, ale možno ju očakávať v populácii. Výsledky naznačujú, že v tomto kontexte sú priekopníkmi hlavne maloobchodné predajne s predajnou plochou do 100 m². Súvislosť s realizáciou Q38 a typológiou ponúkaného produktu sa nepodarilo preukázať. Vo všeobecnosti možno očakávať nízku mieru realizácie aktivity, čo značí určitú možnosť konkurenčnej výhody.

Q39 Využívame energeticky úsporné osvetlenie.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 80 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 81.

Tabuľka 80 Súvislosti medzi realizáciou Q39 a typológiou ponúkaného produktu

		Q39			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravínarsky a nepotravinársky	7	153	160	<0,001	0,490	<0,001
	výhradne potravinársky	37	47	84			
Celkovo		44	200	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 81 Súvislosti medzi realizáciou Q39 a veľkosťou predajnej plochy

		Q39			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q39	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	24	28	52	<0,001	0,515	0,476
	do 100 m ²	18	33	51			
	do 400 m ²	2	44	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		44	200	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Výsledky poukazujú na existenciu súvislosti medzi využívaním energeticky úsporného osvetlenia a dvomi charakteristikami, a to: typológiou ponúkaného produktu a veľkosti predajnej plochy. V oboch prípadoch ide o pomerne silný vzťah. Možno uviesť, že hlavne maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré ponúkajú aj potraviny, aj nepotravinárske produkty realizujú uvedenú aktivitu. Rovnako skôr veľké maloobchodné predajne realizujú uvedenú aktivitu. Práve v rámci veľkej rozlohy, ktorú je potrebné pokryť osvetlením, môže energeticky úsporný variant prinášať značné finančné úspory.

Q40 Využívame automatizované systémy merania teploty a vlhkosti v chladniaciach a skladových priestoroch predajne.

Pri skúmaných troch potenciálnych vplyvoch na komponent obchodného modelu sme výsledky pre súvislosti s typológiou ponúkaného produktu zobrazili do tabuľky 82 a pre súvislosti s veľkosťou predajnej plochy sme výsledky spracovali do tabuľky 83.

Tabuľka 82 Súvislosti medzi realizáciou Q40 a typológiou ponúkaného produktu

		Q40			Chi-kvadrát test	Koeficient Phi	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Hodnota	P-hodnota
Produkt	potravinársky a nepotravinársky	10	150	160	<0,001	0,528	<0,001
	výhradne potravinársky	44	40	84			
Celkovo		54	190	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Tabuľka 83 Súvislosti medzi realizáciou Q40 a veľkosťou predajnej plochy

		Q40			Chi-kvadrát test	Eta	
		nie	áno	Celkovo	P-hodnota	Q40	Veľkosť
Veľkosť	do 40 m ²	28	24	52	<0,001	0,587	0,535
	do 100 m ²	24	27	51			
	do 400 m ²	2	44	46			
	do 700 m ²	0	46	46			
	nad 700 m ²	0	49	49			
Celkovo		54	190	244			

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Využívanie automatizovaných systémov merania teploty a vlhkosti v chladiacich a skladových priestoroch predajne súvisí s typológiou ponúkaného produktu v maloobchodnej potravinárskej jednotke, pričom tieto systémy využívajú skôr maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave, ktoré ponúkajú ako potravinárske, tak aj nepotravinárske produkty. Výsledky naznačujú aj súvislosť realizácie tejto aktivity s veľkosťou predajnej plochy, pričom danú aktivitu realizujú prevažne veľkometrážne maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave.

4.2.1 Sumarizácia vzťahov komponentov obchodného modelu a charakteristík maloobchodných potravinárskych jednotiek

Vzhľadom na veľkú rozsiahlosť predchádzajúcich analýz skúmajúcich súvislosti jednotlivých komponentov a skúmaných charakteristík maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave je vhodné zosumarizovanie v kontexte skúmaných charakteristík. Pre prehľadnosť sme výsledky spracovali do tabuľky 84.

Tabuľka 84 Existencia štatisticky signifikantných súvislostí

Kód	Typológia ponúkaného produktu	Veľkosť predajnej plochy
Q1	nepreukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q2	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q3	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q4	nepreukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q5	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q6	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q7	nepreukázaná významná asociácia	nepreukázaná významná asociácia
Q8	nepreukázaná významná asociácia	nepreukázaná významná asociácia
Q9	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q10	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q11	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q12	nepreukázaná významná asociácia	nepreukázaná významná asociácia
Q13	nepreukázaná významná asociácia	nepreukázaná významná asociácia
Q14	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q15	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia

Q16	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q17	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q18	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q19	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q20	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q21	nepreukázaná významná asociácia	nepreukázaná významná asociácia
Q22	–	–
Q23	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q24	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q25	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q26	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q27	nepreukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q28	nepreukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q29	preukázaná významná asociácia	nepreukázaná významná asociácia
Q30	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q31	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q32	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q33	nepreukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q34	nepreukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q35	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q36	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q37	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q38	nepreukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q39	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia
Q40	preukázaná významná asociácia	preukázaná významná asociácia

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ako môžeme vidieť, signifikancia súvislosti so skúmanými komponentmi a typológiou ponúkaného tovaru sa prejavila v 27 prípadoch. V prípade súvislosti medzi komponentmi obchodného modelu a veľkosťou predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky sme pozorovali existenciu signifikantnej súvislosti v 33 prípadoch zo 40.

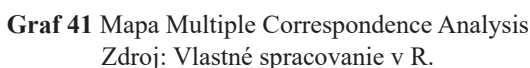
Výsledky naznačujú vysokú dôležitosť typológie ponúkaného produktu a veľkosti predajnej plochy pri tvorbe a realizácii obchodného modelu. Pri skúmaní vzťahov možno pozorovať určité vzorce realizácie v kontexte jednotlivých aktivít aj v rámci vplyvov skúmaných charakteristík.

4.3 VZORCE VZŤAHOV MEDZI SKÚMANÝMI KOMPONENTMI OBCHODNÉHO MODELU MALOOBCHODNÝCH POTRAVINÁRSKÝCH JEDNOTIEK

Pre skúmanie vzorcov vzťahov medzi skúmanými komponentmi obchodného modelu sme využili korešpondenčnú analýzu, konkrétne Multiple Correspondence Analysis (MCA). Je nutné poznamenať, že sofistikovanejšie štatistické nástroje pracujú na báze korelácií. V tomto kontexte je nevyhnutné maloobchodnú podnikateľskú jednotku, ktorá neodpovedala na všetky otázky, vyradiť a pracovať ďalej s dvestoštyridsiatimi troma maloobchodnými potravinárskymi jednotkami v Bratislave. Cieľom je vytvoriť komplexný prehľad o možných vzťahoch medzi skúmanými komponentmi a zároveň poukázať na možné efekty klasifikačných premenných. Je nutné poznamenať, že MCA slúži ako báza pre ďalšie bádanie, pričom hlavný výsledok predstavuje mapu súvislostí, ktorá nám pomôže pri orientácii sa na ďalšie skúmanie. Pre výpočet MCA využívame R softvér, konkrétne balíček FactoMineR.

Za aktívne premenné sme zvolili všetky skúmané komponenty (označené ako Q1 až Q40), to znamená, že budeme pracovať so štyridsaťdimenzionálnym modelom, ktorý upravíme na dvojdimenzionálny pre potreby grafickej vizualizácie. Za suplementárny faktor sme zvolili okres (Lokalita), veľkosť predajnej plochy (Veľkosť) a typológiu ponúkaného tovaru (Produkt) (pre bližšie informácie pozri tabuľku 2).

V prvom rade je potrebné preskúmať kvalitu vytvoreného modelu. Dôležité je určenie variance, resp. % of variance pre dve novovzniknuté dimenzie, v rámci ktorých budeme skúmať a interpretovať výsledky Multiple Correspondence Analysis. Prvá dimenzia (Dim 1) dosahuje variance 0,2458, čo znamená, že zachytáva 24,58 variability. Druhá dimenzia (Dim 2) zachytáva 0,1085 variance, čo možno interpretovať ako vysvetlenie ďalších 10,85 %. Možno teda konštatovať, že náš dvojrozmerný model zachytáva zhruba 35,43 variability. Vzhľadom na počet aktívnych premenných (dimenzií) to možno považovať za akceptovateľné. Výslednú mapu sme zaznamenali do grafu 41.

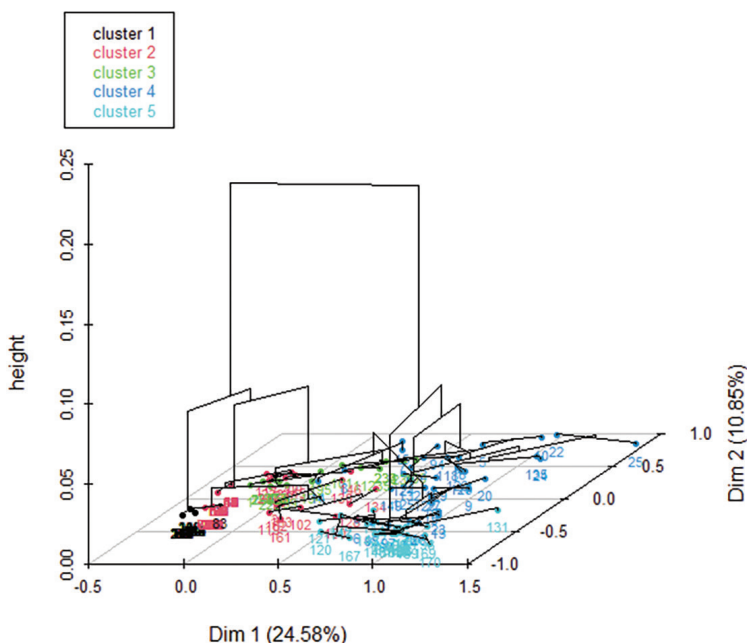


V prvom rade sa zameriavame na interpretáciu komponentov obchodného modelu. Možno sledovať, že niektoré komponenty spolu značne súvisia, dokonca vzniká aj prekrývanie niektorých hodnôt. Z uvedeného možno usúdiť, že naše skúmané výroky, ktoré reprezentujú komponenty obchodného modelu, spolu značne súvisia. Možno sa tak zamýšľať nad existenciou latentných premenných.

Túto myšlienku je vhodné následne preskúmať. Určité náznaky môžeme pozorovať aj z prezentovanej mapy (napríklad Q1 a Q23 a prípadne aj Q34, konkrétne ich realizácie sú značne príbuzné, pričom v kontexte sémantiky výrokov, ako aj zámeru sa možno domnievať, že ide o element online prostredia). Ďalej možno konštatovať, že značnú atypickosť prináša nerealizovanie Q7, čo môže značiť, že realizácia Q7 je značne generická v kontexte obchodných modelov.

Po druhé je vhodné preskúmať suplementárny faktor. Možno pozorovať, že hodnoty týchto premenných sa neprekrývajú a v niektorých prípadoch sú od seba značne vzdialené. Naznačuje to možnosť diferencie obchodných modelov v kontexte klasifikácie. Tento výsledok nás nabáda, aby sme preskúmali signifikanciu vplyvu identifikovaných klasifikačných faktorov. Napríklad v rámci veľkosti predajnej plochy možno identifikovať značnú atypickosť skúmaných maloobchodných jednotiek do 100 m², ale aj do 700 m². Minimálnu (pravdepodobne nie takú významnú) diferenciu možno pozorovať aj pri faktore lokality (identifikovaný v rámci jednotlivých okresov). Významné sa javí aj zameranie na typ ponuky. Pri skúmaní vplyvov a súvislostí medzi suplementárnymi faktormi bolo naznačené, že veľkosť a produktová ponuka budú v určitej súvislosti. Výsledky napríklad

Hierarchical clustering on the factor map

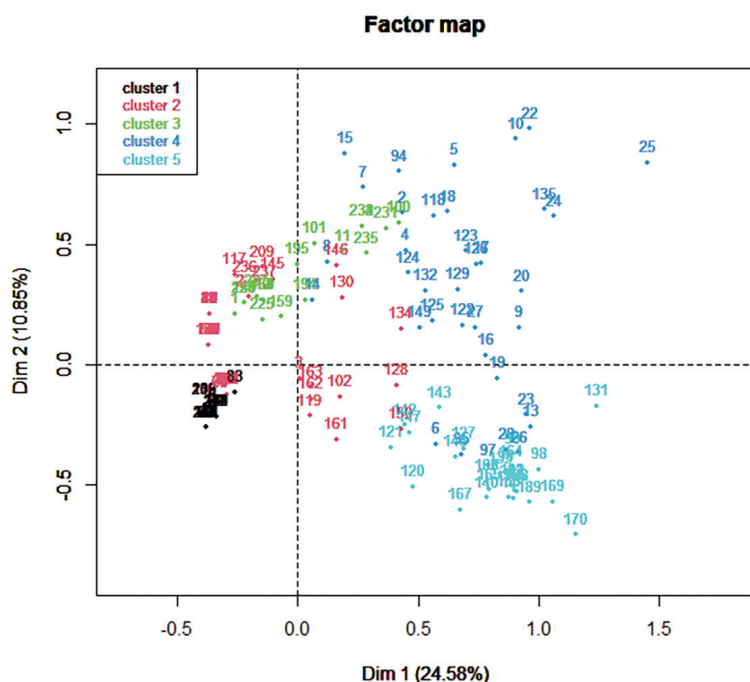


Graf 42 Hierarchical clustering on the factor map
Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

poukazujú na značné prepojenie medzi maloobchodnými potravinárskymi jednotkami do 40 m² a ponukou zameranou iba na potravinárske produkty, čo je logické a poukazuje to na správnosť našich analýz. Je vhodné preto využiť indukčnú štatistiku pre potreby skúmania diferencií, ako aj možnosti zovšeobecnenia na celú populáciu.

Pripomíname, že MCA funguje na princípe pozorovaní, čo nám umožňuje vytvárať na báze predstavenej mapy určité prepojenie medzi pozorovaniami (v našom prípade jednotlivých maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave v našej vzorke). Povedané vecne, je možné skúmať klastre, ktoré na základe prepojenia komponentov môžu vzniknúť. Skúmali sme preto aj túto možnosť, ktorej cieľom bolo zistiť možné podobnosti medzi jednotlivými maloobchodnými potravinárskymi jednotkami. Výsledok sme rozdelili do dvoch grafických výstupov, pričom graf 42 sa zameriava na priestorové hierarchické klastrovanie v kontexte faktorovej mapy a graf 43 poukazuje na dvojrozmerný výsledok pre ľahšie interpretovanie.

Výsledky klastrovej analýzy (graf 42 a graf 43) poukazujú na existenciu piatich klastrov. Možno teda konštatovať, že v rámci štyridsiatich premenných, ktoré



Graf 43 Faktorová mapa skúmaných jednotlivých maloobchodných jednotiek
 Poznámka: Číselné údaje pri bodoch predstavujú poradové číslo (číslo riadku) v datasete.
 Zdroj: Vlastné spracovanie v R.

predstavujú komponenty obchodného modelu, sme vygenerovali päť skupín, ktoré využívajú komponenty podobným spôsobom pri tvorbe a realizácii obchodného modelu. Tieto výsledky sú značne informatívne, no pre naše bádanie ide o signál, že je vhodné ďalšie skúmanie za pomoci klastrovej analýzy, pričom možno predpokladať, že určité maloobchodné potravinárske jednotky sa správajú podobne (vytvárajú klastery) a zároveň sa správajú inak ako iné skupiny maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave.

Možno konštatovať, že výsledkom Multiple Correspondence Analysis je pochopenie jednotlivých súvislostí premenných a celková explorácia získaných dát. Na základe tejto prvotnej analýzy budeme postupovať v rámci zistení, a teda (1) skúmať možné latentné premenné, (2) na báze zistených latentných premenných skúmať možné diferencie v rámci identifikovaných kategórií (okres, veľkosť predajnej plochy a typológiu ponúkaného tovaru) a (3) poukážeme na možné podobnosti a skupiny maloobchodných jednotiek s podobným prístupom k obchodnému modelu, pričom vypracujeme aj ich profiláciu.

4.4 IDENTIFIKÁCIA KLÚČOVÝCH ASPEKTOV OBCHODNÝCH MODELOV MALOOBCHODNÝCH POTRAVINÁRSKYCH JEDNOTIEK V BRATISLAVE

Na báze prvotnej explorácie dát sme dospeli k záveru, že je pravdepodobné, že za našimi premennými (komponenty obchodných modelov) existujú latentné faktory. Preto sme sa rozhodli preskúmať tento predpoklad za pomoci exploračnej faktorovej analýzy (EFA). Je nutné poznamenať, že štandardné štatistické softvéry neposkytujú možnosť realizovať EFA na binárnych dátach, resp. výsledky by neboli reálne, ale skreslené. V práci využívame R softvér, konkrétne využívame balíček polycor, ktorý v príprave korelačnej matice, z ktorej sa vypočítava faktorová analýza, zohľadňuje binaritu dát.

Prvotné riešenie obsahovalo štyridsať výrokov, teda identifikovaných komponentov obchodných modelov kľúčových v oblasti potravinárskeho maloobchodu. Softvér nás ale upozornil (warning messages), že analýzu nie je možné vykonať bez úprav. Hlavné dôvody boli: 1. fakt, že niektoré výroky predstavovali konštanty (konkrétne išlo o Q22, pri ktorom všetky skúmané subjekty uviedli, že danú aktivitu realizujú) a 2. vysoká polychorická korelácia (0,99999) medzi niektorými premennými, ktorá je v kontexte analýzy neprípustná. Vzhľadom na uvedené sme v našich analýzach ďalej nepracovali s Q22, keďže tento prvok realizujú všetky skúmané maloobchodné jednotky a je evidentne generický bez vyššieho efektu na obchodný model. Čo sa týka vysokej korelácie, bolo rovnako potrebné vyradiť z procesu analýzy výroky Q5; Q15 a Q17.

Po úprave sme následne pokračovali v EFA s tridsiatimi šiestimi komponentmi. EFA s uvedeným postupom vyžaduje určenie počtu faktorov. Vzhľadom na

hľadanie optimálneho riešenia sme simulovali 8 riešení, pričom najlepšie sa javili riešenia s piatimi, šiestimi a siedmimi latentnými faktormi. Pri vyhodnotení najlepšieho riešenia sme brali do úvahy generické ukazovatele analýzy (Uniquenesses, SS loadings and Cumulative Variation). Vzhľadom na zohľadnenie všetkých dostupných ukazovateľov kvality analýzy sme dospeli k záveru, že optimálnym riešením je šesťfaktorový model. Výsledok EFA sme zaznamenali do tabuľky 85.

Tabuľka 85 Šesťfaktorový model na báze EFA

	Uniquenesses	Faktor1	Faktor2	Faktor3	Faktor4	Faktor5	Faktor6
Q1	0,054		0,902				
Q2	0,039				0,881		
Q3	0,048					-0,648	
Q4	0,094				0,783		
Q6	0,293	0,728					
Q7	0,065					0,532	
Q8	0,010					-0,762	
Q9	0,229					0,648	
Q10	0,129	0,807					
Q11	0,041	0,742					
Q12	0,532	0,418					
Q13	0,178			0,885			
Q14	0,095	0,614					
Q16	0,038		0,714				
Q18	0,030	0,948					
Q19	0,015		0,645				
Q20	0,016		0,855				
Q21	0,382						0,697
Q23	0,171		0,702				
Q24	0,089			0,850			

Q25	0,078		0,757				
Q26	0,010	0,852					
Q27	0,010				-0,771		
Q28	0,116						0,693
Q29	0,111		0,722				
Q30	0,034				-0,684		
Q31	0,047	0,820					
Q32	0,019			0,686			
Q33	0,228			0,484			
Q34	0,010		0,886				
Q35	0,071	0,813					
Q36	0,011	0,792					
Q37	0,075	0,879					
Q38	0,171			0,889			
Q39	0,081	0,851					
Q40	0,047	0,865					
SS loadings		10,898	6,605	4,760	3,487	3,430	3,158
Proportion Var		0,303	0,183	0,132	0,097	0,095	0,088
Cumulative Var		0,303	0,486	0,618	0,715	0,811	0,898

Zdroj: vlastné spracovanie v R.

Tabuľka 85 prezentuje výsledky EFA. Hodnoty uniquenesses sa pohybujú v intervale od 0 do 1, pričom nižšia hodnota poukazuje na lepšie zapojenie do analýzy. Naše výsledky sú veľmi blízke nule, čo naznačuje nízku uniquenesses a vysokú communalitu. Za najhorší komponent sa javí v tomto kontexte Q12, ale vzhľadom na Faktor loadings nad 0,400 je to prijateľné. Hodnoty Faktor loadings sú opäť vysoké ($>0,400$), čo naznačuje silné prepojenie s identifikovaným faktorom. Posledná časť výstupu sa zameriava na sumarizáciu jednotlivých identifikovaných faktorov. V zmysle hodnotenie kvality je kľúčové interpretovanie Cumulative Var, ktorý hovorí o kumulatívnom podiele vysvetleného rozptylu, takže tieto hodnoty sú spravidla v intervale 0 až 1. Naša výsledná hodnota predstavuje

0,898, čo možno interpretovať ako vysoko kvalitné. Rovnako možno konštatovať vysokú úroveň (>1,00) SS loadings pre všetky faktory.

Výsledky rovnako poukazujú na šesť latentných faktorov. Za pomoci sémantickej analýzy, ako aj odbornej abstrakcie sme faktory špecifikovali takto:

1. Faktor – Prevádzková optimalizácia (Q6; Q10; Q11; Q12; Q14; Q18; Q26; Q31; Q35; Q36; Q37; Q39; Q40),
2. Faktor – Inovačno-technologický potenciál (Q1; Q16; Q19; Q20; Q23; Q25; Q29; Q34),
3. Faktor – Partnerský potenciál (Q13; Q24; Q32; Q33; Q38),
4. Faktor – Geomarketingový a poznatkový potenciál (Q2; Q4; Q27; Q30),
5. Faktor – Cenové rozhodovanie (Q3; Q7; Q8; Q9),
6. Faktor – Zákaznícka spokojnosť (Q21; Q28).

Tieto faktory vytvárajú určité vlastnosti obchodného modelu. Tento model možno označiť ako Skóre obchodného modelu (determinant obchodného modelu) a možno ho zapísať ako:

$$\text{Skóre obchodného modelu} = \text{Factor}_1 + \text{Factor}_2 + \text{Factor}_3 + \text{Factor}_4 + \text{Factor}_5 + \text{Factor}_6,$$

kde:

$$\text{Faktor}_1 = Q6 + Q10 + Q11 + Q12 + Q14 + Q18 + Q26 + Q31 + Q35 + Q36 + Q37 + Q39 + Q40,$$

$$\text{Faktor}_2 = Q1 + Q16 + Q19 + Q20 + Q23 + Q25 + Q29 + Q34,$$

$$\text{Faktor}_3 = Q13 + Q24 + Q32 + Q33 + Q38,$$

$$\text{Faktor}_4 = Q2 + Q4 + Q27 + Q30,$$

$$\text{Faktor}_5 = Q3 + Q7 + Q8 + Q9,$$

$$\text{Faktor}_6 = Q21 + Q28.$$

Pre úplnosť je nutné poznamenať, že v podstate existuje ešte jeden faktor (faktor 7), ktorý obsahuje len jeden výrok Q22, pričom tento výrok je bez variability. Na základe uvedeného možno tento faktor nazvať generický. Komponenty Q5, Q15 a Q17 v rámci Skóre obchodného modelu (SOM) ani v rámci jednotlivých faktorov nebudú vykonávať zmenu skóre, preto s nimi nebude ďalej pracovať, vzhľadom na vysokú mieru korelácie aj keď sú súčasťou prieskumu.

V nasledujúcej práci budeme pokračovať so šesťfaktorovým modelom.

4.5 SKÚMANIE VPLYVU IDENTIFIKÁTOROV MALOOBCHODNÝCH JEDNOTIEK NA KLÚČOVÉ FAKTORY OBCHODNÉHO MODELU

Výsledky prvej analýzy na báze MCA (kapitola 4.2) naznačovali vplyv kategóriálnych premenných. Vzhľadom na zistenia z kapitoly 4.3 je vhodné skúmať vplyv typológie ponúkaného tovaru (Produkt), okresu (Lokalita) a veľkosti predajnej plochy (Veľkosť) na jednotlivé identifikované faktory, ako aj na celkové Skóre obchodného modelu.

Prvý krok je uvedenie si správnej procedúry, ktorá pomôže riešiť uvedený problém. V druhom kroku je potrebné si uvedomiť, aké hodnoty prinášajú jednotlivé faktory, ako aj celkové Skóre obchodného modelu (SOM). Vzhľadom na kategorizáciu premenných je potrebné využiť neparametrické testy. Vzhľadom na to, že SOM nevykazuje normalitu dát (Shapiro-Wilk test P-hodnota < 0,05), je rovnako potrebné aj pri tejto kategóriálnej premennej využiť neparametrické testovanie.

Typológia ponúkaného tovaru

V nasledujúcej časti skúmame, či existuje vplyv typológie ponúkaného tovaru na faktory obchodného modelu, ako aj na celkové Skóre obchodného modelu. Inak povedané, skúmame, či v priemere existuje diferencia v dosiahnutých hodnotách vzhľadom na typológiu ponúkaného tovaru.

Musíme si uvedomiť, že typológia ponúkaného tovaru je v našom prípade binárna premenná (1 = ponúkame výlučne potravinársky tovar; 0 = ponúkame potravinársky a nepotravinársky tovar).

V rámci Faktor_1, Faktor_2, Faktor_3, Faktor_4, Faktor_5 a Faktor_6 využijeme Mannov-Whitneyho U test (pozri tabuľku 86). Vzhľadom na to, že SOM nevykazuje normalitu dát (Shapiro-Wilk test P-hodnota < 0,05), budeme rovnako využívať Mannov-Whitneyho U test. Mannov-Whitneyho U test predstavuje štatistický test na skúmanie (ne)rovnosti mediánovej hodnoty v dvoch súboroch. Výsledky sme zaznamenali do tabuľky 86.

Tabuľka 86 Výsledky Mannovho-Whitneyho U testu pre ponúkané produktové kategórie

Faktor	Produktová kategória	N	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Faktor_1	potravínársky a nepotravinársky	159	1287,5	3,16 ^{e-30}
	výhradne potravinársky	84		
Faktor_2	potravínársky a nepotravinársky	159	6154,5	0,307
	výhradne potravinársky	84		
Faktor_3	potravínársky a nepotravinársky	159	5838	0,044
	výhradne potravinársky	84		
Faktor_4	potravínársky a nepotravinársky	159	4476	4,18 ^{e-07}
	výhradne potravinársky	84		
Faktor_5	potravínársky a nepotravinársky	159	6247,5	0,130
	výhradne potravinársky	84		
Faktor_6	potravínársky a nepotravinársky	159	6524	0,339
	výhradne potravinársky	84		
SOM	potravínársky a nepotravinársky	159	2895	1,46 ^{e-13}
	výhradne potravinársky	84		

Zdroj: Vlastné spracovanie SPSS ver. 29.

Výsledky Mannovho-Whitneyho U testu (tabuľka 86) možno interpretovať takto: Ak je P-hodnota (v SPSS uvádzaná ako signifikancia – Sig.) vyššia ako hladina významnosti (v našom prípade $\alpha = 0,05$), možno konštatovať, že na základe našich dôkazov nemožno zamietnuť H_0 o rovnosti mediánových hodnôt v populácii. V prípade nižšej hodnoty ako stanovená hladina významnosti možno konštatovať zamietnutie H_0 a prijatie H_1 , čo značí nerovnosť mediánovej hodnoty v populácii.

Výsledky naznačujú, že neexistuje štatisticky významná diferencia v mediánovej hodnote vo Faktor_2, Faktor_5 a Faktor_6 v kontexte ponúkanej kategórie

produktov. Vecne povedané, možno očakávať, že to, či maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave ponúkajú výhradne potravinársky sortiment alebo ponúkajú potravinársky aj nepotravinársky sortiment, nebude mať efekt na ich inovačno-technologický potenciál, cenové rozhodovanie ani na zákaznícku spokojnosť ako faktory tvorby a realizácie obchodného modelu.

Naopak, výsledky naznačujú štatistickú významnosť v diferencii mediánovej hodnoty v rámci Faktor_1, Faktor_3, Faktor_4 a SOM v kontexte ponúkanej kategórie produktov. Možno teda konštatovať, že to, či maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave ponúkajú len výhradne potravinársky tovar alebo ponúkajú potravinársky aj nepotravinársky tovar, bude mať významný efekt na faktory tvorby a realizácie obchodného modelu, a to konkrétne na prevádzkovú optimalizáciu, partnerský potenciál, geomarketingový a poznatkový potenciál, ako aj na celkovú tvorbu a realizáciu obchodného modelu.

Vplyv na prevádzkovú optimalizáciu je zjavný v kontexte ponúkanej sortimentnej skladby. Ponuka väčšieho množstva tovarov, ako aj sortimentná skladba si vyžadujú vyššiu mieru potreby riešenia tohto faktora. Inak povedané, možno očakávať, že maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave, ktoré ponúkajú výhradne potravinársky sortiment, budú v nižšej miere reflektovať prevádzkovú optimalizáciu než maloobchodné jednotky, ktoré vzhľadom na šírku ponúkaných tovarov musia vykonávať viac aktivít zameraných na prevádzkovú optimalizáciu.

Štatistický test poukázal na signifikanciu aj vo faktore obchodných modelov zameraných na partnerský potenciál. V tomto kontexte možno očakávať, že maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave, ktoré sa špecializujú výhradne na ponuku potravín, sa budú vo väčšej miere koncentrovať na partnerský potenciál, ktorý predstavuje chápanie zákazníka ako partnera. Inak povedané, zákazník sa viac podieľa na tvorbe a realizácii obchodného modelu, pričom sú komplexne hodnotené aj jeho potreby, aby bolo možné ich naplniť a vytvárať hodnoty pre zákazníkov.

Geomarketingový a poznatkový potenciál predstavuje štvrtý identifikovaný faktor obchodných modelov v skúmanej oblasti. V zmysle typológie ponuky sa na uvedený faktor sústreďa viac maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave, ktoré ponúkajú ako potravinársky, tak aj nepotravinársky sortiment. Tento fenomén môže prameniť z obsahu tohto faktora.

Skóre obchodného modelu predstavuje celkové skóre aktivít, ktoré pôsobia na tvorbu a realizáciu obchodného modelu. Na základe výsledkov primárneho prieskumu možno uviesť, že maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave, ktoré ponúkajú potravinársky aj nepotravinársky sortiment, realizujú v značnej miere viac aktivít v kontexte svojich obchodných modelov než maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré ponúkajú len potravinársky tovar.

Okres (lokalita)

V nasledujúcej časti sme sa zamerali na skúmanie efektu lokality na obchodné modely maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave. Lokalitu sme definovali na základe okresnej príslušnosti, ktorú sme identifikovali za pomoci adresy maloobchodnej potravinárskej jednotky. Bratislava pozostáva z piatich okresov.

Vzhľadom na skúmanie v rámci piatich súborov (piatich vzoriek v spojitosti s príslušnosťou k okresu) a vzhľadom na charakter premenných (faktorov) sme zvolili pre štatistické skúmanie Kruskalov-Wallisov H test. Výsledky sme zaznamenali do tabuľky 87.

Tabuľka 87 Výsledky Kruskalovho-Wallisovho H testu pre okresy

Faktor	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
Faktor_1	3,429	4	0,489
Faktor_2	7,551	4	0,109
Faktor_3	6,964	4	0,138
Faktor_4	3,452	4	0,485
Faktor_5	2,369	4	0,668
Faktor_6	3,613	4	0,461
SOM	1,563	4	0,815

Zdroj: Vlastné spracovanie v SPSS ver. 29.

Výsledky Kruskalovho-Wallisovho H testu (tabuľka 87) možno interpretovať takto: Ak je P-hodnota (v SPSS uvádzaná ako signifikancia – Sig.) vyššia ako hladina významnosti (v našom prípade $\alpha = 0,05$), možno konštatovať, že na základe našich dôkazov nemožno zamietnuť H_0 o rovnosti mediánových hodnôt skúmaných súborov v populácii. V prípade nižšej hodnoty ako stanovená hladina významnosti možno konštatovať zamietnutie H_0 a prijatie H_1 , čo značí nerovnosť aspoň dvoch súborov v súvislosti s ich mediánovou hodnotou v populácii.

Výsledky z tabuľky 87 naznačujú, že nemožno zamietnuť H_0 . Možno teda očakávať, že vzhľadom na príslušnosť k okresu v skúmanej oblasti neexistujú signifikantné rozdiely v rámci prístupu k obchodným modelom maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave. Inak povedané, možno predpokladať, že lokalita na základe okresov nemá významný vplyv na kreovanie a realizáciu obchodných modelov v kontexte identifikovaných latentných premenných.

Veľkosť predajnej plochy

Veľkosť predajnej plochy predstavuje tretí skúmaný potenciálny faktor vplyvu na obchodné modely v rámci maloobchodných potravinárskych jednotiek v Bratislave. Vzhľadom na charakter premenných (faktorov) ako aj početnosť skúmaných veľkostných kategórií (5) sme na overenie vplyvu využili Kruskalov-Wallisov H test. Výsledky sme zaznamenali do tabuľky 88.

Tabuľka 88 Výsledky Kruskalovho-Wallisovho H testu pre veľkosť predajnej plochy

	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
Faktor_1	206,536	4	1,48 ^{e-43}
Faktor_2	21,902	4	0,0002
Faktor_3	30,204	4	4,45 ^{e-06}
Faktor_4	33,902	4	7,8 ^{e-07}
Faktor_5	5,525	4	0,238
Faktor_6	12,791	4	0,012
SOM	62,238	4	9,82 ^{e-13}

Zdroj: Vlastné spracovanie v SPSS ver. 29.

Výsledky Kruskalovho-Wallisovho H testu (tabuľka 88) možno interpretovať tak, že ak je P-hodnota (v SPSS uvádzaná ako signifikancia – Sig.) vyššia ako hladina významnosti (v našom prípade $\alpha = 0,05$), možno konštatovať, že na základe našich dôkazov nemožno zamietnuť H_0 o rovnosti mediánových hodnôt skúmaných súborov v populácii. V prípade nižšej hodnoty ako stanovená hladina významnosti možno konštatovať zamietnutie H_0 a prijatie H_1 , čo značí nerovnosť aspoň dvoch súborov v súvislosti s ich mediánovou hodnotou v populácii.

V tejto súvislosti možno uviesť, že na Faktor_5, teda cenové rozhodovanie, nemá signifikantný vplyv na veľkosť maloobchodnej potravinárskej jednotky v Bratislave. Dôvodom môže byť aktuálne vysoká senzitivita spotrebiteľov na cenu. Tento aktuálny trend maloobchodné potravinárske jednotky evidujú, a bez ohľadu na veľkosť svojej predajnej plochy sa mu musia prispôbiť.

Rovnako možno konštatovať, že veľkosť predajnej plochy maloobchodnej potravinárskej jednotky má významný vplyv na ostatné faktory pôsobiace na obchodný model (Faktor_1, Faktor_2, Faktor_3, Faktor_4 a Faktor_6), ako aj na obchodný model ako taký. Je nutné poznamenať, že logika výsledku Kruskalovho-Wallisovho H testu tvrdí, že minimálne dve hodnoty sú diferenčné. Vzhľadom

na to, že ide o neparametrický test, neposkytuje možnosť ad hoc testovania ako napríklad ANOVA test. Pre hlbšie pochopenie vplyvu veľkosti predajnej plochy sme vytvorili tabuľku 89, ktorá poukazuje na konkrétne hodnoty.

Tabuľka 89 Vyhodnotenie prepojenia signifikantných faktorov a veľkosti predajnej plochy

Variable	Veľkosť	N	Mean Rank	Variable	Veľkosť	N	Mean Rank
Faktor_1	do 40 m ²	52	48,71	Faktor_2	do 40 m ²	52	123,62
	do 100 m ²	50	57,73		do 100 m ²	50	147,67
	do 400 m ²	46	168,34		do 400 m ²	46	133,78
	do 700 m ²	46	173,46		do 700 m ²	46	84,54
	nad 700 m ²	49	173,55		nad 700 m ²	49	118,19
	Celkovo	243			Celkovo	243	
Faktor_3	do 40 m ²	52	120,80	Faktor_4	do 40 m ²	52	93,49
	do 100 m ²	50	151,21		do 100 m ²	50	99,78
	do 400 m ²	46	95,17		do 400 m ²	46	134,84
	do 700 m ²	46	134,92		do 700 m ²	46	143,61
	nad 700 m ²	49	106,52		nad 700 m ²	49	142,59
	Celkovo	243			Celkovo	243	
Faktor_6	do 40 m ²	52	118,97	SOM	do 40 m ²	52	75,74
	do 100 m ²	50	113,87		do 100 m ²	50	90,11
	do 400 m ²	46	126,00		do 400 m ²	46	158,46
	do 700 m ²	46	126,00		do 700 m ²	46	132,82
	nad 700 m ²	49	126,00		nad 700 m ²	49	159,26
	Celkovo	243			Celkovo	243	

Zdroj: Vlastné spracovanie v SPSS ver. 29.

Výsledky z tabuľky 89 sú orientačné, no vzhľadom na vykonané štatistické testovanie nám môžu priniesť poznatky o diferenciách skupín maloobchodných potravinárskych jednotiek tvorených na báze veľkosti predajnej plochy. V rámci prevádzkovej optimalizácie (Faktor_1) si možno všimnúť, že veľkostná kategória 1 (do 40 m²) a 2 (do 100 m²) realizujú aktivity spojené s týmto faktorom v značne

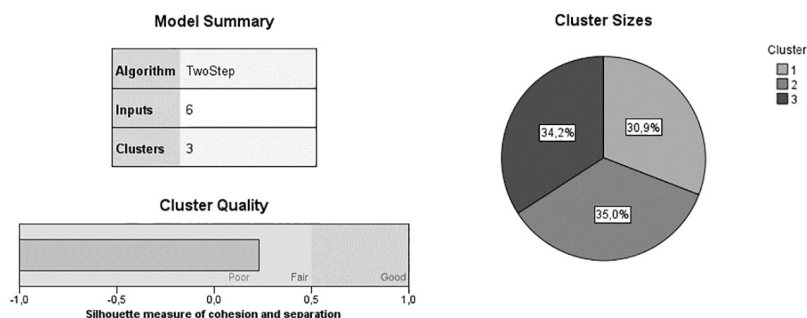
menšej miere než ostatné kategórie. Ide o logiku, keď veľkosť predajnej plochy môže byť ovplyvnená ďalšími faktormi, čo v konečnom dôsledku spôsobí, že aktivity prevádzkovej optimalizácie sú obmedzené. Na túto skutočnosť, samozrejme, reflektuje aj obchodný model v zmysle prevádzkovej optimalizácie týchto skupín maloobchodných potravinárskych jednotiek. V spojitosti s Inovačno-technologickým potenciálom vykazuje najvyššiu aktivitu skupina 2 (do 100 m²), ale značný výkyv možno pozorovať v kategórii do 700 m², ktorá vykazuje v tejto oblasti najnižšiu aktivitu, teda najnižší prínos v rámci ich obchodného modelu. Diferenciu v aktivite spojenú s partnerským potenciálom možno pozorovať v kategórii do 400 m², kde je značne nízka. Naopak, najvyššiu aktivitu v rámci partnerského potenciálu možno pozorovať v kategórii do 100 m². Najvyššiu mieru aktivít v rámci geomarketingového (lokalizačného) a poznatkového potenciálu možno identifikovať pri veľkostných kategóriách pod 700 m² a nad 700 m². Je logické, že práve tento aspekt využívajú väčšie maloobchodné jednotky, keďže je potrebná značná investícia a špecializácia. V rámci zákaznickej spokojnosti ako faktora obchodných modelov maloobchodných potravinárskych jednotiek nepozorujeme značné výkyvy, možno však pozorovať, že menšie maloobchodné jednotky sú menej orientované, resp. menej zohľadňujú aktivity orientované na zákaznícku spokojnosť pri obchodných modeloch. Celkové Skóre obchodných modelov poukazuje na zložitosť jednotlivých modelov v kontexte miery hodnototvorných aktivít. Najnižšie skóre možno očakávať v kategórii do 40 m². Tieto maloobchodné jednotky spravidla vykonávajú menej aktivít, ktoré vyplývajú z ich špecializácie. Najvyššie skóre možno očakávať v kategóriách do 400 m² a nad 700 m². Možno preto potvrdiť predpoklad, že veľkosť maloobchodnej predanej plochy v konečnom dôsledku ovplyvňuje koncepciu obchodného modelu maloobchodnej potravinárskej jednotky na území Bratislavy.

4.6 SEGMENTÁCIA A PROFILÁCIA MALOOBCHODNÝCH POTRAVINÁRSKÝCH JEDNOTIEK V BRATISLAVE V KONTEXTE KĹÚČOVÝCH FAKTOROV OBCHODNÉHO MODELU (MODEL I)

Po identifikovaní kľúčových (latentných) faktorov vzniká otázka o možnej profilácii a zoskupení niektorých maloobchodných prevádzok. Inak povedané, vzniká otázka, či v rámci skúmanej oblasti existujú skupiny maloobchodných potravinárskych jednotiek, ktoré majú rovnaký prístup v kontexte kľúčových faktorov obchodných modelov. Veľmi zjednodušene možno na základe predchádzajúcich výsledkov predpokladať určité vzorce správania sa (skupiny maloobchodných potravinárskych jednotiek), je preto vhodné preskúmať túto možnosť. Ako vhodný analytický nástroj pre uvedenú úlohu sa javí klastrová analýza.

Generické informácie k výsledku klastrovej analýzy

V rámci prvotného riešenia sme zvolili klastrovú analýzu za pomoci algoritmu TwoStep Cluster Analysis, ktorá v sebe zahŕňa výhody ako hierarchických, tak aj nehierarchických postupov. V rámci premenných sme zvolili šesť identifikovaných faktorov (bližšie pozri kapitolu 4.4). Vzhľadom na charakter týchto faktorov sme zvolili za distance measure log-likelihood. Za clustering criterion sme zvolili Schwarz's Bayesian criterion (BIC). Sumarizáciu generických informácií k výsledku klastrovej analýzy sme zaznamenali do obrázku 3.



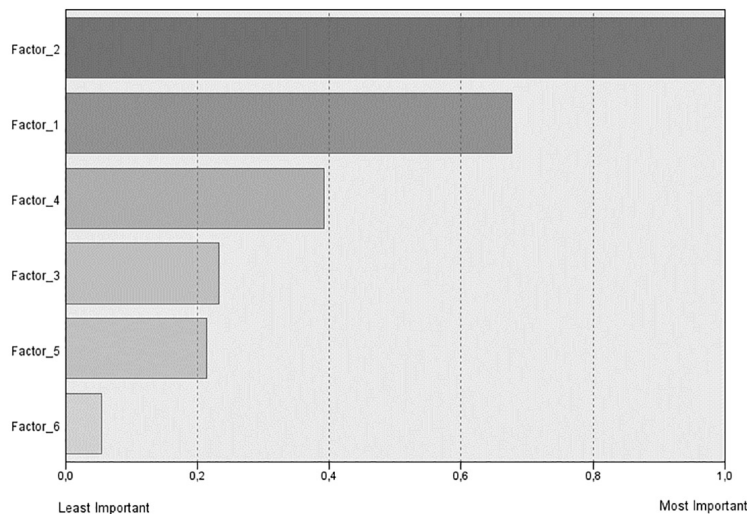
Obrázok 3 Generické informácie k výsledku cluster analysis model I

Zdroj: Upravené výstupy z SPSS ver. 29.

Ako obrázok 3 naznačuje, cluster quality (merané za pomoci Silhouette measure of cohesion and separation) poukazuje na hodnotu average Silhouette 0,2, čo možno interpretovať ako fair, teda prijateľné. Možno preto s touto analýzou ďalej pracovať. Systém vytvoril automatizovane tri klaster, pričom vizualizácia na obrázku 3 tvrdí, že klaster 1 obsahuje 75 (30,9 %) skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek, klaster 2 obsahuje 85 (35 %) skúmaných maloobchodných jednotiek a klaster 3 obsahuje 83 (34,2 %) skúmaných maloobchodných jednotiek. Pozorný čitateľ môže namietat', že dokopy predstavuje daný graf 100,01 %. Ide o zaokrúhľovaciu chybu softvéru, pričom korektné by bolo tvrdiť, že klaster 1 obsahuje 30,86 % skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek, klaster 2 obsahuje 34,98 % skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek a klaster 3 obsahuje 34,16 % skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek, čo dokopy predstavuje celok (100 % skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek). V spojitosti s veľkosťou možno konštatovať pomerne dobré presnejšie rovnomerné rozloženie v jednotlivých klastroch.

Predictor importance

V ďalšej etape sme sa zamerali na skúmanie predictor importance. Výsledok sme zaznamenali do grafu 44.



Graf 44 Predictor importance k model I

Zdroj: Upravený výstup z SPSS ver. 29.

Graf 44 sa zameriava na poukázanie, ktorý faktor predstavuje aký význam v rámci vytvorenej segmentácie za pomoci klastrovej analýzy. Ako môžeme vidieť, najväčší význam predstavuje Faktor_2, teda Inovačno-technologický potenciál. Možno teda konštatovať, že práve v uvedenom faktore možno identifikovať silné diferencie v rámci aktivít tohto faktora, a teda aj jeho využitie v rámci obchodného modelu. Nasleduje Faktor_1, ktorý predstavuje prevádzkovú optimalizáciu. Ako môžeme vidieť, najmenší význam v kontexte vytvorených klastrov predstavuje Faktor_6 označený ako zákaznícka spokojnosť. Je nutné poznamenať, že táto skutočnosť nepoukazuje na to, že tento faktor nie je potrebný pri tvorbe a realizácii obchodného modelu, práve naopak. Treba si uvedomiť, že ide o jasný signál, že zákaznícka spokojnosť je kľúčový až generický faktor, ktorý realizuje vo svojom obchodnom modeli takmer každá skúmaná maloobchodná jednotka bez rozdielu. Tento poznatok možno považovať za veľmi cenný.

Profilácia jednotlivých klastrov

Klastrová analýza poukázala na predpoklad troch klastrov. V nasledujúcej časti poukážeme na ich profiláciu, teda vlastnosti jednotlivých klastrov.

Klaster 1 sa vyznačuje značne nízkou aktivitou v skúmaných kľúčových faktoroch. Možno uviesť, že reprezentant tohto klastra vykonáva málo aktivít zameraných na inovácie a technológie. V zmysle prevádzkovej optimalizácie značne zaostáva a orientuje sa skôr na štandardné operácie. Tento klaster, ako aj jeho model možno označiť za štandardný.

Klaster 2 sa vyznačuje najväčšou aktivitou v rámci faktora orientovaného na inovačný a technologický potenciál. Pomerne silné zastúpenie v rámci obchodného modelu možno konštatovať aj v zmysle optimalizácie prevádzkových procesov. Ide prevažne o siete maloobchodných jednotiek, ktoré sa špecializujú na určité segmenty zákazníkov. Tento klaster možno označiť za špecialistov.

Klaster 3 sa vyznačuje značným inovačným potenciálom. V rámci obchodného modelu je dôraz kladený na prevádzkovú optimalizáciu. Je dôležité uviesť, že ide spravidla o veľké nadnárodné potravinárske reťazce. Tento klaster možno označiť za masový v zmysle koncentrácie pridanej hodnoty masám.

Limity klastrovej analýzy

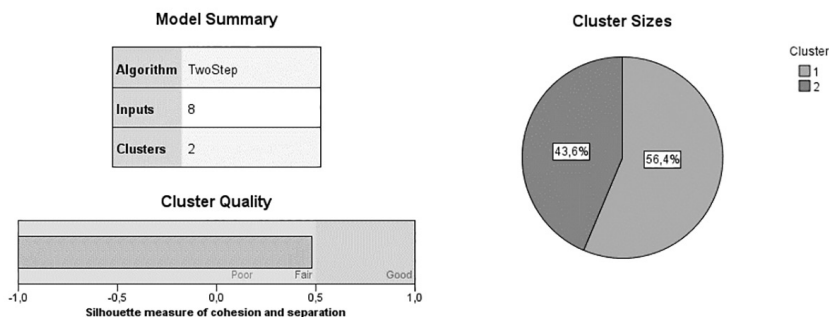
Je nutné si uvedomiť aj limity tejto klastrovej analýzy. V prvom rade treba zdôrazniť, že uvedená analýza pracuje len s identifikovanými kľúčovými faktormi obchodného modelu, ktoré sa zameriavajú na hodnototvorné aktivity. Inak povedané, v klastroch sa stretávame s diferenciami len na základe identifikovaných faktorov. Výsledky nám však naznačili, že niektoré faktory sú viac univerzálne, a teda nie je v nich dostatočná diferencia pre lepšie pochopenie obchodných modelov maloobchodných jednotiek. Je však nutné pripomenúť, že v predchádzajúcich analýzach sme dospeli k záverom, že aj veľkosť predajnej plochy maloobchodnej jednotky má vplyv na obchodný model, ako aj produktová ponuka. Poučený z týchto limitov sme sa zamerali na nedostatky a vytvorili druhú klastrovú analýzu, ktorá bude obsahovať aj identifikované významné klasifikačné faktory.

4.7 SEGMENTÁCIA A PROFILÁCIA MALOOBCHODNÝCH POTRAVINÁRSKÝCH JEDNOTIEK V BRATISLAVE V KONTEXTE KĽÚČOVÝCH FAKTOROV OBCHODNÉHO MODELU A IDENTIFIKÁTOROV (MODEL II)

Poučený z modelu I a v kontexte identifikovaných signifikantných vplyvov identifikátorov sme vytvorili klastrový model II. Model II pozostáva z ôsmich prvkov, a to menovite šesť kľúčových faktorov obchodných modelov a dva identifikátory. Aj keď výsledky naznačujú, že niektoré kľúčové faktory sú značne univerzálne, budeme s nimi pracovať pre potreby profilácie jednotlivých klastrov. V zmysle identifikátorov využívame veľkosť predajnej plochy (Veľkosť) a typo-

lógiu ponúkaného tovaru (Produkt). Keďže identifikátor lokalita nebol ani v jednom skúmanom prvku obchodnom modeli signifikantný, možno očakávať, že by nemal vplyv ani na tvorbu klastrov.

Pri riešení Modelu II sme zvolili klastrovú analýzu za pomoci rovnakého algoritmu (TwoStep Cluster Analysis). Vzhľadom na charakter týchto faktorov sme zvolili za distance measure log-likelihood. Za clustering criterion sme zvolili Schwarz's Bayesian criterion (BIC). Sumarizáciu generických informácií k výsledku klastrovej analýzy sme zaznamenali do obrázku 4.



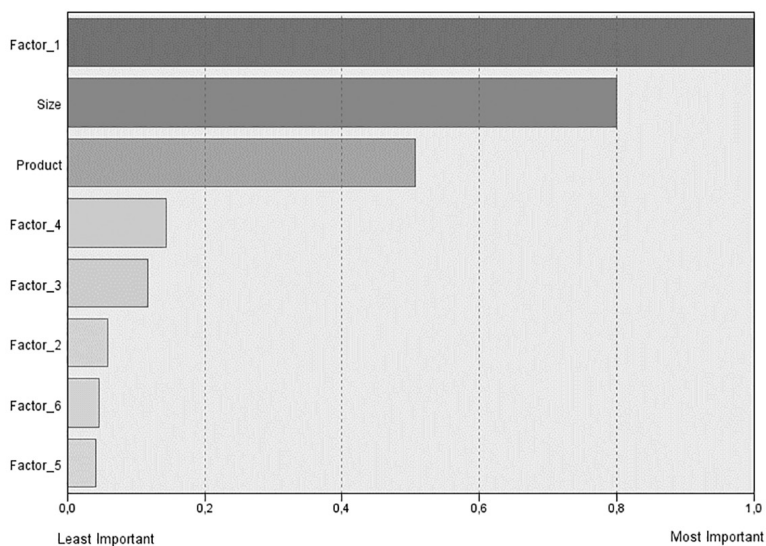
Obrázok 4 Generické informácie k výsledku cluster analysis model II
Zdroj: Upravené výstupy z SPSS ver. 29.

Ako obrázok 4 naznačuje, cluster quality (merané za pomoci Silhouette measure of cohesion and separation) poukazuje na hodnotu average Silhouette 0,5, čo je na hrane medzi interpretačným odporúčaním fair a good. Celkovo to možno teda hodnotiť ako dobrý výsledok a možno s ním ďalej pracovať. Systém vytvoril automatizovane dva klastre, pričom vizualizácia na obrázku 4 tvrdí, že klastre 1 obsahuje 56,4 % (137) skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek a klastre 2 obsahuje 43,6 % (106) skúmaných maloobchodných jednotiek. V kontexte rozloženia maloobchodných jednotiek v rámci jednotlivých klastrov možno konštatovať pomerne rovnomerné rozloženie.

Je nutné poznamenať, že model II je podstatne kvalitnejší ako model I, čo sme zabezpečili pridaním ďalších (významných) premenných. Zároveň možno konštatovať aj zmenu automaticky vygenerovaných významných zhlukov, pričom riešenie v podobe modelu I ponúkalo tri zhluky a model II sa skladá z dvoch klastrov.

Predictor importance

V ďalšej etape sme sa zamerali na skúmanie predictor importance. Výsledok pre model II sme zaznamenali do grafu 45.



Graf 45 Predictor importance k model II

Zdroj: Upravený výstup z SPSS ver. 29

Výsledky z grafu 45 jasne naznačujú, že kľúčové segmentačné faktory sú Faktor_1 (prevádzková optimalizácia), Veľkosť (veľkosť predajnej plochy) a Produkt (typológia ponúkaného tovaru). Výsledky dôležitosti prediktorov v kontexte tvorby klastrov jasne poukazujú na správnosť zapracovania ďalších prvkov do modelu. Zároveň nám dôležitosť prediktorov poukazuje na významnosť diferencií v kontexte skúmaných premenných, ktoré je potrebné zohľadniť v ďalšom kroku, a to je interpretácia zhlukov.

Profilácia jednotlivých klastrov

Profilácia aktuálne ponúka širšie spektrum interpretačných možností, graf 45 však naznačuje tie najdôležitejšie znaky diferencie. Možno tiež uviesť, že profilácia je viac jasná, pričom klastre sú viac vnútorne homogénne a medzi sebou heterogénne než v modeli I.

Klaster 1

Klaster 1 predstavuje zoskupenie 137 skúmaných maloobchodných potravinárskych jednotiek, pričom kľúčové v kontexte ich vlastností je, že ich obchodný model je zameraný na prevádzkovú optimalizáciu (Faktor_1). Veľkosť ide o stredne veľké až veľké maloobchodné potravinárske jednotky (veľkostné kategórie 3, 4 a 5). Z pohľadu produktovej skladby ide prevažne o ponuku potravi-

nárskych a nepotravinárskych produktov. Rovnako dôležité je značné smerovanie obchodného modelu ku geomarketingovým a poznatkovým aktivitám. Je však nutné poznamenať, že partnerský potenciál značne zaostáva v tomto klasteri.

Klaster 2

Predstavuje zoskupenie maloobchodných potravinárskych jednotiek, ktoré využívajú prevádzkovú optimalizáciu vo svojom obchodnom modeli v značne nižšej miere. V kontexte maloobchodnej predajnej plochy ide o prevažne malé jednotky do 100 m² (kategória 1 a 2). Sortimentné zloženie je prevažne orientované na výhradne potravinárske produkty. Tieto maloobchodné jednotky značne využívajú svoj partnerský potenciál a svoj obchodný model orientujú v značnej miere v kontexte zákazníckych potrieb a hodnôt pre zákazníkov.

ZÁVER

Obchodné modely sa v posledných rokoch stávajú čoraz dôležitejšími, keďže podniky sa snažia prežiť a prosperovať na turbulentnom a dynamickom trhu. Stručne povedané, obchodné modely definujú, ako firmy vytvárajú, zachytávajú a dodávajú hodnotu všetkým príslušným zainteresovaným stranám s dôrazom na zákazníkov ako generátorov tržieb a zisku. Publikácia ponúka prehľad o aktivitách jednotlivých veľkostných typov maloobchodných prevádzok s potravinami. Ukazuje sa, že aj napriek tomu, že digitálna transformácia nemôže prebehnúť zo dňa na deň, maloobchodníci s potravinami by mali byť proaktívni v hľadaní spôsobov aplikácie digitálnych technológií, aby ich podnikanie bolo efektívnejšie a úspešnejšie. <https://translate.google.sk/saved> Efektívnym navrhovaním, implementáciou a riadením obchodných modelov môžu firmy dosiahnuť nové výšky úspechu a ziskovosti. Návrh a vývoj obchodných modelov však nie je ani zďaleka jednoduchý a mnohé podniky majú problém s touto kritickou úlohou na trhu.

Hlavným cieľom predloženej monografie je prispieť do poznania umenia a praxe transformácie obchodných modelov formátov maloobchodných jednotiek v kontexte tvorby hodnotovej ponuky v maloobchodnej sieti potravín v oblasti Bratislavy. Pre komplexnosť cieľa sme vytvorili parciálne teoretické i praktické ciele. Teoretická časť sa orientuje na obchodné modely, komponenty obchodných modelov, tvorbu obchodných modelov, ako aj objasnenie spoločných a rozdielnych znakov obchodných modelov a obchodných stratégií.

Praktická časť je podporená primárnym prieskumom. Identifikujeme komponenty obchodných modelov na báze hĺbkovej analýzy, skúmame vplyv vybraných faktorov, identifikujeme latentné faktory, ktoré stoja za tvorbou obchodného modelu a podobne. Výsledky poukazujú, že na niektoré komponenty mali vplyv skúmané kategoriálne premenné (lokalita predajne na báze okresu, typológia ponúkaného sortimentu, veľkosť predajnej plochy). Za pomoci faktorovej analýzy sme identifikovali šesť latentných faktorov, ktoré značne kreujú obchodný model v podmienkach maloobchodných potravinárskych jednotkách v Bratislave. Konkrétne ide o 1. Faktor – Prevádzková optimalizácia, 2. Faktor – Inovačno-technologický potenciál, 3. Faktor – Partnerský potenciál, 4. Faktor – Geomarketingový a poznatkový potenciál, 5. Faktor – Cenové rozhodovanie a 6. Faktor – Zákazník-

ka spokojnosť. Rovnako sme vytvorili dva modely, ktoré pomáhajú segmentovať a profilovať maloobchodné potravinárske jednotky v Bratislave. Prvý model je konštruovaný na báze faktorov a druhý model zahŕňa i faktory identifikátorov. Prvý model vytvára tri segmenty a druhý dva, pričom v kontexte kvality sa možno prikloniť k druhému modelu. Dôležitá je profilácia týchto skupín, ako aj určenie najvýznamnejšieho prediktora.

Je nutné zdôrazniť, že ak maloobchodné potravinárske jednotky pochopia koncepciu a pochopia požadované komponenty, implementáciu a postupy riadenia, môžu sa posunúť z prežitia na trhu k novým úspechom. Poskytovaním hodnotných ponúk môžu podniky, ako aj maloobchodné jednotky kreovať spokojnosť zákazníkov, ktorí sú ochotní platiť za produkty nad tržobné ceny, ako aj zostať lojálni a opakovať nákupy. Monografia je jedinečným príspevkom do literatúry o obchodnom modeli formátov maloobchodných predajní tým, že poskytuje pohľad na zmeny komponentov obchodného modelu formátov maloobchodných jednotiek potravín v Bratislave. Všetky skúmané formáty maloobchodných predajní používajú diferencované prístupy v rozvoji obchodného modelu s cieľom nájsť životaschopnú hodnotovú ponuku novým spôsobom zodpovedajúcu požiadavkám digitalizácie a udržateľnosti.

ZOZNAM GRAFOV, TABULIEK A OBRÁZKOV

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1	Rozloha a počet obyvateľov mestských častí v Bratislave	24
Tabuľka 2	Charakteristika použitej klasifikácie vzorky	26
Tabuľka 3	Priemerné hodnotenie jednotlivých výrokov	58
Tabuľka 4	Súvislosti medzi realizáciou Q1 a typológiou ponúkaného produktu.....	61
Tabuľka 5	Súvislosti medzi realizáciou Q1 a veľkosťou predajnej plochy	61
Tabuľka 6	Súvislosti medzi realizáciou Q2 a typológiou ponúkaného produktu.....	62
Tabuľka 7	Súvislosti medzi realizáciou Q2 a veľkosťou predajnej plochy	62
Tabuľka 8	Súvislosti medzi realizáciou Q3 a typológiou ponúkaného produktu.....	63
Tabuľka 9	Súvislosti medzi realizáciou Q3 a veľkosťou predajnej plochy	63
Tabuľka 10	Súvislosti medzi realizáciou Q4 a typológiou ponúkaného produktu.....	64
Tabuľka 11	Súvislosti medzi realizáciou Q4 a veľkosťou predajnej plochy.....	64
Tabuľka 12	Súvislosti medzi realizáciou Q5 a typológiou ponúkaného produktu.....	65
Tabuľka 13	Súvislosti medzi realizáciou Q5 a veľkosťou predajnej plochy	65
Tabuľka 14	Súvislosti medzi realizáciou Q6 a typológiou ponúkaného produktu.....	66
Tabuľka 15	Súvislosti medzi realizáciou Q6 a veľkosťou predajnej plochy	67
Tabuľka 16	Súvislosti medzi realizáciou Q7 a typológiou ponúkaného produktu.....	68
Tabuľka 17	Súvislosti medzi realizáciou Q7 a veľkosťou predajnej plochy	68
Tabuľka 18	Súvislosti medzi realizáciou Q8 a typológiou ponúkaného produktu.....	69
Tabuľka 19	Súvislosti medzi realizáciou Q8 a veľkosťou predajnej plochy	69
Tabuľka 20	Súvislosti medzi realizáciou Q9 a typológiou ponúkaného produktu.....	70
Tabuľka 21	Súvislosti medzi realizáciou Q9 a veľkosťou predajnej plochy	70
Tabuľka 22	Súvislosti medzi realizáciou Q10 a typológiou ponúkaného produktu.....	71
Tabuľka 23	Súvislosti medzi realizáciou Q10 a veľkosťou predajnej plochy	71
Tabuľka 24	Súvislosti medzi realizáciou Q11 a typológiou ponúkaného produktu.....	72
Tabuľka 25	Súvislosti medzi realizáciou Q11 a veľkosťou predajnej plochy.....	73
Tabuľka 26	Súvislosti medzi realizáciou Q12 a typológiou ponúkaného produktu.....	74
Tabuľka 27	Súvislosti medzi realizáciou Q12 a veľkosťou predajnej plochy	74
Tabuľka 28	Súvislosti medzi realizáciou Q13 a typológiou ponúkaného produktu.....	75
Tabuľka 29	Súvislosti medzi realizáciou Q13 a veľkosťou predajnej plochy	75
Tabuľka 30	Súvislosti medzi realizáciou Q14 a typológiou ponúkaného produktu.....	76

Tabuľka 31	Súvislosti medzi realizáciou Q14 a veľkosťou predajnej plochy	76
Tabuľka 32	Súvislosti medzi realizáciou Q15 a typológiou ponúkaného produktu.....	77
Tabuľka 33	Súvislosti medzi realizáciou Q15 a veľkosťou predajnej plochy	77
Tabuľka 34	Súvislosti medzi realizáciou Q16 a typológiou ponúkaného produktu.....	78
Tabuľka 35	Súvislosti medzi realizáciou Q16 a veľkosťou predajnej plochy	78
Tabuľka 36	Súvislosti medzi realizáciou Q17 a typológiou ponúkaného produktu.....	79
Tabuľka 37	Súvislosti medzi realizáciou Q17 a veľkosťou predajnej plochy	79
Tabuľka 38	Súvislosti medzi realizáciou Q18 a typológiou ponúkaného produktu.....	80
Tabuľka 39	Súvislosti medzi realizáciou Q18 a veľkosťou predajnej plochy	80
Tabuľka 40	Súvislosti medzi realizáciou Q19 a typológiou ponúkaného produktu.....	81
Tabuľka 41	Súvislosti medzi realizáciou Q19 a veľkosťou predajnej plochy	82
Tabuľka 42	Súvislosti medzi realizáciou Q20 a typológiou ponúkaného produktu.....	83
Tabuľka 43	Súvislosti medzi realizáciou Q20 a veľkosťou predajnej plochy	83
Tabuľka 44	Súvislosti medzi realizáciou Q21 a typológiou ponúkaného produktu.....	84
Tabuľka 45	Súvislosti medzi realizáciou Q21 a veľkosťou predajnej plochy	84
Tabuľka 46	Súvislosti medzi realizáciou Q22 a typológiou ponúkaného produktu.....	85
Tabuľka 47	Súvislosti medzi realizáciou Q22 a veľkosťou predajnej plochy	85
Tabuľka 48	Súvislosti medzi realizáciou Q23 a typológiou ponúkaného produktu.....	86
Tabuľka 49	Súvislosti medzi realizáciou Q23 a veľkosťou predajnej plochy	86
Tabuľka 50	Súvislosti medzi realizáciou Q24 a typológiou ponúkaného produktu.....	87
Tabuľka 51	Súvislosti medzi realizáciou Q24 a veľkosťou predajnej plochy	88
Tabuľka 52	Súvislosti medzi realizáciou Q25 a typológiou ponúkaného produktu.....	88
Tabuľka 53	Súvislosti medzi realizáciou Q25 a veľkosťou predajnej plochy	89
Tabuľka 54	Súvislosti medzi realizáciou Q26 a typológiou ponúkaného produktu.....	90
Tabuľka 55	Súvislosti medzi realizáciou Q26 a veľkosťou predajnej plochy	90
Tabuľka 56	Súvislosti medzi realizáciou Q27 a typológiou ponúkaného produktu.....	91
Tabuľka 57	Súvislosti medzi realizáciou Q27 a veľkosťou predajnej plochy	91
Tabuľka 58	Súvislosti medzi realizáciou Q28 a typológiou ponúkaného produktu.....	92
Tabuľka 59	Súvislosti medzi realizáciou Q28 a veľkosťou predajnej plochy	92
Tabuľka 60	Súvislosti medzi realizáciou Q29 a typológiou ponúkaného produktu.....	93
Tabuľka 61	Súvislosti medzi realizáciou Q29 a veľkosťou predajnej plochy	93
Tabuľka 62	Súvislosti medzi realizáciou Q30 a typológiou ponúkaného produktu.....	94
Tabuľka 63	Súvislosti medzi realizáciou Q30 a veľkosťou predajnej plochy	94
Tabuľka 64	Súvislosti medzi realizáciou Q31 a typológiou ponúkaného produktu.....	95
Tabuľka 65	Súvislosti medzi realizáciou Q31 a veľkosťou predajnej plochy	95
Tabuľka 66	Súvislosti medzi realizáciou Q32 a typológiou ponúkaného produktu.....	96
Tabuľka 67	Súvislosti medzi realizáciou Q32 a veľkosťou predajnej plochy	97
Tabuľka 68	Súvislosti medzi realizáciou Q33 a typológiou ponúkaného produktu.....	97
Tabuľka 69	Súvislosti medzi realizáciou Q33 a veľkosťou predajnej plochy	98
Tabuľka 70	Súvislosti medzi realizáciou Q34 a typológiou ponúkaného produktu.....	98
Tabuľka 71	Súvislosti medzi realizáciou Q34 a veľkosťou predajnej plochy	99

Tabuľka 72 Súvislosti medzi realizáciou Q35 a typológiou ponúkaného produktu.....	99
Tabuľka 73 Súvislosti medzi realizáciou Q35 a veľkosťou predajnej plochy	100
Tabuľka 74 Súvislosti medzi realizáciou Q36 a typológiou ponúkaného produktu.....	101
Tabuľka 75 Súvislosti medzi realizáciou Q36 a veľkosťou predajnej plochy	101
Tabuľka 76 Súvislosti medzi realizáciou Q37 a typológiou ponúkaného produktu.....	102
Tabuľka 77 Súvislosti medzi realizáciou Q37 a veľkosťou predajnej plochy	102
Tabuľka 78 Súvislosti medzi realizáciou Q38 a typológiou ponúkaného produktu.....	103
Tabuľka 79 Súvislosti medzi realizáciou Q38 a veľkosťou predajnej plochy	103
Tabuľka 80 Súvislosti medzi realizáciou Q39 a typológiou ponúkaného produktu.....	104
Tabuľka 81 Súvislosti medzi realizáciou Q39 a veľkosťou predajnej plochy	104
Tabuľka 82 Súvislosti medzi realizáciou Q40 a typológiou ponúkaného produktu.....	105
Tabuľka 83 Súvislosti medzi realizáciou Q40 a veľkosťou predajnej plochy	105
Tabuľka 84 Existencia štatisticky významných súvislostí	106
Tabuľka 85 Šesťfaktorový model na báze EFA.....	113
Tabuľka 86 Výsledky Mannovho-Whitneyho U testu pre ponúkané produktové kategórie	117
Tabuľka 87 Výsledky Kruskalovho-Wallisovho H testu pre okresy	119
Tabuľka 88 Výsledky Kruskalovho-Wallisovho H testu pre veľkosť predajnej plochy.....	120
Tabuľka 89 Vyhodnotenie prepojenia významných faktorov a veľkosti predajnej plochy.....	121

Zoznam grafov

Graf 1 Výsledky k výroku č. 1 (Q1)	30
Graf 2 Výsledky k výroku č. 2 (Q2)	31
Graf 3 Výsledky k výroku č. 3 (Q3)	32
Graf 4 Výsledky k výroku č. 4 (Q4)	32
Graf 5 Výsledky k výroku č. 5 (Q5)	33
Graf 6 Výsledky k výroku č. 6 (Q6)	34
Graf 7 Výsledky k výroku č. 7 (Q7)	35
Graf 8 Výsledky k výroku č. 8 (Q8)	35
Graf 9 Výsledky k výroku č. 9 (Q9)	36
Graf 10 Výsledky k výroku č. 10 (Q10)	37
Graf 11 Výsledky k výroku č. 11 (Q11)	38
Graf 12 Výsledky k výroku č. 12 (Q12)	38
Graf 13 Výsledky k výroku č. 13 (Q13)	39
Graf 14 Výsledky k výroku č. 14 (Q14)	40
Graf 15 Výsledky k výroku č. 15 (Q15)	40
Graf 16 Výsledky k výroku č. 16 (Q16)	41
Graf 17 Výsledky k výroku č. 17 (Q17)	42

Graf 18 Výsledky k výroku č. 18 (Q18)	42
Graf 19 Výsledky k výroku č. 19 (Q19)	43
Graf 20 Výsledky k výroku č. 20 (Q20)	44
Graf 21 Výsledky k výroku č. 21 (Q21)	44
Graf 22 Výsledky k výroku č. 22 (Q22)	45
Graf 23 Výsledky k výroku č. 23 (Q23)	46
Graf 24 Výsledky k výroku č. 24 (Q24)	46
Graf 25 Výsledky k výroku č. 25 (Q25)	47
Graf 26 Výsledky k výroku č. 26 (Q26)	48
Graf 27 Výsledky k výroku č. 27 (Q27)	48
Graf 28 Výsledky k výroku č. 28 (Q28)	49
Graf 29 Výsledky k výroku č. 29 (Q29)	50
Graf 30 Výsledky k výroku č. 30 (Q30)	50
Graf 31 Výsledky k výroku č. 31 (Q31)	51
Graf 32 Výsledky k výroku č. 32 (Q32)	52
Graf 33 Výsledky k výroku č. 33 (Q33)	53
Graf 34 Výsledky k výroku č. 34 (Q34)	53
Graf 35 Výsledky k výroku č. 35 (Q35)	54
Graf 36 Výsledky k výroku č. 36 (Q36)	55
Graf 37 Výsledky k výroku č. 37 (Q37)	55
Graf 38 Výsledky k výroku č. 38 (Q38)	56
Graf 39 Výsledky k výroku č. 39 (Q39)	57
Graf 40 Výsledky k výroku č. 40 (Q40)	57
Graf 41 Mapa Multiple Correspondence Analysis.....	100
Graf 42 Hierarchical clustering on the factor map.....	110
Graf 43 Faktorová mapa skúmaných jednotlivých maloobchodných jednotiek.....	111
Graf 44 Predictor importance k model I	124
Graf 45 Predictor importance k model II.....	127

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Canvas štruktúra obchodných modelov	13
Obrázok 2 Možné chápanie vzťahu obchodnej stratégie a obchodného modelu	19
Obrázok 3 Generické informácie k výsledku cluster analysis model I	123
Obrázok 4 Generické informácie k výsledku cluster analysis model II	126

ZOZNAM POUŽITEJ BIBLIOGRAFIE

- Afuah, A. (2003). *Business models: A strategic management approach* (1st ed). McGraw-Hill/Irwin.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases* (2nd ed). McGraw-Hill.
- Allen, M. (2017). *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483381411>
- Bacher, J., Wenzig, K., & Vogler, M. (2004). *SPSS twostep cluster - a first evaluation*. Univ. Erlangennürnberg. 1, 1–20.
- Basuroy, S., Mantrala, M. K., & Walters, R. G. (2001). The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence. *Journal of Marketing*, 65(4), 16–32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.16.18382>
- Benyaer L. D. (2013). *Les nouveaux business models de la distribution*. p. 1-43. [cit. 23-04-06]. [ONLINE]. Dostupné na : <<https://fr.slideshare.net/Louis-David/nouveaux-business-models-de-la-distribution>>.
- Betz, F. (2002). Strategic Business Models. *Engineering Management Journal*, 14(1), 21–28. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415145>
- Björkdahl, J., Fallahi, S., & Holmén, M. (2022). Explaining business model innovation processes: A problem formulation and problem solving perspective. *Industrial Marketing Management*, 105, 223–239. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.012>
- Borghini, S., Diamond, N., Kozinets, R. V., McGrath, M. A., Muñiz, A. M., & Sherry, J. F. (2009). Why Are Themed Brandstores So Powerful? Retail Brand Ideology at American Girl Place. *Journal of Retailing*, 85(3), 363–375. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.05.003>
- Bridgeland, D. M., & Zahavi, R. (2009). *Business modeling: A practical guide to realizing business value*. Morgan Kaufmann/Elsevier.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2010). *Business Models in Spanish Industry: A Taxonomy-based Efficacy Analysis*. *M@n@gement*, 13(4), 298. <https://doi.org/10.3917/mana.134.0298>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

-
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge.
- Corder, G. W., & Foreman, D. I. (2014). *Nonparametric statistics: A step-by-step approach* (Second edition). Wiley. ISBN 978-1-118-84031-3
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (Ed.). (2006). *Marketing channels* (7th ed). Pearson/Prentice Hall.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2–3), 227–246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2013). *Stratégie et business models: Master*. Pearson education France.
- Di Franco, G. (2016). Multiple correspondence analysis: one only or several techniques?. *Qual Quant* 50, 1299–1315. <https://doi.org/10.1007/s11135-015-0206-0>
- Diamond, N., Sherry, J. F., Muñiz, A. M., McGrath, M. A., Kozinets, R. V., & Borghini, S. (2009). American Girl and the Brand Gestalt: Closing the Loop on Sociocultural Branding Research. *Journal of Marketing*, 73(3), 118–134. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.118>
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5. <https://doi.org/10.1002/tie.1036>
- Dudas Pajerska, E. (2017). Teoretický pohľad na problematiku „food deserts“ a budúcnosť maloobchodu s potravinami. *Marketing Science & Inspirations*, 12(2), 23–33.
- Duhamel, F., Reboud, S., & Santi, M. (2014). Capturing Hodnota from innovations: The importance of rent configurations. *Management Decision*, 52(1), 122–143. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2013-0169>
- Fedorko, R., Král, Š., & Fedorko, I. (2022). Artificial Intelligence and Machine Learning in the Context of E-commerce: A Literature Review. V H. Sharma, V. Shrivastava, K. Kumari Bharti, & L. Wang (Ed.), *Communication and Intelligent Systems*, vol. 461, 1067–1082, Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-2130-8_82
- Gahinet, M. C. (2018). Proximité : de la notion à la définition d'un libre-service alimentaire de proximité. *Retailing et localisation, Paris: PUF*, 91-106.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43(2–3), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009>
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation: The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213–221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>
- Gołębiewski, T., Dudzik, T. M., Lewandowska, M., & Witek-Hajduk, M. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

-
- Gregori, P., & Holzmann, P. (2020). Digital sustainable entrepreneurship: A business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation. *Journal of Cleaner Production*, 272, 122817. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122817>
- Grewal, D., Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P., & Robertson, J. R. (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*, 87, S43–S52. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.008>
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 51–62. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417907>
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49–59. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>
- Hendl, J. (2006). *Přehled Statistických Metod Zpracování Dat: Analýza a Meta- analýza Dat* (3rd ed.). Praha: Portál.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Chen, Y.-T., & Chiu, M.-C. (2015). A case-based method for service-oriented value chain and sustainable network design. *Advanced Engineering Informatics*, 29(3), 269–294. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2015.06.005>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing Hodnota from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Christensen, C., M., & Johnson W. M. (2009). *What Are Business Models, and How Are They Built?*“ Harvard Business School Module Note 610-019, August 2009.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press.
- Joyce, A., & Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kastelle, T. (2012). *Eight models of business models, and why they are important*. [cit. 23-06-06]. [ONLINE]. Dostupné na : <<http://timkastelle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important/>>
- Kent, P., Jensen, R. K., & Kongsted, A. (2014). A comparison of three clustering methods for finding subgroups in MRI, SMS or clinical data: SPSS twostep cluster analysis, latent Gold and SNOB. *BMC Med. Res. Methodol.* 14(113). doi: 10.1186/1471-2288-14-113
- Kita, P. (2018). *Nové obchodné modely se zretelem na udržiteľné vytvárení mnohonásobné hodnoty pro zákazníka*. University of technology, Brno.
- Konštiak, P., Kita, J., Kita, P., Grossmanová, M., & Halašová, D. (2016). *Merchandising*

-
- management in the context of active sale and sustainable development*. Foundation of the Cracow University of Economics.
- Kotler, Ph., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: GRADA Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- Kotler, Ph., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*, 14th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2012, 744 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
- Kotler, Ph., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. 14. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- Križan, F., & Bilková, K. (2022). The transformation of Slovak retail. In J. Kunc, M. Novotná, F. Križan, K. Bilková, T. Sikos T., D. Ilnicki, & R. Wyeth, *Thirty years of retail transformation in V4 countries* (s. 53–74). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/9788367405065-003>
- Križan, F., Bilková, K., Kita, P., & Siviček, T. (2016). Transformation of retailing in post-communist Slovakia in the context of globalization. *E+M Ekonomie a Management*, 19(1), 148–164. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-1-011>
- Kunc, J., & Križan, F. (2022). Thirty years of post-socialist retail transformation in Central Europe. In J. Kunc, M. Novotná, F. Križan, K. Bilková, T. Sikos T., D. Ilnicki, & R. Wyeth, *Thirty years of retail transformation in V4 countries* (s. 7–14). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/9788367405065-001>
- Lévy, J., & Lussault, M. (2013). *Dictionnaire de la géographie et l'espace des sociétés* (Nouvelle édition revue et augmentée). Belin.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92, 133.
- Mintzberg, H. (1987). THE STRATEGY CONCEPT I: FIVE Ps FOR STRATEGY. *California Management Review*; Fall 1987; 30, 1; ABI/INFORM Global pg. 11.
- Mintzberg, H. (2013). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (Fifth Edition). Pearson Education.
- MIT. (2021). *Technology Review Insights. New business models, big opportunity: Retail*. [cit. 23-04-06]. [ONLINE]. Dostupné na: <https://www.technologyreview.com/2021/04/12/1022290/new-business-models-big-opportunity-retail/>.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Muehlhausen, J. (2018). *Modele biznesowe dla bystrzaków*. HELION, Gliwice.
- Mullins, J. W., & Komisar, R. (2009). *Getting to plan B: Breaking through to a better business model*. Harvard Business Press.
- Nagyová, Ľ., Rovný, P., Stávková, J., Uličná, M., & Maďarová, Ľ. (2009). Consumer perception of bread quality. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LVII(3), 115–122.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach*. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland.

-
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Padgett, D., & Mulvey, M. S. (2007). Differentiation Via Technology: Strategic Positioning of Services Following the Introduction of Disruptive Technology. *Journal of Retailing*, 83(4), 375–391. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.010>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.: Simon and Schuster. 1985. ISBN 9781416595847.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 855 s. ISBN 0-02-925361-6.
- Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publ., 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- Rabušic, L., Soukup, P., & Mareš, P. (2019). *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS)*. 2. přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita. 2019. 573 s. ISBN 978-80-210-9247-1.
- Rappa, M. (2010). *Business Models on the Web*. [cit. 23-06-06]. [ONLINE]. Dostupné na : <<http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>>.
- Seddon, P. B., G. P. Lewis, P. Freenman & G. Shanks. 2004. The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, No. 1, pp. 427-442.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Sławinska, M. (2010). *Modele biznesu w handlu detalicznym*. WUEP, Poznan ISBN 9788374174879.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87, S3–S16. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Šedík, P., Horská, E., Predanócyová, K., Grunert, K. G., Hudecová, M., & Nagyová, L. (2023). Consumption Trends and Perspectives for Milk and Dairy Products in Slovakia. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/08974438.2023.2275560>
- Šimberová, I., & Kita, P. (2020). New Business Models Based on Multiple Value Creation for the Customer: A Case Study in the Chemical Industry. *Sustainability*, 12(9), 3932. <https://doi.org/10.3390/su12093932>
- Štatistický úrad Slovenskej republiky (2022). *Statistical Yearbook of the Capital of the SR Bratislava 2022*. ISBN 978-80-8121-898-9
- Štatistický úrad Slovenskej republiky (2023). *Počet obyvateľov podľa pohlavia – obce*. [cit. 23-04-04]. [ONLINE]. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_DEM/om7101rr/v_om7101rr_00_00_00_sk

-
- Tapscott, D. (2001). Rethinking strategy in a networked world: Or why Michael Porter is wrong about the Internet. Third Quarter 2001 / Issue 24., [cit. 23-06-06]. [ONLINE]. Dostupné na: <<https://condor.depaul.edu/~schan/589home/Tapscott.pdf>>
- Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tristan, J. (2017). *L'Etat, le petit commerce et la grande distribution, 1945-1996: une histoire politique et économique du remembrement commercial*. Histoire. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2017.
- Volle, P., Dion, D., Héliès-Hassid, M.-L., & Sabbah, S. (2008). *Les business models dans la distribution*. *Revue française de gestion*, 34(181), 123–144. <https://doi.org/10.3166/rfg.181.123-144>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (Fifteenth edition, global edition). Pearson.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

PRÍLOHY

Skúmané výroky a ich kódovanie

Kód	Výrok
Q1	Ponúkame e-donášku tovaru do domu
Q2	Poskytujeme informácie o ponuke pre starších zákazníkov a osoby so zdravotným postihnutím
Q3	Realizujeme objednávanie tovaru online a jeho vyzdvihnutie v predajni
Q4	Poskytujeme bezplatné obchodné služby
Q5	Využívame dáta na rýchle reagovanie a predvídanie dopytu
Q6	Realizujeme propagačné akcie (eventy) pre zákazníkov
Q7	Hodnotíme vývoj nákupov spotrebiteľov pre účely budúcej cenotvorby
Q8	Spolupracujeme s malými a stredne veľkými dodávateľmi
Q9	Cenou získavame dôveru zákazníkov
Q10	Veľkosť balenia vplýva na predaj tovaru
Q11	Využívame nové technológie v logistike a vo vzťahoch s dodávateľmi
Q12	Svojimi aktivitami usilujeme sa o priazeň lokálnych spotrebiteľov
Q13	Zapájame spotrebiteľov do tvorby sloganu, značky atď.
Q14	Rozširujeme nákup od lokálnych dodávateľov
Q15	Zapájame sa podľa potreby do humanitárnej pomoci
Q16	Zdieľame informácie a skúsenosti zákazníkov na internete
Q17	Predlžujeme otváracie hodiny predajne
Q18	Realizujeme vernostné programy pre zákazníkov
Q19	Pozornosť venujeme kybernetickej bezpečnosti spracovávaných údajov
Q20	Zdokonaľujeme aktuálnu online ponuku
Q21	Odstraňujeme zdroje nespokojnosti zákazníkov

Q22	Orientujeme sa na kvalitu osobného kontaktu so zákazníkmi
Q23	Využívame nakupovanie prostredníctvom mobilných aplikácií
Q24	Spolupracujeme so spotrebiteľskými organizáciami a školami
Q25	Predaj nových výrobkov presúvame na sociálne siete a sociálne médiá
Q26	Rozširujeme zodpovedný eko-sortiment označený príslušným logom
Q27	Využívame systém geolokalizácie spotrebiteľov
Q28	Využívame systém spätnej väzby na podnety zákazníkov
Q29	Náklady na digitálne technológie sú pre nás vysoké
Q30	Zasielame reklamu formou sms správy našim zákazníkom
Q31	Zavádzame nové technológie na optimalizáciu zásob
Q32	Realizujeme výnosy najmä z predaja zdravých (bio, funkčných) potravín
Q33	Realizujeme výnosy najmä z predaja potravín rastlinného pôvodu
Q34	Realizujeme výnosy z on-line predaja
Q35	Dôraz kladieme na ekologicky produkované potraviny
Q36	Investujeme do školenia zamestnancov (najmä žien a mladých ľudí)
Q37	Napomáhame vývoj nových obalov pre produkty našej vlastnej značky
Q38	Využívame nové technológie vo vykurovaní predajne
Q39	Využívame energeticky úsporné osvetlenie
Q40	Využívame automatizované systémy merania teploty a vlhkosti v chladiacich a skladových priestoroch predajne.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

MARIÁN ČVIRIK
PAVOL KITA

INOVATÍVNE
OBCHODNÉ MODELY
FORMÁTOV
MALOOBCHODNÝCH
POTRAVINÁRSKYCH
JEDNOTIEK
V BRATISLAVE

Vydala Univerzita Komenského v Bratislave, 2024

Redakcia: Erika Kotvasová

Technická redakcia, návrh obálky: Kristína Vozáková

Rozsah 144 strán, 7,70 AH, prvé vydanie

Vyšlo ako elektronická publikácia

ISBN 978-80-223-5877-4 (tlač)

ISBN 978-80-223-5878-1 (online)

MARIÁN ČVIRIK je odborným asistentom na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Je špecialistom na marketingové analýzy, prieskum trhu, biznis modely, strategický marketing a spotrebiteľské správanie. Pôsobí ako recenzný expert pre viaceré vedecké časopisy s indexáciou WOS a SCOPUS. V súčasnosti pôsobí ako vedec v The International Business and Economic Research Academy (IBERA). Je tiež členom Centra pre rodinné podnikanie, ktoré pôsobí v rámci Výskumného ústavu obchodu a udržateľného podnikania, kde zastáva pozíciu experta na prieskum trhu a dátovú analytiku. Od roku 2018 je autorom viac ako 80 vedeckých článkov, autorom niekoľkých kníh a učebníc. Mnohé z jeho vedeckých prác sú indexované v databázach.

PAVOL KITA je profesorom na Univerzite Komenského v Bratislave a členom Katedry marketingovej komunikácie Filozofickej fakulty UK. Získal viacero domácich vedeckých projektov a taktiež sa stal spoluriešiteľom zahraničných vedeckých projektov. V súčasnosti je zodpovedný za vedecké granty Ministerstva školstva, výskumu, vývoja a mládeže SR. Jeho vedecké záujmy sú najmä v oblasti marketingu, spotrebiteľského správania a obchodných modelov v maloobchode s potravinami. Pôsobí ako člen odborovej rady doktorandského štúdia na Filozofickej fakulte UK pre študijný odbor mediálne a komunikačné štúdiá od roku 2022 a na Prírodovedeckej fakulte UK pre študijný odbor regionálna geografia v geografickej sekcii od roku 2017 a doktorského študijného programu ekonomika a management na Ekonomickej fakulte Juhočeskej univerzity v Českých Budějoviciach od roku 2018. Je členom vedeckej rady časopisov *Trendy ekonomiky a managementu* (Trends Economics and Management) od roku 2019 a *Coffe&Tea Marketing Journal* od roku 2024. Od roku 2005 je členom medzinárodnej vedeckovýskumnej siete ERECO PGV.