

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2023/36124042119433988

**BENCHMARKING V MARKETINGOVEJ
ČINNOSTI FIRMY**

Diplomová práca

2023

Bc. Miroslava Michalicová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

BENCHMARKING V MARKETINGOVEJ
ČINNOSTI FIRMY

Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD.

Bratislava 2023

Bc. Miroslava Michalicová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú diplomovú prácu som vypracovala samostatne na základe uvedenej použitej literatúry, elektronických zdrojov, konzultácií a vlastných poznatkov.

V Bratislave, dňa:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať mojej školiteľke diplomovej práce prof. Ing. Eve Hanulákovvej, PhD. za poskytnuté konzultácie, rady a nápady, ktoré mi pomohli pri spracovávaní mojej záverečnej práce. Poďakovanie patrí aj mojej rodine a môjmu priateľovi, ktorí ma pri písaní práce podporovali a motivovali.

ABSTRAKT

MICHALICOVÁ, Miroslava: *Benchmarking v marketingovej činnosti firmy.* – Ekonomická univerzita v Bratislave.

Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúca záverečnej práce: prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 70s.

Predkladaná diplomová práca sa zaoberá spracovaním návrhov pre skúmané benchmarkingové objekty, ktorými sú predajňa Kraj v nákupnom centre Aupark, predajňa Lidl v nákupnom centre Mlynské Nivy a predajňa Billa v nákupnom centre Centrál. Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť zahŕňa 1 kapitolu a 6 podkapitol. Praktická časť je zložená z 3 kapitol a 5 podkapitol. V teoretickej časti je spracovaná problematika metódy benchmarking, jeho proces a benchmarking v marketingových činnostiach firmy. Druhá kapitola je už súčasťou praktickej časti a zahŕňa cieľ práce, metodiku práce a metódy skúmania. Ďalšiu kapitolu tvoria výsledky práce a poslednú kapitolu tvorí diskusia. V diplomovej práci sa nachádza 5 tabuliek, 6 obrázkov, 3 grafy a 2 prílohy. Hlavným cieľom tejto záverečnej práce je na základe benchmarkingového procesu, zameraného na zákazníka spracovať odporúčania pre predajne Kraj, Lidl a Billa, ktoré sa nachádzajú v nákupných centrách v Bratislave. Kvalitatívny prieskum sa realizoval formou rozhovoru, ktorého sa zúčastnili zákazníci skúmaných predajní.

Kľúčové slová:

Benchmarking, fázy benchmarkingu, benchmarking v marketingovej činnosti, predajňa Kraj, predajňa Lidl, predajňa Billa

ABSTRACT

MICHALICOVÁ, Miroslava: *Benchmarking in marketing activities of the firm.* - University of Economics in Bratislava.

Faculty of Commerce; Department of Marketing. - Thesis supervisor: prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 70s.

The thesis deals with the development of proposals for the benchmarking objects under study, which are the Kraj store in the Aupark shopping centre, the Lidl store in the Mlynské Nivy shopping centre and the Billa store in the Centráľ shopping centre. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part includes 1 chapter and 6 subchapters. The practical part consists of 3 chapters and 5 subchapters. The theoretical part deals with the benchmarking method, its process and benchmarking in the marketing activities of the company. The second chapter is already part of the practical part that includes the aim of the work, the methodology of the work and the methods of investigation. The next chapter consists of the results of the thesis and the last chapter consists of the discussion. In the thesis there are 5 tables, 6 figures, 3 graphs and 2 appendices. The main objective of this thesis is to develop recommendations for Kraj, Lidl and Billa stores located in shopping centres in Bratislava based on a customer-oriented benchmarking process. The qualitative research was carried out in the form of an interview, which was attended by the customers of the studied stores.

Key words:

Benchmarking, phases of benchmarking, benchmarking in marketing activities, Kraj store, Lidl store, Billa store

Obsah

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Charakteristika benchmarkingu	10
1.2 Kategórie benchmarkingu.....	13
<i>1.2.1 Interný benchmarking.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2 Externý benchmarking.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.3 Procesný benchmarking</i>	<i>14</i>
<i>1.2.4 Funkčný benchmarking</i>	<i>14</i>
<i>1.2.5 Výkonový benchmarking.....</i>	<i>15</i>
1.3 Fázy benchmarkingu	16
<i>1.3.1 Plánovanie</i>	<i>17</i>
<i>1.3.3 Integrácia</i>	<i>18</i>
<i>1.3.4 Implementácia</i>	<i>18</i>
1.4 Výhody a nevýhody benchmarkingu	20
<i>1.4.1 Výhody</i>	<i>20</i>
<i>1.4.2 Nevýhody</i>	<i>21</i>
<i>1.4.3 Výhody a nevýhody benchmarkingu v rámci spoločnosti.....</i>	<i>21</i>
<i>1.4.4 Výhody a nevýhody benchmarkingu rovnakého sektora.....</i>	<i>22</i>
<i>1.4.5 Výhody a nevýhody benchmarkingu rôznych sektorov</i>	<i>23</i>
1.5 Využitie benchmarkingu	24
1.6 Benchmarking v marketingových činnostiach	26
<i>1.6.1 Konkurenčný benchmarking.....</i>	<i>27</i>
<i>1.6.2 Odvetvový benchmarking</i>	<i>28</i>
<i>1.6.3 Produktový benchmarking.....</i>	<i>28</i>
<i>1.6.4 Benchmarking zákazníkov</i>	<i>29</i>
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	31
2.1 Cieľ práce.....	31
2.2 Metodika práce a metódy skúmania	31
2.3 Charakteristika objektov skúmania	32
<i>2.3.1 Kraj.....</i>	<i>32</i>
<i>2.3.2 Billa</i>	<i>32</i>
<i>2.3.3 Lidl.....</i>	<i>33</i>

3 Výsledky práce	34
3.1 Výsledky kvalitatívneho prieskumu zákazníkov skúmaných nákupných centier	34
3.2 Vyhodnotenie výsledkov kvalitatívneho prieskumu	55
4 Diskusia	61
Záver	63
Zoznam použitej literatúry	65
Zoznam príloh	9

Úvod

Každá spoločnosť sa pri raste na trhu alebo pri vstupovaní na nové trhy musí oboznámiť s dôležitými faktormi, ktoré musí rešpektovať. Jedným zo spôsobov, ako sa zlepšiť vo svojej činnosti je porovnanie sa s konkurenciou. Tento spôsob dokáže spoločnosti poukázať na jej slabé miesta, ale tiež vyzdvihnúť jej príležitosti a silné stránky. Takáto metóda, nazývaná benchmarking poskytuje podniku možnosti, s ktorými je potrebné pracovať pri zvyšovaní kvality svojich výrobkov alebo služieb, ale tiež pri zvyšovaní celkových ziskov.

Benchmarking môže pomôcť spoločnostiam zvýšiť konkurencieschopnosť tým, že identifikujú a implementujú najlepšie postupy a stratégie, ktoré používajú ich konkurenti. Porovnávanie výkonu v rôznych oblastiach, ako sú napríklad procesy výroby, marketingové kampane, alebo obchodné stratégie, môžu pomôcť spoločnostiam zistiť, čo robia ich konkurenti lepšie a ako by mohli svoje vlastné postupy zlepšiť alebo prispôbiť. Preto ak chce spoločnosť dosiahnuť určité ciele, tento proces môže byť veľmi užitočným nástrojom pri zvyšovaní konkurencieschopnosti spoločnosti tým, že pomáha identifikovať najlepšie postupy a stratégie v odvetví a umožňuje spoločnosti prispôbiť sa a vylepšiť svoje vlastné procesy.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti je spracovaná problematika benchmarkingu pomocou slovenských a zahraničných autorov. V prvej kapitole praktickej časti je spracovaný cieľ práce, metodika práce a sú charakterizované skúmané objekty. Cieľom tejto diplomovej práce je na základe benchmarkingového procesu zameraného na zákazníkov predajní Kraj, Billa a Lidl v nákupných centrách v Bratislave spracovať návrhy pre porovnávané predajne. V ďalšej kapitole sú zhodnotené výsledky kvalitatívneho prieskumu, ktorý bol realizovaný formou rozhovoru pre zákazníkov daných predajní. V poslednej kapitole sú navrhnuté odporúčania pre najlepší výsledný benchmark, ale aj pre ostatné porovnávané predajne.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Tradičné modely, prístupy a postupy práce v organizácii sú na zostupe pri dosahovaní svojich možností. Spoločnosti nemajú schopnosti na pružné reagovanie na podmienky, ktoré sa rýchlo a dynamicky menia. Následkom toho je vznik ďalších riešení pre organizácie, ktoré sledujú dosahovanie ich rozvoja v novom prostredí globalizácie spoločnosti. Riešenia sa prispôbujú zmenám na trhu a zároveň vytvárajú zavádzanie aktuálnych prístupov k práci, čo vyvoláva reorganizáciu spoločnosti. Hlavné dôvody, ktoré sú podmienené vyvolanými zmenami na trhu sú rast v používaní moderných prvkov informačných technológií, náhly výskyt nových odborov a poznatkov, internacionalizácia a globalizácia produkcie a podnikania, rýchlo sa meniace sortimenty produktov a krach firiem, nové podnikateľské príležitosti, vynálezy, objavy (Bednárová, 2021).

1.1 Charakteristika benchmarkingu

Medzi riešenia vyššie spomenutých zmien možno zaradiť model benchmarkingu, ktorý je charakterizovaný z rôznych hľadísk opísaných vo viacerých definíciách. Podľa Performics a kol. (2021) je benchmarking definovaný ako proces porovnávania spoločnosti s ostatnými konkurentmi, pričom sa využívajú viaceré metriky. Jeho cieľom je zhodnotiť výkon spoločnosti a porovnať ju s konkurenciou v rovnakom čase. Hodnotené metriky nie sú dostatočné, a preto je nutné zamerať sa aj na aktivity, ktoré sa skrývajú za samotnými metrikami. Táto metóda zobrazí dokonalý prehľad týkajúci sa aktivít spoločnosti, ktoré sa vyskytujú na rôznych úrovňových stupňoch a tiež poskytne informácie o konkurencii a jej silných a slabých stránkach, čo pre spoločnosť vytvorí konkurenčnú výhodu.

Ďalšie prístupy k definovaniu tohto pojmu sú popísané v tabuľke na nasledujúcej strane, kde každý autor pristupuje ku charakteristike benchmarkingu z iného uhla pohľadu, a preto je náročná ucelená jednotná charakteristika.

Tabuľka 1 Definície benchmarkingu

Definícia	Autori
Benchmarking je proces, pri ktorom spoločnosti merajú svoju výkonnosť s najlepšimi spoločnosťami z rovnakej oblasti a určuje ako táto konkurencia dosiahla svoju úroveň výkonnosti, pričom využíva informácie, aby zlepšila svoju vlastnú výkonnosť.	Jaideep et al., 2006
Benchmarking nie je len technika alebo nástroj, ale je to veľmi silný koncept a prostriedok zmeny. Jeho vplyv je väčší na modifikáciu správania a vývoj nových spôsobov manažovania podniku a vplýva viac na disciplínu zaoberajúcu sa rozhodovaním pri procesoch a zameraní sa na zákazníka.	Zairi, 1996
Teória benchmarkingu je založená na porovnávaní výkonnosti, zmenách v riadiacom procese a charakterizovaní medzier. Pravidlom tohto procesu je identifikovať výkonnostné medzery na produkciu a spotrebu a nasledovne vyvinúť metódy, ktoré ich odstraňujú.	Kozak, 2004

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa zdrojov: (Jaideep et al., 2006), (Zairi, 1996), (Kozak, 2004)

Z uvedených definícií vyplýva, že benchmarkingový proces nie je vhodný len na zlepšenie výkonnosti vlastnej spoločnosti, ale tiež prispieva k zlepšeniu vzťahov so zákazníkmi. To, ako najväčšia konkurencia rieši vzťahy so zákazníkmi, a ako vystupuje na trhu, kde sa rýchlo menia podmienky, umožňuje organizácii realizovať nové myšlienky pri každodennom chode a motivuje vlastných pracovníkov k zlepšeniu ich výkonu.

Keďže je benchmarking mnohostranný proces, spoločnosti ho musia používať s určitou opatrnosťou. Môže byť pre spoločnosť vzdelávacím prostriedkom, ale tiež vytvára pre spoločnosť väčšiu otvorenosť a spoluprácu s nepriamou konkurenciou (Moriarty et Smallman, 2009). Pre organizácie je dôležité, aby sa zamerali na všetko, čo ovplyvňuje ich výkonnosť. Tento nástroj slúži aj na podporu organizácie pri identifikácii procesov, ktoré je nutné modifikovať, aby boli schopné dosiahnuť určené strategické ciele a zámery (Hacker a Kleiner, 2000). Ak sa spoločnosť rozhodla niečo zmeniť, najlepší spôsob je, aby sa poučila od iného podniku, ktorý už má v danej oblasti skúsenosti. Ide o proces prispôbovania sa podniku, pri ktorom sa zlepšuje jeho výkonnosť skúsenosťami a

zdieľaním nápadov, pričom sa nejedná o kopírovanie, ale o učenie sa od konkurencie (Progranová, 2011).

Zo všeobecných definícií benchmarkingu možno pristúpiť k jeho metóde, ktorá sa vyznačuje nasledovnými charakteristikami. Odmietanie existujúcej praktiky prenasledovania cieľov a krátkodobé zamerania sa na obchodné výsledky dáva dôraz na potrebu schopnosti a robustnosti procesov zamerané na otázky ako, čo, prečo, kde a kedy. Druhou charakteristikou je poskytovanie príležitosti pre organizácie, aby sa zamerali externe a využili príležitosti, a tak čelili potenciálnym hrozbám. Ďalšou je posilňovanie myšlienky, že ľudia sú aktívom a vytvára podporu inovácie a kreativity. Posledným najdôležitejším bodom je, že neustále kladie dôraz na zákazníka, v dôsledku zamerania sa na kritické procesy a prínosy pridanej hodnoty (Zairi, 1996).

Tým, že sa proces zameriava na zákazníka je benchmarking veľmi účinný pri zvyšovaní výkonnosti a konkurencieschopnosti. Jeho prínosom pre organizáciu je, že si nastaví také ciele, ktoré zvyšujú jej dôveryhodnosť. Cieľové veličiny v tomto procese sa získavajú porovnávaním procesov s konkurentmi z rovnakého odvetvia. Medzi cieľové veličiny benchmarkingu patria časové, objemové alebo finančné ukazovatele a pri jeho vykonávaní musí spoločnosť dodržať štyri základné kroky:

1. Detailne pochopiť vlastný proces.
2. Analyzovať procesy konkurencie.
3. Porovnať výkonnosť vlastného podniku a výkonnosť porovnávaných podnikov.
4. Uskutočniť potrebné kroky, ktoré vyplnia medzery výkonu alebo jeho zlepšenie (Papulová a kol., 2022).

Obrázok 1 4 základné kroky aplikácie benchmarkingu



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: (Papulová a kol., 2022)

Postupnosť krokov je pri benchmarkingu dôležitá preto, aby spoločnosť poznala svoju pozíciu voči druhým subjektom. Dosiahne to tak, že využije svoje silné stránky na posilnenie svojej pozície, ale tiež využije skúsenosti od konkurencie a jej silných stránok.

Konkurenčný benchmarking sa využíval pri zlepšovaní výrobku. Neskôr sa však ukázalo, že je vhodný na využitie aj pri zlepšovaní celkových procesov, tento typ sa nazýva procesný benchmarking. Keďže ho možno aplikovať aj pri podnikateľských stratégiách, vtedy ide o strategický benchmarking a ak sú do porovnania zahrnuté subjekty prekračujúce hranice, hovoríme o globálnom benchmarkingu (Švecová, Veber, 2021).

1.2 Kategórie benchmarkingu

Skúmaným objektom benchmarkingu môže byť všetko, čo chceme zlepšiť, napríklad produkt alebo služba, materiál, ľudské zdroje, proces a financie. Podľa toho, na čo je benchmarking zameraný a na ktorú úroveň sa aplikuje sa člení na interný a externý benchmarking.

1.2.1 Interný benchmarking

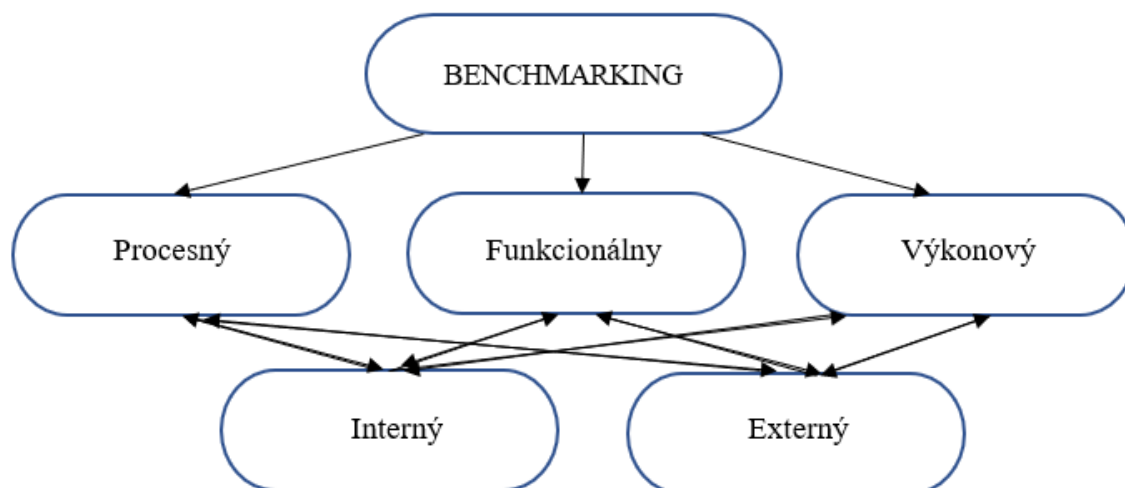
Interný benchmarking sa využíva najmä vo veľkých organizáciách, pričom sa všetky prístupy a nástroje hľadajú vo vnútri organizácie v konkrétnych útvaroch, ktoré sa na dané problémy špecializujú. V tomto prípade sa dáta získavajú veľmi ľahko od partnerov a na druhej strane je inovácia týchto zmien determinovaná a obmedzená celoorganizačnou úrovňou riadenia (Švecová, Veber, 2021). Je vhodný v podnikoch, kde sa v rôznych častiach realizujú podobné procesy a tiež podobné produkty. Takéto údaje je veľmi ľahko získať (Paulová, 2018).

1.2.2 Externý benchmarking

Pri externom benchmarkingu sa porovnáva výkonnosť vlastnej organizácie s výkonnosťou podniku konkurencie. Musí sa tu rátať s tým, že konkurenčný podnik nebude ochotný poskytnúť dané údaje. Údaje, ktoré sú len verejne poskytnuté nie sú úplne postačujúce, a preto je najlepším riešením výmena vzájomných skúsenosti medzi vlastnou organizáciou a jej porovnávanými podnikmi (Paulová, 2018). Má využitie najmä pre malé a stredné firmy, v ktorých je vlastne jediným možným typom benchmarkingu. Jeho veľkou výhodou je, že aj pri určení toho najväčšieho benchmarku sa organizácia poučí od tých najlepších. Je preto možné vymedziť celú škálu benchmarkingových projektov, v závislosti od toho, čo si spoločnosť nastavila ako svoju slabú stránku, teda ako objekt budúceho benchmarkingu (Nenadál a kol., 2011).

Na základe toho, aký si spoločnosť zvolí charakter objektu sa benchmarking člení na výkonový, funkčný a procesný. Na nasledujúcom obrázku sú znázornené tieto typy benchmarkingu a môžeme vidieť, že každý z nich má určitú spojitosť s interným aj externým benchmarkingom.

Obrázok 2 Typy benchmarkingu



Zdroj: *Benchmarking: Mýty a skutočnosť* (Nenadál a kol., 2011)

1.2.3 Procesný benchmarking

Procesný benchmarking je navrhnutý tak, aby pomohol oddeleniam získať presnejšie pochopenie toho, ako sa procesy konkurentov porovnávajú s ich organizáciami. Môže organizácii pomôcť optimalizovať efektivitu obchodných procesov (newcityinsurance.com, 2021). Tento typ benchmarku charakterizuje proces, ktorý zahŕňa manažment a pracovné pohovory, ako aj výrobné merania, ktoré umožňujú pridať hĺbku do pochopenia toho, ako procesné problémy ovplyvňujú úroveň výkonu v podniku. Začína sa predstavením prehľadu úloh benchmarkingu pri dosahovaní globálnej konkurencieschopnosti. Potom sa vedú hĺbkové rozhovory s top manažmentom, s oddelením marketingu, logistiky, výroby, kvality a ľudských zdrojov v rámci podniku so zameraním na špecifické aspekty ich jednotlivých funkcií, ako aj riešenie akýchkoľvek problémov, ktoré vyšli najavo od prvého kroku zberu údajov. Po rozhovoroch nasleduje vykonanie vizuálneho hodnotenia podniku a následná spätná väzba s top manažmentom (Sitnikov, Vasilescu, 2008).

1.2.4 Funkčný benchmarking

Funkčný benchmarking sa zameriava na sledovanie funkcie, ktorá je veľmi podobná s funkciou porovnávaných podnikov. Ak je však koncentrácia na danú funkciu

príliš silná, môže spôsobiť ohrozenie pre nadväzujúce funkcie, ktoré sa v určitom prípade môžu odlišovať, patrí tu strategická koncepcia alebo organizačná štruktúra (Paulová, 2018). Funkčný benchmarking patrí do kategórie, ktorá porovnáva postupy a funkcie v rôznych odboroch, najlepšie je hľadať najideálnejšie výkony všade, kde sa dá. Voľba kategórie sa odvádza od toho, kde sa dá nájsť najlepší vzor. Jeho výhodou je, že sa orientuje na konkrétnu činnosť alebo funkciu. Nevýhoda tohto benchmarkingu je, že neposkytuje úžitok pre všetky oddelenia v organizácii (Karlof, Ostblom, 1993). Organizácie budú používať tento typ benchmarkingu pri porovnávaní výsledkov v rôznych odvetviach a procesoch využitím podobnosti funkčných kapacít. Funkčný benchmarking slúži ako spôsob poskytovania informácií o trendoch v odvetví. Napríklad právnická firma strednej veľkosti by mohla porovnať prijímanie motivačných odmien za svoje zamestnanecké benefity s odmenami v blízkych fitness centrách. Alternatívne by luxusný hotel mohol porovnať kvalitu svojich služieb zákazníkom s kvalitou služieb leteckej spoločnosti. Tieto informácie sú neoceniteľné, pretože pomáhajú identifikovať výkonnostné medzery a udržiavať stabilné zlepšovanie (newcityinsurance.com, 2021).

1.2.5 Výkonový benchmarking

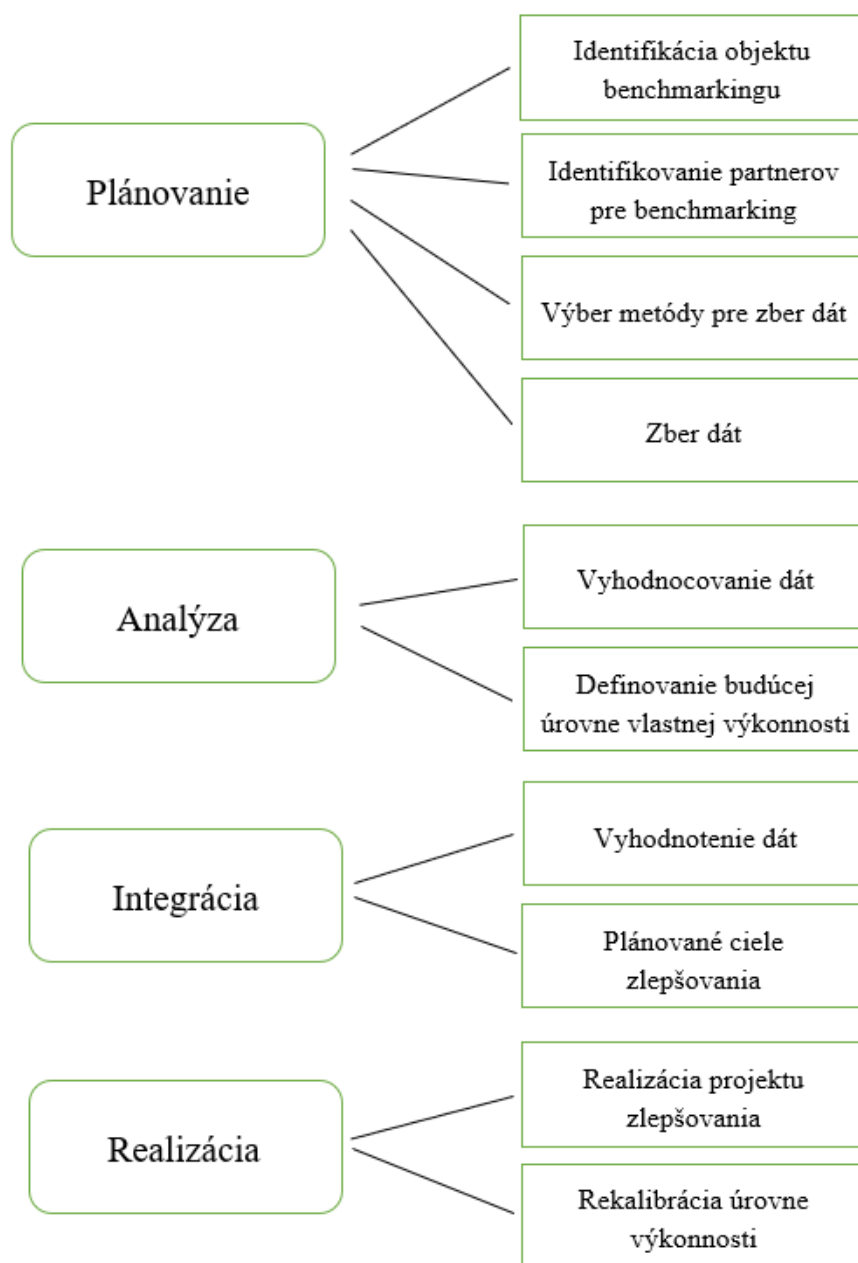
Výkonový benchmarking zahŕňa zhromažďovanie a porovnávanie kvantitatívnych údajov, teda opatrení alebo kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Na vykonanie tohto procesu sú potrebné štandardné miery alebo KPI a prostriedky na extrakciu, zber a analýzu týchto údajov. Výsledkom výkonového benchmarkingu sú údaje, ktoré informujú o rozhodovaní. Táto forma benchmarkingu je zvyčajne prvým krokom, ktorý organizácie podniknú na identifikáciu výkonnostných medzier (Harper, 2019). Cieľom benchmarkingu je porovnávať výkonnosť spoločností navzájom, identifikovať spoločnosti fungujúce najefektívnejšie a zoradiť ostatné spoločnosti s odkazom na tie efektívne (Goncharuk, 2008). Výkonový benchmarking odpovedá, či je spoločnosť efektívna v porovnaní s ostatnými a aká prax je najlepšie vhodná na ich učenie. Medzinárodný výkonový benchmarking porovnáva efektivitu spoločností z rôznych krajín a ukazuje, ktoré z nich fungujú efektívnejšie (Goncharuk, Lazareva, 2017).

V ďalšej kapitole si bližšie špecifikujeme jednotlivé fázy benchmarkingu ako je plánovanie, analýza, integrácia a realizácia, a popíšeme ich vplyv v benchmarkingovom procese a dôležitosť pri jeho vykonávaní.

1.3 Fázy benchmarkingu

Existuje veľa spôsobov ako využiť proces benchmarkingu. Jedným z najznámejších postupov, ako vykonať benchmarking je model od spoločnosti Xerox Corporation, ktorá je známa aj tým, že ako prvá použila slovo benchmarking. Spoločnosť rozdeľuje tento proces do štyroch etáp s desiatimi základnými krokmi (Zairi, 1996). Medzi tieto fázy benchmarkingu patrí plánovanie, analýza, integračná fáza a realizácia. V každej etape sú určité prostriedky a činnosti, ktoré musí organizácia dodržať.

Obrázok 3 Základné etapy benchmarkingu podľa spoločnosti Xerox Corporation



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Nenadál a kol., 2011)

1.3.1 Plánovanie

Na začiatku benchmarkingového procesu je nutné aby organizácia zostavila tím, v ktorom má každý člen presne určené úlohy a práva, za ktoré nesie zodpovednosť. V tejto fáze je dôležité stanovenie cieľov v oblasti benchmarkingu. Najdôležitejším je určenie objektu, v ktorom sa bude benchmarking realizovať (Progranová, 2011). Objekt sa určuje na základe analýzy vnútropodnikových auditov, výsledkov z analýz o spokojnosti zákazníkov, na základe samohodnotenia a zistení neefektívnosti. Hlavne takéto činnosti slúžia na odhalenie slabých stránok a problémových oblastí (Koreňová, 2007).

Ďalším krokom pri fáze plánovania je výber partnerov, ktorí sú pre spoločnosť najlepší pri porovnaní vlastného výkonu. Pre spoločnosť je potrebné nadviazanie vzťahov s vybranými partnermi, ktorí by mali poznať zámer spoločnosti a problematiku, ktorou sa bude zaoberať. Pre benchmarkingových partnerov je dôležité poskytnúť pozitíva, ktoré môžu byť pri spolupráci získané (Nenadál, 2004). Podľa autorky Koreňovej (2007) sa skupiny konkurentov rozdeľujú do troch skupín. Do prvej skupiny patria priamy konkurenti, teda organizácie poskytujúce veľmi podobné produkty alebo služby na trhu. Druhou skupinou sú nepriamy konkurenti, ktorých predpokladom je, že sa stanú v budúcnosti priamou konkurenciou a poslednou skupinou sú subjekty poskytujúce iné produkty a služby, ale v určitých činnostiach sa vyskytujú podobné prvky.

Do etapy plánovania ďalej patrí výber správnej metódy zberu dát. Podľa Vaculíka (2008) je úlohou tejto metódy zber kvalitatívnych a kvantitatívnych údajov, pričom manažéri majú na výber širokú škálu metód. Medzi kvalitatívne metódy zaradujeme napríklad interview, rozhovor, ale aj štruktúrované alebo neštruktúrované pozorovanie, analýzu interných a externých dokumentov a správ. Ku kvantitatívnym metódam patrí napríklad dotazník a anketa. Každá metóda má svoje silné a slabé stránky, preto je najvhodnejšia kombinácia viacerých z nich.

Posledným krokom vo fáze plánovania je zber dát, ktorý je dôkladne naplánovaným procesom, pri ktorom sa odovzdávajú informácie o svojej spoločnosti a určí sa ponuka vzájomných služieb (Nenadál, 2004). Etapa plánovania predstavuje v benchmarkingovom procese najdlhšiu časť, ktorá by mala byť dôkladne vypracovaná, aby sa mohla začať realizácia ďalších krokov.

1.3.2 Analýza

Do druhej fázy benchmarkingu patrí triedenie, organizovanie a vyhodnocovanie prijatých údajov od partnerov. Zisťuje sa o organizácií, ako je na tom v porovnaní s

konkurenciou, v akých oblastiach má lepšie alebo horšie výsledky. Určujú sa tu medzery a rozdiely vo výkonnosti a zisťuje sa, prečo sa tieto rozdiely vyskytujú. Analytická fáza využíva štatistické metódy, ktoré dokážu posúdiť stav a situáciu a prijímajú sa relevantné závery. Tieto informácie sa ďalej využijú pri nachádzaní rozdielov medzi vybranými partnermi v ich výkonnosti (Nenadál, 2009). Dôležitým krokom v tejto fáze je, aby sa definovali metriky v benchmarkingu, ktoré sú ideálne na porovnanie efektívnosti v procesoch organizácie pre každú oblasť v procese benchmarkingu (Koreňová, 2007). Tieto metriky pre organizáciu umožňujú porozumenie efektívnosti vo vnútri firemných procesov, ktoré sú vo vzťahoch k vonkajším ukazovateľom, ako sú odvetvové priemery alebo výkony najlepších firiem. Benchmarkingové metriky ďalej vyhodnocujú vlastný pokrok v organizácii, ktorý bol dosiahnutý v určitom sledovanom čase. Aby sa porovnateľnosť dosiahla, je potrebné metriky normalizovať, teda premeniť ich na rovnaký základ aby sa dosiahlo zredukovanie neporovnateľných veličín (Špaček, 2005).

1.3.3 Integrácia

V tretej fáze benchmarkingu nastáva implementácia nápravných postupov a opatrení. Určené opatrenia a nápravné postupy sa uplatnia na riadiaci proces podnikov a spoločnosti. Patrí tu definovanie budúcej hladiny v oblasti vlastnej výkonnosti a vyhlásenie o realizácii projektu zlepšovania, ktorý nadobúda súčasť podnikového plánu (Koreňová, 2007). Táto fáza určuje všetkým zamestnancom, ktorí boli v procese zainteresovaní aké nové opatrenia sa budú v najbližšej dobe realizovať, kedy a akým spôsobom budú uskutočnené. Nazýva sa aj prípravná fáza, uskutočnená pred realizáciou, kedy sa majú zamestnanci a celá organizácia pripraviť na prístup niečoho nového, teda na novú zmenu v podniku. Vytvorí sa záverečná hodnotiacia fáza, v ktorej sú zaznamenané všetky informácie a odovzdáva sa vrcholovému manažmentu (Nenadál, 2009). Z výsledkov môže vyplývať, že niektoré oblasti výrobných operácií sa môžu javiť ako veľmi problematické. Dokonca môže nastať otázka, či by sa v spoločnosti malo naďalej pokračovať s istým typom internej produkcie (Bednárová, 2021).

1.3.4 Implementácia

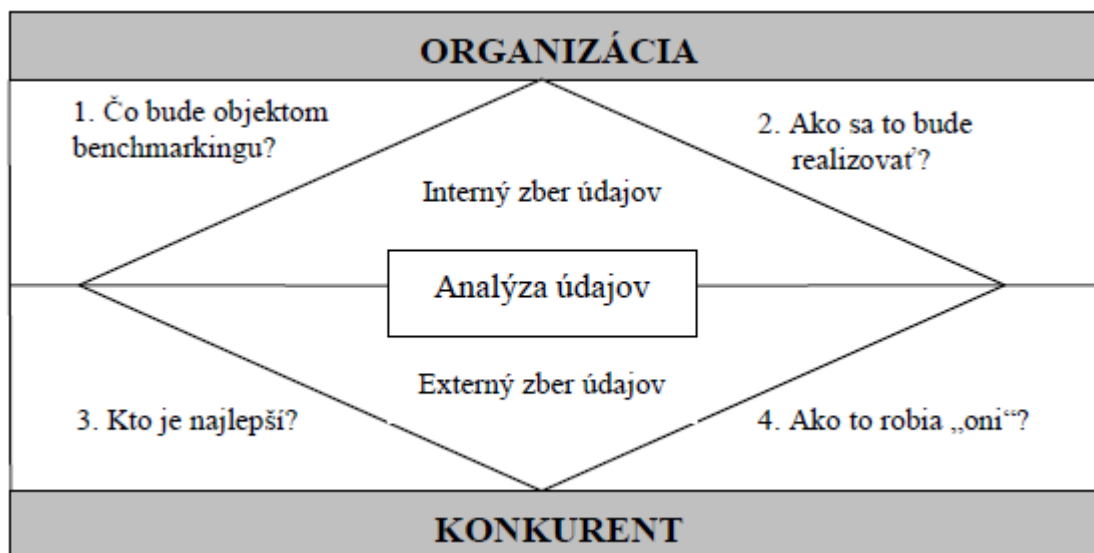
Poslednou fázou v benchmarkingovom procese je implementácia, ktorá je priebežne monitorovaná a môže byť aj priebežne upravovaná. Vlastné začatie plánu zmien je najvýhodnejšie prevziať s organizačným plánom, čo dáva možnosť aby sa sledovali rôzne ukazovatele efektivity, prínosy zo zavedených opatrení určené pre podnikové procesy a pre

celkovú výkonnosť. Najlepšie je aby sa celý proces benchmarkingu systematicky opakoval, aby sa získavala spätná väzba z výsledkov, ktoré sa dosiahli pri implementácii nových opatrení. Ak je potrebné je nevyhnutné aj preklasifikovať porovnávacie štandardy (Koreňová, 2007). Fázu implementácie môžeme zhrnúť do nasledovných krokov:

- realizácia a riadenie vybraných akcií a opatrení,
- zhodnotenie realizácie (overenie dosiahnutých cieľov),
- vnútorná prezentácia výsledkov/koniec procesu,
- meranie a dokumentovanie výsledkov z projektu (Paulová, 2018).

Uvedené etapy benchmarkingu sa môžu vyjadriť aj prostredníctvom modelu so štyrmi kvadrantmi, ktoré boli vyvinuté organizáciami, ktoré sa efektívne zaoberajú benchmarkingom (The Boeing Corporation, Motorola Inc., Xerox Corporation a Digital Equipment Corporation). Tento model objasňuje podstatu benchmarkingu a vyjadruje určenú postupnosť krokov a činností na jeho realizáciu (Koreňová, 2018).

Obrázok 4 Model APQC



Zdroj: (Špaček, 2005)

Model nazývaný aj APQC je zložený zo štyroch kvadrantov a tie sú prepojené procesom, ktorý zhromažďuje a analyzuje dáta. Model opisuje štyri otázky, ktoré tvoria základ benchmarkingu a na ktorých sa celý proces zakladá. Celý proces benchmarkingu by sa mal odvíjať od týchto otázok. Prvá otázka modelu týkajúca sa objektu benchmarkingu a tretia otázka, ktorá súvisí s určením najlepšej konkurencie sa týkajú spokojnosti zákazníkov. Druhá a štvrtá otázka z modelu sa skôr zameriavajú na metódy a nástroje, ktoré sú využívané pri porovnávaní organizácie s konkurenciou v procese. Odpovede na

štvrtú otázku podnik získa len v prípade, ak získa relevantné informácie z externého prostredia (Nenadál a kol., 2011). Model APQC ďalej vymedzuje aj časový rámec pre všetky štyri fázy procesu:

- 30% - plánovanie projektu,
- 50% - zber informácií,
- 20% - analýza výkonnostnej medzery,
- 10% - prispôsobovanie (Bednárová, 2021).

Autor Nenadál a kol. (2011) opisuje päťfázový proces benchmarkingu, pričom na začiatok k štvorfázovému procesu je pridaná iniciačná fáza. V tejto začiatkovej fáze je definovaná potreba organizácie a dôvody vnútorných zmien organizácie. Po definovaní potreby je pre spoločnosť potrebné stanovenie a prejednanie politiky benchmarkingu a následný iniciačný výcvik pracovníkov k benchmarkingu. V tejto fáze je aj potrebné posúdiť, či je organizácia pripravená na proces a mal by sa zvoliť vhodný návrh modelu, ktorý bude spoločnosť aplikovať. Posledným krokom v tejto fáze je vytvorenie dokumentu s postupom benchmarkingu.

1.4 Výhody a nevýhody benchmarkingu

Metóda benchmarking sa už dlhšiu dobu vyznačuje svojou efektívnosťou a užitočnosťou. Patrí k obľúbeným metódam nepochybne aj preto, že porovnávanie podniku s inými podnikmi predstavuje overený prístup v riadení od začiatku podnikania a je pomerne jednoduchý. Benchmarking do spomínaných procesov vložil vedecké základy a systémový prístup. Ako každá metóda, aj benchmarking je charakteristický svojimi výhodami a nevýhodami.

1.4.1 Výhody

Medzi výhody benchmarkingu patrí:

- je ľahko využiteľný a ľahko dostupný pre rôzne typy organizácií a je dokonca vo vnútri samotnej organizácie,
- prináša záujem na meranie hodnôt pre oblasť nákladov, výkonnosti, produktivity, inovácií či kvality a porovnávanie organizácií medzi sebou,
- využitie má aj pri benchmarkingových procesoch pri dodávateľských alebo odberateľských organizáciách,

- porovnávacia databáza je ľahko dostupná vzhľadom na to, že podnikové databázy sú dostupné na internete alebo v rôznych odborných časopisoch (Szabo, Čambalíková, 2019),
- podporuje proaktívny prístup k vytváraniu sietí spolupráce a zdieľaniu postupov,
- využíva sa aj na podporu multi profesionálnej tímovej práce v oblastiach praxe, ktoré si vyžadujú vstupy z rôznych odborných disciplín (McSherry, Bassett, 2022).

1.4.2 Nevýhody

Nevýhody benchmarkingového procesu sú charakterizované ako:

- časová náročnosť,
- uvoľnenie zamestnancov na vykonanie benchmarkingu (McSherry, Bassett, 2022),
- vyžaduje si starostlivé mapovanie procesov a meranie metrík procesov,
- povaha porovnania môže byť komplikovaná a môže využívať interpretáciu a meranie,
- pozorovanie procesov a aktivít v partnerských spoločnostiach si vyžaduje opatrnosť,
- prenos nových postupov nemusí byť vždy možný tam, kde existujú kultúrne, demografické alebo technologické bariéry (Smith et al., 1999),
- interný benchmarking sa spolieha na úsudok, ktorý môže byť úplne subjektívny a môže byť ťažké ho odôvodniť,
- závisí to od identifikácie vhodných referenčných hodnôt, ktoré sú riadne ohodnotené a platené a takéto porovnania môžu udržiavať existujúce nerovnosti, čo by nebolo prijateľné v prípadoch rovnakej hodnoty (Armstrong, Baron, 1995).

V nasledujúcich podkapitolách si bližšie popíšeme výhody a nevýhody benchmarkingu v závislosti od partnera vybraného na porovnanie. Môžeme tu rozlíšiť tri formy benchmarkingu, kde patrí benchmarking v rámci spoločnosti, benchmarking v rámci sektora a benchmarking v inom sektore.

1.4.3 Výhody a nevýhody benchmarkingu v rámci spoločnosti

V prípade benchmarkingu v rámci toho istého podniku sa robí porovnanie medzi jednotlivými časťami podniku. Výhody a nevýhody takéhoto benchmarkingu sú znázornené v nasledujúcej tabuľke. Predpokladom samozrejme je, aby v rámci spoločnosti existovali štruktúry, ktoré fungujú navzájom paralelne, aby sa dali navzájom porovnávať zmysluplným spôsobom (Stockmann, 2010).

Tabuľka 2 Výhody a nevýhody benchmarkingu v rámci spoločnosti

Výhody	Nevýhody
Propagácia myšlienky benchmarkingu v spoločnosti	Vhodné pre veľké, medzinárodné aktívne, organizované spoločnosti
Kontaktná osoba vo firme	Maximálny výkonový štandard v samotnej spoločnosti
Rovnaká podniková štruktúra a jednoduchosť zberu údajov	Nie je možnosť zistiť ako je spoločnosť výkonná vo vzťahu ku konkurencii
Otvorený prístup k informáciám	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Stockmann, 2010)

Ak je organizácia dostatočne veľká, osvedčené postupy sa môžu vyhľadávať z iných pobočiek, pridružených spoločností alebo oddelení. V menších organizáciách sa osvedčené postupy prekladajú z jedného oddelenia do druhého (Saul, 2004).

1.4.4 Výhody a nevýhody benchmarkingu rovnakého sektora

Pri porovnávaní toho istého sektora, partner s ktorým sa spoločnosť porovnáva pochádza z rovnakého odvetvia, v ktorom pôsobí vlastná spoločnosť. Inými slovami, vyberie sa jeden alebo viac konkurentov, s ktorými je spoločnosť v priamej konkurencii.

Tabuľka 3 Výhody a nevýhody benchmarkingu rovnakého sektora

Výhody	Nevýhody
Vysoká akceptácia výsledkov - objekt je rovnaký/podobný	Ťažké nájsť partnera
Porovnanie s priamymi konkurentmi	Ťažké obstarávanie a výmena informácií
Možnosť zistiť, kde sa spoločnosť nachádza vo vzťahu ku konkurencii	Slabé stránky typické pre tento sektor nemožno prekonať
Ľahká identifikácia partnera	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Stockmann, 2010)

Benchmarking toho istého sektora má tú výhodu, že konkurenti ponúkajú vysoký potenciál na porovnávanie a že postup umožňuje priamo zistiť, kde sa spoločnosť nachádza vo vzťahu ku konkurencii. Na druhej strane je však ťažké nájsť konkurentov, ktorí sú pripravení zúčastniť sa takéhoto porovnania (Stockmann, 2010). V tabuľke sú opísané výhody a nevýhody benchmarkingu v rámci toho istého sektora. Aby sa zabezpečila relevantnosť takéhoto benchmarkingu, spoločnosť si musí zvoliť podobne umiestnený štandard. To môže byť niekedy ťažké, a to z toho dôvodu, že každá spoločnosť je poháňaná jedinečnými silami, ktoré sa nedajú presne duplikovať. Jednou z týchto jedinečných síl je talent. Normy stanovené spoločnosťou s jedinečne talentovanými zamestnancami, napríklad nemusia byť dosiahnuteľné spoločnosťou, ktorá má k dispozícii len menší talent (Masters, 2022).

1.4.5 Výhody a nevýhody benchmarkingu rôznych sektorov

Do benchmarkingu medzi rôznymi sektormi môže byť ako partner použitá akákoľvek spoločnosť. To so sebou prináša možnosť nájsť úplne iné riešenia, ktoré sú pre vlastný sektor netypické. Nedajú sa tu však porovnávať produkty, ale procesy, postupy a metódy. Aby bolo možné využiť príležitosti na zlepšenie, je však potrebné najprv venovať veľkú pozornosť tomu, či sa zistenia dajú preniesť do kontextu vlastnej spoločnosti. Benchmarking medzi rôznymi sektormi je charakteristický nasledujúcimi výhodami a nevýhodami, zobrazenými v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Výhody a nevýhody benchmarkingu rôznych sektorov

Výhody	Nevýhody
Možnosť otvorenej výmeny informácií	Časovo náročné
Veľmi vysoký vzdelávací potenciál, pretože sa používajú inovatívne postupy netypické pre daný sektor	Je ťažké vybrať partnerov, ktorí ponúkajú dobrý základ na porovnanie
Orientácia na to najlepšie	Je ťažké porovnávať objekt benchmarkingu
Veľmi široká oblasť použitia	Nie je možné zistiť, kde sa spoločnosť nachádza vo vzťahu ku konkurencii

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Stockmann, 2010)

Keďže organizácie, ktoré sa zúčastňujú na postupe benchmarkingu si nekonkurujú, sú navzájom viac pripravené zúčastniť sa otvorenej výmeny (Stockmann, 2010).

1.5 Využitie benchmarkingu

Existuje veľa dôvodov, prečo sa spoločnosť rozhodne uskutočniť proces benchmarkingu. Pre firmu Xerox to bola otázka prežitia, no našťastie z takýchto dôvodov začína len málo benchmarkingových štúdií. Medzi častejšie dôvody využívania benchmarkingu patrí:

- súčasť kultúry zlepšovania,
- skrátenie procesu zlepšovania,
- nastavenie cieľa/rozpočtu,
- hnacia sila zlepšovania,
- riešenie problémov,
- požiadavka modelov obchodnej dokonalosti,
- vybudovanie siete rovnako zmýšľajúcich ľudí,
- zdôvodnenie návrhu,
- zameranie na slabé stránky konkurenta (Stapenhurst, 2009).

Východiskovou otázkou, ktorá organizáciu privádza k benchmarkingu je hľadanie podnetov. Skúsenosti hovoria o tom, že niektoré podnety sú rovnaké pre všetky organizácie. Vo všeobecnosti sú rozdelené do dvoch skupín a to podľa toho, z akého prostredia vychádzajú. Podnety vyvolané vnútornými okolnosťami sa nazývajú interné a naopak podnety, ktoré ovplyvňujú vonkajšie okolnosti sú nazývané externé.

V tabuľke možno vidieť, že interné podnety prevažujú nad externými. Je to spôsobené tým, že v každej organizácii sú aspoň do určitej miery rozvinuté mechanizmy a metódy systematického posudzovania vlastnej výkonnosti, či už ide o výkonnosť produktov, služieb procesov alebo celého systému riadenia. Zobrazené sú tu len všeobecné podnety, ktoré svojím spôsobom majú univerzálnu platnosť. V skutočnosti sa však vo väčšine organizácií nachádzajú aj iné špecifické podnety, ako analýza príčin rozsiahlych reklamácií a sťažností (Nenadál a kol., 2011).

Tabuľka 5 Interné a externé podnety

Interné podnety	Externé podnety
- slabé výsledky posudzovania stavu zrelosti systému manažmentu - potreba zmeniť technológie a zvýšiť výkonnosť procesov organizácie - nastavené ambiciózne ciele odvodené od celkovej stratégie a politiky organizácie - potreba poznať výkonnosť priamej a nepriamej konkurencie - vyjasnenie smeru a oblasti ďalšieho zlepšovania - zaistenie týkajúce sa zaostávania a znižujúce sa výkonnosti organizácie	- neustále a dynamicky sa meniace požiadavky všetkých zainteresovaných strán - trvalý rozvoj priamych a nepriamych konkurentov v našich segmentoch trhu - permanentné tlaky odberateľov na znižovanie nákladov - zmeny v legislatíve, ktorá núti organizáciu k zlepšovaniu a inováciám

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Nenadál a kol., 2011)

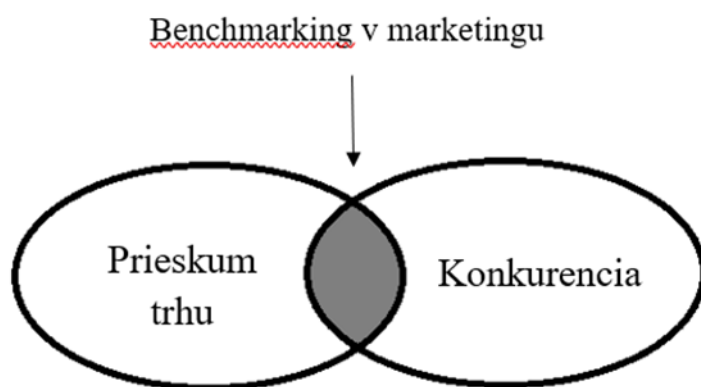
Vo všeobecnosti je benchmarking vnímaný len ako metóda na porovnávanie kľúčových údajov, často finančných, za účelom poradia spoločnosti voči konkurencii alebo štandardu odvetvia. Benchmarking sa však týmto spôsobom využíval skôr v minulosti, ale dnes je oveľa výkonnejším nástrojom (Andersen, Pattersen, 1995). V súvislosti s tvorením benchmarkingu sa môžeme stretnúť aj s označením 4C- Change, Challenge, Compare a Create, ktoré objasňuje dôvody tvorby benchmarkingu. Ide najmä o snahu aby sa zlepšil stav vecí v spoločnosti, o vnútornú potrebu porovnávať sa s najlepšími, o výzvu v dosahovaní vlastných procesov a praktík a definovanie a tvorbu náročných cieľov vo vlastnej organizácii (Nenadál a kol., 2011).

1.6 Benchmarking v marketingových činnostiach

Pre dosiahnutie efektívnych firemných procesov overených benchmarkingovými aktivitami je dôležité aby sa implementovali do organizačnej stratégie. Benchmarking je možné využiť na rôzne porovnávaná, či už firiem v odbore alebo podnikových procesov spoločností s rôznym zameraním. Jej podstatou je snaha o čo najlepší výkon v porovnaní s najlepšimi spoločnosťami v odbore. Tento spôsob porovnávaná je veľmi informatívny a objektívne orientovaný (Milichovský, 2010).

Porovnanie s inými viac, či menej ustálenými pojmi a nástrojmi riadenia ukazuje početné presahy, ale aj značné rozdiely. Pri vykonávaní benchmarkingovej štúdie v oblasti marketingu sa ukazuje, že tradičná konkurencia alebo analýza konkurencie a prieskum trhu sú vhodnými nástrojmi na určenie vlastnej lokality, objektu benchmarkingu a potenciálnych partnerov benchmarkingu. Samostatne sú však tieto nástroje len informačnými nástrojmi, ktoré len zriedka slúžia na spustenie procesu zmeny v podniku zo získaných poznatkov. Implementácia a kombinácia poznatkov získaných v procese následne umožňuje iniciovať opatrenia na základe týchto základných informačných nástrojov a sledovať ich úspešnosť. Zjednodušene povedané, konkurencia alebo analýza konkurencie a prieskum trhu sú prvky benchmarkingu v marketingu (Look, 1997).

Obrázok 3 Prvky benchmarkingu v marketingu



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Look, 1997)

Autori Douglas a kol. (2005) sa zaoberajú tromi dôležitými medzerami v znalostiach týkajúcich sa benchmarkingu v marketingových schopnostiach. Najprv je potrebné preskúmať kľúčový predpoklad normatívnej benchmarkingovej teórie, že možno identifikovať marketingové schopnosti spojené s vynikajúcou výkonnosťou firmy a že

rozdiel v marketingových schopnostiach medzi firmou a najvýkonnejšími benchmarkmi vysvetľuje významné rozdiely v obchodnej výkonnosti. To poskytuje prvú kalibráciu výkonnostných výhod potenciálne dostupných prostredníctvom porovnávacích marketingových možností. Ako ďalšie sa uvádza prvé empirické hodnotenie dôležitých otázok týkajúcich sa návrhu procesu benchmarkingu, ktorý sa týka vhodného počtu benchmarkových lokalít, či vyhľadávať benchmarkové lokality v rámci alebo medzi odvetviami, ktoré marketingové možnosti môžu byť vhodné na benchmarking a ako by sa mali skúmať. Ako posledné sa ukáže ako môže byť profilová odchýlka použitá ako sofistikovaný a robustný nástroj na benchmarking a marketingové možnosti a táto metóda sa rozširuje o používané modely, ktoré zahŕňajú váhy a vzájomnú závislosť medzi schopnosťami a analýzami citlivosti pomocou viacerých profilov benchmarkingu.

Cieľom marketingového benchmarkingu je identifikovať medzery v organizačnej stratégii, aby sa mohli poraziť konkurenti v skúmanom odvetví. Existujú dva hlavné typy benchmarkového marketingu: konkurenčný benchmarking, kde sú benchmarkom metriky vlastnej konkurencie, a odvetvový benchmarking, kde priemery v odvetví slúžia ako benchmarking pre spoločnosť (Lincoln, 2021).

1.6.1 Konkurenčný benchmarking

Pri diskusii o metodike konkurenčného benchmarkingu niektorí vedci zdôrazňujú rôzne aspekty manažmentu, vrátane manažmentu kvality alebo ľudského riadenia zdrojov. Iní popisujú tento benchmarking ako metódu, ktorá uvažuje iba o analytických nástrojoch merať komparatívnu výkonnosť. Podľa všeobecných teórií je konkurenčný benchmarking identifikovaný s neustálou inováciou a teda neexistuje jednota v chápaní podstaty tohto dôležitého typu benchmarkingu (Goncharuk, 2014). Konkurenčný benchmarking tiež slúži na vyhľadávanie a kvantifikovanie slabých miest parametrov v porovnaní s konkurenciou, ako dizajn, myslenie alebo morfológická analýza. Pri navrhovaní vhodného spôsobu marketingovej komunikácie by mal marketér klásť dôraz aj na kvalitu a funkčnosť ponúkaných produktov alebo služieb (Madzík, Janošková, 2021). Realizácia konkurenčného benchmarkingu by mala mať nasledujúcu postupnosť:

- Zhromažďovanie KPI - zistiť, ktoré kľúčové ukazovatele výkonnosti spoločnosť chce použiť. Určuje sa výber troch až piatich KPI na začiatok. Vždy sa môže vytvoriť samostatné porovnanie, ak je potrebné posúdiť viac ukazovateľov.
- Definovanie konkurentov - porovnaním priamych konkurentov sa môže vykonať benchmarková marketingová analýza.

- Využitie nástrojov tretích strán - internet je plný nástrojov tretích strán, ktoré môžu pomôcť získať prístup k údajom potrebným na vykonanie dôkladnej marketingovej analýzy.
- Identifikácia medzier medzi organizáciou a konkurenciou - je potrebné zistiť, kde sú medzery organizácie a vyplniť ich.
- Zefektívnenie výdavkov a zvýšenie výnosov - použitím týchto údajov sa zefektívnia výdavky a zvýši návratnosť. Túto peňažnú kategóriu možno rozdeliť na rôzne kritériá, ako je návratnosť výdavkov na reklamu, pridelenie platformy a ďalšie (Lincoln, 2021).

1.6.2 Odvetvový benchmarking

Benchmarking v odvetví je charakterizovaný ako štrukturovaný proces, ktorý porovnáva výkonnosť podobných výrobných aktív s najlepšími na svete so zámerom učiť sa a neustále sa zlepšovať. V spracovateľskom priemysle predstavuje pridanú hodnotu, ktorá je nevyhnutná pre budúcu konkurencieschopnosť priemyslu (Munir, Roger, 1999). Údaje v odvetvovom benchmarkingu môžu byť užitočné pre značky všetkých veľkostí, či už ide o novovznikajúce, meniace sa alebo lídrov, pretože určite existuje nejaký aspekt procesu, ponuky alebo marketingovej stratégie inej spoločnosti, ktorý si môže značka implementovať. Kľúčom je výber spoločností, ktoré sa budú porovnávať a ktoré dávajú zmysel pre dlhodobý cieľ a ciele vlastnej značky. Ďalšou výhodou odvetvového benchmarkingu je pomôcť vlastnej značke definovať ciele rastu pre dôležité metriky výkonnosti, ako je povedomie o značke, zvažovanie značky, asociácie so značkou, preferencie značky a ďalšie (Schröder, 2022).

Z hľadiska benchmarkingu v marketingovej činnosti možno ďalej zaradiť produktový benchmarking, ktorý je dôležitý pri skúmaní a zlepšovaní vlastných produktov podniku.

1.6.3 Produktový benchmarking

Produktový benchmarking je charakterizovaný ako výrobok, ktorý sa vyrába ako imitácia úprav a iného portfólia výrobkov prostredníctvom kopírovania a modifikácie iných výrobkov. V prípade odevného priemyslu sa veľmi často stáva, že výrobcovia vyrábajú oblečenie napodobňovaním a učením sa výrobkov na trhu, rozkladajú a upravujú výrobok a výsledkom sú výrobky s rovnakým vzorom ako vyrába vedúci výrobný trh.

Časté inovácie, ktoré sa uskutočňujú porovnávaním iného výrobku, sa potom zvyčajne očakávajú od konkurencie s iným výrobkom rovnakej kvality (Indriastuti et al., 2017). Výhoda výrobkov je nadradenosťou alebo rozdielom výrobkov, ktoré ponúkajú konkurenti, pričom výhody inovačného rozmeru výrobku pozostávajú z relatívnej výhody výrobku, kompatibility, zložitosti, pozorovania ako významnej výhody výrobku posudzovanej na základe jedinečnosti výrobku. Z výskumu produktov bolo zistené, že výhoda má významný vplyv na výkonnosť podniku. Výhody nového výrobku slúžia na uspokojenie potrieb spotrebiteľov a pravdepodobne zvýšia jeho marketingovú výkonnosť (McNally et al., 2010).

Začlenenie klientov do vyhlásení o úlohe spoločnosti vedie k záveru, že väčšina firiem si uvedomuje význam opatrení týkajúcich sa klientov pre ich dlhodobý úspech. Zatiaľ čo mnohé spoločnosti naďalej uplatňujú postupy porovnávania, len málo z nich však pokročilo v začleňovaní zákazníkov do procesu benchmarkingu. Z akademického hľadiska sa štúdiám porovnávania nevenuje veľká pozornosť z hľadiska marketingu. Väčšina porovnávacích štúdií sa skúma z hľadiska riadenia operácií alebo kvality výrobkov. Preto je dôležité poznamenať, že používanie benchmarkingu orientovaného na zákazníkov je nástroj trvalo udržateľného marketingového výkonu. Používanie referenčného porovnávania orientovaného na zákazníkov je nástrojom, ktorý pomôže firme vyriešiť rozdiel medzi podnikovými cieľmi a podnikovými operáciami a meraniami (Shamma, Hassan, 2013).

1.6.4 Benchmarking zákazníkov

Benchmarking zákazníkov je chápanie spotrebiteľov a zákazníkov spoločnosti v porovnaní s jej partnermi. Ako vnímajú spotrebiteľia a celkový zákazník kvalitu výrobku, cenu, zákaznicke služby, rýchlosť dodávky a spoľahlivosť dodávky. Vyššia úroveň spokojnosti zákazníka v tejto oblasti posilní postavenie spoločnosti v očiach spotrebiteľa alebo zákazníka (Ayungga, 2018). V benchmarkingu riadenom zákazníkmi sa merajú tri dôležité prvky ako spokojnosť zákazníka, stav majetku a hodnota prijatá zákazníkom. Spokojnosť zákazníkov je téma, ktorou sa zaoberá veľké množstvo článkov o marketingu a prieskume trhu, ako aj iné špecializované oblasti. Benchmarking je v konečnom dôsledku o neustálom zlepšovaní prostredníctvom identifikácie a prijímania najlepších praktík s cieľom dosiahnuť rovnakú alebo väčšiu spokojnosť zákazníka. Meranie zmien spokojnosti zákazníkov v priebehu času poskytuje spätnú väzbu týkajúcu sa fungovania spoločnosti. Dôležitým nástrojom merania spokojnosti zákazníka sú štatisticky validné miery

spokojnosti zákazníkov získané z vykonávania prieskumu pomocou náhodného výberu (Hyman et al., 2004). Niektorí autori upozorňujú na dôležitosť spätnej väzby od zákazníkov a ich spokojnosť v benchmarkingu, aj keď sa vyskytuje len vo veľmi málo benchmarkingových výskumoch. V organizačnej benchmarkingovej štúdií uskutočnenej medzi európskymi podnikmi v súvislosti s politikou spokojnosti zákazníkov a meraním spokojnosti zákazníkov sa uvádza, že zlepšenie výkonnosti podniku a zvýšenie lojality zákazníkov boli dva hlavné spôsoby, ako zlepšiť spokojnosť zákazníkov (Kozak, 2004). Benchmarking so zapojením zákazníka pozostáva zo štyroch cyklov, ktoré sú zobrazené na obrázku.

Obrázok 4 Zapojenie zákazníka do procesu benchmarkingu



Zdroj: (Zgútová, 2009)

Marketingové benchmarky umožňujú spoločnosti porovnať výsledky v marketingu s konkurentmi a odvetvím, vďaka ktorým spoločnosť nájde svoju konkurenčnú výhodu a tiež jej ukážu slabé stránky. Ak spoločnosť chce porovnať svoje marketingové aktivity, bude potrebovať údaje o svojich konkurentoch. Mnohé z týchto údajov sú voľne dostupné vo verejnej sfére, napríklad finančné správy, prieskumy trhu. Existujú aj výskumné spoločnosti, ktoré poskytujú údaje za finančnú odmenu a ďalšie sa môžu nájsť pomocou analytických nástrojov (Meg, 2020).

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

2.1 Cieľ práce

Účelom a ambíciou tejto diplomovej práce je charakterizovať benchmarking, jeho delenie a popísať formy benchmarkingu, týkajúce sa marketingového prostredia firmy, preskúmať ako zákazníci vnímajú nákupné prostredie predajní v nákupných centrách a spracovať návrhy pre skúmané predajne.

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe benchmarkingového procesu, zameraného na zákazníka spracovať odporúčania pre predajňu Kraj, ktorá sa nachádza v nákupnom centre Aupark, pre predajňu Lidl v nákupnom centre Mlynské Nivy a pre predajňu Billa v nákupnom centre Centrál.

Pre dosiahnutie stanoveného hlavného cieľa sme spracovali nasledovné parciálne ciele:

- Systematizovať poznatky o benchmarkingu a jeho procese.
- Identifikovať formy benchmarkingu v marketingovej činnosti firmy.
- Zrealizovať benchmarkingový proces zameraný na zákazníkov, na základe kvalitatívneho prieskumu.
- Zhodnotiť výsledky z kvalitatívneho prieskumu, týkajúceho sa predajní v nákupných centrách.
- Spracovať odporúčanie pre predajňu Kraj, Lidl a Billa v konkrétnych nákupných centrách.

2.2 Metodika práce a metódy skúmania

V tejto záverečnej práci sú objektom skúmania predajne Kraj, Lidl a Billa, ktoré sa nachádzajú v konkrétnych nákupných centrách v Bratislave.

Diplomová práca je rozdelená na dve časti. V prvej teoretickej časti sme využili analýzu, pomocou ktorej sme získali prehľad o prístupoch k benchmarkingu a jeho formám. Tento prehľad sme získali od domácich aj zahraničných autorov. Ďalšie metódy, ktoré sme využili pre spracovanie danej problematiky boli syntéza, indukcia a dedukcia.

V druhej praktickej časti sme pri realizácii benchmarkingového procesu využili metódu komparácie, ktorá nám umožnila získať prehľad o sledovaných benchmarkoch.

Benchmarkingový proces sa realizoval pomocou kvalitatívneho prieskumu, ktorý bol určený pre zákazníkov skúmaných predajní, v ktorom sme využili metódu IDI (individuálny hĺbkový rozhovor). Poslednou časťou záverečnej práce sú návrhy pre skúmané objekty, ktoré boli spracované na základe analýzy všetkých získaných údajov z rozhovorov.

Pre komplexnosť práce sme si stanovili nasledujúce výskumné otázky:

VO1: V ktorom zo skúmaných reťazcov sú zákazníci najviac spokojní s atribútom orientácia v predajni?

VO2: V ktorej skúmanej predajni sú zákazníci najviac spokojní s hĺbkou sortimentu?

VO3: Ktorý zo skúmaných reťazcov je vodcom v oblasti kvality?

2.3 Charakteristika objektov skúmania

2.3.1 Kraj

Koncept potravín Kraj spadá pod Terno Real Estate s.r.o, ktorá vlastní obchodné reťazce Terno a Moja Samoška. Predajňa Kraj je na trhu od marca 2018 a na Slovensku má momentálne 31 predajní, z toho 18 prevádzok sa nachádza v Bratislave. Kraj ponúka sortiment od regionálnych dodávateľov zo Slovenska, zdravý sortiment (bio, raw, vegetariánske, vegánske či eko), výrobky pre zákazníkov s potravinovou intoleranciou (bez lepku, bez laktózy, bez cukru), ale aj bežné potraviny (krajpotravin.sk).

2.3.2 Billa

Spoločnosť Billa má pôvod v Rakúsku a bola založená už v roku 1953. Prvá filiálka na Slovensku bola otvorená po 40. rokoch a v roku 1996 sa spoločnosť stala súčasťou medzinárodnej skupiny REWE, sídliacej v Nemecku. V súčasnosti je na Slovensku už viac ako 160 predajní Billa, pričom v Bratislave sa ich nachádza 27. Predajňa Billa ponúka sortiment privátnej značky Billa alebo Clever a slovenské značky Slovenská farma a Doba slovenská (billa.sk).

2.3.3 Lidl

Spoločnosť Lidl vznikla v Nemecku v roku 1973 a dnes prevádzkuje predajne v 29 krajinách Európy a v USA a patrí k najväčším potravinárskym reťazcom v Európe i v celosvetovom meradle. Na slovenský trh spoločnosť vstúpila v roku 2004 a dnes má po Slovensku 162 predajní, ktoré zásobujú tri logistické centrá v Nemšovej, Prešove a Seredi a dve outletové predajne. V súčasnosti zamestnáva na Slovensku viac ako 6000 zamestnancov. V predajni Lidl prevládajú ich privátne značky Pilos, Saguaro alebo Pikok a slovenský sortiment ponúkajú značky Slovenskô (lidl.sk).

3 Výsledky práce

V rámci diplomovej práce sa uskutočnil kvalitatívny prieskum, ktorý bol realizovaný pomocou polo štruktúrovaného hĺbkového rozhovoru. Otázky sa týkali troch maloobchodných predajní, ktoré sa nachádzajú v nákupných centrách v Bratislave. Patria sem Kraj v nákupnom centre Aupark, Billa v nákupnom centre Centrál a Lidl na v nákupnom centre Mlynské Nivy.

Kraj v nákupnom centre Aupark

Maloobchodná predajňa Kraj sa nachádza na prízemí nákupného centra Aupark. V jeho blízkosti sa nachádzajú banky, telekomunikační operátori, ale aj lekáreň Dr. Max. Otváracie hodiny predajne Kraj v Auparku sú od pondelka do nedele od ôsmej hodiny ráno do desiatej hodiny večer. Najnavštevovanejšie hodiny v predajni sú okolo 11-12 a najviac zákazníkov navštevuje predajňu okolo osemnástej hodiny. Ľudia v tejto predajni obvykle strávia 15-45 minút.

Billa v nákupnom centre Centrál

Predajňa Billa sa nachádza na poschodí -1, suterén v nákupnom centre Centrál v Bratislave. Otváracia doba predajne je od pondelka do soboty od siedmej hodiny rána do deviatej hodiny večer a v nedeľu od ôsmej hodiny rána do deviatej hodiny večer. Najvyššia návštevnosť predajne je okolo šestnástej hodiny poobede a najnižšia o siedmej hodine ráno a ôsmej až deviatej hodiny večer. Ľudia tu obvykle strávia okolo 25 minút.

Lidl v nákupnom centre Mlynské Nivy

Potraviny Lidl v nákupnom centre Mlynské Nivy sa nachádzajú na poschodí -1 a majú rozlohu 1500 m². V predajni sa nachádza vlastná pekáreň a kávovar s certifikovanou Fairtrade kávou. Otváracie hodiny predajne sú od pondelka do soboty od šiestej hodiny ráno do deviatej hodiny večer a v nedeľu od ôsmej hodiny ráno do ôsmej hodiny večer. Najnavštevovanejšie hodiny predajne Lidla v nákupnom centre sú medzi 17-18 hodinou a priemerný nákup zákazníkov trvá okolo 25 minút.

3.1 Výsledky kvalitatívneho prieskumu zákazníkov skúmaných nákupných centier

Prieskumu sa zúčastnilo osem osôb, ktoré nakupujú v daných maloobchodných predajniach v Bratislave.

Respondent č. 1

Otázka 1. Ako vnímate rozloženie regálov a dizajn predajne Kraja (Aupark), Billy (Centrál), Lidl (Nivy)?

„Maloobchodná predajňa Kraj v Auparku sa mi veľmi páči. Je celkom odlišná od ostatných predajní. Má jedinečný a vyladený dizajn. A predajňa je čistá a prehľadná, pretože regály tu sú rozložené systematicky a priestranne, čo dotvára celkový príjemný vzhľad predajne. Predajňa Billa v Centráli mi pripadá dosť chaotická. Je tam veľa regálov, z ktorých sa ľahko dostanem do slepej uličky. Celkovo priestor tejto predajne je uzavretý a to spôsobuje, že samotný dizajn nie je pre mňa moc prívetivý. Čo sa týka predajne Lidl, ktorá sa nachádza na Nivách nejako mi neprekáža. Skôr mi rozmiestnenie regálov príde trošku chaotickejšie, ale preto že tam často nakupujem som nato zvyknutá. Celkový dizajn hodnotím možno trošku špinavšie, pretože uličky sú niekedy preplnené, ale v súvislosti s produktmi a ich cenou je to postačujúce“.

Otázka 2. Vyhovuje Vám orientácia a prehľadnosť sortimentu v maloobchode Kraj, Billa, Lidl?

„Tým, že v predajni Kraj nakupujem menej mi trvá trochu dlhšie niečo nájsť, avšak celková orientácia je dobrá. Predajňa je priestranná, čiže dokážem aj z väčšej vzdialenosti nájsť produkty, ktoré potrebujem. Sortiment je v regáloch usporiadaný veľmi pekne a prehľadne, takže je ľahko dostať, čo potrebujem. V predajni Billa je prehľadnosť sortimentu celkom dobrá. Pre mňa je vhodná na rýchly nákup, pretože väčšina produktov, ktoré potrebujem sa nachádza v blízkosti pokladní. Orientácia je trochu chaotickejšia, niekedy mi trvá dlhšie niečo nájsť. Čo sa týka predajne Lidl tam sa viem orientovať celkom dobre, pretože tam chodím častejšie. Občas sa mi však stáva, že niektoré produkty nenájdem na konkrétnom mieste, na ktorom som zvyknutá. Teda prehľadnosť sortimentu hodnotím negatívne“.

Otázka 3. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste s orientáciou a prehľadnosťou najviac spokojný/á?

„Najviac spokojná som s predajňou Kraj“.

Otázka 4. Ako ste spokojný/á s hĺbkou a šírkou sortimentu v Kraji, Bille a Lidli?

V Kraji je pre mňa sortiment postačujúci, nájdem tam vždy všetko, čo potrebujem. V Bille je celkom rozsiahly sortiment. Dajú sa tam kúpiť aj hotové jedlá, čomu dávam plus. Nachádza sa tam rôzny sortiment, napríklad časopisy alebo hračky. V predajni Lidl

niekedy nenakúpim všetko, čo potrebujem. Sú tam však niektoré produkty za dobré ceny a viem, čo tam môžem očakávať. Výhodou je, že sa tam predáva aj oblečenie, avšak jeho rozloženie je veľmi neprehľadné a trvá dlho, kým niečo nájdem.

Otázka 5. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste so sortimentom najviac spokojný/á?

„So sortimentom som najviac spokojná v Bille“.

Otázka 6. Ste spokojný/á s predajným personálom v Kraji? V Bille? V Lidli?

„V predajni Kraj nemám žiadnu zlú skúsenosť s predajným personálom, vždy boli ochotní mi pomôcť. V Bille hodnotím predajný personál tiež veľmi pozitívne. Vždy sa tam nájde niekto, kto sa nachádza pri samoobslužných pokladniach, čo urýchľuje aj nákup zákazníkov. Na druhej strane v predajni Lidl vždy dlho čakám pri samoobslužných pokladniach, pretože tam je veľa ľudí a personál tam veľakrát chýba. Avšak predajcovia boli vždy ochotní pomôcť a rýchlo som našla niekoho, keď som potrebovala“.

Otázka 7. Ako na vás vplýva pracovné oblečenie predajného personálu v Kraji, Bille a Lidli?

„Oblečenie personálu v predajni Kraj sa mi páči, nijak mi nevadí a pôsobí na mňa príjemne. Rovnako je to aj s oblečením predajného personálu v Lidli. Majú modrú farbu a vyzerajú profesionálne. V Bille sa mi oblečenie predajného personálu vôbec nepáči, pretože je veľmi krikľavé a farebné. Príde mi to nevhodné oblečenie pre predajcov“.

Otázka 8. Aké vernostné programy využívate v Kraji? Bille? Lidli?

„Kraji a Bille nevyužívam žiadne vernostné programy. V predajni Lidl využívam ich aplikáciu“.

Otázka 9. Pociťujete lojálnosť k predajniam Kraj v Auparku? Billa (Centrál)? Lidl (Nivy)?

„Z uvedených ani k jednej“.

Otázka 10. Majú pre vás tieto predajne špecifickú vôňu, osvetlenie alebo farby?

Osvetlenie a farby v predajni Kraj na mňa vplývajú veľmi príjemne. Farby sú jednotné a nijak ma nerušia. V predajni je príjemná vôňa, ktorá mi spríjemňuje aj nákup. V predajni Lidl na mňa nepôsobí príjemne osvetlenie ani farby. Celkovo je to chaotické a neprimerané sortimentu v predajni. Osvetlenie je veľmi ostré a farby v predajni na mňa

moc kričia. Na začiatku je v Bille primerané osvetlenie avšak ďalej v predajni je osvetlenia málo. Farby v predajni hodnotím neutrálne a pre predajňu nemám špecifickú vôňu.

Otázka 11. Majú pre vás tieto maloobchodné predajne vhodný zľavový systém?

„V Kraji nepoznám zľavový systém. V predajni Billa zľavový systém moc nevnímam. Málo krát sa tam stretnem s výhodnou zľavou. V Lidli využívam zľavy najmä cez aplikáciu, ktorá je pri nákupe veľmi výhodná. Tak isto sledujem zľavy v letáku, kde je množstvo zľavneného sortimentu“.

Otázka 12. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní nakupujete najradšej? Uvedte aj dôvod.

„Najradšej nakupujem v predajni Lidl, pretože tam chodím často za produktmi, ktoré inde nenájdem. Viem sa tam dobre orientovať a vyhovuje mi pomer ceny a kvality za zakúpený sortiment“.

Respondent č. 2

Otázka 1. Ako vnímate rozloženie regálov a dizajn predajne Kraja (Aupark), Billy (Centrál), Lidl (Nivy)?

„V predajni Kraj som s rozložením regálov veľmi spokojná, regály sú vždy plné a pekne usporiadané. Regály nie sú moc vysoké, takže dočiahnem aj na najvyššiu policu. Dizajn predajne sa mi veľmi páči, pretože je tam použité drevo a celkové farby predajne na mňa vplyvajú veľmi milo a pozitívne. Je tam čisto a vždy všetko pekne uložené, takže sa tam cítim aj veľmi dobre. Predajňa Billa sa mi celkom páči, je tam príjemná atmosféra. Dizajn je neutrálny a je tam poriadok v sortimente. Páči sa mi rozloženie ovocia a celková farebnosť. Predajňa Lidla na Nivách sa mi nepáči. Vchod predajne sa nachádza v blízkosti východu nákupného centra a je to chaotické už pri vstupe do predajne. Priestory sú preplnené a malé, je tam veľa zákrut a neprehľadných regálov. Sortiment v regáloch nie je pekne uložený. Nevplýva to na mňa pozitívne“.

Otázka 2. Vyhovuje Vám orientácia a prehľadnosť sortimentu v maloobchode Kraj, Billa, Lidl?

„V Kraji vždy všetko rýchlo nájdem. Hneď vidím, kde čo je a nepotrebujem žiadnu navigáciu. Rozstup regálov je skvelý, takže prehľadnosť sortimentu je vysoká. Orientuje sa tam veľmi dobre, pretože je tam veľká priestrannosť. V Lidli je rozmiestnenie sortimentu

dobré, na začiatku sa hneď nachádza pečivo. Viem sa tam celkom dobre orientovať, avšak niekedy nemôžem nájsť viacero produktov, ktoré potrebujem. V predajni Billa je prehľadnosť sortimentu pre mňa v poriadku. Viem sa tam aj dobre orientovať a všetko viem celkom ľahko nájsť“.

Otázka 3. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste s orientáciou a prehľadnosťou najviac spokojný/á?

„Najviac som spokojná s predajňou Kraj v Auparku“.

Otázka 4. Ako ste spokojný/á s hĺbkou a šírkou sortimentu v Kraji, Bille a Lidli?

„V predajni Kraj je najväčší výber zo všetkého čo potrebujem. Páči sa mi, že tam je veľký výber rôznych značiek produktov. Nakúpim tam vždy všetko, takže so sortimentom som veľmi spokojná. V predajni Lidl majú veľmi málo iných značiek. Preferujú skôr svoje značky a tým sa snažia pokryť aj iné, čo mne v niektorých prípadoch aj prekáža. Nie som stotožnená so všetkými značkami, ktoré ponúkajú a veľakrát tam nenájdem to, čo potrebujem. Väčšinou v Lidli nakupujem len nejaké určité produkty, ale často krát musím ísť nakúpiť ešte aj do inej predajne aby som si dokúpila to, čo potrebujem. Billa ponúka viacero značiek sortimentu, avšak aj svoju vlastnú, ktorú ja nekupujem. Skôr preferujem iné značky v Bille. Celkový sortiment je tam však v poriadku a dokáže pokryť moje potreby“.

Otázka 5. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste so sortimentom najviac spokojný/á?

„Najviac spokojná som so sortimentom určite v predajni Kraj“.

Otázka 6. Ste spokojný/á s predajným personálom v Kraji? V Bille? V Lidli?

„V predajni Kraj nie je až tak veľa pracovníkov a dlhšie mi trvá kým niekoho nájdem. Avšak ešte som tu nepotrebovala pomoc, pretože sa tam dá všetko rýchlo nájsť a je to prehľadné. V Lidli využívam často pomoc od personálu, pretože často neviem niečo nájsť. Pomáhajú mi aj keď vraciam naspäť nejaké nevyhovujúce produkty, čo urýchľuje aj moje reklamácie. Pracovníkov predajne je tam dosť, takže sa dajú rýchlo nájsť. Majú celkovo dobrý prehľad o tom, čo sa kde nachádza. Majú medzi sebou rýchlu komunikáciu a sú šikovní. Rýchlosť pokladní je tiež celkom vysoká, takže som s nimi spokojná. Skôr mi vadí, že tam sú často s množstvom tovaru, ktorý vykladajú a potom sa tam ťažko pohybuje, pretože je tam málo miesta. SBS-kári v predajni sú tiež veľmi milí a nápomocní. V predajni

Billa pracovníkov tiež registrujem, vždy sa tam niekto našiel, keď som potrebovala pomoc a boli ochotní mi pomôcť“.

Otázka 7. Ako na vás vplýva pracovné oblečenie predajného personálu v Kraji, Bille a Lidli?

„Pracovné oblečenie v predajni Kraj sa mi páči, je také neutrálne. Viem vždy v obchode rozoznať predajcu od zákazníka. V predajni Lidl pokladám oblečenie za najprívetivejšie, pretože má príjemnú farbu a tvorí ho aj nápis alebo logo spoločnosti. Tiež viem hneď rozoznať pracovný personál. Predajný personál v Bille má oblečenie, ktoré sa mi vôbec nepáči. Majú krikľavé farby, pripomína mi to McDonald a je to nevhodné do predajne s potravinami. Mám dojem, že pracovné oblečenie predajcov ešte aj znehodnocuje“.

Otázka 8. Aké vernostné programy využívate v Kraji? Bille? Lidli?

„V Kraji využívam vernostnú kartu a sledujem akciové letáky. V predajni Lidl tiež sledujem najmä letáky, v ktorých hľadám inšpiráciu a využívam rôzne zľavy, ktoré ponúkajú. Ocenila by som keby Lidl vytvorili aj vernostnú kartu, pretože ja aplikáciu nevyužívam kvôli tomu, že už mám v mobile veľa aplikácií a ďalšia by pre mňa už bola zbytočná. V Bille nevyužívam žiadne vernostné programy, pretože tam nakupujem veľmi málo“.

Otázka 9. Pociťujete lojalnosť k predajniam Kraj v Auparku? Billa (Centrál)? Lidl (Nivy)?

„Nie, miernu lojalnosť ku Kraju, ale nie bezpodmienečnú“.

Otázka 10. Majú pre vás tieto predajne špecifickú vôňu, osvetlenie alebo farby?

„V predajni Kraj pociťujem veľmi príjemnú špecifickú vôňu, hneď keď vojdem do predajne. Osvetlenie predajne je teplé, čo veľmi pozitívne ovplyvňuje môj nákup. Všetko je dobre osvetlené a v celej predajni to dotvára príjemnú atmosféru. Je tam použitá hnedá, zemitá farba, ktorá pôsobí elegantne a celkovo predajňa Kraj vyzerá profesionálne. V Lidli pociťujem sviežu vôňu, ale neprevláda tam len jedna vôňa skôr zmes vôní. Svetlo v predajni je veľmi studené a skôr by som zvolila iné osvetlenie. Lidl používa bledé farby, ktorá sa mi veľmi nepáčia lebo nevytvárajú príjemnú atmosféru k nákupu. V Bille je neutrálne osvetlenie, ktoré mi nijak neprekáža. Sú tam príjemné teplé farby, takže sa tam cítim dobre“.

Otázka 11. Majú pre vás tieto maloobchodné predajne vhodný zľavový systém?

„V predajni Kraj mávajú každý týždeň rôzne zľavy na vybraný tovar. Tak isto pri používaní vernostnej kartičky je možné využiť 5% narodeninovú a meninovú zľavu na nákup a tiež je možné vymieňať body z kartičky za tovar alebo si uplatniť zľavu k nákupu. V Lidli je nastavený dobrý zľavový systém, často sa tam zľavy opakujú. Sú v predajni zľavy aj veľmi dobre označené, takže ich je ľahko nájsť a zľavy sa pravidelne a často opakujú. Mám pocit, že sa tam zľavy na určité produkty objavujú vždy v pravý čas a sú dobre dostupné. V Bille sa vyskytujú zľavy aj sú dobre označené, ale mám pocit, že ich tam je málo. Prijala by som keby ponúkali častejšie a väčšie zľavy“.

Otázka 12. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní nakupujete najradšej? Uveďte aj dôvod.

„Najradšej nakupujem v predajni Kraj, pretože je veľmi prehľadná. Je tam dostupný všetok sortiment, ktorý potrebujem. Je ku mne najbližšie a predajňa je dostatočne veľká a priestranná. Cítim sa tam príjemne a veľmi rada tam nakupujem“.

Respondent č. 3

Otázka 1. Ako vnímate rozloženie regálov a dizajn predajne Kraja (Aupark), Billy (Centrá), Lidl (Nivy)?

„Čo sa týka predajne Kraja v Auparku je tam veľmi ľahká dostupnosť a prehľadnosť všetkých regálov. Páči sa mi aj rozmiestnenie chladničiek a mrazničiek, pretože sú blízko seba. Je tam poriadok a všetky regály sú usporiadané zaradom. Dizajn je veľmi pekný a vnímam celkovú predajňu veľmi pozitívne. V Bille som spokojná s rozložením regálov aj sa mi páči, že ovocie sa nachádza hneď na začiatku predajne. Je tam však zvláštne usporiadanie uličiek, ktoré tvoria slepé uličky. Občas sa v tých uličkách strácam, pretože je tam chaos. Rozmiestnenie regálov v predajni Lidl vnímam pozitívne, ľahko sa tam viem orientovať. Dizajn mi nepríde ničím zaujímavý, skôr to vnímam neutrálne. Nie je tam nič výnimočné, ale ani nič, čo by mi prekážalo“.

Otázka 2. Vyhovuje Vám orientácia a prehľadnosť sortimentu v maloobchode Kraj, Billa, Lidl?

„Orientácia v predajni Kraj mi veľmi vyhovuje, orientuje sa tam veľmi dobre. Je to prehľadné a všetko sa dá dobre nájsť. Vždy nájdem všetko čo potrebujem veľmi rýchlo, pretože to je veľmi dobre rozmiestnené. Všetky sortimenty je ľahko dostať a všetko má vždy

svoje miesto. V Bille je orientácia komplikovanejšia. Dá sa tam rýchlo stratiť, a preto sa tam nedá dobre orientovať. Prehľadnosť sortimentu je ťažšia, je tam veľa produktov nakope. Sortiment nie je až tak prehľadne uložený, a preto je niekedy zložité niečo nájsť. V predajni Lidl nie je orientácia veľmi dobrá, pretože sa mi často stáva, že veľmi dlho hľadám určitý produkt. Nejaké produkty nemajú ustálené miesto a menia sa podľa toho, aký je v Lidli týždeň. Keďže sa to často mení, častokrát sa v regáloch mení aj celý sortiment. Takže orientácia v predajni je niekedy celkom komplikovaná“.

Otázka 3. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste s orientáciou a prehľadnosťou najviac spokojný/á?

„Najviac mi vyhovuje orientácia a prehľadnosť sortimentu v predajni Kraj“.

Otázka 4. Ako ste spokojný/á s hĺbkou a šírkou sortimentu v Kraji, Bille a Lidli?

„V Kraji majú skvelý výber sortimentu, pretože tu vždy nájdem všetko, čo potrebujem. Plusom je, že podporujú aj slovenské značky a majú široký sortiment produktov od rôznych značiek. Zo všetkého sa tam dá naozaj veľa vybrať a je tam často aj sortiment veľmi zaujímavý, ktorý ani nepoznám. V Bille majú veľa výrobkov vlastnej značky, takže veľa iných značiek sa tam nenachádza. Sortiment je pre mňa však postačujúci, takže nájdem tam všetko, čo potrebujem. V predajni Lidl nakupujem produkty, o ktorých viem, že ich tam nájdem. Veľakrát však produkty, ktoré v Lidli nenájdem, musím ísť kúpiť do inej predajne“.

Otázka 5. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste so sortimentom najviac spokojný/á?

„So sortimentom som najviac spokojná v predajni Kraj“.

Otázka 6. Ste spokojný/á s predajným personálom v Kraji? V Bille? V Lidli?

„V predajni Kraj som ešte pomoc od personálu nepotrebovala, pretože sa tam viem dobre orientovať a všetko viem nájsť. Vnímam ich však, že sa v predajni nachádzajú a pôsobia veľmi priateľsky. V Bille je tiež nápomocný personál, vždy ich vidím pohybovať sa po predajni, takže ich tam je dosť. Billa má aj reklamu s predajným personálom, že sú v predajni nato, aby zákazníkom rýchlo poradili. V predajni Lidl je tiež veľmi ochotný personál. Často od nich potrebujem pomoc, keďže neviem nájsť nejaké produkty. Občas v tom majú zmätok aj oni, ale vždy vedia poradiť“.

Otázka 7. Ako na vás vplýva pracovné oblečenie predajného personálu v Kraji, Bille a Lidli?

„V Kraji viem personál veľmi rýchlo rozpoznať podľa oblečenia. Majú na oblečení farby z loga, ktoré ich vystihujú. Vplýva to na mňa príjemne a zároveň pôsobia nenápadne a nerušia ma. V Bille majú pracovníci oblečenie s krikľavou farbou, takže ich veľmi rýchlo viem nájsť, keď niečo potrebujem. Farby oblečenie pre mňa znamenajú, že si kladú dôraz na čerstvosť. Nevadí mi taká farebnosť, myslím si, že ich to vystihuje. V Lidli na mňa v pracovnom oblečení nepôsobia ako predajcovia, ale naozaj ako súčasť spoločnosti Lidl. Predajný personál má veľmi podobné oblečenie s manažérmi, čiže je medzi nimi charakteristická rovnosť. Celkovo však vnímam farbu aj dizajn oblečenia pozitívne, pretože ich viem odlíšiť od bežných kupujúcich“.

Otázka 8. Aké vernostné programy využívate v Kraji? Bille? Lidli?

„V predajni Kraj využívam kartičku, na ktorú pri každom nákupe zbieram body. V Bille využívam tiež kartičku. V Lidli využívam aplikáciu, v ktorej si pri nákupe aktivujem kupóny, ktoré potom využijem, aby som dostala zľavu“.

Otázka 9. Pociťujete lojalnosť k predajniam Kraj v Auparku? Billa (Centrál)? Lidl (Nivy)?

„Lojalnosť nepociťujem k žiadnej z uvedených predajní“.

Otázka 10. Majú pre vás tieto predajne špecifickú vôňu, osvetlenie alebo farby?

„Predajňa Kraj je pre mňa charakteristická vôňou pečiva, ktorou ma hneď očarí. Má veľmi dobre osvetlené produkty, čiže veľakrát nakúpim aj to, čo nechcem. Vcelku je predajňa osvetlená veľmi dobre, tak že už od vchodu je vidieť konkrétne regály a sortiment. V predajni prevláda hnedá farba a farby sú použité trochu tmavšie, ale všetko je pekne zladené. Pôsobí to na mňa veľmi dobre. V Lidli je jasné svetlo, ktorým je všetko dobre osvetlené. Celá predajňa je taká farebná, čo sa spája aj s ich logom. K predajni Lidl nemám charakteristickú špecifickú vôňu. V Bille je predajňa viac osvetlená, je tam dosť ostré svetlo, ale všetok sortiment je viditeľný. Sú tam použité červeno-žlté farby, čo je tiež charakteristické pre Billu. Nie je to však jednotne pekne zladené. Určitú vôňu v predajni nepociťujem“.

Otázka 11. Majú pre vás tieto maloobchodné predajne vhodný zľavový systém?

„V Kraji sa každý týždeň obmieňajú zľavy na konkrétne produkty. Využívam kartičku, pomocou ktorej zbieram body a na konci mám zo zozbieraných bodov nejakú zľavu alebo si body môžem vymeniť za nejaký tovar. V Bille vidím už na začiatku pri používaní kartičky zľavy. Avšak celkovo v predajni nevidím často zľavnené produkty. V predajni Lidl používam pri aplikácii kupóny, ktoré si aktivujem a z nich mám následne zľavu. Sú tam vysoké zľavy, ktoré sa dajú využiť“.

Otázka 12. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní nakupujete najradšej? Uvedte aj dôvod.

„Najradšej nakupujem v predajni Kraj. Je tam veľký výber sortimentu, všetko čo potrebujem. Celá predajňa na mňa veľmi pekne pôsobí a viem sa tam dobre orientovať“.

Respondent č. 4

Otázka 1. Ako vnímate rozloženie regálov a dizajn predajne Kraja (Aupark), Billy (Centrál), Lidl (Nivy)?

„V predajni Kraj je rozloženie regálov pre zákazníka prehľadné. Dá sa všetko ľahko nájsť, pretože je všetko dobre rozmiestnené. Páči sa mi rozloženie, pretože viem kde čo je a kde mám čo hľadať. Dizajn predajne je veľmi dobre konštruovaný, povedala by som, že na vysokej úrovni a tiež sa mi veľmi páči. V Bille by rozloženie regálov mohlo byť lepšie. Regály sú divne situované a zákazníka to veľmi mátie pri orientácii. Dizajn predajne sa mi moc nepáči a necítim sa v predajni dobre. Preferovala by som viac útulnejšiu predajňu. V predajni Lidl je to katastrofa. Je tam malý priestor a veľa regálov. V tejto predajni pociťujem klaustrofóbiu. Je tam veľmi stiesnený priestor a necítim sa tam dobre. Regály sú na seba natlačené a vytvárajú veľmi úzke uličky. Dizajn na mňa tiež pôsobí negatívne, pretože je tam veľa chladných farieb a celkovo to nevytvára dobrú atmosféru“.

Otázka 2. Vyhovuje Vám orientácia a prehľadnosť sortimentu v maloobchode Kraj, Billa, Lidl?

„Orientácia v Kraji na mňa vplýva pozitívne, pretože hneď od vchodu už vidím dobre. Vizualizácia produktov v predajni je veľmi prístupná, takže ľahko viem nájsť čo potrebujem. Najviac sa mi páči prehľadnosť sortimentu v tejto predajni. Orientuje sa tam veľmi dobre, pretože tam je veľa miesta a produkty sú v predajni dobre rozmiestnené. V Bille nie je orientácia až taká zlá, ale mohla by byť lepšia. Produkty by mohli byť lepšie

usporiadané, pretože často nájdem rôzne produkty v regáli, do ktorého ani nepatria a je v tom neporiadok. Personál by sa mal lepšie starať o usporiadanie produktov v regáloch. Celková vizualizácia sortimentu nie je moc prehľadná. V predajni Lidl sa neviem orientovať, sú tam veľmi stiesnené podmienky. Často neviem nájsť rôzne produkty, pretože to tam je zvláštne usporiadané a sú tam zbytočné steny, ktoré zmenšujú priestor predajne. Prehľadnosť sortimentu je veľmi nízka, pretože tam je všetko na kope a ťažko sa hľadajú produkty“.

Otázka 3. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste s orientáciou a prehľadnosťou najviac spokojný/á?

„Najviac mi vyhovuje orientácia a prehľadnosť sortimentu v Kraji“.

Otázka 4. Ako ste spokojný/á s hĺbkou a šírkou sortimentu v Kraji, Bille a Lidli?

„V Kraji je hĺbka a šírka sortimentu na dobrej úrovni. Majú tam veľa značiek, z ktorých si viem vždy vybrať. Majú aj veľa slovenských výrobkov, čo veľmi oceňujem, pretože ja podporujem slovenské značky a skôr sa zameriavam na ich kupovanie. Nájdem tam aj veľa variantov konkrétneho produktu, čo je pre mňa veľmi dôležité, takže šírka sortimentu je tu super. V Bille majú tiež celkom dosť rôznych značiek na výber, ale majú aj vlastnú značku. Ja však preferujem nakupovanie iných značiek a nie vlastnú značku Billy. Vadí mi, že tam nie sú slovenské značky. V Lidli nerada nakupujem, pretože tam nemajú moje obľúbené značky a musím sa orientovať na inú značku. Majú tam veľa produktov svojich značiek a nemajú takú kvalitu ako iné značky. Sortiment v Lidli hodnotím veľmi negatívne“.

Otázka 5. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste so sortimentom najviac spokojný/á?

„Najviac som spokojná so sortimentom v predajni Kraj“.

Otázka 6. Ste spokojný/á s predajným personálom v Kraji? V Bille? V Lidli?

„V Kraji vidím, že sa personál pohybuje po predajni. Vždy je tam sortiment pekne uložený, takže vidím, že sa starajú aj o vizuálnu stránku predajne. Vždy mi aj poradili, keď som niečo potrebovala a taktiež pri pokladniach pracujú veľmi rýchlo. V Bille som pracovný personál musela hľadať trochu dlhšie, keď som potrebovala pomoc, ale vždy som niekoho našla. Väčšinou boli všetci pracovníci za pokladňou a medzi regálmi menej, ale

hodnotím ich pozitívne. V predajni Lidl mi chýbal personál, keď som niečo potrebovala, preto som ich hľadala dlhšie. Predavači však boli vždy ústretoví a poskytli mi pomoc“.

Otázka 7. Ako na vás vplýva pracovné oblečenie predajného personálu v Kraji, Bille a Lidli?

„V predajni Kraj a Lidl sa mi pracovné oblečenie personálu páči. Majú použité pekné farby a celkový dizajn oblečenie je veľmi pekný. V Bille oblečenie personálu na mňa nepôsobí príjemne. Vôbec sa mi nepáči farba oblečenia, zvolila by som radšej niečo neutrálne. Takéto oblečenie sa mi vôbec nehodí pre predajný personál“.

Otázka 8. Aké vernostné programy využívate v Kraji? Bille? Lidli?

„V predajni Kraj využívam vernostnú kartičku k nákupu. V Lidli využívam aplikáciu. A v Bille nevyužívam žiadny vernostný program“.

Otázka 9. Pociťujete lojálnosť k predajniam Kraj v Auparku? Billa (Centrál)? Lidl (Nivy)?

„Najviac ku Kraju, pretože majú viac slovenských produktov a páči sa mi koncepcia tejto predajne“.

Otázka 10. Majú pre vás tieto predajne špecifickú vôňu, osvetlenie alebo farby?

„Predajňu Kraj vnímam podobne ako predajňu Yeme. Vždy v nej pociťujem špecifickú vôňu, ktorá mi navodzuje dobrý a veľmi príjemný pocit. V predajni je tiež veľmi dobré osvetlenie, ktorým sú produkty nasvietené veľmi dobre. Tak sú produkty veľmi prístupné a prezentujú celkový pozitívny dojem z predajne. V Bille osvetlenie nie je moc dobré. Nie sú tam použité dobré farby a produkty nie sú dobre osvetlené. Celkovo to však vnímam neutrálne. V predajni Lidl je osvetlenie zlé, všetko je tam moc osvetlené a je tam použité ostré svetlo. Vôňa je pre mňa veľmi nepríjemná, pretože cítim výpary z autobusov a veľmi mi to znepríjemňuje môj nákup“.

Otázka 11. Majú pre vás tieto maloobchodné predajne vhodný zľavový systém?

„V predajni Kraj sú zľavy, ktoré ale nie sú moc výrazné, ale to najmä preto, že tam ponúkajú kvalitné slovenské potraviny. Dajú sa však získať aj nejaké zľavy pri využívaní kartičky. V Bille sú zľavy, ale nie sú moc výrazné. V Lidli majú výhodný zľavový systém, pretože aj pomocou aplikácie môžu zákazníci získať veľké zľavy a každý týždeň poskytujú zľavy na nejaký sortiment“.

Otázka 12. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní nakupujete najradšej?
Uved'te aj dôvod.

„Najradšej nakupujem v predajni Kraj, pretože majú na výber veľa produktov dobrej kvality. Majú tam veľa slovenských a rozmanitých produktov. V predajni je veľmi dobrá atmosféra a cítim sa tam dobre“.

Respondent č. 5

Otázka 1. Ako vnímate rozloženie regálov a dizajn predajne Kraja (Aupark), Billy (Centrá), Lidl (Nivy)?

„V predajni Kraj sa mi páči. Dizajn je taký prírodný a tým aj potraviny vnímam, že sú ekologické a bio. Cítim sa tam veľmi príjemne. Orientuje sa tam dobre, pretože regály sú kratšie a rýchlejšie sa dostanem, kde potrebujem. V predajni Lidl sa mi moc nepáči. Cítim sa tak ako v sklade. Rozmiestnenie regálov je veľmi zlé, je to tam veľmi stiesnené. Dizajn ma ničím nezaujal a celkovo mi táto predajňa nepríde vhodná do nákupného centra. V Bille mi vadí ako je to usporiadané. Vždy je na začiatku ovocie a zelenina a keď niečo odtiaľ zabudnem zobrať musím sa cez celú predajňu vracat' naspäť. Nie sú tam vytvorené dobré uličky, je tam jedna ulička, cez ktorú sa neviem orientovať. Nevadí mi ako to tam vyzerá ale dizajn ma moc neoslovil“.

Otázka 2. Vyhovuje Vám orientácia a prehľadnosť sortimentu v maloobchode Kraj, Billa, Lidl?

„V Kraji mi vyhovuje orientácia. Je tam dobre rozmiestnený sortiment, rovnaké typy výrobkov sú blízko pri sebe. Majú tam kratšie regály, tak sa tam ľahko nestratím. Vďaka dobre umiestneným regálom rýchlejšie vidím, kam mám ísť. Takže orientácia v predajni Kraj je pre mňa výborná. V Bille sa neviem orientovať. Vadí mi, že sa nedá ľahko prejsť z uličky do uličky a dlho mi trvá kým sa dostanem k iným regálom. Prehľadnosť sortimentu je v pohode, ale nie je to také dobre ako v Kraji, preto by to mali vylepšiť. Predajňa Lidl je neprehľadná, veľa vecí tam neviem často nájsť. V celej predajni je chaos a neviem sa tam dobre orientovať. Túto predajňu preto nenavštevujem často a chodím tam len v nevyhnutnom prípade“.

Otázka 3. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste s orientáciou a prehľadnosťou najviac spokojný/á?

„S orientáciou a prehľadnosťou som najviac spokojná v predajni Kraj“.

Otázka 4. Ako ste spokojný/á s hĺbkou a šírkou sortimentu v Kraji, Bille a Lidli?

„V Kraji sa mi veľmi páči, že tam majú viacero značiek. Na výber tam sú rôzne cenové kategórie aj výrobky rôznej kvality, čo mi veľmi vyhovuje. Sú tam aj slovenské značky, čo veľmi oceňujem a vždy tam nakúpim všetko čo potrebujem. V Bille majú sortiment skôr vlastnej značky. Keď tam nakupujem preferujem skôr iné značky ako ich vlastnú značku. Nemajú tam až tak veľa variantov produktov, ale dokážem si vybrať z toho, čo tam ponúkajú. V predajni Lidl majú najmenej slovenských výrobkov, čo sa mi nepáči. Preferujú skôr svoje značky a niekedy mi vadí, že tam nemajú aj viacero iných značiek. Často sa snažia napodobniť slovenské produkty, ale veľakrát to nie je také dobré. Cena ich výrobkov mi však vyhovuje, ale často musím dokúpiť produkty, ktoré ešte potrebujem v inej predajni“.

Otázka 5. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste so sortimentom najviac spokojný/á?

„Najviac mi vyhovuje sortiment v predajni Kraj“.

Otázka 6. Ste spokojný/á s predajným personálom v Kraji? V Bille? V Lidli?

„V Kraji je personál veľmi milý. Vždy ich v predajni registrujem ako pracujú a vždy sú ochotní aj poskytnúť pomoc. Pokladne v predajni idú rýchlo a nikdy tam nie sú dlhé rady. V Bille je pracovný personál tiež ochotný a ústretový. V predajni ich je dosť a vedia, kde sa čo nachádza. V Lidli sú predajcovia dosť zaneprázdnení. Niekedy nie sú otvorené viaceré pokladne, a tak sa tam tvoria dlhé rady. Inak sú vždy ochotní pomôcť a je ich tam dosť veľa“.

Otázka 7. Ako na vás vplýva pracovné oblečenie predajného personálu v Kraji, Bille a Lidli?

„V predajni Kraj a Lidl je pracovné oblečenie také neutrálne. Páčia sa mi farby, oblečenie majú veľmi príjemné a podľa oblečenia ich dokážem odlíšiť od zákazníkov. V Bille na mňa pôsobí pracovné oblečenie lacno. Je to tými farbami, pretože sú veľmi kriklavé a ja ako predajca by som si nechcela obliecť také oblečenie“.

Otázka 8. Aké vernostné programy využívate v Kraji? Bille? Lidli?

„V Kraji využívam vernostný program ich kartičku. V Bille používam vernostnú kartičku a aplikáciu. A v predajni Lidl využívam tiež aplikáciu“.

Otázka 9. Pociťujete lojalnosť k predajniam Kraj v Auparku? Billa (Centrál)? Lidl (Nivy)?

„Nie, nepociťujem lojalnosť k žiadnej z uvedených predajní“.

Otázka 10. Majú pre vás tieto predajne špecifickú vôňu, osvetlenie alebo farby?

„Predajňa Kraj je ladená do hnedá. Páči sa mi, že sú tam použité prírodné farby. Už pri vstupe do predajne cítim príjemnú vôňu pečiva, a tým mám chuť veľa nakupovať. Často kvôli peknej vôni nakúpim sladké pečivo, ktoré som ani nemala v pláne nakupovať. Osvetlenie v predajni je dobré, všetok sortiment je dobre osvetlený. Páči sa mi aj, že chladničky sú uzavreté. V Lidli cítim tiež vôňu čerstvého pečiva. Je tam dobré osvetlenie a v predajni sú príjemné farby. V Bille sú tmavé farby a slabé osvetlenie. Takže produkty nie sú vystavené na dobrom svetle“.

Otázka 11. Majú pre vás tieto maloobchodné predajne vhodný zľavový systém?

„V predajni Kraj sa mi páčia a som spokojná so zľavami, ktoré ponúka. V Bille tiež pociťujem zľavy, ale uvítala by som ich viac. V predajni Lidl majú tiež dobré zľavy, ktoré sa dajú veľmi ľahko získať aj cez aplikáciu“.

Otázka 12. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní nakupujete najradšej? Uveďte aj dôvod.

„Najradšej nakupujem v Kraji, pretože najrýchlejšie nájdem, čo potrebujem. Vyhovuje mi aj sortiment, pretože mám na výber veľa potravín. Sú tam krátke rady pri pokladni, takže nakúpim rýchlo a tiež sa tam dá dobre orientovať aj s košíkom. Je tam veľa priestoru v rámci predajne, takže ľudia sú rozptýlení po celej predajni“.

Respondent č. 6

Otázka 1. Ako vnímate rozloženie regálov a dizajn predajne Kraja (Aupark), Billy (Centrál), Lidl (Nivy)?

„V Kraji sa mi to veľmi páči. Rozloženie regálov je veľmi dobré, sú dobre usporiadané a v celej predajni vytvárajú prehľad všetkého sortimentu. Dizajn predajne mi je veľmi sympatický a mám rád ako to tam vyzerá. V Bille to pre mňa nie je moc vyhovujúce. Regály nie sú usporiadané systematicky, a tak tam sú vytvorené slepé uličky. Dizajn nie je ničím zaujímavý, ale nič mi na ňom ani extra nevadí. V Lidli na Nivách je

veľmi malý priestor a vždy tam je strašne veľa ľudí. Regály sú blízko seba a všetko je na kope. Dizajn predajne je v pohode, ale ničím nezaujme. Nerád tam nakupujem“.

Otázka 2. Vyhovuje Vám orientácia a prehľadnosť sortimentu v maloobchode Kraj, Billa, Lidl?

„V predajni Kraj je super orientácia. Tým, že tam je všetko pekne usporiadané sa tam pohybuje veľmi dobre a je tam veľa miesta. Prehľadnosť sortimentu je tiež vynikajúca, pretože všetko má svoje miesto a vždy je všetko pekne uložené. Lahko sa zorientujem, keď hľadám aj konkrétny produkt, pretože je všetko pekne vidieť. V Bille je orientácia celkom fajn, ale horšia ako v Kraji. Dá sa tam orientovať, ale občas sa tam stratím. Sortiment je usporiadaný celkom prehľadne a vyhovuje mi. V Lidli je orientácia veľmi zlá. Sú tam stiesnené priestory a ťažko sa prechádza cez uličky. Produkty sú tiež často rozhádzané a často sa aj mení rozmiestnenie sortimentu v predajni“.

Otázka 3. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste s orientáciou a prehľadnosťou najviac spokojný/á?

„Určite v predajni Kraj“.

Otázka 4. Ako ste spokojný/á s hĺbkou a šírkou sortimentu v Kraji, Bille a Lidli?

„V Kraji majú super sortiment, som s ním veľmi spokojný. Majú tam veľa slovenských výrobkov aj zdravšie produkty, čo mi vyhovuje. Predajňa je trochu na spôsob Yeme, čo sa týka sortimentu. Vždy tu nakúpim všetko, čo potrebujem a mám na výber rôzne značky, často aj moje obľúbené značky. V Bille som so sortimentom spokojný. Nemám však až tak rád ich vlastnú značku, vždy si skôr kúpim produkty inej značky v Bille. V predajni Lidl majú väčšinou svoje vlastné značky. Ja som na ne zvyknutý a mám ich rád. Celkovo mám rád Lidl produkty. Vyhovujú mi aj tie ich týždne, že každý týždeň je zameraný na iný sortiment a vtedy si tam dokážem kúpiť rôzny sortiment, ktorý si inde nekúpim. Páči sa mi aj, že sa tam dajú kúpiť iné produkty, nie len potraviny“.

Otázka 5. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste so sortimentom najviac spokojný/á?

„Najviac mi vyhovuje sortiment v Kraji“.

Otázka 6. Ste spokojný/á s predajným personálom v Kraji? V Bille? V Lidli?

„V predajni Kraj je pracovný personál najlepší. Vždy sú ochotní pomôcť a vedia, kde sa ich produkty nachádzajú. V predajni ich vždy rýchlo nájdem, aj produkty sú v regáloch pekne uložené a vždy sú plné. V Bille som s personálom tiež spokojný. Je ich tam dosť a vždy sú nablízku. Pokladne idú tiež rýchlo, takže nečakám dlho v rade. V Lidli som s personálom najmenej spokojný. Pretože je ich tam dosť, ale často ani sami nevedia, kde čo majú hľadať. Celkovo keď tam je veľa ľudí tak sa medzi nimi strácajú a neviem ich ani nájsť“.

Otázka 7. Ako na vás vplýva pracovné oblečenie predajného personálu v Kraji, Bille a Lidli?

„Kraj má veľmi sympatické pracovné oblečenie. Majú peknú farbu aj strih oblečenia. Je také neutrálne pre mužov aj ženy a páči sa mi. V Lidli je to veľmi podobné. Tiež má ich oblečenie modrú farbu, ktorá je veľmi príjemná a ničím ma neruší. V Bille má personál zvláštne oblečenie. Podľa mňa vyzerá veľmi lacno, kvôli farbám, ale aj celkovému dizajnu“.

Otázka 8. Aké vernostné programy využívate v Kraji? Bille? Lidli?

„V Kraji a Lidli nevyužívam žiadne vernostné programy. V Bille využívam kartičku, z ktorej získavam zľavy za produkty“.

Otázka 9. Pociťujete lojalnosť k predajniam Kraj v Auparku? Billa (Centrál)? Lidl (Nivy)?

„Lojalnosť pociťujem k predajni Lidl“.

Otázka 10. Majú pre vás tieto predajne špecifickú vôňu, osvetlenie alebo farby?

„Pre mňa tieto charakteristiky nie sú až také podstatné pri nakupovaní a nič z toho v predajni moc nevnímam“.

Otázka 11. Majú pre vás tieto maloobchodné predajne vhodný zľavový systém?

„Zľavy v predajni Kraj moc nevnímam, je to drahší obchod. V Lidli pociťujem veľmi výhodné zľavy. Každý týždeň sú výborné zľavy na určitý sortiment. V Bille tiež pociťujem zľavy, ale nie až tak veľa ako v predajni Lidl“.

Otázka 12. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní nakupujete najradšej? Uveďte aj dôvod.

„V Lidli nakupujem najradšej kvôli produktom a značkám, ktoré mi vyhovujú. A v Kraji zas nakupujem najradšej kvôli špeciálnym produktom, ktoré tam majú a inde ich nenájdem. Tiež sa tam cítim lepšie ako v predajni Lidl“.

Respondent č. 7

Otázka 1. Ako vnímate rozloženie regálov a dizajn predajne Kraja (Aupark), Billy (Centrá), Lidl (Nivy)?

„V Kraji je rozloženie regálov výborné. Sú veľmi dobre rozmiestnené regály aj všetky boxy s potravinami. Dizajn je tiež veľmi pekný, veľmi jednoduchý a zároveň niečím výnimočný. Celé to pôsobí veľmi pozitívne a páči sa mi koncepcia tejto predajne. V Lidli mi vyhovuje rozloženie regálov, pretože viem ako sú usporiadané. Prekáža mi však, že sa usporiadanie v niektorých regáloch mení každý týždeň a spôsobuje to chaos v celej predajni. Páči sa mi tiež usporiadanosť mrazených výrobkov aj to, že hneď na začiatku je veľa pekných kvetov, čo mi vždy zlepši náladu. V Bille je rozľahlý priestor, takže regály sú dobre usporiadané. Z uličiek je ľahko vyčítať kde sa čo nachádza a dizajn je pre mňa tiež fajn. Oceňujem tiež, že vo všetkých predajniach sú samoobslužné pokladne, ktoré veľmi často využívam“.

Otázka 2. Vyhovuje Vám orientácia a prehľadnosť sortimentu v maloobchode Kraj, Billa, Lidl?

„Predajňa Kraj je veľmi úhladná a ľahko tam všetko nájdem. Sortiment je veľmi pekne usporiadaný, všetko je na svojom mieste, a tak sú všetky produkty ľahko dostupné. V Bille nie je pre mňa orientácia náročná. Prehľadnosť sortimentu je trochu horšia ako v Kraji, ale vyhovuje mi, že je na začiatku predajne ovocie a zelenina. V Lidli sa viem orientovať, pretože som na tú predajňu už zvyknutá, ale veľakrát je tam rozhádzaný a chaotický sortiment, ktorý sa aj zvykne meniť. V chladiarenských boxoch vidím niekedy nečistotu a z toho je aj nečistá podlaha“.

Otázka 3. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste s orientáciou a prehľadnosťou najviac spokojný/á?

„Najlepšie sa mi orientuje v Kraji“.

Otázka 4. Ako ste spokojný/á s hĺbkou a šírkou sortimentu v Kraji, Bille a Lidli?

„V Kraji je veľa možností nákupu. Majú tam veľa slovenských značiek, čo je pre mňa veľkým plusom, pretože ja sa pri nákupe zameriavam na pôvod produktov. Je tam

veľa značiek aj veľa druhov produktov, z ktorých sa dá dobre vybrať. V Bille nenakupujem ich vlastnú značku Clever, ale skôr nakupujem iné značky, ktoré ponúka. Má aj slovenské značky, ale nie toľko, čo Kraj. V Lidli majú hlavne svoje vlastné značky. Ich značka mi vyhovuje, už som si na ňu zvykla, takže mi nerobí problém si ju kúpiť. Nemajú tam však žiadne originálne produkty, ktoré sa predávajú v takmer všetkých predajniach“.

Otázka 5. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste so sortimentom najviac spokojný/á?

„V Kraji som najviac spokojná so šírkou a hĺbkou sortimentu“.

Otázka 6. Ste spokojný/á s predajným personálom v Kraji? V Bille? V Lidli?

„Vo všetkých troch predajniach je veľmi milý a ochotný personál. Vždy mi dobre poradili a ukázali, kde sa čo nachádza. Aj pri samoobslužných predajniach je ich veľa, takže je nákup vždy urýchlený. V predajniach nikdy nemám problém nájsť predajcu, keď s niečím potrebujem pomôcť. Všade ich hodnotím veľmi dobre“.

Otázka 7. Ako na vás vplýva pracovné oblečenie predajného personálu v Kraji, Bille a Lidli?

„V Kraji sa mi ich oblečenie veľmi páči, je také jednoduché a dizajnové celkom pekné. V Lidli je tiež oblečenie celkom fajn, je podobné tomu v Kraji. V Bille majú farebné oblečenie, ktoré je vhodné do predajne. Z pohľadu zákazníka je to výhodné, lebo ľahko dokáže rozoznať predajcu od nakupujúceho“.

Otázka 8. Aké vernostné programy využívate v Kraji? Bille? Lidli?

„V Bille a Kraji využívam kartičku a v Lidli využívam ich aplikáciu“.

Otázka 9. Pociťujete lojalnosť k predajniam Kraj v Auparku? Billa (Centrál)? Lidl (Nivy)?

„Lojalnosť pociťujem k predajni Kraj, pretože tam najčastejšie nakupujem“.

Otázka 10. Majú pre vás tieto predajne špecifickú vôňu, osvetlenie alebo farby?

„V Kraji pociťujem vôňu pečiva a príjemnú vôňu drogérie. Je tam veľmi dobre osvetlenie, ktoré dobré vplýva na môj nákup. Farby v predajni sú také neutrálné, že ma ničím nerušia a zároveň vo mne vyvolávajú veľmi dobrý pocit. V Lidli taktiež pociťujem vôňu pečiva. Je tam biele osvetlenie, ale nevyhovuje mi to v tej predajni. V Bille je viac teplejšie svetlo, ktoré mi viac vyhovuje“.

Otázka 11. Majú pre vás tieto maloobchodné predajne vhodný zľavový systém?

„V Kraji nie sú moc vysoké zľavy, ale vždy sa tam niečo nájde. Tak isto pri zbieraní bodov na kartičku potom získam zľavu z nákupu alebo si môžem body vymeniť za tovar. Dokonca tam ponúkajú narodeninovú a meninovú zľavu pri využívaní kartičky a tiež pre seniorov ponúkajú zľavu pri každom nákupe. V Lidli je tiež vhodný zľavový systém, pretože v aplikácii sú rôzne zľavy, ale aj celkovo sú v predajni výhodné ceny. V Bille sú dobré akcie, ale je ich málo, tak tam moc nenakupujem“.

Otázka 12. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní nakupujete najradšej? Uved'te aj dôvod.

„Najradšej alebo teda najčastejšie z týchto predajní nakupujem v Kraji, pretože je pre mňa ľahko dostupný a vyhovuje mi aj ich sortiment. Majú skvelé slovenské výrobky a veľmi sa mi páči, že podporujú lokálnych výrobcov. Tiež tam často kúpim produkty, ktoré inde nenájdem“.

Respondent č. 8

Otázka 1. Ako vnímate rozloženie regálov a dizajn predajne Kraja (Aupark), Billy (Centrá), Lidl (Nivy)?

„Kraj sa mi páči, sú dobre usporiadané regály, ktoré vytvárajú široké uličky a ľahko sa tam pohybuje. Dizajn predajne je tiež pekný, všetko je tam čisté a úhľadné. Predajňa Lidl na Nivách je dosť veľká, ale aj tak je to tam stiesnené. Je to tam celkom chaoticky usporiadané a celkový dizajn je zvláštny. Niekedy nerozumiem, prečo sa niektorý sortiment nachádza v niektorých častiach. V predajni Billa pre mňa nie sú regály moc dobre usporiadané. Je pre mňa mínus, že keď niečo zabudnem zobrať na začiatku predajne, musím sa vracat' z druhého konca cez celú predajňu naspäť“.

Otázka 2. Vyhovuje Vám orientácia a prehľadnosť sortimentu v maloobchode Kraj, Billa, Lidl?

„V Kraji sa mi dobre orientuje, ľahko všetko nájdem. Je to veľmi prehľadný obchod. Tak isto usporiadanie sortimentu je tu super, všetko je vždy, tam kde má byť. V Lidli sa viem orientovať, pretože všetky predajne Lidla majú podobný dizajn. Tá prehľadnosť sortimentu je však trochu zložitá, lebo niekedy logicky nerozumiem tomu, prečo sa určitý produkt nenachádza v regáli s podobnými produktami, napríklad sortiment

určený na pečenie je veľmi rozhádzaný po predajni. V Bille mi orientácia vyhovuje, je tam všetko dobre dostupné. Prehľadnosť sortimentu je tiež na celkom dobrej úrovni“.

Otázka 3. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste s orientáciou a prehľadnosťou najviac spokojný/á?

„V Kraji aj Bille som s prehľadnosťou veľmi spokojná“.

Otázka 4. Ako ste spokojný/á s hĺbkou a šírkou sortimentu v Kraji, Bille a Lidli?

„V predajni Kraj viem nájsť produkty, ktoré sú menej bežné a ktoré v inej predajni nekúpim. Majú tam veľký výber sortimentu, takže som spokojná s hĺbkou aj šírkou sortimentu. V Bille robím skôr menšie nákupy, pretože ich vlastnú značku nenakupujem, ale radšej si tu kúpim produkty iných značiek. Nakupujem tu produkty, ktoré sú trochu netradičnejšie. V Lidli nakupujem produkty aj ich vlastnej značky. Nemajú tam však všetok bežný sortiment, takže často tam nenakúpim všetky produkty“.

Otázka 5. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní ste so sortimentom najviac spokojný/á?

„V predajni Lidl, pretože tam nakúpim kvalitné potraviny a čerstvé ovocie a zeleninu za dobrú cenu“.

Otázka 6. Ste spokojný/á s predajným personálom v Kraji? V Bille? V Lidli?

„V Kraji som s nimi veľmi spokojná lebo mi vždy poradili. Vždy som ich rýchlo našla a boli veľmi príjemní, takže som sa aj v predajni vďaka nim dobre cítila. V Lidli ich musím hľadať dlhšie, vždy sa najmä pohybujú niekde okolo skladu alebo pri pokladniach, ale inak sú tiež milí a ochotní pomôcť. V Bille mám s predajným personálom veľmi zlú skúsenosť. Keď som potrebovala pomoc, tak sa nevedeli orientovať a boli zmätení, kde sa ich sortiment v regáloch nachádza“.

Otázka 7. Ako na vás vplýva pracovné oblečenie predajného personálu v Kraji, Bille a Lidli?

„V Kraji majú predajcovia oblečenie málo výrazné. Stalo sa mi už aj, že som si ich zmýlila so zákazníkmi. Ale inak sa mi páči a je také neutrálne. V Lidli je to veľmi podobné ako v Kraji. V Bille viem predajcov najlepšie rozlíšiť, pretože ich oblečenie má výrazné farby. Zákazník si ich nepomýli s inými zákazníkmi a je ich vidno už z diaľky“.

Otázka 8. Aké vernostné programy využívate v Kraji? Bille? Lidli?

„V predajni Kraj využívam kartičku, ktorú mám v mobile. V Bille používam tiež kartičku v mobile, ale ešte som z nej nemala žiadnu zľavu. Jedine zľavy, ktoré sa vzťahujú na konkrétny produkt, ktorý je zlacnený. V Lidli používam aplikáciu, v ktorej sú niekedy aj rôzne produkty zdarma a veľa zliav tam je aj personalizovaných“.

Otázka 9. Pociťujete lojalnosť k predajniam Kraj v Auparku? Billa (Centrál)? Lidl (Nivy)?

„Pociťujem lojalnosť k predajni Lidl“.

Otázka 10. Majú pre vás tieto predajne špecifickú vôňu, osvetlenie alebo farby?

„V Kraji je všetko veľmi pekne nadizajnované. Sú tam všetko prírodné farby, dokonca tam majú aj strom čo pôsobí veľmi ekologicky. Osvetlenie je veľmi príjemné a všetko je tam dobre vidieť. Vôňa je tiež veľmi príjemná. V Bille sa mi niekedy nepáči vôňa, ale neviem čím to je spôsobené. Farby sú tam v pohode, celkom pestré a osvetlenie je tiež fajn. V Lidli je osvetlenie veľmi ostré a pre mňa nevhodné na nákup potravín. Farby sú v predajni v pohode a často tam cítim vôňu pečiva“.

Otázka 11. Majú pre vás tieto maloobchodné predajne vhodný zľavový systém?

„Najlepší systém má Lidl, ale nie je to prispôbené pre všetkých. Aplikáciu nevyužívajú starší ľudia, pretože často nevediarobiť s technológiou. Nevýhodou je tiež, že je pri využívaní aplikácie byť potrebné pripojenie na internetovú sieť. V Bille je to fajn, pretože sa tam dá uplatniť automatická zľava z kartičky. Uvítala by som tu ale viac zliav a aby boli aj personalizované. V Kraji to mám rovnako ako v Bille. Kartička je výhodou aj pre starších ľudí“.

Otázka 12. V ktorej z uvedených maloobchodných predajní nakupujete najradšej? Uvedte aj dôvod.

„V Lidli, pretože som zvyknutá na ich sortiment a často aj varím podľa kuchyne Lidla. Som spokojná aj s kvalitou. Poloha predajne je pre mňa dobrá a je to dostatočne veľká predajňa“.

3.2 Vyhodnotenie výsledkov kvalitatívneho prieskumu

Na základe vytvorenej škály, ktorá sa nachádza v prílohe č. 2 sme kvantifikovali odpovede od našich respondentov.

Hodnotenie parametra spokojnosť s rozložením regálov a dizajnom

Spokojnosť s rozložením regálov a dizajnom v predajni Kraj ohodnotilo šesť respondentov, že sa im veľmi páči (5 – veľmi sa mi páči) a dvaja respondenti odpovedali, že sa im rozloženie regálov a dizajn Kraja páči (4 – páči sa mi). Znamená to, že priemerné hodnotenie parametra spokojnosť s rozložením regálov a dizajnom je na úrovni 4,75.

V predajni Bille nie je veľa respondentov spokojných s rozložením regálov a dizajnom predajne. Páči sa len dvom respondentom (4 – páči sa mi), neutrálne to ohodnotili tiež dvaja respondenti (3 - neutrálne) a štyrom respondentom sa dizajn predajne Billa moc nepáčil (2 - moc sa mi nepáči). Z uvedených odpovedí vyplýva, že priemerné hodnotenia parametra je 2,75.

Predajňa Lidl je na tom podobne ako Billa. Neutrálne ohodnotili rozloženie regálov a dizajn predajne tri osoby (3- neutrálne). Štyrom respondentom sa v predajni Lidl moc nepáči (2 – moc sa mi nepáči) a jednému respondentovi sa rozloženie a dizajn nepáči vôbec (1 – vôbec sa mi nepáči). Priemerným výsledkom spokojnosti s regálmi a dizajnom v Lidli je 2,25.

Hodnotenie parametra spokojnosť s orientáciou a prehľadnosťou sortimentu

V predajni Kraj je s orientáciou a prehľadnosťou sortimentu veľmi spokojných až sedem respondentov (5 – veľmi sa mi páči) a jeden respondent je spokojný s týmto parametrom v predajni Kraj (4 – páči sa mi). Výsledná priemerná hodnota tohto parametra je 4,88.

Orientácia a prehľadnosť sortimentu v Bille sa páči štyrom respondentom (4 – páči sa mi) a neutrálne to ohodnotil jeden respondent (3 – neutrálne). Menej spokojní sú traja respondenti s orientáciou a prehľadnosťou sortimentu (2 – moc sa mi nepáči). Priemerný výsledok spokojnosti v predajni Bille je 3,13.

V Lidli sú s orientáciou a prehľadnosťou spokojní dvaja respondenti (4 – páči sa mi) a neutrálne to ohodnotili tiež dvaja respondenti (3- neutrálne). Jednému zákazníkovi sa v predajni Lidl nepáči (2 – moc sa mi nepáči) a až traja respondenti nie sú vôbec spokojní s prehľadnosťou a orientáciou (1 – vôbec sa mi nepáči). Na základe získaných odpovedí to znamená, že priemerné hodnotenie parametra je 2,38.

Hodnotenie parametra spokojnosť s hĺbkou a šírkou sortimentu

Najlepšie ohodnotilo spokojnosť so sortimentom v Kraji sedem osôb, pretože sú veľmi spokojní (5 – veľmi sa mi páči). Jeden respondent uviedol, že je s hĺbkou a šírkou

sortimentu v Kraji celkom spokojný (4 – páči sa mi). Z uvedených hodnotení vyplýva, že priemerná hodnota pre predajňu Kraj predstavuje 4,88.

Predajňa Billa má pre päť respondentov postačujúci sortiment (3 – neutrálne). S hĺbkou s šírkou sortimentu je veľmi spokojný jeden respondent (5 – veľmi sa mi páči) a jeden respondent je spokojný so sortimentom (4 – páči sami). Z výsledných hodnôt predstavuje priemer daného parametra hodnota 3.

V predajni Lidl je so sortimentom spokojný jeden respondent (4 – páči sa mi) a pre jedného nie je vôbec vyhovujúci (1 – vôbec sa mi nepáči). Pre štyroch respondentov je sortiment v Lidli postačujúci (3 – neutrálne) a trom respondentom tento sortiment moc nevyhovuje (2 – moc sa mi nepáči). Výsledná priemerná hodnota spokojnosti s hĺbkou a šírkou sortimentu v predajni Lidl je 2,88.

Hodnotenie parametra spokojnosť s predajným personálom

V predajni Kraj sú s predajným personálom veľmi spokojní štyria respondenti (5 – veľmi sa mi páči). Traja respondenti odpovedali, že sú spokojní (4 – páči sa mi) a jeden respondent ich zhodnotil neutrálne (3 – neutrálne). Z výsledkov vyplýva, že priemer parametra spokojnosť s predajným personálom má hodnotu 4,38.

S predajným personálom v Bille sú spokojní štyria respondenti (4 – páči sa mi) a jeden respondent je veľmi spokojný s personálom (5 – veľmi sa mi páči). Pre troch respondentov sú schopnosti predajcov postačujúce (3 – neutrálne) a jednému moc nevyhovujú (2 – moc sa mi nepáči). Priemerná hodnota z uvedených odpovedí vyšla 4.

Piaty respondenti sú spokojní s predajným personálom v predajni Lidl (4 – páči sa mi) a traja ich ohodnotili neutrálne (3 – neutrálne). Z výsledkov spokojnosti s predajným personálom v Lidli predstavuje priemer hodnota 3,63.

Hodnotenie parametra vôňa, osvetlenie a farby predajne

Na túto otázku berieme hodnotenie od siedmych respondentov, pretože jeden z opýtaných nám povedal, že si tieto charakteristiky pri nakupovaní nevšima.

V predajni Kraj odpovedalo sedem respondentov, že v predajni sa cítia veľmi príjemne a so všetkými skúmanými atribútmi sú veľmi spokojní (5 – veľmi sa mi páči). Z toho vyplýva, že aj výsledná priemerná hodnota parametra je 5.

Traja respondenti odpovedali, že v Bille sa im vôňa, osvetlenie a farby v predajni páčia (4 – páči sa mi) a štyria respondenti ohodnotili uvedené parametre v Bille ako neutrálne (3 – neutrálne). Výsledná priemerná hodnota tohto parametra v Bille je 3,43.

Vôňu, osvetlenie a farby v predajni Lidl ohodnotili najlepšie dvaja respondenti (5 – veľmi sa mi páči). Jeden zákazník ich hodnotí na dobrej úrovni (4 – páči sa mi) a dvaja na neutrálnej úrovni (3 – neutrálne). Dvom respondentom sa predajni Lidl tieto charakteristiky moc nepáčia (2 – moc sa mi nepáči). Priemer výsledkov uvedených hodnôt je 3.

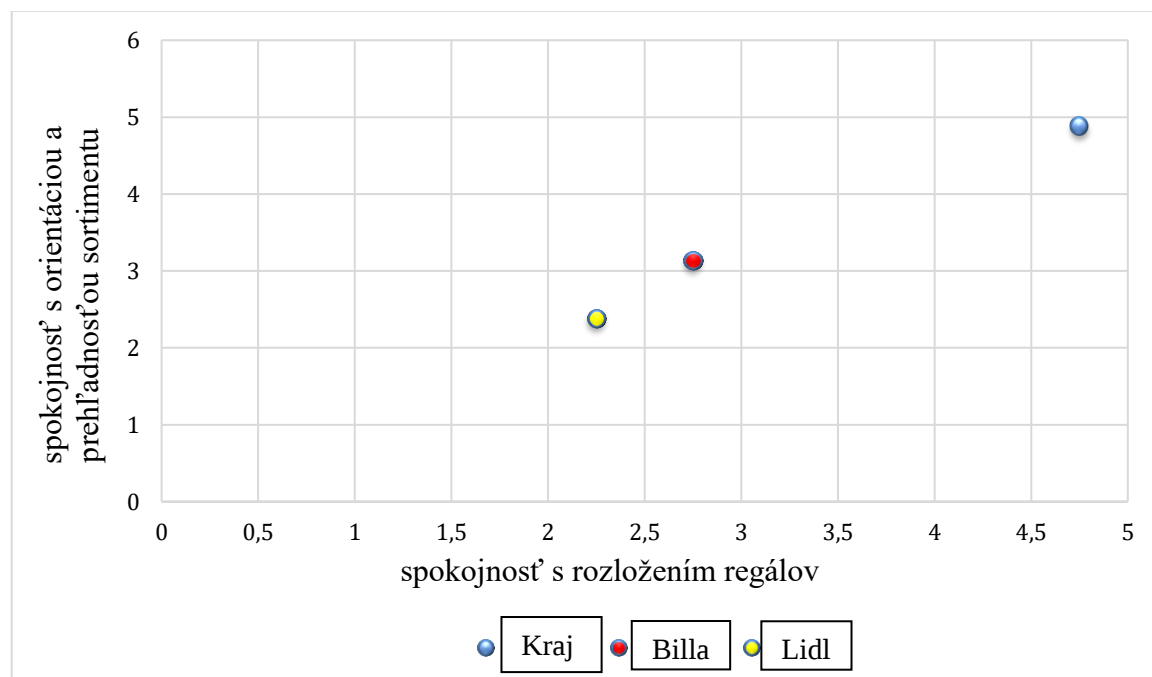
Hodnotenie parametra zľavový systém

V predajni Kraj je len jeden respondent veľmi spokojný s ponúkanými zľavami (5 – veľmi sa mi páči). Štyria respondenti sú so zľavovým systémom spokojní (4 – páči sa mi) a dvaja ho hodnotia neutrálne (3 – neutrálne). Jeden zákazník nie je moc spokojný so zľavami v Kraji (2 – moc sa mi nepáči). Priemerné hodnotenie parametra zľavový systém sa v Kraji nachádza na úrovni 3,63.

Zľavový systém v Bille sa páči štyrom respondentom (4 – páči sa mi). Traja opýtaní ho hodnotia neutrálne (3- neutrálne) a jeden respondent ho zhodnotil negatívne (2 – moc sa mi nepáči). Výsledok priemerného hodnotenia parametra je 3,38.

V Lidli sa veľmi páči zľavový systém až trom respondentom (5 – veľmi sa mi páči). Zvyšní piati respondenti sú spokojní s ponúkanými zľavami v predajni Lidl (4 – páči sa mi). Priemerný výsledok hodnôt vychádza na úrovni 4,38.

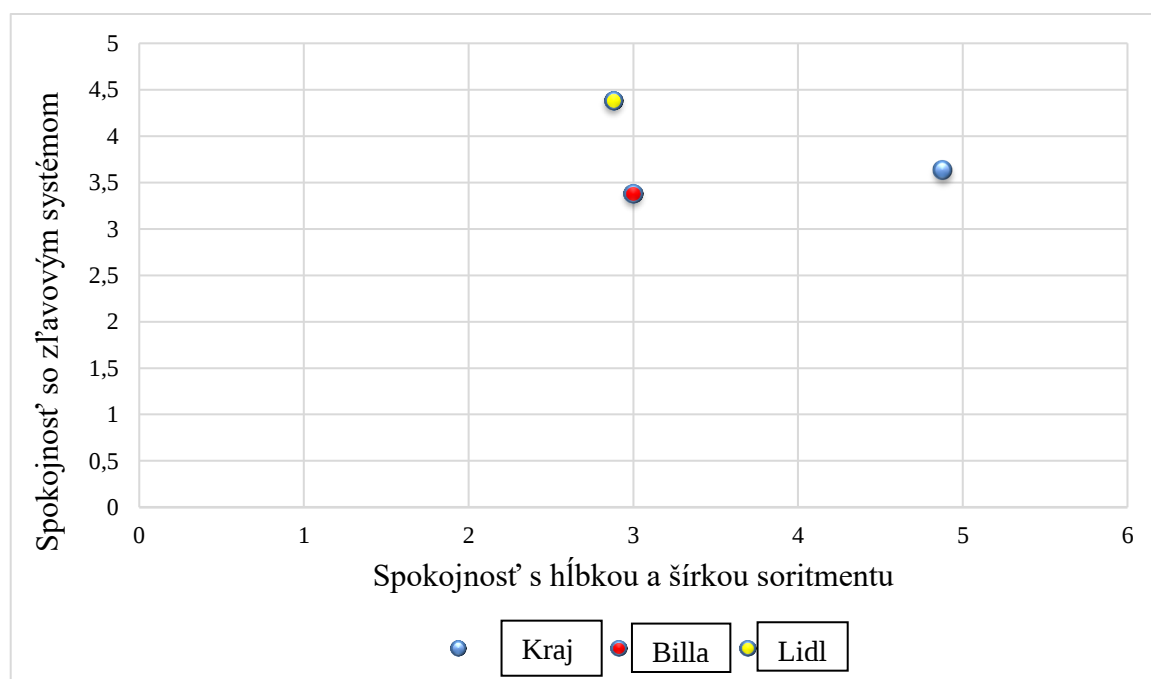
Graf 1 Porovnanie parametrov spokojnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe č. 1 je na osi x zobrazený parameter spokojnosť s rozložením regálov a na osi y parameter spokojnosť s orientáciou a prehľadnosťou sortimentu v predajni. V grafe sú zakreslené priemerné hodnoty týchto parametrov. Môžeme vidieť, že najlepšie umiestnenie v oboch parametroch má predajňa Kraj, pretože sa nachádza v grafe najvyššie a takmer úplne na pravej strane. Na druhej pozícii sa nachádza predajňa Billa, pričom na oboch osiach sa nachádza za polovicou. Najhoršie sa v tomto poradí umiestnila predajňa Lidl, ktorej hodnoty nedosahovali ani polovicu.

Graf 2 Porovnanie parametrov spokojnosti so zľavovým systémom a veľkosťou sortimentu

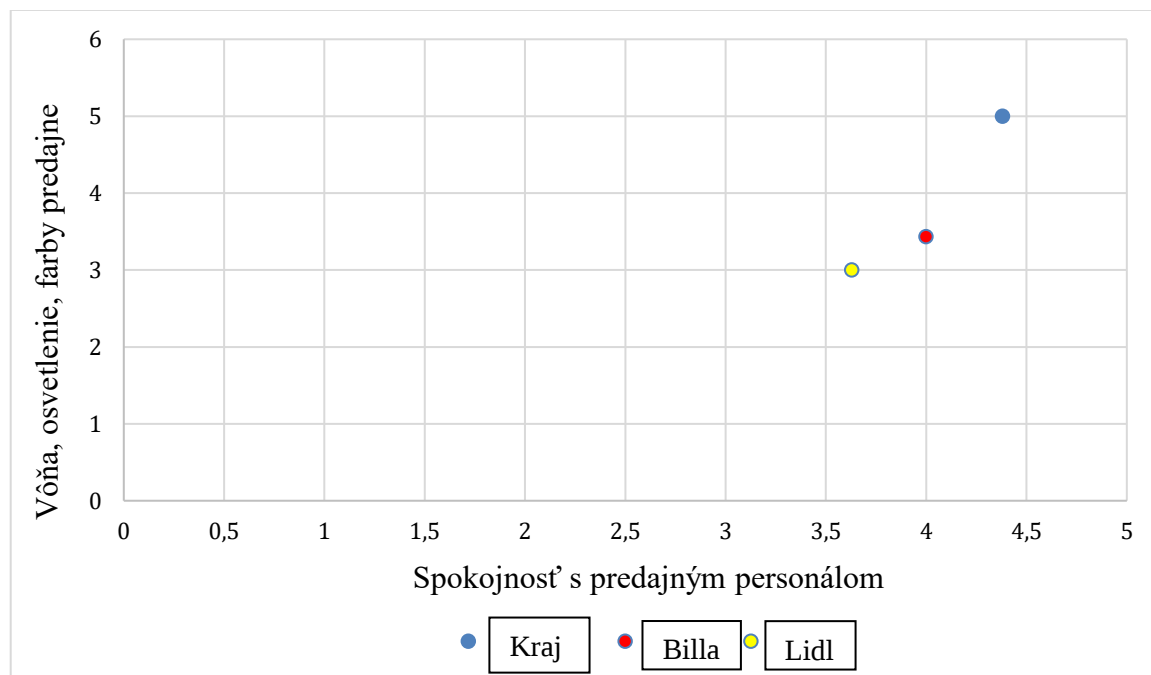


Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu č. 2 možno vyčítať pomer parametrov spokojnosť s hĺbkou a šírkou sortimentu a spokojnosť so zľavovým systémom. Môžeme vidieť, že najhoršie sa na pozícii na osi y nachádza predajňa Billa, pretože jej hodnoty sa nachádzajú najnižšie. Pri parametri týkajúceho sa spokojnosti s hĺbkou a šírkou sortimentu sa Billa nachádza na druhom mieste, pričom dosahuje hodnotu 3. Predajňa Lidl sa pri parametri spokojnosti so zľavovým systémom nachádza najvyššie, kde dosahuje hodnotu až 4,38, takže najviac respondentov je spokojných so zľavami v predajni Lidl. Pri parametri na osi x sa však nachádza na poslednom mieste, kde nedosahuje ani hodnotu 3, takže v predajni sa nenachádza dostatok potrebného sortimentu pre zákazníkov. Predajňa Kraj dosahuje najvyššiu pozíciu pri parametri s hĺbkou a šírkou sortimentu, čo znamená, že respondenti

sú najviac spokojní so sortimentom v tejto predajni. Čo sa však týka spokojnosti so zľavami v predajni Kraj, je na horšej pozícii ako Lidl a ich hodnoty sa líšia o 0,75 bodov.

Graf 3 Porovnanie parametrov spokojnosti s predajným personálom a špecifickými charakteristikami predajne



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu č. 3 vyplýva, že najviac respondentov je spokojných s predajným personálom a charakteristikami ako je vôňa, osvetlenie a farby v predajni Kraj. Na druhej pozícii sa nachádza predajňa Billa, pričom pri spokojnosti s personálom dosahuje hodnotu 4 a pri špecifických charakteristikách 3,43. Najhoršie bola hodnotená predajňa Lidl, pretože sa jej hodnoty nachádzajú v grafe najnižšie.

4 Diskusia

V tejto kapitole z výsledkov kvalitatívneho prieskumu spracujeme návrhy pre maloobchodné predajne, ktoré boli skúmané v benchmarkingovom procese. Vytvorila sa návrhy pre hlavný benchmark, ktorý nám vyšiel z prieskumu ako najlepší a následne sa vytvorila návrhy aj pre sledovanú konkurenciu, s ktorou bol daný benchmark porovnávaný.

Z vykonaného benchmarkového procesu sme zistili, že zákazníci z pozorovaných troch predajní najlepšie vnímajú predajňu Kraj. Benchmarking bol zameraný na to, ako zákazníci vnímajú dané predajne a ako sa v nich cítia. Tým, že predajňa Kraj v tomto procese vyšla najlepšie, navrhujeme jej zopár odporúčaní, ktoré by mohla využiť vo svoj prospech a upevniť, resp. posilniť svoju pozíciu.

Návrhy pre predajňu Kraj

Prvým návrhom pre predajňu Kraj je aby si stále udržiavala kontakt so svojimi zákazníkmi. Môže to urobiť takým spôsobom, že ich bude informovať o nových produktoch a akciách, ktoré sa v predajni nachádzajú. Odporúčame na to využiť sociálne siete alebo iné marketingové kanály, ktoré sú veľmi dobrým prostriedkom na ovplyvňovanie súčasných, ale aj potenciálnych zákazníkov.

Ďalším návrhom je aby predajňa ponúkla zákazníkovi pridanú hodnotu. Je dôležité ponúknuť svojim zákazníkom viac ako len výrobky, ktoré predávajú. Môžu napríklad ponúknuť rady a tipy na starostlivosť o rastliny, ktoré sa v predajni Kraj v Auparku predávajú, alebo organizovať workshopy a prednášky týkajúce sa záhradníctva a pestovania priamo v danej predajni. Iným spôsobom ponúknutia pridanej hodnoty by bolo, aby sa v predajni zorganizovala akcia so skúseným kuchárom, ktorý by zákazníkovi ponúkol recepty a návody ako si pripraviť chutné jedlo z kvalitných potravín, ktoré predajňa Kraj ponúka.

Keďže sa zákazníkovi v predajni nakupuje veľmi dobre, vzhľadom na pekný dizajn a priestrannosť predajne, odporúčame aby predajňa Kraj ponúkala pre svojich zákazníkov výhodnejšie ceny produktov. Keďže už viaceré predajne majú vytvorenú aplikáciu navrhujeme aby sa v predajni takáto aplikácia vytvorila. V aplikácii by si zákazníci mohli uplatniť zľavu na rôzne produkty aj na základe toho, aké produkty nakupujú. Vytvoriť teda personalizované zľavy, vďaka ktorým by aj predajňa získala viac zákazníkov. V rámci vernostného programu by predajňa mohla ponúkať kupóny s vyššou zľavou na určené produkty, ktoré by sa nachádzali v príslušných akciových letákoch a každý zákazník, ktorý

využíva napríklad vernostnú kartičku predajne by si tento kupón mohol pri nákupe uplatniť.

Návrhy pre predajne Lidl a Billa

Pre predajne Lidl a Billa navrhujeme aby vybudovali výrazný obchodný vzhľad. Je dôležité, aby predajne mali pekný vzhľad, ktorý zaujme zákazníkov už z diaľky. To môžu predajne dosiahnuť pomocou vhodného osvetlenia, originálnych regálov a vývesných tabúl, ktoré zobrazujú sortiment, ktorý sa v predajniach nachádza. Keďže sa predajne nachádzajú v nákupných centrách a ich rozloha je obmedzená, je potrebné aby sa sortiment v predajni správne usporiadal a v regáloch bol vždy poriadok, aby v predajni nevznikal chaos. Viacero respondentov tiež kritizovalo orientáciu v týchto predajniach, a preto navrhujeme aby sa v predajni vytvorili tabule s veľkými nápismi sortimentu a šípky, ktoré ich nasmerujú ku konkrétnym produktom.

Pre zákazníkov je veľmi podstatné príjemné nákupné prostredie. Nákup môže byť pre zákazníkov stresujúci, preto je dôležité, aby predajne vytvorili pohodlné nákupné prostredie a uľahčili tak nákup pre svojich zákazníkov. To môžu dosiahnuť pomocou vhodného umiestnenia tovaru, vhodného osvetlenia produktov a hudby. V predajni sa musí zákazníkom dobre pohybovať, a preto odporúčame, aby sa vytvorili medzi regálmi širšie uličky, a tak uľahčili pohyb nielen pre zákazníkov, ale aj pre personál.

Aby sa zvýšila konkurencieschopnosť predajní odporúčame im, aby ponúkali kvalitné produkty. V súčasnosti čoraz viac zákazníkov vyhľadáva kvalitné produkty, ktoré sú zárukou spokojnosti a životnosti. Preto je dôležité, aby obchody vždy ponúkali to najlepšie. Mali by sa zamerať na produktové kategórie, ktoré sú v súčasnej dobe najžiadanejšie. Stále viac a viac zákazníkov nakupuje slovenské výrobky, a preto by v predajniach Lidl a Billa mali vytvoriť väčšiu podporu slovenských výrobcov. Ďalej sa veľa zákazníkov orientuje na nákup bio potravín, ktoré sú ekologicky pestované a vyrábané, čím sú šetrné aj k životnému prostrediu.

Tieto odporúčania by mali pomôcť predajniam v nákupných centrách v Bratislave zlepšiť sa a poskytnúť zákazníkom pozitívne skúsenosti.

Záver

Pre každú spoločnosť je dôležité aby si získala čo najviac zákazníkov, a tak zvýšila svoju konkurencieschopnosť. Preto však musí poznať správanie a dynamiku na trhu svojej konkurencie. Aby spoločnosť zistila, ako sa správa konkurencia v odvetví alebo mimo neho, je potrebné aby sa s ňou porovnala. Výsledky tohto porovnania jej umožnia identifikovať nedostatočné oblasti a zlepšiť svoje vlastné procesy.

Cieľom tejto diplomovej práce bolo pomocou benchmarkingového procesu, zameraného na zákazníka spracovať odporúčania pre predajňu Kraj, ktorá sa nachádza v nákupnom centre Aupark, pre predajňu Lidl v nákupnom centre Mlynské Nivy a pre predajňu Billa v nákupnom centre Centrál.

V kvalitatívnom prieskume sa zisťovali informácie od zákazníkov, ktorí navštevujú skúmané predajne. Rozhovoru sa zúčastnilo 8 osôb. Otázky sa týkali spokojnosti s rozložením regálov a dizajnom predajne, spokojnosti s orientáciou v predajni a prehľadnosťou sortimentu. Ďalej sa hodnotila hĺbka a šírka sortimentu a zisťovala sa spokojnosť so zľavovým systémom, ale aj spokojnosť s predajným personálom.

Z analýzy výsledkov prieskumu sa navrhli odporúčania pre najlepší výsledok benchmarku, ktorým bola predajňa Kraj, ale aj pre ďalšie porovnávané predajne, ktorými boli predajňa Billa a Lidl. Pre predajňu Kraj v nákupnom centre Aupark sa odporúča aby si udržiavala kontakt so svojimi zákazníkmi, najmä informovanosťou o nových produktoch a akciách cez sociálne siete. Ďalším návrhom je aby predajňa poskytla svojim zákazníkom pridanú hodnotu. Teda aby do svojej predajnej činnosti zahrnula aj iné aktivity, ako napríklad workshopy, na ktorých by zákazníkovi ukazovali ako si vypestovať zdravé ovocie a zeleninu, prípadne ako sa starať o rastliny. Ďalšou aktivitou by mohlo byť zorganizovanie akcie s kuchárom, ktorý by ukázal ako pripraviť chutné recepty. Posledným návrhom pre predajňu Kraj je aby vytvorila kvalitnejší vernostný program s väčšími zľavami. Napríklad vytvoriť aplikáciu, kde by sa vyskytovali aj personalizované zľavy.

Medzi návrhy, ktoré sú spracované pre predajne Billa a Lidl patrí odporúčanie, aby si vybudovali výrazný obchodný vzhľad, ktorý bude zákazníkov lákať nakupovať v ich predajniach. V predajniach by mali využiť vhodné osvetlenie, originálne regály a vývesné tabule. Mali by zväčšiť priestor medzi uličkami, zvoliť do predajne vhodnú hudbu a umiestnenie tovaru by malo byť ľahko dostupné. Keďže predajne Billa a Lidl

uprednostňujú skôr predaj vlastných značiek, na základe odpovedí od respondentov odporúčame, aby do svojho portfólia zahrnuli viac produktov so slovenským pôvodom.

Zoznam použitej literatúry

AHMAD, Munir - BENSON, Roger. *Benchmarking in the Process Industries*. Spojené Kráľovstvo : IChemE, 1999. 155 s. ISBN 978-08-529-5411-9.

ANDERSEN, B. - PATTERSEN, P.-G. *Benchmarking Handbook*. Springer Science & Business Media, 1995. 192 s. ISBN 978-04-127-3520-2.

ARMSTRONG, Michael - Baron, Angela. *The Job Evaluation Handbook*. Londýn : CIPD Publishing, 1995. 404 s. ISBN 978-08-529-2581-2.

AYUNGA, Rhegie Nastiti. CUSTOMER BENCHMARKING ANALYSIS ON BRAND IMAGE FORMATION IN BRAND NIKE. In: *Sinergi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen* [online]. 2018, roč. 8, č. 2, s. 12-25. [cit. 2022-23-11]. Dostupné na: file:///C:/Users/uzivatel/Downloads/CUSTOMER_BENCHMARKING_ANALYSIS_ON_BRAND_IMAGE_FORM.pdf

GONCHARUK, Anatoliy G. Performance benchmarking in gas distribution industry. In: *Benchmarking: An International Journal* [online]. 2008, roč. 15, č. 5, s. 548-559. [cit. 2022-17-11]. ISSN 1463-5771. Dostupné na: <file:///C:/Users/uzivatel/Downloads/1742533.pdf>

GONCHARUK, Anatoliy. Competitive benchmarking technique for “the followers”: a case of Ukrainian dairies. In: *Benchmarking: An International Journal* [online]. 2012, Vol. 21, No. 2, s. 218-225. [cit. 2022-15-10]. ISSN 1463-5771. Dostupné na: <file:///C:/Users/admin/Downloads/17106584.pdf>

GONCHARUK, Anatoliy. International performance benchmarking in winemaking. In: *Benchmarking: An International Journal* [online]. Ukrajina: International Humanitarian University, Odessa, 2017, Vol. 24, No. 1, s. 24-33. [cit. 2022-29-10]. ISSN 1463-5771. Dostupné na: <file:///C:/Users/admin/Downloads/BIJ-07-2015-0071.pdf>

HACKER, M. E. - KLEINER, B. M. 12 steps to better benchmarking. In: *Industrial Management* [online]. 2000, roč. 42, č. 2, s. 20-23. ISSN: 0019-8471. [cit. 2022-19-11]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/285885970_12_steps_to_better_benchmarking

HARPER, Merci. *What are the Four Types of Benchmarking?* [elektronický zdroj]. [2019], online. [cit. 2022-15-11]. Dostupné na: <https://www.apqc.org/blog/what-are-four-types-benchmarking>

O nás [elektronický zdroj]. online. [cit. 2023-20-03]. Dostupné na: <https://krajpotravín.sk/o-nas>

HYMAN, Wiliam A. - National Cooperative Highway Research Program. *Guide for Customer-driven Benchmarking of Maintenance Activities*. United States: Transportation Research Board, 2004. 254 s. ISBN 978-03-090-8786-5.

INDRIASTUTI, Herning - NUGROHO, Budi - ARYANTO, Vincent. Small and medium enterprises' product benchmarking advantages on marketing performance. In: *International Journal of Mechanical Engineering and Technology* [online]. 2017, roč. 8, č. 7, s. 70-84. [cit. 2022-28-10]. ISSN 0976-6340. Dostupné na: file:///C:/Users/uzivatel/Downloads/IJMET_08_07_009-pdf.pdf

KARLOFF, B. - OSTBLOM, S. *Benchmarking: A signpost to excellence in quality and productivity*. Spojené Kráľovstvo: John Wiley & Sons Ltd, 1993. ISBN: 978-04-719-4180-4.

KOREŇOVÁ, M. Benchmarking - nástroj na zlepšovanie kvalít. [elektronický zdroj]. Košice: Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2007. s. 391. ISBN 978-80-225-2482-7. [cit. 2022-10-10]. Dostupné na: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/korenova.pdf>

KOZAK, Metin. *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*. Veľká Británia: CABI, 2004. 216 s. ISBN 978-08-5199-875-6.

LINCOLN, John. *Benchmark Marketing: What It Is And How To Use It To Prep For 2022* [elektronický zdroj]. [2021], online. [cit. 2022-13-11]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/10/11/benchmark-marketing-what-it-is-and-how-to-use-it-to-prep-for-2022/?sh=4ce571062c4b>

LOOK, Christine. *Benchmarking im Marketing: Theoretische Grundlagen, Konzeption eines Leitfadens und praktische Anwendung*. Berlín : diplom.de, 2001. 136 s. ISBN 978-38-324-3432-8.

MADZÍK, Peter - JANOŠKOVÁ, Mária. *Application of competitive benchmarking for the creation of national and regional creative index*. Ružomberok: Catholic University in Ružomberok, 2021. 568 s. ISBN 978-80-561-0888-8.

MASTERS, Terry. *What is external benchmarking?* [elektronický zdroj]. [2022], online. [cit. 2022-12-07]. Dostupné na: <https://www.smartcapitalmind.com/what-is-external-benchmarking.htm>

MCNALLY, R. C. - CAVUSGIL, E. - CALANTONE, R. J. Product Innovativeness Dimensions and Their Relationships with Product Advantage, Product Financial Performance, and Project Protocol. *Journal Product Innovation Management*. In: *Journal of Product Innovation Management* [online]. 2010, roč. 27, č. 7, s. 991-1006. [cit. 2022-31-10]. ISSN: 0737-6782. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-5885.2010.00766.x>

McSHERRY, Robert - BASSETT, C. Christopher - THORNES, Nelson. *Practice Development in the Clinical Setting: A Guide to Implementation*. Veľká Británia : Nelson Thornes, 2002. 132 s. ISBN 978-07-487-6146-3.

MEG. *What is performance benchmarking?* [elektronický zdroj]. [2020], online. [cit. 2022-10-11]. Dostupné na: <https://www.talkwalker.com/blog/benchmarking>

MORIARTY, John - SMALLMAN, Clive. En route to a theory of benchmarking. In: *Benchmarking: An International Journal* [online]. New Zeland: Emerald Publishing Limited 2009, roč. 16, č. 4, s. 484-503. ISSN 1463-5771. Dostupné na: <http://www.moriarty.biz/Resources/Moriarty%202009%20En%20route%20to%20a%20theory%20of%20benchmarking.pdf>

MOTWANI, Jaideep G. - SOWER, Victor E. *Benchmarking in services*. Emerald Group Publishing, 2006. 163 s. ISBN 978-18-466302-8-6.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management press, 2004. 326s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav - VYKYDAL, David - HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking Mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování*. Management Press, 2011. 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NENADÁL, Jaroslav. Jak začít s Benchmarkingem?. In: *Quality*. 2009, roč. 2, č. 1. ISSN 1335-9231.

PAPULOVÁ, Zuzana - PAPULA, Ján - GAŽOVÁ, Andrea. *Procesný manažment: Analýzy, modelovanie, implementácia*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2022. 188 s. ISBN 978-80-7676-425-5.

PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality*. 3. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. 160 s. ISBN 978-80-8168-834-8.

PERFORMICS a kol. *Uspejte v online: Čo najlepší marketéri vedia, robia a hlásajú*. 1. vyd. Lion Communications Slovakia, 2021. 296 s. ISBN:978-80-973694-0-8.

PROGRANOVÁ, Z. a kol. *Benchmarking : Nástroj zlepšovania riadenia podnikateľskej činnosti*. Nitra : SPU, 2011. 87 s. ISBN 987-80-552-0672-1.

SAUL, Jason. *Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage, and Improve Performance*. Fieldstone Alliance, 2004. 96 s. ISBN 978-09-400-6943-5.

SHAMMA, Hamed - HASSAN, Salah. Customer-driven benchmarking: A strategic approach toward a sustainable marketing performance. In: *Benchmarking: An International Journal* [online]. 2013, roč. 20, č. 3, s. 377-395. [cit. 2022-23-11]. ISSN: 1463-5771. Dostupné na: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47169605/Customer-driven_benchmarking_A_strategic20160711-14257-1rvbg9f-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669205783&Signature=IZ4zTiZxbBVIQyiQVxm8hxxvUJ02B2XBMbRxwUF4wCAJXHUqcqRViorOK~N3q3sUd6bdyDFvTTQafEo3tg0PzHQKQwa-My6yCTsMPxJP39pglDbN7Ocgikt6ZML4M5LWvzW7uYrrENRyfhp~tt5y-Iq5yiQKTN~kq8ScYbTlSzEGsQeThn1BRnUNOmR345HSBW1m2JjXbT7v5EwedecQ2zNCMTnIkQFoadqQSXCyQJrO9VVSFWU4yHa8TGFDH-

[5zW6AQOlWBWZbqGLTcKK9NdAb3shUc1OFjRls4f4Yk45FI6whNg-euJtxU3-tuF2QqexL1wbOtC0kxqIfXSloc3Q_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://latana.com/post/what-is-industry-benchmarking/)

SHRÖDER, Cory. *You've Been Using Industry Benchmarking Incorrectly — Here's the Right Way*. [elektronický zdroj]. [2022], online. [cit. 2022-30-10]. Dostupné na: <https://latana.com/post/what-is-industry-benchmarking/>

SITNIKOV, Catalina, Soriana - VASILESCU, Laura. A Global Vision over Benchmarking Process: Benchmarking Based Enterprises. In: *Munich Personal RePEc Archive* [online]. Romania: University of Craiova. 2008, no. 9482. [cit. 2022-15-11]. Dostupné na: file:///C:/Users/admin/Downloads/A_Global_Vision_over_Benchmarking_Process_Benchmark.pdf

SMITH, Helen - ARMSTRONG, Michael - BROWN, Sally. *Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education*. Londýn : Psychology Press, 1999. 288 s. ISBN 978-07-494-3033-7.

Spoločnosť Lidl [elektronický zdroj]. online. [cit. 2023-20-03]. Dostupné na: <https://www.lidl.sk/>

STAPENHURST, Tim. *The benchmarking book. A how to guide to best practice for managers and practitioners*. Rotledge, 2009. 454 s. ISBN 978-07-506-8905-2.

STOCKMANN, Reinhard. *A Practitioner Handbook on Evaluation*. Edward Elgar Publishing, 2010. 392 s. ISBN 978-18-498-0802-6.

SZABO, Ľuboslav - ČAMBALÍKOVÁ, Andrea. Postavenie benchmarkingu ako nástroja kontrolovania v moderných trendoch manažmentu. In: *Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev II.: recenzovaný zborník vedeckých statí*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií, 2019. ISBN 978-80-7556-041-4.

ŠPAČEK, M. K čemu a jak využit benchmarking. In: *Moderní řízení*, 2005, č. 4, s. 51-54. ISSN 0026-8720.

ŠVECOVÁ, Lenka - VEBER, Jaromír. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada publishing, 2021. 344 s. ISBN 978-80-271-1385-9.

Vitajte v našom kraji [elektronický zdroj]. online. [cit. 2023-20-03]. Dostupné na:

VORHIES, Douglas W. - MORGAN, Neil, A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. In: *Journal of Marketing* [online]. 2005, roč. 69, č. 1, s. 80–94. [cit. 2022-10-10]. ISSN 0022-2429. Dostupné na: file:///C:/Users/uzivatel/Downloads/Vorhies-MorganJM2005.pdf

What Are The Four Types Of Benchmarking [elektronický zdroj]. [2021], online. [cit. 2022-15-11]. Dostupné na: <https://newcityinsurance.com/what-are-the-four-types-of-benchmarking/>

ZAIRI, Mohamed. *Effective benchmarking: Learning from the best*. Veľká Británia: Springer Science & Business Media, 1996. 380 s. ISBN 978-04-127149-0-0.

Základné informácie [elektronický zdroj]. online. [cit. 2023-20-03]. Dostupné na: <https://www.billa.sk/o-spolocnosti/kto-sme/zakladne-informacie>

ZGÚTOVÁ, Katarína. INTERLABORATORY COMPARISON OF ACCREDITED LABORATORIES IN TERMS OF BENCHMARKING IN SLOVAKIA. [online]. 2009, roč. 4, č. 4, s. 146-159. [cit. 2022-12-07]. Dostupné na: file:///C:/Users/uzivatel/Downloads/Inter-Laboratory_Comparison_of_Accredited_Laborato.p