

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 16100/D/2010/0004588134

**VPLYV TRANSNACIONÁLNYCH KORPORÁCIÍ NA NEZÁVISLÝ
MALOOBCHOD NA EURÓPSKOM VNÚTORNOM TRHU**

Dizertačná práca

2010

Ing. Katarína Ožvoldová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**VPLYV TRANSNACIONÁLNYCH KORPORÁCIÍ NA
NEZÁVISLÝ MALOOBCHOD NA EURÓPSKOM
VNÚTORNOM TRHU**

Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika obchodu a služieb

Študijný odbor: 3.3.11 Odvetvové a prierezové ekonomiky

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Školiteľ: doc. Ing. Jana Štofilová, CSc.

Bratislava 2010

Ing. Katarína Ožvoldová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Ing. Katarína Ožvoldová
Študijný program: ekonomika obchodu a služieb (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.11 Odvetvové a prierezoové ekonomiky
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský

Názov: Vplyv transnacionálnych korporácií na nezávislý maloobchod na európskom vnútornom trhu
Cieľ: Zhodnotiť podnikateľské prostredie a konkurenčné možnosti nezávislých maloobchodníkov s potravinami vo vybraných krajinách európskeho vnútorného trhu s dominantným postavením nadnárodných maloobchodných spoločností.
Anotácia: Skúmať ako nezávislí maloobchodníci s potravinami využívajú komponenty maloobchodných stratégií v konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a veľkými nadnárodnými reťazcami a poukázať na tie, ktoré najviac ovplyvňujú výkon maloobchodníkov.

Školiteľ: doc. Ing. Jana Štofilová, CSc.
Katedra: KM OF – Kat. marketingu OF
Vedúci katedry: doc. Ing. Júlia Lipianska, CSc.

Dátum zadania: 01.10.2007

Dátum schválenia: 01.10.2007

prof. Ing. Vojtech Kollár, PhD.
predseda odborovej komisie

Čestné vyhlásenie

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

Dátum: 7. marca. 2010

.....
(podpis študenta)

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcela poďakovať mojej školiteľke doc. Ing. Jane Štofilovej, CSc. za jej cenné rady, usmernenia a odporúčania, ktoré mi poskytla pri riešení dizertačnej práce. Zároveň by som sa chcela poďakovať aj celému kolektívu Katedry marketingu Obchodnej fakulty, kde táto práca vznikla, za všestrannú pomoc počas celého doktorandského štúdia.

Moja veľká vďaka patrí aj docentovi Larsovi Esbjergovi a kolektívu Aarhus School of Business, Aarhus University v Dánsku, kde som mala možnosť zúčastniť sa výskumného pobytu, za rady, usmernenia a odporúčania pri mojej výskumnej práci a nové cenné skúsenosti, ktoré som nadobudla.

Osobitné poďakovanie patrí Ing. Jozefovi Orgonášovi PhD., generálnemu sekretárovi Zväzu obchodu a cestovného ruchu SR za pomoc pri realizácii kvantitatívneho výskumu na Slovensku.

Abstrakt

OŽVOLDOVÁ, Katarína: *Vplyv transnacionálnych korporácií na nezávislý maloobchod na európskom vnútornom trhu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Jana Štofilová, CSc. – Bratislava: OF EU), 2010, 160s.

Predkladaná dizertačná práca sa venuje nepriaznivému vysoko konkurenčnému prostrediu, ktorému malí maloobchodníci čelia zo strany maloobchodných reťazcov. Cieľom našej dizertačnej práce bolo zhodnotiť podnikateľské prostredie a konkurenčné možnosti nezávislých maloobchodníkov s potravinami vo vybraných krajinách európskeho vnútorného trhu, konkrétne v Dánsku a na Slovensku, s dominantným postavením veľkoplošných maloobchodných reťazcov. Za účelom naplnenia uvedeného cieľa sme skúmali, ako nezávislí maloobchodníci s potravinami využívajú komponenty maloobchodných stratégií v konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a domácimi maloobchodnými reťazcami, a ktoré z nich najviac ovplyvňujú výkon maloobchodníkov.

Dizertačná práca pozostáva zo 7 kapitol a tabuľky, grafy a matice sú obsiahnuté v prílohách. Prvá kapitola predstavuje stručný úvod do problematiky dizertačnej práce. Druhá kapitola je venovaná súčasnému stavu problematiky nezávislého maloobchodu a konkurenčných stratégií a ich vplyvu na výkon na európskom vnútornom trhu. V ďalšej časti podrobne popisujeme cieľ a metódy dizertačnej práce použité pri napĺňaní predmetného cieľa. Posledné tri kapitoly sú venované výsledkom a prínosom dizertačnej práce pre teóriu a prax.

V dizertačnej práci ponúkame nezávislým maloobchodníkom s potravinami pohľad do podstaty strategických príležitostí, ktoré potenciálne majú na rozdielnych úrovniach a spôsob, akým tieto môžu prispieť k ich výkonu. Slovenskí nezávislí maloobchodníci sa tiež môžu poučiť z rozdielov, ktoré existujú v maloobchodných stratégiách využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a z rozdielnych maloobchodných stratégií, ktoré viedli k vyššiemu výkonu v Dánsku. Odporúčanie vyplýva zo vzrastajúcej koncentrácie na maloobchodnom trhu v Slovenskej republike, pričom je veľmi pravdepodobné, že budúci vývoj bude napodobňovať situáciu na maloobchodnom trhu s potravinami v Dánsku.

Abstract

OŽVOLDOVÁ, Katarína: *The influence of transnational corporations on independent retail on European inner market* - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Marketing department. - The PhD thesis leader: doc. Ing. Jana Štofilová, CSc. - Bratislava: OF EU, 2010, 160 p.

The presented academic thesis is dedicated to hostile highly competitive environment small retailers face from large retail chains. The purpose of our thesis was to evaluate business environment and competitive possibilities of independent grocery retailers in selected countries of European inner market, in particular Denmark and Slovakia, with dominant presence of large scale retail chains. To fulfil this purpose we have investigated how the independent grocery retailers use components of retail strategies in the competition with transnational corporations and large national retail chains and which of these components influence retailers' performance the most.

Dissertation thesis consist of 7 chapters and all tables, graphs and matrices are contained in appendices. First chapter represents brief introduction to problem of dissertation thesis, while the second chapter is dedicated to present state of problem of independent grocery retailing and competitive strategies and their influence on performance on European inner market. In next part, we describe in detail purpose and methods of dissertation thesis used to fulfil specified purpose. The last three chapters are devoted to results and contribution of our dissertation thesis for theory and practice.

In our thesis, we offer independent grocery retailers insight into the nature of the strategic options they potentially have at different levels and the way that these might contribute to their performance. Slovak independent retailers can also learn from differences that exist in retail strategies used by independent grocery retailers in Denmark and different retail strategies that lead to better performance in Denmark, while with increasing concentration at retail market in Slovakia (coming closer to concentration in Denmark) it is most likely that further development will imitate the situation on grocery retail market in Denmark.

Obsah

1. Úvod do problematiky	11
2. Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí.....	13
2.1. Nezávislí maloobchodníci v konkurencii európskeho maloobchodu.....	13
2.1.1. Vývoj nezávislého maloobchodu s potravinami v európskom maloobchode ...	14
2.1.2. Úloha nezávislých maloobchodníkov s potravinami v európskom maloobchode	16
2.1.3. Porovnanie nezávislých maloobchodníkov s potravinami s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami v Európskom maloobchode	18
2.1.4. Profesionálne organizácie a kooperatívne aliancie nezávislých maloobchodníkov	21
2.1.5. Konkurencia nezávislých maloobchodníkov s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami	23
2.2. Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi v ich konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami	26
2.2.1. Stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky (business-level strategies).....	28
2.2.1.1. Stratégia nákladového vodcovstva	30
2.2.1.2. Stratégia diferenciácie.....	31
2.2.1.3. Stratégia špecializácie.....	31
2.2.2. Stratégie na funkčnej úrovni (functional-level strategies).....	32
2.2.2.1. Sortimentová stratégia.....	34
2.2.2.2. Stratégia služieb pre zákazníkov	39
2.2.2.3. Komunikačná stratégia.....	43
2.2.2.4. Stratégia formátu a prostredia	47
2.3. Výkon v kontexte nezávislej maloobchodnej spoločnosti.....	52
3. Cieľ práce	56
3.1. Cieľ	56
3.2. Hypotézy	57
4. Metdika práce a metódy skúmania	60
4.1. Metódy kvalitatívneho výskumu	60
4.1.1. Vzorka kvalitatívneho výskumu	61

4.1.2. Rozhovor v kvalitatívnom výskume	64
4.1.3. Pozorovanie	66
4.1.4. Analýzy kvalitatívneho výskumu	67
4.1.4.1. Transkripčia	67
4.1.4.2. Obsahová analýza	68
4.1.4.3. Medzipřípadová (cross-case) analýza	69
4.2. Metódy kvantitatívneho výskumu	70
4.2.1. Dotazník	71
4.2.2. Vzorka kvantitatívneho výskumu	73
4.2.2. E-mailový prieskum a odozva	75
4.2.4. Analýzy kvantitatívneho výskumu	76
4.2.4.1. Kódovanie a zaznamenávanie údajov	76
4.2.4.2. Faktorová analýza	77
4.2.4.3. Zhuková analýza	78
4.2.4.4. Multiregresná analýza, multivariačná analýza rozptylu a profilová analýza	79
5. Výsledky a diskusia	81
5.1. Maloobchod vo vybraných krajinách európskeho vnútorného trhu: Dánsko a Slovensko	81
5.1.2. Dánsko	81
5.1.2.1. Konkurencia a internacionalizácia v dánskom maloobchode	82
5.1.2.2. Koncentrácia v dánskom maloobchode	83
5.1.2.3. Nezávislí maloobchodníci v dánskom maloobchode	834
5.1.3. Slovensko	86
5.1.3.1. Konkurencia a internacionalizácia v slovenskom maloobchode	86
5.1.3.2. Koncentrácia v slovenskom maloobchode	89
5.1.3.3. Nezávislí maloobchodníci v slovenskom maloobchode	90
5.2. Výsledky kvalitatívneho výskumu	92
5.2.1. Porovnanie maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi v Dánsku	93
5.2.1.1. Stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky	96
5.2.1.2. Stratégie na úrovni funkčných oblastí	98
5.2.1.3. Záverečné postrehy odvodené z medzipřípadovej (cross-case) syntézy v Dánsku	104

5.2.2. Porovnanie maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi na Slovensku	106
5.2.2.1. <i>Stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky</i>	109
5.2.2.2. <i>Stratégie na úrovni funkčných oblastí</i>	111
5.2.2.3. <i>Záverečné postrehy odvodené z medzipřípadovej (cross-case) syntézy na Slovensku</i>	117
5.2.3. Porovnanie nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku a na Slovensku	120
5.3. Výsledky kvantitatívneho výskumu	124
5.3.1. Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami	124
5.3.1.1. <i>Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku</i>	124
5.3.1.2. <i>Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami na Slovensku</i>	127
5.3.1.3. <i>Porovnanie maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku</i>	130
5.3.2. Strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami	133
5.3.2.1. <i>Strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku</i>	133
5.3.2.2. <i>Strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami na Slovensku</i>	137
5.3.2.3. <i>Porovnanie strategických skupín nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku a na Slovensku</i>	140
5.3.3. Vplyv maloobchodných stratégií na výkon	142
5.3.3.1. <i>Vplyv maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku na výkon</i>	142
5.3.3.2. <i>Vplyv maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami na Slovensku na výkon</i>	146
5.3.3.3. <i>Porovnanie vplyvu maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku na výkon</i>	149
6. Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce	152
7. Záver	154
8. Zoznam bibliografických odkazov	161
9. Prílohy	176

1. Úvod do problematiky

Štruktúra maloobchodu v európskych krajinách sa od povojnového obdobia, kedy nastal rozvoj moderných maloobchodných formátov v západnej Európe s výrazným vplyvom z USA (Dawson, 2000, Dawson, 2004), skutočne zmenila. Aj zmeny demografických a sociálno-ekonomických faktorov a historický vývoj krajín prispeli k rozvoju maloobchodu do formy ako ho poznáme dnes.

Trendy a mimoriadne zmeny v európskom maloobchode za uplynulé obdobie viedli k poklesu počtu maloobchodných predajní s potravinami, vyššej geografickej a ekonomickej koncentrácii a k obmedzeniu konkurencie na lokálnej úrovni sprevádzanej rozvojom a vysokým nárastom veľkých maloobchodných reťazcov, vrátane diskontných reťazcov, a úbytkom dostupných malých a špecializovaných maloobchodníkov (Hansen a Solgaard, 2004; Clarke et al., 2002; Tordjman, 1984; Bell, 2003).

Všetky tieto zmeny spôsobili, že maloobchodný trh s potravinami je vysoko konkurenčný, kde prevažná väčšina spoločností je skutočne malá, ale väčšina obchodnej aktivity je vykonávaná a ovládaná niekoľkými veľkými spoločnosťami, ktoré prevádzkujú skupinu maloobchodných reťazcov (Watkin, 1986; Solgaard a Hansen, 2003).

Vysoká koncentrácia veľkých maloobchodných reťazcov vedie k výraznému poklesu v počte tradičných a špecializovaných maloobchodníkov a ostrej konkurencii a nepriaznivému prostrediu pre malých nezávislých maloobchodníkov všeobecne, kedy veľké maloobchodné reťazce neustále získavajú maloobchodný podiel práve na úkor malých maloobchodníkov (Dobson, 2003; Miller et al., 1999).

Preto by mala byť väčšia pozornosť venovaná nezávislým maloobchodníkom a ich konkurencieschopnosti na trhu, predovšetkým na európskych trhoch s vysokou koncentráciou veľkých maloobchodných reťazcov a na trhoch strednej a východnej Európy, kde štrukturálne a organizačné zmeny v maloobchode ešte nie sú zavŕšené a koncentrácia veľkých maloobchodníkov neustále rastie.

Nevyhnutnosť venovať pozornosť nezávislým maloobchodníkom vyplýva z ich dôležitosti pre ekonomiku, prínosu pre HDP, zamestnanosť, inováciu (Fiorito a LaForge, 1986) a rovnako z ich dôležitosti pre zachovanie prirodzenej obchodnej a sociálnej funkcie mestských sídel, menších miest a vidieku. Fiorito a LaForge (1986) tiež uvádzajú, že ak sa výskumníci zamerajú len na veľké podniky, rozsiahly a dôležitý segment obchodnej populácie zostane opomenutý.

Hlavnú pozornosť nezávislým maloobchodníkom doposiaľ venovali autori z Veľkej Británie (Megicks, 2001; Byrom et al., 2003; Megicks, 2007) a Spojených štátov amerických (McGee a Peterson, 2000; Moore 2005; Hawes a Crittenden, 1984; Alexander a Veliyath, 1993; Watkin, 1986; Fiorito a LaForge, 1986).

V predkladanej dizertačnej práci sme rozšírili oblasť výskumu nezávislého maloobchodu o dve krajiny s vysokou koncentráciou veľkých maloobchodných reťazcov. Konkrétne ide o Dánsko, vyspelú európsku krajinu, ktorá patrí ku krajinám s najvyššou koncentráciou v maloobchode, a Slovensko, krajinu s pokračujúcim procesom štrukturálnej a organizačnej zmeny v maloobchode a neustále rastúcou koncentráciou, v súčasnosti dosahujúcou vysokú úroveň zodpovedajúcu vyspelým krajinám západnej Európy. Oblasť maloobchodu s potravinami sme vybrali z dôvodu, že práve tu je konkurenčná sila veľkých maloobchodníkov a ich koncentrácia najzjavnejšia a malí maloobchodníci s potravinami čelia nepriaznivému konkurenčnému prostrediu.

Cieľ našej dizertačnej práce odzrkadľuje nepriaznivé vysoko konkurenčné prostredie, ktorému malí maloobchodníci čelia zo strany veľkých maloobchodných reťazcov. Preto si dávame za cieľ zhodnotiť podnikateľské prostredie a konkurenčné možnosti nezávislých maloobchodníkov s potravinami vo vybraných krajinách európskeho vnútorného trhu s dominantným postavením veľkých maloobchodných reťazcov a sietí.

Pre naplnenie tohto cieľa skúmame ako nezávislí maloobchodníci s potravinami využívajú komponenty maloobchodných stratégií v ich konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a veľkými národnými maloobchodnými reťazcami a ktoré z týchto komponentov ovplyvňujú výkon maloobchodníkov najviac, tak v Dánsku ako aj na Slovensku.

Skúmanie vývoja v maloobchode, rozdielov v používaní maloobchodných stratégií, rozdielnych strategických skupín maloobchodníkov v oboch krajinách a schopnosti nezávislých maloobchodníkov s potravinami prežiť v dánskom vysoko konkurenčnom prostredí môže ponúknuť návrhy pre slovenských maloobchodníkov ako zlepšiť svoju konkurencieschopnosť a výkon na trhu s rastúcou koncentráciou a konkurenciou zo strany transnacionálnych maloobchodných reťazcov.

2. Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

Súčasný stav riešenej problematiky približujeme pohľadom na konkurenčné prostredie v maloobchode s potravinami na trhu Európskej únie so zameraním na nezávislých maloobchodníkov a vývojom nezávislého maloobchodu s potravinami pod vplyvom moderných foriem maloobchodných spoločností reprezentovaných transnacionálnymi korporáciami, ktoré expandovali v rámci európskych trhov.

V tejto súvislosti skúmame postavenie nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Európskej únii, ich úlohu v maloobchode a spoločnosti a možnosti prežiť a súperiť v nepriaznivom konkurenčnom prostredí.

S ohľadom na našu výskumnú aktivitu, v ktorej zisťujeme maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi v konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami a vplyv týchto stratégií na výkon maloobchodníkov, ponúkame základný prehľad maloobchodných stratégií a meraní výkonu.

V danej kapitole sa pozrieme na názory rôznych autorov na problematiku transnacionálnych korporácií, nezávislých maloobchodníkov, ich vzájomnej konkurencie, maloobchodných stratégií a merania výkonu.

2.1. Nezávislí maloobchodníci v konkurencii európskeho maloobchodu

V nasledujúcej časti zameriame našu pozornosť na nezávislých maloobchodníkov s potravinami, ich vývoj v čase ovplyvnený vývojom moderných foriem maloobchodu s potravinami, ich úlohu v spoločnosti a maloobchode, základné rozdiely medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami a transnacionálnymi korporáciami a ich vzájomnú konkurenciu.

Tak ako zdôraznili Fiorito a LaForge (1986, s. 8) je nevyhnutné venovať našu pozornosť nezávislým maloobchodníkom, ktorí “sú extrémne dôležitou súčasťou ekonomiky s ohľadom na ich počet, ich prínos k HDP, zamestnanosti a inovácii”, ale aj pre zachovanie prirodzenej obchodnej a sociálnej funkcie mestských sídel, menších miest a vidieku. Fiorito a LaForge (1986) zároveň upozorňujú, že ak sa výskumníci zamerajú len na veľké spoločnosti, rozsiahly a dôležitý segment obchodnej populácie zostane opomenutý.

2.1.1. Vývoj nezávislého maloobchodu s potravinami v európskom maloobchode

Charakter európskeho maloobchodu s potravinami sa značne zmenil s príchodom nových veľkoplošných formátov predajní a vzrastajúcou prevahou veľkých nadnárodných maloobchodných reťazcov, čo je prirodzeným dôsledkom globalizácie, v súvislosti s ktorou sa v posledných rokoch prejavuje vzrastajúca priemerná predajná plocha maloobchodných jednotiek, expanzia veľkoplošných predajných jednotiek (hypermarketov, supermarketov a diskontných predajní) a pokles v počte maloobchodných subjektov na trhu, čo znamená, že maloobchodníci môžu konkurovať vo veľmi odlišných rozmeroch (Dobson, 2003; Hansen a Solgaard, 2004; Bell, 2003; Ožvoldová, 2007; Leszczyc et al., 2000).

Výsledkom uvedeného vývoja je, že spotrebiteľom je ponúknutá široká rozmanitosť vo formátoch predajní, pohybujúca sa od malých predajní v blízkosti zákazníkov (convenience stores), cez tzv. hard diskonty, až po hypermarkety ponúkajúce nákup potravín a iných tovarov každodennej spotreby na jednom mieste (tzv. one-stop shopping). Nákupné zvyklosti zákazníkov sa teda zmenili, najmä v prospech veľkoplošných formátov predajní, prejavujúc sa v následnom ostrom poklese v počte tradičných a špecializovaných predajní a silnejšej konkurencii a nepriaznivom prostredí pre malých nezávislých maloobchodníkov všeobecne, na ktorých úkor veľkí maloobchodníci neustále získavajú trhovú podiel (Dobson, 2003; Clarke et al., 2002; Tordjman, 1984; Ožvoldová, 2007; Miller et al., 1999). Daný vývoj úzko súvisí s koncentráciou spôsobujúcou, že maloobchodný trh s potravinami je vysoko konkurenčný, v ktorom je väčšina maloobchodných firiem skutočne malá, ale väčšina podnikateľskej aktivity je vykonávaná a ovládaná niekoľkými veľkými spoločnosťami, ktoré prevádzkujú skupinu maloobchodných reťazcov (Watkin, 1986; Solgaard a Hansen, 2003).

Aj napriek väčšej náklonnosti spotrebiteľov k nákupu na jednom mieste (one-stop shopping), vývoju hypermarketov a iným vyššie spomínaným faktorom, ktoré všetky spoločne sťažujú nezávislým maloobchodníkom a menším reťazcom možnosť konkurovať, Akehurst (1983) nevidí vývoj nevyhnutne v zániku malých predajní. Akehurst (1983), Dobson (2003) a Bell (2003) vidia ďalší vývoj v narastajúcej polarizácii medzi veľkými hypermarketmi a malými predajňami, s pokračujúcim poklesom stredne veľkých predajní a náraste efektívne riadených veľkých a malých predajní, ktoré sa budú navzájom dopĺňať v maloobchodnom systéme.

Popri tom ako sa oblasť maloobchodu s potravinami za posledné roky vo väčšine krajín Európskej únie stala vysoko koncentrovanou, malí nezávislí maloobchodníci sa vzrastajúco stali málo rentabilní, obmedzení na úlohu predajní v blízkosti zákazníkov (convenience stores) alebo predajní s doplňujúcou ponukou (top-up offer), zatiaľ čo obmedzené množstvo maloobchodných reťazcov s veľkoplošnými maloobchodnými formátmi získava prevažnú väčšinu spotrebiteľských výdavkov, čo im umožňuje dominovať na maloobchodných trhoch (Dobson, 2003; Bell, 2003).

Broadbridgeová a Calderwood (2002) datujú problém malých nezávislých predajní od 70-tych rokov, kedy sa začal proces internacionalizácie a koncentrácie, pričom zastávajú názor, že s narastajúcou profesionalitou maloobchodných reťazcov sú malé predajne pravdepodobne viac ohrozené v novom miléniu ako kedykoľvek predtým, a to vďaka limitovaným zdrojom väčšiny malých firiem a ich relatívnej neschopnosti prežiť dôsledky chabých manažérskych rozhodnutí (McGee a Rubach, 1996/1997).

IFGA - International Federation of Grocers' Association (2007) poukazuje, že počet malých predajní s potravinami v západnej Európe sa znížil viac ako o polovicu za posledných 25 rokov, kedy existovalo 550 000 maloobchodných predajní s predajnou plochou menej ako 400 m² v porovnaní s 240 000 predajní dnes, pričom pokles pokračuje. Počet maloobchodných predajní s potravinami sa znížil medzi rokmi 1980 až 2000 o 43% vo Francúzsku, 30% v Nemecku, 32% v Holandsku, 36% v Španielsku a 62% vo Veľkej Británii (Bell, 2003).

V niektorých krajinách je percento malých predajní s potravinami nižšie ako 30%, čo je príklad Holandska, ale na druhej strane v niektorých krajinách predstavujú 80% až 90% maloobchodníkov z potravinami, ako napríklad vo Veľkej Británii a Taliansku, aj keď ich podiel na obrate z celkového trhu je malý (IFGA, 2007).

Pokles v počte nezávislých maloobchodníkov s potravinami môže byť prisúdený kombinácii niekoľkých rozdielnych dôvodov. Prvým faktorom, tak ako sme už spomenuli, je narastajúca konkurencia a expanzia veľkých maloobchodných reťazcov, ktoré sú vďaka úsporám z rozsahu schopné dosiahnuť nákladovú efektívnosť, ktorá im umožňuje ponúknuť nižšie ceny a väčší rozsah produktov a služieb, a tak zvýšiť ich konkurencieschopnosť a obchodnú silu (IFGA, 2007; Bell, 2003). Okrem toho, veľké maloobchodné reťazce prenikajú na trh medzi formáty tzv. convenience predajní (Byrom et al., 2000), čo vedie ešte k ostrejšej konkurencii.

Po druhé, demografické a sociálno-ekonomické trendy ako nízky rast populácie, starnutie populácie, pokles v priemernej veľkosti domácnosti, nárast kúpnej sily a počtu

žien pracujúcich na plný úväzok a iné faktory ovplyvňujúce zákaznícke správanie viedli k potrebe väčšej rozmanitosti vo výbere a preferenciám zákazníkov pre pohodlie nákupu na jednom mieste vo veľkoplošných predajniach ponúkajúcich širší sortiment produktov (Colla, 2004a; Dawson, 2004; IFGA, 2007; Dobson, 2003; Byrom et al., 2000; *European business: facts and figures*, 2009). Rastúca mobilita, predovšetkým vo forme cestovania automobilom, uľahčila zákazníkom cestovanie na dlhšie vzdialenosti, a tak sa väčšie formáty predajní umiestnené vo vzdialenejších oblastiach stali ľahšie dostupnými (IFGA, 2007; Colla, 2004a; Dawson, 2004).

Po tretie, určité zmeny v politickom a ekonomickom prostredí dopadajú na malých nezávislých maloobchodníkov, ako napríklad legislatíva týkajúca sa urbanistického plánovania, práce s potravinami, váženia a merania, zmeny v miestnych cestách a doprave a legislatíva minimálnych miezd (Byrom et al., 2000; IFGA, 2007).

Byrom et al. (2000) vidia faktory ovplyvňujúce celý sektor malých a stredných podnikov tiež v tendencii majiteľov malých podnikov vyhýbať sa výskumnej aktivite, investovaniu do vzdelávania a vývoja, plánovaniu a zmenám v technologickom prostredí, ktoré nezávislí maloobchodníci musia uplatniť, aby sa stali viac konkurencieschopnými.

2.1.2. Úloha nezávislých maloobchodníkov s potravinami v európskom maloobchode

Nezávislí maloobchodníci s potravinami, okrem toho že poskytujú prístup k tovarom pre spotrebiteľov, majú pridanú hodnotu pre spoločnosť, pretože prispievajú k rastu ekonomiky a blahobytu, inovácií, zamestnanosti, bezpečnosti a spoločenskej integrácií, rozvoju spoločnosti, životnej úrovne a životného štýlu (IFGA, 2007; Fiorito a LaForge, 1986; Ožvoldová, 2009).

Nezávislí maloobchodníci plnia sociálne, ekonomické a spoločenské funkcie prostredníctvom (Broadbridge a Calderwood, 2002; IFGA, 2007; Coca-Stefaniak et al., 2005; Ožvoldová, 2007):

- zabezpečovania a poskytovania životne dôležitých služieb pre okolie a určité skupiny zákazníkov v ich blízkosti, prostredníctvom uspokojovania ich základných potrieb a zaopatrením ich celkových požiadaviek pri nákupe potravín alebo prostredníctvom doplnkových (top-up) alebo núdzových produktov a poznania prání svojich zákazníkov,

- poskytovania pracovných miest (tvorených tiež poskytovaním extra služieb) a prínosu pre rast ekonomiky a blahobytu, a teda prínosu pre naplnenie cieľov Lisabonskej dohody: ekonomický rast a viac pracovných miest,
- poskytovania zamestnanosti pre (mentálne) postihnutých ľudí a tým, že sú sociálne aktívnymi zamestnávateľmi,
- zohrávania dôležitej úlohy v kvalite života našej spoločnosti, nielen ako posledné zostávajúce občianske vybavenie na vidieku a menších centrách, ale aj v obytných štvrtiach a sídliskách hlavných miest a ako miesto pre spoločenské stretnutia,
- účasti v ich vlastnej komunite, a to zohrávaním komerčnej a sociálnej úlohy v komunite ako zamestnávateľ, investor (sponzorstvom miestnych združení a udalostí) a ponukou regionálnej poľnohospodárskej produkcie a dodávkových a zberných služieb (predovšetkým pre starších ľudí) atď.,
- zohrávania úlohy sociálneho centra, kedy zákazníci spájajú nákup s prechádzkou, stretávaním sa s priateľmi, trávením voľného času atď..

IFGA (2007) označuje nezávislých maloobchodníkov s potravinami spolu s ostatnými malými a strednými podnikmi za chrbtovú kosť európskej ekonomiky, pretože tvoria približne 95% zo všetkých podnikov.

Bell (2003) poznamenal, že aj napriek všeobecnej preferencii zákazníkov pre nákup na jednom mieste (one-stop shopping), stále existuje značné množstvo spotrebiteľov, ktorí uprednostňujú nákup v menších predajniach a sú priamo znevýhodňovaní zníženým počtom menších predajní, pretože tak čelia obmedzenému výberu a obmedzenému pohodliu pri ich nakupovaní. Na tomto mieste Bell (2003) spomenul termín “food desert”, ktorý opisuje niektoré oblasti európskych krajín, kde je náročné pre rodiny s nízkym príjmom a menej mobilné rodiny nakúpiť dobré kvalitné potraviny potrebné pre zdravú výživu, pretože v blízkosti neexistujú ani veľké supermarkety ani malé predajne (ktoré by prežili) so sortimentom dobrých potravín za nízke ceny.

Uusitalo (2001) zistil, že malé predajne zjavne majú potenciálne atraktívne vlastnosti pre zákazníkov, konkrétne sociálne výhody, ktoré ponúkajú príležitosť osobného kontaktu so zamestnancami týchto malých predajní (osobné konverzácie a medziľudské vzťahy), dôvernosť a intímnosť, služby pre zákazníkov s osobným prístupom a pohodlie v zmysle dostupnosti a jednoduchého nakupovania.

2.1.3. Porovnanie nezávislých maloobchodníkov s potravinami s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami v Európskom maloobchode

Transnacionálne korporácie predstavujú medzinárodne aktívne maloobchodné reťazce. Viestová (2004, s. 114) definuje maloobchodné reťazce ako “súbor maloobchodných prevádzok – dve a viac, ktoré predávajú v typizovanej stavbe (interiér a exteriér) obchodu unifikovaný sortiment štandardizovaného tovaru, unifikovanou maloobchodnou prevádzkou, za predpokladu centralizácie manažmentu všetkých činností”.

Základnou myšlienkou maloobchodných reťazcov je úsilie o zníženie nákladov, dosiahnutie synergického efektu prostredníctvom horizontálnej integrácie obchodných podnikov a úspor z rozsahu (Viestová, 2004).

Manson a Mayer (1987) charakterizujú reťazec predajom rovnakých tovarov vo viac ako jednej predajni, ktoré majú rovnaký architektonický formát, centralizovaný nákup a spoločné vlastníctvo.

V protiklade, nezávislí maloobchodníci predstavujú maloobchodné predajne individuálneho vlastníka. Brassington a Pettitt (2003, s. 528) uvádzajú v publikácii “Principles of marketing” nasledovnú definíciu nezávislého maloobchodníka: „Predajňa nezávislého maloobchodníka je riadená majiteľom predajne alebo ako rodinný podnik.“

Rastúci počet veľkoplošných maloobchodných jednotiek sťažuje existenciu menších predajní a vytvára nepriaznivé podmienky pre ich ďalší rozvoj, s čím súvisia aj neustále sa zhoršujúce vzťahy s dodávateľmi, pretože títo tlačia na prevádzkovateľov malých maloobchodných jednotiek, aby zvyšovali množstvá objednávaných tovarov (Feilerová, 2007).

Preto v niektorých prípadoch môžu byť nezávislí maloobchodníci obchádzaní výrobcami alebo veľkoobchodníkmi, alebo môžu byť limitovaní pri výbere tovaru, ktorý je pre nich prístupný. Nezávislí maloobchodníci nie sú schopní konkurovať veľkým maloobchodným spoločnostiam ani rozsahom ponúkaných tovarov, ani cenou, ktorá je pre veľké maloobchodné spoločnosti, vďaka veľkým objemom nakupovaných tovarov, stanovená dodávateľmi na nižšej úrovni.

Nezávislí maloobchodníci, okrem toho, že majú obmedzenú vyjednávaciu silu, dosahujú nižšie úspory z rozsahu, sú závislí na majiteľovi a majú kratší časový úsek a obmedzené zdroje pre plánovanie. Ale aj zmeny v nákupnom správaní spotrebiteľov, ich presun k nákupom mimo mesta, preferencia nákupu na jednom mieste, čoraz väčší prístup

domácnosti k automobilom a pod. zhoršujú postavenie nezávislých maloobchodníkov na trhu. Na to, aby sa s týmito problémami mohli nezávislí maloobchodníci vyrovnat', musia vyhľadávať špecializovaný tovar, poskytovať špeciálne služby, využívať flexibilné otváracie hodiny a pod.

Na druhej strane nezávislí maloobchodníci sú flexibilní, majú nízke investičné náklady, ich stratégie sú pod priamou kontrolou a sú charakteristickí svojou nezávislosťou (Ožvoldová, 2008a). Flexibilita nezávislých maloobchodníkov spočíva v ich možnosti zvoliť si stratégiu lokalizácie a vývoja závislú len na ich vlastných rozhodnutiach a nemusia sa podriaďovať jednotným štandardom lokalizácie a iných strategických rozhodnutí.

Vhodné umiestnenie je pre malé maloobchodné predajne veľmi dôležité vzhľadom na skutočnosť, že zákazníci nie sú ochotní cestovať veľké vzdialenosti za ich návštevou, ako je to v prípade veľkých maloobchodníkov. Najvhodnejšia lokalizácia je preto neďaleko bydliska alebo práce, teda centre miest alebo sídlisk. Potvrďuje to aj štúdia realizovaná Uusitalom (2001), ktorá poukazuje, že väčšina respondentov zjavne pozná malé predajne v blízkosti práce veľmi dobre, ale malé predajne, ktoré sa nenachádzajú na ich ceste do práce alebo domov zvyčajne nepoznajú. Výsledky tiež potvrdzujú, že veľkosť predajne priamo súvisí so vzdialenosťou, ktorú sú zákazníci ochotní cestovať. Zákazníci sú ochotní cestovať veľké vzdialenosti za nákupom vo veľkých predajniach (hypermarketoch, superstoroch, supermarketoch), ale nie v malých predajniach.

V tejto súvislosti Megicks a Warnaby (2008) poznamenali, že malé predajne môžu byť využívané ako zdroj náhodných alebo núdzových nákupov (konkrétne convenience stores), alebo prípadne ako cieľová predajňa, keď maloobchodník ponúka špecializované produkty alebo služby, ktoré zákazníci nenájdu inde. Preto, jednou z možností ako prekonať riziko spojené s expanziou veľkých maloobchodných spoločností je špecializácia. Mnohí nezávislí maloobchodníci sú schopní pracovať ako špecialisti a rozvíjať zručnosti v špecifických produktových kategóriách. Tieto predajne môžu byť preto efektívnejšie a prilákať zákazníkov, ktorí radi nakupujú u špecializovaných maloobchodníkov.

Z Uusitalovej štúdie (2001) vyplýva, že zákazníci sa naučili myslieť o predajniach podľa ich veľkosti. Preto rozdielne typy nákupných situácií sú spojené s predajňami rozdielnych veľkostí. Malé predajne ponúkajú pohodlie v zmysle jednoduchosti nákupov a zákazníci ich môžu uprednostňovať kvôli ich dostupnosti, dôvernosti a intímnosti.

Existuje určitý imidž spojený s nezávislými maloobchodníkmi, konkrétne malými, ktorý by maloobchodné reťazce ťažko dosiahli. Je to imidž priateľského osobného

prostredia (Uusitalo, 2001) s príjemnou atmosférou na nákup. Atmosféra predajní, ktorá by mala príjemne pôsobiť na zákazníka a neodradíť ho od vstupu do predajne je pre nezávislých maloobchodníkov veľmi dôležitá. Skutočnosť, že väčšina veľkých predajní je vnímaná zákazníkmi ako hektická, neprívetivá, nepohodlná a neosobná (Uusitalo, 2001) môžu nezávislí maloobchodníci využiť ako svoju výhodu. Hlavnou výhodou pre zákazníkov je osobný prístup a pozornosť, personál, ktorý je v úzkom kontakte so zákazníkom a môže mu pomôcť pri rozhodovaní.

Ako vyplýva z predchádzajúco spomínaných úloh nezávislého maloobchodu, existencia lokálnych predajní a obchodov je nenahraditeľná a je nevyhnutná aj pre zachovanie prirodzenej obchodnej a sociálnej funkcie mestských centier, menších miest a vidieckych oblastí. Tento fenomén reprezentujú predovšetkým malé a stredné predajne, ktoré sú schopné ponúknuť tovary dennej a príležitostnej potreby a služby za prijateľných podmienok pre miestnu verejnosť.

Malé predajne vytvárajú dojem komunity alebo identity tak pre miesto ako aj pre obyvateľov (Megicks a Warnaby, 2008) a mnohí zákazníci poukazujú, že predajne v susedstve sú nevyhnutné (Uusitalo, 2001).

Problém môžeme vidieť v aktivitách a operáciách malých maloobchodných predajní, ktoré sú veľmi náročné na prácu a často je nedostatočne využívaná mechanizácia a počítačová technika. Kvôli vysokým nákladom na televíznu a printovú reklamu sú nezávislí maloobchodníci tiež často limitovaní v ich prístupe k reklamným médiám.

Maloobchodné reťazce majú mnoho konkurenčných výhod ako napríklad kúpna sila, schopnosť plniť veľkoobchodné funkcie, efektívnosť vyplývajúca z vlastníctva väčšieho počtu predajní, využívanie nových technológií a výpočtovej techniky, prístup k médiám, kvalitný manažment a pod. (Ožvoldová, 2008).

Mnohé obchodné reťazce majú vyjednávaciu silu pri spolupráci s dodávateľmi, vzhľadom na objemy ich ročných nákupov. Výsledkom je, že maloobchodné reťazce môžu získať nové tovary ako náhle sú uvedené na trh, majú promptne vybavené objednávky, dodávatelia im poskytnú výhodné služby, podporu pri predaji a lepšiu cenu. Okrem toho môžu veľké maloobchodné reťazce získať exkluzívne právo predávať určité produkty a majú výhodu u dodávateľov, ktorí sú ochotní vyrábať tovary pod maloobchodníkovou značkou.

Ďalšími výhodami maloobchodných reťazcov je šírka ponúkaného sortimentu, nízka cenová hladina, dostupnosť automobilom, dlhšie otváracie hodiny, možnosti veľkých nákupov, resp. nákupov na jednom mieste (one-stop shopping) a ponuka ďalších služieb.

V súčasnosti, aj ako dôsledok ekonomickej krízy, rastie preferencia diskontných predajní, pri ktorých zákazníci najviac oceňujú nízke ceny a vhodnú lokalizáciu (Feilerová, 2007; Hlinková-Dibarborová, 2009a).

Zákazníci tiež majú vyššie povedomie o veľkoplošných predajniach a spájajú ich s dostupnosťou širokej rozmanitosti tovarov (Uusitalo, 2001). Niektorí zákazníci považujú veľkoplošné predajne za pohodlné, vzhľadom na to, že ponúkajú možnosť nakúpiť všetky tovary, ktoré potrebujú na jednom mieste (Uusitalo, 2001).

Manson a Mayer (1987) poukazujú na niekoľko výhod, ktoré umožňujú nezávislým maloobchodníkom konkurovať veľkým maloobchodným reťazcom:

- náklady na prevádzku predajne sú väčšinou nižšie vďaka nižšiemu prenájmu, umiestneniu na sídliskách alebo vidieku a osobnému vlastníctvu majiteľa,
- predajňa je často lokalizovaná bližšie k zákazníkovi, na rozdiel od predajní veľkých maloobchodných reťazcov,
- osobné priateľstvo medzi zákazníkmi a majiteľom sa vyskytuje častejšie, čo umožňuje menším predajniam rozvinúť unikátny imidž.

Konkurencia nezávislých maloobchodníkov nie je možná v cene a šírke ponúkaného sortimentu, ale v kvalite ich vzťahov so zákazníkmi, atmosfére predajne a ponúkaných službách. Malí maloobchodníci sú schopní existovať na trhu spolu s veľkými nadnárodnými reťazcami, pričom okrem už spomínanej špecializácie, a iných nástrojov odlíšenia sa, majú možnosť pridať sa aj k niektorému z maloobchodných združení, čím môžu zvýšiť svoju konkurencieschopnosť na trhu.

2.1.4. Profesionálne organizácie a kooperatívne aliancie nezávislých maloobchodníkov

Veľké spoločnosti dominujú na maloobchodnom trhu vďaka ekonomickej sile, koncentrácií a výhodám z úspor z rozsahu, čo často vedie k zániku malých nezávislých maloobchodníkov, ktorí sú schopní odolávať aj prostredníctvom obchodnej spolupráce a združovaním sa do väčších a silnejších aliancií na báze dobrovoľnosti (kooperatívne združenia, dobrovoľné združenia a franchisingové reťazce) (Masurel a Janszen, 1998; Ožvoldová, 2007).

Tieto čiastočne kompenzujú ekonomické znevýhodnenie malého a stredného podnikania prostredníctvom využívania výhody centrálneho nákupu, marketingu a podpory

predaja, vďaka čomu je možné dosiahnuť výhody veľkých distributérov, ktoré im v kombinácii s ich flexibilitou a poznaním miestneho trhu umožňujú prežiť (Masurel a Janszen, 1998; Ožvoldová, 2007).

Obchodná kooperácia malých nezávislých maloobchodníkov nie je moderný fenomén, hoci je veľmi dôležitá pre budúcnosť. Kooperatívne a dobrovoľné skupiny (združenia) sa objavili už v 30-tych rokoch 20. storočia ako odozva na výskyt maloobchodných reťazcov (Masurel a Janszen, 1998).

Vzrastajúca trhová sila maloobchodných reťazcov motivuje malých nezávislých maloobchodníkov vymeniť časť svojej nezávislosti za dosiahnutie lepšej pozície a podmienok na trhu, konkrétne výhod z nákupu vo veľkom, zjednodušeného a zlacneného nákupu, spoločných marketingových aktivít a pod.. Nezávislí maloobchodníci sa takto vzdávajú časti svojej samostatnosti v prospech celej nákupnej aliancie, čím v konečnom dôsledku môžu dosiahnuť spojenie pružnosti malých obchodníkov s výhodami veľkých maloobchodných spoločností.

Masurel a Janszen (1998) rozoznávajú tri formy obchodnej kooperácie malých maloobchodníkov - kooperatívne združenia (skupiny), dobrovoľné združenia (skupiny) a franchisingové organizácie, ktoré všetky predstavujú zmluvnú vertikálnu integráciu charakterizovanú využívaním formálnych zmluvných dohôd. Pritom poznamenávajú, že účasť v obchodných kooperatívnych organizáciách má pozitívny vplyv na výkon malých obchodných firiem.

Iní autori, konkrétne Dobson (2003) a Howe (2003), označujú kooperatívne združenia ako „symbol groups“, ktoré predstavujú napríklad francúzsky Intermarché, holandský Spar, nemecká Edeka Group a Rewe Group alebo anglický Londis.

V nasledujúcich kapitolách a v prezentácii našich výsledkov budeme používať termín združenie nezávislých maloobchodníkov pre „symbol group“ alebo kooperatívne združenia a termín veľkoobchodné dobrovoľné združenia pre dobrovoľné skupiny združujúce nezávislých maloobchodníkov na dosiahnutie nákupných výhod.

Franchisingové organizácie sme do nášho výskumu nezahrnuli, napriek tomu, že sú dôležitou formou pre zachovanie nezávislých maloobchodníkov na trhu. Prvým dôvodom je, že nie je jednoduché rozoznať a vyselektovať franchisingové predajne od tých, ktoré vlastnia maloobchodné reťazce. Druhým dôvodom je, že skúmame konkurenciu nezávislých maloobchodníkov s transnacionálnymi korporáciami a reťazcami a franchizingový koncept je viac o spolupráci (ako o konkurencii) s maloobchodnými reťazcami a uplatňovaní ich pravidiel a podmienok malými nezávislými podnikmi.

Niektoré konkrétne združenia nezávislých maloobchodníkov s potravinami spomenieme v kapitole venovanej výsledkom, kde analyzujeme vybrané trhy európskych krajín.

Masurel a Janszen (1998) vidia jasný teoretický vzťah medzi koncentráciou na trhu a obchodnou kooperáciou malých maloobchodníkov a uvádzajú, že čím viac dominujú veľké spoločnosti na trhu, tým sa viac malých maloobchodníkov podieľa na obchodných kooperatívnych organizáciách, pričom najsilnejší vzťah je možné badať medzi maloobchodníkmi s potravinami.

IFGA (2007) tiež spomína profesionálne a parlamentné organizácie v krajinách Západnej Európy, ktoré sú veľmi aktívne v ich lobovaní pri zastupovaní záujmov nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Tieto organizácie majú za cieľ vytvoriť rámcové podmienky, ktoré zabezpečia, že sociálne prospešná pozícia miestnych maloobchodníkov je chránená a tiež posilniť imidž miestnych predajní podpornými reklamnými kampaniami.

Konkrétne IFGA (2007) spomína francúzsku iniciatívu FNDE, ktorá je profesionálnou organizáciou nezávislých maloobchodníkov s potravinami a ktorá zriadila koncept služieb v spolupráci s Ministerstvom hospodárstva a Obchodnou komorou na zlepšenie konkurencieschopnosti nezávislých maloobchodníkov s potravinami. FNDE riadi informačnú kampaň zameranú na spotrebiteľov. Ďalšími sú napríklad belgická Dag van de Klant (Zákaznícky deň), anglická Buy Local a holandská ZO2Z kampaň.

Vo Švédsku, Profesionálna organizácia spoluvlastní inštitút, ktorý je primárne aktívny v poskytovaní školení a vzdelávania miestnym maloobchodníkom na zabezpečenie ich lepšieho vybavenia a lepšej schopnosti konkurovať veľkým maloobchodným predajniam (IFGA, 2007).

2.1.5. Konkurencia nezávislých maloobchodníkov s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami

Predtým ako začneme skúmať maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v ich konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými reťazcami a vplyv týchto stratégií na výkon, musíme sa pozrieť na konkurenciu medzi maloobchodníkmi. Tak ako Kotler et al. (2008) poukazujú, spoločnosť potrebuje zistiť všetko čo je možné o svojich konkurentoch, aby mohla plánovať efektívne marketingové stratégie.

Keď sa zameriame na konkurenciu na maloobchodnom trhu, môžeme tvrdiť, že „maloobchodné odvetvie rastie v jeho konkurenčnej intenzite, tak na domácich ako aj medzinárodných trhoch” (Moore, 2005, s. 696) a že “maloobchodné odvetvie je vysoko konkurenčné, v ktorom väčšina firiem je malá, ale väčšina podnikateľskej aktivity je ovládaná veľkými firmami” (Watkin, 1986, s. 9).

Gauri et al. (2008, s. 256) definujú konkurenciu na maloobchodnom trhu ako “neľútostnú, a maloobchodníci využívajú všetky dostupné prostriedky aby prežili a obstáli v konkurencii”. Neľútostná konkurencia zo strany veľkokapacitných predajcov, diskontných reťazcov, meniaca sa demografia a nákupné vzory spotrebiteľov tlačia na malých nezávislých maloobchodníkov, aby prehodnotili spôsoby, akými tradične viedli svoje podniky a rozvinuli charakteristiky, ktoré ich odlišia (McGee a Peterson, 2000).

Pri štúdiu konkurencie medzi nezávislými maloobchodníkmi a transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami musíme zohľadniť rozdiely medzi maloobchodnými formátmi. Na základe týchto rozdielov, rozlišujeme dva typy konkurencie medzi maloobchodníkmi (Hansen, 2003; Fiorito a LaForge, 1986):

1. inter-type (medzi typová) konkurencia,
2. intra-type (vnútro typová) konkurencia.

V prípade našej dizertácie, typ odkazuje na typ alebo formát predajne (špecializované predajne, diskontné predajne, supermarket, hypermarkety a pod.) na trhu s potravinami. Potom “inter-type konkurencia pozostáva z konkurencie medzi rozdielnymi typmi predajní na rovnakom trhovom území” (Fiorito a LaForge, 1986, s.10). Môže ísť napríklad o konkurenciu medzi malými nezávislými maloobchodníkmi (špecializované predajne, tradičné predajne s potravinami a pod.) a maloobchodnými formátmi reprezentovanými transnacionálnymi alebo národnými maloobchodnými reťazcami (supermarkety, hypermarkety a pod.) na trhu s potravinami. Naopak, intra-type konkurencia je konkurencia medzi rovnakými typmi maloobchodných predajní (konkurencia medzi špecializovanými predajňami navzájom, konkurencia medzi supermarketmi navzájom a pod.) na trhu s potravinami.

Niekoľko autorov odkazuje na intra-type alebo inter-type konkurenciu. Konkrétne, Tordjman (1994) poznamenal, že okrem konkurencie medzi rovnakými typmi maloobchodu, v súčasnosti existuje konkurencia medzi rôznymi maloobchodnými typmi.

Napriek tomu, Miller et al. (1999) vidia problém s definíciami intra-type alebo inter-type konkurencie. Namietajú, že maloobchodné typy nie sú klasifikované precízne, čo vedie k neexkluzívnej kategorizácii konkurenčných vzťahov medzi predajňami. Na

tomto mieste by sme radi poznamenali, že v maloobchode s potravinami je klasifikácia maloobchodných typov alebo maloobchodnej štruktúry (tak ako uviedli Miller et al. (1999), ktorá prináleží zloženiu maloobchodných predajní s ohľadom na veľkosť, mix a distribúciu maloobchodníkov v rámci geografickej oblasti) veľmi precízna. Maloobchodníci s potravinami sa na európskom trhu rozlišujú podľa formátov predajní na hypermarkety, superstory, supermarkety, tradičné predajne s potravinami atď., podľa ich veľkosti, ponúkaného sortimentu, lokalizácie a pod. Preto sme v našej práci aplikovali klasifikáciu na intra-type a inter-type konkurenciu.

Leszczyc et al. (2000) poznamenali, že určití maloobchodníci v súčasnosti konkurujú maloobchodníkom, ktorým nekonkurovali v minulosti. Toto potvrdzujú aj Kaynak a Cavusgil (1982), ktorí zistili, že vo vyspelých krajinách sú všetky distribučné kanály charakterizované zvýšenou konkurenciou inter-type charakteru.

Niekoľko štúdií venovaných inter-type a intra-type konkurencii v maloobchode je nevyhnutných pre náš výskum maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi v ich konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami a vplyvu týchto stratégií na výkon.

Fiorito a LaForge (1986) sa zaoberali oboma typmi konkurencie (inter-type a intra-type) malých maloobchodníkov v USA a skúmali marketingové stratégie využívané malými maloobchodníkmi. Táto štúdia neprihliada na špecializáciu v maloobchode a nerozdelila maloobchodníkov na špecializovaných a nešpecializovaných, ani na rozdiely v sortimentnej ponuke.

Štúdia realizovaná Hansenom (2003) skúmala ako špecializované predajne s potravinami v Dánsku súperia so supermarketmi (inter-type konkurencia) a zhodu medzi dôležitosťou priradenou manažmentom špecializovaných predajní s potravinami a zákazníkmi na rozličné faktory rozhodovania o výbere predajne.

Autori Solgaard a Hansen (2003) realizovali podobnú štúdiu v Dánsku, v oblasti Kodane. V tejto štúdii vypracovali model rozhodovania sa zákazníkov medzi rozdielnymi formátmi supermarketov (intra-type konkurencia) na trhu s potravinami.

Za zmienku stoja aj ďalšie štúdie týkajúce sa intra-type konkurencie ako napríklad „Intratype competition among department stores“ (Vnútro typová konkurencia medzi obchodnými domami) od Hirschmanovej (1979) a štúdia s rovnomenným názvom, ktorá vychádzala práve z článku spomenutej autorky realizovaná autormi Cassill, Williamson a McEnally (1993). Oba články boli zamerané na voľbu predajní zákazníkmi.

Na základe poznatkov z predchádzajúcich štúdií sme sa rozhodli skúmať rozdielne komponenty maloobchodných stratégií využívané nezávislými maloobchodníkmi v ich konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými obchodnými reťazcami.

„Vzrastajúci vplyv silných maloobchodných reťazcov vo všetkých obchodných oblastiach, meniace sa demografické a technologické podmienky a vývoj zákazníckych nákupných vzorov znamená nutnú existenciu stratégií pre všetky obchodné prevádzky v tomto kontexte, aby dosiahli vhodné konkurenčné postavenie“ (Megicks, 2007, s. 484).

Strategická nevyhnutnosť v kontexte maloobchodnej firmy je reprezentovaná rozdielnymi komponentmi maloobchodných stratégií, ktoré môžu viesť ku konkurenčnej výhode na trhu a k maloobchodníkovmu prežitiu, konkurencieschopnosti, úspechu a výkonu. „Štruktúra a stratégie v maloobchode sa formujú pod vplyvom intenzívnej konkurencie a zápasom o trhové podiely“ (Uusitalo, 2001, s. 214).

2.2. Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi v ich konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami

Niekoľko štúdií venovaných stratégiám v maloobchodnom kontexte bolo doposiaľ realizovaných hlavne v USA a Veľkej Británii. V tejto časti sa pozrieme na dané štúdie a na dôležité aspekty súvisiace so stratégiami ako konkurenčným nástrojom v maloobchode.

Rozhodnutie o výbere a implementácii vhodnej stratégie môže ovplyvniť dlhodobý úspech alebo neúspech predajne (Gauri et al., 2008). „Stratégia je o kombinácii aktivít“ (Mitchell a Harris, 2005, s. 831) a aktivity predstavujú “základné jednotky konkurenčnej výhody” (Porter, 1996, s. 62).

Maloobchodníci musia nájsť svoje konkurenčné výhody, alebo dokonca nevýhody na trhu a snažiť sa byť rafinovanejší ako ich konkurenti na rovnakom trhovom území. Podľa Waltersa a Kneeho (1989), konkurenčná výhoda je ústredná pre trvalý úspech každej spoločnosti.

Konkurenčná výhoda je “výhoda pred konkurentmi dosiahnutá ponukou vyššej hodnoty pre spotrebiteľa” (Kotler, 2008, s. 461) a je to “unikátna pozícia, ktorú si firma vytvára tvárou v tvár svojim konkurentom prostredníctvom vzorov rozmiestnenia svojich

zdrojov a / alebo uplatnením rozhodnutí” (Hofer a Schendel, 1978, s. 25). “Maloobchodník získava konkurenčnú výhodu ponukou pozoruhodných služieb pre spotrebiteľa pri daných nákladoch, v porovnaní s konkurujúcimi maloobchodníkmi” (Hansen, 2003, s. 35).

Thurley a Chebat (2002, s. 128) definujú konkurenčnú výhodu ako “mimoriadny alebo unikátny aspekt spájaný s maloobchodníkom, ktorý je schopný ponúknuť uspokojenie potrieb určenému cieľovému trhu”.

Konkurenčná výhoda s odkazom na Waltersa a Kneeho (1989, s. 75) je “jednoducho tá vlastnosť (alebo vlastnosti) alebo charakteristika(y), ktoré zlepšujú pozíciu spoločnosti z pohľadu spotrebiteľa a prispievajú k vytvoreniu silnej základne lojálnych spotrebiteľov”.

Ako môžeme vidieť z predchádzajúceho prehľadu, stratégia zložená z rozdielnych aktivít maloobchodníka, ktoré vedú k jeho konkurenčnej výhode je tiež závislá na pozicioningu maloobchodníka. Porter (1996) definoval pozicioning zo strategického hľadiska, čo znamená, že maloobchodníci musia vykonávať aktivity lepšie ako konkurenti aby dosiahli strategickú pozíciu. Zakladá strategický pozicioning buď na potrebách zákazníkov, dostupnosti zákazníkov alebo na rôznorodosti produktov a služieb ponúkaných spoločnosťou, alebo na kombinácií týchto troch (Porter, 1996). Porter (1996, s. 68) tiež spomenul, že “pozicioning nie je vždy funkciou rozdielov na strane dopytu alebo zákazníka”.

Napriek tomu, pozicioning maloobchodnej firmy je vysoko ovplyvnený vnímaním zákazníkov o firme a maloobchodník sa musí zhodnúť s týmto vnímaním v jeho pozicionovaní na trhu (Fiorito a LaForge, 1986). Výsledky štúdie realizovanej Megicksom a Warnabym (2008) tiež poukazujú, že v kontexte nezávislých maloobchodníkov závisí konkurenčný úspech od schopnosti majiteľa (zvyčajne súčasne aj manažéra) robiť strategické rozhodnutia, ktoré sú zamerané na identifikovanie a uspokojovanie potrieb cieľových zákazníkov. Trhová orientácia je kritická pre úspech nezávislých maloobchodníkov a má hlavný vplyv na tvorbu ich efektívnej konkurenčnej stratégie (Megicks a Warnaby, 2008). Walters a Hanrahan (2000) tiež súhlasia, že maloobchodník v jeho pozicionovaní musí identifikovať skupinu cieľových zákazníkov a zamerať ponuku na tento zákaznícky segment.

Vzhľadom na to, že maloobchodné odvetvie je vysoko závislé na zákazníkoch a tvorba konkurenčnej výhody v maloobchode “vyžaduje poznatky o atribútoch, ktoré si zákazníci cenia” (Mitchell a Harris, 2005, s. 821), v našej ďalšej časti venovanej

rozdielnym maloobchodným stratégiám zohľadníme aj štúdie o správaní zákazníkov a výbere predajne.

Môžeme zhrnúť, že celková konkurenčná výhoda je výsledkom všetkých aktivít spoločnosti (Porter, 1996). Maloobchodník môže získať konkurenčnú výhodu využívaním rozdielnych komponentov (oblastí alebo aktivít) maloobchodných stratégií ako diferenciácia, špecializácia, nákladové vodcovstvo, a to identifikovaním špecifických potrieb v oblasti služieb pre zákazníkov alebo požiadaviek na ponuku tovaru (Walters a Knee, 1989). Pozicioning ovplyvňuje „nielen ktoré aktivity bude spoločnosť vykonávať a ako nastaví individuálne aktivity, ale tiež ako aktivity spolu navzájom súvisia“ (Porter, 1996, s. 70).

Zohľadňujúc rozdielne maloobchodné aktivity, ktoré sa vyskytujú pri prevádzkovaní maloobchodných predajní môžeme v základe rozlíšiť dve úrovne maloobchodných stratégií – úroveň podnikateľskej jednotky (business level) a funkčnú úroveň (functional level) (Megicks 2007 a 2001).

2.2.1. Stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky (business-level strategies)

Stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky sa vzťahujú na rozhodovanie spoločnosti o možnom budúcom smerovaní organizácie (Moore, 2005). Definovaná stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky by mala viesť aktivity na funkčnej úrovni v rámci firmy (Moore, 2005).

Pohľad na stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky (business level strategies) odkazuje na rozdielne strategické modely aplikované v kontexte maloobchodu.

Niektorí akademici prispôsobili Ansoffovú maticu s rastovými maloobchodnými stratégiami: prenikanie na trh, rozširovanie trhu, vývoj produktu a diverzifikácia. Napríklad Byrom et al. (2003) v publikácii “Strategic alternatives for small retail businesses in rural areas” (Strategické alternatívy pre malé maloobchodné firmy vo vidieckych oblastiach) vytvorili model stratégií pre vidieckych maloobchodníkov a predpokladali príklady nezávislých maloobchodníkov, ktorí si osvojili stratégie trhového vodcovstva a stratégie produktového vodcovstva. Títo autori prezentovali prerobenú základnú Ansoffovú maticu v kontexte škótskeho vidieckeho maloobchodu.

Medzi štúdiami zameranými na maloobchodné stratégie nájdeme aj model alebo typy maloobchodných stratégií založené na strategickej typológii Milesa and Snowa:

obranca (defender), analyzujúci (analyzer), pátrač (prospector) a reagujúci (reactor). Táto štúdia bola realizovaná Mooreovou (2005) v USA. Našla spojenie medzi touto strategickou typológiou a výkonom maloobchodných reťazcov v USA.

Hawes a Crittenden (1984) vytvorili použitím zhlukovej analýzy empiricky odvodenú klasifikáciu konkurenčných maloobchodných stratégií využívaných reťazcami supermarketov pre generické značky potravinárskych produktov v USA. Odvodené strategické skupiny maloobchodných reťazcov predstavujú: agresívnych priekopníkov, konzervatívnych reagujúcich a submisívnych obrancov.

Niekoľko štúdií použilo Porterov model generických konkurenčných stratégií – nákladového vodcovstva, diferenciácie a špecializácie. Napríklad Watkin (1986) v jeho štúdií “Toward a competitive advantage: a focus strategy for small retailers” (Smerom ku konkurenčnej výhode: stratégia špecializácie pre malých maloobchodníkov) použil Porterov model generických stratégií a rozšíril jeho rámec na malé maloobchodné firmy.

Alexander and Veliyath (1993) skúmali vplyv na výkon predajne, keď je formát predajne s potravinami kompatibilný s Porterovými generickými stratégiami a spojili konkurenčné stratégie s formátmi predajní s potravinami. Výskum bol realizovaný medzi americkými maloobchodníkmi s potravinami.

Veľmi hodnotné sú štúdie od Megicksa (2001 a 2007), ktorý skúmal maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi vo Veľkej Británii tak na úrovni podnikateľskej jednotky ako aj na funkčnej úrovni. Na úrovni podnikateľskej jednotky prispôbil kombináciu Porterových generických stratégií a Ansoffovu maticu. Prvá štúdia kombinuje premenné oboch strategických úrovni a definuje konkurenčné strategické typy medzi malými maloobchodníkmi a ich spojenie s výkonom predajne. Táto štúdia využila zhlukovú analýzu na vytvorenie rozdielov v strategických typoch v rámci odvetvia nezávislých maloobchodníkov s využitím systematických procedúr. Cieľom druhej štúdie bolo identifikovať stratégie prijaté na rôznych úrovniach malými maloobchodníkmi a skúmať porovnateľný efekt na podnikateľský výkon v tejto súvislosti.

Väčšina zo spomínaných štúdií odráža reakciu na negatívne predpovede ohľadne konkurencieschopnosti malých nezávislých maloobchodníkov na rozdielnych maloobchodných trhoch hlavne vo Veľkej Británii a USA. Všetky z týchto štúdií poukázali na pozitívny dôsledok využívania maloobchodných stratégií malými maloobchodníkmi v ich konkurencii, či už v spojení s lepším výkonom maloobchodníka, uspokojením zákazníkov alebo s inter-type a prípadne intra-type konkurenciou.

Pre účely našej štúdie, sme vybrali Porterov model generických konkurenčných stratégií. Kotler et al. (2008) zahrnuli tento model pod základné konkurenčné marketingové stratégie, ktoré “silne umiestňujú spoločnosť voči konkurentom a dávajú spoločnosti najsilnejšiu možnú strategickú výhodu”. Týmito stratégiami sú:

1. stratégia nákladového vodcovstva
2. stratégia diferenciácie
3. stratégia špecializácie

Okrem toho, Kotler et al. (2008) súhlasia, že maloobchodníci, ktorí chcú byť úspešní, musia plánovať a realizovať svoje konkurenčné stratégie. Konkurenčné stratégie podľa Portera (1996) sú o tom byť odlišný a zámerne si vyberať rozdielny súbor aktivít, ktoré ponúknu unikátnu zmes hodnoty.

2.2.1.1. Stratégia nákladového vodcovstva

Nákladové vodcovstvo je stratégia využívaná na porazenie konkurentov nízkymi nákladmi a nízkymi cenami, ktoré sú pod úrovňou dosahovanou rivalmi na trhu. Spoločnosť sa snaží dosiahnuť najnižšie náklady, ktoré vedú k nižším cenám a získať väčší trhový podiel ako konkurenti.

Dosahovanie nízkych nákladov a následne nízkych cien v maloobchode je spojené s úsporami z rozsahu. Berman a Evans (1989) definujú úspory z rozsahu ako “nízke náklady na jednotku vďaka spravovaniu viacerých jednotiek naraz”, ale úspory z rozsahu môžu byť dosiahnuté hlavne vďaka veľkým objemom nákupu. Nezávislí maloobchodníci, pokiaľ nie sú zoskupení v združení nezávislých maloobchodníkov, nie sú schopní konkurovať veľkým maloobchodným spoločnostiam ani so šírkou ponúkaných tovarov ani cenami.

Tak ako poukázal Watkin (1986, s. 9), malé maloobchodné firmy “nie sú schopné úspešne konkurovať veľkým spoločnostiam bezhlavo” prostredníctvom stratégie nákladového vodcovstva. Jeho vyjadrenie podporil Hansen (2003), ktorý navrhol, že špecializované predajne s potravinami by sa mali vyhnúť konkurencii s väčšími formátmi predajní s potravinami prostredníctvom nízkych nákladov.

Súhlasíme s týmto tvrdením, a to je dôvod, prečo sme stratégiu nákladového vodcovstva vylúčili z nášho výskumu a zameriame našu pozornosť na ostatné stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky a na funkčnej úrovni. Napriek tomu, budeme skúmať úroveň cien ponúkaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v rámci jednej zo

stratégií na funkčnej úrovni – sortimentovej stratégii. Nebude to ale v kontexte nákladového vodcovstva a ponuky najnižších cien na trhu s potravinami alebo medzi konkurentmi.

2.2.1.2. Stratégia diferenciácie

Diferenciácia je prístup využívaný maloobchodníkmi, ktorí vidia ich predajňu ako unikátnu s ohľadom na určité charakteristiky cenené zákazníkmi (Helms et al., 1992). Maloobchodníci osvojujúci si stratégiu diferenciácie si môžu dovoliť stanoviť ceny na vyššej úrovni ako iní maloobchodníci v tej istej trhovej oblasti, ktorí neponúkajú unikátny produkt alebo službu svojim zákazníkom.

Podľa Hansena (2003) maloobchodníci hľadajú cesty ako sa odlíšiť od ostatných maloobchodníkov, a tak vytvoriť preferenciu alebo dokonca lojalitu voči ich predajniam.

Watkin (1986, s. 9) opísal, že “malí maloobchodníci majú tendenciu buď sa zamerať na odlišné cieľové trhy alebo poskytnúť niečo odlišné pre spotrebiteľov ako ich veľkí rivali”.

Diferenciácia môže byť dosiahnutá poskytovaním vysoko kvalitných produktov alebo služieb, ponukou unikátnych produktov, služieb pre zákazníkov alebo atmosféry. Tiež ponuka produktov privátnej značky alebo značky maloobchodného združenia alebo ponuka nových produktov môže byť nástrojom pre diferenciáciu. Každý maloobchodník by mal nájsť oblasť, v ktorej môže byť odlišný od rivalov, ale zároveň musí myslieť na potreby a ich očakávania zákazníkov.

2.2.1.3. Stratégia špecializácie

“Stratégia špecializácie je založená na úzkom konkurenčnom rámci” (Watkin, 1986, s.10). Spoločnosť sa môže radšej zamerať na obsluhovanie niekoľkých trhových segmentov čo najlepšie ako obsluhovať celý trh (Kotler et al., 2008). Aj názor Watkina (1986, s. 10) je, že “firma uplatňujúca túto stratégiu sa snaží optimalizovať svoje služby na trhový segment alebo skupinu segmentov s vylúčením všetkých ostatných”.

Spoločnosť, ktorá si vyberie stratégiu špecializácie sa môže zamerať na určitých zákazníkov, služby alebo produkty. Covin a Covinová (1990) navrhujú špecializáciu na služby pre zákazníkov a produktovú špecializáciu alebo prispôbovanie produktu

zákazníkom ako vhodnú strategickú pozíciu pre malé firmy. Tiež Watkin (1986, s. 15) navrhol, že malí maloobchodníci by mali “použiť” stratégiu špecializácie na získanie trhového segmentu, ktorý nie je dobre obsluhovaný veľkými firmami“.

Podľa Alexi Sarnevitza, riaditeľa globálnej maloobchodnej stratégie SAS, Cary, N.C.,¹ priority maloobchodníkov v týchto dňoch sú stratégie orientované na zákazníkov ponúkajúce nákupnú skúsenosť, ktorá je viac šitá na mieru a viac osobná, a zameranie na merchandising.

Autori Megicks a Warnaby (2008) v ich štúdií tiež uvádzajú, že stratégia zamerania sa na zákazníka je kľúčový determinant pre úspech. Zistili, že zjavné výhody môžu vzniknúť nezávislým maloobchodníkom, ktorí vytvárajú stratégie zamerané na potreby zákazníkov a poskytujú extra hodnotu pre zákazníkov. Rovnako považujú stratégiu zamerania sa na zákazníka za hlavný hnací mechanizmus úspechu v malom nezávislom podniku. Malí nezávislí maloobchodníci môžu poskytovať špecializované produkty alebo služby, ktoré zákazníci nenájdu inde (Megicks a Warnaby, 2008).

“Stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky významnou mierou prispieva k úspechu v malom maloobchodnom podniku” (Megicks, 2007, s. 497) a existuje zjavná podpora pre stratégie špecializácie a diferenciácie medzi nezávislými maloobchodníkmi (Megicks, 2001). Na základe predchádzajúcich štúdií a uvedeného výroku budeme našu pozornosť v nasledujúcom výskume zameriavať na stratégiu diferenciácie a stratégiu špecializácie ako reprezentantov stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky.

2.2.2. Stratégie na funkčnej úrovni (functional-level strategies)

Stratégie na funkčnej úrovni v maloobchodnej organizácii sú založené na využívaní maloobchodného mixu. Levy a Weitz (2009) definujú maloobchodný mix ako kombináciu faktorov, ktoré maloobchodníci využívajú na uspokojovanie potrieb zákazníkov a ovplyvňovanie ich nákupných rozhodnutí, zahŕňajúcich ponúkaný tovar a služby, ceny, reklamu a podporu predaja, dizajn predajne, lokalizáciu a vizuálny merchandising.

Niekoľko štúdií bolo realizovaných v oblasti stratégií na funkčnej úrovni z perspektívy maloobchodníkov. Avšak, väčšia pozornosť je venovaná štúdiu komponentov maloobchodného mixu z pohľadu zákazníkov, zameriavajúc sa na výber predajne zákazníkmi a správanie zákazníkov. Pretože problematika stratégií na funkčnej úrovni

¹ *The key to economic survival*. In: *Chain store age*, 2009, s. 28.

hlavne zo zákaznickej perspektívy je veľmi široká, spomenieme na tomto mieste len niektoré štúdie týkajúce sa maloobchodných stratégií z pohľadu maloobchodníkov. Výsledky štúdií týkajúcich sa správania zákazníkov a výberu predajne zákazníkmi budú spomenuté v ďalšom texte opisujúcom konkrétne maloobchodné stratégie na funkčnej úrovni.

Fiorito a LaForge (1986) využili niektoré komponenty maloobchodného mixu pri skúmaní marketingových stratégií medzi malými maloobchodníkmi v USA tak v inter-type ako v intra-type konkurencii. Z dopytovaných maloobchodníkov vytvorili tri strategické skupiny. Výsledky štúdie od Fiorito a LaForge naznačujú nevyhnutnosť vývoja integrovanej marketingovej stratégie, ktorá efektívne poziciuje maloobchodníka oproti ostatným typom predajní a tiež poskytne odlišnú výhodu pri konkurencii s rovnakým typom predajne.

Walters a Knee (1989) v ich článku “Competitive strategies in retailing” (Konkurenčné stratégie v maloobchode) opísali postup tvorby stratégie pre maloobchodníkov. Špecifikovali štyri funkčné strategické oblasti: sortimentová stratégia, stratégia služieb pre zákazníkov, stratégia obchodného formátu a stratégia komunikácie so spotrebiteľmi. Neskôr Walters a Hanrahan (2000) vytvorili komplexnú teóriu predchádzajúco spomenutých oblastí stratégie na funkčnej úrovni v ich publikácii “Retail strategy: planning and control” (Maloobchodná stratégia: plánovanie a kontrola).

Conant et al. (1993) skúmali ako sú stratégie (definované ako nástroj na konkurovanie prostredníctvom kombinácie veľkého množstva rozhodnutí vo funkčnej oblasti) transformované do konkurenčnej výhody a výkonu medzi malými maloobchodníkmi v USA. Ich výsledky (1) identifikovali vzory vo funkčnom marketingovom strategickom správaní vytvorením kategórií maloobchodníkov, (2) uviedli, že organizácie, ktoré konkurujú jasne definovaným spôsobom majú konkurenčnú výhodu v zmysle ich marketingovej spôsobilosti a (3) tie isté organizácie sú spájané s vynikajúcou úrovňou výkonu.

McGee a Rubach (1996/1997) skúmali ako malí maloobchodníci v USA odpovedali na zvýšenú nehostinnosť prostredia vytvorenú príchodom WalMartu. Analyzovali komponenty stratégií na funkčnej úrovni a výsledky uvádzajú, že existujú jednoznačné vzory v konkurenčnom správaní medzi malými maloobchodníkmi a tieto vzory správania sú spojené s rozdielnou úrovňou výkonu.

Ako sme už spomínali, Megicks realizoval dve štúdie (2001, 2007) vo Veľkej Británii zohľadňujúc stratégie na podnikateľskej úrovni aj stratégie na funkčnej úrovni

využívané nezávislými maloobchodníkmi v ich konkurencii. Prvá štúdia definuje konkurenčné strategické typy medzi malými maloobchodníkmi a ich spojenie s výkonom predajne. Táto štúdia vytvorila pomocou zhlukovej analýzy rozdielne strategické typy v rámci odvetvia nezávislých maloobchodníkov s využitím systematických procedúr. Druhá štúdia identifikuje stratégie prijaté na rôznych úrovniach malými maloobchodníkmi a skúma porovnateľný efekt na podnikateľský výkon v tejto súvislosti.

V Dánsku uskutočnil Hansen (2003) štúdiu týkajúcu sa konkurencie špecializovaných predajní s potravinami so supermarketmi. Porovnával faktory stratégií na funkčnej úrovni (alebo faktory výberu predajne) tak z perspektívy maloobchodníkov ako aj z perspektívy zákazníkov. Zistil, že hodnotenie dôležitosti rôznych faktorov výberu predajne maloobchodníkmi a zákazníkmi je veľmi podobné a že manažéri špecializovaných predajní s potravinami prejavujú vysoko pozitívne očakávania voči budúcej inter-type konkurencii so supermarketmi.

Ako sme uviedli, mnohé štúdie boli realizované z hľadiska rozhodovania zákazníkov o výbere predajne, pričom ich zistenia majú veľký dopad na maloobchodné stratégie a maloobchodníci by ich mali zohľadniť keď plánujú svoje maloobchodné stratégie. “Na to, aby bol maloobchodník skutočne schopný rozumieť dynamike výberu predajne a rozporom, ktorým zákazníci čelia pri výbere predajne, je potrebné aby rozumel dynamike stimulov, ktoré vzájomne pôsobia v procese rozhodovania” (Gilmore et al., 2001, s. 213). Reynolds et al. (2002) tiež poukázali na nevyhnutnosť pre maloobchodníkov poznať, ktoré maloobchodné atribúty sú dôležité pre ktorých zákazníkov v súvislosti so správaním zákazníkov, tak aby mohli vytvoriť vhodnú maloobchodnú stratégiu. Preto uplatňujeme tiež poznatky zo štúdií orientovaných na zákazníkov v našom nasledujúcom opise stratégií na funkčnej úrovni.

Uplatnili sme Waltersov a Hanrahanov (2000) model stratégií na funkčnej úrovni zahŕňajúci štyri oblasti: sortimentovú stratégiu, stratégiu služieb pre zákazníkov, stratégiu formátu a prostredia a stratégiu komunikácie so zákazníkmi. Zohľadňujúc obšírnosť problematiky stratégií na funkčnej úrovni sa budeme zaoberať iba niekoľkými aspektmi každej stratégie, ktoré sú dôležité pre nezávislých maloobchodníkov s potravinami.

2.2.2.1. Sortimentová stratégia

Sortimentová stratégia rovnako ako ostatné stratégie na funkčnej úrovni a na úrovni podnikateľskej jednotky musí odrážať očakávania zákazníkov, maloobchodníkovu

stratégiu pozicioningu a ostatné aspekty, ktoré sú centrálne iným maloobchodným stratégiám. Napríklad, sortimentová stratégia je významne ovplyvnená formátom predajne maloobchodníka, jeho veľkosťou, orientáciou na zákazníkov, ale aj koncentráciou konkurencie. Maloobchodník musí zohľadniť všetky aspekty jeho podnikania pri vytváraní nielen sortimentovej stratégie, ale aj iných stratégií a celkovej stratégie pozicionovania.

V nasledujúcom texte sa zameriame na niektoré aspekty tvoriace sortimentovú stratégiu, ktoré sú dôležité pre nezávislých maloobchodníkov s potravinami, ako skupiny tovarov, kategórie, značka, cena, kvalita a pod.

Hlavné maloobchodníckove rozhodnutia v sortimentovej stratégií zahŕňajú rozhodnutia o **sortimente produktov**, ktorý predstavuje komplex produktov (Viestová et al., 2008), zhŕňajúci skupiny tovarov (Walters a Hanrahan, 2000) tiež známe ako kategórie alebo produktové rady (Kotler et al., 2008), ktoré sú príbuzné, majú podobné funkcie a uspokojujú rovnaké potreby zákazníkov, odrážajú očakávania zákazníkov a vnímanie zákazníkov o maloobchodníckom pozicioningu a mali by ponúknuť niečo unikátne pravidelnej základni zákazníkov (Walters a Hanrahan, 2000; Kotler et al., 2008).

Sortiment produktov ponúkaný nezávislými maloobchodníkmi s potravinami je ovplyvnený niekoľkými faktormi; prvý je členstvo v maloobchodnom združení, následne formát predajne, cieľoví zákazníci a konkurencia. Maloobchodníci, ktorí sú členmi združenia zvyčajne ponúkajú sortiment, ktorý závisí od spoločnej politiky združenia, zahŕňajúc produkty nakupované od rovnakých dodávateľov, šírku sortimentu, značky produktov, mimoriadne ponuky a pod.. Formát predajne tiež zohráva kľúčovú úlohu pri rozhodovaní o sortimentovej ponuke, konkrétne šírke a hĺbke sortimentu, ponuke nepotravinárskych produktov, kvalite produktov a pod. Kľúčoví zákazníci ovplyvňujú ponuku prostredníctvom ich požiadaviek a dopytu. Aj konkurenti zvyčajne ovplyvňujú, či maloobchodník uplatní stratégiu diferenciácie alebo špecializácie v ponúkanom sortimente, či sa maloobchodník rozhodne dopĺňať ponuku konkurentov (predovšetkým veľkých) a aké produkty zahrnie do ponuky sortimentu.

V tejto súvislosti a tak ako sme už naznačili, maloobchodníci musia zamerať ich pozornosť na **profil sortimentu** týkajúci sa rozhodnutí o šírke, hĺbke, dostupnosti, kontinuite, konzistencii, kvalite a rozmanitosti sortimentu (Walters a Hanrahan, 2000; Berman a Evans, 2007; Viestová et al., 2008; Briesch et al., 2009; Herpen a Pieters, 2002). Rozhodnutia o profile sortimentu môžu byť základom pre stratégiu diferenciácie, či dokonca špecializácie.

Dôležitým nástrojom pre diferenciáciu nezávislých maloobchodníkov s potravinami od konkurencie môže byť aj **značka** (Levy a Weitz, 2009), ktorá identifikuje produkty a služby. Najčastejšie rozhodnutia maloobchodníkov s potravinami o značke zahŕňajú výber rôznych dodávateľských značiek, tvorbu vlastnej značky alebo zaradenie značky združenia nezávislých maloobchodníkov alebo generických značiek do ich ponuky. Kombinácia týchto značiek v sortimente maloobchodníka je tiež nazývaná architektúra značky a závisí od rozhodnutí o maloobchodníckej identite, želanom imidži, stratégiách, politike, štruktúre a technológiách (Esbjerg et al., 2004). V architektúre značky môžu existovať rozdiely medzi produktovými kategóriami, keď „maloobchodníci ponúkajú rôznu kombináciu výrobných značiek, maloobchodných značiek a generických/neznačkových produktov v rôznych produktových kategóriách“ (Esbjerg et al., 2004, s.6).

Nezávislí maloobchodníci s potravinami musia vziať do úvahy značku združenia nezávislých maloobchodníkov, ktorá je používaná pre určité produktové kategórie, ktoré nezávislí maloobchodníci predávajú pod menom združenia, v ktorom sú zoskupení. Značka združenia je forma privátnej značky, ktorú nezávislí maloobchodníci využívajú, aby sa odlíšili od ostatných maloobchodníkov, budovali imidž, lojalitu zákazníkov a zvyšovali zisk a návštevy zákazníkov. Avšak, toto predpokladá ich asociáciu so združením nezávislých maloobchodníkov a “využívanie mena maloobchodného reťazca ako zastrešujúcej značky naprieč produktovými kategóriami” (Grunert et al., 2006, s. 605).

Aby sme zhrnuli príležitosť maloobchodníka s potravinami ponúkať buď výrobné značky alebo nejakú formu privátnych značiek, takmer v každom prípade zmiešanej ponuky tovarov zahŕňajúcej oba typy značiek, maloobchodnícka značka je umiestnená ako sekundárna k vedúcim dodávateľským značkám (Walters a Hanrahan, 2000). Výsledky štúdie realizovanej Grunertom et al. (2006) tiež ukazujú, že zákazníci “stále vyjadrujú jasnú preferenciu pre predajne, ktoré držia prevažne výrobné značky”. V zásade platí, že ponukou viacerých značiek (najmä obľúbených značiek domácností), maloobchodníci zvyšujú pravdepodobnosť, že priemerná domácnosť si vyberie ich predajne a naopak (Briesch et al., 2009).

Maloobchodná značka (značka maloobchodného reťazca, resp. značka združenia nezávislých maloobchodníkov) predstavuje tiež meno maloobchodníka, ktoré zákazníkom naznačuje typ tovarov a služieb ponúkaných maloobchodníkom (Levy a Weitz, 2009). V tomto význame ide o procesnú značku (Uusitalo, 2001) zahŕňajúcu značku v reklame, dizajne interiéru a exteriéru, kultúru spoločnosti ako oblečenie predajcov, ich správanie a pod.. Maloobchodná značka vo význame procesnej značky je vo veľkej miere využívaná

veľkými medzinárodnými a národnými maloobchodnými reťazcami. Výhody maloobchodnej značky a povedomia o maloobchodnej značke môžu byť dosiahnuté aj nezávislými maloobchodníkmi, a to spojením sa so združením nezávislých maloobchodníkov, ktoré má zvyčajne pod záštitou maloobchodnú značku. Napriek tomu, to nie je nevyhnutné v prípade nezávislých maloobchodníkov s potravinami, ktorí sa odzrkadľujúc ich sortimentovú ponuku a kvalitu môžu „usilovať o imidž sprostredkujúci význam spojený napríklad s vysoko kvalitným životným štýlom alebo ekologickou spotrebou” (Uusitalo, 2001, s. 216), a tak vytvoriť imidž ich vlastnej značky a budovať povedomie o tejto značke v mysli zákazníkov.

Jeden z veľmi dôležitých elementov, ktorý maloobchodníci pripravujúci sortimentovú stratégiu musia plánovať sú **cený** a **cenový imidž predajne** (Feichtinger et al., 1988), ktorý maloobchodníci tvoria prostredníctvom ich cenovej politiky. Maloobchodníci majú tri základné cenové možnosti zahŕňajúce diskontnú orientáciu, trhovú orientáciu, a orientáciu vysokých cien (Berman a Evans, 2007) pri ich cenových rozhodnutiach.

V maloobchode s potravinami, majú zákazníci veľký výber maloobchodníkov a veľké národné alebo medzinárodné reťazce si často osvojujú diskontnú orientáciu aby prilákali zákazníkov. Aj napriek tomu, že nezávislí maloobchodníci s potravinami väčšinou nemajú možnosť stanoviť ceny na veľmi nízkej úrovni, snažia sa tlačiť ceny dolu, pokiaľ neponúkajú produkty vysokej kvality. Napriek tomu, tak ako Berman a Evans (2007, s. 498) poznamenali “veľkým kľúčom k úspešnému maloobchodu je ponúkať dobrú hodnotu v mysli zákazníkov – v súlade s vybranou cenovou orientáciou”. Tiež štúdia Broadbridgeovej a Caldewooda (2002) súhlasí, že zákazníci chcú atraktívne ceny, ale stále chcú hodnotu za peniaze radšej ako nakúpiť najlacnejšie možné značky. A to je cesta pre nezávislých maloobchodníkov s potravinami, snažiť sa prilákať zákazníkov odlišným spôsobom a ponúknuť iné výhody.

V maloobchode s potravinami sú ceny predmetom častých zmien, aj vďaka **mimoriadnym ponukám** (Feichtinger, et al., 1988), ktoré predstavujú cenové zvýhodnenia stanovené na vybrané produkty počas limitovaného obdobia na nižšej úrovni ako zvyčajne. Tieto cenovo zvýhodnené produkty sú zvyčajne dobre komunikované, aby prilákali viac zákazníkov do predajne. Mimoriadne ponuky sú často využívané veľkými maloobchodníkmi s potravinami. Nezávislí maloobchodníci majú vynikajúcu príležitosť poskytovať mimoriadne ponuky, keď sú zoskupení v združení nezávislých maloobchodníkov. Malí nezávislí maloobchodníci, ktorí nie sú v združení nezávislých maloobchodníkov, dobrovoľnom združení veľkoobchodníkov alebo nákupnej aliancii majú

obmedzené možnosti v oblasti mimoriadnych ponúk a poskytujú ich len, keď sa im podarí dojednať výhodné ceny s dodávateľmi, vzhľadom na to, že nie sú schopní dosahovať výhody z rozsahu z veľkých objemov nákupov (Clarke et al., 2002), ktoré by im umožnili stlačiť cenu na nižšiu úroveň. Ďalším aspektom mimoriadnych ponúk je, že musia byť dobre komunikované, inak sa výsledný efekt nedostaví a maloobchodníci neprilákajú zákazníkov.

Dôležitou súčasťou tovarovej stratégie sú **space management**, **merchandising** a **vystavovanie produktov** zahŕňajúce plánovanie a organizáciu rozmiestnenia na mieste predaja, vytváranie optimálnej predajnej atmosféry (nákupných podmienok), starostlivosť o produkty na mieste predaja, vrátane lokalizácie, propagácie, oceňovania a nákupu (Viestová et al., 2008; Berman a Evans, 2007; Šteflíková a Štofilová, 2006). Tieto techniky svojim charakterom úzko súvisia aj s komunikačnou stratégiou a stratégiou formátu a prostredia. Mnohí nezávislí maloobchodníci vystavujú produkty v predajniach samostatne, prípadne školia zamestnancov, aby im pri tejto práci pomáhali. Pre organizácie vlastniace sieť predajných jednotiek je charakteristické vytvárať vlastný tím aranžérov, pričom títo školení profesionáli plánujú organizujú a riadia vystavovanie tovarov v predajných jednotkách (Viestová et al., 2008).

Nezávislí maloobchodníci by mali venovať veľkú pozornosť týmto technikám, pretože vysoko ovplyvňujú dojem, ktorý zákazník získa z návštevy predajne. Niektorí dodávatelia, predovšetkým združenia nezávislých maloobchodníkov a veľkoobchodníci pomáhajú nezávislým maloobchodníkom s plánovaním rozmiestnenia, merchandisingom a vystavovaním tovarov. Organizujú školenia, vysvetľujú základné pravidlá a dôležitosť tejto problematiky a učia vlastníkov maloobchodov ako aplikovať moderné techniky na ich predajne.

Vzťah medzi maloobchodníkmi a ich **dodávateľmi** môže byť kľúčovým pre úspešné plánovanie sortimentovej stratégie. Ako sme už spomenuli vyššie zákazníci požadujú značky od niektorých dodávateľov alebo výrobcov, ktoré by maloobchodníci mali zahrnúť do ich ponuky aby uspokojili potreby zákazníkov. Dodávatelia sú nielen výrobcovia, ale aj veľkoobchodníci alebo maloobchodné zoskupenia, kde môže byť nezávislý maloobchodník združený.

Dobrovoľné kooperačné združenia zastrešované veľkoobchodníkmi sú organizácie riadené veľkoobchodníkmi “ponúkajúcimi merchandisingový program pre malých, nezávislých maloobchodníkov na báze dobrovoľnosti” (Levy a Weitz, 2009, s. 62). Okrem nákupu, skladovania a distribúcie, ponúkajú tieto skupiny svojim členom služby ako

poradenstvo pri dizajne predajne a jej rozmiestnení, výbere umiestnenia, objednávaní a systémoch riadenia zásob, a programoch školenia zamestnancov (Levy a Weitz, 2009).

Obdobná je spolupráca s maloobchodnými združeniami nezávislých maloobchodníkov. Rozdiel v porovnaní s dobrovoľnými kooperačnými združeniami zastrešovanými veľkoobchodníkmi je v komunikácií so zákazníkmi. V tomto prípade, nezávislí maloobchodníci prispôsobujú meno, tovarovú ponuku, komunikáciu a pod. podmienkam spoločným pre všetkých členov. Maloobchodné združenia sú zvyčajne spojené s veľkoobchodnými združeniami alebo skupinami veľkoobchodníkov, ktorí predstavujú hlavných dodávateľov pre maloobchodníkov, ktorí sú členmi maloobchodného združenia.

Všetci uvedení dodávatelia majú prvotné informácie o svojich marketingových plánoch, o uvádzaní nových produktov na trh a o trendoch na trhu (Levy a Weitz, 2009). Preto by nezávislí maloobchodníci mali venovať veľkú pozornosť výberu dodávateľov a budovaniu partnerstva, aby mohli využiť všetky výhody, ktoré môže dobrá spolupráca ponúknuť.

Spomenuli sme niektoré dôležité aspekty sortimentovej stratégie, ktoré maloobchodníci s potravinami musia zohľadniť, keď plánujú svoje stratégie a tiež keď rozmýšľajú nad svojou diferenciáciou, špecializáciou a v konečnom dôsledku konkurencieschopnosťou na trhu medzi ostatnými maloobchodníkmi. V nasledujúcej časti, sa pozrieme na stratégiu služieb pre zákazníkov a niektoré dôležité aspekty pre nezávislých maloobchodníkov s potravinami.

2.2.2.2. Stratégia služieb pre zákazníkov

Služby pre zákazníkov sú predovšetkým nehmateľné aktivity alebo výhody súvisiace s ponúkanými produktmi (Berman a Evans, 2007; Kotler et al., 2008). Sparks (1992, s. 166) definoval služby pre zákazníkov ako všetky aktivity, ktoré sú spojené so “získaním, udrжанím a zlepšovaním vzťahov so zákazníkmi”. Služby pre zákazníkov musia odrážať očakávania zákazníkov (Walters a Hanrahan, 2000), ktoré sú založené na vedomostiach a skúsenostiach zákazníkov (Levy a Weitz, 2009), a súčasne služby pre zákazníkov vplývajú na celkový imidž maloobchodníka v mysli zákazníkov. Mnohí maloobchodníci využívajú služby ako nástroj pre diferenciáciu od konkurentov a na získanie konkurenčnej výhody (Leighton a Bent, 1997).

Nezávislí maloobchodníci s potravinami by mali okrem očakávaných služieb uplatniť aj doplnkové služby (Berman a Evans, 2007). **Očakávané služby pre zákazníkov** predstavujú základné služby, ktoré zákazníci predpokladajú dostať od maloobchodníkov s potravinami, ako napríklad dostupnosť parkovacích miest, možnosť platby kartou, príjemný a priateľský personál alebo dĺžka otváracích hodín. Očakávania zákazníkov sú vo veľkej miere tvorené formátom predajne, ktorý nezávislý maloobchodník predstavuje, pretože zákazníci sú schopní rozlišovať medzi rozdielnymi predajňami a ich ponukou (Uusitalo, 2001). Preto by mali nezávislí maloobchodníci vziať do úvahy základnú charakteristiku predajne a ponuka základných služieb by mala odrážať tieto charakteristiky.

Tak ako Walter a Hanrahan (2000) navrhujú, maloobchodníci by mali ísť ďalej ako sú očakávania zákazníkov, pretože keď maloobchodník dodá službu, ktorú zákazníci vnímajú na vyššej úrovni ako boli ich očakávania, maloobchodník buduje konkurenčnú výhodu.

Súvisí to s ponukou **doplnkových služieb pre zákazníkov**, ktoré predstavujú určité dodatočné aktivity alebo výhody na zlepšenie maloobchodníckej ponuky a robia ju atraktívnejšou pre zákazníkov. Zahŕňajú aktivity, ktoré zlepšujú nákupnú skúsenosť a dávajú maloobchodníkovi konkurenčnú výhodu a dodatočné prvky v hodnotovej sieti, ktoré ho odlišujú od ostatných maloobchodníkov (Berman a Evans, 2007) a môžu napomôcť budovať lojalitu tiež k malej maloobchodnej firme. Doplnkové služby zahŕňajú napríklad dodávkovú službu, vyškolených pracovníkov, vernostné programy a pod. Prvky doplnkových služieb pre zákazníkov sú tie, ktoré môžu nezávislí maloobchodníci využiť aj na tvorbu stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky, zahŕňajúce diferenciáciu alebo špecializáciu na konkrétne služby pre zákazníkov.

Maloobchodníci musia zohľadniť dva prvky, keď plánujú a tvoria služby pre zákazníkov. Centrálni pre služby sú zákazníci, ktorí sú prijímatelia služieb a hodnotia kvalitu a dôležitosť služieb podľa svojich očakávaní. Na to, aby maloobchodníci dodali úspešné služby musia zamerať pozornosť aj na svojich zamestnancov (Kotler et al., 2008).

Zameranie na **zákazníka** predpokladá poznať a rozumieť preferenciám zákazníkov a stretnúť sa s ich očakávaniami a vnímaním. Zákazníci sú spokojní keď sa ich očakávania zhodujú s ich vnímaním ohľadne poskytnutej služby. Opäť spomenieme, že maloobchodníci by mali ísť trochu za zákaznícke očakávania, aby poskytli službu, ktorú zákazníci vnímajú na vyššej úrovni ako boli ich očakávania, a tak budovať konkurenčnú výhodu (Walter a Hanrahan, 2000).

Poznať a rozumieť preferenciám a očakávaniam zákazníkov predpokladá poznať zákazníkov. Maloobchodník by mal mať jasnú predstavu ohľadne svojich cieľových zákazníkov a ich profilu. Iba poznanie segmentu zákazníkov, ktorý chce maloobchodník obsluhovať, mu môže pomôcť ušetriť služby v súlade s očakávaniami zákazníkov. Mal by poznať a rozumieť ich životnému štýlu spojenému s prácou, voľným časom, rodinou, záujmami a názormi a tiež životnému štýlu spojenému s nákupnými aktivitami ako je frekvencia nákupov, čas venovaný nákupom, rozsah nákupov, vedomosti o alternatívach a pod. (Walters a Hanrahan, 2000). Nezávislí maloobchodníci s potravinami majú v tomto ohľade výhodu, pretože často obsluhujú rovnakú komunitu, v ktorej sami žijú a slúžia ako spoločenské a sociálne centrum. Ich zákazníci sú často tvorení susedmi a priateľmi a majitelia zvyčajne tiež pracujú v predajni a majú skvelú príležitosť pozorovať správanie zákazníkov a ich nákupné zvyklosti.

„Skúsenosť zákazníka v maloobchodnom prostredí je vysoko závislá od kvality pracovnej sily maloobchodníka a od spôsobu akým je táto pracovná sila riadená”, vyjadril sa John Anderson, líder výcviku v maloobchode Kronos, v rozhovore s Katherine Field.² Tiež spomenul, že **zamestnanci** sú primárne spojenie medzi maloobchodníkom a zákazníkmi. Preto je nevyhnutné školiť a investovať do vzdelania maloobchodného personálu a “maximalizovať efektívnosť pracovnej sily” (Field, 2008, s. 84) aj v kontexte malej nezávislej maloobchodnej firmy.

Školenie zamestnancov a výber kvalitného a vzdelaného personálu môže maloobchodníkom pomôcť zlepšiť aj iné aspekty maloobchodných stratégií, nielen služby pre zákazníkov. Zamestnanci môžu priniesť nové nápady a pomôcť vylepšiť mnohé aspekty sortimentovej stratégie, prostredia a pod. Vďaka tomu môžu nezávislí maloobchodníci držať krok s novými a modernými trendmi odrážajúcimi zmeny v správaní zákazníkov.

V porovnaní s transnacionálnymi a národnými maloobchodnými reťazcami môžu nezávislí maloobchodníci využívať ľudské zdroje aj ako nástroj pre budovanie konkurenčnej výhody (Levy a Weitz, 2009), pretože vo veľkoplošných maloobchodných jednotkách často chýba akákoľvek pomoc alebo ochota zamestnancov, prípadne dokonca schopnosť odborného poradenstva.

Maloobchodníci môžu uplatniť dva prístupy k zákazníkom, osobný prístup a štandardizovaný prístup (Levy a Weitz, 2009). **Osobný prístup** podnecuje

² FIELD, K., 2008, s. 84.

maloobchodníkov “ušiť svoje služby tak, aby naplnili osobné potreby každého zákazníka” (Levy a Weitz, 2009, s. 541). Osobný prístup využívajú najmä malí nezávislí maloobchodníci, ktorých existencia je závislá na zákazníkoch a ich názore. Pretože zvyčajne pokrývajú malú oblasť zákazníkov, pričom sa snažia prilákať a udržať týchto zákazníkov, zameriavajú sa na osobný prístup a prispôsobujú ich ponuku produktov a služieb požiadavkám zákazníkov. Osobný prístup môže podliehať aj určitým pravidlám, ktoré ho zjednotia a zaručia, že každý zákazník bude obslužený rovnako.

Štandardizovaný prístup je “založený na ustanovení súboru pravidiel a procedúr a uistení sa, že tieto budú dôsledne implementované” (Levy a Weitz, 2009). Tento prístup je zvyčajne využívaný, v prípade našej dizertačnej práce, národnými a medzinárodnými maloobchodnými reťazcami. Napriek tomu, mnohí nezávislí maloobchodníci v združení nezávislých maloobchodníkov môžu tiež uplatniť štandardizovaný prístup a nie je vylúčené, aby štandardizovaný prístup využili aj nezávislí maloobchodníci, ktorí nie sú zoskupení v združení nezávislých maloobchodníkov, vzhľadom na to, že nasledovanie súboru pravidiel môže minimalizovať rozpory pri poskytovaní služieb (Levy a Weitz, 2009).

Štandardizovaný prístup, v prípade národných a transnacionálnych maloobchodných reťazcov a združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami, zahŕňa okrem ponúkaných služieb napríklad aj znaky exteriéru, rozmiestnenia a prezentácie produktov a nápisy, ktoré umožňujú zákazníkovi jednoducho nájsť maloobchodníka, ale aj tovar v rámci predajne.

Uplatnenie štandardizovaného alebo osobného prístupu v službách sa môže premietnuť aj v rozdieloch pri **riešení sťažností (reklamácií) zákazníkov**. Leighton a Bent (1997) vidia riešenie sťažností zákazníkov nielen ako popredajný servis, ale tiež ako predpredajný servis, a to v prípade ak je reklamačný systém efektívny a napomáha minimalizovať riziko nespokojnosti. Venovanie pozornosti odozve zákazníkov pri sťažnostiach a reklamáciách môže maloobchodníkovi napomôcť identifikovať očakávania zákazníkov a súčasne zlepšiť služby, ponúkaný sortiment, zvýšiť uspokojenie zákazníkov a dosiahnuť vyššiu lojalitu, a tiež môže viesť k pozitívnemu ústnemu podaniu (word-of-mouth) (Leighton a Bent, 1997).

Malí maloobchodníci by mali venovať zvýšenú pozornosť riešeniu sťažností zákazníkov a úspešnému vyriešeniu reklamácie, pretože ak je úspešne vyriešená sťažnosť nespokojného zákazníka, potom je väčšia pravdepodobnosť, že sa zákazník vráti do predajne a stane sa lojálnym (Leighton and Bent, 1997). V opačnom prípade sa nespokojný

zákazník nemusí nikdy vrátiť do malej predajne nezávislého maloobchodníka s potravinami a negatívne ústne podanie (word-of-mouth) môže viesť k strate mnohých cieľových zákazníkov, obzvlášť ak pochádzajú z rovnakého okolia, na ktoré sa maloobchodník zameriava. Vo veľkých transnacionálnych alebo národných maloobchodných reťazcoch môžu byť zákazníci často nespokojní so spôsobom riešenia ich sťažností alebo reklamácií, ale aj napriek tomu sa môžu do predajne stále vracat', vzhľadom na to, že možnosť veľkých nákupov, nákupu na jednom mieste (one-stop shopping) alebo nízke ceny často prevážia nedostatok dobrých služieb pre zákazníkov.

Odvetvie maloobchodu s potravinami je charakterizované "nízkymi nákladmi prechodu a zákazníkmi, ktorí sú zriedka úplne lojálni, ale radšej nakupujú v rôznych predajniach v závislosti od okolností (situácia, podpora predaja, vernostné programy)" (Meyer-Waarden a Benavent, 2009, s. 346). Preto sa **vernostné programy** objavujú častejšie v odvetviach so sortimentom, ktorý je relatívne rovnaký medzi maloobchodníkmi a v odvetviach, kde zákazníci nakupujú s vysokou frekvenciou (Leenheer a Bijmolt, 2008). Mnohí maloobchodníci s potravinami, predovšetkým veľkí ponúkajú vernostné programy na prilákanie zákazníkov. Nezávislí maloobchodníci s potravinami zoskupení v združení nezávislých maloobchodníkov tiež využívajú vernostné programy ako výhody ich členstva v združení. Napriek tomu, nie je vylúčené pripraviť a ponúknuť vernostné programy aj nezávislými maloobchodníkmi s potravinami, ktorí nie sú členmi žiadneho združenia. V tomto prípade musia maloobchodníci zohľadniť ich príležitosti v cenových zvýhodneniach, ponuke produktov a opäť v dobrej komunikácii tejto ponuky.

Mnohí maloobchodníci sa snažia odlíšiť svoju ponuku, budovať lojalitu zákazníkov a vytvoriť udržateľné konkurenčné výhody ponukou vynikajúcich služieb pre zákazníkov (Levy a Weitz, 2009). Tak ako aj maloobchodníci, s ktorými sme robili rozhovor v našom kvalitatívnom výskume súhlasili, dobré služby pre zákazníkov spôsobujú, že zákazníci sa vracajú naspäť do maloobchodníckej predajne a spokojní zákazníci vytvárajú pozitívne referencie v komunikácii prostredníctvom ústneho podania (word-of-mouth), čo napomáha k získavaniu nových zákazníkov.

2.2.2.3. Komunikačná stratégia

Komunikačná stratégia odkazuje na všetky nástroje využívané maloobchodníkom na prilákanie zákazníkov do predajne a budovanie povedomia o predajni a jej ponuke v mysli zákazníkov. Maloobchodníci musia vytvoriť integrovaný marketingový

komunikačný program, ktorý zahŕňa všetky komunikačné prvky na doručenie komplexnej ucelenej správy (Levy a Weitz, 2009). Tento komunikačný program je nazývaný komunikačný mix, ktorý v zásade zahŕňa reklamu, osobnú komunikáciu, podporu predaja a vzťahy s verejnosťou. Kombinácia nástrojov komunikačného mixu závisí od podmienok maloobchodníka, pričom musí zohľadniť náklady spojené s každým nástrojom a jeho vlastnosti a charakter.

Reklama je “forma platenej komunikácie so zákazníkmi využívajúca neosobné masové médiá ako noviny, TV, rádio, priame zásielky a internet” (Levy a Weitz, 2009, s. 447).

- *Noviny*, predovšetkým miestne noviny sú distribuované na “dobre definovanom území miestneho trhu” (Levy a Weitz, 2009, s. 469), ktoré zvyčajne pokrýva cieľových zákazníkov nezávislých maloobchodníkov s potravinami.
- *TV propagácia* má dobrú kvalitu, ale náklady na produkciu a čas sú vysoké. Reklamu v národných staniciach využívajú predovšetkým veľké maloobchodné reťazce, či už národné alebo medzinárodne alebo maloobchodné združenia nezávislých maloobchodníkov, ktoré pokrývajú väčšinu územia krajiny v ktorej pôsobia. TV reklama v miestnych staniciach môže byť efektívna pre malých maloobchodníkov, ktorí pôsobia na rovnakom území ako je pokrytie miestnej stanice.
- *Reklama v rádiu* rovnako ako TV propagácia pokrýva národnú alebo miestnu oblasť a môže byť adresovaná špecifickému zákazníckemu segmentu.
- *Priame zásielky* “odkazujú na akúkoľvek brožúru, katalóg, oznámenie, alebo iný vytlačený marketingový materiál doručený priamo k zákazníkovi prostredníctvom pošty alebo súkromnej zásielkovej spoločnosti” (Levy a Weitz, 2009, s. 451). Hlavná forma priamych zásielok v maloobchode s potravinami je distribúcia letákov, ktoré sú vo veľkej miere využívané medzinárodnými a národnými maloobchodnými reťazcami, ale aj nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v spolupráci so združeniami. Všetci malí maloobchodníci s potravinami, ktorí vedia jasne identifikovať geografickú oblasť svojich zákazníkov môžu tiež využívať tento nástroj a mnohí pripravujú letáky vo svojej vlastnej réžii.
- *Internet* tiež predstavuje vhodný nástroj na komunikáciu ponuky maloobchodníkov s potravinami. Títo si môžu vytvoriť vlastnú internetovú stránku, kde informujú o spoločnosti, ponuke produktov, mimoriadnych ponukách, kontakte a umiestnení

predajní a tiež môžu predávať produkty zákazníkom. Vlastné internetové stránky maloobchodníkov „budujú ich imidž značky” (Levy a Weitz, 2009, s. 449).

- *M-commerce (mobilný obchod)* je moderná forma komunikácie so zákazníkom prostredníctvom rôznych mobilných komunikačných zariadení (*Metro retail compendium 2009/2010*, 2009) zasielaním krátkych správ. Táto forma komunikácie nie je bežne využívaná v maloobchode s potravinami. Napriek tomu, jeden z našich respondentov v kvalitatívnom výskume spomenul obdobu tohto komunikačného nástroja, preto sme ho tiež zahrnuli do nášho prehľadu základných komunikačných nástrojov.

Okrem uvedených, môžu nezávislí maloobchodníci s potravinami využívať v ich komunikácii so zákazníkmi aj ďalšie formy reklamy, konkrétne reklamné nápisy, zlaté stránky a pod.. Reklamné nápisy môžu byť výhodné na ukázanie smeru k maloobchodníkovi na hlavnej ceste alebo prilákanie pozornosti zákazníkov prechádzajúcich po ulici alebo ceste neďaleko maloobchodníka.

Nezávislí maloobchodníci s potravinami majú jedinečnú možnosť využiť **co-op reklamu**, ktorá poukazuje na kooperačné programy s dodávateľmi maloobchodníka alebo konkrétne so združením nezávislých maloobchodníkov.

Co-op (kooperatívna) reklama je propagačný program realizovaný maloobchodným združením (alebo iným dodávateľom) a maloobchodníkom, ktorí spolupracujú (Levy a Weitz, 2009). Maloobchodné združenie (príp. iný dodávateľ) za určitých podmienok platí časť maloobchodníkovej reklamy.

V kooperatívnej reklame sú zvyčajne využité všetky (alebo väčšina) predchádzajúco spomenutých nástrojov. Maloobchodné združenie ponúka reklamu v televízii, rádiu, novinách, pripravuje letáky s mimoriadnymi ponukami a prevádzkuje internetovú stránku. Nevýhoda pre malého maloobchodníka je v jednom aspekte. Maloobchodné združenie zvyčajne (okrem priamych zásielok) komunikuje maloobchodnú značku a nie konkrétneho maloobchodníka. V internetovej propagácii, maloobchodné združenie ponúka zoznam s menami a umiestnením všetkých maloobchodníkov vystupujúcich pod jeho značkou. Avšak, títo maloobchodníci si môžu tiež navzájom konkurovať a takáto reklama má tendenciu zastierať rozdiely medzi maloobchodníkmi.

Osobná komunikácia v kontexte maloobchodu s potravinami je odlišná od osobnej komunikácie napríklad pri predaji technologicky náročných produktov. Už sme spomínali osobný prístup v službách pre zákazníkov, ktoré sú vysoko ovplyvnené zamestnancami

pracujúcimi v predajni a ich schopnosťami naplňat' očakávania zákazníkov. "Osobný predaj je komunikačný proces, pri ktorom predajcovia pomáhajú zákazníkovi uspokojiť ich potreby prostredníctvom výmeny informácií tvárou v tvár" (Levy a Weitz, s. 447).

V maloobchode s potravinami, väčšina malých nezávislých maloobchodníkov venuje pozornosť osobnej komunikácii a využívajú ju ako dôležitý nástroj pre prilákanie a udržanie zákazníkov. Osobnú komunikáciu často spájajú s ústnym podaním (word-of-mouth), čo znamená, že zákazníci zdieľajú ich pozitívne dojmy s inými ľuďmi, ktorí môžu tiež navštíviť maloobchodníkovu predajňu.

Ústne podanie (word-of-mouth - WOM) predstavuje nástroj nepriamej komunikácie, pretože maloobchodníci nekomunikujú osobne s potenciálnymi zákazníkmi, ale využívajú komunikáciu medzi ľuďmi. Zákazníci sa zvyčajne zverujú priateľom, rodine a kolegom o svojich dojmoch a nákupných zážitkoch. 68% respondentov v štúdiu Gilmorea et al. (2001) uvádza, že radi hovoria ostatným o predajniach a produktoch. Negatívne ústne podanie odovzdané potenciálnym zákazníkovi môže byť zničujúce v podmienkach malých maloobchodníkov obsluhujúcich malý zákaznícky segment, pretože nespokojní zákazníci povedia v priemere deviatim až desiatim ľuďom, ktorí následne povedia ďalším (Leighton a Bent, 1997). "Maloobchodníci, ktorí rozumejú sile komunikácie prostredníctvom ústneho podania sa budú usilovať vytvoriť pozitívnu a zmysluplnú nákupnú skúsenosť. Budú zlepšovať nákupné skúsenosti a tak najlepšie ovplyvňovať komunikačné kanály" (Gillmore et al., 2001, s. 208).

Vzťahy s verejnosťou sú spojené s imidžom maloobchodníka dosiahnutým nielen v mysli zákazníkov, ale aj iných inštitúcií reprezentovaných zamestnancami, dodávateľmi, konkurentmi, komunitou, médiami a ostatnými verejnými inštitúciami, ktoré sú ovplyvňované maloobchodníkovou aktivitou a označované ako stakeholders (Ožvoldová, 2008b). Maloobchodníci môžu uplatniť princípy sociálnej zodpovednosti firmy, ktorá predstavuje zodpovednosť vzťahujúcu sa k verejnosti všeobecne, k potrebám, záujmom a požiadavkám verejnosti, ale aj zodpovednosť súvisiacu s udržateľným ekonomickým rastom a záujmom o prostredie (Viestová, 2006a).

Spoločenská zodpovednosť firmy nie je iba záležitosťou veľkých maloobchodníkov s potravinami, ale aj malých nezávislých maloobchodníkov, ktorí vo veľkej miere závisia na komunite, ktorú obsluhujú a ktorá často predstavuje rovnakú komunitu, v ktorej maloobchodníci taktiež žijú. Nezávislí maloobchodníci zvyčajne zohrávajú úlohu spoločenského centra a tí, ktorí sú umiestnení na vidieku alebo v malých mestách

zamestnávajú tiež ľudí žijúcich v rovnakej komunite, akú obsluhujú, a teda prispievajú aj k zamestnanosti v miestnej ekonomike (Broadbridgeová a Calderwood, 2002).

Podpora predaja “ponúka dodatočnú hodnotu a stimuly pre zákazníkov, aby navštívili predajňu alebo nakúpili tovar v určitom časovom období” (Levy a Weitz, 2009, s. 448). Levy a Weitz (2009) považujú za najbežnejšiu podporu predaja samotný predaj. Ostatné aktivity podpory predaja zahŕňajú špeciálne podujatia, demonštrácie v predajni, súťaže pre zákazníkov a kupóny. Podpora predaja môže byť ľahko zvládnutá nezávislými maloobchodníkmi s potravinami, pretože je menej náročná na prípravu. Napriek tomu, podpora predaja vyžaduje dobrý a atraktívny nápad.

2.2.2.4. Stratégia formátu a prostredia

Stratégia formátu a prostredia sa vzťahuje na rozhodnutia ohľadne formátu predajne, jej umiestnenia a prvkov atmosféry. V tejto časti sa bližšie pozrieme na niektoré konkrétne aspekty dôležité pre nezávislých maloobchodníkov s potravinami.

Formáty predajne predstavujú typy maloobchodných predajní, ktoré sa navzájom odlišujú a zakladajú sa na určitej charakteristike alebo kombinácii niekoľkých charakteristík (Uusitalo, 2001). Formáty predajní sa v zásade odlišujú v ponúkanom sortimente, cene, kvalite produktov, veľkosti predajne a jej umiestnení.

Zákazníci nakupujúci potraviny sú si vedomí týchto odlišností a zaraďujú predajne podľa ich vedomosti o niekoľkých vlastnostiach vzťahujúcich sa k predajni, pričom tieto vlastnosti ovplyvňujú výber predajne zákazníkmi, ktorí očakávajú určitý typ služby (Uusitalo, 2001; Alexander a Veliyath, 1993). Zákazníci navštevujú rozdielne maloobchodné formáty, aby “uspokojili rozdielne nákupné požiadavky v rôznom čase a nákupných príležitostiach” (Colla, 2002, s. 49).

Alexander a Veliyath (1993) uviedli, že maloobchodník s potravinami výberom formátu predajne posiela zákazníkovi signál ohľadne spôsobu, ktorým plánuje konkurovať voči rôznym maloobchodníkom s potravinami predstavujúcim iné formáty predajní. V tejto súvislosti, výsledky štúdie realizovanej Uusitalom (2001) poukazujú, že zákazníci majú tendenciu rozdeľovať maloobchodné predajne s potravinami podľa ich veľkosti a väčšina ich asociácií sa spája s malými a veľkými predajňami.

Štruktúra maloobchodných typov predajní sa stala štandardizovanou a táto štandardizácia je zjavná na všetkých trhoch Európskej únie, vďaka procesu globalizácie a vplyvu medzinárodných maloobchodných reťazcov. Tak ako Uusitalo (2001)

poznamenáva, maloobchodná štruktúra a tiež maloobchodné stratégie boli tvarované intenzívnou konkurenciou a zápasom o trhové podiely.

Nezávisí maloobchodníci s potravinami by mali mať jasnú predstavu o formáte predajne, ktorý predstavujú a podriaďiť maloobchodné stratégie týmto aspektom a pokryť celý rozsah aspektov tvoriacich charakteristiky formátu predajne. Preto ponúkame krátky prehľad formátov predajní najčastejšie využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami.

Supermarket predstavuje samoobslužnú predajňu ponúkajúcu potravinárske produkty a limitovaný rozsah nepotravinárskych tovarov pre domácnosti. Predajná plocha zvyčajne pokrýva 400 m² a viac (*Metro retail compendium 2008/2009*, 2008). Ponuka sortimentu zahŕňa okolo 7 000 až 12 000 tovarov a nepotravinárske tovary pokrývajú okolo 25% celkovej predajnej plochy (*Metro retail compendium 2008/2009*, 2008).

Formát tradičného supermarketu je najčastejšie využívaný národnými maloobchodnými reťazcami, ale aj niektorými medzinárodnými maloobchodnými reťazcami. Vo vyspelých krajinách západnej Európy je často využívaný aj nezávislými maloobchodníkmi s potravinami. V krajinách východnej Európy nezávislí maloobchodníci s potravinami uplatňujú formát supermarketov zriedkavejšie.

Tradičná predajňa s potravinami je predajňa s veľkým výberom všetkých typov potravinárskych produktov a je lokalizovaná v blízkosti zákazníckych obydľí. Tradičné predajne s potravinami boli dlho prevádzkované výhradne nezávislými maloobchodníkmi, prípadne národnými maloobchodnými reťazcami. Trendy za posledné roky v západnej Európe, ale aj v strednej a východnej Európe sa menia smerom k novým tradičným predajniam s potravinami prevádzkovanými medzinárodnými maloobchodnými reťazcami.

Minimarket je malá predajňa, ktorá ponúka tovary dennej spotreby a je blízko k zákazníkom. Minimarket je v jeho charakteristike veľmi príbuzný predajni typu convenience, ale hlavný rozdiel je v ponuke, ktorá nezahŕňa nepotravinársky sortiment alebo iba vo veľmi malom rozsahu a v umiestnení v blízkosti zákazníckych obydľí rovnako ako v prípade tradičnej predajne s potravinami. Ide o prechod medzi tradičnou predajňou s potravinami a convenience store. Tento formát predajne je takmer exkluzívne prevádzkovaný nezávislými maloobchodníkmi s potravinami.

Convenience store je malá maloobchodná predajňa, ktorá ponúka rýchle občerstvenie a základné potraviny rýchlo a vo výhodných lokalitách (Neal a Striscek, 1989). Zároveň ponúka rozsah novín a časopisov a určitý nepotravinársky sortiment. Convenience stores umožňujú zákazníkom uskutočňovať rýchle nákupy, bez toho aby

museli hľadať tovar vo veľkej predajni a čakať v dlhej rade, pričom viac ako polovica zakúpených produktov je skonzumovaná v priebehu 30 minút od nákupu (Levy a Weitz, 2009). Convenience stores zvyčajne ponúkajú produkty za vyššie ceny a ich otváracie hodiny presahujú štandardné otváracie hodiny (*Metro retail compendium 2008/2009*, 2008). Vlastníctvo convenience stores sa pohybuje od nezávislých maloobchodníkov až po transnacionálne korporácie reprezentované tiež čerpacími stanicami.

Špecializované predajne sa zameriavajú na konkrétny produktový rad alebo na obmedzený počet vzájomne sa dopĺňajúcich tovarových kategórií a poskytujú vysokú úroveň služieb v relatívne malých predajniach (Levy a Weitz, 2009). Špecializované predajne majú zvyčajne dobre vyškolený, špecializovaný personál pre poradenstvo zákazníkom (*Metro retail compendium 2008/2009*, 2008). Príkladmi špecializovaných predajní sú predajne so zeleninou a ovocím, pečivom, syrmí, bio-produktami a pod. Väčšina špecializovaných predajní s potravinami je vlastnená a prevádzkovaná nezávislými maloobchodníkmi s potravinami, ktorí sa nestávajú členmi maloobchodných združení nezávislých maloobchodníkov. Ich spolupráca je zvyčajne užšie spojená s výrobcami alebo veľkoobchodníkmi.

Maloobchodné formáty predstavované exkluzívne buď národnými maloobchodnými reťazcami alebo medzinárodnými maloobchodnými reťazcami sú diskontné predajne, superstory alebo hypermarkety. Nebudeme ich popisovať detailne. Všetky tieto formáty predstavujú veľkoplošné samoobslužné predajne ponúkajúce aj rozsah nepotravinárskych produktov a v prípade diskontných predajní sú produkty ponúkané za veľmi nízke ceny, ktoré sú zvyčajne na úkor kvality služieb pre zákazníkov.

Pri rozhodnutiach týkajúcich sa **lokalizácie** sa maloobchodníci snažia umiestniť maloobchodné jednotky čo najbližšie k spotrebiteľom (Daňo a Kita, 2005), samozrejme s ohľadom na predchádzajúco zmienené formáty predajní, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú výber umiestnenia predajne.

Rozhodnutie o umiestnení je v maloobchode chápané ako nástroj predajnej, sortimentovej a cenovej politiky a musí odrážať maloobchodníkovu stratégiu (Viestová et al., 2008; Levy a Weitz, 2009). Výber lokality si vyžaduje rozhodnutia o prostredí ovplyvňovanom rozsahom potenciálnych zákazníkov, konkurenciou, prístupnosťou, dostupnosťou parkovacích miest, charakterom okolitých predajní, nákladmi, právnymi obmedzeniami, nákupným správaním zákazníkov, maloobchodníkovým pozicioním atď. (Viestová et al., 2008; Berman a Evans, 2007; Levy a Weitz, 2009; Pioch a Byrom, 2004).

Keď sa zameriame na nezávislých maloobchodníkov musíme vziať do úvahy jeden dôležitý faktor, a to geografickú nepružnosť (Pioch a Byrom, 2004) nezávislých maloobchodníkov, predovšetkým malých. “Vlastníci – manažéri často uprednostňujú umiestňovanie predajní v prostrediach, ktoré sú v blízkosti ich existujúcich” (Pioch a Byrom, 2004, s. 225). Toto korešponduje s nezávislými maloobchodníkmi, s ktorými sme robili rozhovor v našom kvalitatívnom výskume. Všetci maloobchodníci sú umiestnení v meste, kde žijú a niektorí prevádzkujú predajne v mieste ich bydliska.

Zamerali sme sa aj na rozdielne lokality maloobchodných predajní vzhľadom na umiestnenie prevádzky v mestských, predmestských alebo vidieckych oblastiach.

Mestské oblasti sú charakterizované vysokou hustotou populácie a koncentráciou významných sociálno-ekonomických funkcií. Umiestnenia v centrách miest majú väčšinou vysoký pohyb chodcov, ale premávka dopravných prostriedkov je často obmedzená kvôli preťaženosti mestských oblastí a problémy s parkovaním znižujú pohodlie pri nákupe (Levy a Weitz, 2009). Lokality v mestách sú charakteristické vysokou koncentráciou konkurencie reprezentovanej národnými a medzinárodnými maloobchodnými reťazcami. Nezávislí maloobchodníci umiestnení v mestách musia hľadať stratégie, ktoré ich odlišia od veľkých konkurentov a zabezpečia ich prežitie vo vysoko konkurenčnom prostredí.

Predmestské oblasti predstavujú obytné oblasti alebo okraje miest, alebo oddelené obytné komunity s dobrým spojením s mestom. Silné konkurenčné prostredie v tejto oblasti odzrkadľuje dva aspekty. Prvým je dobré spojenie s mestom, ktoré umožňuje zákazníkom cestovať za nákupmi do najbližšieho mesta s vysokou koncentráciou národných a medzinárodných maloobchodných reťazcov. Druhým je, že mnohé transnacionálne korporácie alebo národné reťazce prevádzkujúce veľkoplošné formáty predajní umiestňujú ich maloobchodné jednotky mimo mestských centier, ale stále v dostupnej vzdialenosti pre zákazníkov žijúcich v meste. Nezávislí maloobchodníci s potravinami umiestnení v predmestských oblastiach musia uplatniť dobrú stratégiu a taktiež hľadať svoju konkurenčnú výhodu.

Vidiecke oblasti predstavujú umiestnenia na vidieku, mimo miest a vo vzdialených oblastiach s nižšou hustotou populácie. Maloobchodníci prevádzkujúci predajne vo vidieckych oblastiach plnia sociálne a spoločenské funkcie a poskytujú životne dôležité služby pre určité skupiny zákazníkov (Broadbridgeová a Calderwood, 2002). Predajniam s potravinami vo vidieckych oblastiach dominujú nezávislí maloobchodníci. Napriek tomu, transnacionálne a národné reťazce tiež prevádzkujú predajne v niektorých atraktívnych vidieckych oblastiach. V spojení s dostupnosťou transnacionálnych a národných

maloobchodných reťazcov v najbližších mestách sa zvyšuje konkurencia pre nezávislých maloobchodníkov a podľa štúdie Broadbridgeovej a Calderwooda (2002) väčšina spotrebiteľov ich využíva len na doplnkové nákupy. Preto musia nezávislí maloobchodníci vo vidieckych oblastiach pochopiť, čo obyvatelia v ich komunite chcú od nakupovania potravín (Broadbridgeová a Calderwood, 2002).

Výsledky štúdie realizovanej Gilmoreom et al. (2001) ukazujú, že zákazníci často spájajú pohodlie pri nákupe s umiestnením predajne. 73 % zákazníkov zahrnutých v tejto štúdií spomenulo, že umiestnenie predajne často ovplyvňuje ich výber predajne. "Pri pohodlnom nakupovaní je pre zákazníka dôležitá blízkosť" (Clarke et al., 1997, s. 65). Toto je spojené s gravitáciou zákazníkov k nákupným centráм v blízkosti ich bydliska alebo práce, resp. v rámci oblastí cez ktoré cestujú (Clarke et al., 1997). Supermarkety, superstory alebo hypermarkety sú umiestnené tak, aby boli dostupné autom pokiaľ je to možné (Clarke et al., 1997).

Atmosféra "je často navrhnutá na vytvorenie nákupného prostredia, ktoré vyvoláva špecifické emocionálne vplyvy, ktoré zvýšia pravdepodobnosť nákupu zákazníkom" (Kumar a Karande, 2000, s. 168). Atmosféra je vytváraná všetkými prvkami, ktoré sú viditeľné v maloobchodnej predajni. Začína pri exteriéri predajne (nápisy, priečelie, vchod, parkovacie miesta, výklady), pokračuje cez vnútorné psychické aspekty (farba, hudba, podlahy, osvetlenie) a končí pri celkovom dojme, ktorý všetky tieto atribúty vytvárajú v mysli zákazníka. Atmosféra môže vytvoriť unikátnu nákupnú skúsenosť a vzbudiť emocionálne reakcie v zákazníkoch (Turley a Chebat, 2002; Burstiner, 1991).

Atmosféra môže v konečnom dôsledku napomôcť odlíšiť predajňu od konkurencie, prilákať zákazníkov, posilniť ich lojalitu a zabezpečiť opakované návštevy. V situáciách, kedy je tovar vedený konkurenčnými maloobchodníkmi vnímaný zákazníkmi ako rovnaký, cenové rozdiely medzi produktmi nie sú výrazné a produkt je navrhnutý pre špecifické sociálne skupiny s určitým životným štýlom, rastie dôležitosť maloobchodnej atmosféry (Viestová et al., 2008; Turley a Chebat, 2002).

Nakupovanie potravín je tiež úzko spojené so **stresom** a tento faktor ovplyvňuje celkovú atmosféru vo vnímaní zákazníkov spojenú s ich nákupnou skúsenosťou. Podľa Aylotta a Mitchella (1998) zákazníci spájajú s nákupom potravín väčšiu mieru stresu ako s inými formami nákupu a mnohí považujú nakupovanie potravín za stresujúce a realizujú ho iba v prípade nevyhnutnosti. Identifikovali dva hlavne spúšťače stresu – preplnenie predajne a čakanie v rade, oba spojené s časovým tlakom, ktorému zákazníci čelia v prípade, že si vyčlenili obmedzený čas na nákup (Molina et al., 2009).

V štúdií Aylotta a Mitchella (1998) zákazníci tiež spomenuli postoj zamestnancov, keď potrebujú pomôcť a chýbajúce tovary na sklade spolu s teplotou, iritujúcou hudbou a ostrým svetlom ako stresové faktory pri nakupovaní potravín. Z výskumu predajnej atmosféry realizovaného Chain Store Age³ všetci respondenti hodnotili čistotu ako najdôležitejší prvok pri rozhodovaní o mieste nákupu.

Nezávislí maloobchodníci s potravinami by mali venovať pozornosť minimalizácii uvedených stresových faktorov, aby vytvorili príjemnú atmosféru pre zákazníkov. Zahŕňa to uľahčenie nákupov, vrátenia tovarov, vystavovanie viditeľných a zrozumiteľných nápisov, dobrú prezentáciu tovarov a vzdelaný (Gilmore et al., 2002), príjemný a ochotný personál, ktorý značne prispieva k atmosfére vytváranej malými maloobchodníkmi.

Mnohé maloobchodné reťazce využívajú atmosféru ako nástroj na uniformitu svojich predajní. Využívajú takzvaný prototyp dizajn, ktorý je vytváraný centrálnne a manažéri predajní by mali tento dizajn nasledovať (Turley a Chebat, 2002). Prototyp dizajn je nasledovaný aj členmi maloobchodných združení a nezávislí maloobchodníci sa tak približujú konceptu veľkých reťazcov. Nezávislí maloobchodníci s potravinami, ktorí nie sú členmi v maloobchodnom združení a prevádzkujú viac ako jednu predajňu by tiež mali zohľadniť uplatnenie prototyp dizajnu a budovanie ich celkového imidžu.

Všetky komponenty maloobchodných stratégií sú vzájomne prepojené a spolu odrážajú stratégiu pozicioningu maloobchodníka. Tak ako uviedol Porter (1996, s. 72) “konkurenčná hodnota individuálnych aktivít nemôže byť oddelená od celku” a keď sú aktivity vzájomné dopĺňané, konkurenti nebudú môcť získať výhody z imitácie, pokiaľ nepochopia súvislosti a celý systém. Všetky aktivity maloobchodných stratégií uplatnené maloobchodníkom vytvárajú imidž predajne a “zahŕnutie určitých silných atribútov zvyšuje schopnosť predajne prilákať zákazníkov” (Tang a Tan, 2003, s. 198).

2.3. Výkon v kontexte nezávislej maloobchodnej spoločnosti

Existuje množstvo štúdií, ktoré skúmajú efekt niektorej nezávislej premennej na výkon, či už v kontexte výrobnjej firmy, maloobchodnej firmy, malej alebo veľkej firmy, alebo v spojení s vplyvom plánovania, stratégií, imidžu, prostredia a pod.. Každá štúdia ale využíva rozdielne meranie výkonu.

³ Store Atmospherics Provide Competitive Edge, 2005, s. 74.

Možnosti merania výkonu sú rôzne a každá práca vytvára vlastný súbor ukazovateľov. Napríklad, Robinson et al. (1986) zisťovali vzťah medzi výkonom spoločnosti a konkrétnou aktivitou plánovania v malej nezávislej maloobchodnej spoločnosti, pričom využili jeden súbor objektívnych meraní: celkový predaj, návratnosť predaja, počet zamestnancov a predaj na zamestnanca, a súbor subjektívnych meraní: celkový rast zamestnanosti, čistý zisk po zdanení, celkový rast predaja a celkový výkon predajne – úspech.

Megicks a Warnaby (2008) skúmajúc vplyv trhovej orientácie medzi malými nezávislými maloobchodníkmi vo Veľkej Británii na ich výkon využili subjektívne podnikateľské údaje zahŕňajúce index viacnásobného zloženia (multiple composite index), zmenu v návratnosti investícií (ROI) a zmenu v zákazníckom vnímaní.

Pohľad na štúdie vzťahujúce sa na konkurenciu, konkurenčnú výhodu alebo stratégie využívané malými firmami alebo maloobchodníkmi s potravinami v ich konkurencii, taktiež poukazuje na využívanie rozdielných meraní na výkon, konkrétne predaj na štvorcovú stopu, riadenie cash flow, efektivitu kontroly nákladov, predaj na zamestnanca, čistý príjem po zdanení, celkový nárast predaja za posledné tri roky, celkový výkon predajne/úspech (Conant et al., 1993); čistý príjem po zdanení, nárast predaja za obdobie troch rokov, celkový výkon predajne (McGee a Rubach, 1996/1997; McGee a Peterson, 2000); a takto by sme mohli pokračovať ďalej. *Príloha 9.1. Prehľad meraní výkonu v rozdielnych štúdiách*, ponúka súhrn rozdielných meraní využívaných rozdielnymi autormi v rôznych štúdiách.

Pozornosť nesústredíme na prehľad rozdielných matematických meraní výkonu, vzorce a metódy. Jednoducho zhrnieme rôzne prístupy merania výkonu podniku v strategickom výskume v súlade s prehľadom merania výkonu v rôznych štúdiách v *Prílohe 8.1.*, a podľa štúdie Venkatramana a Ramanujama (1986) a Dessa a Robinsona (1984), ktoré sme si zobrali ako základ pre meranie výkonnosti v našej štúdii, zaoberajúcej sa vplyvom maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi v ich konkurencii na výkon.

Venkatraman a Ramanujam (1986) rozlišujú rôzne prístupy merania výkonu podniku v strategickom výskume. Výkon podniku je tvorený finančným výkonom a prevádzkovým (operačným) výkonom a môže byť meraný využitím finančných ukazovateľov, prevádzkových ukazovateľov alebo oboch.

Finančné ukazovatele predstavujú napríklad ukazovatele rentability a likvidity, ktoré sú základné kritériá pre finančné zdravie spoločnosti z pohľadu zhodnotenia

investícií alebo prosperity (Droženová, 2007). Ukazovatele finančnej výkonnosti možno nájsť v účtovníctve a zvyčajne zahŕňajú príjmy z predaja, marže a pod. (Droženová, 2007; Štofilová, 2007). Väčšina štúdií uvedených v *Prílohe 8.1.* využíva finančné ukazovatele pre meranie výkonnosti, vrátane rastu predaja, rastu zisku, ukazovateľov rentability (ROI/návratnosť investícií, ROE/návratnosť kapitálu, ROA/návratnosť aktív), výnosu na určitý podiel a pod.

Prevádzkové (operačné) ukazovatele sú nefinančné ukazovatele, konkrétne podiel na trhu, marketingová efektívnosť, pridaná hodnota, technologická vyspelosť atď. (Venkatraman a Ramanujam, 1986). Len jedna štúdia z nášho zoznamu v *Prílohe 8.1.*, uskutočnená Hildebrandt (1988), využíva iba prevádzkové ukazovatele, najmä osobný podiel na trhu (podieľ z rodinných rozpočtov minulé v predajniach konkrétnych konkurentov).

Ostatné štúdie využívajú najmä finančné ukazovatele alebo kombináciu oboch, konkrétne Robinson et al. (1986), Megicks a Warnaby (2008), McGee a Rubach (1996/1997), McGee a Peterson (2000), Conant et al. (1993) a Megicks (2007).

Venkatraman a Ramanujam (1986) ďalej rozoznávajú dva zdroje pre získanie údajov o finančnom a prevádzkovom výkone - primárne a sekundárne zdroje. Primárne zdroje predstavujú údaje získané priamo z cieľovej organizácie, napríklad z výročných správ, účtovníctva, od manažérov, zamestnancov atď. Sekundárne zdroje dát o výkone sú rôzne údaje o podiele na trhu, teda údaje z iných zdrojov ako priamo z organizácie. Väčšina štúdií uvedených v *Prílohe 8.1.* použila údaje získané z primárnych zdrojov alebo kombinácie so sekundárnymi zdrojmi.

Dess a Robinson (1984) a Droženová (2007) rozlišujú medzi objektívnymi a subjektívnymi meraniami výkonu podniku. Objektívne merania sú založené na reálnych údajoch poskytnutých spoločnosťou výskumníkom. Subjektívne merania sú merania realizované manažérom (alebo inou osobou, ktorej je výskum adresovaný) v závislosti od jeho vnímania špecifických ukazovateľov výkonu a vývoja spoločnosti.

Subjektívne merania sú často používané výskumníkmi, najmä keď požadujú údaje z malých alebo individuálne vlastnených spoločností, napr. Robinson et al. (1986), Megicks a Warnaby (2008), Covin a Covinová (1990), McGee a Rubach (1996/1997), McGee a Peterson (2000), Conant et al. (1993) a Megicks (2001, 2007).

Získať presné údaje alebo merania výkonu v malých spoločnostiach je často problém. Majitelia sú zvyčajne citliví na uvoľnenie akýchkoľvek údajov týkajúcich sa výkonu a tieto informácie nie sú verejne dostupné (Dess a Robinson, 1984). Okrem toho,

Dess a Robinson (1984) poukazujú na problém s rozdielnymi účtovnými postupmi v malých a súkromne vlastnených firmách, čo môže skresľovať výsledky, aj keď sú tieto údaje k dispozícii. Výsledky štúdie vykonanej Dessom a Robinsonom (1984) ukazujú, že subjektívne vnímanie relatívneho zlepšenia (výkonu) bolo súvzťažné s objektívnymi meraniami absolútnych zmien v návratnosti aktív a predaja v rovnakom časovom období. Napriek tomu, výrazne podporujú používanie presných objektívnych meraní výkonu, pokiaľ sú k dispozícii.

Mnohí autori (Robinson et al., 1986; McGee a Peterson, 2000; Conant et al., 1993) a manažéri spoločností (Dess a Robinson, 1984) často zamieňajú výkon spoločnosti s jej úspechom alebo neúspechom, najmä pokiaľ ide o hodnotenie celkového výkonu.

Druhá kapitola vytvára základný rámec pre náš ďalší výskum a predstavuje prehľad základných štúdií a literatúry, ktoré sme si zobrali za základ pri skúmaní vplyvu transnacionálnych korporácií na nezávislých maloobchodníkov a ich konkurenciu na európskom vnútornom trhu.

3. Cieľ práce

Predmetná kapitola je venovaná špecifikácii cieľa dizertačnej práce a formulácii hypotéz, ktoré sa budeme snažiť v nasledujúcich častiach práce naplniť, overiť a testovať.

3.1. Cieľ

Cieľ dizertačnej práce odzrkadľuje nepriaznivé vysoko konkurenčné prostredie, ktorému malí maloobchodníci čelia zo strany veľkých maloobchodných reťazcov. Preto si dávame za cieľ zhodnotiť podnikateľské prostredie a konkurenčné možnosti nezávislých maloobchodníkov s potravinami vo vybraných krajinách európskeho vnútorného trhu s dominantným postavením veľkých maloobchodných reťazcov a sietí.

Pre naplnenie tohto cieľa skúmame ako nezávislí maloobchodníci s potravinami využívajú komponenty maloobchodných stratégií v ich konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a veľkými národnými maloobchodnými reťazcami, a ktoré z týchto komponentov ovplyvňujú maloobchodníkov výkon najviac.

Maloobchod s potravinami sme vybrali preto, že koncentrácia veľkých maloobchodných reťazcov je najzjavnejšia práve v tomto odvetví maloobchodu. Vybrané krajiny európskeho vnútorného trhu zastupujú Dánsko a Slovensko, pričom niekoľko faktorov ovplyvnilo výber týchto dvoch krajín.

Po prvé, obe krajiny sú porovnateľné, pokiaľ ide o počet obyvateľov a rozlohu.

Po druhé, Dánsko predstavuje jednu z najvyspelejších krajín Európskej únie, zatiaľ čo Slovenská republika je mladá krajina Európskej únie, ktorá sa rýchlo rozvíja a prispôsobuje novým podmienkam. Preto chceme porovnať rozdiely medzi krajinou s dlhšou tradíciou vo vývoji moderných maloobchodných formátov a krajinou, ktorá čelí modernému maloobchodu povedzme „iba“ dve desaťročia.

Po tretie, Dánsko je jednou z európskych krajín s najväčšou koncentráciou veľkých maloobchodných spoločností v maloobchode s potravinami, a preto štúdium vývoja maloobchodu a schopnosti nezávislých maloobchodníkov s potravinami prežiť v tomto vysoko konkurenčnom prostredí môže poskytnúť námety pre slovenských maloobchodníkov ako zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a výkon na trhu s rastúcou koncentráciou a konkurenciou zo strany nadnárodných obchodných reťazcov.

3.2. Hypotézy

Hypotézy sme formulovali v dvoch fázach. Prvá etapa formulácie hypotéz odzrkadľuje poznatky, ktoré sme získali štúdiom literatúry a vedeckých prác venovaných konkurencii nezávislých maloobchodníkov a stratégiám, ktoré používajú v konkurencii na trhu a pre dosiahnutie lepšieho výkonu. Druhá etapa odráža výsledky kvalitatívneho výskumu, ktorý sme realizovali medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku.

Väčšina štúdií, ktorými sme prešli predstavuje reakciu na negatívne predpovede pre konkurencieschopnosť malých nezávislých maloobchodníkov na rôznych maloobchodných trhoch a boli realizované hlavne vo Veľkej Británii (Megicks, 2001; Byrom et al., 2003; Megicks, 2007) a Spojených štátoch amerických (McGee a Peterson, 2000; Moore 2005; Hawes a Crittenden, 1984; Alexander a Veliyath, 1993; Watkin, 1986; Fiorito a LaForge, 1986), kde je problematike nezávislých maloobchodníkov venovaná najväčšia pozornosť. Našli sme tiež niekoľko štúdií v Dánsku (Hansen, 2003; Solgaard a Hansen, 2003), ale žiadnu v Slovenskej republike.

Štúdie, ktoré sme si vzali za základ pre náš výskum poukazujú na pozitívne dôsledky využívania maloobchodných stratégií malými maloobchodníkmi v ich konkurencii, či už v súvislosti s výkonom predajne, uspokojením zákazníkov, inter-type alebo prípadne intra-type konkurenciou.

Uvedené viedlo k formulácii východiskovej hypotézy (Gonda, 2006):

H: Nezávislí maloobchodníci sú schopní obstať v konkurencii s veľkými maloobchodnými reťazcami.

Je to možné za určitých okolností odrážajúcich uplatnenie vhodnej kombinácie maloobchodných stratégií. Megicks (2007) zdôraznil, že stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky je hlavným prispievateľom k úspechu v malom maloobchodnom podniku a že existuje zjavná podpora pre stratégie špecializácie a diferenciácie medzi nezávislými maloobchodníkmi (Megicks, 2001). Watkin (1986) podporuje toto tvrdenie a uvádza, že malí maloobchodníci by sa mali buď zamerať na rozdielne cieľové trhy alebo poskytnúť spotrebiteľom niečo odlišné ako ich veľkí konkurenti alebo využiť stratégiu špecializácie a pokryť tak trhovú segment, ktorý nie je dobre obsluhovaný veľkými firmami.

Covin a Covinová (1990) navrhujú špecializáciu na služby pre zákazníkov a produktovú špecializáciu ako vhodnú strategickú pozíciu pre malé firmy. Autori Megicks a Warnaby (2008) tiež súhlasia, že stratégia zamerania sa na zákazníka je u malých nezávislých maloobchodníkov poskytujúcich špecializované produkty alebo služby kľúčom k úspechu.

Zohľadňujúc spomínané vyjadrenia sme zdefinovali niekoľko pracovných hypotéz (Gonda, 2006):

H1: *Maloobchodná stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky je dôležitejšia pre výkon ako stratégia na funkčnej úrovni v malých maloobchodných firmách.*

H1a: Stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky má pozitívny vplyv na maloobchodníkov výkon.

H2: *Sortimentová stratégia a stratégia služieb pre zákazníkov majú väčší pozitívny vplyv na výkon ako ostatné stratégie na funkčnej úrovni.*

H2a: Sortimentová stratégia je pozitívne spojená s maloobchodníkovým výkonom.

H2b: Stratégia služieb pre zákazníkov je pozitívne spojená s maloobchodníkovým výkonom.

Výsledky kvalitatívneho výskumu (viď 5.2. *Výsledky kvalitatívneho výskumu*), ktorý sme realizovali medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku viedli k formulácii špecifickejších hypotéz. V zásade sme zistili rozdiely v prvkoch maloobchodných stratégií využívaných rozdielnymi formátmi predajní a vplyv členstva v maloobchodnom združení. Pretože sme nezistili významné rozdiely medzi maloobchodníkmi umiestnenými vo vidieckych alebo mestských oblastiach, túto podmienku sme vylúčili z nášho ďalšieho výskumu.

H3: *Maloobchodníci zoskupení v združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami dosahujú vyšší výkon ako tí, ktorí nie sú členmi v žiadnom združení.*

H4: *Špecializované predajne dosahujú vyšší výkon ako ostatní maloobchodníci, ktorí nie sú členmi v maloobchodnom združení.*

Zohľadňujúc vyššiu mieru zoskupovania nezávislých maloobchodníkov s potravinami do maloobchodných združení v Dánsku ako na Slovensku, vyššiu priemernú predajnú plochu v Dánsku ako na Slovensku a tendenciu malých maloobchodníkov viac sa orientovať na svojich cieľových zákazníkov v porovnaní s väčšími maloobchodnými formátmi (viď časť 5.2.3. *Porovnanie nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku a na Slovensku*), sa v zásade domnievame, že:

H5: *Nezávislí maloobchodníci s potravinami na Slovensku využívajú stratégie viac orientované na zákazníkov ako maloobchodníci v Dánsku.*

Na nasledujúcich stranách dizertačnej práce sa pokúsime potvrdiť alebo vyvrátiť zadané hypotézy, a to využitím rôznych výskumných techník opísaných v nasledujúcej kapitole venovanej metódam práce.

4. Metodika práce a metody skúmania

Metódy práce odrážajú spôsoby a postupy, ktoré sme použili pri našej výskumnej aktivite. Naša výskumná činnosť začala so zberom sekundárnych dát (Richterová et al., 2004), ktoré slúžili pre lepšie pochopenie problému a počiatočnú formuláciu hypotéz. Poznatky získané zo zberu sekundárnych údajov sú odzrkadlené v kapitole 2. *Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí*. Sekundárne zdroje údajov v našej dizertačnej práci predstavujú najmä predchádzajúce štúdie na tému európskeho maloobchodu, predovšetkým nezávislého maloobchodu a ďalšie hlavne štatistické publikácie a vedecké práce.

V kapitole venovanej metódam práce, sa sústredíme viac na aktivity primárneho výskumu (Richterová et al., 2004) a metódy a techniky, ktoré sme použili v práci na splnenie cieľa a testovanie hypotéz, najmä v súvislosti s kvalitatívnym a kvantitatívnym výskumom.

4.1. Metódy kvalitatívneho výskumu

Výskum maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi v konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými obchodnými reťazcami začal kvalitatívnym výskumom nezávislých maloobchodníkov s potravinami realizovaným v Dánsku a na Slovensku. Význam kvalitatívneho výskumu spočíval v hlbšom porozumení stratégiám využívaným nezávislými maloobchodníkmi v konkurencii na trhu.

Kvalitatívny výskum nám pomohol hlbšie pochopiť teoretický rámec maloobchodných stratégií v podmienkach jednotlivých nezávislých maloobchodníkov s potravinami a vidieť podobnosti a rozdiely medzi maloobchodníkmi navzájom a aj medzi maloobchodníkmi v Dánsku a na Slovensku. Umožnil nám „preniknúť do pozadia východiskových koncepcií“ a „vytvoriť koncepčné rámce“ (Miles a Huberman, 1994, s. 1) pre kvantitatívny výskum založený na dopytovaní prostredníctvom dotazníka.

Cieľom predbežného kvalitatívneho výskumu (Brace, 2004) bolo identifikovať možné strategické prvky využívané nezávislými maloobchodníkmi pre prilákanie zákazníkov a odlíšenie sa od konkurencie. Potrebovali sme zistiť ako pristupujú k zákazníkom, ako sa snažia zvýšiť svoj výkon a udržať na trhu.

Kvalitatívny výskum v našej štúdií sme použili ako predpoklad (Kvale, 1994) a podporu pre kvantitatívny výskum (Flick, 2006) v oblasti analýzy zložiek maloobchodných stratégií vyvedených z rozhovorov s maloobchodníkmi. Kvalitatívny výskum spolu s vedomosťami z predchádzajúcich štúdií nám pomohol rozvinúť komponenty alebo maloobchodné stratégie, ktoré sú predmetom dotazníka a prispôbiť rámec podmienkam slovenského a dánskeho maloobchodu.

Primárna metóda zberu údajov v kvalitatívnom výskume, ktorú sme aplikovali boli semi-štruktúrované kvalitatívne rozhovory, ktoré nasledovali štruktúru rozhovoru. Ako sekundárnu metódu sme využili pozorovanie na doplnenie zistení z rozhovorov.

Pre spracovanie kvalitatívnych dát v našej štúdií maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami, sme uplatnili obsahovú analýzu a ďalšie metódy, ktoré podrobne popíšeme na nasledujúcich stranách.

4.1.1. Vzorka kvalitatívneho výskumu

Výskum maloobchodných stratégií využívaných maloobchodníkmi v konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými obchodnými reťazcami je zameraný na nezávislých maloobchodníkov na trhu s potravinami, kde je táto konkurencia a prítomnosť veľkých spoločností a reťazcov najvýraznejšia. Rozhodli sme sa pre výskum medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v dvoch európskych krajinách – v Dánsku a na Slovensku.

Vzorka nezávislých maloobchodníkov s potravinami pre kvalitatívny výskum bola vybraná na základe predchádzajúcich poznatkov z teórie (theory-driven up front sampling) (Miles a Huberman, 1994), čo znamená, že predchádzajúca teória v oblasti maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi bola použitá na určenie typov maloobchodníkov, na ktorých by sme sa mali zamerať. Záujem výskumníkov o skúmanie stratégií nezávislých maloobchodníkov vo vidieckych oblastiach (Megicks, 2001 a 2007; Byrom et al., 2003), ale aj štúdie o správaní zákazníkov pri výbere predajne alebo vnímaní zákazníkov (najmä štúdie uskutočnené Broadbridgeovou a Calderwoodom (2002) a Homem (2002), ktoré poukázali, že vidiecke predajne zohrávajú odlišnú funkciu ako mestské predajne a že zákazníci majú rôzne prístupy k vidieckym a mestským predajniam) nás prinútili zamyslieť sa nad rozdielmi v prvkoch maloobchodných stratégií, ktoré môžu existovať medzi predajňami nachádzajúcimi sa na vidieku alebo predajňami v mestách. Výberom vzorky nezávislých maloobchodníkov s

potravinami v oboch, mestských a vidieckych, oblastiach sme chceli pokryť prípadné rozdiely v maloobchodných stratégiách v závislosti od rôznej koncentrácie maloobchodných reťazcov a rozdielov v obsluhovanom segmente.

Ďalším dôležitým aspektom pri výbere maloobchodníkov pre rozhovor bolo, že výsledky kvalitatívneho výskumu slúžili pre prípravu dotazníkov kvantitatívneho výskumu. Vzhľadom na rozmanitosť medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami, ktorí boli predmetom ďalšieho kvantitatívneho výskumu, sme chceli obsiahnuť rôznorodú vzorku nezávislých maloobchodníkov s potravinami, ktorá slúžila pre kvalitatívny výskum. Potrebovali sme, aby naša vzorka bola reprezentovaná rôznymi formátmi predajní, pretože predajne s potravinami konkurujú nielen rovnakým formátom (intra-type konkurencia), ale aj odlišným formátom predajní (inter-type konkurencia) (Leszczyc et al., 2000; Tordjman, 1994; Fiorito a LaForge, 1986; Hansen, 2003) a formát predajne môže ovplyvniť ich konkurenčné stratégie (Alexander a Veliyath, 1993). Klasifikácia formátov predajní použitá v štúdiách od Uusitalo (2001) a Mariona (1998) bola užitočná pre výber vzorky maloobchodníkov skladajúcej sa z formátov supermarketu, tradičnej predajne s potravinami, minimarketu, convenience store a špecializovanej predajne.

Okrem toho sme chceli pokryť aj členov maloobchodných združení ako aj maloobchodníkov, ktorí nie sú v žiadnom združení, aby sme zistili, či členstvo v maloobchodnom združení tiež ovplyvňuje kombináciu maloobchodných stratégií a ich komponenty využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami. Bolo to ovplyvnené vyjadreniami, že nezávislí maloobchodníci s potravinami zoskupení v maloobchodnom združení sú konkurencieschopnejší v dôsledku dosahovania úspor z rozsahu v oblasti nákupu a výhod v oblasti marketingu, pričom si zachovávajú svoju vlastnú finančnú nezávislosť (Clarke et al., 2002; Howe, 2003; Masurel a Janszen, 1998).

Pri pohľade na rad podobných a kontrastných prípadov, mestské - vidiecke oblasti, rôzne formáty predajne, členstvo – nečlenstvo v maloobchodnom združení, sme využili výber viacnásobných prípadov (multiple-case sampling) (Miles a Huberman, 1994). Týmto spôsobom, má každý maloobchodník niekoľko vlastností, ktoré zdieľa s mnohými inými, niektoré vlastnosti, ktoré zdieľa s niektorými ďalšími maloobchodníkmi a niektoré, ktoré nezdieľa so žiadnym iným maloobchodníkom (Miles a Huberman, 1994).

Tiež sme museli vziať do úvahy čas a náklady spojené s kontaktovaním nezávislých maloobchodníkov s potravinami v oboch krajinách. Určili sme čas na cestovanie maximálne jednu hodinu od miesta, kde pracujeme. V Dánsku bolo naše východiskové miesto v Århus, kde sa nachádza Aarhus School of Business, Aarhus University. Na

Slovensku bol východiskový bod v Bratislave, kde sídli Ekonomická univerzita v Bratislave. Stanovená vzdialenosť zodpovedajúca jednej hodine cestovania bola dostatočná na pokrytie nezávislých maloobchodníkov s potravinami pôsobiacich v mestských i vidieckych oblastiach.

Na základe stanovených kritérií sme vybrali maloobchodníkov v Dánsku aj na Slovensku zoskupených v združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami, prostredníctvom zoznamu maloobchodníkov, ktorý je dostupný na internetových stránkach združení. Pre výber maloobchodníkov, ktorí nie sú členmi v žiadnom z maloobchodných združení, sme využili zlaté stránky. Pri výbere maloobchodníkov zo zoznamu, sme vzali do úvahy vopred stanovené kritéria na ich umiestnenie a formát predajne.

Po určení vhodných maloobchodníkov, sme začali telefonicky dojednávať rozhovory. Vytvoriť spojenie s nezávislými maloobchodníkmi nebolo jednoduché vzhľadom na to, že majitelia sú často súčasne aj zamestnanci predajne, sú zaneprázdnení riadením predajne a nie sú otvorení rozhovorom.

Rozdiely medzi Dánskom a Slovensko sa objavil od začiatku. Na Slovensku, sa rozhovory konali v rodnom jazyku výskumníka aj respondenta a obe strany mali dobrú možnosť vyjadriť sa prirodzenejšie. V Dánsku bola situácia pravý opak. Kvôli jazykovej bariére nebolo možné uskutočniť rozhovory ani v dánskom ani v slovenskom jazyku, a preto boli rozhovory robené v angličtine. Táto situácia ale neovplyvnila konečné zistenia, pretože maloobchodníci, ktorí súhlasili s rozhovormi boli schopní hovoriť plynule anglicky a v prípade, že nevedeli nájsť správny výraz, opísali daný problém niekoľkými vetami a zakaždým sa uistili, že si navzájom rozumieme.

Stretli sme sa aj s rozdielmi medzi mestskými a vidieckymi oblasťami. Maloobchodníci vo vidieckych oblastiach boli viac otvorení a ochotní poskytnúť interview. Spojenie s mestskými maloobchodníkmi bolo celkovo aj časovo náročnejšie.

Konečná vzorka skúmaných nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku sa skladá z maloobchodníkov, ktorí sú väčšinou spojení s maloobchodnými združeniami nezávislých maloobchodníkov alebo veľkoobchodnými alianciami. V Slovenskej republike bolo jednoduchšie nadviazať spojenie s nezávislými maloobchodníkmi, ktorí nie sú členmi maloobchodných združení. Uvedený jav nie je daný len ochotou maloobchodníkov poskytnúť rozhovor, ale aj skutočnosťou, že v Slovenskej republike je stále vysoký počet nezávislých maloobchodníkov s potravinami, ktorí nie sú spojení s maloobchodnými združeniami, predovšetkým na území západného Slovenska, kde bola vyberaná vzorka.

4.1.2. Rozhovor v kvalitatívnom výskume

Rozhovor (interview) je profesionálna konverzácia založená na konverzácií vychádzajúcej z každodenného života, ktorá presahuje rámec spontánnej výmeny názorov (Kvale, 1996). Kvalitatívny výskumný rozhovor predpokladá „pochopiť témy každodenného života z jedincovej vlastnej perspektívy” (Kvale, 1996, s. 27).

Kvale (1996) uvádza, že každý rozhovor má štruktúru a účel. Cieľom kvalitatívneho rozhovoru v našom prieskume bolo zistiť, aké nástroje maloobchodných stratégií nezávislí maloobchodníci s potravinami využívajú na to, aby boli viac konkurencieschopní na trhu a zvýšili svoj výkon. Zamerali sme sa na zozbieranie empirických informácií od dánskych a slovenských maloobchodníkov s ohľadom na teoretickú klasifikáciu maloobchodných stratégií.

Druhým cieľom bolo využitie výsledkov získaných z kvalitatívnych rozhovorov ako podkladový materiál (Kvale, 1996) pre nasledujúci kvantitatívny výskum a formuláciu špecifickejších hypotéz, ktoré sa stali predmetom ďalšieho výskumu a testovania.

Čo sa týka štruktúry, rozhodli sme sa pre semi-štruktúrované interview skladajúce sa z otvorených otázok (Gillham, 2005). Hlavným dôvodom, prečo sme sa rozhodli zvoliť semi-štruktúrované rozhovory bolo, že sme mali predchádzajúce teoretické vedomosti o oblastiach maloobchodných stratégií, ktoré sme chceli skúmať. Semi-štruktúrované rozhovory sa vyhýbajú teoretickej naivite (Kval, 1996), ktorá by bola prípustná, ak by sme chceli použiť rozhovory ako nástroj na objavenie oblastí, ktorým by sme mali venovať viac pozornosti, prípadne oblastí, ktoré by bolo vhodné preskúmať. Naša predchádzajúca znalosť teórie nám poukázala na témy, ktoré sme chceli diskutovať hlbšie a pomohla nám vytvoriť dôležité otázky.

Druhým dôvodom bolo, že majitelia maloobchodných jednotiek sú zaneprázdnení prevádzkovaním predajne a väčšina z nich nás varovala skôr ako súhlasila s rozhovorom, že nemá dostatok času. Semi-štruktúrované rozhovory sú menej časovo náročné ako neštruktúrované interview.

Rozhodnutie o uplatnení semi-štruktúrovaných rozhovorov viedlo k príprave štruktúry rozhovoru (viď *Prílohu 9.2.*), ktorá sa zameriava na konkrétne oblasti maloobchodných stratégií a zahŕňa navrhované otázky (Kvale, 1996). Tak ako Kvale (1996, s. 129) definuje: „dobrá otázka v rozhovore by mala prispieť tematicky k tvorbe poznatkov a dynamicky k podpore dobrej interakcie pri rozhovore“.

Tematicky by otázky mali súvisieť s teoretickou koncepciou a témou rozhovoru (Kvale, 1996). Pre splnenie tejto požiadavky, témy a oblasti v štruktúre rozhovoru (*Príloha 9.2.*) zahŕňajú tak stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky ako aj stratégie na funkčnej úrovni, výkon, maloobchodníkovu konkurenciu a trhovú orientáciu na základe poznatkov z predchádzajúcich štúdií. Základné vedomosti pre výskum maloobchodných stratégií ponúkli štúdie od Fiorito a LaForge (1986), Watkina (1986), Covina a Covinovej (1990), Alexandra a Veliyatha (1993), Byroma et al. (2003), Mooreovej (2005), Hawesa a Crittendena (1984), Waltersa a Kneeho (1989), Waltersa a Hanrahana (2000). Napokon, aj štúdie od Megicksa (2001 a 2007), ktorý skúmal maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi vo Veľkej Británii, tak na úrovni podnikateľskej jednotky ako aj na funkčnej úrovni. Pre podrobnejší prehľad uvedených štúdií viď časť 2.2. *Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi v ich konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami.*

Pre stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky sme použili model Porterových generických stratégií diferenciácie a špecializácie. Stratégiu nákladového vodcovstva sme z našej štúdie vylúčili, pretože malí nezávislí maloobchodníci nie sú schopní konkurovať nízkymi cenami alebo nízkymi nákladmi transnacionálnym korporáciám alebo veľkým národným reťazcom (Watkin, 1986; Covin a Covinová, 1990; Hansen, 2003).

Stratégie na funkčnej úrovni boli vybrané podľa publikácie Waltersa a Hanrahana (2000) o maloobchodných stratégiách, ich plánovaní a kontrole a zahŕňajú sortimentovú stratégiu, stratégiu služieb pre zákazníkov, stratégiu formátu a prostredia a komunikačnú stratégiu.

Otázka týkajúca sa výkonu vychádza z mnohých už spomínaných štúdií a štúdií Venkatramana a Ramanujama (1986), Dessa a Robinsona (1984) a ďalších (pozri časť 2.3. *Výkon v kontexte nezávislej maloobchodnej spoločnosti*).

Aby sme prispeli k dynamike otázok pri rozhovore, pripravili sme otázky tak aby boli zrozumiteľné a krátke, pričom sme sa snažili vyhnúť odbornej terminológii (Kvale, 1996).

Otázky sme sa pýtali podľa štruktúry rozhovoru tak ako nasledovali (Yin, 2009) so zreteľom na už poskytnuté odpovede respondentov. Ak už zodpovedali niektoré otázky, na ktoré sme sa zatiaľ nepýtali, nepoložili sme otázku znova, ale požiadali sme o konkrétnejšie vysvetlenie. V tomto prípade sme sa pýtali konverzačné otázky nezaujatým spôsobom, ktoré takisto slúžili potrebám nášho výskumu (Yin, 2009).

Skôr ako sme začali s rozhovormi, vysvetlili sme účel realizovanej štúdie a ubezpečili respondentov, že rozhovory budú dôverné. Následne, sme ich požiadali o povolenie nahrávať dialóg. V Dánsku, nikto neodmietol. Na Slovensku sa dvaja maloobchodníci necítili pohodlne a nesúhlasili s možnosťou nahrávania rozhovoru. Táto skutočnosť však nemala vplyv na rozhovory a výsledky, pretože výskumník robil poznámky a na záver požiadal uchádzačov, aby si poznámky prečítali, upravili ich a vyslovili súhlas podpisom. Zo všetkých nahrávaných rozhovorov bol vyrobený platný písomný záznam - transkripčia (Gillham, 2005). Pre interpretáciu procesu transkripcie pozri časť 4.1.4.1. *Transkripčia*.

Pretože rozhovory boli robené s nezávislými maloobchodníkmi pracujúcimi v ich predajni, ostatní zamestnanci predajne alebo zákazníci často prerušovali našu konverzáciu. Maloobchodníci boli veľmi zaneprázdnení hovoriť o riadení ich predajne, a to je dôvod, prečo rozhovory zvyčajne trvali tridsať minút čistého času bez prerušení a času venovaného uvoľnenej konverzácií. Avšak, aj za tento krátky čas boli maloobchodníci schopní poukázať na dôležité aspekty maloobchodných stratégií, ktoré používajú vo svojich predajniach a poskytli nám dôležité informácie pre náš ďalší výskum. Keďže naším cieľom nebolo preniknúť hlboko do strategického procesu maloobchodného podnikania, ale pokryť komponenty a kategórie maloobchodných stratégií, ktoré maloobchodníci využívajú pri svojej práci, aby boli konkurencieschopnejší a zvýšili svoju výkonnosť, a ktoré sa stali predmetom nášho ďalšieho kvantitatívneho výskumu, tento čas bol dostatočný na získanie dôležitých informácií.

4.1.3. Pozorovanie

Pozorovania maloobchodných predajní, s ktorými sme robili rozhovor boli využité na poskytnutie dodatočných informácií (Yin, 2009) o maloobchodných stratégiách, ktoré sú predmetom našej štúdie. Pretože všetky rozhovory sa konali v predajniach, ktoré boli zahrnuté do výskumu, využili sme príležitosť dozvedieť sa viac o konkrétnom maloobchodníkovi, konkrétne o komponentoch maloobchodných stratégií, ktoré boli obsahom predchádzajúcich rozhovorov.

Naša štúdia sa zameriava na maloobchodné stratégie, ktoré by mali viesť k lepšej konkurencieschopnosti a výkonnosti maloobchodníkov na trhu, pričom tieto stratégie sú najzjavnejšie práve v predajniach, kde ich zákazníci hodnotia počas nakupovania. To je dôvod, prečo sme mali skvelú príležitosť pozorovať, či aspekty, ktoré maloobchodníci

spomenuli počas rozhovorov zodpovedajú realite a objavovať niektoré ďalšie aspekty, na ktoré maloobchodník mohol zabudnúť poukázať.

Pozorované aspekty zahŕňali aspekty stratégie formátu a prostredia, ako je umiestnenie predajne, jej veľkosť, vonkajšie prostredie, prítomnosť konkurentov v blízkosti, atmosféra vytváraná v predajni. Ďalej, aspekty sortimentovej stratégie, ako je ponúkaný sortiment, usporiadanie a prezentácia produktov. Zo stratégie služieb pre zákazníkov - prístup k zákazníkom a správanie zamestnancov; z komunikačnej stratégie - výstavy v predajni, prítomnosť letákov, propagácia mimoriadnych ponúk a prezentácia na mieste predaja. Okrem toho, zjavná špecializácia na konkrétne produkty bola tiež predmetom pozorovania. Na zaznamenanie výsledkov pozorovania sme použili poznámky.

4.1.4. Analýzy kvalitatívneho výskumu

Analýzy, ktoré sme použili v kvalitatívnom výskume zahŕňajú transkripciu, obsahovú analýzu a syntézu prípadových štúdií (cross-case synthesis). Ich opisom sa budeme zaoberať v ďalšom texte.

4.1.4.1. Transkripcia

Rozhovory a pozorovania nám poskytli surové údaje (Miles a Huberman, 1994) v podobe hlasových záznamov a poznámok. Surové údaje bolo nevyhnutné spracovať a spísať (Miles a Huberman, 1994) predtým, ako sme mohli začať s analýzou. Preto sme uskutočnili transkripciu (prepis) rozhovorov na text, ktorý bolo možné čítať, upravovať, kódovať a analyzovať (Miles a Huberman, 1994) pomocou obsahovej analýzy. Tak ako Kvale (1996, s. 169) uviedol, prepis je „sám o sebe začiatok analýzy“.

„Transkripcia je proces vytvárania platného písomného záznamu o rozhovore“ (Gillham, 2005, s. 121). Tak ako mnohí autori odporúčajú, urobili sme prepis rozhovoru čo najskôr, najneskôr však jeden deň po rozhovore (Gillham, 2005; Miles a Huberman, 1994). V krátkom čase sme mali rozhovor ešte stále v pamäti, a preto bolo jednoduchšie interpretovať záznamy (Gillham, 2005). V dvoch prípadoch sme nepotrebovali transkripciu rozhovorov. Tieto rozhovory boli napísané a potvrdené podpisom respondentov. Dôvod vykonania písomného záznamu je podrobne opísaný v časti 4.1.2. *Rozhovor v kvalitatívnom výskume*.

Následne, po vykonaní prepisu všetkých rozhovorov s nezávislými maloobchodníkmi v Dánsku a na Slovensku, sme ho začali čítať a premýšľať o témach a kategóriách. Išlo o prípravný proces pre nasledujúce analýzy (Gillham, 2005).

4.1.4.2. Obsahová analýza

„Klasická obsahová analýza je v podstate o analýze textu a jeho zjavnejších charakteristikách“ (Gillham, 2005, s. 136). Ide o techniku vytvárania opakovateľných a platných záverov z textu vzhľadom na kontext ich použitia (Krippendorff, 2004). Cieľom je vytvoriť kategórie z textu s ohľadom na význam textu. Tieto kategórie by mali odrážať účely výskumu, byť úplné a nezávislé (Holsti, 1969). „Tvorba kategórií je proces interpretácie, najmä pokiaľ ide skôr o význam toho, čo ľudia hovoria ako o ľahšie overiteľné objektívne javy“ (Gillham, 2005, s. 144).

Predtým ako sme začali s obsahovou analýzou textu vytvoreného z prepisu rozhovorov a poznámok z pozorovania, mali sme už teoretické vedomosti o maloobchodných stratégiách a ich prvkoch. Preto sme pri vytváraní kategórií z textu mysleli na kategórie odvodené z teoretických modelov (Flick, 2006, s. 312).

Potom ako sme zozbierali, spísali a posúdili údaje riadok po riadku v rámci otázok a odstavcov, začali sme tvoriť kategórie z významu textu vedľa odstavcov (Miles a Huberman, 1994). Následne sme čítali kategórie nanovo a upravili sme ich zohľadňujúc podmienku šandardizácie (Holsti, 1969), ktorá zabezpečuje, že výsledky medzi prípadmi v celej štúdii môžu byť porovnané. Kategórie odvodené z obsahovej analýzy (*Príloha 9.3.*) sme využili ako východisko pre dotazník kvantitatívneho výskumu.

Pre hlbšiu analýzu rozdielov medzi maloobchodníkmi a medzi krajinami, sme potrebovali pripraviť súhrn maloobchodníkov a kategórií vytvorených z rozhovorov a pozorovaní. Maloobchodníkov sme zoradili do dvoch matíc použitých na ilustratívne zobrazenie údajov (Miles a Huberman, 1994), (pozri *Príloha 9.3.*), osobitne pre Dánsko a Slovensko. Kategórie sme priradili každému maloobchodníkovi, tak aby sme dostali prehľad vytvorených kategórií a videli rozdiely medzi maloobchodníkmi a krajinami podľa oblastí (stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky a na funkčných úrovniach, výkon, konkurencia, trhovú orientáciu a pod.), ktoré boli predmetom rozhovorov.

Vzhľadom na to, že sme zoradili kategórie vo vzťahu k maloobchodníkom a k rozdielnym oblastiam pokrytým v rozhovoroch založených koncepcie na predchádzajúcej predstave o prvkoch a témach vytvorených z teórie (Miles a Huberman,

1994), naše zobrazenie predstavuje koncepčne zoskupené matice (conceptually clustered matrices) (Miles a Huberman, 1994). Okrem toho, pretože sme sa zaoberali niekoľkými prípadmi, nezobrazili sme údaje zvlášť pre každého maloobchodníka, ale vytvorili sme dve matice viacnásobných prípadov pre Dánsko a Slovensko, nazývané meta-matice (Miles a Huberman, 1994). „Meta-matice sú skupinové tabuľky zložené z opisných údajov pre každý z niekoľkých prípadov v štandardnom formáte“ (Miles a Huberman, 1994, s. 178). Matica pre Dánsko zobrazuje všetkých nezávislých maloobchodníkov, s ktorými boli robené rozhovory v Dánsku a matica pre Slovensko zobrazuje všetkých maloobchodníkov, s ktorými boli urobené rozhovory na Slovensku. Kombináciou uvedených typov matíc sme pre našu prácu vytvorili koncepčne zoskupené meta-matice (conceptually clustered meta-matrices) (viď *Príloha 9.3.*).

4.1.4.3. Medzipřípadová (cross-case) analýza

Vzhľadom na to, že sme sa v našom výskume zaoberali viacerými prípadmi, najskôr sme analyzovali jednotlivé prípady oddelene a následne sme uplatnili medzipřípadovú (cross-case) analýzu. Medzipřípadová analýza podporila hlbšie pochopenie a objasnenie (Miles a Huberman, 1994) maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku. Tiež nám pomohla vidieť podobnosti a rozdiely medzi jednotlivými prípadmi (Miles a Huberman, 1994) a formulovať ďalšie konkrétnejšie hypotézy pre nasledujúci kvantitatívny výskum.

Najskôr sme sa zamerali na analýzu jednotlivých prípadov v oboch krajinách cez *prípado-orientovanú analýzu* (case-oriented analysis) (Miles a Huberman, 1994). To znamená, že v našich maticiach (*Príloha 9.3.*), opísaných podrobne v predchádzajúcej časti, sme postupovali po riadkoch, ktoré predstavujú jednotlivých maloobchodníkov a pozreli sa na ich odpovede v uplatňovaní aspektov maloobchodných stratégií pre ich podnikanie. Tieto odpovede predstavujú získané kategórie v obsahovej analýze. Pre objasnenie odpovedí a rozhovorov s jednotlivými predajcami, sme aplikovali *kvalitatívnu významovú analýzu* (qualitative meaning analysis) (Gillham, 2005). Kvalitatívna významová analýza pridala význam odpovediam maloobchodníkov vytvoreným z predchádzajúcej obsahovej analýzy. Pre výsledky pozri časť *Príloha 9.4. Výsledky kvalitatívneho výskumu realizovaného medzi nezávislými maloobchodníkmi v Dánsku a na Slovensku.*

Po prípadovo-orientovanej analýze, sme aplikovali *premenne-orientovanú analýzu* (variable-oriented analysis) (Miles a Huberman, 1994). V premenne-orientovanej analýze, sme prechádzali matice (*Príloha 9.3.*) zvislo stĺpec po stĺpci, aby sme videli rozdiely medzi maloobchodníkmi v rôznych maloobchodných stratégiách, výkone, konkurencii a trhovej orientácii. Aby sme popísali rozdiely a podobnosti medzi maloobchodníkmi, uplatnili sme tiež *medzipřípadovú syntézu* (cross-case synthesis) na zhrnutie zistení medzi súborom individuálnych štúdií (Yin, 2009) reprezentovaných nezávislými maloobchodníkmi, s ktorými boli robené rozhovory či už v Dánsku alebo na Slovensku. Rovnako ako v prípadovo-orientovanej analýze sme využili *kvalitatívnu významovú analýzu* spolu s *analýzou počtu (frekvencie)* (count (frequency) analysis) (Gillham, 2005), ktorá odkazuje na počet vyjadrení maloobchodníkov, ktoré sa objavili v jednej kategórii. Zobrazenie výsledkov je v časti 5.2.1. *Porovnanie maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi v Dánsku* a v časti 5.2.2. *Porovnanie maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi na Slovensku*.

Prvotný zber údajov a analýzy sme robili osobitne pre Dánsko a Slovensko. Napriek tomu bolo potrebné porovnať výsledky dosiahnuté v oboch krajinách. Na dosiahnutie tohto cieľa sme aplikovali medzipřípadovú syntézu, tak ako pri porovnávaní jednotlivých maloobchodníkov, či už v Dánsku alebo na Slovensku. Pre výsledky pozri časť 5.2.3. *Porovnanie nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku a na Slovensku*.

4.2. Metódy kvantitatívneho výskumu

Nasledujúca podkapitola odkazuje na metódy využívané v kvantitatívnom výskume realizovanom medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku, ktorý nasledoval po počiatočnom prieskume predchádzajúcich štúdií v podobnej oblasti a kvalitatívnom výskume medzi maloobchodníkmi. V kvantitatívnom výskume, sme uplatnili poznatky z predchádzajúcich etáp výskumu a navrhli sme ho tak, aby sme mohli testovať naše hypotézy.

Na tomto mieste opíšeme etapy prípravy a realizácie kvantitatívneho výskumu a metódy využité na analýzu údajov a testovanie hypotéz.

4.2.1. Dotazník

Zber dát pre kvantitatívny výskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníka (pozri *Prílohu 9.5. Dotazník*). Dotazník bol zaslaný respondentom so sprievodným listom vysvetľujúcim našu príslušnosť, účel štúdie a ubezpečujúcim respondentov, že anonymita dotazníka je zaručená a informácie budú použité len na účely výskumu a zostanú dôverné.

Dotazník a jeho rozmery boli vyvinuté v počiatočnej fáze kvalitatívneho výskumu (Brace, 2004), ktorého cieľom bolo určiť súčasti maloobchodných stratégií, ktoré nezávislí maloobchodníci používajú vo svojom podnikaní a sú dôležité pre náš výskum. Tieto boli odvodené z kvalitatívnych rozhovorov a pozorovaní vykonaných medzi majiteľmi nezávislých predajní s potravinami v Dánsku a na Slovensku (pozri časť 5.2. *Výsledky kvalitatívneho výskumu*). Kvalitatívny výskum nám pomohol určiť, aké otázky klásť a aký typ jazyka použiť v dotazníku, tak aby mu respondenti rozumeli a poskytl nám informácie, ktoré hľadáme (Brace, 2004).

Okrem toho boli niektoré prvky vyvinuté z predchádzajúcich štúdií. Pre prvky na úrovni podnikateľskej jednotky to boli štúdie Megicksa (2001 2007), Watkina (1986), Alexandera a Veliyatha (1993,). Na funkčnej úrovni tvorili základ štúdie Megicksa (2001, 2007), Fiorito a LaForge (1986), Meyer-Waarden a Benavent (2009), Walters a Knee (1989), McGee a Peterson (2000), Solgaard a Hansen (2003), McGee a Rubach (1997) a Hansen (2003) (časť 2.2. *Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi v ich konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými reťazcami*).

Pri vytváraní dotazníku bola vybratá metóda samostatného vyplňania – self-completion (Brace, 2004; Bryman a Bell, 2003) alebo self-administered method (Schaeffer a Presser, 2003; Czaja a Blair, 2005; Cooper a Schindler, 2003), kedy výskumník nie je prítomný a respondenti vyplňajú dotazníky sami. Uvedený výber bol ovplyvnený zasielaním dotazníkov respondentom na elektronickej báze prostredníctvom e-mailu (pozri časť 4.2.2. *E-mailový prieskum a odozva*), čo bol predpoklad na obsiahnutie vysokého počtu respondentov v krátkom čase.

Zohľadnenie samostatného vyplňania dotazníka respondentom ovplyvnilo štruktúru dotazníka a typy otázok. Dotazník (*Príloha 9.5.*) začína predstavením výskumu, aby vzbudil záujem o spoluprácu (Czaja a Blair, 2005) respondentov a vysvetlením pravidiel pre vyplnenie dotazníka.

Pre minimalizáciu chýb a skreslenia pri samostatnom vyplňaní dotazníka respondentom, sme sa rozhodli použiť uzavreté otázky, ktoré sú jednoduchšie na spracovanie a sú konkrétnejšie. Otázky predstavujú rad vyhlásení, pričom respondenti boli požiadaní umiestniť ich odpoveď na intervalovej stupnici, konkrétne Likertovej škále (súhlasím - nesúhlasím škála) patriacej do skupiny subjektívnych hodnotiacich škál (Brace, 2004). Výber intervalovej stupnice pre dotazník bol ovplyvnený vysokým počtom komponentov maloobchodných stratégií, ktoré boli subjektom štúdie a boli odvodené z kvalitatívneho výskumu a predchádzajúcich štúdií.

Výber Likertovej škály bol ovplyvnený aj analytickými technikami, ktoré sme použili pre spracovanie údajov, najmä faktorovou analýzou a následne zhlukovou a multiregresnou analýzou s cieľom identifikovať skupiny subjektívnych postojov, ktoré majú podobný charakter odpovedí (Brace, 2004).

Dotazník pozostáva zo série postojových (názorových) dimenzií (skupín) (Brace, 2004), pričom v každej z nich sme sa respondentov pýtali, „do akej miery súhlasia alebo nesúhlasia, použitím jednej z počtu pozícií na päť bodovej stupnici“ (Brace, 2004, s. 73).

Skupiny dotazníku sa skladajú z niekoľkých vyhlásení, ktoré sa týkajú stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek a na funkčnej úrovni. Počet vyhlásení v každej skupine zohľadňuje maximálny počet približne 30, pred tým ako sa začne znižovať respondentova pozornosť a nastane únava z daných otázok (Brace, 2004).

Pre stratégie na úrovni podnikateľských jednotiek existuje iba jedna skupina pozostávajúca z 10 tvrdení (vyhlásení). Pre stratégie na funkčnej úrovni sú skupiny rozdelené pre každú stratégiu, konkrétne sortimentovú stratégiu, stratégiu služieb pre zákazníkov, stratégiu formátu a prostredia a komunikačnú stratégiu. Spoločne pre stratégie na funkčnej úrovni je vytvorených 57 vyhlásení (položiek) v štyroch skupinách.

Posledná skupina sa zameriava na subjektívne meranie výkonu (Dess a Robinson, 1984) v troch aspektoch finančného výkonu - predaj, zisk, návratnosť investícií (ROI) a v jednom aspekte prevádzkového výkonu – celkový výkon (Venkatraman a Ramanujam, 1986). Merania výkonu boli získané z primárnych zdrojov (Venkatraman a Ramanujam, 1986) od nezávislých maloobchodníkov s potravinami (vlastníkov). Vzhľadom na našu vzorku pozostávajúcu z malých nezávislých maloobchodníkov s potravinami a problémy so získavaním prístupu k ich údajom, sme sa rozhodli použiť subjektívne merania (Dess a Robinson, 1984). Respondenti boli požiadaní, aby subjektívne ohodnotili zmeny v daných kritériách v ich predajni za obdobie 3 rokov na intervalovej stupnici, a to uvedením rastu alebo poklesu v týchto kritériách.

Dotazník bol zaslaný respondentom na Slovensku v slovenskom jazyku a respondentom v Dánsku v dánskom jazyku. Preklad do dánčiny urobil Lars Esbjerg, docent na Aarhus School of Business v Dánsku.

4.2.2. Vzorka kvantitatívneho výskum

Populáciu v našom výskume predstavujú nezávislí maloobchodníci s potravinami v Dánsku a na Slovensku. Na to, aby sme adresovali dotazník populácii nezávislých maloobchodníkov s potravinami sme použili náhodný (pravdepodobnostný) výber, ktorý zaručuje, že každý prvok populácie má rovnakú šancu (pravdepodobnosť) výberu (Czaja a Blair, 2005; Cooper a Schindler, 2003; Blumberg et al., 2005; Bryman a Bell, 2003).

Na tomto základe sme vytvorili rámec vzorky (sample frame) (Czaja a Blair, 2005; Cooper a Schindler, 2003; Blumberg et al., 2005), ktorý predstavuje zoznam členov populácie. Nebola to jednoduchá úloha a objavila sa výberová chyba (Byrman a Bell, 2003). Avšak, je „veľmi nepravdepodobné, že výskumník skončí s naozaj reprezentatívnou vzorkou“ (Byrman a Bell, 2003, s. 110), pričom výberová chyba znamená „rozdiel medzi vzorkou a populáciou, z ktorej je vybratá“ (Byrman a Bell, 2003, s. 93).

Pri vytváraní rámca vzorky sme museli hľadať možnosti spolupráce s inštitúciami alebo združeniami, ktoré by nám poskytli zoznam združených nezávislých maloobchodníkov s potravinami alebo by nám pomohli s distribúciou dotazníkov. Ďalej sme museli nájsť databázy, ktoré by mohli vytvoriť zoznam nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Objavili sa rozdielne možnosti v Dánsku a na Slovensku. V oboch krajinách sme poslali list vysvetľujúci našu výskumnú činnosť a žiadajúci o spoluprácu združeniam s členmi nezávislých maloobchodníkov s potravinami alebo dobrovoľných veľkoobchodných aliancií združujúcich nezávislých maloobchodníkov. Konkrétne bol list zaslaný Zväzu obchodu a cestovného ruchu SR - ZOČR SR a DSK (De Samvirkende Købmænd - Zväz maloobchodníkov s potravinami) v Dánsku.

Podarilo sa nám uspieť v Zväze obchodu a cestovného ruchu SR, kde generálny sekretár Ing. Jozef Orgonáš PhD. prisľúbil distribuovať dotazníky prostredníctvom e-mailu členom ZOČR SR združujúcim nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Dotazník bol zaslaný do maloobchodných združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami CBA SK a Bala (Bala nie je členom ZOČR SR, ale je dcérska spoločnosť Slovpost a.s., ktorý združuje veľkoobchodníkov a je členom ZOČR SR), obchodnej aliancie nezávislých maloobchodníkov s potravinami Noba a spoločnosti METRO, ktorá organizuje METRO

maloobchodnú akadémiu pre nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Počet nezávislých maloobchodníkov s potravinami predstavujúcich členov uvedených spoločností je približne 1800.

Okrem toho sme získali prístup do databázy Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky, konkrétne Registru slovenských výrobcov, obchodu a služieb poskytujúceho, okrem iného, zoznam maloobchodných spoločností. V tejto databáze sme vyhľadali maloobchodníkov podľa klasifikácie NACE v skupinách 5211 Maloobchod v nešpecializovaných predajniach s potravinami, nápojmi a tabakom a 522 Maloobchod s potravinami, nápojmi a tabakom v špecializovaných predajniach.

V zozname všetkých spoločností získaných prostredníctvom databázy sme museli vziať do úvahy rozdelenie na funkčný a inštitucionálny obchod (Viestová, 2004). Náš výskum je o nezávislých maloobchodníkoch s potravinami, ktorých hlavnou činnosťou je nákup a predaj potravinárskych výrobkov, a teda predstavujú inštitúcie zriadené na tento účel. Preto sme museli vybrať všetky spoločnosti, ktoré predávajú potravinárske produkty ako ich vedľajšiu činnosť, konkrétne veľkoobchodníkov a výrobcov, ktorí sú zástupcovia funkčného obchodu (Viestová, 2004) a vylúčiť ich z našej vzorky.

V druhom kroku sme vylúčiť všetky maloobchodné spoločnosti zastupujúce národné alebo medzinárodné maloobchodné reťazce, aby sme získali iba nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Pretože sme sa rozhodli realizovať výskum prostredníctvom e-mailu, mohli byť do našej vzorky zaradení iba maloobchodníci poskytujúci informácie o svojej e-mailovej adrese a konečný počet nezávislých maloobchodníkov s potravinami vytvorený z databázy Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky bol 377.

Pre zvýšenie pravdepodobnosti spätnej väzby a získanie vyššieho počtu vyplnených dotazníkov, sme taktiež použili databázu Orbis z Aarhus School of Business. S touto databázou sme pracovali presne rovnakým spôsobom ako s databázou Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky. Databáza Orbis poskytla dodatočný počet 22 maloobchodníkov, ktorí sa nenachádzali v predchádzajúcej databáze. Celkový počet dotazníkov zaslaných nezávislým maloobchodníkom s potravinami e-mailom predstavuje približne 2199. Zo 67 e-mailových adries sme dostali správu o nedoručenom e-maile. Preto počítame 2132 nezávislých maloobchodníkov ako konečné číslo, ktorému bol doručený dotazník na Slovensku.

V Dánsku sme neuspeli ani pri kontaktovaní DSK, ani pri kontaktovaní dvoch maloobchodných združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami - SPAR Denmark

A/S a SuperBest amba. Preto sme vytvorili vlastnú databázu nezávislých maloobchodníkov s potravinami, ktorí sú členmi SPAR a SuperBest zo zoznamu maloobchodníkov poskytnutého na ich domácej internetovej stránke spolu s kontaktnými údajmi, vrátane e-mailových adries. Celkový počet maloobchodníkov začlenených v uvedených dvoch maloobchodných združeniach je 743.

Okrem toho sme taktiež použili databázu Orbis a CDdirect databázu, ktoré sú obe držané Aarhus School of Business. Údaje z týchto dvoch databáz sme spracovali presne rovnakým spôsobom ako v prípade slovenskej databázy. Počet nezávislých maloobchodníkov s potravinami získaný z uvedených dvoch databáz a obsahujúci informáciu o e-mailových adresách je 481. Celkový počet maloobchodníkov, ktorým sme adresovali dotazník je spolu 1224. Počet nedoručených správ je 64. Konečný počet maloobchodníkov, ktorým bol doručený dotazník v Dánsku predstavuje teda 1160.

4.2.2. E-mailový prieskum a odozva

Distribúciu dotazníkov vzorke nezávislých maloobchodníkov s potravinami sme realizovali v Dánsku aj na Slovensku prostredníctvom e-mailu. Dôvodom je, že zber dát prostredníctvom e-mailu je lacnejší a rýchlejší ako zber dát prostredníctvom pošty a geografická oblasť (Czaja a Blair, 2003) nehrá úlohu v e-mailovom prieskume (nezvyšujú sa náklady a čas zberu údajov pri zasielaní dotazníkov do rôznych krajín).

Mnohí autori (Braze, 2004; Czaja a Blair, 2003) považujú zber údajov prostredníctvom e-mailu za zastaraný a v prípade internetových výskumov odporúčajú používať zber dát využívaním internetových stránok.

Dôvodom, prečo sme zvolili zber údajov prostredníctvom e-mailu namiesto webových stránok je, že počet vyhlásení, na ktoré sa pýtame a meriame v našom dotazníku je vysoký (68 tvrdení) a sú rozdelené do šiestich skupín plus klasifikačné otázky. Pri využití zberu údajov prostredníctvom webových stránok by sme sa museli pýtať na každé vyhlásenie v samostatnej otázke, a nebolo by možné rozdeliť vyhlásenia do skupín podľa tém, ktoré pokrývame. Vzhľadom na to sme sa obávali, že sa počet otázok bude javiť ako nekonečný a respondenti nedokončia vyplňanie dotazníka. Preto sme pripravili dotazník v textovom dokumente, kde môžu respondenti jasne vidieť množstvo otázok a tiež jednoduchú techniku vyplňania dotazníka na Likertovej stupnici.

Obdobie zberu dát prostredníctvom e-mailu je kratšie (ako v poštových prieskumoch). V našom prípade to bolo 14 dní, čo nám umožnilo poslať dotazníky

respondentom v dvoch vlnách v časovom rozpätí dvoch mesiacov. V dvoch vlnách e-mailového prieskumu sme získali 127 použiteľných odpovedí od dánskych maloobchodníkov a 235 použiteľných odpovedí od slovenských maloobchodníkov (počet dotazníkov s chýbajúcimi údajmi alebo nesprávne vyplnené dotazníky boli vylúčené).

Nevýhodou e-mailového prieskumu, s ktorou sme sa stretli, je nedostatok dobrých rámcov vzoriek (Czaja a Blair, 2003). To spôsobilo, že sme museli vylúčiť stovky nezávislých maloobchodníkov s potravinami, ktorí neposkytli e-mailové adresy v databázach, ktoré sme použili pre tvorbu rámcov vzoriek v oboch krajinách.

Czaja a Blair (2003) tiež uvádzajú nízku mieru odozvy ako nevýhodu e-mailových prieskumov. Miera odozvy v Dánsku bola 10,95% a 11,02% na Slovensku.

4.2.4. Analýzy kvantitatívneho výskumu

Medzi metódy, ktoré sme použili na analýzu dát v kvantitatívnom výskume a testovanie hypotéz patrí kódovanie a spracovanie údajov, faktorová analýza, zhluková analýza, multiregresná analýza, profilová analýza a multivariačná analýza rozptylu.

4.2.4.1. Kódovanie a zaznamenávanie údajov

Počiatočná fáza spracovania údajov a analýzy zahŕňala kódovanie dotazníkov. Kódovanie predstavuje priradenie čísel odpovediam poskytnutým na otázky prieskumu, takže môžu byť zaradené do obmedzeného počtu tried a kategórií (Czaja a Blair, 2005; Cooper a Schindler, 2003).

Vzhľadom na to, že otázky v našom dotazníku sa skladajú len z uzavretých otázok, meraných predovšetkým na Likertovej stupnici, predkódovali (Cooper a Schindler, 2003) sme väčšinu odpovedí pri tvorbe dotazníka (viď *Príloha 9.5.*), aby sme uľahčili naše vkladanie dát do SPSS programu priamo z dotazníka. Napriek tomu, aby bolo zadávanie údajov jednoduchšie a efektívnejšie a aby bola určená pozícia premenných dotazníka v dátovom súbore SPSS pri analýze, sme vytvorili zoznam kódov (kódovaciu schému) (pozri *Prílohu 9.6. Zoznam kódov (kódovacia schéma)*) so všetkými premennými v dotazníku a špecifikovanými pravidlami pre kódovanie každej premennej (Cooper a Schindler, 2003).

Následne sme zadali numerické údaje z dotazníkov do súboru SPSS a pripravil ich na ďalšiu analýzu.

4.2.4.2. Faktorová analýza

Na porozumenie toho, ako maloobchodníci v Dánsku a na Slovensku uplatňujú rôzne maloobchodné stratégie a ich komponenty vo svojej konkurencii a aké rozdiely sú medzi oboma krajinami, sme použili faktorovú analýzu.

Faktorová analýza nám pomohla identifikovať skupiny subjektívnych výrokov o prvkoch maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami, ktoré majú podobné vzory odpovedí, a preto by mohli predstavovať základné postoje (názorové) dimenzie (Brace, 2004). Faktorová analýza znížila údaje na malý počet faktorov (podmnožín) zoskupovaním premenných, ktoré sú navzájom spojené, ale v značnej miere nezávislé od ostatných podmnožín premenných (Tebachnick a Fidell, 2007; Cramer, 2003).

Faktorovú analýzu sme uskutočnili osobitne pre stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky a štyri stratégie na funkčnej úrovni (sortimentová stratégia, stratégia služieb pre zákazníkov, stratégia formátu a prostredia a komunikačná stratégia). Využili sme pritom výskumnú faktorovú analýzu hlavných komponentov (exploratory principal components factor analysis), za účelom zníženia veľkého počtu premenných na menší počet komponentov (faktorov) a opísania a pochopenia vzťahu medzi pozorovanými prvkami (premennými) rôznych maloobchodných stratégií (Tebachnick a Fidell, 2007) uplatňovaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku.

Najskôr sme sa museli uistiť, že údaje sú vhodné pre faktorovú analýzu, čo znamená, že údaje vo faktorovej matici (osobitne pre každú maloobchodnú stratégiu) by mali obsahovať niekoľko značných korelácií (Tebachnick a Fidell, 2007).

Preto sme použili meranie primeranosti vzorky podľa Kaisera-Meyera-Olkina, kde sú požadované hodnoty .6 a vyššie pre správnu faktorovú analýzu (Tebachnick a Fidell, 2007). Všetky naše matice spĺňajú túto podmienku (pozri *Prílohu 9.7.1. Výsledky faktorovej analýzy v Dánsku* a *Prílohu 9.7.2. Výsledky faktorovej analýzy na Slovensku*). Tiež sme uplatnili Bartlettov test guľatosti (Bartlett's Test of Sphericity) a maticu súvzťažnosti (anti-image correlation matrix) s meraním primeranosti vzorky (Measure of Sampling Adequacy - MSA). Bartlettov test guľatosti je test hypotézy, že korelácie v korelačnej matici sú nulové (Tebachnick a Fidell, 2007). Všetky naše matice spĺňajú aj túto podmienku. Nakoniec sme testovali korelácie matíc prostredníctvom matice súvzťažnosti s meraním primeranosti vzorky, aby sme preverili hodnoty pre každú premennú v

korelačnej matici. Premenné, ktoré spadali do neakceptovateľného rozmedzia s hodnotou nižšou ako .50 (Hair et al., 1995) boli vylúčené z faktorovej analýzy.

Po druhé, sme vybrali extrakčnú metódou hlavných komponentov s Varimax rotáciou. Analýza hlavných komponentov extrahuje maximálny rozptyl zo súboru dát s každým komponentom (Tebachnick a Fidell, 2007) a je najčastejšie používaná metóda faktorovej analýzy. Varimax rotácia zjednodušuje faktory tým, že maximalizuje rozptyl výsledkov v rámci faktorov, naprieč premennými, takže výsledky, ktoré sú vysoké po extrakcii sa stanú vyššími po rotácii a nízke výsledky sa stanú nižšími (Tebachnick a Fidell, 2007). Rotácia uľahčuje interpretáciu faktorov, pretože je jasné, ktoré premenné vytvárajú vzťah s ktorými faktormi (Tebachnick a Fidell, 2007).

Pred interpretáciou extrahovaných dát sme museli určiť počet faktorov, ktoré by spoľahlivo interpretovali vzťah medzi premennými v korelačnej matici. Pre výber správneho počtu faktorov (komponentov), sme použili Kaiserovo kritérium (Tebachnick a Fidell, 2007) a Scree plot – diagram (Hair et al., 1995). Kaiserovo kritérium zahŕňa len komponenty s vlastnou hodnotou vyššou ako 1, pretože „zmena, ktorou každá štandardizovaná premenná prispieva k extrakcii hlavných komponentov je 1“ (Tebachnick a Fidell, 2007, s. 644). Preto komponenty s vlastnou hodnotou menej ako 1 nie sú dôležité z hľadiska rozptylu ako pozorované premenné (Tebachnick a Fidell, 2007). Scree test predstavuje grafické znázornenie vlastných hodnôt a množstva faktorov, pričom tvar výslednej krivky sa používa na určenie konečného bodu (Hair et al., 1995) (počtu faktorov, ktoré spoľahlivo interpretujú vzťah medzi premennými).

Interpretáciu údajov obsahuje časť 5.3.1. *Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami* a ilustrácia výsledkov faktorovej analýzy je v Prílohe 9.7..

4.2.4.3. Zhluková analýza

V našej práci sme skúmali aj strategické skupiny maloobchodníkov, ktoré používajú podobné maloobchodné stratégie v konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami. Na splnenie tohto cieľa sme použili zhlukovú analýzu predstavujúcu zoskupenie objektov (maloobchodníkov) na základe ich vlastností (Hair et al., 1995).

Súbor premenných, ktoré predstavujú vlastnosti použité na porovnanie objektov v zhlukovej analýze (Hair et al., 1995), bol odvodený z predchádzajúcej faktorovej analýzy,

kde sme zoskupili prvky maloobchodných stratégií na vytvorenie súboru komponentov maloobchodných stratégií využívaných maloobchodníkmi v Dánsku a na Slovensku.

Keďže máme veľký počet pozorovaní (respondentov) v Dánsku aj na Slovensku, použili sme dvojfázovú zhlukovú analýzu. Najprv sme realizovali hierarchickú zhlukovú analýzu, ktorá nám pomohla určiť konečný počet strategických skupín, a následne K-means zhlukovú analýzu na získanie konečných výsledkov.

Hierarchická zhluková analýza zahŕňa výstavbu hierarchie prostredníctvom stromovej štruktúry (Hair et al., 1995; Ketchen a Shook, 1996). Použili sme algoritmus priemernej väzby (average linkage algorithm) (Ketchen a Shook, 1996), ktorý meria „priemernú vzdialenosť od všetkých jednotlivcov v jednej skupine k všetkým jednotlivcom v inej skupine“ (Hair et al., 1995, s. 440), a teda nie je závislý na extrémnych hodnotách. Najčastejšie využívané meranie vzdialenosti, ktoré sme tiež uplatnili, je Euclideanová vzdialenosť (Harrigan, 1985; Hair et al., 1995).

Z výsledkov hierarchickej analýzy sme identifikovali počet skupín v každej krajine. Pri interpretácii dendrogramov a zhlukových schém (agglomeration schedules) sme zohľadnili prijateľnú hranicu $n/30$ stanovenú Lehmannom (Harrigan, 1985; Megicks, 2001). To viedlo ku konečnému počtu štyroch skupín v Dánsku a piatich na Slovensku.

Následne sme uskutočnili nehierarchickú zhlukovú analýzu - K-means rozdeľujúcu súbor dát do vopred určeného počtu skupín (Ketchen a Shook, 1996). Údaje bolo potrebné štandardizovať, aby sa zabránilo vysokým hodnotám prenášať príliš vysokú váhu na analýzu. Uvedený krok sme urobili skôr ako sme začali s analýzou. Výsledky zhlukovej analýzy sú v *Prílohe 9.7.* a interpretácia výsledkov je v časti 5.3.2. *Strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami.*

4.2.4.4. Multiregresná analýza, multivariačná analýza rozptylu a profilová analýza

Za účelom analyzovať vplyv maloobchodných stratégií nezávislých maloobchodníkov s potravinami na ich výkon v Dánsku a na Slovensku sme realizovali multiregresnú analýzu, ktorá umožňuje posúdiť vzťah medzi jednou závislou premennou (výkonom) a niekoľkými nezávislými premennými (premennými maloobchodných stratégií) meranými na stupnici (Tebachnick a Fidell, 2007).

Použili sme tak štandardnú multiregresiu ako aj sekvenčnú (hierarchickú) multiregresiu. Štandardná multiregresia nám umožnila vidieť individuálne vplyvy stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek a stratégií na funkčnej úrovni (tiež sme merali individuálne účinky sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov pri testovaní

našich hypotéz). Hierarchická multiregresia ukazuje kombinovaný vplyv viacerých súborov premenných (stratégií na podnikateľskej úrovni a stratégií na funkčnej úrovni), ktoré vstupujú do rovnice v určenom poradí (Tebachnick a Fidell, 2007).

Premenné maloobchodných stratégií, ktoré sme použili v multiregresnej analýze, boli opäť premenné vytvorené vo faktorovej analýze. Pre výsledky a interpretáciu multiregresnej analýzy viď *Prílohu 9.7. a 5.3.3. Vplyv maloobchodných stratégií na výkon.*

Na základe výsledkov kvalitatívneho výskumu sme sa tiež zaujímali o štúdium rozdielov medzi členmi a nečlenmi maloobchodných združení a ich výkonom a rozdielov medzi rôznymi formátmi predajní a ich výkonom. Na dosiahnutie tohto cieľa, sme kombinovali dve metódy, ktoré úzko súvisia, konkrétne profilovú analýzu a multivariačnú analýzu rozptylu (MANOVA).

Profilová analýza ilustruje a vizualizuje výsledok graficky (pomocou profilových diagramov) a znázorňuje rozdiely medzi skupinami (meranými ako diskrétné premenné), v našom prípade, členov maloobchodných združení a formátov predajní v niekoľkých závislých premenných (meraných na stupnici), reprezentovaných meraniami výkonu.

Multivariačná analýza rozptylu má presne rovnaký účel, ale znázorňuje výsledky v tabuľkách a číselne a poukazuje na významnosť v rozdielnosti medzi skúmanými skupinami. Výsledky a interpretáciu profilovej analýzy a multivariačnej analýzy rozptylu možno nájsť opäť v *Prílohe 9.7. a časti 5.3.3. Vplyv maloobchodných stratégií na výkon.*

5. Výsledky a diskusia

Na tomto mieste prezentujeme a hodnotíme výsledky, ktoré sme dosiahli v našej výskumnej aktivite. Výskum sme realizovali na dvoch európskych trhoch, v Dánsku a na Slovensku, preto opíšeme a charakterizujeme maloobchodné trhy s potravinami v týchto krajinách, čo je dôležité pre porozumenie odlišnostiam medzi oboma krajinami a rozdielom, ktoré sa vyskytnú v našich ďalších výsledkoch.

Ďalej prezentujeme poznatky, ktoré sme získali v našom kvalitatívnom výskume medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku a rozdiely, ktoré sme zistili. Následne uvádzame výsledky kvantitatívneho výskumu spolu s konečnými závermi a testovaním hypotéz v oboch krajinách.

5.1. Maloobchod vo vybraných krajinách európskeho vnútorného trhu: Dánsko a Slovensko

Dve krajiny, Dánsko a Slovensko, sme pre náš výskum vybrali z niekoľkých dôvodov. Prvý dôvod je, že obe krajiny sú porovnateľné, pokiaľ ide o počet obyvateľov a rozlohu, a teda existujú podobné príležitosti pre maloobchodníkov, či už veľkých alebo malých, v zmysle veľkosti trhu a základne zákazníckeho segmentu.

Druhým dôvodom je, že Dánsko predstavuje jednu z najvyspelejších krajín Európskej únie, zatiaľ čo Slovenská republika je mladá krajina Európskej únie, ktorá sa rýchlo rozvíja a prispôbuje novým podmienkam. Preto chceme porovnať rozdiely medzi krajinou s dlhšou tradíciou vo vývoji moderných maloobchodných formátov a krajinou, ktorá čelí modernému maloobchodu dve desaťročia.

Tretí dôvod vyplýva z toho, že Dánsko je jednou z európskych krajín s najväčšou koncentráciou veľkých maloobchodných spoločností v maloobchode s potravinami, a preto štúdium vývoja maloobchodu a schopnosti nezávislých maloobchodníkov s potravinami prežiť v tomto vysoko konkurenčnom prostredí môže poskytnúť námety pre slovenských maloobchodníkov ako zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a výkon na trhu s rastúcou koncentráciou a konkurenciou zo strany nadnárodných obchodných reťazcov.

5.1.2. Dánsko

Dánska populácia dosahuje 5,5 milióna ľudí pokrývajúcich rozlohu 43 094 km². Hustota obyvateľstva v Dánsku je približne 127 obyvateľov na km² (Einarsson, 2007).

Približne jedna tretina populácie žije v Kodani a obklopujúcich oblastiach (Howe, 2003) situovaných na ostrove Sjælland. Dánsko je tvorené jedným polostrovom, nazývaným Jylland, dvoma hlavnými (veľkými) ostrovmi Sjælland a Fyn, a veľkým počtom malých ostrovov.

Podiel Dánska na obchode so spotrebným tovarom v Európe činí 1,2% a osobná spotreba na obyvateľa s 21 000 EUR patrí k najvyšším spomedzi európskych krajín. Dánsko má jeden z najvyšších životných štandardov v Európe (Howe, 2003) a jeho HDP na obyvateľa tvorí 42 800 EUR, čo je tretí najvyšší v Európe, po ďalších dvoch škandinávskych krajinách, Nórsku a Švédsku.

5.1.2.1. Konkurencia a internacionalizácia v dánskom maloobchode

Na dánskom maloobchodnom trhu s potravinami dominujú dva maloobchodné reťazce FDB (Fællesforeningen for Denmarks Brugsforeninger) a DSM (Dansk Supermarked), ktoré prevádzkujú súbor sietí predajní, ktoré sa odlišujú najmä v cenovej politike, sortimente a úrovni služieb a ponúkajú značne veľkú spoločnú skupinu produktov a značiek (Solgaard a Hansen, 2003).

Títo najväčší dánski maloobchodníci sa spolu podieľali na trhu s potravinami so 68 % v roku 2000, pričom trhový podiel FDB tvoril 43 % a DSM 25 % (Hansen a Solgaard, 2004).

Ako sme už spomenuli, FDB je kooperačné hnutie spotrebiteľov a patrí medzi najdôležitejšie kooperačné hnutia v Dánsku s väčšinou predajní tvoriacich nasledujúce formáty predajní: reťazec tradičných supermarketov SuperBrugsen a Dali'Brugsen, kombinovaný reťazec Kvikly, luxusný reťazec Irma a diskontné predajne Fakta (Howe, 2003; Hansen, 2003). Trhový podiel dosahovaný uvedenými formátmi predajní FDB sa pohybuje od 2% pre Irma do 16% pre SuperBrugsen (Hansen, 2003).

DSM bolo založené v roku 1964 a formáty jeho predajní predstavujú: reťazec hypermarketov Bilka, kombinovaný reťazec predajní Føtex a diskontné predajne Netto (Howe, 2003; Hansen, 2003). Reťazec hypermarketov Bilka dosahuje trhový podiel 5%, zatiaľ čo Føtex a Netto dosahujú 10% každý (Hansen, 2003). Zmeny v legislatíve Næringsloven (regulujúcej miesto a podmienky prevádzky maloobchodných predajní) v roku 1966, ktoré umožnili spoločnostiam prevádzkovať siete predajní v rámci krajiny bez toho, aby museli vlastniť výrobné zariadenia vytvorilo príležitosť pre DSM prevádzkovať rozdielne formáty predajní a konkurovať tak kooperačnému hnutiu FDB (Howe, 2003).

Priekopníkom diskontných predajní v Dánsku bola nemecká spoločnosť Aldi v roku 1977 (Howe, 2003), pričom dnes dosahuje trhový podiel okolo 4 % (Hansen a Solgaard, 2004).

V roku 1981 otvorilo DSM, ako reakciu na príchod Aldi do Dánska, diskontné predajne Netto prevzatím najlepších nápadov od Aldi a adaptovaním ich na dánske požiadavky (Howe, 2003). Recesia v dánskej ekonomike v 80-tych rokoch prinútila zákazníkov zvyšovať nákupy v diskontných predajniach, a tak ušetriť značné sumy finančných prostriedkov (Howe, 2003). V roku 1987 FDB tiež predstavilo formát diskontných predajní Fakta. V roku 1992 diskontné predajne dosahovali 9,9 % z obratu dánskeho predaja potravín (Howe, 2003) a v roku 2003 to bolo 23 % z celkového predaja potravín (Hansen a Solgaard, 2004). Približne 1000 diskontných predajní patrí maloobchodným reťazcom Fakta a Netto s 20% trhovým podielom (IFGA, 2007).

Na dánskom trhu s potravinami je prítomný aj iný maloobchodník prevádzkujúci diskontný reťazec, ale len v malom rozsahu. Ide konkrétne o nemecký Lidl.

Dánsko stále odoláva rozsiahlemu vstupu globálnych maloobchodných hráčov. Jeden z dôvodov, ktorý napomáha zabrániť vstupu globálnych hráčov je dohoda medzi dánskymi, nórskymi a švédskymi kooperačnými hnutiami, ktoré v roku 2001 vytvorili COOP Nordic, aby akumulovali zdroje a pokúsili sa zlepšiť nákupné podmienky (Howe, 2003; Hansen a Solgaard, 2004).

Medzi ostatné dôvody patrí najmä zohľadnenie, že dánsky trh je malý a pritom už vysoko koncentrovaný s veľmi vysokou hustotou maloobchodnej plochy (350 – 600 m² na 1000 obyvateľov) na to, aby globálnym hráčom poskytol požadovanú návratnosť kapitálu (Howe, 2003; Einarsson, 2008; Metro retail compendium 2009/2010, 2009). Tieto skutočnosti umocňuje aj tradícia Dánov podporiť dánske podniky pred zahraničnými, v prípade možnosti výberu (Howe, 2003).

Proces internacionalizácie v smere z Dánska do iných európskych krajín je zastupovaný diskontným reťazcom s potravinami Netto, ktorý expandoval na tri zahraničné trhy Veľkej Británie, Nemecka a Poľska (Hansen a Solgaard, 2004; Howe, 2003).

Ekonomická sila veľkých maloobchodných korporácií v Dánsku súperí s malými nezávislými maloobchodníkmi, pričom veľkí maloobchodníci často skupujú malé a stredne veľké maloobchodné predajne (Sørensen, 2004).

5.1.2.2. Koncentrácia v dánskom maloobchode

Koncentrácia piatich dánskych najväčších spoločností na trhovom podiele z predaja potravín dosiahla 72,9% v roku 2008 a Dánsko tak patrí k piatim európskym krajinám s najvyššou koncentráciou v maloobchode.

Na dánskom trhu pôsobia dve skupiny supermarketov FDB (Fællesforeningen for Denmarks Brugsforeninger – Dánske kooperačné hnutie) a Dansk Supermarked, ktorých ekonomická koncentrácia značne vzrástla od roku 1988 s trhovým podielom 49 % na 68% v roku 2000 (Hansen, 2003). Ekonomická koncentrácia vzrástla aj vďaka skupovaniu solídnych a prosperujúcich nezávislých predajní uvedenými dvoma reťazcami, pričom takéto akvizície boli dôsledkom v procese rastu veľkých národných maloobchodných reťazcov smerujúcich k pokračujúcemu poklesu nezávislých maloobchodníkov (Sørensen, 2004). “Koncentrácia predajní v menšom počte rúk vytvára tlak na úrady územného plánovania, aby povolili zriaďovanie veľkoplošných maloobchodných jednotiek, kde môžu zákazníci realizovať požadované nákupné aktivity na jednom mieste – predovšetkým v mimo mestských lokalitách” (Sørensen, 2004, s. 222).

Geografická koncentrácia sa vzťahuje na umiestnenie maloobchodných predajní, ktoré je úzko spojené s počtom spotrebiteľov v dosahu. Geografická koncentrácia v Dánsku za posledné dekády značne vzrástla, čo viedlo k odchodu mnohých malých predajní s potravinami z trhu, kvôli neschopnosti konkurovať veľkým reťazcom (Hansen, 2003).

Koncentrácia s ohľadom na veľkosť, počet a obrat maloobchodných predajní v Dánsku nasledovala všeobecné európske trendy smerom k niekoľkým, ale veľkým a efektívnejším predajným jednotkám s rastúcim priemerným obratom (Sørensen, 2004).

5.1.2.3. Nezávislí maloobchodníci v dánskom maloobchode

Dánske maloobchodné reťazce majú nadradenú trhovú silu, vďaka schopnosti nakupovať veľké objemy, kapacite inovácií a potenciálu pre nákladové úspory, pričom tradiční a nezávislí maloobchodníci nemôžu konkurovať týmto trhovým silám (Sørensen, 2004).

Napriek tomu boli malí nezávislí maloobchodníci s potravinami v Dánsku schopní prežiť združovaním sa s ostatnými nezávislými maloobchodníkmi do dobrovoľných kooperatívnych skupín sponzorovaných veľkoobchodníkmi alebo maloobchodných zoskupení, za účelom spolupráce pri dosahovaní silnej nákupnej a marketingovej pozície.

Približne 55 % dánskych nezávislých maloobchodníkov je spojených s dobrovoľnou kooperatívnou skupinou sponzorovanou veľkoobchodníkmi a približne 32% je členmi maloobchodného združenia nezávislých maloobchodníkov s potravinami (Hansen a Solgaard, 2004).

Spolu dánski nezávislí maloobchodníci dosahujú trhovú podiel 28%, pričom tradičné supermarkety pokrývajú 22% trhovú podiel, diskontné supermarkety 4% a ostatné predajne 2%

z trhového podielu (Hansen, 2003), pričom tieto predstavujú tradičné predajne s potravinami, minimarkety a pod.

Špecializované predajne s potravinami v Dánsku sú zvyčajne vlastnené nezávislými maloobchodníkmi a nekooperujú s ostatnými predajňami. Špecializované predajne s potravinami dosahujú trhový podiel okolo 12% z celkového trhu s potravinami (Hansen a Solgaard, 2004).

K zachovaniu nezávislých maloobchodníkov prispela aj skutočnosť, že značná časť obyvateľstva žije vo vidieckych oblastiach, ktoré nepriťahujú nových maloobchodníkov a tiež ľudia žijúci v mestách považujú nakupovanie v susedstve za pohodlné (Howe, 2003). Toto je zosilnené aj faktom, že v Dánsku mnoho domácností nevlastní automobil a nakupovanie mimo mesta je náročnejšie (Howe, 2003) ako v iných európskych krajinách.

V Dánsku pôsobia dve aktívne maloobchodné združenia zoskupujúce nezávislých maloobchodníkov s potravinami: SPAR Denmark and SuperBest.

SPAR koncept pochádza pôvodne z Holandska. Do zahraničných krajín začal prenikať v roku 1940 a v súčasnosti zastrešuje 12 680 predajní v 33 krajinách a štyroch kontinentoch (Európa, Afrika, Ázia a Austrália) prevádzkovaných pod týmto konceptom. Celkový maloobchodný predaj v roku 2008 dosiahol 27 miliárd EUR. SPAR nie je nadnárodnou spoločnosťou, ale organizáciou nezávislých maloobchodníkov a veľkoobchodníkov, ktorí pracujú spoločne v partnerstve.

Do Dánska prišiel SPAR v roku 1954, keď Dagrofa A/S získala licenciu. SPAR Denmark dosahuje približne 6,5 % z dánskeho maloobchodného trhu a v roku 2008 dosiahol predaj v hodnote 872 miliónov EUR.

SPAR Denmark prevádzkuje tri formáty predajní: formát supermarketu SUPERSPAR, formát tradičnej predajne s potravinami SPAR a formát minimarketu KWIKSPAR, ktoré spolu tvoria okolo 550 predajní.

Pokračujúci nárast sektoru diskontných predajní určil smer orientácie na cenu, a tak SPAR Denmark prijal dvojdielnu podpornú stratégiu, a to agresívnu cenovú stratégiu a stratégiu budujúcu povedomie o značke. Agresívna cenová stratégia zahŕňa distribúciu letákov s detailnými informáciami o mimoriadnych ponukách a produktoch, ktoré sú dlhodobo za nízke ceny. Stratégia budovania povedomia o značke je navrhnutá tak aby zvyšovala povedomie o SPAR a formovala lojálnych zákazníkov. Zahŕňa rozsiahli program sponzorovania športových podujatí a tiež budovanie značky prostredníctvom aktivít v oblasti ľudských zdrojov.

Druhým maloobchodným združením zoskupujúcim približne 220 nezávislých maloobchodníkov formátu supermarketov je dánska kooperatívna skupina SuperBest amba, v ktorej pozadí taktiež stojí Dagrofa A/S.

5.1.3. Slovensko

Slovenská republika je najmenšia zo stredoeurópskych krajín V4, s populáciou 5,4 milióna ľudí a pokrýva územie 49 036 km². Slovensko je obklopené ostatnými tromi krajinami V4 a na západe susedí tiež s Rakúskom a na východe s Ukrajinou. Blízkosť k Rakúsku a Českej republike a umiestnenie hlavného mesta na západe krajiny spôsobilo, že Západné Slovensko je vyspelejšie, s vyššou životnou úrovňou ako ostatné časti, predovšetkým ako východná časť Slovenska.

Maloobchodný obrat je najvyšší v Bratislavskom kraji nasledovanom Nitrianskym krajom, Žilinským krajom a Trnavským krajom a najnižší maloobchodný obrat je na Východnom Slovensku (v Košickom kraji a Prešovskom kraji).

Podiel Slovenska na európskom obchode so spotrebným tovarom je 0,5%, čo predstavuje hodnotu 13,5 miliárd EUR. Osobná spotreba na obyvateľa dosiahla 7 100 EUR v roku 2008 a HDP na obyvateľa predstavovalo 12 500 EUR.

Maloobchodníci predstavujú v národnom hospodárstve Slovenskej republiky najväčšiu skupinu distribučných podnikov. Tvorí viac ako 60% spomedzi všetkých subjektov zaoberajúcich sa distribučnými aktivitami a významnou mierou sa podieľajú na pridanej hodnote v sektore distribúcie a generujú v ňom značné tržby. Podiel dosahuje približne 30% zo všetkých distribučných aktivít, čo maloobchodu zaisťuje druhé miesto vo vygenerovanom obrate (prvenstvo si drží veľkoobchod).

Maloobchodný predaj v nešpecializovaných predajniach dosahoval za prvé tri kvartály roku 2009 tržby okolo 5,2 mld. EUR v porovnaní s 405 mil. EUR⁴ generovanými maloobchodníkmi v špecializovaných predajniach s potravinami, nápojmi a tabakom, čo predstavuje 7,8 % z obratu dosiahnutého nešpecializovanými maloobchodníkmi.

5.1.3.1. Konkurencia a internacionalizácia v slovenskom maloobchode

Približne pred pätnástimi rokmi „začali prenikať na stredo a východoeurópsky trh medzinárodné maloobchodné firmy priťahované víziou desiatok miliónov potenciálnych zákazníkov. Väčšina z týchto reťazcov bola dominantná vo svojej krajine a hľadala možnosti expanzie na nové trhy. Nezanedbateľnú úlohu pri lákaní medzinárodných maloobchodných reťazcov do strednej a východnej Európy zohralo celkové zjednodušenie

⁴ Vnútný obchod, hotely a reštaurácie v SR za 3. štvrtrok, 2009.

politiky zahraničných investícií, ale aj fakt, že vtedajšia existujúca maloobchodná štruktúra bola zaostalá a neefektívna.“ (Lieskovská, 2005)

Tieto slová, ktorými Lieskovská (2005) uviedla svoj článok „Maloobchod SR v kontexte etablovania zahraničných obchodných reťazcov“, výstižne charakterizujú motívy vstupu transnacionálnych korporácií v maloobchode na slovenský trh.

Viestová (2004) uvádza niekoľko dôvodov, prečo boli krajiny Strednej a Východnej Európy považované za vhodné pre medzinárodné investičné projekty v oblasti maloobchodu:

- v porovnaní s rozvinutými krajinami západnej Európy, bolo možno v strednej a východnej Európe konštatovať malé ekonomické bariéry vstupu na trh a veľký deficit obchodných štruktúr s ohľadom na predajné plochy,
- konkurencia zo strany veľkých maloobchodných podnikov bola nízka,
- vstupujúce podniky mohli dosiahnuť značné výhody v oblasti nákladov v porovnaní so západnými krajinami,
- značné výhody v oblasti know-how v porovnaní s domácimi konkurentmi,
- a možnosť dosiahnuť nákupné výhody aj vo vlastnej krajine.

Väčšina zahraničných investícií na začiatku pochádzala z Rakúska, konkrétne supermarket Billa pôsobil v roku 1995 v mestách Západného Slovenska – Bratislave, Trnave a Trenčíne (*Retailing in Europe – Eastern Europe*, 1995). Nie je to prekvapujúce, vzhľadom na geografickú blízkosť Rakúska.

Už v roku 1998 Tesco prevádzkovalo 7 predajní na Slovensku.⁵ V júli roku 1999 bol otvorený prvý hypermarket Tesco v Nitre a niekoľko mesiacov neskôr druhý hypermarket Carrefour v Bratislave. Počet hypermarketov na Slovensku presiahol na konci roku 2007 počet 100 predajní, konkrétne Tesco vlastnilo 47 hypermarketov, Hypernova spoločnosti Ahold 22 a Carrefour 4 hypermarkety (Golec -Karasová, 2008).

Golec–Karasová (2008) uvádza, že svojou veľkosťou priemerné (stredné) a veľké hypermarkety na území Slovenskej republiky majú iba minimálnu perspektívu na ďalší vývoj v budúcnosti, zohľadňujúc distribučnú hustotu tohto formátu predajne vo všetkých regiónoch a potvrdzuje toto tvrdenie rozhodnutím najväčšieho prevádzkovateľa hypermarketov na Slovensku, Tesco, ktorý definitívne na Slovensku ukončil budovanie veľkých hypermarketov.

Golec–Karasová (2008) ďalej uvádza, že v blízkej budúcnosti môžeme očakávať, že sa maloobchodné spoločnosti zamerajú na budovanie supermarketov alebo mini hypermarketov v centre obcí a miest, kam sa hypermarket svojou rozlohou nezmestí.

⁵ *Retailing in central Europe: sector report*, 1998.

Spoločnosť Lidl zahájila prudký útok na slovenský maloobchodný trh v roku 2004, kedy vybudovala 39 diskontných predajní a svojou expanziou zásadne ovplyvnila správanie ostatných maloobchodných spoločností (Feilerová, 2007) nachádzajúcich sa na slovenskom trhu. Hoci v tom období už na Slovensku pôsobila spoločnosť Kaufland (od roku 2000), ktorá v roku 2001 prevádzkovala 9 predajní (Tomčík, 2009) a v roku 2009 to už bolo 35 diskontných predajní.

Medzinárodné maloobchodné spoločnosti dosahujú na slovenskom trhu silnú pozíciu. Tesco je na prvej pozícii na slovenskom maloobchodnom trhu s 23,7% podielom na celkovom obrate z TOP 30 v roku 2008⁶, Metro Cash & Carry dosiahlo 10,8%, Billa 8,4%, Kaufland 6,6% a na piatej pozícii je Ahold s 4,9% podielom na celkovom obrate z TOP 30 v roku 2008. Lidl s nachádza na ôsmej pozícii dosahujúc 192,52 mil. EUR obrat.

Zohľadnenie celkového obratu slovenskej COOP Jednoty v roku 2008 posúva túto spoločnosť na druhé miesto s 21,97% podielom na celkovom obrate z TOP 30. Napriek tomu, v predaji potravín je COOP Jednota líder na trhu s obratom 1,07 mld. EUR v roku 2008.

Nasledujúce údaje sú spracované podľa analýzy trendov na trhu od Tomčíka (2009). Tesco od roku 1998 dosiahlo nárast obratu o 692% s nárastom v počte spoločností o 900%. Nárast obratu Kauflandu predstavuje 3 166% od roku 2000. Spoločnosť Billa, ktorá vstúpila na náš trh v roku 1993 je od roku 1999 na treťom, resp. štvrtom mieste v hodnotení TOP 30 (resp. TOP 50) maloobchodných spoločností (zosadená na štvrté miesto bola v roku 2004 Kauflandom). Ahold vstúpil na slovenský trh v roku 2002 so štyrmi hypermarketmi a od roku 2003 si zachováva piate alebo šieste miesto v hodnotení TOP 30 (resp. TOP 50). V súčasnosti Ahold prevádzkuje 25 predajní, z toho tri supermarkety Albert v hlavnom meste. Obrat Aholdu vzrástol od začiatku jeho pôsobenia na slovenskom trhu o 206%.

Nákupná aliancia CBA SK združujúca nezávislých maloobchodníkov bola v TOP 30 v roku 2008 na deviatom mieste. Jej obrat od roku 2003 vzrástol o 36% a počet predajní vzrástol o 19% (Tomčík, 2009). Táto spoločnosť spolu s Bala predstavujú úspešné úsilie v spolupráci slovenských nezávislých maloobchodníkov.

Predchádzajúci prehľad medzinárodných maloobchodných spoločností na slovenskom trhu potvrdzuje predpoklad posilnenia pozície transnacionálnych korporácií a ich ďalší rozvoj na slovenskom domácom trhu, ktorého zárukou je silná prítomnosť medzinárodných maloobchodných reťazcov na našom trhu, pričom tieto spoločnosti budú transformovať ich vzrastajúco úspešné svetové trendy do všetkých oblastí predaja a podnikania (Viestová, 2006b).

⁶ http://www.incoma.cz/images/press/TOP_50_2008_SK_A3.pdf (9.5.2010)

5.1.3.2. Koncentrácia v slovenskom maloobchode

Koncentrácia v maloobchode Slovenskej republiky je charakterizovaná prirodzeným vývojom v procese globalizácie a internacionalizácie, ktorý prispieva k zostrovaniu konkurencie na európskom vnútornom trhu, pričom jej reprezentantmi na trhu Slovenskej republiky sú tak domáce ako aj zahraničné maloobchodné spoločnosti.

Koncentrácia top piatich maloobchodníkov s potravinami na celkovom trhovom podiele z predaja potravín na Slovensku bol 59,% v roku 2008, čo predstavuje úroveň dosahovanú vyspelými európskymi krajinami. Uvedený podiel bol vyšší ako v Nemecku, Švajčiarsku, Holandsku a Veľkej Británii.

V TOP 10 najväčších spoločností v slovenskom maloobchode, zahraničné a medzinárodné vlastníctvo koncentruje 92% z obratu a v TOP 50 je tento podiel 67% (Tomčík, 2009). V roku 1995, koncentrácia zahraničného vlastníctva v TOP 50 najväčších spoločností v maloobchode tvorila 46%, čo dokazuje, že nadnárodné maloobchodné spoločnosti od začiatku transformácie našej ekonomiky na trhovú primárne formujú trhy s rýchloobrátkovým tovarom v Slovenskej republike (Tomčík, 2009).

Vo vyspelých európskych krajinách je každým rokom menej a menej obchodných jednotiek, zato veľkosť predajnej plochy sa zväčšuje (Viestová, 2003), pričom tento trend sa prejavuje vo zvýšenej miere aj na trhu Slovenskej republiky.

Od roku 2001 do roku 2003 sa znížil celkový počet predajní s potravinami o 2%, zatiaľ čo počet hypermarketov v rovnakom časovom období vzrástol o viac ako 2% a počet supermarketov vzrástol o 1,44% (Kretter, 2006).

Predajná plocha vzrástla v období rokov 2001 až 2003 o 1,04 %, s najvyšším nárastom v predajnej ploche hypermarketov - 4,6% a supermarketov - 1,9% (Kretter, 2006).

V prípade geografickej koncentrácie je možné sledovať západno-východný spád. Obyvateľstvo v krajoch na západe krajiny patrí k vyššej sociálnej triede a má k dispozícii vyšší disponibilný príjem a vyznačuje sa vyššou kúpnu silou než obyvateľstvo na východe.

V tejto súvislosti, pri úvahách o výbere lokality pre umiestnenie prevádzky transnacionálnymi korporáciami bola Bratislava ako hlavné mesto spolu s ďalšími väčšími mestami na západe krajiny uprednostňovaná (Viestová, 2004), preto je možné pozorovať najsilnejšiu relatívnu ponuku hypermarketov, resp. predajných plôch na 1000 obyvateľov v Bratislavskom kraji nasledovanom Trenčianskym a Nitrianskym krajom (Golec-Karasová, 2008).

Investície nadnárodných maloobchodných spoločností však smerujú ďalej na východ, kde trh ešte nie je tak prehustený. V tejto oblasti je však možné badať väčšie zastúpenie

nezávislých maloobchodných jednotiek, ktorých značné množstvo sa zoskupuje do maloobchodných združení nezávislých maloobchodníkov, čím sa pripravujú na umocňujúcu koncentráciu veľkých maloobchodných reťazcov, ktoré vytlačajú práve nezávislých maloobchodníkov nielen zo slovenského trhu.

5.1.3.3. Nezávislí maloobchodníci v slovenskom maloobchode

Ako vyplýva z predchádzajúceho pohľadu na slovenský maloobchodný trh, medzinárodná internacionalizácia v maloobchode je aj na Slovensku nezadržateľným javom. Silná konkurencia sa neprejavuje len v oblasti západného Slovenska so silným vplyvom transnacionálnych korporácií. Transnacionálne korporácie síce majú na vidieku a v oblastiach so značnou dekoncentráciou obyvateľstva, ktoré sú pre ne v nezaujímavých spádových oblastiach s nízkou dopravnou obslužnosťou (Ožvoldová, 2009) ešte stále menšie zastúpenie, ale vďaka svojim novým stratégiám menších obchodných konceptov sa transnacionálne korporácie neustále rozširujú na území Slovenskej republiky a prenikajú aj do menších miest. Nesmieme však zabúdať, že najmä v mestských sídlach a na vidieku konkurujú malým nezávislým maloobchodníkom aj domáce maloobchodné reťazce s menšími konceptmi supermarketov.

Pod vplyvom týchto skutočností, trhový podiel nezávislých maloobchodníkov na vnútornom trhu Slovenskej republiky neustále klesá, tak ako sme ilustrovali v predchádzajúcej podkapitole.

Malé a stredné spoločnosti nemôžu bojovať proti veľkým maloobchodným reťazcom ani cenou, ani šírkou ponúkaného sortimentu, ale majú rôzne možnosti zamerať sa na aspekty, ktoré ich cieľoví zákazníci požadujú a uprednostňujú, či už v oblasti sortimentu, starostlivosti o zákazníka, atmosféry predajne alebo lokalizácii maloobchodnej jednotky.

„Nezávislí maloobchodníci na slovenskom trhu musia zvážiť svoje úsilie a spájanie sa v záujme lepšej konkurencieschopnosti do väčších majetkovo prepojených celkov, lebo len tak budú schopní dlhodobejšie nájsť si miesto medzi významnými obchodnými spoločnosťami pôsobiacimi na slovenskom trhu“ (Viestová, 2003, s. 123).

Najväčšie maloobchodné združenie v počte zoskupených nezávislých maloobchodníkov na slovenskom trhu je Bala, s.r.o.. Bala bola založená v roku 2001 nákupnou alianciou nezávislých veľkoobchodníkov Slovpost a v súčasnosti združuje približne 730 nezávislých maloobchodníkov s potravinami na Slovensku.

CBA SK taktiež predstavuje nákupnú alianciu združujúcu nezávislých maloobchodníkov s potravinami, s približne 540 členmi po celom Slovensku, so 16

veľkoobchodnými jednotkami a sieťou 34 predajní formátu cash&carry. CBA SK bola založená v roku 2004, pričom nadviazala na predchádzajúcu prácu spoločnosti ABC. CBA SK má silnú pozíciu na slovenskom trhu s potravinami s umiestnením na deviatom mieste v TOP 30 maloobchodníkov v roku 2008. CBA pochádza z Maďarska, kde je obrat vytváraný touto alianciou vyšší ako obrat generovaný transnacionálnymi maloobchodnými korporáciami. CBA SK sa v roku 2005 stala členom stredoeurópskej CBA medzinárodnej franchisingovej spoločnosti (Central European CBA International Franchise) so sídlom v Budapešti.

Poslednú nákupnú alianciu na Slovensku predstavuje NOBA združujúca približne 500 nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Cieľom aliancie je upevňovať pozíciu jednotlivých členov a presadzovať spoločnú marketingovú stratégiu a obchodnú politiku.

Nezávislí maloobchodníci ako členovia uvedených troch nákupných aliancií (združení nezávislých maloobchodníkov) sa vzdávajú časti svojej nezávislosti v prospech celej nákupnej aliancie a profitujú zo spoločných nákupných a marketingových aktivít zahŕňajúcich ponúkaný sortiment, mimoriadne ponuky a služby pre zákazníkov, reklamu, distribúciu letákov a pod. Hlavným cieľom týchto nákupných aliancií je chrániť malé maloobchodné jednotky a pomôcť im efektívnejšie konkurovať s medzinárodnými a národným maloobchodnými reťazcami.

Spoločnosť METRO realizuje na pomoc nezávislým maloobchodníkom METRO maloobchodnú akadémiu, kde maloobchodníkov školí a učí ako prevádzkovať maloobchodnú predajňu s potravinami a ako uplatňovať moderné metódy v maloobchode.

Obchodné reťazce bezprostredne ovplyvňujú ekonomickú existenciu nezávislého maloobchodu, a tým v konečnom dôsledku ovplyvňujú aj prirodzenú obchodnú a spoločenskú funkciu, a aj urbanizáciu mestských sídel. Je dôležité, aby sa popri výstavbe veľkých obchodných zariadení udržiavala aj primeraná sieť malých ľahko dostupných predajní, poskytujúcich primerané a pružné obchodné služby miestnym obyvateľom (Ožvoldová, 2009).

Hoci Slovenská republika zdieľa podobnosti s Dánskym kráľovstvom v podmienkach počtu obyvateľov a rozlohy, tieto sú zrejme jediné. Rozdiely medzi týmito dvoma krajinami sú značné, počnúc ich rozdielnou polohou a krajinným rázom, pokračujúc cez historické aspekty a končiac pri celkovej vyspelosti.

Historické aspekty sprevádzajúce rozvoj krajiny boli stabilnejšie v Dánsku, tak ako dokazuje zachovanie monarchie. Politický režim na Slovensku sa niekoľkokrát zmenil, ale komunistický režim, ktorý trval približne štyridsať rokov najviac ovplyvnil vývoj krajiny v mnohých oblastiach, vrátane maloobchodu.

Dánsko patrí k najvyspelejším krajinám s veľmi silnou pozíciou národných maloobchodných reťazcov s potravinami, ponúkajúcimi na trhu rôzne maloobchodné formáty,

a prítomnosťou len niekoľkých medzinárodných spoločností. Maloobchodné združenia nezávislých maloobchodníkov majú tiež veľmi silnú pozíciu na trhu s potravinami a pomáhajú ochrániť nezávislých maloobchodníkov v silnej konkurencii.

Na Slovensku je zloženie maloobchodných spoločností rôznorodejšie s iba jedným národným maloobchodným reťazcom so silnou pozíciou a mnohými zahraničnými maloobchodnými reťazcami dosahujúcimi prvotné pozície medzi najväčšími maloobchodnými skupinami. Maloobchodné združenia nezávislých maloobchodníkov s potravinami sa rozširujú, ale zatiaľ len CBA SK má pozíciu medzi najväčšími maloobchodníkmi na slovenskom trhu.

Môžeme tiež konštatovať silnú legislatívnu základňu v Dánsku, kde legislatíva napomáha ochrániť nielen malých dodávateľov, ale aj malých nezávislých maloobchodníkov konkurujúcich s veľkými reťazcami. Slovenská republika by sa mala učiť v tejto oblasti od vyspelých európskych krajín, aby zmiernila silnú pozíciu transnacionálnych korporácií a napomohla ochrániť malé a stredné podniky na trhu.

V ďalšej časti dizertačnej práce budeme pokračovať v analyzovaní rozdielov medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami a ich konkurenčnými maloobchodnými stratégiami v Dánsku a na Slovensku.

5.2. Výsledky kvalitatívneho výskumu

V predmetnej časti prezentujeme výsledky získane kvalitatívnym výskumom a prostredníctvom kvalitatívnych analýz opísaných v časti 4.1. *Metódy kvalitatívneho výskumu*, a to oddelene pre Dánsko a Slovensko. Výsledky za každého skúmaného maloobchodníka, zoradené podľa formátu predajne, uvádzame oddelene v časti *Príloha 9.4. Výsledky kvalitatívneho výskumu realizovaného medzi nezávislými maloobchodníkmi v Dánsku a na Slovensku*.

V nasledujúcej časti sme uplatnili premenne-orientovanú analýzu (variable-oriented analysis) a medziprípadovú (cross-case) syntézu (viď 4.1.4.3. *Medziprípadová (cross-case) analýza*), aby sme porovnali maloobchodné stratégie využívané rôznymi maloobchodníkmi samostatne pre Dánsko a Slovensko a následne porovnali výsledky získane na Slovensku a v Dánsku.

5.2.1. Porovnanie maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi v Dánsku

Pre výsledky prípadovo-orientovanej analýzy (case-oriented analysis) v Dánsku pozri časť 9.4.1. *Maloobchodné stratégie využívané dánskymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v ich konkurencii*, kde popisujeme komponenty maloobchodných stratégií používané šiestimi rozdielnymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku pre zlepšenie ich konkurencieschopnosti a výkonu.

Na tomto mieste sa zameriavame na porovnanie maloobchodníkov, aby sme videli podobnosti a rozdiely medzi nimi vo všetkých aspektoch, ktoré boli predmetom kvalitatívnych rozhovorov a pozorovaní. Pre komplexné porovnanie maloobchodníkov sme využili mega-maticu v *Prílohe 9.3.*

Rozhovory v Dánsku boli robené najmä s nezávislými maloobchodníkmi zoskupenými v združení nezávislých maloobchodníkov. Štyria dopytovaní maloobchodníci vystupujú pod menom maloobchodného združenia SPAR Denmark A/S, jeden patrí k SuperBest amba a jeden k veľkoobchodnému združeniu SuperGros A/S.

Rozhovory boli uskutočnené v oblasti Midt Jylland. Traja z dopytovaných maloobchodníkov prevádzkujú predajňu v Århuse, druhom najväčšom meste v Dánsku s populáciou k 1. januáru 2009 viac ako 239 tisíc⁷ obyvateľov. Každý maloobchodník je umiestnený v odlišnej mestskej oblasti, Hasle, Højbjerg a v centre mesta v blízkosti Århus University. Ďalší dvaja maloobchodníci, s ktorými sme realizovali rozhovor pre kvalitatívny výskum sa nachádzajú v malých mestách Grenaa a Brande a posledný je umiestnený v obci Hjortshøj.

Čo sa týka formátov predajní maloobchodníkov, v našich rozhovoroch sme pokryli tradičný supermarket, tradičnú predajňu s potravinami, minimarket a convenience store (Hansen, 2002; Marion, 1998, Uusitalo, 2001).

Koncentrácia konkurencie predovšetkým zo strany národných maloobchodných reťazcov je v Dánsku veľmi vysoká a je husto rozmiestnená po celom Dánsku. Preto sú všetky predajne dopytované v Dánsku vystavené silnej konkurencii, reprezentovanej predovšetkým národnými maloobchodnými reťazcami, ale aj medzinárodnými maloobchodnými reťazcami nachádzajúcimi sa buď v dostupnej vzdialenosti alebo v najbližšom meste.

⁷ <http://www.statistikbanken.dk/BEF44> (13.11.2009)

Formáty konkurenčných predajní predstavujú najmä formáty supermarketov a diskontných predajní. Preto všetci dopytovaní maloobchodníci čelia inter-type konkurencii (Hansen, 2003; Fiorito a LaForge, 1986) a iba dve predajne, A/DK maloobchodník prevádzkujúci tradičný supermarket a E/DK maloobchodník predstavujúci convenience store, čelia tak inter-type ako aj intra-type konkurencii (Hansen, 2003; Fiorito a LaForge, 1986; Solgaard a Hansen, 2003). Aj napriek tomu, že sa v dostupnej vzdialenosti B/DK maloobchodníka nachádza tradičná predajňa s potravinami patriaca do rovnakého maloobchodného združenia, nepredstavuje pre B/DK maloobchodníka priamu konkurenciu, pretože obsluhuje zákazníkov v rozdielnom susedstve.

Nenašli sme dôkaz o menej konkurenčnom prostredí vo vidieckych oblastiach v porovnaní s mestskými oblasťami. Vzhľadom na to, že zákazníci sa stali viac mobilnými vďaka vlastníctvu automobilov (Clarke et al., 1997), ale aj vďaka dobrej dopravnej infraštruktúre v Dánsku, sú schopní cestovať väčšie vzdialenosti pre zásobovanie tovarmi zohľadňujúc veľkosť predajne, ktorá je priamo spojená so vzdialenosťou, ktorú sú zákazníci ochotní cestovať (Uusitalo, 2001). Druhým aspektom je, že mnohí vidiecki zákazníci pracujú v najbližších mestách a realizujú nákupy na ceste z práce v predajniach v blízkosti svojho pracoviska (Clarke et al., 1997).

Zohľadňujúc veľkosť predajne a s tým spojené vzdialenosti, ktoré sú zákazníci ochotní cestovať za nákupom potravín (Uusitalo, 2001), môžeme vo všeobecnosti zhodnotiť, že cieľoví zákazníci sa odlišujú podľa formátov predajní. Cieľoví zákazníci pre väčšinu malých formátov predajní sú zákazníci z okolia (susedstva), ktorí sa nachádzajú v spádovej oblasti predajne. Ostatné aspekty umiestnenia predajne, prítomnosti konkurentov, ponuky pracovných miest, koncentrácie inštitúcií v oblasti maloobchodníka a počtu obyvateľov v konkrétnej oblasti ovplyvnili užšiu špecifikáciu cieľových zákazníkov.

Cieľoví zákazníci, na ktorých sa maloobchodníci orientujú ovplyvnili všetky ďalšie aspekty maloobchodných stratégií využívaných konkrétnym maloobchodníkom, najmä sortimentovú ponuku, ponuku služieb pre zákazníkov, atmosféru predajne a komunikáciu so zákazníkmi.

Vo všeobecnosti, tradičné predajne s potravinami a minimarkety obsluhujúce zákazníkov v susedstve, v ktorom majiteľ zvyčajne aj sám žije, načúvajú potrebám zákazníkov snažiac sa prispôbiť ponuku sortimentu a služieb očakávaniam zákazníkov, samozrejme s ohľadom na možnosti vyplývajúce z veľkosti predajne. Okrem toho, kladú dôraz na osobný prístup k zákazníkom (Levy a Weitz, 2009), čo sa odráža aj v atmosfére,

ktorú vytvárajú pre zákazníkov, v službách a komunikácii so zákazníkmi. V tejto súvislosti, sme tiež nenašli rozdiely medzi predajňami umiestenými na vidieku a v meste. Všetky tradičné predajne s potravinami obsluhujú zákazníkov vo svojom susedstve a snažia sa ich čo najviac uspokojiť, pričom slúžia aj ako sociálne a spoločenské centrá (Broadbridgeová a Calderwood, 2002; IFGA, 2007).

Tradičný supermarket (A/DK) identifikoval cieľových zákazníkov vo všeobecnosti ako ľudí v produktívnom veku, pričom neuvažoval o bydlisku zákazníkov alebo oblasti, kde pracujú. Samozrejme, je to spôsobené formátom predajne odzrkadľujúcim jeho veľkosť a tiež umiestnenie, ktoré je v centre mesta spolu s jeho konkurentmi. Supermarket obsluhuje všetkých zákazníkov v meste, ktorí predstavujú väčšiu vzorku zákazníkov, ako je to v prípade tradičných predajní s potravinami alebo minimarketov. Potvrďuje to tiež gravitačný model, ktorý predpokladá, že “zákazníci vyvažujú veľkosť voči cestovným nákladom pri výbere maloobchodných centier” (Brown, 1978, s. 243) a že veľkosť predajne je priamo spojená so vzdialenosťou, ktorú sú spotrebitelia ochotní cestovať (Uusitalo, 2001). Preto sú stratégie uplatňované supermarketom uniformnejšie, odzrkadľujúce spoločnú politiku maloobchodného združenia a zameriavajúce sa na ponuku vysoko kvalitných služieb a širokého rozsahu vysoko kvalitných produktov, aby sa odlíšil od ponuky neďalekých konkurentov reprezentovaných inými supermarketmi a formátmi diskontných predajní.

Zákazníkov convenience predajne predstavujú tak zákazníci bývajúci v okolí ako aj zákazníci zo vzdialenejších častí mesta alebo okolitých oblastí mesta, ktorí pracujú v blízkosti predajne. Preto sa E/DK maloobchodník v jeho stratégiách snaží kombinovať aspekty malých maloobchodných predajní, konkrétne vytvárať príjemnú priateľskú atmosféru, uplatňovať osobný prístup k zákazníkom a ponúkať široký sortimentu tovarov rýchleho občerstvenia a základných potravín (Neal a Striscek, 1989) a nepotravinárskych produktov pre každodenné použitie, aby maximálne uspokojil zákazníkov prechádzajúcich okolo.

Každý nezávislý maloobchodník, s ktorým sme robili rozhovor v Dánsku vidí nástroj na zlepšenie svojej konkurencieschopnosti a výkonu v rôznych aspektoch. Napriek tomu, väčšina aspektov zahŕňala komponenty stratégií služieb pre zákazníkov, sortimentu a komunikácie.

Veľmi dôležité pre malé maloobchodné formáty, vrátane convenience predajne, je osobný prístup k zákazníkom a načúvanie ich potrebám, vzhľadom na všeobecný názor malých nezávislých maloobchodníkov, že veľké maloobchodné formáty neasistujú

zákazníkom pri ich nákupoch a neposkytujú im takú starostlivosť ako malí maloobchodníci. Okrem toho uviedli aj iné služby ako dodávkovú službu alebo objednávkovú službu a množstvo faktorov spojených so sortimentom, najmä vždy dostupné produkty, nízke ceny a nové produkty v ponuke.

Obzvlášť F/DK maloobchodník prevádzkujúci minimarket v Århuse si myslí, že nízke ceny sú pre zákazníkov veľmi dôležité a teda musí robiť všetko preto, aby im ukázal, že jeho ceny sú rovnako nízke ako ceny v supermarkete. Tento cieľ dosahuje mimoriadnymi ponukami produktov organizovanými maloobchodným združením, v ktorom je členom. Na druhej strane, convenience store E/DK, ktorý nie je schopný konkurovať nízkymi cenami, sa snaží ponúkať vždy nové produkty v regáloch.

Tradičný supermarket A/DK kladie vysoký dôraz na vzdelávanie zamestnancov, aby poskytol lepšie služby svojim zákazníkom, a to nie len v oblasti starostlivosti o zákazníkov, ale tiež v oblasti modernizácie (Baron, et al., 2001) a zlepšenia podnikania, pretože vzdelaní zamestnanci prenášajú svoje vedomosti na predajňu.

Vyjadrenia dopytovaných maloobchodníkov potvrdzujú zistenia Megicksa (2001), ktorý našiel zjavnú podporu pre špecializáciu a diferenciáciu nezávislých maloobchodníkov v ich konkurencii prostredníctvom služieb a tovaru, čo vedie k ich vyššiemu výkonu.

Napriek tomu, musíme poznamenať, že malí nezávislí maloobchodníci v Dánsku vidia silný prínos ku konkurencieschopnosti a aj zlepšovaniu výkonu v komunikačných prvkoch kooperačnej propagácie (co-op advertising) (Levy a Weitz, 2009) s maloobchodným združením. Zjavný je aj spoločný názor nezávislých maloobchodníkov začlenených v maloobchodnom združení, že je veľmi dôležité podnikat' pod záštitou maloobchodného združenia, pretože inak by neboli schopní prežiť na trhu s vysokou konkurenciou (Masurel a Janszen, 1998) a členstvo v maloobchodnom združení prináša ich podnikaniu mnohé výhody.

5.2.1.1. Stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky

Pri pohľade na stratégiu diferenciácie poukázala väčšina z dopytovaných maloobchodníkov na aspekty, ktorými sa snažia odlíšiť od konkurentov, vo veľkej miere korešpondujúce s úsilím o zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu. Tieto aktivity

predstavujú hlavne diferenciaciu prostredníctvom služieb pre zákazníkov, sortimentu alebo komunikácie.

“Stratégia diferenciacie zapája organizáciu do hľadania, v čom je unikátna na trhu s produktmi” (Walters a Hanrahan, 2000, s. 27). Walters a Hanrahan (2000, s. 27) tiež poukázali, že “logika stratégie spočíva vo výbere atribútov, ktoré dodávajú zákazníkovi hodnotu, ale sú odlišné od ponuky rivalov”.

Vzhľadom na to, že A/DK supermarket identifikoval za svojich konkurentov predajne rovnakého formátu, hľadá aspekty na odlíšenie sa od konkurencie vo vysokej kvalite produktov a služieb, aby poskytol vyššiu hodnotu ako jeho intra-type konkurenti. Maloobchodník sa snaží odlíšiť od ostatných supermarketov, ktoré ho obklopujú, vzdelávaním a školením zamestnancov, aby získal nielen vysoko kvalitných zamestnancov, ale aj nové nápady ako podnikat' novým a lepším spôsobom.

A/DK maloobchodník prízvukoval, že zamestnáva iba ľudí, ktorí sú vyučení na prácu v predajni, čo nie je prípad ostatných predajní v meste, predovšetkým diskontných predajní, ktoré neškolia zamestnancov vôbec a taktiež zamestnávajú ľudí, ktorí nie sú trénovaní pracovať v predajni, aby ušetrili svoje náklady. Preto, A/DK maloobchodník využíva školenie zamestnancov ako nástroj pre diferenciaciu od konkurentov, spolu so širokou ponukou vysokokvalitných produktov, ktoré sú dôležité pre výber predajne zákazníkmi (Baltas a Papastathopoulou, 2003; Broadbridgeová a Calderwood, 2002).

Tradičné predajne s potravinami sa snažia odlíšiť rovnakým spôsobom, a to ponukou dodávkovej služby svojim zákazníkom. Preto to nemôžeme akceptovať ako stratégiu diferenciacie z pohľadu intra-type konkurencie. Keď sa pozrieme na celkovú maticu v *Prílohe 9.3.*, zistíme, že aktivity, ktoré nielen tradičné predajne s potravinami ale aj ďalšie dva malé formáty predajní spomenuli ako nástroje na diferenciaciu, ponúkajú všetci malí maloobchodníci v ich podnikaní, aby uspokojili zákazníkov. Malé nezávislé maloobchodné predajne sa nemusia od seba navzájom veľmi odlišovať vo svojich stratégiách, ale vzhľadom na to, že určili ako hlavných konkurentov národné a medzinárodné maloobchodné reťazce reprezentované väčšími formátmi predajní, ktoré neponúkajú rovnaké služby, môžeme konštatovať, že využívajú stratégiu diferenciacie, pretože sa snažia zákazníkom poskytnúť niečo špeciálne, čo veľké reťazce neponúkajú (Megicks a Warnaby, 2008).

Využívanie stratégie produktovej špecializácie je menej zjavné medzi tradičnými predajňami s potravinami a tiež minimarket formátom. Produktová špecializácia v zmysle identifikovania úzkej konkurenčnej oblasti, ktorá je adresovaná exkluzívne (Walters a

Hanrahan, 2000) je využívaná vo formáte supermarketu A/SK, ktorý sa špecializuje v ponuke vín a súvisiacich služieb ako sú ochutnávky vín, vínne kluby a pod., a v convenience store E/DK, ktorý sa tiež zameriava na ponuku rôznych vín.

Napriek tomu sa tradičné predajne s potravinami radšej zameriavajú na lepšie obsluhovanie trhových segmentov zákazníkov z okolia, ako by sa mali zamerať na celý trh (Kotler et al., 2008). Watkin (1986, s. 10) tiež podporuje zameranie sa na zákazníkov s vyjadrením, že “firma, ktorá sleduje túto stratégiu sa pokúša optimalizovať svoje služby na trhový segment alebo skupinu segmentov s vylúčením všetkých ostatných”.

Iba jeden maloobchodník (D/DK) uviedol, že sa špecializuje na služby pre zákazníkov (Covin a Covinová, 1990), konkrétne dodávkovú službu produktov. Ostatné predajne sú viac orientované na zákazníka a snažia sa obsluhovať svojich zákazníkov čo najlepšie. C/DK maloobchodník uviedol, že sa vo svojej ponuke nešpecializuje, ale vidí svoje rezervy v ponuke ekologických potravinárskych produktov a plánuje sa zlepšiť v tejto oblasti.

Na tomto mieste by sme znova chceli zdôrazniť, že vyhlásenia nezávislých maloobchodníkov podporujú výsledky Megicksa (2001), že nezávislí maloobchodníci využívajú špecializáciu a diferenciaciu prostredníctvom služieb a tovarov v ich konkurencii. Maloobchodníci splňajú aj odporúčania iných autorov, ktorí uviedli, že malé nezávislé maloobchodné firmy by sa mali zamerať na špecializáciu a diferenciaciu prostredníctvom služieb pre zákazníkov a sortimentu (Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1986; Megicks a Warnaby, 2008).

Naše rozhovory potvrdili využívanie stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku. Taktiež sme nenašli žiadne významné rozdiely v uplatňovaní stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky medzi maloobchodníkmi umiestnenými vo vidieckych a mestských oblastiach.

5.2.1.2. Stratégie na úrovni funkčných oblastí

Sortimentová stratégia zahŕňa mnohé aspekty počnúc ponúkanými produktmi a značkami, pokračujúc cez cenu a mimoriadne ponuky a končiac pri dodávateľoch a ich spoľahlivosti.

Sortimentové stratégie vybraných maloobchodníkov sú významne ovplyvnené ich členstvom v maloobchodnom združení a formátom predajne, ktorý zastupujú.

Maloobchodníci sa snažia nasledovať spoločnú politiku maloobchodného združenia ponukou širokého sortimentu prislúchajúceho formátu ich predajne a ponukou produktov pod značkou maloobchodného združenia. Convenience store (E/DK) spojený s veľkoobchodníkom ponúka sortiment dodávaný exkluzívne od konkrétneho veľkoobchodníka.

Samozrejme sortiment ponúkaný v predajniach odráža aj formát predajne. Konkrétne tradičný supermarket (A/DK) ponúka široký sortiment potravinárskych produktov a nepotravinárskych produktov pre domácnosti. Tradičné predajne s potravinami ponúkajú široký sortiment potravinárskych produktov doplnený malým rozsahom nepotravinárskych produktov (predovšetkým produktov požadovaných zákazníkmi z okolia). Minimarket ponúka potravinárske produkty každodennej spotreby a convenience store rýchle občerstvenie a základné potraviny spolu s určitým nepotravinárskym sortimentom.

Vo všeobecnosti, maloobchodníci kladú hlavný dôraz na ponuku širokého sortimentu. Napriek tomu, musíme brať tieto vyhlásenia s rezervou, pretože široký sortiment v podmienkach supermarketu je značne rozdielny ako široký sortiment v podmienkach convenience store. Preto predpokladáme, že maloobchodníci sú si vedomí toho, že zákazníci požadujú široký rozsah kvalitných produktov (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) a snažia sa zásobovať zákazníkov širokým sortimentom v rámci svojich kapacitných možností s ohľadom na formát predajne.

Maloobchodníci tiež kladú vysoký dôraz na dostupnosť tovaru (Walters a Hanrahan, 2000; Berman a Evans, 2007) a prijímajú od zákazníkov objednávky v prípade, že nejaký produkt, ktorý potrebujú chýba. Jedna z tradičných predajní s potravinami (D/DK) v Århuse prijíma objednávky aj na produkty, ktoré nie sú v ponuke predajne.

Všetci maloobchodníci ponúkajúci spoločné produkty a produkty pod značkou maloobchodných združení, ktorých sú členmi, dosahujú úspory z rozsahu pri nákupoch (Clarke et al., 2002) a vďaka mimoriadnym ponukám pripravovaným maloobchodným združením sú schopní konkurovať v zmysle ponuky produktov za nízke ceny. Týždenné mimoriadne ponuky sú súčasťou cenovej politiky maloobchodného združenia. Rozdielne formáty predajní zoskupené v rovnakom maloobchodnom združení ponúkajú odlišné produkty a odlišné mimoriadne ponuky sú dostupné pre zákazníkov týchto predajní. Ide o spôsob rozlíšenia formátov predajní v politike maloobchodného združenia.

Convenience store (E/DK) je spojený s veľkoobchodníkom, a preto je schopný získať určité cenové zvýhodnenia. Napriek tomu nie je schopný konkurovať svojim

rivalom nízkymi cenami. Cenové znevýhodnenie sa snaží kompenzovať ponukou vždy nových produktov, kvalitných produktov a širokým výberom produktov.

Maloobchodné združenia a veľkoobchodník zastrešujúci dopytovaných maloobchodníkov predstavujú ich dodávateľov. Maloobchodníci sú spokojní so spoluprácou a podporou, ktorú dostávajú, predovšetkým od maloobchodných združení, a to v oblasti rozmiestnenia a prezentácie tovarov a moderných systémov a technológií, ktorá uľahčuje spoluprácu s dodávateľmi, monitorovanie zásob a objednávok. Toto zistenie nepotvrdzuje vyjadrenia Barona et al. (2001) a Byroma et al. (2000), ktorí kritizujú nedostatočné využívanie moderných technológií nezávislými maloobchodníkmi a odporúčajú im investovať a držať krok s modernou technológiou. Napriek tomu, v našich prípadoch je využívanie modernej technológie tlačené členstvom v maloobchodných združeniach, ktoré požadujú využívanie určitých systémov svojimi členmi.

V sortimentovej stratégii sme tiež nenašli značné rozdiely medzi maloobchodníkmi umiestnenými na vidieku a v meste, ktoré by potvrdili rozdielne strategické aspekty využívané maloobchodníkmi umiestnenými na vidieku. B/DK maloobchodník čiastočne prispôsobuje sortiment ľuďom, ktorí zostávajú v obci väčšinu svojho času a necestujú za prácou do veľkých miest (Home, 2002). Tieto zmeny však nie sú značné v porovnaní s prispôbovaním sortimentu maloobchodníkmi umiestnenými v malých mestách alebo v obytných oblastiach veľkého mesta.

Podľa Uusitala (2001) zákazníci oceňujú príležitosť pre osobný kontakt so zamestnancami v malých predajniach. Oslovení nezávislí maloobchodníci v Dánsku predstavujúci menšie formáty predajní zjavne vedia, že ich sila je v osobných službách pre zákazníka, osobnej konverzácii a medziľudských vzťahoch (Uusitala, 2001). Všetky malé formáty kladú vysoký dôraz na osobný prístup (Levy a Weitz, 2009) k zákazníkom, priateľský a ochotný personál (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), vzhľadom na to, že obsluhujú predovšetkým ľudí z rovnakej komunity, v ktorej žijú. Z uvedeného dôvodu zohrávajú úlohu sociálnych a spoločenských centier a tí, ktorí sú umiestnení v obci alebo malých mestách zamestnávajú aj ľudí žijúcich v rovnakej komunite, ktorú obsluhujú, a preto prispievajú aj k zamestnanosti v miestnej ekonomike (Broadbridgeová a Calderwood, 2002).

Tradičný supermarket (A/DK), tak ako sme už spomenuli, poukazuje na vzdelávanie zákazníkov, aby poskytoval lepšie služby pre zákazníkov, zlepšil svoj výkon a odlíšil sa od konkurentov. Rozumie nevyhnutnosti vzdelaného a kvalitného personálu,

ktorý je priamym spojením medzi maloobchodníkom a zákazníkom, a teda nevyhnutnosti investovať do vzdelania maloobchodného personálu (Field, 2008; Levy a Weitz, 2009).

Convenience store (E/DK) dbá na prísny výber zamestnancov (Levy a Weitz, 2009), aby sa uistil, že sú priateľskí a ochotní a že rozprávajú aj zahraničnými jazykmi, pretože množstvo študentov a zamestnancov z Aarhus University (jeho cieľoví zákazníci) sú cudzinci (majiteľ sám hovorí štyrmi jazykmi).

Služba pre zákazníkov, ktorú malé formáty dopytovaných nezávislých maloobchodníkov v Dánsku využívajú ako dôležitý nástroj na odlíšenie od konkurencie, je dodávková služba. Táto služba je najviac požadovaná staršími ľuďmi alebo sociálnymi inštitúciami v spádovej oblasti (škôlky, školy, domovy dôchodcov). Napriek tomu dodávková služba nie je nevyhnutne cielená len pre uvedené zákaznícke segmenty.

V službách pre zákazníkov, podobne ako v iných maloobchodných stratégiách, členstvo v maloobchodnom združení zohráva dôležitú úlohu. Väčšina služieb ponúkaných supermarketom (A/DK) je založená na spoločnej politike maloobchodného združenia zahŕňajúc široký rozsah záruk na čerstvosť produktov a ich vysokú kvalitu, výmenu produktov zakúpených aj v iných predajniach patriacich do rovnakého združenia, mimoriadne ponuky a pod. Služby pre zákazníkov tiež neodrážajú rozdiely medzi maloobchodníkmi na vidieku alebo v mestských oblastiach.

Pohľad na výber umiestnenia odhaľuje, že mnohé dánske predajne existujú dlhé roky, podľa odpovedí oslovených maloobchodníkov 30 alebo dokonca 60 rokov. Mnohí z nezávislých maloobchodníkov prevzali už existujúce predajne, niektoré patriace do rodinného podnikania. Toto tiež potvrdzuje, že predajne sú umiestnené na výhodných miestach, s čím súhlasili aj dopytovatelia maloobchodníci. Umiestnenie malých predajní je predovšetkým v obytných oblastiach alebo na miestach s vysokou koncentráciou ľudí a odráža charakteristiky formátu predajne a dôležitosť rozdielného umiestnenia pre rôzne maloobchodné formáty.

Convenience store v Århuse (E/DK) je výhodne umiestnený v blízkosti univerzity a majiteľ uviedol, že jeho lokalita je kľúčom k prežitiu (Megicks a Warnaby, 2008), pretože pre pohodlné nakupovanie je pre zákazníka veľmi dôležitá blízkosť (Clarke et al., 1997; Gilmore et al., 2001; Baltas a Papastathopoulou, 2003).

Zaznamenali sme rozdielne stratégie lokalizácie medzi predajňou umiestnenou na vidieku v porovnaní s predajňami umiestnenými v meste. Vidiecka predajňa (C/DK) je umiestnená v dome majiteľa, v ktorom žije so svojou rodinou, a tak dosahuje nižšie prevádzkové náklady. Prevádzkovanie predajne s potravinami je roky rodinnou tradíciou

a predajňa je umiestnená priamo v obci, preto toto umiestnenie nepredstavuje pre C/DK maloobchodníka ani výhodu ani handicap v porovnaní so ostatnými tradičnými predajňami s potravinami umiestnenými v mestských obytných oblastiach. Spozorovali sme aj geografickú nepružnosť (Pioch a Byrom, 2004) nezávislých maloobchodníkov, ktorí uprednostňujú umiestnenie predajne v prostredí, ktoré je v blízkosti ich bydliska.

A/DK maloobchodník, prevádzkujúci formát supermarketu, považuje za dôležitý prvok umiestnenia predajne koncentráciu rozdielnych predajní v oblasti a možnosť parkovania, aby bol prístupný automobilom (Clarke et al., 1997), pretože zákazníci väčšinou navštevujú supermarkety za účelom väčších nákupov.

Atmosféra predajní oslovených maloobchodníkov v Dánsku odráža celkovú stratégiu vytváranú komponentmi maloobchodných stratégií, predovšetkým formátu predajne a orientácie na zákazníkov.

Pre všetkých päť menších maloobchodných formátov obsluhujúcich zákazníkov z okolia a rozumejúcich sile osobného prístupu k zákazníkom (Uusitalo, 2001; Levy a Weitz, 2009) je dôležité vytvárať priateľskú atmosféru v predajni ovplyvnenú najmä priateľským a ochotným personálom (Broadbridgeová a Calderwood, 2009). Táto nevyhnutnosť sa zvyšuje so skutočnosťou, že cieľoví zákazníci sú zvyčajne zo susedstva, v ktorom vlastníci tiež žijú a naozaj chcú, aby sa zákazníci cítili v predajni dobre a vítaní.

A/DK maloobchodník (supermarket) sa snaží vytvárať pokojnú a príjemnú atmosféru s dostatkom priestoru a dobrého osvetlenia, ktoré ovplyvňujú náladu zákazníkov, a tak sa odlišiť od konkurentov, ktorých atmosféra je podľa jeho názoru tmavá a nepríjemná.

Všetci maloobchodníci venujú pozornosť tomu, aby mali čistú predajňu, čo významne ovplyvňuje rozhodnutia zákazníkov pri výbere predajne (*Store Atmospherics: Those who invest see results*, 2004), mali dostupný sortiment v predajni, čo znižuje stres z nakupovania potravín (Aylott a Mitchell, 1998) a hrali v pozadí hudbu, ktorá ovplyvňuje dĺžku zákazníkovoho zotrvania v predajni (Viestová et al., 2008).

Predajne, ktoré sú členmi maloobchodného združenia prispôsobujú svoju komunikačnú stratégiu podmienkam maloobchodného združenia a uplatňujú co-op (kooperačnú) reklamu (Levy a Weitz, 2009) s maloobchodným združením. Maloobchodné združenia poskytujú pre svojich členov letáky s novými a mimoriadnymi ponukami, internetovú komunikáciu a televíznu reklamu. Napriek tomu, televízna reklama je cieľená viac na komunikáciu maloobchodnej značky a ponúkaných produktov a nie na jednotlivých maloobchodníkov. Zákazníci hľadajúci maloobchodníka konkrétneho

maloobchodného združenia a konkrétneho formátu predajne vo svojej blízkosti, môžu nájsť konkrétnu predajňu prostredníctvom internetu, kde maloobchodné združenia ponúkajú kompletný zoznam členov.

Iba tradičný supermarket (A/DK) komunikuje ponuku aj v miestnych novinách, pretože tieto sú distribuované v celej oblasti Brande a teda pokrývajú všetkých potenciálnych zákazníkov maloobchodníka (Levy a Weitz, 2009).

Convenience store v Århuse (E/DK) patriaci k veľkoobchodnému združeniu nekomunikuje svoju ponuku vôbec. Maloobchodník verí, že je to príliš nákladné a že vďaka jeho umiestneniu o ňom zákazníci vedia a osobný prístup k nim je najdôležitejší. Pravdou je, že E/DK maloobchodník s formátom convenience store nemá ponuku, ktorá by bola konkurenčná veľkým maloobchodným formátom a neponúka nijaké mimoriadne ponuky na prilákanie zákazníckej pozornosti, a preto reklama v novinách alebo rozposielanie letákov by predstavovalo dodatočné náklady, ktoré by neboli kompenzované vyšším predajom. Súhlasíme, že jeho pohodlné umiestnenie v blízkosti zákazníkov je jeho najväčšou konkurenčnou výhodou (Megicks a Warnaby, 2008).

Vo všetkých predajniach je evidentná reklama na mieste predaja (POS - point of sale) a zobrazovanie mimoriadnych ponúk a viditeľných nápisov nad sortimentom v mimoriadnej ponuke, tak aby boli zákazníkom uľahčené nákupy (Gilmore et al., 2001) a prilákaná ich pozornosť k zvýhodneným produktom.

Menšie maloobchodné formáty považujú osobnú komunikáciu so zákazníkmi za užitočný nástroj na komunikáciu ponuky. C/DK maloobchodník tiež kladie dôraz na komunikáciu ústnym podaním (word-of-mouth) (Gilmore et al., 2001; Leighton a Bent, 1997) medzi zákazníkmi a ich rodinou a priateľmi, a preto sa snaží vytvoriť príjemné prostredie pre zákazníkov, aby dosiahol vysoké zákaznícke uspokojenie (Megicks a Warnaby, 2008).

Ako sme už spomenuli, piati z dopytovaných maloobchodníkov sú členmi maloobchodného združenia a jeden je spojený s veľkoobchodníkom. Keď sme sa maloobchodníkov opýtali, prečo sa stali členmi maloobchodného združenia, odpoveď bola jednoduchá; nie je možné obstať samostatne. Maloobchodné združenie im pomáha byť konkurencieschopnejšími na trhu, dosiahnuť úspory z rozsahu (Clarke et al., 2002; Howe, 2003; Masurel a Janszen;1998), vytvoriť sortiment pre špecifický formát predajne, využívať pokročilý počítačový a dodávkový systém, poskytuje podporu pri usporiadaní predajne, komunikácii a iných aspektoch prevádzky predajne. Všetci maloobchodníci považujú členstvo v maloobchodnom združení za veľmi podporné a nápomocné.

Člen veľkoobchodného združenia nakupuje výhradne u daného veľkoobchodníka a tiež cíti dôležitosť byť spojený so silnejšou organizáciou.

Komunikačná stratégia tiež neprispela k rozdielnym zisteniam medzi vidieckymi a mestskými maloobchodníkmi.

Podľa troch z oslovených maloobchodníkov, vyvážená kombinácia komponentov spomenutých v našom rozhovore je dôležitá pre prilákanie zákazníkov do predajne.

Ostatní, ktorí boli špecifickejší, považujú za veľmi dôležité aspekty maloobchodných stratégií spojené so sortimentom, službami pre zákazníkov, predajnou atmosférou a členstvom v maloobchodnom združení, aby zákazníci prichádzali do ich predajní. Tieto vyjadrenia podporujú naše zistenie o komponentoch, ktoré vedú k lepšiemu výkonu a konkurencieschopnosti maloobchodníkov na trhu.

Konkrétne, maloobchodníci považujú za dôležité, že ponúkajú široký a čerstvý sortiment, sortiment je vždy dostupný a vhodne usporiadaný, ceny sú nízke, zákazníci získajú kvalitné služby, predajňa je čistá, atmosféra priateľská (Broadbridgeová a Calderwood, 2002; Uusitalo, 2001; Gilmore et al., 2001; Baltas a Papastathopoulou, 2003), a že sú členmi maloobchodného združenia, ktoré zákazníci obľubujú.

5.2.1.3. Záverečné postrehy odvodené z medziprípadovej (cross-case) syntézy v Dánsku

Maloobchodné stratégie využívané dopytovanými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku sú značne uniformné a vo všeobecnosti ovplyvnené formátom predajne a členstvom v maloobchodnom združení.

Podľa našich zistení neexistujú značné rozdiely v maloobchodných stratégiách využívaných dánskymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v závislosti od ich umiestnenia vo veľkom meste s vysokou hustotou konkurencie zo strany národných a medzinárodných maloobchodných reťazcov alebo umiestnenia v malých mestách, či vidieckych oblastiach. Uvedené zistenie môže byť vysvetlené všeobecne vysokou geografickou koncentráciou predajní s potravinami v Dánsku, zvýšenou mobilitou zákazníkov (Clarke et al., 1997), počtom zákazníkov pracujúcich v najbližších mestách a priamou súvislosťou veľkosti predajne so vzdialenosťou, ktorú sú zákazníci ochotní cestovať (Uusitalo, 2001) za nákupmi. Toto sú aspekty, prečo dánski nezávislí maloobchodníci umiestení vo vidieckych oblastiach tiež čelia silnej konkurencii.

Cieľoví zákazníci a segment obsluhovaný nezávislými maloobchodníkmi sa odlišuje v závislosti od formátu predajne, zohľadňujúc veľkosť predajne a tiež vzdialenosti, ktoré sú zákazníci ochotní cestovať (Uusitalo, 2001). Vo všeobecnosti, cieľoví zákazníci pre väčšinu malých formátov sú zákazníci z okolia, ktorí bývajú v blízkosti umiestnenia predajne. Supermarket formát má širší záber na všetkých obyvateľov mesta a convenience store, okrem zákazníkov z okolia, obsluhuje aj zákazníkov pracujúcich a študujúcich v blízkosti (Clarke et al., 1997; Gilmore et al., 2001; Baltas a Papastathopoulou, 2003), čo predstavuje dôležitý znak formátu convenience store.

Vyjadrenia oslovených maloobchodníkov v Dánsku podporujú zistenia a odporúčania Megicksa (2001), Covina a Covinovej (1990) Watkina (1986), Megicksa a Warnabyho (2008), že malé nezávislé firmy by sa mali zamerať na špecializáciu a diferenciáciu prostredníctvom služieb pre zákazníkov a sortimentu, pretože tieto stratégie vedú k vyššiemu výkonu.

Sortimentová stratégia a stratégia služieb pre zákazníkov je podriadená formátu predajní, členstvu v maloobchodnom združení a predovšetkým v prípade menších maloobchodníkov prispôsobená očakávaniam a požiadavkám zákazníkov.

V službách pre zákazníkov poukazujú všetky menšie formáty na dôležitosť osobného prístupu (Levy a Weitz, 2009) k zákazníkom, priateľský a ochotný personál (Broadbridgeová a Calderwood, 2002). Dôvodom je, že obsluhujú predovšetkým ľudí z rovnakej komunity, v ktorej žijú samotní maloobchodníci. Convenience store a supermarket formát kladú vysoký dôraz aj na výber a vzdelávanie pracovníkov (Levy a Weitz, 2009; Field, 2008), aby dodali zákazníkovi vysokokvalitné služby.

Umiestnenie predajní je plne podriadené charakteristikám formátu predajní, pričom podlieha aj geografickej nepružnosti (Pioch a Byrom, 2004) nezávislých maloobchodníkov, ktorí uprednostňujú umiestnenie v blízkosti svojho bydliska.

Predajná atmosféra tiež odráža charakteristiky formátov predajní a so zmenšovaním veľkosti predajne sa zvyšuje dôležitosť priateľskej atmosféry reprezentovanej priateľským a ochotným personálom.

V Dánsku môžeme pozorovať vysokú asociáciu nezávislých maloobchodníkov so silnejšími inštitúciami. Piaty zo šiestich dopytovaných maloobchodníkov sú členmi v maloobchodnom združení (symbol group) a jeden vo veľkoobchodnom združení. Všetci maloobchodníci pociťujú dôležitosť tejto spolupráce. Predovšetkým však tí, ktorí sú zoskupení v maloobchodnom združení, pretože maloobchodné združenie im pomáha byť konkurencieschopnejšími na trhu, dosiahnuť úspory z rozsahu (Clarke et al., 2002; Howe,

2003; Masurel a Janszen;1998), poskytuje sortiment pre špecifický formát predajne, pokročilý počítačový a dodávkový systém, podporu pri rozmiestnení predajne a ostatných aspektoch riadenia predajne a taktiež preberá co-op komunikáciu (Levy a Weitz, 2009).

5.2.2. Porovnanie maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi na Slovensku

Nasledujúca časť je venovaná medziprípadovému (cross-case) porovnaniu piatich slovenských nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Pre komplexný obraz o komponentoch maloobchodných stratégií vid' Príloha 9.3..

Výsledky prípadovo-orientovanej (case-oriented) analýzy na Slovensku sa nachádzajú v časti 9.4.2. *Maloobchodné stratégie využívané slovenskými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v ich konkurencii*, kde popisujeme komponenty maloobchodných stratégií využívané rôznymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami na Slovensku pre zlepšenie ich konkurencieschopnosti a výkonu.

Kvalitatívny výskum piatich nezávislých maloobchodníkov s potravinami sme realizovali v oblasti Západného Slovenska. Dva rozhovory boli uskutočnené vo vidieckych oblastiach v obciach Žitavce a Nemečky a tri v Bratislave, hlavnom meste Slovenskej republiky s populáciou viac ako 428 tisíc⁸ obyvateľov ku koncu roku 2008. Jeden maloobchodník prevádzkuje predajňu v centre mesta - Bratislava I. (Staré Mesto), a ďalší dvaja v Bratislave III. (Nové Mesto).

Typy predajní oslovených maloobchodníkov sú predovšetkým tradičné predajne s potravinami a jedna špecializovaná predajňa (Hansen, 2003; Marion, 1998; Uusiatalo, 2001). Iba jeden maloobchodník, tradičná predajňa s potravinami v Bratislave patrí k maloobchodnému združeniu nezávislých maloobchodníkov Bala. Ostatní maloobchodníci nie sú zoskupení ani v maloobchodných ani v dobrovoľných veľkoobchodných združeniach.

Konkurencia v maloobchode s potravinami je silnejšia v západnej časti Slovenska ako v ostatných častiach krajiny, odrážajúc vyššiu geografickú koncentráciu (Viestová, 2004; Golec-Karasová, 2008) silných transnacionálnych korporácií a národných maloobchodných reťazcov a vyššiu kúpnu silu zákazníkov (Viestová, 2004).

⁸ <http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/> (13.11.2009)

Z uvedeného dôvodu nezávislí maloobchodníci skúmaní v časti Západného Slovenska tiež čelia silnej konkurencii zo strany transnacionálnych a národných reťazcov. Maloobchodníci dopytovaní v Bratislave identifikovali ako hlavných konkurentov národné a medzinárodné reťazce v dostupnej vzdialenosti, ale aj vo vzdialenejších častiach v rámci hlavného mesta. V Bratislave je vysoká koncentrácia maloobchodnej konkurencie s potravinami, ktorá odzrkadľuje aj vzdialenosti, ktoré sú zákazníci ochotní cestovať za nákupmi vo veľkých formátoch predajní (Uusitalo, 2001). Vidiecki maloobchodníci označujú za svojich konkurentov medzinárodné a národné maloobchodné reťazce a ostatné tradičné predajne s potravinami v dostupnej vzdialenosti alebo najbližších mestách. V tomto prípade sú tiež brané do úvahy cestovné vzdialenosti, ktoré sú zákazníci ochotní prekonávať (Uusitalo, 2001) za nákupmi vo veľkoplošných prevádzkach, zvýšená mobilita zákazníkov a cestovanie za prácou do väčších miest (Clarke et al., 1997). Nezávislí maloobchodníci na Slovensku považujú medzinárodné maloobchodné reťazce za najnebezpečnejšie vďaka častým mimoriadnym ponukám a nízkym cenám, ktoré zákazníci požadujú (Broadbridgeová a Calderwood, 2002). B/SK vidiecky maloobchodník čelí silnej konkurencii zo strany národného maloobchodného reťazca COOP Jednota, ktorý sa nachádza priamo v obci, čím ovplyvňuje strategické rozhodnutia B/SK maloobchodníka a spôsobil modifikáciu sortimentu a jeho zúženie.

Väčšina strategických nástrojov uplatňovaných nezávislými maloobchodníkmi na Slovensku odráža formát predajne, ktorý zastupujú a silu konkurencie. Zákazníci, na ktorých sa orientujú slovenskí nezávislí maloobchodníci tiež odrážajú formát predajne.

Všetky tradičné predajne s potravinami sa zameriavajú na zákazníkov zo svojho okolia, ktorí žijú v blízkosti predajne. V prípade vidieckych maloobchodníkov predstavujú cieľový segment vidiecki zákazníci (zo susedstva) a predovšetkým starší ľudia a dôchodcovia, ľudia nevlastiaci auto, ženy v domácnosti a nižšie príjmové skupiny (Home, 2002). Tieto výsledky tiež potvrdzujú už spomínané zistenie Uusitalo (2001), že zákazníci sú ochotní cestovať väčšie vzdialenosti za nákupmi vo väčších predajniach a Clarkeho et al. (1997), že zákazníci nakupujú na miestach v blízkosti k ich práci alebo na miestach, ktorými prechádzajú na ceste z práce.

Vyjadrenie Clarkeho et al. (1997) tiež potvrdzuje D/SK maloobchodník, ktorý obsluhuje zákazníkov z okolia svojho umiestnenia, ale zároveň dosahuje výhody z lokality, v ktorej sa stretávajú podnikateľské subjekty s obytnými jednotkami a hlavnými dopravnými cestami a infraštruktúrou vedúcou v tejto časti Bratislavy. Preto mnohí ľudia zo vzdialenejších častí mesta nakupujú v predajni na ich ceste z práce domov. Ďalšia

výhoda, ktorú uvedený maloobchodník dosahuje vyplýva z jeho umiestnenia v blízkosti obchodného domu, ktorého zákazníci sa často zastavia urobiť svoj nákup potravín v maloobchodnej predajni D/SK.

Špecializovaný maloobchodník E/SK sa tiež zameriava na zákazníkov v závislosti od svojho maloobchodného formátu a ponúkaného sortimentu, a preto má jasnú predstavu o cieľových zákazníkoch ako o ľuďoch so zdravým životným štýlom, pretože sa špecializuje na predaj bio produktov.

Nenašli sme značné rozdiely medzi maloobchodníkmi umiestnenými v meste a na vidieku v oblasti definovania konkurencie a cieľových zákazníkov. Všetci maloobchodníci čelia silnej konkurencii a cieľoví zákazníci odzrkadľujú formát ich predajní.

Pre zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu využívajú dopytovaní slovenskí maloobchodníci hlavne komponenty sortimentovej stratégie, stratégie služieb pre zákazníkov a komunikačnej stratégie, ako široký sortiment, nízke ceny, mimoriadne ponuky, ochotní zamestnanci, objednávková služba tovarov dennej spotreby a reklama.

Vo všeobecnosti, väčšina maloobchodníkov kladie dôraz na to, aby boli k zákazníkom priateľskí (Broadbridgeová a Calderwood, 2002). C/SK maloobchodník uvádza tento aspekt spolu s cenami, ktoré musia byť na úrovni porovnateľnej s jeho rivalmi, ako hlavné nástroje.

Nízke ceny, odrážajúce mimoriadne ponuky, sú dôležité pre D/SK maloobchodníka začleneného v maloobchodnom združení a špecializovanú predajňu E/SK, ktorá sa tiež snaží zvýšiť výkon a konkurencieschopnosť rozširovaním sortimentu. Široký sortiment základných potravinárskych produktov a produkty každodennej spotreby v kombinácii s objednávkovou službou prispievajú k výkonu a zlepšeniu konkurencieschopnosti A/SK maloobchodníka.

D/SK maloobchodník kladie najväčší dôraz na aspekty spojené s členstvom v maloobchodnom združení, konkrétne produkty značky maloobchodného združenia, vernostné programy a spomínané mimoriadne ponuky organizované maloobchodným združením.

B/SK maloobchodník je jediný, ktorý nespomenul žiadny aspekt týkajúci sa tovarov alebo služieb pre zákazníkov na zlepšenie svojho výkonu a konkurencieschopnosti, ale len aspekty spojené so stratégiou komunikácie so zákazníkmi. Vysvetlenie môžeme nájsť v silnej konkurencii zo strany COOP Jednoty v obci a dôležitosti adaptovať sortiment nielen potrebám zákazníkov z okolia, ale tiež zákazníkov zo susednej dediny a rekreantov z blízkeho rekreačného centra, ktorých

predstavujú najmä chatári. Preto sa snaží prilákať pozornosť zákazníkov zo vzdialenejších oblastí a aj zo susedstva prostredníctvom komunikačných nástrojov.

Aby sme zosumarizovali vyhlásenia dopytovaných maloobchodníkov na Slovensku, u väčšiny z nich sme našli podporu pre zistenia Megicksa (2001), že špecializácia a diferenciácia nezávislých maloobchodníkov v konkurencii prostredníctvom služieb a tovarov vedie k ich vyššiemu výkonu. Aby sme toto vyhlásenie potvrdili medzi slovenskými maloobchodníkmi úplne, pozrieme sa v nasledujúcej časti bližšie na ich stratégie na úrovni podnikateľských jednotiek.

5.2.2.1. Stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky

Nezávislí maloobchodníci na Slovensku hľadajú cesty ako sa odlíšiť od ostatných maloobchodníkov (Hansen, 2000) a poskytnúť spotrebiteľom niečo odlišné ako ich veľkí rivali (Watkin, 1986).

Konkrétne, podľa C/SK maloobchodníka naozaj chýba asistencia zákazníkovi pri nákupe vo veľkých maloobchodných reťazcoch, a preto sa odlišuje prostredníctvom hlbšieho zamerania sa na ľudí bývajúcich v okolí predajne a ich vysoké uspokojenie (Megicks a Warnaby, 2008). Uvedené sa zhoduje so spôsobom ako sa C/SK maloobchodník snaží zvýšiť svoju konkurencieschopnosť a ovplyvňuje tiež ponuku sortimentu. Zákazníci môžu v predajni C/SK maloobchodníka vytvárať vlastný sortiment. Môžu povedať, čo by uvítali v maloobchodníkovej ponuke a ak je produkt dostupný v sieti dodávateľov C/SK maloobchodníka, zaradí ho do sortimentu. C/SK maloobchodník využíva aktívny osobný prístup (Levy a Weitz, 2009) k zákazníkom a necháva ich vytvárať svoj vlastný sortiment, pretože prítomnosť obľúbených značiek domácnosti v sortimente významne ovplyvňuje výber predajne (Briesch et al., 2009).

D/SK maloobchodník vidí ponuku širokého sortimentu, predovšetkým produktov pod značkou maloobchodného združenia ako dôležitý nástroj pre diferenciáciu. Kladie aj dôraz na znižovanie hlavných stresových faktorov pri nakupovaní potravín (Aylott a Mitchell, 1998), a to rýchlym vybavovaním zákazníkov (takže zákazníci nečakajú dlhý čas v rade) (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) a vyhýbaním sa preplneniu predajne.

Tradičné predajne s potravinami na vidieku (A/SK a B/SK) sa odlišujú prostredníctvom pohodlných otváracích hodín (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) pre zákazníkov z okolia. Ďalším nástrojom pre diferenciáciu A/SK maloobchodníka je široký

sortiment v zmysle kapacitných možností a objednávková služba produktov každodennej spotreby, aby uistil svojich zákazníkov, že budú mať produkty, ktoré potrebujú každý deň, a tak zabezpečil životne dôležité služby pre svojich zákazníkov (Broadbridgeová a Calderwood, 2002; Home, 2002). B/SK maloobchodník sa zameriava na mimoriadnu ponuku domáceho medu, ktorý zákazníci nemôžu získať u konkurencie (Watkin, 1986).

E/SK maloobchodník využíva stratégiu diferenciácie prostredníctvom produktovej špecializácie na bio produkty a internetový predaj produktov. Okrem toho poskytuje špecializované produkty a služby, ktoré sa nenájdu v predajniach konkurentov (Megicks a Warnaby, 2008) predstavovaných maloobchodnými reťazcami. Tieto okrem ponuky štandardných potravinárskych produktov ponúkajú aj bio produkty v špecializovaných oddeleniach, pričom ale nepredstavujú priamu konkurenciu pre E/SK maloobchodníka. E/SK maloobchodník teda uplatňuje najzjavnejšiu stratégiu špecializácie spomedzi všetkých oslovených maloobchodníkov na Slovensku.

Ostatné predajne uviedli rozdielne prvky sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov ako aktivity, na ktoré sa špecializujú. Tradičné predajne s potravinami A/SK a C/SK sa zameriavajú na zákazníkov z okolia a vyhovie ich potrebám a očakávaniam, aby ich uspokojili čo najlepšie (Megicks a Warnaby, 2008).

B/SK maloobchodník sa okrem jeho mimoriadnej ponuky domáceho medu špecializuje na predaj alkoholických nápojov a tabaku a sortiment pre chatárov, vzhľadom na to, že musel prispôbiť sortiment po vstupe silného národného maloobchodného reťazca do obce.

Naše zistenia ohľadne stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami na Slovensku tiež potvrdzujú, že nezávislí maloobchodníci sa špecializujú a odlišujú v ich konkurencii prostredníctvom služieb a tovarov (Megicks, 2001).

Nenašli sme značné rozdiely medzi maloobchodníkmi umiestnenými vo vidieckych alebo mestských oblastiach, ale medzi formátmi predajní a členstvom v maloobchodnom združení. Maloobchodník, ktorý je členom v maloobchodnom združení zdôrazňuje aspekty spojené s členstvom, či už v jeho zameraní alebo diferenciácií od konkurencie alebo vedúce k vyššej konkurencieschopnosti a výkonu.

5.2.2.2. Stratégie na úrovni funkčných oblastí

Sortimentové stratégie dopytovaných slovenských nezávislých maloobchodníkov odrážajú formát ich predajní, orientáciu na zákazníkov, členstvo v maloobchodnom združení a bezprostrednú blízkosť konkurentov. Umiestnenie predajne na vidieku alebo v meste neovplyvňuje tvorbu tovarovej stratégie.

Tradičné predajne s potravinami, ktoré nie sú členmi maloobchodného združenia prispôbujú svoju sortimentovú ponuku úplne preferenciám a potrebám zákazníkov. Z tohto dôvodu môžu zákazníci C/SK maloobchodníka formovať svoj vlastný sortiment, pretože prítomnosť obľúbených značiek domácnosti v sortimente značne ovplyvňuje výber predajne (Briesch et al., 2009). C/SK maloobchodník verí, že takýto prístup a konkurenčné ceny môžu časom viesť k tomu, že zákazníci budú realizovať veľké nákupy v jeho miestnej predajni a nie v medzinárodných a národných maloobchodných reťazcoch, ktoré sú vzdialené od zákazníckych obydľí.

B/SK maloobchodník musel po príchode COOP Jednoty do obce Nemečky zredukovať ponuku sortimentu. Vzhľadom na to, že COOP Jednota je dominantná v predaji potravinárskych produktov v obci, B/SK maloobchodník dopĺňa jej ponuku (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) a zameriava sa na segment vidieckych obyvateľov, predovšetkým obyvateľov s nižším príjmom (Home, 2002) a chatárov z obce Nemečky ako aj z okolitých obcí. B/SK maloobchodník prispôbuje svoju ponuku požiadavkám zákazníkov a ponúka objednávkovú službu produktov základnej spotreby. B/SK maloobchodník tiež ponúka špeciálny sortiment domáceho medu, ktorý zákazníci preferujú a nenájdu ho v konkurenčných predajniach (Watkin, 1986).

A/SK maloobchodník ponúka široký sortiment potravinárskych produktov, tak ako je to možné v zmysle kapacity predajne (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), čím sa snaží o zásobovanie všetkých obyvateľov obce potravinárskymi produktmi, ktoré potrebujú a o poskytovanie životne dôležitých služieb istým skupinám zákazníkov, predovšetkým zákazníkom s nižším príjmom (Broadbridgeová a Calderwood, 2002; Home, 2002). A/SK maloobchodník úplne prispôbuje sortimentovú ponuku požiadavkám zákazníkov.

Ani jedna z uvedených troch tradičných predajní s potravinami nedopĺňa ponuku potravín nepotravinárskymi produktmi. V ponuke potravinárskych produktov poskytujú len značky výrobcov (Levy a Weitz, 2009), ktoré môžu byť jasne rozoznané zákazníkmi a

B/SK maloobchodník ponúka domáci med, ktorý môžeme označiť ako ponuku generickej značky (Berman a Evans, 2007), ktorá je lacnejšia ako pri mede dodávanom výrobcami.

Maloobchodníci pre svojich zákazníkov tiež pripravujú mimoriadne ponuky, pričom však mimoriadne ponuky nemajú pravidelný základ a sú ovplyvňované nákupmi maloobchodníkov a zľavami, nízkymi cenami a mimoriadnymi ponukami, ktoré sú schopní dohodnúť so svojimi dodávateľmi.

Dodávatelia spomínaných troch maloobchodníkov sú producenti alebo veľkoobchodníci. Vzhľadom na to, že nepatria do žiadneho dobrovoľného maloobchodného alebo veľkoobchodného združenia, nezískavajú podporu v oblasti rozmiestnenia predajne a prezentácie tovarov, merchandisingu alebo podporu v oblasti informačných technológií a pod. Preto sú uvedené aspekty viac opomenuté ako v prípade maloobchodníkov, ktorí sú členmi v maloobchodnom alebo veľkoobchodnom združení. Môžeme to pozorovať aj v kontraste so štvrtým dopytovaným maloobchodníkom rovnakého formátu tradičnej predajne s potravinami, ktorý je členom maloobchodného združenia.

D/SK maloobchodník patrí k maloobchodnému združeniu a jeho sortimentová ponuka odráža toto členstvo. Produkty, ktoré ponúka sú prevažne od jedného dodávateľa reprezentovaného maloobchodným združením, ktoré je spojené s veľkoobchodným združením, a preto väčšina produktov pochádza od veľkoobchodníkov, ktorí sú jeho členmi. D/SK maloobchodník ponúka široký sortiment potravinárskych produktov, ktorý dopĺňa ponukou základného nepotravinárskeho sortimentu pre domácnosti. V protiklade s ostatnými tradičnými predajňami s potravinami zahŕňa jeho ponuka produkty pod značkou maloobchodného združenia využívajúc meno maloobchodného združenia ako zastrešujúcu značku naprieč radom produktových kategórií (Grunert, et al., 2006). D/SK maloobchodník tiež získava výhody z podpory maloobchodného združenia v rozmiestnení a prezentácii produktov, merchandisingu a ostatných aspektoch riadenia predajne. Okrem toho, kladie veľký dôraz na dostupnosť sortimentu, a tým obmedzovanie stresujúcej situácie pre zákazníkov spojenej s hľadaním substitútu pre produkt, ktorý je vypredaný (Aylott a Mitchell, 1998).

Sortimentová ponuka E/SK maloobchodníka odráža zjavnú produktovú špecializáciu na bio potravinárske produkty. Preto je sortiment ponúkaný E/SK maloobchodníkom úzky zameriavajúci sa na niekoľko produktových kategórií, ale hlboký vo variácií produktov v rámci kategórie (Berman a Evans, 2007). Maloobchodník ponúka aj limitovaný sortiment bio nepotravinárskych produktov, ako kozmetiku a v budúcnosti

plánuje rozšíriť sortimentnú ponuku. E/SK maloobchodník tiež pripravuje mimoriadne ponuky pre svojich zákazníkov, najmä zvýhodnené balíčky potravinárskych produktov, kde v rámci balíčka sú ceny za produkty s 10% zľavou v porovnaní so štandardnými cenami produktov zahrnutých v balíčku. Uvedené je zamerané na ponuku atraktívnych cien s hodnotou za peniaze zákazníkov (Broadbridgeová a Calderwood, 2002).

Všeobecný názor tradičných maloobchodníkov s potravinami, ktorí nie sú členmi maloobchodného združenia, či už sú umiestení vo vidieckych alebo mestských oblastiach je, že malá predajňa nemá mnoho príležitosti pre ponuku služieb. Preto je hlavná ponuka služieb pre zákazníkov založená na potrebách zákazníkov odzrkadľujúc osobný prístup (Levy a Weitz, 2009) uplatňovaný k zákazníkom. Ponuka maloobchodníkov je teda zložená najmä z objednávkovej služby základných spotrebných tovarov na konkrétny deň, v ktorý ich zákazníci budú potrebovať. Táto ponuka uisťuje zákazníkov, že tovary budú pripravené. C/SK maloobchodník ponúka aj platbu kartou, ktorú požadujú jeho zákazníci žijúci v meste. B/SK maloobchodník, ktorý sa snaží zlepšiť komunikáciu o novej ponuke, ponúka tiež službu informovania zákazníkov v rámci obce o novej ponuke prostredníctvom telefónu alebo SMS (Levy a Weitz, 2009).

Na rozdiel od spomenutých maloobchodníkov, ktorí nie sú členmi v maloobchodnom združení, D/SK maloobchodník podriaďuje stratégiu služieb pre zákazníkov podmienkam maloobchodného združenia. Poskytuje mimoriadne ponuky, vernostné programy a súťaže zákazníkov organizované maloobchodným združením na prilákanie viacerých zákazníkov do členských predajní a vytvorenie lojálnych zákazníkov.

Špecializovaná predajňa v Bratislave ponúka ako hlavnú službu pre zákazníkov predaj tovarov prostredníctvom internetu. Zákazníci si môžu vyzdvihnúť tovary zakúpené prostredníctvom internetovej stránky E/SK maloobchodníka priamo v predajni alebo tovary môžu byť doručené na adresu zákazníkov. E/SK maloobchodník tiež prijíma objednávky na produkty, ktoré nie sú prítomné na sklade.

Umiestnenie predajní nezávislých maloobchodníkov s potravinami na Slovensku odráža formát predajní, a teda ich úsilie umiestniť maloobchodné jednotky čo najbližšie k cieľovým zákazníkom (Daňo a Kita, 2005) a tiež geografickú nepružnosť (Pioch a Byrom, 2004) s uprednostňovaním umiestnenia predajne v blízkosti svojich obydľí. Existencia dopytovaných nezávislých maloobchodníkov na Slovensku nemá dlhú tradíciu. Väčšina z nich prevádzkuje predajne menej ako 10 rokov alebo dokonca menej ako 5 rokov.

Miesto bydliska majiteľa výrazne ovplyvnilo výber umiestnenia predajne (Pioch a Byrom, 2004) vidieckych maloobchodníkov a tiež tradičných predajní s potravinami v Bratislave. Predajne A/SK a B/SK maloobchodníkov sú umiestnené v domoch svojich majiteľov priamo v obci, v blízkosti zákazníkov, ktorých obsluhujú. Preto je umiestnenie výhodné a prevádzkové náklady sú nízke. A/SK maloobchodník sa rozhodol otvoriť predajňu v obci, pretože v okolí nebola žiadna predajňa ponúkajúca základné potravinárske produkty a životne dôležité služby pre vidieckych zákazníkov (Broadbridgeová a Calderwood, 2002). Situácia pred príchodom COOP Jednoty do obce Nemečky, keď neexistovala v obci žiadna iná predajňa potravín, tiež zohrala úlohu pri rozhodovaní B/SK maloobchodníka. Ten musel prispôbiť svoju sortimentovú stratégiu zostrenému konkurenčnému prostrediu a vďaka blízkosti rekreačného centra s vysokou koncentráciou turistov, chatárov, rybárov a hribarov je stále schopný prežiť.

C/SK maloobchodník tiež odráža geografickú nepružnosť (Pioch a Byrom, 2004) s uprednostnením umiestnenia v blízkosti svojho bydliska na sídlisku s vysokou koncentráciou rodín, čo ovplyvnilo výber miesta pre prevádzkovanie predajne.

Umiestnenie D/SK maloobchodníka má aj iné výhody ako dosah pre svojich cieľových zákazníkov zo susedstva. Vďaka umiestneniu podnikateľských subjektov a iných firiem v danej oblasti a aj dobrej dopravnej infraštruktúre, ľudia zo vzdialenejších častí mesta nakupujú v predajni na ceste z práce domov (Clarke et al., 1997; Uusitalo, 2001). Maloobchodník je umiestnený aj v blízkosti obchodného domu, ktorého zákazníci sa často zastavia urobiť svoj nákup potravín v predajni D/SK maloobchodníka.

Špecializovaná predajňa E/SK nie je lokalizovaná v bezprostrednej blízkosti bydliska majiteľa, ale napriek tomu sa stále nachádza v oblasti mesta, v ktorom žije. Predajňa je umiestnená v centre mesta Bratislavy s vysokou koncentráciou ľudí pracujúcich (Clarke et al., 1997) v rozdielnych spoločnostiach a štátnych inštitúciách. Je zjavné, že množstvo ľudí prechádzajúcich popri predajni je vysoké, čo robí umiestnenie veľmi výhodným.

Formát predajne, orientácia na zákazníkov a umiestnenie predajne tiež ovplyvňujú atmosféru, ktorú maloobchodníci vytvárajú vo svojich predajniach.

Orientácia A/SK maloobchodníka na spoluobyvateľov obce ovplyvňuje predajnú atmosféru a dôležitosť maloobchodníka a zamestnancov byť priateľskí, vychádzať dobre so zákazníkmi a snažiť sa, aby sa zákazníci v predajni pri nákupe cítili dobre (Home, 2002). B/SK maloobchodník tiež vytvára v predajni priateľskú veselú vidiecku atmosféru (Home, 2002). Ľudia sa navzájom poznajú, rozprávajú a zabávajú, preto B/SK

maloobchodník plní sociálnu a spoločenskú úlohu (Broadbridgeová a Calderwood, 2002). C/DK maloobchodník so silnou orientáciou na svojich zákazníkov a osobným prístupom (Levy a Weitz, 2009) k ich potrebám a požiadavkám taktiež vytvára priateľskú rodinnú atmosféru a uviedol, že váženie si zákazníkov ich prijme vracať sa do predajne za nákupmi.

Atmosféra D/SK maloobchodníka je ovplyvnená návštevami zákazníkov, ktorí nežijú v okolí a uskutočňujú svoje nákupy na ceste z práce. Preto sa snaží znižovať hlavné stresové faktory, ktorým zákazníci čelia pri nákupe potravín (Aylott a Mitchell, 1998), rýchlym vybavovaním zákazníkov (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) a vyhýbaním sa preplneniu predajne. Snaží sa vytvoriť aj pohodlnú atmosféru, ktorá zákazníkovi ponecháva voľnosť pri nákupe, pričom nie sú obmedzovaní a stiesnení pri ich pohybe po predajni (Gilmore et al., 2001).

Vzhľadom na to, že E/SK maloobchodník vlastní malý formát predajne, snaží sa o to, aby sa ľudia v predajni cítili dobre a vítaní, a tak pre zákazníkov vytvára priateľskú a domácu atmosféru.

Takmer všetci oslovení maloobchodníci na Slovensku sa snažia vytvoriť priateľskú atmosféru vo svojej predajni, čo je najdôležitejšie v prípade obsluhovania ľudí z okolia, ktorých maloobchodníci poznajú osobne, ale tiež pre malé formáty, ktoré chcú, aby sa zákazníci v predajni cítili dobre. Opäť sme nenašli značné rozdiely medzi vidieckymi a mestskými predajňami, ale rozdiely ovplyvnené formátom predajne, orientáciou na zákazníkov a maloobchodníkovým bydliskom.

Komunikačná stratégia nezávislých maloobchodníkov na Slovensku je značne ovplyvnená ich členstvom v maloobchodnom združení, cieľovými zákazníkmi a maloobchodníkovými vlastnými zručnosťami a možnosťami.

Tradičná predajňa s potravinami v Bratislave, C/SK maloobchodník, pripravuje vlastné letáky s ponukou a distribuuje ich zákazníkovi v susedstve. Rovnakým spôsobom komunikuje rôzne mimoriadne ponuky aj A/SK maloobchodník, ktorý tlačí letáky doma a distribuuje ich v obci. Distribúcia letákov a mimoriadne ponuky ale nemajú pravidelný základ. Nákupy maloobchodníkov a zľavy, nízke ceny alebo mimoriadne ponuky, ktoré si vedú dojednať s dodávateľmi ovplyvňujú ponuku a tiež jej komunikáciu.

Ďalší vidiecky maloobchodník B/SK začal s propagačnými aktivitami, aby prilákal zákazníkov zo vzdialenejších miest – susednej obce alebo rekreačného centra a chatárov. Umiestňuje reklamné označenia na rozdielne miesta v obci, pred predajňou a v tiež v susednej obci. Taktiež zriadil internetovú stránku za pomoci jedného zo svojich synov,

ktorý sa o stránku stará, pretože ide o jeho záľubu. B/SK maloobchodník ponúka aj službu informovania zákazníkov o nových produktoch prostredníctvom telefónu alebo zasielania SMS ako určitú obmenu m-commerce (Levy a Weitz, 2009).

Všetci traja spomenutí maloobchodníci s tradičnými predajňami kladú dôraz na osobnú komunikáciu so zákazníkmi a informovanie o ponuke v osobnej konverzácii.

Štvrtá tradičná predajňa s potravinami začlenená v maloobchodnom združení využíva výhody co-op komunikácie (Levy and Weitz, 2009) zastrešovanej maloobchodným združením v spolupráci s maloobchodníkom. Maloobchodné združenie pripravuje letáky s mimoriadnymi ponukami na pravidelnom základe a maloobchodník ich distribuuje vo svojom okolí. Okrem toho maloobchodné združenie pripravuje mimoriadne ponuky a súťaže pre zákazníkov, ktorí sú členmi klubu maloobchodného združenia a realizuje internetovú propagáciu prostredníctvom internetovej stránky a informuje členských zákazníkov o ponuke prostredníctvom e-mailu. Zákazníci tiež môžu nájsť na stránke maloobchodného združenia zoznam maloobchodníkov zoskupených v maloobchodnom združení, a tak nájsť aj najbližšiu predajňu.

E/SK maloobchodník využíva komunikáciu ponuky prostredníctvom vlastnej internetovej stránky (Levy a Weitz, 2009), ktorá je pravidelne aktualizovaná, čo je tiež podmienka úspešného internetového predaja produktov. Taktiež vystavuje nové produkty vo výklade predajne, ale aj v rámci predajne (Viestová et al., 2008). Úzka špecializácia E/SK maloobchodníka nepredpokladá nevyhnutnosť pridružiť sa k maloobchodnému združeniu. Taktiež neexistuje žiadne maloobchodné združenie, ktoré by na Slovensku zoskupovalo nezávislé špecializované predajne. Maloobchodník verí, že zákazníci, ktorí hľadajú zdravé produkty si nájdu cestu, predovšetkým keď inzeruje prostredníctvom internetu a má veľmi dobré umiestnenie predajne.

Nezávislí maloobchodníci s potravinami oslovení na Slovensku považujú za najdôležitejšie pre prilákanie zákazníkov prvky spojené so sortimentovou stratégiou ako široký sortiment a sortiment založený na preferenciách zákazníkov, nízke ceny a pravidelné dodávky, tiež umiestnenie buď v blízkosti zákazníkov, čím pre zákazníkov poskytujú dostupnosť základných potravín alebo na frekventovaných miestach, ako aj služby zákazníkovi, komunikáciu so zákazníkmi, flexibilné otváracie hodiny a príjemnú atmosféru.

Konkrétne A/SK maloobchodník považuje za najdôležitejšie pre prilákanie zákazníkov umiestnenie v obci, dostupnosť produktov základnej spotreby pre jeho

zákazníkov a široký sortiment, ktorý ponúka v zmysle kapacitných možností. Tiež zastáva názor, že byť súčasťou komunity, ktorú obsluhuje pomáha prilákať zákazníkov, ktorí nadobúdajú dojem, že nakupujú na svojom vlastnom mieste a podporujú ostatných obyvateľov obce (Home, 2002; Broadbridgeová a Calderwood, 2002).

Pre C/SK maloobchodníka sú najdôležitejšie pre prilákanie zákazníkov do predajne ceny, sortiment šitý na mieru požiadavkám zákazníkov z okolia a príjemná atmosféra. B/SK maloobchodník tiež kladie dôraz na sortiment spolu s flexibilnými otváracími hodinami.

D/SK maloobchodník prízvukuje dôležitosť pravidelných dodávok, vždy dostupné produkty v predajni, široký sortiment a výhodné umiestnenie ako aspekty, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie zákazníkov nakupovať v jeho predajni.

Majiteľ špecializovanej predajne (E/SK) považuje za veľmi dôležité pre prilákanie zákazníkov a stimulovanie opakovaných návštev v predajni osobnú komunikáciu a byť zdvorilý a milý.

Všetky tieto aspekty odrážajú vyhlásenia maloobchodníkov k predchádzajúco spomínaným maloobchodným stratégiám a nástrojom pre vyššiu konkurencieschopnosť a výkon. Uvedené tiež potvrdzuje, že malí nezávislí maloobchodníci by mali konkurovať prostredníctvom zamerania sa na tovar a služby pre zákazníkov (Megicks, 2001).

5.2.2.3. Záverečné postrehy odvodené z medzipřípadovej (cross-case) syntézy na Slovensku

Skúmaní nezávislí maloobchodníci na Slovensku zastupujú malé formáty predajní a maloobchodné stratégie, ktoré využívajú v konkurencii na trhu sa odlišujú medzi formátmi predajní a sú vysoko ovplyvnené členstvom v maloobchodnom združení.

Nenašli sme značné rozdiely medzi maloobchodníkmi umiestnenými na vidieku a v meste, ktorí predstavujú rovnaký formát predajne a nie sú v združení maloobchodníkov. Odráža to ostrú konkurenciu a vysokú geografickú koncentráciu silných transnacionálnych a národných maloobchodných reťazcov v maloobchode s potravinami v západnej časti Slovenska (Viestová, 2004; Golec-Karasová, 2008). Aj keď je konkurencia vzdialenejšia a nenachádza sa priamo v obci, odzrkadľujú sa globálne sociálno-ekonomické zmeny v správaní zákazníkov. Zákazníci sú ochotní cestovať väčšie vzdialenosti za nákupom vo väčších formátoch predajní (Uusitalo, 2001), čo je umocnené zvýšenou mobilitou zákazníkov a cestovaním za prácou do väčších miest (Clarke et al., 1997).

Napriek tomu, strategické aspekty, ktoré maloobchodníci nezačlenení v maloobchodnom združení využívajú sa navzájom od seba odlišujú, ale hlavný význam, ktorý pripisujú špecifickým maloobchodným stratégiám je veľmi podobný. Hlavné rozdiely sme našli v porovnaní s tradičnou maloobchodnou predajňou, ktorá je členom v maloobchodnom združení a podriaďuje maloobchodné stratégie spoločnej politike maloobchodného združenia a kooperácii s ním. Zistili sme tiež rozdiely, medzi odlišnými formátmi predajní, konkrétne špecializovaná predajňa podriaďuje všetky prvky maloobchodných stratégií svojej hlavnej stratégii špecializácie.

Cieľoví zákazníci nezávislých maloobchodníkov na Slovensku poukazujú, že sa maloobchodníci orientujú na zákazníkov podľa formátu svojich predajní rovnako ako aj fakt, že zákazníci nakupujú na miestach v blízkosti ich práce alebo na miestach, popri ktorých prechádzajú na ceste z práce (Clarke et al.; 1997).

Skúmaní maloobchodníci na Slovensku potvrdzujú, že malé nezávislé firmy by sa mali zamerať na špecializáciu a diferenciáciu prostredníctvom služieb pre zákazníkov alebo sortimentu (Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1986; Megicks a Warnaby, 2008) a že konkurovanie prostredníctvom služieb pre zákazníkov a tovaru vedie k vyššiemu výkonu a konkurencieschopnosti (Megicks, 2001).

Sortimentová stratégia slovenských nezávislých maloobchodníkov s potravinami odzrkadľuje formát predajní, orientáciu na zákazníkov, členstvo v maloobchodnom združení a bezprostrednú blízkosť konkurentov. Tí, ktorí nie sú zoskupení v maloobchodnom združení plne prispôsobujú svoju ponuku preferenciám zákazníkov s ponukou obľúbených značiek zákazníkov (Briesch et al., 2009) a ponukou niekoľkých produktov alebo služieb, ktoré zákazníci nenájdu v konkurenčných predajniach (Watkin, 1986). Maloobchodník, ktorý je členom v maloobchodnom združení ponúka sortiment maloobchodného združenia zahŕňajúci značkové produkty využívajúc meno maloobchodného združenia ako zastrešujúcu značku v rade produktových kategórií (Grunert, et al., 2006) a mimoriadne ponuky podriadené politike maloobchodného združenia. Maloobchodníci nezačlenení do maloobchodného združenia tiež pripravujú mimoriadne ponuky pre svojich zákazníkov, hoci mimoriadne ponuky nemajú pravidelný základ a sú ovplyvnené nákupmi maloobchodníkov a zľavami, nízkymi cenami alebo mimoriadnymi ponukami, ktoré vedú dohodnúť so svojimi dodávateľmi. Sortimentová stratégia špecializovanej predajne je opäť podriadená charakteristikám formátu predajne odzrkadľujúcim celkovú stratégiu špecializácie na bio potravinárske produkty.

Všeobecný názor maloobchodníkov s tradičnými predajňami nezoskupenými v maloobchodnom združení je, že malé predajne nemajú mnoho príležitosti pre ponuku služieb zákazníkom. Preto je hlavná ponuka služieb založená na potrebách zákazníkov odrážajúc

osobný prístup (Levy and Weitz, 2009) uplatňovaný voči zákazníkom. V protiklade, maloobchodník, ktorí je členom maloobchodného združenia podriadiť stratégiu služieb pre zákazníkov podmienkam maloobchodného združenia. Poskytuje mimoriadne ponuky, vernostné programy a súťaže organizované maloobchodným združením na prilákanie viacerých zákazníkov do členských predajní a vytvorenie lojálnych zákazníkov. Ponuka služieb špecializovanej predajne je rozmanitá a kombinuje moderné technológie a osobný prístup k zákazníkom.

Umiestnenie predajní nezávislých maloobchodníkov s potravinami na Slovensku odzrkadľuje formát predajní, a teda ich úsilie umiestniť maloobchodné jednotky tak blízko k cieľovým zákazníkom ako je to len možné (Daňo a Kita, 2005) a tiež geografickú nepružnosť (Pioch a Byrom, 2004) s uprednostnením umiestnenia v blízkosti maloobchodníkovho bydliska.

Takmer všetci dopytovaní maloobchodníci na Slovensku sa snažia vo svojej predajni vytvoriť priateľskú atmosféru, čo je najdôležitejšie, keď obsluhujú vo svojom okolí (Home, 2002) ľudí, ktorých maloobchodníci poznajú osobne, a teda zohrávajú úlohu sociálneho a spoločenského centra (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), ale tiež pre malé formáty, ktoré chcú, aby sa zákazníci v ich predajni cítili dobre. Atmosféra v predajni s častými návštevami nielen zo strany zákazníkov, ktorí žijú v okolí predajne, ale tiež zákazníkov, ktorí realizujú svoje nákupy na ceste z práce (Clarke et al., 1997), je ovplyvnená úsilím znížiť hlavné stresové faktory, ktorým zákazníci čelia pri nakupovaní potravín, a to rýchlym vybavovaním zákazníkov a vyhýbaním sa preplneniu predajne (Aylott a Mitchell, 1998). Týmto spôsobom vytvára pohodlnú atmosféru, ktorá necháva zákazníkov cítiť sa voľne pri nakupovaní a neobmedzovaných vo svojom pohybe (Gilmore et al., 2001).

Komunikačná stratégia opýtaných nezávislých maloobchodníkov na Slovensku je vysoko ovplyvnená ich členstvom v maloobchodnom združení, cieľovými zákazníkmi a vlastnými zručnosťami a možnosťami nezávislých maloobchodníkov. Maloobchodník s tradičnou predajňou s potravinami v maloobchodnom združení preberá výhody z co-op komunikácie (Levy a Weitz, 2009) realizovanej maloobchodným združením v kooperácii s maloobchodníkom. Ostatní maloobchodníci využívajú najmä informovanie zákazníkov o ponuke v osobnej komunikácii v kombinácii s príležitostnou distribúciou letákov s príležitostnými mimoriadnymi ponukami zákazníkom v okolí predajne. Jeden z maloobchodníkov s tradičnou predajňou a sympatiami pre modernú komunikáciu inzeruje na internete, aby pokryl väčšiu oblasť zákazníkov a využíva modifikáciu m-commerce (Levy a Weitz, 2009). Internetová komunikácia je veľmi dôležitá pre podporu internetového predaja

spolu s technikami prezentácie v rámci predajne (Viestová et al., 2008) a osobnou komunikáciou, ktoré využíva špecializovaná predajňa.

5.2.3. Porovnanie nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku a na Slovensku

Zloženie dopytovaných predajní na Slovensku bolo mierne odlišné od dopytovaných maloobchodníkov v Dánsku. Formáty predajní v Dánsku zahŕňali tri tradičné predajne s potravinami, jeden minimarket, jeden convenience store a supermarket. Na Slovensku boli oslovené štyri tradičné predajne s potravinami a jedna špecializovaná predajňa. Zohľadňujúc priemernú predajnú plochu nezávislých predajní s potravinami, ktorá bola 96 m² (*Retailing in Central European countries*, 1997) približne pred pätnástimi rokmi, kedy mnohé z dovtedy štátom vlastnených maloobchodných predajní boli privatizované, môžeme vysvetliť väčší počet menších formátov predajní v našej vzorke. Hoci odvtedy sa predajná plocha zvýšila, tento nárast bol spôsobený hlavne rastúcim počtom medzinárodných maloobchodných reťazcov na Slovensku. Predajne vlastnené nezávislými maloobchodníkmi stále predstavujú predovšetkým menšie formáty. Dánski nezávislí maloobchodníci dosahujú 28% trhovú podiel a zahŕňajú tradičné supermarkety s 22% trhovým podielom (Hansen, 2003), pričom ostatné formáty predajní tvoria iba 6%.

Ďalší rozdiel, ktorý musíme zohľadniť je, že takmer všetci maloobchodníci oslovení v Dánsku sú spojení so združením nezávislých maloobchodníkov. Iba jeden nie je v maloobchodnom združení, ale je spojený s veľkoobchodným združením a ide o formát convenience store, ktorý má zvyčajne veľmi výhodnú lokalizáciu veľmi blízko k veľkému počtu zákazníkov. Ťažko by sme našli, ak vôbec nejaké, predajne supermarket formátu alebo tradičné predajne s potravinami a minimarkety, ktoré nie sú v maloobchodnom združení. Okolo 55 % dánskych nezávislých maloobchodníkov je spojených s dobrovoľnými kooperačnými skupinami sponzorovanými veľkoobchodníkmi a približne 32 % je zoskupených v maloobchodnom združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami (Hansen a Solgaard, 2004).

Nezávislé predajne s potravinami, ktoré zvyčajne nekooperujú s ostatnými predajňami sú špecializované predajne, ktoré dosahujú trhovú podiel okolo 12% z celkového trhu s potravinami (Hansen a Solgaard, 2004).

Naopak, na Slovensku bol iba jeden maloobchodník, s ktorým sme robili rozhovor, členom v maloobchodnom združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Toto odráža skutočnosť, že na Slovensku stále existuje značné množstvo nezávislých maloobchodníkov

s potravinami, ktorí nie sú združení s kooperačnou skupinou veľkoobchodu alebo maloobchodu.

Naše zistenia, tak v Dánsku ako aj na Slovensku nepodporujú rozdiely v používaní maloobchodných stratégií maloobchodníkmi na vidieku, menších mestách alebo maloobchodníkmi v mestách. Vysvetľuje to všeobecne vysoká geografická koncentrácia predajní s potravinami v Dánsku a vysoká geografická koncentrácia silných transnacionálnych a národných maloobchodných reťazcov v maloobchode s potravinami v západnej časti Slovenska (Viestová, 2004; Golec-Karasová, 2008). Okrem toho globálne sociálno-ekonomické zmeny v správaní zákazníkov odzrkadľujúce zvýšenú mobilitu zákazníkov (Clarke et al., 1997), počet zákazníkov pracujúcich v najbližších mestách a priamy vzťah veľkosti predajne k vzdialenosti, ktorú sú zákazníci ochotní cestovať (Uusitalo, 2001), aby sa zásobili potravinami predstavujú aspekty odôvodňujúce, prečo dánski, ako aj slovenskí nezávislí maloobchodníci umiestnení vo vidieckych oblastiach, taktiež čelia silnej konkurencii.

Hlavné rozdiely medzi maloobchodníkmi v každej krajine a medzi krajinami boli nájdené v dôsledku formátu predajní a členstva v maloobchodnom združení.

Štruktúra typov maloobchodných predajní sa stala štandardizovanou a táto štandardizácia je zjavná na všetkých trhoch Európskej únie vďaka procesu globalizácie a vplyvu medzinárodných maloobchodných reťazcov. Naše zistenia potvrdzujú, že maloobchodná firma s potravinami svojim výberom formátu predajne zasiela signál zákazníkovi o spôsobe, ktorým plánuje konkurovať proti rôznym firmám s potravinami, ktoré prezentujú iné formáty predajní (Alexander a Veliyath, 1993), vzhľadom na to, že zákazníci sú schopní rozoznať predajne s potravinami podľa ich veľkosti, kvality, nákupnej frekvencie, ceny alebo osobného prístupu v službách (Uusitalo, 2001).

Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku sú značne uniformné a všeobecne ovplyvňované formátom predajne a členstvom v maloobchodnom združení. Maloobchodné stratégie na Slovensku tiež odrážajú formát predajne, ale sú menej uniformné zohľadňujúc členstvo maloobchodníkov v maloobchodnom združení. Tradičná predajňa s potravinami, ktorá je v združení maloobchodníkov na Slovensku, je vo svojich stratégiách veľmi blízko k predajniam rovnakého formátu v Dánsku. Toto odzrkadľuje využívanie prototyp dizajnu vytvoreného centrálnymi maloobchodnými združeniami, pričom sa predpokladá, že vlastníci predajní (členovia združení) budú tento dizajn nasledovať (Turley a Chebat, 2002).

Vyhlásenia dopytovaných maloobchodníkov v oboch krajinách podporujú zistenie Megicksa (2001), ktorý našiel zjavnú podporu pre špecializáciu a diferenciáciu nezávislých maloobchodníkov v ich konkurencii prostredníctvom služieb a tovarov, čo zvyšuje ich výkon.

Maloobchodníci potvrdzujú aj odporúčania iných autorov, ktorí uviedli, že malé nezávislé firmy by sa mali zamerať na špecializáciu a diferenciáciu prostredníctvom služieb a sortimentu (Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1986; Megicks a Warnaby, 2008).

Sortimentová stratégia a stratégia služieb pre zákazníkov v Dánsku rovnako ako na Slovensku sú podriadené formátu predajne, členstvu v maloobchodnom združení a predovšetkým menšími maloobchodníkmi prispôsobené očakávaniam a požiadavkám zákazníkov. Nezávislí maloobchodníci na Slovensku, ktorí nie sú členmi v maloobchodnom združení prispôbujú svoju ponuku kompletne preferenciám zákazníkov ponukou obľúbených značiek zákazníkov (Briesch et al., 2009) a ponukou niekoľkých produktov alebo služieb, ktoré zákazníci nenájdu v predajniach konkurentov (Watkin, 1986).

Maloobchodníci v maloobchodnom združení v oboch krajinách ponúkajú sortiment maloobchodného združenia zahŕňajúci značkové produkty využívajúc meno maloobchodného združenia ako zastrešujúcu značku (Grunert, et al., 2006) a mimoriadne ponuky podriadené politike maloobchodného združenia. Maloobchodníci na Slovensku, ktorí nie sú členmi maloobchodného združenia, tiež pripravujú mimoriadne ponuky pre svojich zákazníkov, hoci mimoriadne ponuky nemajú pravidelný základ a sú ovplyvnené nákupmi maloobchodníkov a zľavami, nízkymi cenami a mimoriadnymi ponukami, ktoré vedia dohodnúť s dodávateľmi.

V službách pre zákazníkov kladú všetky menšie formáty v oboch krajinách vysoký dôraz na osobný prístup (Levy a Weitz, 2009) k zákazníkovi, priateľský a ochotný personál (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), pretože obsluhujú predovšetkým ľudí z rovnakej komunity, v ktorej sami žijú. Okrem toho, maloobchodníci zoskupení v maloobchodnom združení podriaďujú stratégiu služieb pre zákazníkov podmienkam maloobchodného združenia poskytovaním mimoriadnych ponúk, vernostných programov a súťaží organizovaných maloobchodným združením na prilákanie viacerých zákazníkov do členských predajní a vytvorenie lojálnych zákazníkov.

Umiestnenie predajní nezávislých maloobchodníkov s potravinami na Slovensku aj v Dánsku odráža formát predajne, a teda ich úsilie umiestniť maloobchodné jednotky čo najbližšie k cieľovým zákazníkom (Daňo a Kita, 2005) a tiež geografickú nepružnosť (Pioch a Byrom, 2004) s uprednostňovaním umiestnenia v blízkosti bydliska maloobchodníkov.

Atmosféra predajne tiež odráža charakteristiky formátu predajne a s poklesom veľkosti predajne rastie dôležitosť priateľskej atmosféry reprezentovanej priateľským a ochotným personálom.

Komunikačná stratégia nezávislých maloobchodníkov na Slovensku je vysoko ovplyvnená ich členstvom v maloobchodnom združení, cieľovými zákazníkmi a vlastnými zručnosťami a možnosťami maloobchodníkov. Všetci maloobchodníci v združení

v maloobchodníkov, či už v Dánsku alebo na Slovensku získavajú výhody z co-op komunikácie (Levy a Weitz, 2009) realizovanej maloobchodným združením v kooperácii s maloobchodníkom.

Tak ako sme už spomenuli, v Dánsku môže byť pozorované vysoké spojenie nezávislých maloobchodníkov so silnejšou inštitúciou. Maloobchodníci cítia dôležitosť tohto spojenia, predovšetkým tí, ktorí sú členmi v maloobchodnom združení (tiež na Slovensku), pretože maloobchodné združenie im pomáha byť konkurencieschopnejšími na trhu a dosiahnuť úspory z rozsahu (Clarke et al., 2002; Howe, 2003; Masurel a Janszen, 1998).

Všetci maloobchodníci v Dánsku potvrdili, že dosahujú dobrý výkon, zatiaľ čo dvaja maloobchodníci na Slovensku, ktorí nie sú v združení maloobchodníkov a sú umiestnení na vidieku priznali, že dosahujú výkon na udržateľnej úrovni.

Zohľadňujúc naše zistenia, môžeme súhlasiť, že nezávislí maloobchodníci s potravinami by sa mali zamerať na špecializáciu, aby pokryli segment na trhu, ktorý nie je dobre obsluhovaný väčšími firmami (Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1986; Megicks a Warnaby, 2008) alebo sa spojiť s maloobchodným združením (symbol group) a vystupovať pod záštitou danej skupiny, a teda dosahovať úspory z rozsahu pri nákupoch a preberať výhody v marketingu, a pritom si zachovávať vlastnú finančnú autonómiu (Clarke et al., 2002; Howe, 2003; Masurel a Janszen, 1998).

Naše výsledky taktiež potvrdili, že malé predajne môžu prežiť v konkurencii s veľkými organizáciami maloobchodných reťazcov vďaka svojmu vhodnému umiestneniu v blízkosti zákazníkov (Howe, 2003; Megicks a Warnaby, 2008), prevádzkovaním convenience stores. Napriek tomu, vzhľadom na skúsenosti z Veľkej Británie (Baron et al., 2001; Coca-Stefaniak et al., 2005) a zvýšené svedectvo z ostatných krajín (Colla, 2004a; Bordier, 2004; Byrom et al., 2000), rovnako ako aj na Slovensku, kde veľké spoločnosti diverzifikovali svoje aktivity do uvedenej oblasti a rozšírili sa tiež na medzinárodné trhy s daným konceptom, naznačujú, že convenience stores by mali tiež zvážiť zoskupenie do maloobchodných združení.

Výsledky získané prostredníctvom kvalitatívneho výskumu pomohli nášmu hlbšiemu pochopeniu maloobchodných stratégií a ich komponentov uplatňovaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku a slúžili ako základ pre formuláciu konkrétnejších hypotéz (viď 3.2. *Hypotézy*) a ďalší kvantitatívny výskum.

5.3. Výsledky kvantitatívneho výskumu

V tejto časti prezentujeme výsledky získane v kvantitatívnom výskume a prostredníctvom metód kvantitatívneho výskumu opísaných v časti 4.2. *Metódy kvantitatívneho výskumu* oddelene za Dánsko a Slovensko a taktiež ich porovnanie.

Uvádzame maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v oboch krajinách, vplyv týchto stratégií na maloobchodníkov výkon a strategické skupiny, ktoré existujú medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku.

Výsledky realizovaných analýz sú prezentované v *Prílohe 9.7. Výsledky kvantitatívnych analýz (faktorová analýza, zhluková analýza, multiregresná analýza, multivariačná analýza rozptylu a profilová analýza)* a sú rozdelené do sekcií podľa konkrétnej analýzy a skúmanej krajiny.

5.3.1. Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami

Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami sme vytvorili prostredníctvom faktorovej analýzy (4.2.4.2. *Faktorová analýza*) a popisujeme ich oddelene za Dánsko a Slovensko, a zároveň prezentujeme porovnanie maloobchodných stratégií v oboch krajinách.

5.3.1.1. Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku

Strategické maloobchodné správanie nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku bolo objasnené využitím faktorovej analýzy (viď časť 4.2.4.2. *Faktorová analýza*) na identifikovanie jednoznačných aspektov maloobchodných stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky a rozdielných maloobchodných stratégií na funkčnej úrovni.

Maloobchodné stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku môžu byť charakterizované z troch hľadísk (viď *Rotovanú maticu komponentov č. 1 v Prílohe 9.7.1.*), ktoré sú označené podľa podstaty prvkov, ktoré obsahujú. Prvým je *produktová špecializácia a diferenciácia* (BLRS-DK1), kde zameranie na ponuku konkrétneho produktu odlišuje maloobchodníkov od konkurentov (Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1989). V tomto strategickom faktore,

unikátne vysoko kvalitné produkty a ponuka nových produktov podporujú imidž špecialistov v konkrétnom produktovom rade a odlišujú maloobchodníkov s potravinami od konkurentov. Tiež sa kladie dôraz na diferenciáciu prostredníctvom unikátnej atmosféry.

Druhý, *diferenciácia službami pre zákazníkov* (BLRS-DK2) identifikuje diferenciáciu maloobchodníkov prostredníctvom ponuky vysoko kvalitných a unikátnych služieb pre zákazníkov (Watkin, 1989).

Tretí faktor stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky je *špecializácia na služby zákazníkom* (Covin a Covinová, 1990) *verzus diferenciácia prostredníctvom ponuky privátnej značky alebo produktov pod značkou maloobchodného združenia* (BLRS-DK3). Tento faktor uvádza, že maloobchodníci ktorí zdôrazňujú zameranie na konkrétne služby pre zákazníkov pripisujú nízke hodnoty diferenciácií prostredníctvom ponuky privátnej značky alebo produktov značky maloobchodného združenia a naopak.

Pri analýze **maloobchodných stratégií na funkčnej úrovni** v Dánsku začneme s *sortimentovou stratégiou* (viď *Rotovanú maticu komponentov č. 2 v Prílohe 9.7.1.*). Odvođením z faktorovej analýzy môžeme jasne rozpoznať tri tovarové stratégie aplikované nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku. Prvá stratégia predstavuje *sortiment maloobchodného združenia a orientáciu na nízke ceny* (MS-DK1), kde maloobchodníci zdôrazňujú členstvo v maloobchodnom združení, ponuku sortimentu maloobchodného združenia a produktov pod značkou maloobchodného združenia (Grunert, et al., 2006), ktoré sú menej nákladné, sprevádzané s mimoriadnymi ponukami a všeobecne nízkymi cenami (McGee a Rubach, 1996/1997).

Merchandising (MS-DK2) označuje dôležitosť rozmiestnenia a prezentácie tovaru, ktoré robia predajňu atraktívnejšou a ocenenie podpory dodávateľov v tejto oblasti. Stratégia merchandisingu tiež zahŕňa dobre zásobené (nie prázdne) regály a prítomnosť požadovaných produktov v predajni v každom čase, predovšetkým produktov rozpoznateľných značiek, ktoré sú požadované zákazníkmi, takže zákazníci môžu získať produkty, keď ich potrebujú (Walters a Hanrahan, 2000; Berman a Evans, 2007).

Rozsah produktov (MS-DK3) predstavuje dôraz na širokú ponuku (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) potravinárskeho sortimentu doplnenú ponukou nepotravinárskeho sortimentu. Maloobchodníci, ktorí kladú dôraz na širokú ponuku produktov nezdôrazňujú dôležitosť prítomnosti vždy čerstvých produktov v predajni. Na druhej strane maloobchodníci ponúkajúci užší sortiment považujú prítomnosť vždy čerstvých produktov za veľmi dôležitý aspekt.

Stratégia služieb pre zákazníkov medzi Dánskymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami zahŕňa štyri komponenty (viď *Rotovanú maticu komponentov č. 3 v Prílohe 8.7.1.*). Prvý predstavuje *služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich vernosť* (CS-DK1) prostredníctvom ponuky vernostných programov, programov externých partnerov, organizovania ochutnávok predávaných produktov a ponuky služby vrátenia a výmeny produktov, ktoré zákazníkom nevyhovujú.

Druhý komponent, *starostlivosť o zákazníka* (CS-DK2) obsahuje prístup maloobchodníkov k zákazníkom uplatňovaním osobného prístupu (Uusitalo, 2001; Levy a Weitz, 2009), vybavovaním sťažností a reklamácii zákazníkov (Leighton a Bent, 1997), obsluhovaním ochotným personálom a ponukou predaja prostredníctvom internetu.

Služby podporujúce predaj (CS-DK4) zahŕňajú obsluhovanie priateľským personálom (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), čo napomáha zákazníkom cítiť sa v predajni vítaní a ponuku dodávkovej služby, ktorá uisťuje zákazníkov nakupovať v pohodlí, keď nie sú schopní zásobiť sa v predajni.

Stratégia zahŕňajúca *kvalitu služieb pre zákazníkov* (CS-DK4) odráža vzdelávanie zamestnancov (Field, 2008; Levy a Weitz, 2009) za účelom dodania lepšej a kvalifikovanejšej asistencie pre zákazníkov, a teda vytváranie príjemného maloobchodného prostredia, ktoré viac uspokojuje zákazníkov.

Stratégia formátu a prostredia uplatňovaná dánskymi nezávislými maloobchodníkmi môže byť interpretovaná troma spôsobmi (viď *Rotovanú maticu komponentov č. 4 v Prílohe 9.7.1.*). Prvý naznačuje *pohodlné nakupovanie* (FE-DK1) v zmysle dostupnosti parkovacích miest (Clarke et al., 1997) na uľahčenie prístupu k predajni, a teda zvýšenie možnosti väčších nákupov alebo pohotovostných nákupov, a v zmysle dostatku priestoru v predajni na uľahčenie pohybu a nákupov v predajni.

Druhý faktor predstavuje *vytváranie príjemného prostredia so znižovaním stresových faktorov* (FE-DK2), ktorým zákazníci čelia počas nakupovania potravín, konkrétne vytváranie pokojnej, príjemnej a priateľskej atmosféry, a vyhýbanie sa tvorbe radov (Aylott a Mitchell, 1998) v predajni, čo stojí zákazníkov čas a ničí koncept príjemnej a pokojnej atmosféry.

Posledný strategický faktor formátu a prostredia je *ovplyvňovanie zákazníckeho vnímania* (FE-DK3) prostredníctvom čistoty predajne (*Store Atmospherics: Those who invest see results*, 2004) a kladenia dôrazu na kvalitné osvetlenie.

Komunikačná stratégia medzi dánskymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami zahŕňa štyri komponenty (viď *Rotovanú maticu komponentov č. 5 v Prílohe*

9.7.1.). *Kooperácia s maloobchodným združením* (COM-DK1) odzrkadľuje členstvo nezávislých maloobchodníkov s potravinami v maloobchodnom združení poznanom zákazníkmi a kooperačnú reklamu (Levy a Weitz, 2009) s maloobchodným združením zahŕňajúcu tiež distribúciu letákov, čo je bežným znakom dánskych maloobchodníkov.

Druhý komponent komunikačnej stratégie predstavuje *komunikáciu v prostredí predajne* (COM-DK2) týkajúcu sa vystavovania nových produktov a reklamy na mieste predaja, aktívneho zúčastňovania sa v komunite (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), v ktorej je predajňa umiestnená a tiež internetovú propagáciu.

Reklama v médiách (COM-DK3) obsahuje reklamu v miestnych novinách a miestnom rádiu pokrývajúcich oblasť cieľových zákazníkov maloobchodníkov (Levy a Weitz, 2009). Maloobchodníci kladúci dôraz na informovanie o ponuke prostredníctvom miestnych médií neinformujú zákazníkov v osobnej komunikácii.

Priťahovanie zákazníckej pozornosti (COM-DK4) prostredníctvom reklamných nápisov smerujúcich do predajne (Gilmore et al., 2001) a ponukou zákazníckych súťaží, ktoré napomáhajú vytvárať verných zákazníkov predstavuje posledný faktor komunikačnej stratégie v Dánsku.

5.3.1.2. Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami na Slovensku

Na Slovensku rovnako ako v Dánsku bolo strategické maloobchodné správanie nezávislých maloobchodníkov s potravinami identifikujúce rozdielne aspekty maloobchodných stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek a rozdielných maloobchodných stratégií na funkčnej úrovni objasnené využívaním faktorovej analýzy (viď časť 4.2.4.2. *Faktorová analýza*).

Stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami na Slovensku je charakterizovaná troma faktormi (komponentmi) (viď *Rotovanú maticu komponentov č. 6 v Prílohe 9.7.2.*). Prvý faktor, *špecializácia a diferenciácia prostredníctvom služieb pre zákazníkov a tovarov* (BLRS-SK1), kladie dôraz na špecializáciu prostredníctvom unikátnych vysoko kvalitných služieb a unikátnych produktov, čo napomáha diferenciácii maloobchodníkov od konkurentov (Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1989).

Diferenciácia (BLRS-SK2) odkazuje na diferenciáciu maloobchodníkov od ich konkurentov (Watkin, 1989; Hansen, 2003) prostredníctvom ponuky vysoko kvalitných produktov a vytvárania unikátnej atmosféry pre zákazníkov.

Zameranie na zákazníkov (BLRS-SK3) predstavuje orientáciu maloobchodníkov na konkrétnych zákazníkov a ich uspokojenie (*The key to economic survival*, 2009; Megicks a Warnaby, 2008). Maloobchodníci, ktorí vidia špecializáciu na konkrétnych zákazníkov ako kľúčovú pre svoj úspech, nekladú dôraz na diferenciáciu prostredníctvom ponuky privátnej značky alebo značky maloobchodného združenia.

Ďalej sa pozrieme na **stratégie na funkčnej úrovni** uplatňované nezávislými maloobchodníkmi s potravinami na Slovensku. Prostredníctvom faktorovej analýzy sme vytvorili štyri komponenty **sortimentovej stratégie** (viď *Rotovanú maticu komponentov č. 7 v Prílohe 9.7.2.*) využívané slovenskými maloobchodníkmi. Prvý je *kooperácia s dodávateľmi* (MS-SK1), kde maloobchodníci kladú dôraz na podporu dodávateľov (reprezentovaných maloobchodným alebo veľkoobchodným združením) v oblasti uľahčenia dodávok a podpory v rozmiestnení a prezentácii tovarov, čo tiež odráža dôležitosť využívania počítačov na monitorovanie predaja, nákupov a zásob uľahčujúcich prácu maloobchodníkov (Baron, et al., 2001). V neposlednej rade, dôležitosť sortimentovej ponuky nasledujúcej spoločnú politiku maloobchodného združenia (signalizujúcej ponuku zákazníkom) odzrkadľuje nevyhnutnosť kooperácie pre slovenských nezávislých maloobchodníkov s potravinami.

Druhý faktor, *merchandising* (MS-SK2), predstavuje dôležitosť starostlivosti o produkty a ich rozmiestnenie a prezentáciu, zahŕňajúc dobre zásobené regály a vždy dostupné (Walters a Hanrahan, 2000; Berman a Evans, 2007) a čerstvé produkty v predajni. *Rozsah produktov* (MS-SK3) odráža ponuku širokého sortimentu (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) vrátane ponuky nepotravinárskych produktov a privátnych značiek alebo značiek maloobchodného združenia (Grunert, et al., 2006), ktoré tiež predstavujú nižšie ceny a cenové zvýhodnenia v sortimentovej ponuke.

Posledný komponent sortimentovej stratégie na Slovensku predstavuje *ponuka* (MS-SK4) odzrkadľujúca mimoriadne ponuky produktov za zvýhodnené ceny a ponuku produktov rozpoznateľných značiek, ktoré sú obe požadované zákazníkmi a ovplyvnené spoľahlivosťou dodávateľov pri dodávkach produktov.

V **stratégii zákazníckych služieb** medzi slovenskými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami sme určili štyri faktory (viď *Rotovanú maticu komponentov č. 8 v Prílohe 9.7.2.*).

Prvý faktor *služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu a vysoko kvalitné služby* (CS-SK1) je založený na ochutnávkach, vernostných programoch a dodávkovej službe, ktoré priťahujú zákaznícku pozornosť a budujú ich vernosť spolu so vzdelaným personálom (Field, 2008; Levy a Weitz, 2009), ktorý je schopný dodať vysokokvalitné služby a dobrú starostlivosť o zákazníkov.

Prístup personálu (CS-SK2) odráža správanie zamestnancov maloobchodu a dôležitosť ich priateľského a ochotného prístupu (Broadbridge a Calderwood, 2002) pri obsluhovaní zákazníkov.

Tretí faktor, *individuálny prístup* (CS-SK3) predstavuje osobný prístup (Uusitalo, 2001; Levy a Weitz, 2009) k zákazníkom a asistenciu pri ich nákupoch pre vyššie uspokojenie. Maloobchodníci, ktorí uplatňujú individuálny prístup k zákazníkom nepovažujú platbu kartou za nástroj pre vyššie uspokojenie zákazníkov.

Uspokojovanie zákazníkov (CS-SK4) obsahuje vybavovanie sťažností a reklamácií zákazníkov a vrátenie a výmenu produktov, ktoré zákazníkom nevyhovujú, aby sa znížilo riziko nespokojnosti a identifikovali sa očakávania zákazníkov, a zároveň sa zlepšili služby pre zákazníkov, ponuka sortimentu a ostatné aktivity maloobchodnej činnosti (Leighton a Bent, 1997). Objednávková služba uisťujúca zákazníkov, že dostanú produkty, keď ich potrebujú tiež zvyšuje spokojnosť zákazníkov s maloobchodníkovou prácou a službami.

Pre **stratégiu formátu a prostredia** sme identifikovali tri strategické komponenty využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami na Slovensku (viď *Rotovanú maticu komponentov č. 9 v Prílohe 9.7.2.*).

Výhodné umiestnenie (FE-SK1) dôležité pre úspešné podnikanie je spojené s vysokou koncentráciou ľudí v blízkosti predajne (Clarke et al., 1997; Gilmore et al., 2001; Baltas a Papastathopoulou, 2003) a s priestrannou predajňou (Gilmore et al., 2001) umožňujúcimi pohodlné nakupovanie (Baltas a Papastathopoulou, 2003). Na druhej strane maloobchodníci kladúci dôraz na výhodné umiestnenie predajne nepriradujú vysokú dôležitosť nízkym prevádzkovým nákladom, a to preto, že výhodné umiestnenie s vysokou koncentráciou ľudí kompenzuje vyššie náklady zvyčajne spojené s dobrým miestom predajne.

Atmosféra (FE-SK2) zahŕňa priateľské, príjemné, pokojné a čisté (*Store Atmospherics: Those who invest see results*, 2004) prostredie vytvárané maloobchodníkom, aby sa ľudia v predajni cítili dobre a vítaní a ovplyvnilo ich rozhodnutie nakupovať v danej predajni.

Vyhýbanie sa stresovým faktorom pri nákupe (FE-SK3) obsahuje vyhýbanie sa tvorbe radov v predajni (Aylott a Mitchell, 1998), poskytovanie dobrého osvetlenia (Viestová et al., 2008), ktoré ovplyvňuje vnímanie zákazníkov a celkový dojem z predajne, a dostupnosť parkovacích miest (Clarke et al., 1997), ktoré robia nakupovanie pohodlnejším.

Komunikačná stratégia medzi slovenskými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami (viď *Rotovanú maticu komponentov č. 10 v Prílohe 9.7.2.*) je vysvetlená tromi komponentmi. Prvý, *kooperácia s maloobchodným združením a reklama v médiách* (COM-SK1), odráža partnerstvo nezávislých maloobchodníkov s potravinami a maloobchodného združenia, kedy maloobchodné združenie realizuje komunikáciu pod svojim menom v spolupráci s maloobchodníkom (Levy a Weitz, 2009). Maloobchodník sa prezentuje pod firemným štítom maloobchodného združenia, zabezpečuje distribúciu letákov pripravených a vytlačených maloobchodným združením, ponúka súťaže pre zákazníkov pripravené maloobchodným združením a preberá výhody z reklamy maloobchodného združenia v miestnych médiách, prípadne realizuje reklamu v miestnych médiách (noviny a rádio) samostatne (Levy a Weitz, 2009).

Druhý komponent predstavuje *internetovú propagáciu* (COM-SK2) maloobchodníkmi, ktorí kladú dôraz na využívanie moderného komunikačného nástroja, chcú pokryť širšiu oblasť zákazníkov alebo špecificky zákaznícky segment, prípadne ponúkať internetový predaj svojich produktov (Levy a Weitz, 2009).

Posledný komponent komunikačnej stratégie, *komunikácia v predajni* (COM-SK3) zahŕňa reklamu na mieste predaja, využívanie reklamných nápisov priťahujúcich pozornosť k predajni (Gilmore et al., 2001) a informovanie zákazníkov o ponuke v osobnej komunikácii počas nákupu.

5.3.1.3. Porovnanie maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku

Porovnaním **stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek** v Dánsku a na Slovensku môžeme pozorovať niekoľko rozdielov.

Maloobchodníci v Dánsku využívajú viac ponukovo orientované (buď na tovary alebo služby pre zákazníkov) a jasne rozlíšené stratégie. Zahŕňajú buď produktovú špecializáciu, ktorá je vysoko spojená s produktovou diferenciáciou alebo diferenciáciu

prostredníctvom služieb (Watkin, 1989), aby sa odlišili od konkurentov ponukou služieb vyššej kvality a jedinečnosti. Tretia stratégia zahŕňa špecializáciu na služby pre zákazníkov (Covin a Covinová, 1990), kde sa maloobchodníci zameriavajú na konkrétnu službu a snažia sa dodať najvyššiu kvalitu tejto služby, aby uspokojili zákazníkov. Maloobchodníci, ktorí zvyčajne nevyužívajú diferenciáciu prostredníctvom služieb sa odlišujú prostredníctvom ponuky produktov privátnej značky alebo značky maloobchodného združenia.

Na Slovensku sú strategické prvky zahŕňajúce špecializáciu a diferenciáciu prostredníctvom služieb a produktov špecializáciu zoskupené spolu. Maloobchodníci, ktorí využívajú stratégiu produktovej špecializácie sa zvyčajne špecializujú aj na služby pre zákazníkov a snažia sa odlíšiť od konkurentov prostredníctvom ponuky, ktorá je unikátna a vyššej kvality (Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1989). Druhá stratégia zahŕňa diferenciáciu (Watkin, 1989; Hansen, 2003) predstavujúcu úsilie odlíšiť sa prostredníctvom produktov vysokej kvality spolu s tvorbou unikátnej atmosféry. Tretia stratégia je stratégia špecializácie (zamerania) na zákazníka odrážajúca orientáciu maloobchodníkov na konkrétnych zákazníkov a ich uspokojenie (*The key to economic survival*, 2009; Megicks a Warnaby, 2008). Táto stratégia chýba v Dánsku, a preto poukazuje na potvrdenie našej hypotézy **H5, že maloobchodníci s potravinami na Slovensku viac využívajú stratégiu orientovanú na zákazníkov než maloobchodníci v Dánsku**. Uvedené je spojené s vyšším počtom maloobchodníkov na Slovensku, ktorí nespolupracujú s maloobchodným združením, a teda sa snažia prilákať a udržať zákazníkov prostredníctvom orientácie na ich potreby a požiadavky.

Ďalej budeme porovnávať **stratégie na funkčnej úrovni**. V *sortimentovej stratégii* sú dve stratégie v Dánsku a na Slovensku podobné. Konkrétne stratégia merchandisingu a stratégia rozsahu produktov. Maloobchodníci v Dánsku sa viac orientujú na ponuku sortimentu maloobchodného združenia a nízke ceny, aby boli konkurencieschopnejšími voči ponuke veľkých reťazcov (McGee a Rubach, 1996/1997). Slovenskí maloobchodníci zdôrazňujú kooperáciu s dodávateľmi, zastúpenými aj maloobchodnými združeniami, a ich podporu v mnohých „nových a moderných“ aktivitách predstavujúcich techniky rozmiestnenia predajne a tovaru, využívanie moderných technológií (Baron, et al., 2001) vo svojom podnikaní za účelom vzdelávania sa a dosiahnutia vyššej konkurencieschopnosti. Štvrtý komponent sortimentovej stratégie odráža mimoriadne ponuky produktov za zvýhodnené ceny a ponuku rozpoznateľných značiek produktov,

ktoré sú obe dopytované zákazníkmi a ovplyvnené spoľahlivosťou dodávateľov pri dodávkach produktov.

Stratégia služieb pre zákazníkov tiež odráža **vyššiu orientáciu na zákazníkov na Slovensku (H5)**. V Dánsku zahŕňajú komponenty služieb pre zákazníkov služby priťahujúce zákazníkov, podporujúce predaj produktov, predstavujúce vysoko kvalitné služby a starostlivosť o zákazníkov. Všetky strategické komponenty sú viac orientované na ponúkané služby a ich kvalitu za účelom prilákania viacerých zákazníkov.

Na Slovensku, jeden strategický komponent zoskupuje služby priťahujúce zákazníkov a budujúce zákaznícku lojalitu a orientáciu na vysoko kvalitné služby. Iné strategické komponenty sú orientované na zákazníkov, prístup personálu, individuálny prístup spolu s asistenciou pri nákupe a uspokojením zákazníkov.

Pri *stratégii formátu a prostredia* zdôrazňujú dánski maloobchodníci pohodlie pri nakupovaní (Baltas a Papastathopoulou, 2003) v zmysle dostupnosti parkovacích miest a priestrannej predajne (Gilmore et al., 2001) a slovenskí maloobchodníci vidia výhodné umiestnenie na miestach s vysokou koncentráciou ľudí (Clarke et al., 1997; Gilmore et al., 2001; Baltas a Papastathopoulou, 2003). Atmosféra maloobchodníkov v Dánsku zahŕňa tvorbu príjemného prostredia so znižovaním stresových faktorov pri nákupe (Aylott a Mitchell, 1998) v jednom strategickom komponente. Na Slovensku sú tieto rozdelené na komponenty zahŕňajúce príjemnú atmosféru a komponenty znižujúce stresové faktory pri nákupe (Aylott a Mitchell, 1998) zahŕňajúce tiež dostupnosť parkovacích miest (Clarke et al., 1997). Navyše, maloobchodníci v Dánsku ovplyvňujú vnímanie zákazníkov prostredníctvom prvkov atmosféry.

Niektoré z *komunikačných stratégií* sú podobné v Dánsku a na Slovensku. Obe krajiny zahŕňajú strategické komponenty kooperačnej komunikácie s maloobchodným združením (Levy a Weitz, 2009). Na Slovensku je tu zahrnutá aj reklama v médiách (Levy a Weitz, 2009). V Dánsku je reklama v médiách samostatným strategickým komponentom. Ďalšiu podobnosť zahŕňa komunikácia v predajni, ktorá je v Dánsku rozšírená o vyššiu angažovanosť v komunite (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) a na **Slovensku o vyššiu orientáciu na zákazníka (H5)** zahŕňajúcu osobnú komunikáciu ponuky počas nákupov zákazníkov.

Posledný komunikačný komponent v Dánsku zahŕňa priťahovanie pozornosti zákazníkov prostredníctvom reklamných nápisov smerujúcich do predajne (Gilmore et al., 2001) a ponuky súťaží pre zákazníkov, ktoré môžu pomôcť vytvoriť lojálnych zákazníkov. Na Slovensku je prítomný aj komponent internetovej propagácie (Levy a Weitz, 2009).

Ako môžeme vidieť, medzi stratégiami využívanými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku existujú rozdiely, ale tiež určité podobnosti, predovšetkým na funkčnej úrovni. Naše výsledky potvrdili hypotézu **H5**, že *nezávislí maloobchodníci s potravinami na Slovensku využívajú stratégiu viac orientovanú na zákazníkov ako maloobchodníci v Dánsku*.

5.3.2. Strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami

Následne, po identifikovaní komponentov maloobchodného strategického správania v Dánsku a na Slovensku, sa náš výskum zamerail na určenie strategických skupín nezávislých maloobchodníkov s potravinami, ktoré definujú typy podobných firiem sledujúcich porovnateľné stratégie v ich konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a národnými maloobchodnými reťazcami.

Pre naplnenie uvedeného zámeru sme uplatnili zhukovú analýzu (4.2.4.3. *Zhluková analýza*) s využitím premenných maloobchodných stratégií tak na úrovni podnikateľskej jednotky ako aj na funkčnej úrovni odvodených z predchádzajúcej faktorovej analýzy. V nasledujúcej časti budeme prezentovať výsledky a popíšeme strategické skupiny a podobnosti a odlišnosti medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v oboch krajinách.

5.3.2.1. Strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku

V Dánsku sme určili štyri strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami (viď *Tabuľka č. 1 v Prílohe 9.7.3.*) predstavujúce špecialistov (n=31), špecialistov v službách pre zákazníkov (n=10), členov maloobchodného združenia (n=82) a obchodníkov (n=4).

Špecialisti predstavujú maloobchodníkov, ktorí konkurujú prostredníctvom produktovej špecializácie a diferenciácie (Fiorito a LaForge, 1986; Megicks, 2001; Conant at al., 1993). Títo maloobchodníci sa zameriavajú na konkrétny produkt, ktorý ich odlišuje od konkurentov a kladú vysoký dôraz na ponuku vysoko kvalitných a unikátnych produktov sprevádzaných úsilím ponúkať vždy nové produkty vo svojom sortimente.

Špecialisti nevidia výhody v spolupráci s maloobchodným združením a ponuke sortimentu a značiek maloobchodného združenia kombinovaných s ponukou sortimentu za nízke ceny. Tiež nevidia dôležitosť v širokom potravinárskom sortimente a nedopĺňajú ho

ponuku nepotravinárskeho sortimentu. Na druhej strane, ponúkajú užší sortiment a kladú dôraz na dôležitosť vždy čerstvých produktov v predajni.

Maloobchodníci v tejto skupine vyzdvihujú kvalitu služieb pre zákazníkov a starostlivosť o zákazníkov dosahovanú vzdelávaním pracovníkov, uplatňovaním osobného prístupu k zákazníkom, riešením sťažností a obsluhovaním ochotným personálom. Je to za účelom dodania lepšej a kvalifikovanejšej asistencie zákazníkom, a teda vytvorenia príjemného maloobchodného prostredia, ktoré viac uspokojí zákazníkov. Títo maloobchodníci zvyčajne ponúkajú aj internetový predaj svojich produktov. Špecialisti využívajú uvedené vysokokvalitné a unikátne služby tiež na odlíšenie sa od konkurentov.

Za účelom prilákať zákazníkov a budovať ich lojalitu, špecialisti ponúkajú vernostné programy a programy externých partnerov, organizujú ochutnávky predávaných produktov a ponúkajú službu vrátenia a výmeny produktov, ktoré zákazníkom nevyhovujú, aby si udržali imidž ponuky kvalitných produktov. Tiež ovplyvňujú zákazníkov vplývaním na ich vnímanie prostredníctvom čistej predajne s kvalitným osvetlením.

Maloobchodníci patriaci do tejto skupiny vytvárajú podmienky pre pohodlné nakupovanie prevádzkovaním parkovacích miest na uľahčenie dostupnosti predajne a vytváraním dostatku priestoru v predajni na uľahčenie pohybu zákazníkov po predajni.

Ich komunikačná stratégia predstavuje komunikáciu v prostredí predajne vystavovaním nových produktov a reklamou na mieste predaja, v kombinácii s aktívnou angažovanosťou v komunite, kde je predajňa umiestnená. Vzhľadom na to, že ponúkajú aj internetový predaj, internetová propagácia je tiež prítomná.

Druhá skupina predstavuje **špecialistov na služby pre zákazníkov**. Maloobchodníci v tejto strategickej skupine konkurujú prostredníctvom špecializácie na služby pre zákazníkov (Covin a Covinová, 1990). Zameriavajú sa na konkrétnu službu a na vytváranie dobrej nákupnej skúsenosti tvorbou príjemného prostredia a znižovaním stresových faktorov, ktorým zákazníci čelia počas nakupovania potravín. Títo maloobchodníci vytvárajú pokojnú, príjemnú a priateľskú atmosféru, takže sa ľudia cítia v predajni dobre a vítaní a vyhnú sa čakaniu v rade.

Maloobchodníci v tejto skupine, rovnako ako maloobchodníci v predchádzajúcej skupine, nekladú dôraz na členstvo v maloobchodnom združení, spoluprácu s maloobchodným združením a ponuku sortimentu maloobchodného združenia.

Špecialisti na služby pre zákazníkov kladú dôraz na dôležitosť kvality zamestnancov, ich vzdelanie a priateľský prístup k zákazníkom. Ponúkajú dodávkovú

službu, ktorá umožňuje zákazníkom nakupovať pohodlne, keď nie sú schopní zájsť za nákupmi priamo do predajne. Títo maloobchodníci sa zvyčajne zameriavajú aj na ponuku konkrétnych produktov, ktoré ich odlišujú od silnej konkurencie.

Za účelom prilákania pozornosti zákazníkov vystavujú reklamné nápisy smerujúce do predajne a ponúkajú súťaže pre zákazníkov, ktoré im pomáhajú vytvoriť verných zákazníkov.

Najväčšiu skupinu nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku predstavujú **členovia maloobchodného združenia** (Megicks, 2001), ktorí vyzdvihujú členstvo v maloobchodnom združení známom pre zákazníkov a kooperačnú reklamu s maloobchodným združením zahŕňajúcu tiež distribúciu letákov.

Členovia maloobchodného združenia ponúkajú sortiment maloobchodného združenia a produkty pod značkou maloobchodného združenia, ktoré sú lacnejšie a sprevádzané mimoriadnymi ponukami. Nízke ceny vo všeobecnosti považujú za veľmi dôležité pre ich konkurencieschopnosť. Široká ponuka potravinárskeho sortimentu doplnená ponukou nepotravinárskeho sortimentu je spoločným znakom maloobchodníkov v tejto strategickej skupine.

Okrem distribúcie letákov priťahujú členovia maloobchodného združenia zákazníkov prostredníctvom reklamy v miestnej tlači a rádiu (ktoré pokrývajú oblasť cieľových zákazníkov), reklamných nápisov smerujúcich do predajne a ponuky súťaží pre zákazníkov, ktoré môžu pomôcť vytvoriť lojálnych zákazníkov.

Členovia maloobchodného združenia pripisujú nízky význam špecializácií a diferenciácií prostredníctvom produktov a služieb pre zákazníkov. Naopak, kladú dôraz na diferenciáciu prostredníctvom ponuky produktov privátnej značky alebo značky maloobchodného združenia.

Posledná skupina predstavuje **obchodníkov** (Conant et al., 1993), maloobchodníkov, ktorí konkurujú prostredníctvom sofistikovanej sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov. Títo maloobchodníci poukazujú na nevyhnutnosť rozmiestnenia a prezentácie tovarov, ktorá robí predajňu atraktívnejšou a oceňujú podporu dodávateľov v tejto oblasti. V tejto súvislosti sú veľmi dôležité dobre zásobené (nie prázdne) regály a dostupnosť produktov. Obchodníci predávajú predovšetkým produkty rozpoznateľných značiek, ktoré sú požadované zákazníkmi. Tiež sa zameriavajú na konkrétny produkt, ktorý odlišuje ich ponuku od konkurentov a zdôrazňujú ponuku unikátnych vysoko kvalitných produktov a ponuku nových produktov.

Stratégia služieb pre zákazníkov tiež zahŕňa širokú ponuku. Obchodníci vyzdvihujú priateľský a vzdelaný personál, ktorý v predajni lepšie a kvalifikovanejšie asistuje zákazníkom. Tiež sa špecializujú na konkrétnu službu pre zákazníkov, zvyčajne dodávkovú službu, aby zákazníkom ponúkli vyššiu hodnotu. Obchodníci sa zameriavajú aj na ponuku služieb, ktoré priťahujú zákazníkov a budujú ich lojalitu, konkrétne ponuku vernostných programov, programov externých partnerov, ochutnávky a službu vrátenia a výmeny produktov, ktoré zákazníkom nevyhovujú.

Na doplnenie celkovej strategickej orientácie, obchodníci vytvárajú príjemné prostredie pre zákazníkov s pokojnou, príjemnou a priateľskou atmosférou a vyhýbaním sa tvorbe radov v predajni, ktoré stoja zákazníkov čas a ničia koncept príjemnej a pokojnej atmosféry.

Maloobchodníci v tejto skupine rovnako nekladú dôraz na členstvo v maloobchodnom združení so všetkými sprievodnými znakmi. Uplatňujú veľmi širokú stratégiu a javia záujem o pokrytie všetkých aspektov maloobchodných stratégií (Conant et al., 1993).

Strategické skupiny špecialisti na služby pre zákazníkov a obchodníci uplatňujú veľmi podobné stratégie. Obchodníci sa odlišujú v silnejšej orientácií na ponuku tovarov a ich prezentáciu a špecialisti na služby pre zákazníkov v silnejšej orientácií na služby. Obe skupiny nekladú dôraz na členstvo v maloobchodnom združení, široký potravinársky sortiment zahŕňajúci nepotravinárske produkty a produkty privátnej značky a tiež nekladú dôraz na priestrannú predajňu a dostupnosť parkovacích miest. Po uvážení podobností a výsledkov kvalitatívneho výskumu predpokladáme, že tieto predajne predstavujú formáty **convenience stores**, ktoré sú blízko k zákazníkom a zameriavajú sa na ponuku služieb a kvalitného tovaru, aby boli schopné čeliť silnej konkurencii.

V prvej strategickej skupine nezávislých maloobchodníkov s potravinami môžeme jasne rozoznať **špecializované predajne** a druhá predstavuje maloobchodníkov, ktorí sú **členmi maloobchodných združení** a nasledujú spoločnú politiku maloobchodného združenia.

5.3.2.2. Strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami na Slovensku

Na Slovensku bolo určených päť strategických skupín maloobchodníkov (viď *Tabuľka č. 2 v Prílohe 9.7.4.*), zahŕňajúcich maloobchodníkov orientovaných na zákazníkov (n=26), členov maloobchodného združenia (n=129), špecialistov (n=71), maloobchodníkov v blízkosti zákazníkov (n=5) a maloobchodníkov v susedstve (n=4).

Prvá skupina, **maloobchodníci orientovaní na zákazníkov**, zahŕňa maloobchodníkov, ktorí sú výrazne zameraní na svojich cieľových zákazníkov a ich uspokojenie (Megicks a Warnaby, 2008). Uplatňujú osobný prístup k zákazníkom a asistujú im pri nákupe pre väčšie uspokojenie.

Tiež zdôrazňujú prístup personálu a jeho správanie, konkrétne priateľské a ochotné vystupovanie pri obsluhovaní zákazníkov. Zákazníci tak cítia, že sú v predajni vítaní a že sa maloobchodník o nich stará.

Atmosféra predajne tiež odráža orientáciu na zákazníkov zahŕňajúcu priateľské, príjemné, pokojné a čisté prostredie vytvárané maloobchodníkom, ktoré ovplyvňuje pocity a rozhodnutie zákazníkov nakupovať v predajni.

Táto skupina maloobchodníkov nezahŕňa členov maloobchodného združenia a maloobchodníci tiež neponúkajú špeciálne služby pre zákazníkov alebo tovary. Hlavným nástrojom konkurencie je špecializácia na zákazníkov a starostlivosť a uspokojenie cieľových zákazníkov.

Členovia maloobchodného združenia predstavujú skupinu maloobchodníkov začlenených v maloobchodnom združení. Ich stratégia odráža partnerstvo s maloobchodným združením, kedy maloobchodné združenie zastrešuje komunikáciu pod svojim menom v spolupráci s maloobchodníkom. Ten sa prezentuje pod menom maloobchodného združenia, zabezpečuje distribúciu letákov pripravovaných a tlačených maloobchodným združením, ponúka súťaže pre zákazníkov pripravované združením a preberá výhody z reklamy maloobchodného združenia v lokálnych médiách a internetovej propagácie, prípadne komunikuje v miestnych médiách (noviny a rádio) a prostredníctvom internetu samostatne.

V súvislosti s členstvom v maloobchodnom združení kladú maloobchodníci dôraz na spoluprácu s dodávateľmi (maloobchodným alebo veľkoobchodným združením) a ich podporu týkajúcu sa zjednodušenia dodávok a poradenstva pri rozmiestnení a prezentácii tovarov a využívaní počítačov na monitorovanie predaja, nákupov a zásob, čo maloobchodníkom značne uľahčuje prácu.

Dôležitosť sortimentovej ponuky nasledujúcej spoločnú politiku maloobchodného združenia odráža nevyhnutnosť spolupráce pre slovenských nezávislých maloobchodníkov s potravinami v tejto strategickej skupine. Maloobchodníci ponúkajú široký potravinársky sortiment doplnený ponukou nepotravinárskych produktov a privátnych značiek alebo značiek maloobchodného združenia, ktoré tiež predstavujú nižšie ceny a cenové zvýhodnenia v sortimentovej ponuke.

Stratégia prostredia maloobchodníkov v tejto strategickej skupine zahŕňa vyhýbanie sa tvorbe radov v predajni, poskytovanie dobrého osvetlenia, ktoré ovplyvňuje zákaznícke vnímanie a celkový dojem z predajne a dostupnosť parkovacích miest, ktoré robia nakupovanie pohodlnejším.

Členovia maloobchodného združenia tiež priťahujú zákazníkov a budujú ich lojalitu prostredníctvom ponuky ochutnávok a vernostných programov. Ponúkajú aj dodávkovú službu, ktorá priťahuje pozornosť zákazníkov a buduje ich vernosť. Maloobchodníci v danej skupine kladú dôraz aj na vzdelaných zamestnancov, ktorí sú schopní dodávať vysokokvalitné služby a dobrú starostlivosť o zákazníkov.

Hlavný nástroj diferenciácie maloobchodníkov zahrnutých v tejto skupine je členstvo v maloobchodnom združení, a s tým súvisiace prvky maloobchodnej stratégie. Podobná skupina predstavujúca obchodníkov nákupnej skupiny (buying group merchants) bola vytvorená aj v štúdiu Megicksa (2001).

Tretia strategická skupina nezávislých maloobchodníkov s potravinami na Slovensku zahŕňa **špecialistov** (Fiorito a LaForge, 1986; Megicks, 2001; Conant et al., 1993). Maloobchodníci v tejto skupine zdôrazňujú zameranie na unikátne vysoko kvalitné produkty, ktoré im spolu s vytváraním unikátnej atmosféry pomáhajú odlíšiť sa od konkurentov.

Títo maloobchodníci uprednostňujú komunikáciu v predajni zahŕňajúcu reklamu na mieste predaja, využívanie reklamných nápisov priťahujúcich pozornosť k predajni a informovanie zákazníkov o ponuke v osobnej komunikácii počas nákupu.

Tiež priťahujú zákazníkov ochutnávkami, vernostnými programami a ponukou dodávkovej služby. Vzdelávanie zamestnancov je rovnako dôležité pre dodanie vysokokvalitných služieb a starostlivosť o zákazníkov.

Špecialisti zdôrazňujú aj merchandising s dôrazom na starostlivosť o produkty, ich rozmiestnenie a prezentáciu, dobre zásobené regály a vždy dostupné a čerstvé produkty v predajni.

Zameriavajú sa na svojich cieľových zákazníkov a ich čo najlepšie uspokojenie využívaním osobného prístupu a asistencie zákazníkom počas nakupovania. Súvisí to aj so správaním zamestnancov maloobchodníkov a nevyhnutnosťou ich priateľského a nápomocného prístupu pri obsluhovaní zákazníkov.

Mimoriadne ponuky produktov za zvýhodnené ceny a ponuky rozpoznateľných značiek, obe požadované zákazníkmi a ovplyvnené spoľahlivosťou dodávateľov pri dodávkach tovaru, sú tiež dôležité pre maloobchodníkov v strategickej skupine špecialistov.

Pre úspešné podnikanie špecialistov je dôležité aj výhodné umiestnenie s vysokou koncentráciou ľudí v blízkosti predajne. Tiež kladú dôraz na priestrannú predajňu umožňujúcu pohodlné nakupovanie. Naopak neprípisujú vysokú dôležitosť nízkym prevádzkovým nákladom, vzhľadom na to, že výhodné umiestnenie s vysokou koncentráciou ľudí kompenzuje vyššie náklady zvyčajne spojené s dobrým miestom predajne.

Špecialisti nepociťujú potrebu spolupráce s maloobchodným združením a rovnako ani široká ponuka potravinárskeho sortimentu doplnená ponukou nepotravinárskych produktov nie je kľúčová pre ich podnikanie.

Štvrtú skupinu predstavujú **maloobchodníci v blízkosti zákazníkov** kladúci dôraz na výhodné umiestnenie, prístup personálu a rozsah produktov. Uvedení maloobchodníci uprednostňujú vo svojej stratégii umiestnenie s vysokou koncentráciou ľudí v blízkosti predajne (Clarke et al., 1997; Gilmore et al., 2001; Baltas a Papastathopoulou, 2003), potláčajú tak nízke prevádzkové náklady.

Tiež považujú priateľský a ochotný personál za dôležitý aspekt služieb pre zákazníkov, aby vytvorili príjemné prostredie.

Sortimentová ponuka maloobchodníkov v blízkosti zákazníkov sa zameriava na široký sortiment aj s ponukou nepotravinárskych produktov. Zdôrazňujú aj rozmiestnenie a prezentáciu tovaru s dobre zásobenými regálmi a vždy dostupnými a čerstvými produktmi v predajni.

Ich komunikácia zahŕňa komunikáciu v predajni pokrývajúcu reklamu na mieste predaja, reklamné nápisy priťahujúce pozornosť k predajni a informovanie zákazníkov o ponuke v osobnej komunikácii počas nákupu.

Posledná strategická skupina nezávislých maloobchodníkov s potravinami na Slovensku je reprezentovaná **maloobchodníkmi v susedstve**, ktorí zdieľajú mnohé podobnosti s maloobchodníkmi v blízkosti zákazníkov, konkrétne dôležitosť výhodného

umiestnenia, osobného prístupu a rozsahu ponuky produktov. Napriek tomu, hodnoty priradené týmto strategickým premenným nie sú tak vysoké ako v prípade maloobchodníkov v blízkosti zákazníkov.

Maloobchodníci v susedstve tiež zdieľajú charakteristiky s maloobchodníkmi orientovanými na zákazníkov. Sú zameraní na svojich cieľových zákazníkov a ich maximálne uspokojenie a uplatňujú osobný prístup k zákazníkovi a asistujú pri ich nákupe. Hodnoty priradené spoločným premenným sú opäť menšie ako v prípade maloobchodníkov orientovaných na zákazníkov.

Maloobchodníci v susedstve uplatňujú komunikáciu v predajni spolu s internetovou propagáciou.

Strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami na Slovensku odrážajú členstvo v maloobchodnom združení a formát predajní prevádzkovaný maloobchodníkmi.

5.3.2.3. Porovnanie strategických skupín nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku a na Slovensku

Strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku a na Slovensku opäť ponúkajú určité podobnosti a rozdiely. Dve skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami sú zhodné, špecialisti a členovia maloobchodného združenia. Samozrejme existujú mierne rozdiely medzi týmito strategickými skupinami v Dánsku a na Slovensku, podľa určitých rozdielov v maloobchodných stratégiách, ale podstata skupín zostáva.

Špecialisti sa zameriavajú na ponuku konkrétnych produktov, predovšetkým sprevádzaných vysokou kvalitou a výnimočnosťou produktov, ktoré maloobchodníkov odlišujú od konkurentov. Zvyčajne vysoko kvalitné alebo unikátne služby majú miesto v ich ponuke a poskytujú lepšie uspokojenie pre zákazníkov. Zdôrazňujú komunikáciu v predajni, prezentáciu a dostupnosť produktov, vytváranie príjemnej atmosféry a ostatné komponenty podriadené hlavnej stratégii špecializácie. Táto strategická skupina využíva stratégie typické pre špecializované predajne a tiež bola identifikovaná v štúdiách realizovaných Fioritom a Laforgem (1986), Megicksom (2001) a Conantom et al. (1993)

medzi malými nezávislými maloobchodníkmi všeobecne (nielen medzi maloobchodníkmi s potravinami).

Členovia maloobchodného združenia na druhej strane považujú spoluprácu so silnejšou organizáciou za dôležitú pre úspešné podnikanie a podriaďujú ostatné elementy maloobchodných stratégií tejto kooperácii a zároveň preberajú výhody z ponuky produktov, cenových zvýhodnení, komunikačnej stratégie a pod. Podobná strategická skupina bola vytvorená aj z výsledkov Megicksovej (2001) štúdie, označená ako obchodníci nákupnej skupiny (buying group merchants) a zahŕňa členov nákupných skupín, ktorí vystupujú ako tradiční obchodníci.

Ostatné dve strategické skupiny v Dánsku predstavujú špecialistov na služby pre zákazníkov (Covin a Covinová, 1990) a obchodníkov (Conant et al., 1993), ktorí uplatňujú veľmi podobné stratégie. Obchodníci sa odlišujú v silnejšej orientácii na ponuku tovarov a ich prezentáciu a špecialisti na služby pre zákazníkov v silnejšej orientácii na služby. Napriek tomu, obe skupiny nekladú dôraz na členstvo v maloobchodnom združení, široký sortiment zahŕňajúci nepotravinárske produkty a produkty privátnych značiek a tiež nekladú dôraz na priestrannú predajňu a dostupnosť parkovacích miest.

Na Slovensku boli určené tri ďalšie skupiny. Skupina maloobchodníkov orientovaných na zákazníkov potvrdzuje naše zistenia, že ***maloobchodníci na Slovensku sú viac orientovaní na zákazníkov ako maloobchodníci v Dánsku (H5)***. Táto skupina zahŕňa maloobchodníkov výrazne orientovaných na svojich cieľových zákazníkov a ich uspokojenie (Megicks a Warnaby, 2008). Uplatňujú osobný prístup k zákazníkom a asistujú pri ich nákupe pre vyššie uspokojenie. Maloobchodníci v tejto skupine zvyčajne nespolupracujú so žiadnym maloobchodným združením a tiež neponúkajú pre zákazníkov špeciálne služby alebo tovary. Ich hlavným konkurenčným nástrojom je zameranie sa na zákazníka a starostlivosť a uspokojovanie cieľových zákazníkov.

Ďalšia skupina predstavuje maloobchodníkov v blízkosti zákazníka kladúcich dôraz na výhodné umiestnenie, prístup personálu a rozsah produktov. Maloobchodníci vo svojej stratégii vyzdvihujú umiestnenie s vysokou koncentráciou ľudí v blízkosti predajne (Clarke et al., 1997; Gilmore et al., 2001; Baltas a Papastathopoulou, 2003), potláčajú nízke prevádzkové náklady.

Maloobchodníci v susedstve zdieľajú mnohé podobnosti s maloobchodníkmi v blízkosti zákazníka, konkrétne dôležitosť výhodného umiestnenia, prístup personálu a rozsah ponuky produktov. Napriek tomu, hodnoty pripisované uvedeným premenným maloobchodných stratégií nie sú také vysoké ako v prípade maloobchodníkov v blízkosti

zákazníkov. Sú zameraní na svojich cieľových zákazníkov a ich maximálne uspokojenie a uplatňujú osobný prístup k zákazníkom a asistujú ich nakupovanie. Hodnoty pripisované týmto spoločným premenným sú opäť menšie ako v prípade maloobchodníkov orientovaných na zákazníkov.

Strategické skupiny v Dánsku a na Slovensku primárne odrážajú členstvo v maloobchodnom združení a formát predajne. Všetky strategické komponenty sú potom spojené s týmito charakteristikami a ostatnými príležitosťami, ktoré maloobchodníci majú v ich konkurenčnom prostredí.

5.3.3. Vplyv maloobchodných stratégií na výkon

Na nasledujúcich stranách sa zaoberáme vplyvom maloobchodných stratégií, vytvorených prostredníctvom faktorovej analýzy (viď 5.3.1. *Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami*), na výkon nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Analyzujeme aj rozdiely medzi členmi a nečlenmi maloobchodného združenia a odlišnými formátmi predajní. Uplatnili sme multiregresnú analýzu, profilovú analýzu a viacnásobnú analýzu rozptylu, aby sme získali výsledky a testovali hypotézy (viď časť 4.2.4.4. *Multiregresná analýza, multivariačná analýza rozptylu a profilová analýza*).

5.3.3.1. Vplyv maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku na výkon

Aby sme analyzovali vplyv maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku, najskôr sme uplatnili štandardnú multiregresiu pre oddelené analýzy vplyvov na štyri ukazovatele výkonu zo strany premenných stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky a funkčnej úrovni. Výsledky analýzy na rozdielnych úrovniach maloobchodných stratégií sú spracované v *Prílohe 9.7.5. v Tabuľke č. 3.*

V premenných na úrovni podnikateľskej jednotky sú významné dva vplyvy na výkon (konkrétne v modeloch predaj a obrat) prezentované produktovou špecializáciou a diferenciáciou. Výsledky teda potvrdzujú, že existuje pozitívny vplyv produktovej špecializácie a diferenciácie na výkon dánskych nezávislých maloobchodníkov s potravinami.

Výsledky ďalej poukazujú, že sortimentová stratégia a stratégia služieb pre zákazníkov sú negatívne spojené s výkonom dánskych nezávislých maloobchodníkov s potravinami (v 9 premenných). Pozitívny prínos predstavuje pohodlné nakupovanie. Reklamné nápisy a ponuka zákazníckych súťaží prispieva k celkovému výkonu nízkou významnosťou a sú negatívne spojené s predajom tiež s nízkou významnosťou.

Tiež sme uplatnili hierarchickú regresnú analýzu, aby sme zistili kombinovaný efekt premenných stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek a stratégií na funkčnej úrovni a aby sme videli, či sa výsledky zmenia od tých, ktoré skúmali oddelené vplyvy stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek a stratégií na funkčnej úrovni na výkon.

Výsledky hierarchickej regresnej analýzy umožňujú, aby boli vplyvy dvoch setov premenných hodnotené v kombinovanom modeli a tiež stanovujú rozsah relatívneho vplyvu dvoch setov účinkov prostredníctvom identifikovania významnosti zmeny v R^2 medzi prvými a druhými modelmi (Megicks, 2007). Výsledky hierarchickej regresnej analýzy sú prezentované v *Prílohe 9.7.5. v Tabuľke č. 4.*

V zásade, výsledky hierarchickej regresnej analýzy potvrdzujú výsledky získane zo štandardnej regresie, kedy boli vplyvy stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek analyzované oddelene od stratégií na funkčnej úrovni. Potom, čo boli dve strategické úrovne kombinované spolu, úrovne významnosti premenných stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek sa stali o niečo menšie a úrovne významnosti rovnakých premenných stratégií na funkčnej úrovni sa stali silnejšie.

Napriek tomu, zmeny na úrovni podnikania nie sú značné a stále platí, že produktová špecializácia a diferenciacia (BLRS-DK) vplyva na výkon pozitívne. Vplyv produktovej špecializácie a diferenciacie sa rozdelil na tri merania výkonu v hierarchickej multiregresnej analýze. Pozitívne vplyvy BLRS-DK sú na predaj, návratnosť investícií a celkový výkon.

V stratégiách na funkčnej úrovni väčšina premenných zostáva s negatívnym efektom na výkon maloobchodníkov, ale v premennej priťahovanie pozornosti zákazníkov (COM-DK4) sa objavil pozitívny vplyv na zisk, návratnosť investícií a celkový výkon. Ďalšia komunikačná premenná, komunikácia v prostredí predajne (COM-DK2) sa stala pozitívne spojená so ziskom a celkovým výkonom.

Významnosť zmeny v R^2 medzi stratégiami na funkčnej úrovni a stratégiami na úrovni podniku je v prospech stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek.

Na tomto mieste môžeme potvrdiť, že mať **stratégiu na úrovni podniku**, konkrétne stratégiu produktovej špecializácie a diferenciacie, medzi dánskymi nezávislými

maloobchodníkmi s potravinami ***má pozitívny vplyv na výkon maloobchodníkov (H1a)*** (Megicks, 2001; Megicks, 2007; Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1989). Tiež môžeme potvrdiť, že ***stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky je dôležitejšia pre výkon ako stratégia na funkčnej úrovni (H1)*** (Megicks, 2007) v malých dánskych maloobchodných firmách s potravinami.

Aby sme testovali naše hypotézy súvisiace so sortimentovou stratégiou a stratégiou služieb pre zákazníkov, uplatnili sme tiež najskôr štandardnú multiregresnú analýzu, aby sme určili oddelené vplyvy sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov. Výsledky predchádzajúcich súborov analýz ukázali, že sortimentová stratégia a stratégia služieb pre zákazníkov majú negatívne vplyvy na výkon maloobchodníkov v Dánsku. Toto zistenie bolo z analýzy realizovanej pre všetky stratégie na funkčnej úrovni naraz. Na potvrdenie tohto zistenia, sme oddelili tovarové stratégie a stratégie zákazníckych služieb a merali ich vplyv na výkon individuálne.

Z výsledkov uvedených v *Prílohe 9.7.5. v Tabuľke č. 5* môžeme konštatovať, že mať sortimentovú stratégiu nie je pozitívne spojené s výkonom nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku (***zamietnutie hypotézy H2a***). Výsledky tiež potvrdili, že mať stratégiu služieb pre zákazníkov nie je pozitívne spojené s výkonom nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku (***zamietnutie hypotézy H2b***).

Pri štúdiu kombinovaných vplyvov sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov s ostatnými stratégiami na funkčnej úrovni na výkon využitím hierarchickej regresnej analýzy (*Tabuľka č. 6 v Prílohe 9.7.5.*), sme zistili, že sortimentová stratégia a stratégia služieb pre zákazníkov nemajú väčší pozitívny účinok na výkon ako ostatné stratégie na funkčnej úrovni medzi dánskymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami. Obe majú negatívne vplyvy na výkon (***zamietnutie hypotézy H2***).

Zo stratégií na funkčnej úrovni, má pozitívny efekt na výkon medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku najmä komunikačná stratégia v premenných kooperačnej komunikácie s maloobchodným združením, komunikácie v prostredí predajne, reklamy v médiách a pod.

Predmetom nášho záujmu bolo tiež testovať vplyv členstva v maloobchodnom združení (Masurel a Janszen, 1998; Clarke et al., 2002; Howe, 2003) na výkon medzi malými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku. Aby sme videli vplyv členstva maloobchodného združenia na výkon, realizovali sme profilovú analýzu

a následne na potvrdenie výsledkov multivariačnú analýzu rozptylu. Výsledky ilustruje *Graf č. 1 a Tabuľka č. 11 v Prílohe 9.7.7.*

Grafická ilustrácia ukazuje, že členovia maloobchodného združenia v Dánsku dosahujú mierne vyšší výkon v ukazovateľoch predaja a zisku, ale v ukazovateľoch návratnosti investícií a celkového výkonu dosahujú vyššie merania výkonu než členovia. Rozdiely však nie sú značné a najvyšší rozdiel je pri meraní celkového výkonu s rozdielom v hodnote 0,196. Zohľadňujúc počet 98 členov maloobchodného združenia proti 29 nežlenom spomedzi respondentov v našom výskume, musíme **zamietnuť** našu tretiu **hypotézu H3**, že maloobchodníci, ktorí sú členmi v maloobchodnom združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami dosahujú vyšší výkon, ako tí, ktorí nie sú členmi v žiadnom združení.

Na vysvetlenie dôvodov nie vyššieho výkonu dosahovaného členmi maloobchodného združenia v porovnaní s nežlenmi maloobchodného združenia musíme zohľadniť dva aspekty. Prvý je, že väčšina nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku je zoskupená v maloobchodnom združení. Tí, ktorí nie sú členmi maloobchodného združenia sú zvyčajne formáty špecializovaných predajní a convenience stores, ktoré sú považované za kľúčové (spolu s členstvom v maloobchodnom združení) pre prežitie nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Preto sa pozrieme na rozdiely vo vplyve formátu predajní na výkon.

Aby sme analyzovali vplyv rozdielnych formátov predajní na výkon, realizovali sme profilovú analýzu spolu s multivariačnou analýzou rozptylu. Profilová analýza (viď *Graf č. 2 v Prílohe 9.7.7.*) vplyvu formátu predajne na výkon ukazuje, že špecializované predajne (5) dosahujú najvyššie merania výkonu vo všetkých modeloch, okrem návratnosti investícií, kde minimarkety (3) majú mierne vyššie hodnoty. Minimarkety sú v ich meraniach výkonu veľmi blízko špecializovaným predajniam. Formáty predajní predstavované supermarketmi (1) a tradičnými predajňami s potravinami (2) majú tiež veľmi podobné profily, kde supermarket dosahuje mierne vyššie úrovne vo všetkých ukazovateľoch výkonu. Profil formátu convenience store (4) je najnižší v ukazovateľoch predaja a zisku. V návratnosti investícií a celkového výkonu je niekde okolo meraní supermarketov a tradičných predajní s potravinami.

Pre potvrdenie, že špecializované predajne dosahujú lepší výkon ako ostatní nezávislí maloobchodníci s potravinami, ktorí nie sú členmi maloobchodného združenia, sme realizovali multivariačnú analýzu rozptylu. *Tabuľka č. 12 v Prílohe 9.7.7.* ukazuje rovnaké výsledky ako grafická ilustrácia profilovej analýzy. Špecializované predajne

dosahujú vyššie hodnoty vo všetkých modeloch výkonu (pohybujúce sa od 3,76 do 3,91) okrem návratnosti investícií, kde majú najvyššiu hodnotu minimarkety (3,62). Ilustráciu významnosti rozdielov medzi formátmi predajní a ich výkonom ukazuje *Tabuľka č. 13 v Prílohe 9.7.7.* Významnosť formátu špecializovanej predajne je prítomná v troch ukazovateľoch – zisk, návratnosť investícií a celkový výkon – v porovnaní s dvoma formátmi predajní – tradičná predajňa s potravinami a convenience store. Žiadny formát predajne nemá negatívnu významnosť v porovnaní so špecializovanými predajňami. Na tomto mieste potvrdzujeme, že špecializované predajne dosahujú vyšší výkon ako ostatné maloobchodné formáty.

Grafická ilustrácia multivariačnej analýzy rozptylu porovnávajúca formát predajne v kombinácii s členstvom v maloobchodnom združení (znázornená *Grafmi 3 – 6 v Prílohe 9.8.7.*) a ich kombinovaný efekt na výkon tiež ukazuje, že ***špecializované predajne dosahujú lepší výkon ako ostatní maloobchodníci, ktorí nie sú členmi v maloobchodnom združení (H4).***

Tiež ukazuje, že špecializované predajne v Dánsku dosahujú lepší výkon ako maloobchodné predajne zoskupené v maloobchodnom združení, a tak poskytuje vysvetlenie, prečo hypotéza, že maloobchodné predajne v maloobchodnom združení dosahujú lepší výkon ako tie, ktoré nie sú členmi v žiadnom združení bola zamietnutá. Druhé vysvetlenie, ktoré potvrdzuje toto vyhlásenie je v ***potvrdení hypotézy (H1), že stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky je dôležitejšia pre výkon ako stratégia na funkčnej úrovni v malých maloobchodných firmách*** (Megicks, 2007) (túto hypotézu sme potvrdili vyššie v tejto podkapitole). Vzhľadom na to, že hlavná stratégia špecializovaných predajní je stratégia špecializácie, ktorá je často kombinovaná so stratégiou diferenciacie, vysvetlenie, prečo tretia hypotéza ohľadne členstva v maloobchodnom združení v Dánsku bola zamietnutá je dostatočne silné.

5.3.3.2. Vplyv maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami na Slovensku na výkon

Pri analýze vplyvu maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami na výkon na Slovensku, sme postupovali rovnako ako v prípade Dánska. Najskôr sme realizovali štandardnú multiregresiu, aby sme videli individuálne vplyvy stratégií na úrovni podniku, stratégií na funkčnej úrovni a v rámci nich

sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov. Následne sme analyzovali kombinované vplyvy stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek a na funkčnej úrovni využitím hierarchickej multiregresie, aby sme potvrdili alebo posilnili výsledky štandardnej multiregresie.

Na Slovensku majú významný vplyv na výkon maloobchodníkov stratégie na úrovni podniku (výsledky sú zobrazené v *Tabuľke č. 7 v Prílohe 9.7.6.*). Obe premenné stratégií špecializácie a diferenciácie prostredníctvom služieb pre zákazníkov a produktov (BLRS-SK1) a diferenciácie (Megicks, 2001; Megicks, 2007; Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1989) majú vysoko pozitívny vplyv na výkon vo všetkých modeloch predstavujúcich predaj, zisk, návratnosť investícií a celkový výkon.

Z premenných stratégie na funkčnej úrovni CS-SK1 (reprezentujúcej služby priťahujúce zákazníkov a budujúce lojalitu zákazníkov a vysoko kvalitné služby) mali významný vplyv na všetky merania výkonu, rovnako ako FE-SK3 zahŕňajúce vyhýbanie sa stresovým faktorom pri nákupe.

Môžeme vidieť, že stratégie zahŕňajúce stratégie špecializácie a diferenciácie prostredníctvom služieb pre zákazníkov a produktov majú silnejší vplyv na výkon medzi slovenskými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami ako stratégie na funkčnej úrovni. Podľa to ale potvrdiť výsledkami hierarchickej regresnej analýzy (*Tabuľka č. 8 v Prílohe 9.7.6.*).

Hierarchická regresná analýza potvrdzuje naše zistenie. Významnosť vplyvu premenných stratégie na úrovni podniku BLRS-SK1 a BLRS-SK2 na všetky ukazovatele výkonu zostáva, a preto potvrdzujeme, že **mat' stratégiu na úrovni podnikateľskej jednotky má pozitívny vplyv na výkon (H1a)** slovenských maloobchodníkov.

V hierarchickej regresnej analýze sa premenné sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov stali negatívne, a zároveň môžeme z hierarchickej regresnej analýzy, porovnávajúcej vplyv stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky a stratégií na funkčnej úrovni na výkon, vidieť, že **stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky je dôležitejšia pre výkon ako stratégia na funkčnej úrovni (H1)** (Megicks, 2007) v slovenských nezávislých maloobchodných firmách s potravinami.

Pre analýzu vplyvu sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov, sme opäť realizovali rovnaké kroky. Najskôr sme uplatnili štandardnú multiregresnú analýzu na určenie vplyvu oboch stratégií na výkon oddelene (*Tabuľka č. 9 v Prílohe 9.7.6.*).

Výsledky ukazujú, že premenné sortimentovej stratégie (kooperácia s dodávateľmi,

merchandising a pod.) majú pozitívny vplyv na výkon. **Sortimentová stratégia je preto pozitívne spojená s výkonom slovenských maloobchodníkov (H2a).**

V stratégií služieb pre zákazníkov bolo pozitívnych sedem efektov na výkon maloobchodníkov. Na základe výsledkov môžeme potvrdiť, že **stratégia služieb pre zákazníkov je pozitívne spojená s výkonom slovenských nezávislých maloobchodníkov s potravinami (H2b).**

Spoločný vplyv sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov v porovnaní s ostatnými stratégiami na funkčnej úrovni je zobrazený v *Tabuľke č. 10 v Prílohe 9.7.6.* Päť premenných zo sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov má pozitívny vplyv naprieč všetkými modelmi výkonu, v porovnaní so štyrmi v ostatných stratégiách na funkčnej úrovni. Môže byť namietané, že uvedené nie je veľmi silné vysvetlenie silnejších vplyvov na výkon zo strany sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov. Poďme preto vysvetliť zmenu v R^2 a v F-hodnote. Zmena v R^2 a F-hodnote ukazuje významnú hodnotu pre všetky štyri modely výkonu a v dvoch z nich, v predaji a návratnosti investícií, je zmena vysoko významná ($p < 0,001$). Toto znamená, že pridanie premenných sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov do regresie po premenných ostatných dvoch stratégií na funkčnej úrovni má významný vplyv na silu vysvetlenia v modeloch.

Preto môžeme potvrdiť, že uplatňovanie **sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov má väčší pozitívny vplyv na výkon ako ostatné stratégie na funkčnej úrovni (H2)** medzi slovenskými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami. Napriek tomu, musíme poznamenať, že stratégia služieb pre zákazníkov má vyšší pozitívny vplyv na výkon ako sortimentová stratégia.

Na Slovensku sme uplatnili rovnaké analýzy na testovanie vplyvu členstva v maloobchodnom združení (Masurel a Janszen, 1998; Clarke et al., 2002; Howe, 2003) a formátu predajní na výkon nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Výsledky profilovej analýzy v *Grafe č. 7 v Prílohe 9.7.8.* znázorňujú, že členovia maloobchodného združenia vo všetkých formátoch predajní dosahujú lepší výkon vo všetkých modeloch výkonu ako nečlenovia maloobchodného združenia (Masurel a Janszen, 1998; Clarke et al., 2002; Howe, 2003). Spomedzi našich respondentov, 154 patrí k maloobchodnému združeniu a 82 nie je členmi žiadneho maloobchodného združenia. Na potvrdenie týchto vyhlásení bola v našej štúdií uplatnená multivariačná analýza rozptylu a výsledky v *Tabuľke č. 14 v Prílohe 8.7.8.* ukazujú, že nezávislí maloobchodníci na Slovensku

zoskupení v maloobchodnom združení nezávislých maloobchodníků s potravinami dosahují vyšší výkon ako tí, ktorí nie sú členmi v žiadnom združení (H3).

Vplyv rozdielnych formátov predajní na výkon znázorňuje *Graf č. 8 v Prílohe 9.7.8.* Najvyššiu úroveň vo výkone takmer vo všetkých modeloch výkonu, okrem predaja, dosahuje formát convenience store (4). Špecializované predajne (5) majú druhé najvyššie hodnoty v ukazovateľoch výkonu, nasledované supermarketmi (1). Profily tradičných predajní s potravinami (2) a minimarketov (3) sú vo všetkých modeloch výkonu blízko seba a striedavo sa menia.

Multivariačná analýza rozptylu potvrdzuje, že najvyššiu úroveň v troch ukazovateľoch výkonu má formát convenient store nasledovaný špecializovanými predajňami, ktoré dosahujú najvyššiu hodnotu v modeli predaja (*Tabuľka č. 15 v Prílohe 9.7.8.*). Významnosť (*Tabuľka č. 16 v Prílohe 9.7.8.*) ukazuje, že špecializované predajne majú vyšší vplyv na výkon v porovnaní s ostatnými formátmi predajní, okrem convenience stores a supermarketov, v troch ukazovateľoch.

Podme sa pozrieť na grafické znázornenie vplyvu formátu predajne v kombinácii s členstvom v maloobchodnom združení na modely výkonu (*Grafy 9 – 12 v Prílohe 9.7.8.*). Z grafov multivariačnej analýzy rozptylu kombinujúcej vplyvy formátu predajne a členstva v maloobchodnom združení môžeme vidieť, že špecializované predajne, ktoré nie sú začlenené v maloobchodnom združení dosahujú vyšší výkon vo všetkých modeloch meraní, okrem zisku, kde má formát convenience store mierne vyššiu hodnotu. Napriek tomu, ostatné tri ukazovatele sú vysoko nad meraniami ostatných formátov predajní, preto môžeme potvrdiť, že ***špecializované predajne dosahujú vyšší výkon ako ostatní maloobchodníci nezoskupení v maloobchodnom združení (H4).***

5.3.3.3. Porovnanie vplyvu maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku na výkon

Z výsledkov analýz realizovaných v Dánsku a na Slovensku, potvrdzujeme, že ***uplatňovať stratégiu na úrovni podnikateľských jednotiek má vyšší pozitívny vplyv na maloobchodníkov výkon (H1a)*** (Megicks, 2001; Megicks, 2007; Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1989) tak v Dánsku ako aj na Slovensku. Konkrétne, stratégia produktovej špecializácie a diferenciácie medzi dánskymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami má pozitívny vplyv na výkon maloobchodníkov. Na Slovensku, stratégie špecializácie

a diferenciácie prostredníctvom služieb pre zákazníkov a tovarov majú pozitívny efekt na výkon maloobchodníkov.

Porovnávaním vplyvov stratégie na úrovni podnikateľských jednotiek a funkčnej úrovni môžeme vidieť, že **stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky je dôležitejšia pre výkon ako stratégia na funkčnej úrovni (H1)** (Megicks, 2007) v dánskych a slovenských nezávislých maloobchodných firmách s potravinami.

Mať sortimentovú stratégiu a stratégiu služieb pre zákazníkov má pozitívne vplyvy na výkon maloobchodníkov a väčší pozitívny vplyv na výkon ako ostatné stratégie na funkčnej úrovni (H2, H2a a H2b) medzi slovenskými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami. Napriek tomu, musíme poznamenať, že stratégia služieb pre zákazníkov má väčší pozitívny vplyv na výkon ako sortimentová stratégia.

V Dánsku uvedené neplatí. Konkrétne, uvedené stratégie majú negatívny vplyv na výkon maloobchodníkov v Dánsku. To platí aj v prípade skúmania kombinovaných vplyvov sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov s ostatnými stratégiami na funkčnej úrovni na výkon. Sortimentová stratégia a stratégia služieb pre zákazníka nemá vyšší pozitívny vplyv na výkon ako ostatné stratégie na funkčnej úrovni. Obe majú negatívny vplyv na výkon. Na vysvetlenie tohto javu, musíme vziať do úvahy naše zistenie, že komunikačná stratégia má významný vplyv na výkon maloobchodníkov v Dánsku. Predovšetkým kooperácia s maloobchodným združením a reklama v médiách a reklamné nápisy spolu so súťažami pre zákazníkov a komunikáciou v prostredí predajne, ktoré všetky vo veľkej miere odrážajú členstvo v združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku. Vzhľadom na to, že väčšina nezávislých maloobchodníkov s potravinami je začlenená v maloobchodnom združení a sortiment, služby pre zákazníkov a ponuky sa značne medzi rovnakými formátmi predajní nelíšia, maloobchodníci musia stavať na stratégiu kooperatívnej komunikácie (zo stratégií na funkčnej úrovni), aby vzbudili povedomie v mysliach zákazníkov o ich predajniach a ponukách (predovšetkým mimoriadnych ponukách poskytovaných každý týždeň a komunikovaných prostredníctvom letákov).

Na Slovensku, **nezávislí maloobchodníci s potravinami zoskupení v maloobchodnom združení**, vo všetkých formátoch predajní, **dosahujú vyšší výkon** (Masurel a Janszen, 1998; Clarke et al., 2002; Howe, 2003) **ako tí nezačlenení v maloobchodnom združení (H3)**. Toto opäť nie je prípad nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku.

Aby sme vysvetlili dôvody nie vyššieho výkonu dosahovaného členmi maloobchodného združenia proti nečlenom maloobchodného združenia, musíme zohľadniť dva aspekty. Prvý je, že väčšina nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku je zoskupená v maloobchodnom združení. Tí, ktorí nie sú členmi v maloobchodnom združení sú zvyčajne formáty špecializovaných predajní a convenience stores, ktoré sú považované za kľúčové (spolu s členstvom v maloobchodnom združení) pre prežitie nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Navyše naše výsledky ukazujú, že špecializované predajne v Dánsku dosahujú lepší výkon ako maloobchodné predajne začlenené v maloobchodnom združení. Poskytuje to vysvetlenie, prečo hypotéza, že maloobchodné predajne zoskupené v maloobchodnom združení dosahujú vyšší výkon ako ostatné, ktoré nie sú členmi v žiadnom združení, bola zamietnutá. Druhé vysvetlenie, ktoré potvrdzuje toto vyhlásenie je v potvrdení hypotézy, že stratégia na úrovni podnikateľských jednotiek je dôležitejšia pre výkon ako stratégia na funkčnej úrovni v malých maloobchodných firmách. Vzhľadom na to, že hlavnou stratégiou špecializovaných predajní je stratégia špecializácie, ktorá je často kombinovaná so stratégiou diferenciácie, ide o dostatočne silné vysvetlenie, prečo tretia hypotéza ohľadne členstva v maloobchodnom združení v Dánsku bola zamietnutá.

Analýzy na Slovensku tiež potvrdili, že ***špecializované predajne dosahujú lepší výkon ako ostatní maloobchodníci nezoskupení v maloobchodnom združení (H4)***. Nedosahujú však vyšší výkon ako maloobchodníci v maloobchodnom združení, tak ako tomu je v prípade Dánska.

6. Teoretické a praktické prínosy dizertačnej práce

Štúdie zaoberajúce sa problematikou nezávislého maloobchodu sú realizované predovšetkým výskumníkmi a akademikmi z Veľkej Británie spomedzi európskych krajín a akademikmi a výskumníkmi zo Spojených štátov amerických. Náš prínos pozostáva v rozšírení oblasti výskumu nezávislých maloobchodníkov na ďalšie dve krajiny, vyspelé Dánsko a mladú krajinu Európskej únie, kde formovanie maloobchodného trhu ešte nie je zavŕšené.

Zároveň sme prispeli k výskumu v oblasti konkurencieschopnosti nezávislých maloobchodníkov a v oblasti strategického výskumu so zameraním na oblasť maloobchodu s potravinami, vzhľadom na to, že väčšina predchádzajúcich štúdií je predovšetkým prierezová alebo zameraná na rozdielne maloobchodné sektory.

Preto z hľadiska výskumu maloobchodných stratégií, naša štúdia vytvorila súbor stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky a na funkčnej úrovni, ktoré sú príznačné pre konkurenčné správanie v odvetví nezávislého maloobchodu s potravinami v Dánsku a na Slovensku. V nadväznosti na maloobchodné stratégie sme tiež sformovali strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami v oboch krajinách.

Naša štúdia prispieva aj k pochopeniu vzťahu medzi stratégiou a výkonom medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku a predstavuje jasné naznačenie prevahy stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky nad stratégiou na funkčnej úrovni pri ovplyvňovaní výkonu maloobchodníkov. Tiež sme skúmali, ktorá zo stratégií na funkčnej úrovni vedie k lepšiemu výkonu v každej krajine.

Na tomto mieste je zjavný náš prínos do praxe nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku ako aj na Slovensku. Nezávislým maloobchodníkom s potravinami ponúkame nahliadnutie do podstaty strategických možností, ktoré potenciálne majú na rôznych úrovniach a spôsobu, akým tieto môžu prispieť k ich výkonu.

Z vytvorených strategických skupín môžu maloobchodníci vidieť, že kombinácia stratégií je dôležitá a že hybridné maloobchodné stratégie, ktoré sú definované výskytom trhových okolností a vybavením firiem, umožňujú rozdielne pozicionovanie a pravdepodobne poskytnú platformu pre lepší výkon. Napriek tomu, odporúčame maloobchodníkom v oboch krajinách uplatňovať stratégie na úrovni podnikateľských jednotiek, konkrétne stratégiu diferenciácie alebo špecializácie prostredníctvom tovaru alebo služieb zákazníkom, alebo kombináciu oboch, aby boli úspešnejší v konkurencii.

Slovenskí nezávislí maloobchodníci sa tiež môžu inšpirovať z rozdielov, ktoré existujú v maloobchodných stratégiách v Dánsku a z rozdielnych maloobchodných stratégií, ktoré vedú k lepšiemu výkonu v Dánsku. Dôvodom je, že so vzrastajúcou koncentráciou maloobchodného trhu na Slovensku (blížiacou sa ku koncentrácii v Dánsku) bude ďalší rozvoj s najväčšou pravdepodobnosťou viesť k napodobňovaniu situácie na maloobchodnom trhu s potravinami v Dánsku.

V tejto súvislosti by viac slovenských maloobchodníkov malo zohľadniť spoluprácu s maloobchodnými združeniami (symbol groups) a výhody, ktoré táto kooperácia môže priniesť, vrátane sofistikovanejšej komunikačnej stratégie.

Druhé odporúčanie pre nezávislých maloobchodníkov s potravinami, ktorí nie sú členmi v maloobchodnom združení a sú schopní pretransformovať sa na špecializované predajne (za podmienok, že im to umožní prostredie v ktorom pôsobia a nájdu dostatočne silnú zákaznícku základňu) je, aby tak urobili. Naše zistenia potvrdzujú, že špecializované predajne s jasne definovanou produktovou špecializáciou a ponukou vysokokvalitných alebo unikátnych produktov dosahujú lepší výkon ako ostatní nezávislí maloobchodníci s potravinami, ktorí nie sú zoskupení v maloobchodnom združení.

Tieto odporúčania vychádzajú zo zistení, že slovenskí nezávislí maloobchodníci s potravinami, ktorí nie sú začlenení v maloobchodnom združení a neuplatňujú produktovú špecializáciu alebo špecializáciu na služby pre zákazníkov, zvyčajne uplatňujú špecializáciu na konkrétneho zákazníka. Podľa našich zistení táto stratégia neprispievala významne k výkonu, a tiež nezávislí maloobchodníci s potravinami v Dánsku neuplatňujú stratégiu špecializácie na zákazníka vo veľkej miere. Preto postupom času, s rastúcou konkurenčnou silou zo strany veľkých medzinárodných alebo národných maloobchodných reťazcov, nemusí byť táto stratégia pre nezávislých maloobchodníkov s potravinami kľúčovou a tí, ktorí sa primárne spoliehajú na špecializáciu na zákazníkov nemusia prežiť.

Napriek tomu, v súlade s Megicksom (2007), musia maloobchodníci rozumieť svojim zákazníkom a stanoviť svoju podnikateľskú pozíciu na jasne definovanej politike segmentácie. Musia poznať a rozumieť cieľovým zákazníkom, ich potrebám a očakávaniam a snažiť sa dodať dobrú a kvalitnú ponuku, pretože to je predpoklad úspechu v oblasti nezávislého maloobchodu.

Naše zistenia a závery sú tiež významné pre obchodné združenia, vládne oddelenia, školiace agentúry a ostatných poradcov, ktorí ponúkajú poradenstvo a podporu nezávislým maloobchodníkom s potravinami, ale aj pre pedagogický proces na vysokých školách a univerzitách s obchodným zameraním.

7. Záver

V dizertačnej práci sme sa zaoberali konkurencieschopnosťou nezávislých maloobchodníkov s potravinami v nepriaznivom prostredí, ktorému čelia zo strany veľkých maloobchodných reťazcov. Cieľom bolo zhodnotiť podnikateľské prostredie a konkurenčné možnosti nezávislých maloobchodníkov s potravinami vo vybraných krajinách európskeho vnútorného trhu, Dánska a Slovenska, s dominantným postavením veľkokapacitných maloobchodných reťazcov. Pre naplnenie tohto cieľa sme skúmali ako nezávislí maloobchodníci s potravinami využívajú komponenty maloobchodných stratégií v konkurencii s transnacionálnymi korporáciami a veľkými národnými maloobchodnými reťazcami a ktoré z týchto komponentov najviac ovplyvňujú výkon maloobchodníkov.

Výber Dánska a Slovenska bol ovplyvnený porovnatelnosťou oboch krajín v počte obyvateľov a rozlohy, a teda podobnými príležitosťami pre veľkých a malých maloobchodníkov v zmysle trhovej veľkosti a zákazníckej základne. Dánsko predstavuje jednu z najvyspelejších krajín Európskej únie, zatiaľ čo Slovenská republika je mladá krajina Európskej únie, ktorá sa rýchlo vyvíja a prispôsobuje novým podmienkam. Preto sme porovnávali rozdiely medzi krajinou s dlhšou tradíciou vo vývoji moderných maloobchodných formátov a krajinou, ktorá čelí modernému maloobchodu „iba“ dve dekády. Dánsko tiež predstavuje jednu z európskych krajín s najvyššou koncentráciou veľkých maloobchodných spoločností v maloobchode s potravinami, preto skúmanie schopnosti nezávislých maloobchodníkov s potravinami prežiť v tomto vysoko konkurenčnom prostredí môže poskytnúť nápady pre slovenských maloobchodníkov ako zlepšiť svoju konkurencieschopnosť a výkon na trhu s rastúcou koncentráciou a konkurenciou zo strany transnacionálnych maloobchodných reťazcov.

V našej práci sme realizovali tak kvalitatívny ako aj kvantitatívny výskum. Kvalitatívny výskum bol dôležitý pre hlbšie pochopenie maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v ich konkurencii na trhu v oboch krajinách. Kvalitatívny výskum napomohol k hlbšiemu pochopeniu teoretického rámca maloobchodných stratégií uplatňovaných v podmienkach jednotlivého nezávislého maloobchodníka s potravinami a k poznaniu podobností a rozdielov medzi maloobchodníkmi navzájom a aj medzi maloobchodníkmi v Dánsku a na Slovensku. Kvalitatívny výskum tvoril základ pre prípravu dobrého kvantitatívneho výskumu, ktorý odráža a zahŕňa aspekty dôležité pre maloobchodníkov v oboch krajinách a využíva v dotazníku terminológiu blízku maloobchodníkom.

Prostredníctvom kvantitatívneho výskumu, sme vytvorili maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku, strategické skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami v oboch krajinách a zistili sme, ktoré z maloobchodných stratégií vedú k lepšiemu výkonu v konkurencii s veľkými maloobchodnými reťazcami v Dánsku a aj na Slovensku.

Našli sme niekoľko rozdielov, ale aj podobností medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku a na Slovensku.

Zohľadňujúc priemernú predajnú plochu 96 m² (*Retailing in Central European countries*, 1997), ktorú nezávislé predajne s potravinami dosahovali na Slovensku približne pred pätnástimi rokmi, kedy mnohé zo štátom vlastnených predajní prešli privatizáciou, predajne vlastnené nezávislými maloobchodníkmi stále predstavujú predovšetkým menšie formáty. Hoci predajná plocha od vtedy vzrástla, tento nárast bol predovšetkým spôsobený rastúcim počtom medzinárodných maloobchodných reťazcov na Slovensku. Dánski nezávislí maloobchodníci dosahujú trhový podiel 28% a tvoria ich tradičné supermarkety s 22% trhovým podielom (Hansen, 2003), pričom ostatné formáty predajní tvoria iba 6%.

Druhý rozdiel, ktorý musíme zohľadniť je, že väčšina nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku je zoskupená v združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami (32%) alebo dobrovoľnej kooperačnej skupine sponzorovanej veľkoobchodníkmi (55%) (Hansen a Solgaard, 2004). Nezávislé predajne s potravinami, ktoré zvyčajne nespolupracujú s ostatnými predajňami sú špecializované predajne, ktoré dosahujú trhový podiel okolo 12% z celkového trhu s potravinami (Hansen a Solgaard, 2004). Toto odrážala aj naša vzorka maloobchodníkov s potravinami, ktorých sme dopytovali v Dánsku, kde iba jedna predajňa nebola začlenená v maloobchodnom združení, ale bola spojená s dobrovoľnou kooperačnou skupinou sponzorovanou veľkoobchodníkmi. Naopak, na Slovensku bol iba jeden oslovený maloobchodník členom maloobchodného združenia nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Odráža to skutočnosť, že na Slovensku stále existuje značné množstvo nezávislých maloobchodníkov s potravinami, ktorí nie sú zoskupení vo veľkoobchodnej kooperačnej skupine alebo v maloobchodnom združení.

Naše zistenia v Dánsku aj na Slovensku nepotvrdzujú rozdiely v používaní maloobchodných stratégií maloobchodníkmi na vidieku, malých mestách alebo maloobchodníkmi v mestách. Môže to byť vysvetlené všeobecne vysokou koncentráciou maloobchodníkov s potravinami v Dánsku a vysokou geografickou koncentráciou silných transnacionálnych a národných maloobchodných reťazcov v maloobchode s potravinami v

západnej časti Slovenska (Viestová, 2004; Golec-Karasová, 2008), kde sa uskutočnili rozhovory.

Globálne sociálno-ekonomické zmeny v správaní zákazníkov odrážajúce zvýšenú mobilitu zákazníkov (Clarke et al., 1997), počet zákazníkov pracujúcich v najbližších mestách a priamy vzťah veľkosti predajne k vzdialenosti, ktorú sú zákazníci ochotní cestovať (Uusitalo, 2001), aby sa zásobili, predstavujú aspekty, kvôli ktorým dánski a slovenskí nezávislí maloobchodníci umiestnení na vidieku tiež čelia silnej konkurencii.

Hlavné rozdiely medzi maloobchodníkmi v každej krajine a medzi krajinami boli nájdené vzhľadom na formát predajne a členstvo v maloobchodnom združení.

Štruktúra maloobchodných predajní sa stala štandardizovanou a táto štandardizácia je zjavná na všetkých trhoch Európskej únie vďaka procesu globalizácie a vplyvu medzinárodných maloobchodných reťazcov. Naše zistenia potvrdzujú, že maloobchodné firmy svojim výberom formátu predajne zasielajú zákazníkovi signál o spôsobe, ktorým plánujú konkurovať voči rôznym maloobchodníkom s potravinami predstavujúcim iné formáty predajní (Alexander a Veliyath, 1993), pretože zákazníci sú schopní rozpoznať predajne s potravinami podľa ich veľkosti, kvality, nákupnej frekvencie, ceny alebo osobného prístupu v službách pre zákazníkov (Uusitalo, 2001).

Maloobchodné stratégie využívané nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku sú značne uniformné a všeobecne ovplyvnené formátom predajne a členstvom v maloobchodnom združení. Maloobchodné stratégie na Slovensku tiež odrážajú formát predajne, ale sú menej uniformné zohľadňujúc členstvo maloobchodníkov v maloobchodnom združení. Maloobchodníci, ktorí nie sú zoskupení v maloobchodnom združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami na Slovensku využívajú silnejšiu orientáciu na zákazníkov ako maloobchodníci začlenení v maloobchodnom združení na Slovensku alebo v Dánsku.

Zároveň sme identifikovali niekoľko strategických skupín nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku a na Slovensku. Tieto opäť ponúkajú niektoré podobnosti a odlišnosti. Dve skupiny nezávislých maloobchodníkov s potravinami sú zhodné, špecialisti a členovia maloobchodného združenia. Samozrejme mierne rozdiely existujú medzi týmito strategickými skupinami v Dánsku a na Slovensku, vzhľadom na určité rozdiely v maloobchodných stratégiách, ale podstata skupín zostáva.

Ostané dve strategické skupiny v Dánsku predstavujú špecialistov na služby pre zákazníkov (Covin a Covinová, 1990) a obchodníkov (Conant et al., 1993), ktorí uplatňujú

veľmi podobné stratégie. Obchodníci sa odlišujú v silnejšej orientácii na ponuku tovarov a ich prezentáciu a špecialisti na služby pre zákazníkov v silnejšej orientácii na služby.

Na Slovensku boli určené tri ďalšie skupiny. Skupina maloobchodníkov orientovaných na zákazníkov potvrdzuje naše zistenie, že maloobchodníci na Slovensku sú viac orientovaní na zákazníkov ako maloobchodníci v Dánsku. Táto skupina zahŕňa maloobchodníkov výrazne orientovaných na svojich cieľových zákazníkov a ich uspokojenie (Megicks a Warnaby, 2008). Iná skupina predstavuje maloobchodníkov v blízkosti zákazníkov, ktorí kladú dôraz na výhodné umiestnenie, prístup personálu a rozsah produktov. Títo maloobchodníci vo svojej stratégii vyzdvihujú umiestnenie s vysokou koncentráciou ľudí v blízkosti predajne (Clarke et al., 1997; Gilmore et al., 2001; Baltas a Papastathopoulou, 2003) potláčajú nízke prevádzkové náklady. Maloobchodníci v susedstve zdieľajú mnohé podobnosti s maloobchodníkmi v blízkosti zákazníkov, konkrétne v dôležitosti výhodného umiestnenia, prístupu personálu a rozsahu ponúkaných produktov. Napriek tomu, hodnoty pripísané premenným tejto maloobchodnej stratégie nie sú také vysoké ako v prípade maloobchodníkov v blízkosti zákazníkov. Zdieľajú aj charakteristiky s maloobchodníkmi orientovanými na zákazníkov. Sú zameraní na svojich cieľových zákazníkov a ich maximálne uspokojenie, uplatňujú osobný prístup k zákazníkovi a asistujú pri ich nákupoch. Hodnoty pripísané spoločným premenným sú opäť menšie ako v prípade maloobchodníkov orientovaných na zákazníkov.

Strategické skupiny v Dánsku a na Slovensku odrážajú v prvom rade členstvo v maloobchodnom združení a formát predajne. Všetky strategické komponenty sú potom spojené s týmito charakteristikami a ostatnými príležitosťami, ktoré maloobchodníci majú v ich konkurenčnom prostredí.

Zistenia našej štúdie v oboch krajinách podporujú zistenia Megicksa (2001), ktorý našiel zjavnú podporu pre špecializáciu a diferenciáciu nezávislých maloobchodníkov v ich konkurencii prostredníctvom služieb a tovarov, čo vedie k vyššiemu výkonu. Maloobchodníci naplňajú aj odporúčania iných autorov, ktorí uviedli, že malé nezávislé firmy by sa mali zamerať na špecializáciu a diferenciáciu prostredníctvom služieb pre zákazníkov a tovaru (Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1986; Megicks a Warnaby, 2008).

Z výsledkov analýzy realizovanej v Dánsku a na Slovensku potvrdzujeme, že uplatňovanie stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky má pozitívny vplyv na maloobchodníkov výkon (Megicks, 2001; Megicks, 2007; Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1989) aj v Dánsku aj na Slovensku. Konkrétne, stratégia produktovej špecializácie a diferenciácie medzi dánskymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami má pozitívny

vplyv na výkon maloobchodníkov a na Slovensku, stratégia špecializácie a diferenciacie prostredníctvom služieb pre zákazníkov a produktov má pozitívny vplyv na výkon maloobchodníkov.

Porovnávaním vplyvov stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky a stratégie na funkčnej úrovni na výkon, môžeme vidieť, že stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky je dôležitejšia pre výkon ako stratégia na funkčnej úrovni (Megicks, 2007) v dánskych a slovenských nezávislých maloobchodných firmách.

Uplatňovanie sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov má pozitívne vplyvy na výkon maloobchodníkov a väčší pozitívny vplyv na výkon ako ostatné stratégie na funkčnej úrovni medzi slovenskými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami. Musíme ale poznamenať, že stratégia služieb pre zákazníkov má vyšší pozitívny vplyv na výkon ako sortimentová stratégia.

V Dánsku uvedené neplatí. Konkrétne, tieto stratégie majú negatívny vplyv na výkon maloobchodníkov v Dánsku. Uvedené tiež platí pri skúmaní kombinovaných vplyvov sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov s ostatnými stratégiami na funkčnej úrovni na výkon. Tovarová stratégia a stratégia zákaznických služieb nemajú väčší pozitívny vplyv na výkon ako ostatné stratégie na funkčnej úrovni.

Na vysvetlenie tohto javu, musíme zohľadniť naše zistenie, že komunikačná stratégia zo stratégií na funkčnej úrovni má významný vplyv na výkon maloobchodníkov v Dánsku. Predovšetkým, komponenty komunikačnej stratégie, ktoré vo veľkej miere odrážajú členstvo nezávislých maloobchodníkov s potravinami v maloobchodnom združení. Vzhľadom na to, že väčšina dánskych nezávislých maloobchodníkov s potravinami je zoskupená v maloobchodnom združení a sortiment, služby pre zákazníkov a ponuky sa významne neodlišujú medzi rovnakými formátmi predajní, maloobchodníci musia stavať na kooperačnú komunikačnú stratégiu (zo stratégií na funkčnej úrovni), aby vzbudili povedomie v mysliach zákazníkov o ich predajniach a ponuke, vrátane mimoriadnych ponúk.

Na Slovensku, nezávislí maloobchodníci s potravinami začlenení v maloobchodnom združení, vo všetkých formátoch predajní, dosahujú vyšší výkon (Masurel a Janszen, 1998; Clarke et al., 2002; Howe, 2003) ako tí, ktorí nie sú v žiadnom združení. Toto opäť nie je prípad nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku.

Aby sme vysvetlili dôvody nie vyššieho výkonu dosahovaného členmi maloobchodného združenia v porovnaní s nečlenmi maloobchodného združenia, musíme zohľadniť dva aspekty.

Prvý je, že väčšina nezávislých maloobchodníkov s potravinami v Dánsku je zoskupená v maloobchodnom združení. Tí, ktorí nie sú členmi maloobchodného združenia zastupujú zvyčajne formáty špecializovaných predajní a convenience stores, ktoré sú považované (spolu s členstvom v maloobchodnom združení) za kľúčové k prežitiu nezávislých maloobchodníkov s potravinami. Naše výsledky ukazujú aj, že špecializované predajne v Dánsku dosahujú lepší výkon ako maloobchodné predajne v maloobchodnom združení, a preto poskytujú vysvetlenie, prečo hypotéza, že maloobchodné predajne začlenené v maloobchodnom združení dosahujú lepší výkon ako tie, ktoré nie sú v žiadnom združení, bola zamietnutá.

Druhé vysvetlenie, ktoré potvrdzuje toto vyhlásenie je v potvrdení hypotézy, že stratégia na úrovni podnikateľských jednotiek je dôležitejšia pre výkon ako stratégia na funkčnej úrovni v malých maloobchodných firmách. Vzhľadom na to, že hlavná stratégia špecializovaných predajní je stratégia špecializácie, ktorá je často skombinovaná so stratégiou diferenciácie, je uvedené dostatočný argument, prečo hypotéza ohľadne členstva v maloobchodnom združení v Dánsku bola zamietnutá.

Analýzy na Slovensku tiež potvrdili, že špecializované predajne dosahujú lepší výkon ako ostatní maloobchodníci nezoskupení v maloobchodnom združení. Napriek tomu, nedosahujú vyšší výkon ako maloobchodníci, ktorí sú členmi v maloobchodnom združení, tak ako je tomu v prípade Dánska.

Zohľadňujúc naše zistenia, môžeme súhlasiť, že nezávislí maloobchodníci s potravinami by sa mali zamerať na špecializáciu, aby obslúžili segment na trhu, ktorý nie je dobre obsluhovaný väčšími firmami (Covin a Covinová, 1990; Watkin, 1986; Megicks a Warnaby, 2008) alebo sa stať členmi maloobchodného združenia (symbol group) a prevádzkovať predajne pod záštitou združenia, a tak dosahovať úspory z rozsahu v nákupoch a získať výhody v marketingu pri zachovaní vlastnej finančnej autonómie (Clarke et al., 2002; Howe, 2003; Masurel a Janszen, 1998).

Naše zistenia tiež potvrdzujú, že malé predajne môžu prežiť v konkurencii s veľkými maloobchodnými organizáciami vďaka ich pohodlnému umiestneniu pre zákazníkov (Howe, 2003; Megicks a Warnaby, 2008), prevádzkovaním convenient stores. Napriek tomu, zohľadňujúc evidenciu z Veľkej Británie (Baron et al., 2001; Coca-Stefaniak et al., 2005) a zvýšené svedectvo z ostatných krajín (Colla, 2004a; Bordier, 2004; Byrom et al., 2000) rovnako aj zo Slovenska, kde veľké spoločnosti diverzifikovali svoje prevádzky do uvedeného sektoru a tiež sa rozširujú na medzinárodné trhy s daným

konceptom, poukazujeme, že convenience stores by mali tiež zvážiť členstvo v maloobchodnom združení.

Na záver naše zistenia potvrdzujú, že nezávislí maloobchodníci sú schopní obstáť v konkurencii s veľkými maloobchodnými reťazcami (Megicks, 2001; Megicks, 2007; Watkin, 1986; Fiorito a LaForge, 1986), samozrejme s ohľadom na uplatňovanie úspešných maloobchodných stratégií, ktoré vedú k vyššiemu výkonu.

Preto veríme, že výsledky a zistenia dizertačnej práce budú mať značný prínos nielen pre teóriu stratégií a maloobchodu, ale tiež pre nezávislých maloobchodníkov s potravinami alebo iné inštitúcie, ktoré poskytujú poradenstvo pre malých maloobchodníkov.

Ďalší výskum v iných oblastiach nezávislých maloobchodníkov na Slovensku alebo ostatných krajinách strednej a východnej Európy v porovnaní s vyspelými krajinami je vítaný. Môže to napomôcť k zhodnoteniu stratégií, ktoré vedú k lepšiemu výkonu v ostatných oblastiach a možnosti na zlepšenie nezávislých maloobchodníkov v porovnaní s vyspelejšími krajinami.

8. Zoznam bibliografických odkazov

Knižné publikácie

1. BERMAN, B. – EVANS, J. 2007. *Retail Management - A strategic approach*. 10 ed. Englewood Cliffs: Pearson Prentice Hall, 2007. 682s. ISBN-0-13-187016-5
2. BERMAN, B. – EVANS, J. 1989. *Retail Management - A strategic approach*. 4.ed. New York, London: Macmillan Publ. Co. Collier Macmillan Publ., 1989. 679 s. ISBN-002-308641-6
3. BLUMBERG, B. – COOPER, D. R. – SCHINDLER, P. S. 2005. *Business research methods*. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2005. 596 s. ISBN-10: 007710742X
4. BRACE, I. 2004. *Questionnaire design*. London: Kogan Page, 2004. 289 s. ISBN 074944181X
5. BRASSINGTON, F – PETTITT, S. 2003. *Principles of marketing*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2003. 1136 s. ISBN 0-273-65791-7
6. BRYMAN, A. – BELL, E. *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press, 2003. 608 s. ISBN 019-925938-0
7. BURSTINER, I. 1991. *Basic retailing*. 2.ed. Homewood: IRWIN, 1991. 770 s. ISBN 0-256-08792-X
8. CLARKE, R. – DAVIES, S. – DOBSON, P. – WATERSON, M. 2002. *Buyer power and competition in European food retailing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2002. 203 s. ISBN 1-84064-685-3
9. COOPER, D. R. – SCHINDLER, P. S. 2003. *Business research methods*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. 857 s. ISBN 0-07-249870-6
10. CRAMER, D. 2003. *Advanced quantitative data analysis*. New York: Open University Press, 2003. 254 s. ISBN 0335 20059 1
11. CZAJA, R. – BLAIR, J. 2005. *Designing surveys: A guide to decisions and procedures*. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 2005. 301 s. ISBN 0-7619-2746-8
12. DAŇO, F. – KITA, P. 2005. *Distribučný manažment*. Hronský Beňadik: NETRI, 2005. 176 s. ISBN 80-89202-03-9
13. *European business: facts and figures*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009. 557s. ISBN 978-92-79-12407-5
14. FLICK, U. 2006. *An introduction to qualitative research*. London: SAGE Publications Ltd, 2006. 443 s. ISBN-10 1-4129-1145-0

15. GILLHAM, B. 2005. *Research interviewing: the range of techniques*. Berkshire: Open University Press, 2005. 173 s. ISBN 0335 21586 6
16. GONDA, V. 2006. *Metodika vedeckej práce pre doktorandov: doktorandské štúdium a dizertačná práca*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 276 s. ISBN 80-225-2250-3
17. HAIR, J. F. – ANDERSON, R. E. – TATHAM, R. L. – BLACK, W. C. 1995. *Multivariate data analysis with readings*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1995. 745 s. ISBN 0-13-180969-5
18. HANSEN, T. – SOLGAARD, H. S. 2004. *New perspectives on retailing and store patronage behavior: A study of the interface between retailers and consumers*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2004. 124 s. ISBN 1-4020-7954-0
19. HOFER, C. W. – SCHENDEL, D. 1978. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West, 1978. 219 s. ISBN 082990213
20. HOLSTI, O. R. 1969. *Content analysis for the social sciences and humanities*. Menlo Park, California: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1969. 221 s. ISBN 0-1-201-02940-5
21. HOWE, S. 2003. *Retailing in the European union: structures, competition and performance*. London: Routledge, 2003. 223 s. ISBN 0-415-25742-5
22. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. – WONG, W. – SAUNDERS J. 2008. *Principles of marketing*. 5. European edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. 1020 s. ISBN 978-0-273-71156-8
23. KRIPPENDORFF, K. 2004. *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., 2004. 413 s. ISBN 978-0-7619-1545-4
24. KVALE, S. 1996. *Interviews*. California: SAGE Publications, Inc., 1996. 326 s. ISBN 0-8039-5819-6
25. LEVY, M. – WEITZ, B. A. 2009. *Retailing Management*. 7. edition. New Work, N. Y.: McGraw-Hill/Irwin, 2009. 702 s. ISBN 978-0-07-128424-0
26. *Local shops: Independent local retailers and their added value*. Strasbourg: IFGA, 2007. 64 s.
27. MASON, J. B. - MAYER, M. L. 1987. *Modern Retailing : Theory and Practice*. 4. ed. Plano: Business Publications, 1987. 834 s. ISBN 0-256-03706-X

28. *Metro Retail Compendium 2009/2010*. Dusseldorf: Metro AG, 2009. 413 s. ISBN 978-3-00-028270-6
29. *Metro Retail Compendium 2008/2009*. Dusseldorf: Metro AG, 2008. 409 s. ISBN 978-3-00-025259-4
30. *Metro Retail Compendium 2007/2008*. Dusseldorf: Metro AG, 2007. 407 s. ISBN 978-3-00-022735-6
31. *Metro Retail Compendium 2006/2007*. Dusseldorf: Metro AG, 2006. 359 s. ISBN 3980991059
32. MILES, M. B. – HUBERMAN, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1994. 338 s. ISBN 0-8039-5540-5
33. *Retailing in Central Europe: sector report*. London: DTI Publications, 1998. 135 s. ISBN 0 85605 576 X
34. *Retailing in the Central European countries*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1997. 192 s. ISBN 92-827-9489-X
35. *Retailing in Europe – Eastern Europe*. London: Corporate Intelligence on Retailing, 1995. 190 s.
36. RICHTEROVÁ, K. 2004. *Marketingový výskum*. Bratislava: EKONÓM, 2004. 380 s. ISBN 80-225-1903-0
37. RUGMAN, A. M. 2005. *The regional multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. 276 s. ISBN 0 521 60361 7
38. TEBACHNICK, B. G. – FIDELL, L. S. 2007. *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education, Inc., 2007. 980 s. ISBN 0-205-46525-0
39. VIESTOVÁ, K. et al. 2008. *Obchodná prevádzka maloobchodnej jednotky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. 214 s. ISBN 978-80-225-2600-5
40. VIESTOVÁ, K. 2004. *Teória obchodu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. 240 s. ISBN 80-225-1913-8
41. VIESTOVÁ, K. 2003. *Teória a prax vnútroobchodnej politiky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003. 207 s. ISBN 80-225-1639-2
42. VIESTOVÁ, K. 1995. *Sortimentná a lokalizačná stratégia obchodnej firmy*. Bratislava: Edičné stredisko Ekonomická univerzita v Bratislave, 1995. 207s. ISBN 80-225-0630-3
43. *Vnútrotný obchod, hotely a reštaurácie v SR za 3. štvrťrok*. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, December 2009. 24 s.

44. WALTERS, D. – HANRAHAN, J. 2000. *Retail strategy*. Houndmills: Macmillan Press Ltd, 2000. 436 s. ISBN 0-333-75235-X
45. YIN, R. K. 2009. *Case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2009. 219 s. ISBN 978-1-4129-6099-1

Časopisecké publikácie

46. AKEHURST, G. 1983. Concentration in retail distribution: measurement and significance. In: *Service Industries Journal*, roč. 3, 1983, č. 2, s. 161 – 179.
47. ALEXANDER, L. D. – VELIYATH R. 1993. Matching competitive strategy with grocery store format: an investigation of the performance implications. In: *Journal of Strategic Marketing*, roč. 1, 1993, č. 1, s. 3 – 19.
48. AYLOTT, R. – MITCHELL V. W. 1998. An exploratory study of grocery shopping stressors. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 26, 1998, č. 9, s. 362 – 373.
49. BALTAS, G. – PAPASTATHOPOULOU, P. 2003. Shopper characteristics, product and store choice criteria: a survey in the Greek grocery sector. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 31, 2003, č. 10, s. 498 – 507.
50. BARON, S. – HARRIS, K. – LEAVER, D. – OLDFIELD, B. M. 2001. Beyond convenience: the future for independent food and grocery retailers in the UK. In: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, roč. 11, 2001, č. 4, s. 395 – 414.
51. BARTH, K. 2002. The changing role of German Hard discount store formats. In: *European Retail Digest*, 2002, č. 36, s. 41 – 46.
52. BEARD, D. W. – DESS, G. G. 1981. Corporate-level strategy, business-level strategy and firm performance. In: *Academy of Management Journal*, roč. 24, 1981, č. 4, s. 663 – 688.
53. BELL, R. 2003. Competition issues in European grocery retailing. In: *European Retail Digest*, 2003, č. 39, s. 27 – 38.
54. BELL, D. 1999a. British food retailing: a comparative analysis. In: *European Retail Digest*, 1999, č. 21, s. 30 - 36.
55. BELL, D. 1999b. Food retailing in Germany, Austria and Switzerland. In: *European Retail Digest*, 1999, č. 22, s. 17 - 22.
56. BORDIER, A. 2004. European convenience retailing: a changing market. In: *European Retail Digest*, 2004, č. 42, s. 66 – 70.

57. BRIESCH, R. A. – CHINTAGUNTA, P. K. – FOX, E. J. 2009. How does assortment affect grocery store choice? In: *Journal of Marketing Research*, roč. 46, 2009, č. 2, s. 176 – 189.
58. BROADBRIDGE, A. – CALDERWOOD, E. 2002. Rural grocery shoppers: do their attitudes reflect their actions? In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 30, 2002, č. 8, s. 394 – 406.
59. BROWN, D. J. 1978. An examination of consumer grocery store choice: considering the attraction of size and the friction of travel time. In: *Advances in Consumer Research*, roč. 5, 1978, č. 1, s. 243 – 246.
60. BURT, S. 1991. Trends in the internationalization of grocery retailing: the European experience. In: *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, roč. 1, 1991, č. 4, s. 487 – 516.
61. BURT, S. – DAVIES, K. – DAWSON, J. – SPARKS, L. 2008. Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalisation. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, roč. 15, 2008, č. 2, s. 78 – 92.
62. BURT, S. – DAWSON, J. – SPARKS, L. 2004. The international divestment activities of European grocery retailers. In: *European Management Journal*, roč. 22, 2004, č. 5, s. 483 – 492.
63. BYROM, J. – HARRIS, J. – PARKER, C. 2000. Training the independent retailer: an audit of training needs, materials and systems. In: *Journal of European Industrial Training*, roč. 24, 2000, č. 7, s. 366 – 373.
64. BYROM, J. – MEDWAY, D. – WARNABY, G. 2003. Strategic alternatives for small retail businesses in rural areas. In: *Management Research News*, roč. 26, 2003, č. 7, s. 33 – 49.
65. CASSILL, N. L. – WILLIAMSON, N. C. – MCENALLY, M. 1993. Intratype competition among department stores. In: *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, roč. 3, 1993, č. 1, s. 65 – 79.
66. CLARKE, I. – BENNISON, D. – PAL, J. 1997. Towards a contemporary perspective of retail location. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 25, 1997, č. 2, s. 59 – 69.
67. CLARKE-HILL, C. M. – ROBINSON, T. M. – FOOT, R. 1992. West German retailing goes East. In: *International Journal of Retail & Distribution*, roč. 20, 1992, č. 6, s. 16 – 22.

68. COCA-STEFANIAK, A. – HALLSWORTH, A. G. - PARKER, C. – BAINBRIDGE, S. – YUSTE, R. 2005. Decline in the British small shop independent retail sector: exploring European parallels. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, roč. 12, 2005, č. 5, s. 357 – 371.
69. COLLA, E. 2004a. The outlook for European grocery retailing: competition and format development. In: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, roč. 14, 2004, č. 1, s. 47 – 69.
70. COLLA, E. 2004b. Below-cost legislation, price competition and inflation in French retailing. In: *European Retail Digest*, 2004, č. 44, s. 31 – 35.
71. COLLA, E. 1994. Discount development in France: the introduction of the format and the competitive response. In: *Journal of Marketing Management*, roč. 10, 1994, č. 7, s. 645 – 654.
72. COLLA, E. – DUPUIS, M. 2002. Research and managerial issues on global retail competition: Carrefour/Wal-Mart. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 30, 2002, č. 2, s. 103 – 111.
73. CONANT, J. S. – SMART, D. T. – SOLANO-MENDEZ, R. 1993. Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage. In: *Journal of Retailing*, roč. 69, 1993, č. 3, s. 254 – 279.
74. COVIN, J. G. – COVIN, T. J. 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 15, 1990, č. 2, s. 35 – 50.
75. DAWSON, J. 2004. New cultures, new strategies, new formats and new relationships in European retailing: some implications for Asia. In: *Journal of Global Marketing*, roč. 18, 2004, č. 1/2, s. 73 – 97.
76. DAWSON, J. 2000. Retailing at century end: some challenges for management and research. In: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, roč. 10, 2000, č. 2, s. 119 – 148.
77. DESS, G. G. – ROBINSON, R. B. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. In: *Strategic Management Journal*, roč. 5, 1984, č. 3, s. 265 – 273.
78. DOBSON, P. W. 2003. Competition and collaboration in European grocery retailing. In: *European Retail Digest*, 2003, č. 39, s. 13 – 22.

79. EINARSSON, Á. 2008. The retail sector in the Nordic countries: A description of the differences, similarities, and uniqueness in the global market. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, roč. 15, 2008, č. 6, s. 443 – 451.
80. EINARSSON, Á. 2007. The retail sector in the Nordic countries: a comparative analysis. In: *Bifröst Journal of Social Science*, roč. 1, 2007, s. 31 – 42.
81. ESBJERG, L. – GRUNERT, K. G. – BECH-LARSEN, T. – JUHL, H. J. – BRUNSØ, K. 2004. Manufacturer and retail brands in food retail assortments: notes from a shopping trip across Europe. In: *MAPP Working Paper, Aarhus School of Business, Aarhus*, 2004, č. 85, s. 1 - 57.
82. ETGAR, M. – RACHMAN-MOORE, D. 2008. International expansion and retail sales: an empirical study. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 36, 2008, č. 4, s. 241 – 259.
83. FEICHTINGER, G. – LUHMER, A. – SORGER, G. 1988. Optimal price and advertising policy for a convenience goods retailer. In: *Marketing Science*, roč. 7, 1988, č. 2, s. 187 – 201.
84. FERNIE, J. – HAHN, B. – GERHARD, U. – PIOCH, E. – ARNOLD, S. J. 2006. The impact of Wal-Mart's entry into the German and UK grocery markets. In: *Agribusiness*, roč. 22, 2006, č. 2, s. 247 – 266.
85. FIELD, K. 2008. Customer service is king. In: *Chain Store Age*, roč. 84, 2008, č. 3, s. 84.
86. FIORITO, S. S. – LAFORGE, R. W. 1986. A marketing strategy analysis of small retailers. In: *American Journal of Small Business*, roč. 10, 1986, č. 4, s. 7 – 17.
87. GAURI, D. K. – TRIVEDI, M. – GREWAL, D. 2008. Understanding the determinants of retail strategy: an empirical analysis. In: *Journal of Retailing*, roč. 84, 2008, č. 3, s. 256 – 267.
88. GILMORE, R. – MARGULIS, W. – RAUCH, R. A. 2001. Consumer's attitude and retailers' images in creating store choice. A study of two different sides of the same storey. In: *International Journal of Value-Based Management*, roč. 14, 2001, č. 3, s. 205 – 221.
89. GRUNERT, K. G. – ESBJERG, L. – BECH-LARSEN, T. – BRUNSØ, K. – JUHL, H. J. 2006. Consumer preferences for retailer brand architectures: results from a conjoint study. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 34, 2006, č. 8, s. 597 – 608.

90. HANSEN, T. 2003. Intertype competition: specialty food stores competing with supermarkets. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, roč. 10, 2003, č. 1, s. 35 – 49.
91. HARRIGAN, K. R. 1985. An application of clustering for strategic group analysis. In: *Strategic Management Journal*, roč. 6, 1985, č. 1, s. 55 – 73.
92. HAWES, J. M. – CRITTENDEN, W. F. 1984. A taxonomy of competitive retailing strategies. In: *Strategic Management Journal*, roč. 5, 1984, č. 3, s. 275 – 287.
93. HEIBERG, K. – BRODÉN, L. 2003. Market fragmentation, increasing disposable incomes and thirst for new ideas: Why Scandinavia makes an attractive destination for retailers. In: *European Retail Digest*, 2003, č. 38, s. 1 – 9.
94. HELMS, M. M. – HAYNES, P. J. – CAPPEL, S. D. 1992. Competitive strategies and business performance within the retailing industry. In: *International Journal of Retail & Distribution*, roč. 20, 1992, č. 5, s. 3 – 12.
95. HERNANT, M. – ANDERSSON, T. – HILMOLA, O. P. 2007. Managing retail chain profitability based on local competitive conditions: preliminary analysis. In: *International Journal of Retailing & Distribution Management*, roč. 35, 2007, č. 11, s. 912 – 935.
96. HERPEN, E. – PIETERS, R. 2002. The variety of an assortment: an extension to the attribute-based approach. In: *Marketing science*, roč. 21, 2002, č. 3, s. 331 – 341.
97. HIGGINS, K. 2001. Global food retailing. In: *British Food Journal*, roč. 103, 2001, č. 10, s. 749 – 754.
98. HILDEBRANDT, L. 1988. Store image and the prediction of performance in retailing. In: *Journal of Business Research*, roč. 17, 1988, č. 1, s. 91 – 100.
99. HIRSCHMAN, E. C. 1979. Intratype competition among department stores. In: *Journal of Retailing*, roč. 55, 1979, č. 4, s. 20.
100. HLINKOVÁ-DIBARBOROVÁ, A. 2009a. Diskonty si posilňujú pozíciu. In: *Obchod: maloobchod, veľkoobchod, distribúcia*, roč. 14, 2009, č. 6, s. 3.
101. HLINKOVÁ-DIBARBOROVÁ, A. 2009b. Horšie ešte len bude. In: *Obchod: maloobchod, veľkoobchod, distribúcia*, roč. 14, 2009, č. 7/8, s. 12 - 13.
102. HOLLINGSWORTH, A. 2004. Increasing retail concentration: evidence form the UK food retail sector. In: *British Food Journal*, roč. 106, 2004, č. 8, s. 629 - 638.
103. HOME, N. 2002. Rural consumers' patronage behaviour in Finland. In: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, roč. 12, 2002, č. 2, s. 149 - 164.

104. KAYNAK, E. – CAVUSGIL, S. T. 1982. The evolution of food retailing systems: contrasting the experience of developed and developing countries. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, roč. 10, 1982, č. 3, s. 249 – 269.
105. KETCHEN, D. J. – SHOOK, CH. L. 1996. The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. In: *Strategic Management Journal*, roč. 17, 1996, s. 441 – 458.
106. KRISHAN, T. – KOELEMIEIJER, K. – RAO, R. 2002. Consistent Assortment Provision and Service Provision in a Retail Environment. In: *Marketing Science*, roč. 21, 2002, č. 1, s. 54 – 73.
107. KUMAR, V. – KARANDE, K. 2000. The effect of retail store environment on retailer performance. In: *Journal of Business Research*, roč. 49, 2000, č. 2, s. 167 – 181.
108. LEENHEER, J. – BIJMOLT, T. H. A. 2008. Which retailers adopt a loyalty program? An empirical study. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, roč. 15, 2008, č. 6, s. 429 – 442.
109. LEIGHTON, C. – BENT, R. 1997. Complaints handling and staff training by UK food retailers. In: *British Food Journal*, roč. 99, 1997, č. 5, s. 159 - 167.
110. LEKNES, H. M. – CARR, CH. 2004. Globalisation, international configurations and strategic implications: The case of retailing. In: *Long Range Planning*, roč. 37, 2004, č. 1, s. 29 – 49.
111. LESZCZYC, P. T. L. P. – SINHA, A. – TIMMERMANS, H. J. P. 2000. Consumer store choice dynamics: an analysis of the competitive market structure for grocery stores. In: *Journal of Retailing*, roč. 76, 2000, č. 3, s. 323 – 345.
112. MARION, B. W. 1998. Competition in grocery retailing: The impact of a new strategic group on BLS price increases. In: *Review of Industrial Organization*, roč. 13, 1998, č. 4, s. 381 – 399.
113. MARTIN, G. 1993. Store wars. In: *The Economist*, roč. 329, 1993, č. 7840, s. 1 – 3.
114. MASUREL, E. – JANSZEN, R. 1998. The relationship between SME cooperation and market concentration: evidence from small retailers in the Netherlands. In: *Journal of Small Business Management*, roč. 36, 1998, č. 2, s. 68 – 73.
115. MCGEE, J. E. – PETERSON, M. 2000. Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers. In: *Journal of Small Business Management*, roč. 38, 2000, č. 2, s. 19 - 33.

116. MCGEE, J. E. – RUBACH, M. J. 1996/1997. Responding to increased environmental hostility: a study of the competitive behavior of small retailers. In: *Journal of Applied Business Research*, roč. 13, 1996/1997, č. 1, s. 83 - 94.
117. MEGICKS, P. 2007. Levels of strategy and performance in UK small retail businesses. In: *Management Decision*, roč. 45, 2007, č. 3, s. 484 - 502.
118. MEGICKS, P. 2001. Competitive strategy types in the UK independent retail sector. In: *Journal of Strategic Marketing*, roč. 9, 2001, č. 4, s. 315 – 328.
119. MEGICKS, P. – WARNABY, G. 2008. Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, roč. 18, 2008, č. 1, s. 105 – 119.
120. MEYER-WAARDEN, L. – BENAVENT, CH. 2009. Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change? In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, roč. 37, 2009, č. 3, s. 345 – 358.
121. MILLER, CH. E. – REARDON, J. – MCCORKLE, D. E. 1999. The effects of competition on retail structure: an examination of intratype, intertype, and intercategory competition. In: *Journal of Marketing*, roč. 63, 1999, č. 4, s. 107 – 120.
122. MITCHELL, V. W. – HARRIS, G. 2005. The importance of consumers' perceived risk in retail strategy. In: *European Journal of Marketing*, roč. 39, 2005, č. 7/8, s. 821 – 837.
123. MOLINA, A. – MARTÍN, V. J. – SANTOS, J. – ARANDA, E. 2009. Consumer service and loyalty in Spanish grocery store retailing: an empirical study. In: *International Journal of Consumer Studies*, roč. 33, 2009, č. 4, s. 477 – 485.
124. MOORE, M. 2005. Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow. In: *Journal of Business Research*, roč. 58, 2005, č. 5, s. 696 – 704.
125. MOREAU, R. 2007. Retailing in Central and Eastern Europe. In: *European Retail Digest*, 2007, č. 54, s. 20 – 25.
126. MYERS, H. 2004. Trends in the food retail sector across Europe. In: *European Retail Digest*, 2004, č. 41, s. 1 – 4.
127. MYERS, H. – ALEXANDER, N. 1996. European food retailers' evaluation of global markets. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 24, 1996, č. 6, s. 34 – 43.
128. NEAL, L. – STRISCHEK, D. 1989. Loans to convenience stores. In: *Commercial Lending Review*, roč. 4, 1989, č. 2, s. 56.

129. PERKINS, B. 2001. The European retail grocery market overview. In: *British Food Journal*, roč. 103, 2001, č. 10, s. 744 – 748.
130. PIOCH, E. – BYROM, J. 2004. Small independent retail firms and locational decision-making: outdoor leisure retailing by the crags. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, roč. 11, 2004, č. 2, s. 222 – 232.
131. PLANER, B. 2005. Top 30 grocery retailers in Europe. In: *European Retail Digest*, roč. 46, 2005, s. 66 – 71.
132. PORTER, M. E. 1996. What is strategy? In: *Harvard business review*, roč. 74, 1996, č. 6, s. 61 - 78.
133. PRESCOTT, J. E. 1986. Environments as moderators of the relationship between strategy and performance. In: *Academy of Management Journal*, roč. 29, 1986, č. 2, s. 329 – 346.
134. RAFIQ, M. 2000. Global retailing and its implications for competition regulation. In: *European Retail Digest*, 2000, č. 26, s. 9 – 11.
135. REYNOLDS, K. E. – GANESH, J. – LUCKETT, M. 2002. Traditional malls vs. factory outlets: comparing shopper typologies and implications for retail strategy. In: *Journal of Business Research*, roč. 55, 2002, č. 9, s. 687 – 696.
136. ROBINSON, R. B. – SALEM, M. Y. – LOGAN, J. E. – PEARCE, J. A. 1986. Planning activities related to independent retail firm performance. In: *American Journal of Small Business*, roč. 11, 1986, č. 1, s. 19 – 26.
137. SAMIEE, S. 1995. Strategic considerations in European Retailing. In: *Journal of International Marketing*, roč. 3, 1995, č. 3, s. 49 – 76.
138. SCHAEFFER, N. C. – PRESSER, S. 2003. The science of asking questions. In: *Annual Review of Sociology*, roč. 29, 2003, s. 65 – 88.
139. SOLGAARD, H. S. – HANSEN, T. 2003. A hierarchical Bayes of choice between supermarket formats. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, roč. 10, 2003, č. 3, s. 169 – 180.
140. SPARKS, L. 1992. Customer service in retailing – the next leap forward? In: *The Service Industries Journal*, roč. 12, 1992, č. 2, s. 165 – 184.
141. *Store atmospherics provide competitive edge*. In: *Chain Store Age, special issue*, roč. 81, 2005, č. 13, s. 74.
142. *Store atmospherics: Those who invest see results*. In: *Chain Store Age*, roč. 80, 2004, s. 15B.

143. SØRENSEN, M. T. 2004. Retail development and planning policy change in Denmark. In: *Planning, Practice & Research*, roč. 19, 2004, č. 2, s. 219 – 231.
144. TENBUSCH, A. 2002. Retailing in Germany: another year of success for discounters. In: *European Retail Digest*, 2002, č. 36, s. 51 – 56.
145. THANG, D. CH. L. – TAN, B. L. B. 2003. Linking consumer perception to preference of retail stores: an empirical assessment of the multi-attributes of store image. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, roč.10 , 2003, č. 4, s. 193 – 200.
146. *The key to economic survival*. In: *Chain store age*, roč. 85, 2009, č. 6, s. 28.
147. TOMČÍK, P. 2009. Formujú trh. In: *Obchod: maloobchod, veľkoobchod, distribúcia*, roč. 14, 2009, č. 7/8, s. 18 - 19.
148. TORDJMAN, A. 1994. European retailing. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 22, 1994, č. 5, s. 3 – 19.
149. TURLEY, L. W. – CHEBAT, J. CH. 2002. Linking retail strategy, atmospheric design and shopping behaviour. In: *Journal of Marketing Management*, roč. 18, 2002, č. 1-2, s. 125 – 144.
150. UUSITALO, O. 2001. Consumer perceptions of grocery retail formats and brands. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 29, 2001, č. 5, s. 214 – 225.
151. VENKATRAMAN, N. – RAMANUJAM, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. In: *Academy of Management Review*, roč. 11, 1986, č. 4, s. 801 – 814.
152. WAARDEN – MEYER, L. – BENAVENT, CH. 2009. Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change? In: *Journal of the Academic Marketing Science*, roč. 37, 2009, s. 345-358.
153. WALTERS, D. – KNEE, D. 1989. Competitive strategies in retailing. In: *Long Range Planning*, roč. 22, 1989, č. 6, s. 74 – 84.
154. WATKIN, D. G. 1986. Toward a competitive advantage: a focus strategy for small retailers. In: *Journal of Small Business Management*, roč. 24, 1986, č. 1, s. 9 – 15.
155. WILSON, M. 2005. Atmosphere key to well-being. In: *Chain Store Age*, roč. 81, 2005, č. 10, s. 94.
156. WORTMANN, M. 2004. Aldi and the German Model: Structural change in German grocery retailing and the success of grocery discounters. In: *Competition & Change*, roč. 8, 2004, č. 4, s. 425 – 441.

Články zo zborníkov a monografie

157. BEDNÁŽ, P. 2008. Internacionalizace maloobchodu a tržní selhání. In: *CD s recenzovanými příspěvky z Medzinárodnej Baťovy konferencie pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*. Zlín 10. apríl 2008. ISBN 978-80-7318-664-7
158. DROZEN, F. – ŠÍPEK, L. 2007. Liberalizace a regulace jako stále aktuální téma obchodních a dodavatelských struktur. In: *Vedecká rozprava k téme "súčasný trendy v obchode a v spotrebe"*. (Zborník k vedeckému porjektu VEGA 1/3760/06 v redakcii Kristíny Viestovej.) Bratislava november 2007. 232 s. ISBN 978-80-225-2414-8, s. 30 – 35.
159. DROZENOVÁ, A. 2007. K mězení výkonnosti. In: *Vedecká rozprava k téme "súčasný trendy v obchode a v spotrebe"*. (Zborník k vedeckému porjektu VEGA 1/3760/06 v redakcii Kristíny Viestovej.) Bratislava november 2007. 232 s. ISBN 978-80-225-2414-8, s. 36 – 40.
160. FEILEROVÁ, M. 2008. Legislatívna regulácia výstavby maloobchodných jednotiek na slovenskom trhu. In: *Vedecká rozprava k téme "súčasný trendy v obchode a v spotrebe"*. (Zborník k vedeckému porjektu VEGA 1/3760/06 v redakcii Kristíny Viestovej.) Košice november 2008. 174 s. ISBN 978-80-225-2633-3, s. 38 – 44.
161. FEILEROVÁ, M. 2007. Nadnárodné maloobchodné spoločnosti. In: *Vedecká rozprava k téme "súčasný trendy v obchode a v spotrebe"*. (Zborník k vedeckému porjektu VEGA 1/3760/06 v redakcii Kristíny Viestovej.) Bratislava november 2007. 232 s. ISBN 978-80-225-2414-8, s. 46 – 48.
162. GOLEC-KARASOVÁ, K. 2008. Hypermarkety na Slovensku. In: *Vedecká rozprava k téme "trh, obchod a individuálna spotreba"*. (Zborník k vedeckému porjektu VEGA 1/3760/06 v redakcii Kristíny Viestovej.) Košice november 2008. 174 s. ISBN 978-80-225-2633-3, s. 53 – 60.
163. HORŇÁKOVÁ, L. 2008. Vzťahy medzi dodávateľmi a obchodnými reťazcami na slovenskom trhu. In: *CD s recenzovanými příspěvky z Medzinárodnej Baťovy konferencie pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*. Zlín 10. apríl 2008. ISBN 978-80-7318-664-7
164. HORŇÁKOVÁ, L. 2007. Obchodné reťazce a ich regulácia v SR. In: *Vedecká rozprava k téme "súčasný trendy v obchode a v spotrebe"*. (Zborník k vedeckému

- porjektu VEGA 1/3760/06 v redakcii Kristíny Viestovej.) Bratislava november 2007. 232 s. ISBN 978-80-225-2414-8, s. 62 – 66.
165. OŽVOLDOVÁ, K. 2009. Nezavislý maloobchod v podmienkach globálnej konkurencie. In: *Trendy a aktuálne výzvy teórie a praxe v obchode, marketingu a medzinárodných podnikateľských aktivitách v podmienkach globálnej konkurencie*. (Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej pod záštitou primátora Hlavného mesta SR Bratislavy Ing. Andreja Ďurkovského.) Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2794-1, s. 322-326.
166. OŽVOLDOVÁ, K. 2008a. Postavenie nezávislého maloobchodu na slovenskom trhu v protiklade k nadnárodným maloobchodným sieťam. In: *Vedecká rozprava k téme "trh, obchod a individuálna spotreba"*. (Zborník k vedeckému porjektu VEGA 1/3760/06 v redakcii Kristíny Viestovej.) Košice november 2008. 174 s. ISBN 978-80-225-2633-3, s. 119 – 125.
167. OŽVOLDOVÁ, K. 2008b. Spoločenská zodpovednosť obchodného podniku. In: *Merkúr 2008: výsledky vedeckej práce mladých vedeckých pracovníkov*. Bratislava 2008, ISBN 978-80-225-2770-5, s. 299 – 304.
168. OŽVOLDOVÁ, K. 2007. Charakteristika nezávislého maloobchodu a jeho porovnanie s veľkými nadnárodnými spoločnosťami. In: *Vedecká rozprava k téme "súčasný trendy v obchode a v spotrebe"*. (Zborník k vedeckému porjektu VEGA 1/3760/06 v redakcii Kristíny Viestovej.) Bratislava november 2007. 232 s. ISBN 978-80-225-2414-8, s. 151 – 155.
169. RUBANISKÁ, K. 2008. Aktuálne problémy obchodu. In: *CD s recenzovanými príspevkami z Medzinárodnej Baťovy konferencie pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*. Zlín 10. apríl 2008. ISBN 978-80-7318-664-7
170. ŠTEFLÍKOVÁ, T. – ŠTOFILOVÁ, J. 2006. *Space management v obchode, diplomová práca*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2006. 65s.
171. ŠTOFILOVÁ, J. 2007. Výkon obchodu, obchodného personálu. In: *Vedecká rozprava k téme "súčasný trendy v obchode a v spotrebe"*. (Zborník k vedeckému porjektu VEGA 1/3760/06 v redakcii Kristíny Viestovej.) Bratislava november 2007. 232 s. ISBN 978-80-225-2414-8, s. 173 – 180.
172. VIESTOVÁ, K. 2006a. Sociálna, spoločenská zodpovednosť obchodu, obchodného podniku na začiatku 21. storočia. In: *Vedecká rozprava k problému spoločenskej zodpovednosti obchodu*. (Zborník k vedeckému porjektu VEGA 1/3760/06 v redakcii

Kristíny Viestovej.) Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2243-0, s. 122-126.

173. VIESTOVÁ, K. 2006b. Small and medium-sized enterprise in commerce. In: *Business development possibilities in the new European area: Scientifics proceedings from international conference*. Vilnius : Vilnius university, Faculty of Economics, 2006. ISBN 9986-19-937-9, s. 550-556.

Elektronické dokumenty

174. KRETTER, A. 2006. Analýza veľkosti obchodnej plochy maloobchodnej siete na Slovensku v období expanzie obchodných reťazcov. [online]. Publikované 17.5.2006. [cit. 21.1.2010]. Dostupné na internete: <http://www.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia2/s2_kretter_anton_179.pdf >
175. LIESKOVSKÁ, V. 2005. Malobochod SR v kontexte etablovania zahraničných obchodných reťazcov. [online]. Publikované 1.3.2005. [cit. 21.1.2010]. Dostupné na internete: <<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2005030001>>

9. Prílohy

Príloha 9.1. Prehľad meraní výkonu v rozdielnych štúdiách

Príloha 9.2. – Štruktúra rozhovoru (interview guide)

Príloha 9.3. Obsahová analýza

9.3.1. Konceptne zoskupená meta-matica v Dánsku

9.3.2. Konceptne zoskupená meta-matica na Slovensku

Príloha 9.4. Výsledky kvalitatívneho výskumu realizovaného medzi nezávislými maloobchodníkmi v Dánsku a na Slovensku

9.4.1. Maloobchodné stratégie využívané dánskymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v ich konkurencii

9.4.1.1. Supermarket Brande

9.4.1.2. Tradičné predajne s potravinami

9.4.1.2.1. Tradičná predajňa s potravinami Grenaa

9.4.1.2.2. Tradičná predajňa s potravinami Hjortshøj

9.4.1.2.3. Tradičná predajňa s potravinami Århus

9.4.1.3. Convenience store Århus

9.4.1.4. Minimarket Århus

9.4.2. Maloobchodné stratégie využívané slovenskými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v ich konkurencii

9.4.2.1. Tradičné predajne s potravinami

9.4.2.1.1. Tradičná predajňa s potravinami Žitavce

9.4.2.1.2. Tradičná predajňa s potravinami Nemečky

9.4.2.1.3. Tradičná predajňa s potravinami Bratislava

9.4.2.1.4. Tradičná predajňa s potravinami Bratislava

9.4.2.2. Špecializovaná predajňa Bratislava

Príloha 9.5. Dotazník

Príloha 9.5.1. Dotazník v slovenskom jazyku

Príloha 9.5.2. Dotazník v dánskom jazyku

Príloha 9.6. Zoznam kódov (kódovacia schéma)

Príloha 9.7. Výsledky kvantitatívnych analýz (faktorová analýza, zhluková analýza, multiregresná analýza, multivariačná analýza rozptylu a profilová analýza)

Príloha 9.7.1. Výsledky faktorovej analýzy v Dánsku

Príloha 9.7.2. Výsledky faktorovej analýzy na Slovensku

Príloha 9.7.3. Výsledky zhlukovej analýzy v Dánsku

Príloha 9.7.4. Výsledky zhlukovej analýzy na Slovensku

Príloha 9.7.5. Výsledky multiregresnej analýzy v Dánsku

Príloha 9.7.6. Výsledky multiregresnej analýzy na Slovensku

Príloha 9.7.7. Výsledky profilovej analýzy a multivariačnej analýzy rozptylu v
Dánsku

Príloha 9.7.8. Výsledky profilovej analýzy a multivariačnej analýzy rozptylu na
Slovensku

Príloha 9.1. Prehľad meraní výkonu v rozdielnych štúdiách

<i>Autor</i>	<i>Meranie výkonu</i>	<i>Subjektívne/objektívne meranie</i>	<i>Popis štúdie</i>
Prescott, J. (1986)	ROI (Return on Investment) – návratnosť investícií	Objektívne meranie	Vplyv prostredí na výkon a skúmanie či prostredia ovplyvňujú silu a formu vzťahu medzi stratégiou a výkonom.
Kumar, V. – Karande, K. (2000)	- trhovo orientované meranie – predaj - meranie založené na produktivite – predaj na štvorcovú stopu	Objektívne meranie	Vplyv prostredia na výkon predajne.
Hildebrandt, L. (1988)	osobný podiel na trhu (podieľ z rodinných rozpočtov minúté v predajniach konkretných konkurentov)	Subjektívne meranie	Zákaznícky orientované merania kľúčových faktorov výkonu v maloobchode s potravinami.
Robinson et al. (1986)	- celkový predaj - návratnosť predaja - počet zamestnancov - predaj na zamestnanca - celkový rast zamestnanosti - čistý zisk po zdanení - celkový rast predaja - celkový výkon firmy/úspech	Objektívne meranie Subjektívne meranie	Skúmanie vzťahu medzi výkonom spoločnosti a špecifickými plánovacími aktivitami v malom nezávislom maloobchode.
Megicks, P. – Warnaby, G. (2008)	- index viacnásobného zloženia (multiple composite index) - zmena v návratnosti investícií (ROI) - zmena v zákazníckom pamätaní	Subjektívne meranie	Vplyv trhovej orientácie u malých nezávislých maloobchodníkov vo Veľkej Británii na ich výkon.

Autor	Meranie výkonu	Subjektívne/objektívne meranie	Popis štúdie
Covin, J.G. – Covin, T.J. (1990)	▪ úroveň predaja ▪ miera rastu predaja ▪ cash flow ▪ ROE (Return on Equity) – návratnosť kapitálu ▪ celková zisková prirážka ▪ čistý zisk z prevádzky ▪ zisk v pomere k predaju ▪ ROI ▪ schopnosť financovať rast podnikania zo zisku	Subjektívne meranie	Skúmanie vzťahu medzi výkonom firmy, stupňom agresivity, ktorú firma prejavuje vo svojej konkurenčnej orientácii a dimenziami prostredia v technologickej sofistikovanosti a nehostinnosti v malej výrobnej firme.
McGee, J.E. – Rubach, M.J. (1996/1997)	▪ čistý zisk po zdanení ▪ nárast predaja za trojročné obdobie ▪ celkový výkon predajne	Subjektívne meranie	Skúmanie reakcií malých maloobchodníkov na zvyšujúcu sa nepriaznivosť prostredia vytvorenú príchodom Wal-Martu a vplyv na ich výkon.
McGee, J.E. – Peterson, M. (2000)	▪ čistý zisk po zdanení ▪ hrubý zisk ▪ celkový výkon firmy/úspech	Subjektívne meranie	Budovanie osobitých kompetencií malými nezávislými maloobchodníkmi v nepriaznivom prostredí a ich vplyv na výkon.
Hernant et al. (2007)	▪ strategický model ziskovosti (Du Pont model)	Objektívne meranie	Zobrazovanie “cesty” k vysokej ziskovosti v maloobchodných predajniach s potravinami umiestnenými v trhových oblastiach s rozdielnymi konkurenčnými podmienkami.
Beard, D.W – Dess, G.G. (1981)	▪ ROI ▪ ROE	Objektívne meranie	Objasnenie variácií v ziskovom výkone firmy vzhľadom na variáciu v stratégií na úrovni spoločnosti a podnikateľskej jednotky.

Autor	Meranie výkonu	Subjektívne/objektívne meranie	Popis štúdie
Conant et al. (1993)	▪ predaj na štvorcovú stopu ▪ riadenie cash flow ▪ kontrola efektívnosti nákladov ▪ predaj na zamestnanca ▪ čistý zisk po zdanení ▪ celkový rast predaja za trojročné obdobie ▪ celkový výkon predajne / úspech	Subjektívne meranie	Skúmanie transformácie stratégií a zručností do výkonu medzi malými maloobchodnými podnikmi.
Megicks, P. (2001)	▪ zmena v predaji ▪ zmena v čistom zisku ▪ zmena v návratnosti kapitálu	Subjektívne meranie	Prieskum nezávislých maloobchodníkov umiestených vo vidieckych oblastiach určujúcich zmeny v strategických a prevádzkových aktivitách nezávislých maloobchodníkov spolu s odlišnosťami v ich výkone.
Megicks, P. (2007)	▪ celkový výkon ▪ zmena v obrate ▪ zmena v ROI ▪ zmena v zákazníckom zapamätaní	Subjektívne meranie	Prieskum spôsobu, ktorým je výkon malého maloobchodníka ovplyvňovaný stratégiami na rôznej úrovni.

Príloha 9.2. – Štruktúra rozhovoru (interview guide)

Základné otázky:

1. Môžete identifikovať svojich najbližších a najväčších konkurentov?
2. Kto sú Vaši cieľoví zákazníci?
3. Ako sa snažíte zlepšiť Vašu konkurencieschopnosť a výkon?

Otázky týkajúce sa stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky:

4. Ako sa snažíte odlíšiť od svojich konkurentov?
5. Zameriavate sa vo svojej ponuke na konkrétneho zákazníka, službu alebo produkt?

Otázky týkajúce sa stratégií na funkčnej úrovni:

6. Aký sortiment ponúkate a je Vaša ponuka založená na preferencii zákazníkov?
7. Aké sú základné a aké doplnkové služby, ktoré ponúkate Vaším zákazníkom?
8. Čo ovplyvnilo výber umiestnenia predajne?
9. Akú atmosféru sa snažíte vytvoriť vo Vašej predajni?
10. Ako komunikujete svoju ponuku?

Záverečné otázky:

11. Ste členom nejakého združenia (nezávislých maloobchodníkov)?
12. Ktorý z komponentov, o ktorých sme hovorili, považujete za najdôležitejší pre prilákanie zákazníkov?
13. Myslíte si, že kombinácia spomínaných komponentov, ktoré využívate vedie k Vášmu výkonu?

Príloha 9.3. Obsahová analýza

9.3.1. Konceptčne zoskupená meta-matica v Dánsku

Dopytovaní maloobchodníci	Otázky												
	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodnom združení	Prilákatie zákazníkov	Výkon
A/DK: Tradičný supermarket Brande	Národné maloobchodné reťazce	Zákazníci v produktívnom veku	Vzdelávanie zamestnancov	Vysoká kvalita produktov	Produktová špecializácia	Široký sortiment	Mimoriadne ponuky	Parkovacie miesta	Pokojná a príjemná atmosféra	Miestne noviny	Člen maloobchodného združenia	Vyvážená kombinácia komponentov	Výkon
	Medzinárodné maloobchodné reťazce			Vysoká kvalita zamestnancov		Potravinársky sortiment	Služba výmeny tovarov	Koncentrácia rozdielných predajní	Priestor v predajni	Distribúcia letákov	Formát predajne		
	Vysoká koncentrácia konkurentov					Nepotravinársky sortiment	Záruka čerstvých produktov / náhrada za zlé produkty	Dlhodobá existencia predajne	Dobré osvetlenie				
							Party záruka / vrátenie nespotrebovaných produktov		Hudba v pozadí Čistá predajňa				
B/DK: Tradičná predajňa s potravinami Grenaa	Vzdialení konkurenti	Zákazníci z okolia			Široký sortiment	Široký sortiment	Osobný prístup k zákazníkom	Dlhodobá existencia predajne	Čistá predajňa	Distribúcia letákov	Člen maloobchodného združenia	Meno maloobchodného združenia	Výkon
	Národné maloobchodné reťazce												
	Medzinárodné maloobchodné reťazce				Zákazníci z okolia	Produkty dennej spotreby		Prevzatie existujúcej predajne	Nie prázdna predajňa		Počítačový systém	Vyvážená kombinácia komponentov	Majiteľ pracuje v predajni
	Konkurenti rovnakého formátu								Hudba Priateľská atmosféra				
C/DK: Tradičná predajňa s potravinami Hjortshøj	Národné maloobchodné reťazce	Rodiny s deťmi	Dodávková služba	Dodávková služba	Tendencia zlepšiť ponuku bio produktov	Široký sortiment	Dodávková služba	Umiestnenie predajne v dome majiteľa	Priateľská atmosféra	Distribúcia letákov	Člen maloobchodného združenia	Nízke ceny / zákaznícke služby	Výkon
	Medzinárodné maloobchodné reťazce	zákazníci z okolia	Počúvanie zákazníckych potrieb	Nepotravinársky sortiment				Rodinná tradícia		Reklama maloobchodného združenia		Rozmiestnenie predajne	Osobný prístup k zákazníkom
	Konkurencia v najbližšom meste							dlhodobá existencia predajne				Čistá predajňa	
D/DK: Tradičná predajňa s potravinami Århus	Národné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Reklama maloobchodného združenia	Dodávková služba	Dodávková služba	Široký sortiment	Dodávková služba	Prevzatie existujúcej predajne	Priateľská atmosféra	Distribúcia letákov	Člen maloobchodného združenia	Široký sortiment	Výkon
	Konkurencia v dostupnej vzdialenosti		Členstvo v maloobchodnom združení		Majiteľova prítomnosť v predajni	Prijímanie objednávok na produkty nepredávané v predajni	Party záruka / vrátenie nespotrebovaných produktov	Dlhodobá existencia predajne		Reklama maloobchodného združenia	Formát predajne	Čerstvé produkty	
E/DK: Tradičná predajňa s potravinami Århus	Národné maloobchodné reťazce	Študenti	Nové produkty	Priateľský a nápomocný personál	Produktová špecializácia	Široký sortiment	Dodávková služba	Blízkosť k univerzite a iným inštitúciám	Priateľská atmosféra	Nekomunikuje ponuku	Členstvo vo veľkoobchodnom združení	Vyvážená kombinácia komponentov	Výkon
	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Starší ľudia	Osobný prístup k zákazníkom			Potravinársky sortiment		Umiestnenie na sídlisku		Osobný prístup k zákazníkom			
	Convenience stores	Zákazníci z okolia	Široký sortiment			Nepotravinársky sortiment							
F/DK: Minimarket Århus	Národné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Letáky	Členstvo v maloobchodnom združení	Nízke ceny	Značka maloobchodného združenia	Čerstvé produkty	Umiestnenie na sídlisku	Priateľská atmosféra	Distribúcia letákov	Člen maloobchodného združenia	Široký sortiment	Výkon
	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Spádová oblasť 2 km	Nízke ceny	Nízke ceny	Dostupnosť sortimentu	Sortiment maloobchodného združenia	Nápomocný personál			POS reklama	konkurencieschopnosť	Dostupnosť produktov	
					Čistá predajňa		Dodávková služba			Mimoriadna ponuka	Dodávkový systém	Priateľská atmosféra	
					Spokojní zákazníci					Reklama maloobchod. zdru.	Pomoc pri rozmiestnení predajne		
										Podpora maloob. zdru.	Jednoduch. viesť pred.		

9.3.2. Konceptne zoskupená meta-matica na Slovensku

Dopytovaní maloobchodníci	Otázky												
	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodnom združení	Prilákanie zákazníkov	Výkon
A/SK: Tradičná predajňa s potravinami Žitavce	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Široký sortiment	Skoré otváracie hodiny	Zákazníci z okolia	Široký sortiment	Objednávková služba produktov dennej spotreby	Umiestnenie predajne v dome majiteľa	Priateľská atmosféra	Distribúcia letákov	Nečlen maloobchodného združenia	Umiestnenie v susedstve	Stabilný výkon
	Národné maloobchodné reťazce	Starší ľudia	Objednávková služba produktov dennej spotreby	Široký sortiment	Objednávková služba produktov dennej spotreby	Sortiment založený na preferenciách zákazníkov	Porciovanie produktov	Nízke prevádzkové náklady				Široký sortiment	
	Konkurenti rovnakého formátu	Ľudia bez auta	Objednávková služba produktov dennej spotreby				Nízka konkurencia v okolí	Zamestnanci žijúci v obci					
	Konkurencia v najbližšom meste	Nízke príjmové skupiny					Blízkosť základných produktov						
B/SK: Tradičná predajňa s potravinami Nemečky	Národné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Reklamné nápisy	Flexibilné otváracie hodiny	Alkoholické nápoje a tabak	Široký a plytký sortiment	Objednávková služba produktov dennej spotreby	Umiestnenie predajne v dome majiteľa	Priateľská atmosféra	Reklamné nápisy	Nečlen maloobchodného združenia	Sortiment	Výkon
	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Starší ľudia	Internetová propagácia	Mimoriadne ponuky	Sortiment pre chatárov	Sortiment založený na preferenciách zákazníkov	Informovanie zákazníkov o nových ponukách	Blízkosť k rekreačnému centru		Informovanie telefónom		Flexibilné otváracie hodiny	
	Konkurenti rovnakého formátu	Nízke príjmové skupiny						Internet					
		Ženy v domácnosti						Osobná komunikácia so zákazníkmi					
C/SK: Tradičná predajňa s potravinami Bratislava	Národné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Nízke ceny	Osobný prístup k zákazníkom	Zákazníci z okolia	Široký sortiment	Platba kartou	Umiestnenie na sídlisku	Priateľská atmosféra	Distribúcia letákov	Nečlen maloobchodného združenia	Nízke ceny	Výkon
	Medzinárodné maloobchodné reťazce		Nápomocní zamestnanci		Zákazníci formujú sortiment	Sortiment založený na preferenciách zákazníkov	Zákaznícke objednávky				Sortiment založený na preferenciách zákazníkov		
											Príjemná atmosféra		
D/SK: Tradičná predajňa s potravinami Bratislava	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Mimoriadne ponuky	Široký sortiment	Mimoriadne ponuky	Široký sortiment	Vernostné programy	Umiestnenie na sídlisku	Pohodlná atmosféra	Distribúcia letákov	Člen maloobchodného združenia	Pravidelné dodávky	Výkon
	Konkurencia v dostupnej vzdialenosti		Produkty maloobchodného združenia	Rýchle vybavovanie zákazníkov		Potravinársky sortiment	Mimoriadne ponuky	Umiestnenie v obchodnom dome		Zákaznícke súťaže	Reklama maloobchodného združenia	Široký sortiment	
			Vernostné programy	Vyhýbanie sa preplneniu predajne		Nepotravinársky sortiment	Prítomnosť všetkých produktov			Klubové ponuky		Umiestnenie v obchodnom dome	
				Značka maloobchodného združenia						Internet			
E/SK: Špecializovaná predajňa Bratislava	Národné maloobchodné reťazce	Ľudia so zdravým životným štýlom	Rozširovanie sortimentu	Internetový predaj	Produktová špecializácia	Úzky a hlboký sortiment	Internetový predaj	Umiestnenie v centre mesta	Priateľská atmosféra	Internet	Nečlen maloobchodného združenia	Osobná komunikácia so zákazníkmi	Výkon
	Medzinárodné maloobchodné reťazce		Mimoriadne ponuky	Zákaznícke objednávky			Zákaznícke objednávky	Vysoká hustota ľudí pracujúcich v okolí		Vystavovanie nových produktov			
			Mimoriadne ponuky										

Príloha 9.4. Výsledky kvalitatívneho výskumu realizovaného medzi nezávislými maloobchodníkmi v Dánsku a na Slovensku

9.4.1. Maloobchodné stratégie využívané dánskymi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v ich konkurencii

V tejto časti sa budeme zaoberať výsledkami kvalitatívneho výskumu pre každého dopytovaného nezávislého maloobchodníka s potravinami v Dánsku. Skúmame aspekty maloobchodných stratégií využívané v každej predajni, komponenty, ktoré maloobchodníci považujú za najdôležitejšie pre prilákanie zákazníkov a ich konkurenciu s transnacionálnymi korporáciami a národnými reťazcami a ako tieto aktivity ovplyvňujú výkon maloobchodníkov.

V nasledujúcom texte, sme oslovených maloobchodníkov rozdelili podľa formátu predajní, ktorý predstavujú a označili sme ich písmenami, tak ako ukazujú matice, aby sme dodržali sľub, že rozhovory zostanú dôverné a maloobchodníkov nezverejníme a aj pre jednoduchšie rozlíšenie medzi maloobchodníkmi a lepšiu zrozumiteľnosť pre čítajúcich.

9.4.1.1. Supermarket Brande

Dopytovaný supermarket (A/DK) je umiestnený v malom meste Brande, odkiaľ pochádza majiteľ predajne. Vzhľadom na to, že chcel ostať v meste, kde vyrástol a ktoré považuje za veľmi pekné mesto, rozhodol sa začať podnikáť a otvoriť svoju vlastnú predajňu, ktorú doposiaľ prevádzkuje 30 rokov.

Ako majiteľ uviedol, členstvo v maloobchodnom združení prispieva k dlhšej existencii predajne a vyššej konkurencieschopnosti na trhu. Vysvetlil, že maloobchodné združenie, ktoré si vybral sa najviac hodí k formátu jeho predajne a predaju, ktorý dosahuje. Tiež poukázal, že je dnes veľmi dôležité pre maloobchodníkov s potravinami, aby sa stali členmi maloobchodného združenia, pretože v opačnom prípade nie je možné prežiť vo vysoko konkurenčnom prostredí.

Brande, hoci malé mesto, čelí vysokej koncentrácii a konkurencii tvorenej hlavne formátmi dánskych národných maloobchodných reťazcov ako Fakta, Kiwi, Kvickly a tiež medzinárodnými maloobchodnými reťazcami Rema 1000 a Aldi. Spomínaná konkurencia predstavuje supermarkety a diskontné predajne. Za najväčšieho konkurenta zo všetkých, v bežných pracovných dňoch, označil A/DK maloobchodník Kvickly, ktorý je umiestnený veľmi blízko A/DK maloobchodníka a predstavuje rovnaký formát predajne. Okrem toho, zákazníci z Brande (rodiny, mladí ľudia) zvyčajne realizujú ich nákupné výlety cez víkendy, dovolenky a prázdniny mimo mesta a chodia nakupovať do susedného mesta, nazvaného Herning, kde sa nachádza veľké nákupné centrum (A/DK maloobchodník uviedol okolo 70 rozdielnych predajní a supermarket).

Pre dosiahnutie vyššej konkurencieschopnosti a výkonu v silnej konkurencii A/DK maloobchodník zdôrazňuje vzdelávanie a školenie zamestnancov. Príležitostne zasiela svojich zamestnancov do školy, kde sú "vždy oboznámení s novými spôsobmi práce". Dôvod pre vzdelávanie zamestnancov netkvie iba v tom, aby mala predajňa vysokokvalitný personál, ktorý dobre obsluhuje zákazníkov, ale tiež v oboznámení sa s novými trendmi v maloobchode a uplatnení ich v podmienkach A/DK maloobchodu. Inovatívny prístup podporuje ponuku lepších služieb, lepšie a príjemnejšie nákupné prostredie a teda vyššie uspokojovanie zákazníkov. A/DK maloobchodník prízvukoval, že zamestnáva iba ľudí, ktorí študovali prácu v predajni, čo nie je podmienka v ostatných predajniach v meste, predovšetkým nie v diskontných predajniach, ktoré zamestnancov vôbec nevzdelávajú a dokonca zamestnávajú ľudí, ktorí neboli školení na prácu v predajni, aby ušetrili náklady.

Preto A/DK maloobchodník využíva školenie zamestnancov ako dôležitý nástroj pre diferenciáciu od konkurentov, spolu so širokou ponukou vysokokvalitných produktov, ktoré sú dôležité pre výber predajne zákazníkmi (Baltas a Papastathopoulou, 2003; Broadbridgeová a Calderwood, 2002). Tak ako sám uviedol, snaží sa predávať najlepšie produkty zákazníkom.

V tejto súvislosti má A/DK maloobchodník jasnú predstavu o cieľových zákazníkoch, zahŕňajúcich ľudí od 18 do 55 rokov. Prispôsobuje ponuku sortimentu a služieb, aby prilákal týchto zákazníkov. A/DK maloobchodník nepovažuje mladých ľudí za svojich hlavných zákazníkov. Hoci starší ľudia sú zákazníkmi supermarketu, mimoriadne ponuky nie sú tvorené na prilákanie tohto zákazníckeho segmentu.

Sortiment A/DK maloobchodníka pozostáva zo širokej ponuky potravinárskych produktov a základných nepotravinárskych produktov pre domácnosti – ponuky primeranej formátu veľkého supermarketu. Okrem toho sa A/DK maloobchodník špecializuje na predaj vín v osobitnom oddelení predajne. Ponúka široký rozsah vín, určité mimoriadne značky, organizuje ochutnávky vín a ponúka zákazníkom možnosť stať sa členmi vínného klubu.

Matica č. 1

Maloobchodník	Otázky						
A/DK: Tradičný supermarket Brande	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov
	Národné maloobchodné reťazce	Zákazníci v produkčivnom veku	Vzdelávanie zamestnancov	Vysoká kvalita produktov	Produktová špecializácia	Široký sortiment	Mimoriadne ponuky
	Medzinárodné maloobchodné reťazce			Vysoká kvalita zamestnancov		Potravinársky sortiment	Služba výmeny tovarov
	Vysoká koncentrácia konkurentov					Nepotravinársky sortiment	Záruka čerstvých produktov / náhrada za zlé produkty
							Party záruka / vrátenie nespotrebovaných produktov
	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodnom združení	Prilákavanie zákazníkov	Výkon	
	Parkovacie miesta	Príjemná a pokojná atmosféra	Miestne noviny	Člen maloobchodného združenia	Vyvážená kombinácia komponentov	Výkon	
	Koncentrácia rozdielnych predajní	Priestor v predajni	Distribúcia letákov	Formát predajne			
		Dobré osvetlenie					
	Dlhodobá existencia predajne	Hudba v pozadí					
		Čistá predajňa					

V zásade, ponuka služieb Brande supermarketu pozostáva z rôznych záruk na predávané produkty. Maloobchodník zaručuje, že všetky produkty sú vždy čerstvé. Ak zákazníci zakúpia nejaké produkty, ktoré sú po záruke, dostanú nové produkty a niečo navyše s tým. A/DK maloobchodník vymieňa produkty, ktoré zákazníkom nevyhovujú, aj v prípade, že kúpili produkty v rozdielnom meste, za podmienky, že produkty museli byť zakúpené v supermarkete, ktorý patrí k rovnakému maloobchodnému združeniu ako A/DK supermarket. Každý týždeň je iná mimoriadna ponuka a ak sú produkty v mimoriadnej ponuke vypredané, zákazník ich môže získať za rovnakú zvýhodnenú cenu nasledujúci týždeň. Zákazníci môžu tiež získať výhody z kúpy produktov v A/DK maloobchode, keď plánujú oslavu alebo inú spoločenskú príležitosť, najmä keď nakupujú mnohé alkoholické nápoje. Nespotrebovaný alkohol môže byť po udalosti vrátený naspäť do predajne.

Väčšina zo spomenutých ponúk je založená na spoločnej politike maloobchodného združenia, ktorého je A/DK supermarket členom a zákazníci môžu získať tieto služby vo všetkých ostatných predajniach, ktoré patria k rovnakému maloobchodnému združeniu.

Spoločná politika maloobchodného združenia je tiež podriadená komunikačnej stratégií založenej na distribúcii letákov maloobchodného združenia do schránok obyvateľov Brande. A/DK maloobchodník komunikuje svoju ponuku aj prostredníctvom reklamy v miestnych novinách.

Umiestnenie A/DK supermarketu je veľmi výhodné. Je umiestnený v centre mesta, kde sú prítomné iné rôzne predajne a kde väčšina obyvateľov nakupuje. A/DK maloobchodník zdôrazňuje dôležitosť priestoru v okolí predajne a množstvo parkovacích miest, takže zákazníci nie sú obmedzení v ich nákupe.

Ohľadne atmosféry, pre A/DK maloobchodníka je dôležité vytvoriť pokojnú a príjemnú atmosféru, aby sa ľudia v predajni cítili vítaní. Chce, aby zákazníci mali radi nakupovanie v jeho supermarkete a tento cieľ dosahuje hraním hudby v pozadí, vytváraním dostatku priestoru v uličkách a osvetlením. Mnohé supermarkety považuje za tmavé, a preto investoval do dobrého osvetlenia, aby vytvoril príjemné miesto, kam zákazníci radi prichádzajú. Podľa našich pozorovaní, A/DK supermarket vytvára veľmi pokojnú a príjemnú atmosféru, s dobre aranžovanými tovarmi a veľmi dobrým osvetlením tovarov, konkrétne zeleniny a ovocia.

A/DK maloobchodník poukázal, že všetky komponenty maloobchodných stratégií, ktoré sme spomenuli v našej konverzácii sú dôležité pre prilákanie zákazníkov a že maloobchodník ich musí pokryť všetky, aby bol úspešný. Kombinácia komponentov, ktoré A/DK maloobchodník využíva vedie k jeho výkonu, tak ako sám ohodnotil.

9.4.1.2. Tradičné predajne s potravinami

V Dánsku sme oslovili tri tradičné predajne s potravinami. V tejto časti postupne prejdeme každou z nich, aby sme videli čo majitelia daného predajného formátu robia pre svoju konkurencieschopnosť na trhu, aby dosahovali lepší výkon. Všetci maloobchodníci, s ktorými sa v tejto časti zaoberáme sú členmi rovnakého maloobchodného združenia.

9.4.1.2.1. Tradičná predajňa s potravinami Grenaa

Prvý rozhovor s tradičnou predajňou s potravinami sme robili v malom meste Grenaa. Tradičná predajňa s potravinami v Grenaa je označená B/DK. Kategórie odvodené z obsahovej analýzy pre tohto konkrétneho maloobchodníka sa nachádzajú v *Matici č. 2*.

Tradičná predajňa s potravinami v Grenaa je otvorená približne 25 rokov, pričom súčasný majiteľ vlastní predajňu 3 roky. Napriek tomu má predchádzajúce skúsenosti s prevádzkovaním predajne s potravinami. Predtým vlastnil dve predajne rovnakého formátu v druhom najväčšom meste v Dánsku v Århuse.

Podľa názoru a skúsenosti B/DK maloobchodníka, prevádzkovanie jednej predajne je dostatočné vzhľadom na to, že si to vyžaduje prítomnosť vlastníka v predajni, jeho maximálnu pozornosť a čas venovaný prevádzkovaniu predajne poriadne a úspešne. Preto bol potešený, keď sa objavila príležitosť prevziať predajňu v meste, z ktorého pochádza.

Grenaa je rodným mestom B/DK maloobchodníka, ktorý sa cíti byť časťou komunity, v ktorej žije. Preto sa svojou ponukou zameriava na zákazníkov z okolia a obsluhuje zákazníkov, ktorí žijú blízko predajne. Snaží sa ponúkať široký sortiment v rámci kapacitných možností (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), hlavne produkty dennej spotreby, ktoré rodiny potrebujú na každodenné použitie, ale tiež nejaké doplnkové nepotravinárske produkty pre domácnosti. Chce prilákať pozornosť zákazníkov svojou ponukou a primäť ich nakupovať v jeho predajni.

V tejto súvislosti spomenul, že v dostupnej vzdialenosti neexistujú iné predajne, ktoré by mohli byť označené za jeho konkurentov. Poukázal na najbližších konkurentov v meste približne dvadsať kilometrov vzdialenom, ktoré je ale pre Grenaa obyvateľov ťažko dostupné, „pretože autobusy chodia do mesta iba každú druhú hodinu“. To je, prečo nemyslí na diferenciáciu od ostatných predajní a nerobí mimoriadne kroky na zlepšenie svojej konkurencieschopnosti na trhu. Jeho hlavná stratégia je obsluhovať zákazníkov z okolia najlepšie ako môže a plniť ich priania v zmysle ponúkaného sortimentu alebo služieb.

Ako sme zistili neskôr pri skúmaní Grenaa oblasti, existuje viac spoločností, ktoré predstavujú konkurenciu B/DK predajne. Tieto spoločnosti patria k dánskym národným maloobchodným reťazcom, zahraničným medzinárodným maloobchodným reťazcom a jedna predajňa rovnakej veľkosti je združená v rovnakom maloobchodnom reťazci ako B/DK maloobchodník. Preto sa domnievame, že B/DK maloobchodník má silnú zákaznícku základňu v bezprostrednej blízkosti predajne, vernú predajni, ktorá jej slúži dlhé obdobie a zameriava sa na jej potreby.

Môžeme pozorovať vysoký dôraz kladený B/DK maloobchodníkom na osobný prístup (Uusitalo, 2001) k zákazníkom pri poskytovaní služieb. Vlastník a jeho zamestnanci poznajú mnohých zákazníkov nakupujúcich v predajni, pretože žijú v rovnakej komunite, v ktorej je predajňa umiestená a sú aktívne angažovaní v živote komunity. Snažia sa dobre starať o všetkých zákazníkov, byť zdvorilí a milí, rozprávať sa s nimi a pomáhať im asistovaním pri ich nákupe, čo podľa Broadbridgeovej a Calderwooda (2002) vedie k vyššej lojalite zákazníkov k využívaniu ich miestnej predajne. B/DK maloobchodník prispieva zamestnávaním miestnych obyvateľov k zamestnanosti v miestnej ekonomike (Broadbridgeová a Calderwood, 2002).

Matica č. 2

Maloobchodník	Otázky						
B/DK: Tradičná predajňa s potravinami Grenaa	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov
	Vzdialení konkurenti	Zákazníci z okolia			Široký sortiment	Široký sortiment	Osobný prístup k zákazníkom
	Medzinárodné maloobchodné reťazce						
	Národné maloobchodné reťazce				Zákazníci z okolia	Produkty dennej spotreby	
	Rovnaký predajný formát						
	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodného združenia	Prilákanie zákazníkov	Výkon	
	Dlhodobá existencia predajne	Čistá predajňa	Distribúcia letákov	Člen v maloobchodného združenia	Meno maloobchodného združenia	Výkon	
		Nie prázdna predajňa				Majiteľ pracuje v predajni	
	Prevzatie existujúcej predajne	Hudba		Počítačový systém	Vyvážená kombinácia komponentov		
		Priateľská atmosféra					

Toto tiež ovplyvňuje atmosféru predajne, ktorá je veľmi priateľská, zahŕňajúca rozhovory so zákazníkmi o ich každodennom živote a asistenciu pri ich predaji. Navyše je predajňa dobre udržiavaná, čistá, s dobre upravenými a naplnenými regálmi a hrajúcou hudbou v pozadí. B/DK maloobchodník kladie vysoký dôraz na udržiavanie predajne v dobrých podmienkach a ako sa sám domnieva nikde neexistujú také pekné predajne s potravinami ako v Dánsku.

Komunikácia B/DK maloobchodníka je založená na distribúcií letákov maloobchodného združenia zákazníkom v okolí predajne. Členom rovnakého maloobchodného združenia je posledných 12 rokov a je dobre oboznámený so systémom spolupráce, počítačovým systémom a ostatnými aspektmi, ktoré uľahčujú jeho prácu a riadenie predajne (Baron et al., 2001). B/DK maloobchodník si myslí, že meno maloobchodného združenia priťahuje pozornosť zákazníkov a že zákazníci majú radi združenie, ktorého je členom.

Napriek tomu sa B/DK maloobchodník domnieva, že je dôležité využívať vyváženú kombináciu komponentov maloobchodných stratégií, ktorá je dôležitá aby zákazníci prichádzali do jeho predajne.

Tradičná predajňa s potravinami v Grenaa dosahuje dobrý výkon, ale vlastník trávi množstvo hodín prácou vo svojej predajni. Napriek tomu, táto práca ako sám uviedol nie je práca ale „koniček“ a jeho „životný štýl“.

9.4.1.2.2. Tradičná predajňa s potravinami Hjortshøj

Iný nezávislý maloobchodník s potravinami, predstavujúci formát tradičnej predajne s potravinami, bol dopytovaný v obci Hjortshøj, ktorá je vzdialená približne 20 kilometrov od mesta Århus. Nie je to veľmi ďaleko od veľkého mesta a táto blízkosť ovplyvňuje predaj C/DK maloobchodníka. Mnohí ľudia z Hjortshøju cestujú do Århusu alebo iných veľkých miest za prácou. Na ich ceste domov sa zastavujú nakúpiť v rozdielnych maloobchodných reťazcoch, či už národných alebo medzinárodných a iných predajniach v meste. Hlavný problém pre C/DK maloobchodníka je, že ľudia nemiaňajú ich peniaze v obci, kde žijú. Okrem toho k silnej konkurencii v susednom meste prispieva iný konkurent patriaci k národnému maloobchodnému reťazcu COOP – Dagli’Brugsen, umiestnený priamo v obci, približne tristo metrov od C/DK maloobchodníka.

Matica č. 3

Maloobchodník	Otázky						
C/DK: Tradičná predajňa s potravinami Hjortshøj	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov
	Národné maloobchodné reťazce	Rodiny s deťmi	Dodávková služba	Dodávková služba	Tendencia zlepšiť ponuku nepotravinárskych produktov	Široký sortiment	Dodávková služba
	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Počúvanie zákazníc-kých potrieb	Nepotravinársky sortiment			
	Konkurencia v najbližšom meste						
	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodnom združení	Prilákanie zákazníkov	Výkon	
	Umiestnenie predajne v dome majiteľa	Priateľská atmosféra	Distribúcia letákov	Člen maloobchodného združenia	Nízke ceny / zákazníc-ke služby	Výkon	
	Rodinná tradícia		Reklama maloobchodného združenia		Rozmies-tnenie predajne	Osobný prístup k zákazníkovi	
	Dlhodobá existencia predajne				Čistá predajňa		

Aby sa C/DK maloobchodník vyrovnal so spomenutým problémom, zameriava sa vo svojej ponuke na ľudí, ktorí zostávajú v obci väčšinu svojho času (Home, 2002) a rodiny s malými deťmi. Predáva produkty, ktoré rodiny potrebujú pre malé deti za veľmi výhodné ceny, väčšinou ide o nepotravinárske produkty.

Iný spôsob na vyrovnanie sa so silnou konkurenciou v blízkom meste, a teda malou zákazníckou základňou je ponuka dodávkovej služby pre zákazníkov v Hjortshøji a blízkyh obciach, hlavne Lystrupe, kde obsluhuje školy a škôlky a starých ľudí v Hjortshøji a Skæringu, ktorí nie sú schopní zásobovať sa produktmi samostatne. Toto je spôsob, akým sa odlišuje od konkurentov a teda pokrýva širšiu oblasť a obsluhuje viacerých zákazníkov. Tiež sa snaží odlíšiť rozširovaním svojej ponuky na nepotravinárske produkty, predovšetkým produkty pre rodiny s deťmi. Jeho kapacitné možnosti sú však obmedzené (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), takže hlavný ponúkaný sortiment je široký potravinársky sortiment.

Okrem toho na zlepšenie výkonu a konkurencieschopnosti načúva C/DK maloobchodník potrebám ľudí a snaží sa uspokojiť tieto potreby svojou ponukou sortimentu a služieb. To je tiež dôvod, prečo by sa chcel zlepšiť v predaji ekologických produktov a bio produktov, pretože zákazníci v Hjortshøji ich požadujú.

Predajňa, ktorú C/DK maloobchodník prevádzkuje predstavuje rodinný podnik a rodinnú tradíciu. Jeho rodina žije v dome, v ktorom je predajňa umiestnená, a preto je veľmi blízko k zákazníkom. Ovplyvňuje to aj atmosféru v predajni, ktorá je veľmi prívetivá, otvorená a priateľská. Majiteľ pozná prvé a druhé meno približne 95 zo svojich zákazníkov, pretože pre zákazníkov je dôležité aby boli poznaní (Home, 2002). Tiež sa vždy snaží rozprávať so svojimi zákazníkmi, byť priateľský a zabávať sa s nimi (Home, 2002). Aj zamestnanci, ktorí sú rovnako súčasťou komunity v Hjortshøji prispievajú k priateľskej a srdečnej atmosfére (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) v predajni.

C/DK maloobchodník komunikuje ponuku predajne prostredníctvom letákov vytváraných maloobchodným združením, ktorého je členom a tiež preberá výhody z televíznej a internetovej komunikácie maloobchodného združenia. Poznamenal, že je nevyhnutné byť členom maloobchodného združenia, pretože bez jeho podpory by nebol schopný prežiť. Spomenul, že ak sa nezávislý maloobchodník nestane členom maloobchodného združenia, tak musí mať veľmi výhodné miesto pre prevádzkovanie predajne.

Okrem toho sa zhovára s ľuďmi a snaží sa, aby sa v predajni cítili príjemne, nielen preto, aby sa vrátili naspäť, ale aj aby predajňu odporučili ďalším ľuďom (Gilmore et al., 2001). Kladie dôraz na silu komunikácie prostredníctvom ústneho podania (word-of-mouth) (Gilmore et al., 2001). Vzhľadom na to, že nepredáva také množstvo produktov, ako konkurencia, ktorú identifikoval, musí nájsť iné spôsoby, aby prilákal zákazníkov do predajne. Jednou z ciest je byť príjemný k ľuďom, rozprávať sa s nimi a primäť ich cítiť sa dobre počas nakupovania.

Za najdôležitejšie pre prilákanie zákazníkov považuje ceny produktov, ponúkané služby, rozmiestnenie a prezentáciu produktov, ktoré robia predajňu atraktívnou a čistotu predajne.

9.4.1.2.3. Tradičná predajňa s potravinami Århus

Tretí oslovený maloobchodník s tradičnou predajňou s potravinami je umiestnený v meste Århus, časti Hasle, v obytnej štvrti. Predajňa je doteraz otvorená 60 rokov a D/DK maloobchodník ju vlastní jedenásť rokov. D/DK maloobchodník prevzal predajňu so zjavne veľmi dobrou lokalitou pre zákazníkov.

Ambíciou D/DK maloobchodníka je prevádzkovať malú miestnu predajňu zameranú na zákazníkov z okolia bývajúcich v blízkosti bez rozlíšenia, mladých ľudí, starých ľudí a rodín. Preto pozná mená mnohých zákazníkov a ako povedal, zákazníci a zamestnanci predajne tvoria jednu veľkú rodinu (Broadbridgeová a Calderwood, 2002). Odráža to aj atmosféru predajne, ktorá je veľmi priateľská a personál je prívetivý k zákazníkom.

Priateľský prístup personálu (Uusitalo, 2001) malej predajne je dôležitý najmä vo veľkom meste, kde majú zákazníci omnoho viac príležitosti pre nakupovanie, či už je to na ich ceste z práce alebo spojené s inými aktivitami, ktoré môžu byť viac rozprestreté na území mesta (Clarke et al., 1997). Mobilita zákazníkov v rámci mesta sa zvyšuje vďaka dobrej dopravnej infraštruktúre alebo vyššiemu vlastníctvu áut (Clarke et al., 1997). Preto je konkurencia reprezentovaná všetkými, predovšetkým veľkými predajňami s potravinami, ktorých spádová oblasť zákazníkov je vyššia a zákazníci sú ochotní cestovať väčšie vzdialenosti za návštevou týchto predajní (Uusitalo, 2001).

D/DK maloobchodník určil svojich najbližších konkurentov v dostupnej vzdialenosti v oblasti v rámci jedného kilometra od umiestnenia predajne ako najnebezpečnejších. Ide o národné maloobchodné reťazce Kiwi a Netto a najbližšie obchodné centrum Storcenter Nord ponúkajúce tiež možnosti trávenia voľného času.

D/DK maloobchodník ponúka dodávkovú službu produktov podľa objednávok zákazníkov ako nástroj pre diferenciáciu od svojich konkurentov. Tiež uviedol, že sa vo svojej ponuke zameriava na služby, nielen dodávkovú službu, ale tiež na službu v zmysle obsluhovania zákazníkov s osobným prístupom (Uusitalo, 2001). Spomenul, že je dôležité byť prítomný v predajni tak často ako je to len možné, pretože on je kompetentný na poskytovanie najlepších informácií pre zákazníkov a napĺňanie ich očakávaní (Baron et al., 2001).

Okrem širokej ponuky potravinárskeho sortimentu, D/DK maloobchodník ponúka tiež objednávkovú službu produktov, ktoré nemá v predajni. Ak zákazníci prejavia záujem o určité produkty, ktoré neponúka, D/DK maloobchodník produkt objedná. Okrem dodávkovej a objednávkovej služby, D/DK maloobchodník ponúka služby vrátenia alkoholických nápojov a ostatných produktov, ktoré zákazníci nespotrebujú v konkrétny deň, na ktorý ich kúpili.

D/DK maloobchodník preberá výhody z členstva v maloobchodnom združení a vidí ho ako dôležitý nástroj pre zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu. Ponuku komunikuje distribúciou letákov tlačených maloobchodným združením a zúčastňuje sa aj na internetovej prezentácii maloobchodného

združenia. Aj televízne reklamy zvyšujúce povedomie o maloobchodnom združení, zvyšujú aj povedomie o D/DK maloobchodníkovi vystupujúcom pod záštitou maloobchodného združenia. Výber konkrétneho maloobchodného združenia odôvodňuje tým, že je jediné v Dánsku, ktoré združuje predajne menších formátov korešpondujúcich s jeho predajňou.

Matica č. 4

Maloobchodník	Otázky						
D/DK: Tra- dičná pre- dajňa s potravínami Århus	Konku- rencia	Cieľoví zá- kazníci	Zlepšenie konkuren- cieschop- nosti a vý- konu	Diferenciá- cia	Špecializá- cia	Sortiment	Zákaznícke služby
	Národné maloob- chodné reťazce	Zákazníci v okolí	Reklama maloobchod- ného združenia	Dodávková služba	Dodávková služba	Široký sortiment	Dodávková služba
	Konku- rencia v dostup- nej vzdiale- nosti		Členstvo v maloob- chodnom združení		Majiteľova prítomnosť v predajni	Prijímanie objednávok na produkty nepredá- vané v predajni	Party zá- ruka / vrátenie nespotre- bovaných produktov
	Umies- tnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloob- chodnom združení	Prilákanie zákazníkov	Výkon	
	Prevzatie existujú- cej pre- dajne	Priateľská atmosféra	Distribúcia letákov	Člen maloob- chodnom združení	Široký sortiment	Výkon	
	Dlhodobá existencia predajne		Reklama maloobchod- ného združenia	Formát predajne	Čerstvé produkty		

Najdôležitejšie pre prilákanie zákazníkov do predajne D/DK maloobchodníka je dostupnosť sortimentu a jeho čerstvosť. Je dôležité, že zákazníci môžu získať v predajni všetko čo potrebujú a že produkty, ktoré dostanú nie sú po záruke.

D/DK maloobchodná predajňa dosahuje dobrý výkon čo je preukázané jej osemnásť ročnou existenciou pod vedením rovnakého maloobchodníka.

9.4.1.3. Convenience store Århus

Rozhovor sme robili aj s jednou predajňou typu convenience store v meste Århus a v našom ďalšom opise rozhovorov ju označujeme ako E/DK maloobchodník. Pre detailne výsledky obsahovej analýzy viď *Matricu č. 5*.

Convenience store je “charakterizovaný limitovaným sortimentom komodít pre každodenné použitie”⁹. Ako convenience store, E/DK maloobchodník predáva rýchle občerstvenie a základný potravinársky sortiment a nepotravinársky sortiment pre každodenné použitie. Maloobchodník sám uviedol, že ponúka takmer všetko, a že ľudia sú často prekvapení, čo všetko môžu kúpiť v takej malej predajni.

Sortiment je tiež jedným z nástrojov, ktorý E/DK maloobchodník využíva pre dosiahnutie vyššej konkurencieschopnosti a výkonu. Vždy ponúka nové produkty v regáloch (Gilmore et al., 2001) a produkty, ktoré diskontné predajne zvyčajne neponúkajú, aby uspokojil svojich zákazníkov. E/DK maloobchodník sa špecializuje na predaj kvalitných a rozmanitých (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) vín.

Ďalšia vec pre vyššiu konkurencieschopnosť je dobrá starostlivosť o zákazníkov a príjemné a ochotné správanie. Ako maloobchodník povedal, v národných alebo medzinárodných maloobchodných reťazcoch zákazníci “nezískajú žiadnu pomoc, nie je tam personál, ktorý by im pomohol”. Toto je aspekt, ktorý podľa E/DK maloobchodníka robí veľký rozdiel. Tiež spomenul, že existuje množstvo vecí

⁹ Metro retail compendium 2008/2009, 2008, s. 108.

prostredníctvom, ktorých môže konkurovať, okrem ceny. E/DK maloobchodník uviedol, že nie je schopný konkurovať cenou, pretože mať viac produktov v regáloch a mať viac personálu na obsluhovanie zákazníkov niečo stojí, ale uspokojuje ľudí. Tiež ponúka pre svojich zákazníkov dodávkovú službu tovarov štyri dni v týždni.

Matica č. 5

Maloobchodník	Otázky						
E/DK: Convenience store Århus	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov
	Národné maloobchodné reťazce	Študenti	Nové produkty	Priateľský a nápo-mocný personál	Produktová špecializácia	Široký sortiment	Dodávková služba
	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Starší ľudia	Osobný prístup k zákazníkom	Široký sortiment		Potravinársky sortiment	
	Convenience stores	Zákazníci z okolia	Široký sortiment			Nepotravinársky sortiment	
	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodnom združení	Prilákanie zákazníkov	Výkon	
	Blízkosť k univerzite a iným inštitúciám	Priateľská atmosféra	Nekomunikuje ponuku	Združenie vo veľkoobchodnom združení	Vyvážená kombinácia komponentov	Výkon	
	Umiestnenie na sídlisku		Osobný prístup k zákazníkom				

Jeden z aspektov, prostredníctvom ktorých E/DK maloobchodník kompenzuje vyššiu cenu je jeho pohodlné umiestnenie, ktoré podľa Briescha et al. (2009) má vyšší vplyv na výber predajne ako cena. E/DK maloobchodník je veľmi výhodne umiestnený, vzhľadom na to, že pri pohodlnom nakupovaní je pre zákazníkov veľmi dôležitá blízkosť (Clarke et al., 1997; Gilmore et al., 2001; Baltas a Papastathopoulou, 2003). Nachádza sa blízko Aarhus University a preto jeho zákazníci pozostávajú hlavne zo študentov študujúcich na univerzite, a potom starších ľudí žijúcich v okolí. Rodiny s deťmi nie sú cieľová skupina E/DK maloobchodníka. Uviedol, že mladí ľudia, ktorí si zakladajú rodiny sa sťahujú mimo mesta. Napriek tomu, hlavný dôvod je, že majú mnohé iné príležitosti pre ich rodinný nákup vo veľkej oblasti mesta Århus, čo môžeme vidieť z prehľadu konkurentov E/DK maloobchodníka. E/DK maloobchodník má rôznu konkurenciu pozostávajúcu z formátov národných maloobchodných reťazcov predstavovaných Faktou, Nettetom, medzinárodných maloobchodných reťazcov Aldi, Rema, predajní prítomných v blízkom nákupnom centre, čerpacích staníc a ostatných predajní v blízkosti. Okrem toho, veľkosť predajne je priamo spojená so vzdialenosťou, ktorú sú spotrebitelia ochotní cestovať (Uusitalo, 2001) za nákupom. E/DK maloobchodník uviedol, že silu konkurencie cíti viac v čase globálnej krízy.

E/DK maloobchodník označil svoje výhodné umiestnenie v centre mesta v blízkosti univerzity ako kľúčové pre prežitie predajne (Megicks a Warnaby, 2008). Vzhľadom na to, že nie je členom žiadneho maloobchodného združenia, neexistuje meno, internetová alebo televízna reklama, ktorá by mohla pritaiahnuť pozornosť zákazníkov k predajni. E/DK maloobchodník nekomunikuje svoju ponuku ani prostredníctvom letákov, novín alebo internetu. Tak ako uviedol, nemôže si dovoliť tlačiť a distribuovať letáky zákazníkom, pretože jednak by to bolo veľmi nákladné a tiež by sa stratili vo všetkých letákoch, ktoré veľké spoločnosti a maloobchodníci so známym menom v Dánsku zasielajú zákazníkom. To je dôvod, prečo kladie vysoký dôraz na umiestnenie predajne. Hoci E/DK maloobchodník nie je členom maloobchodného združenia, je začlenený v dánskom veľkoobchodnom združení a väčšina produktov, ktoré predáva pochádza od tohto dodávateľa a maloobchodník je spokojný so spoluprácou.

Druhý aspekt, ktorý E/DK maloobchodník považuje za najdôležitejší pre komunikovanie ponuky predajne je osobná komunikácia so zákazníkmi, ktorí navštevujú jeho predajňu a nakupujú v nej. Je to tiež časť tvorby príjemnej atmosféry v predajni. Vlastník a jeho zamestnanci musia byť príjemní

a zdvorilí (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) k ľuďom a predovšetkým sa usmievat' aj keď majú zlý deň, aby sa ľudia v predajni cítili dobre. Tiež od svojich zamestnancov požaduje znalosť cudzích jazykov, vzhľadom na to, že mnohí ľudia žijúci v Århuse sú zo zahraničia, študujúci a pracujúci na univerzite. Toto je jeho požiadavka pri nábere zamestnancov.

E/DK maloobchodník si myslí, že spôsob akým vedie predajňu je dostatočný pre prilákanie zákazníkov a že uvedená kombinácia komponentov maloobchodných stratégií vedie k jeho výkonu. Tiež berie svoju prácu v predajni ako koníček a má túto prácu rád.

9.4.1.4. Minimarket Århus

Posledný maloobchodník, s ktorým sme robili rozhovor v Dánsku bol minimarket v Århuse, v oblasti Højbjerg. Minimarket je malá predajňa, ktorá ponúka produkty dennej spotreby a je blízko zákazníkov. F/DK maloobchodník má veľmi výhodné umiestnenie v obytnej štvrti s 900 rodinami žijúcimi v okolí. Preto cieľových zákazníkov F/DK maloobchodníka predstavujú ľudia z okolia. Predajňa je umiestnená v centre obytnej štvrte a je veľmi blízko k zákazníkom (Megicks a Warnaby, 2009). Hoci F/DK maloobchodník zasiela letáky s ponukou produktov zákazníkom žijúcim približne 2 kilometre od umiestnenia predajne, väčšina zákazníkov F/DK maloobchodníka žije v blízkosti a zákazníci mimo spomenutej obytnej štvrte tvoria iba približne 1% zo všetkých zákazníkov nakupujúcich v predajni.

Matica č. 6

Maloobchodník	Otázky						
F/DK: Minimarket Århus	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov
	Národné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Distribúcia letákov	Členstvo v maloobchodnej sieti	Nízke ceny	Značka maloobchodného združenia	Čerstvé produkty
	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Spádová oblasť 2 km	Nízke ceny	Nízke ceny	Čistá predajňa	Sortiment maloobchodného združenia	Nápo-mocný personál
					Spokojní zákazníci		Dodávkové služby
	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodnom združení	Prilákanie zákazníkov	Výkon	
	Umiestnenie na sídlisku	Priateľská atmosféra	Distribúcia letákov	Člen maloobchodnom združení	Široký sortiment	Výkon	
			POS reklama	Konkurencieschopnosť	Dostupnosť produktov		
			Mimoriadne ponuky	Dodávková služba	Priateľská atmosféra		
			Reklama maloobchodného združenia	Pomoc pri rozmiestnení predajne			
				Podpora maloob. zdru.			
				Jednoduchšie riadenie predajne			

Je to spôsobené hlavne malou predajnou plochou F/DK maloobchodníka, ale tiež silnou konkurenciou v meste Århus. F/DK maloobchodník identifikoval väčšinu dánskych národných reťazcov prítomných v Århuse blízko umiestnenia jeho predajne za svojich konkurentov, a potom ešte medzinárodný diskontný reťazec Lidl.

F/DK maloobchodník zdôrazňuje členstvo v maloobchodnom združení a preberá výhody z tohto členstva, vrátane stratégie diferenciácie. Tak ako F/DK maloobchodník uviedol, odlišuje sa od konkurentov členstvom v maloobchodnom združení, ktoré má dobré meno u zákazníkov, ale hlavne presadzuje politiku nízkych cien. F/DK maloobchodník verí, že ceny určitých produktov, ktoré predáva

nasledujúc spoločnú politiku maloobchodného združenia, sú dokonca nižšie ako v konkurenčných predajniach a supermarketoch. Maloobchodník spomenul, že predáva okolo 260 rozdielnych produktov vo svojej predajni, ktoré majú veľmi nízke ceny.

Okrem nízkych cien má vysoký význam pre F/DK maloobchodníka dostupnosť produktov v predajni. Každý produkt by mal byť vždy prítomný v predajni a nikdy nevypredaný. To vedie spolu s dobre udržiavanou čistou predajňou k uspokojeniu zákazníkov.

Iný spôsob, ktorým F/DK maloobchodník zvyšuje svoju konkurencieschopnosť je informovanie zákazníkov o produktoch, mimoriadnych ponukách a zvýhodnených cenách distribúciou letákov každý týždeň. Kladie doraz na informovanie zákazníkov o cenách, ktoré sú porovnateľné s cenami veľkých supermarketov, s ktorými konkuruje. F/DK maloobchodník tiež komunikuje svoju ponuku na mieste predaja (POS) a priťahuje pozornosť nápismi (Gilmore et al., 2001) v predajni, ktoré upozorňujú na produkty v mimoriadnej ponuke alebo za zvýhodnené ceny, pretože zákazníci oceňujú produkty v mimoriadnej ponuke, ktoré tiež môžu ovplyvniť úroveň individuálnej spotreby (Broadbridgeová a Calderwood, 2002).

Letáky distribuované F/DK maloobchodníkom sú tvorené maloobchodným združením. Maloobchodník tiež preberá výhody z televíznej a internetovej reklamy maloobchodného združenia, pretože vystupuje pod jeho záštitou.

Sortimentná ponuka F/DK maloobchodníka je ponuka vytvorená maloobchodným združením pre maloobchodný formát predajne - minimarket. Tento sortiment zahŕňa približne 950 rozdielnych produktov, ktoré predajňa predáva. F/DK maloobchodník ale predáva viac produktov vo svojej predajni.

Maloobchodník uviedol, že nebyť členom maloobchodného združenia na trhu s vysokou koncentráciou konkurencie predstavovanej silnými národnými a medzinárodnými reťazcami je veľmi náročné. Je presvedčený, že členstvo v maloobchodnom združení uľahčuje jeho prácu. Napríklad sofistikovaný rezervačný systém (Baron et al., 2001) uľahčuje jeho objednávky, ktoré prichádzajú od jedného dodávateľa – maloobchodného združenia. Ak by nebol členom v maloobchodnom združení, musel by realizovať objednávky produktov od rozdielnych dodávateľov, čo by mohlo narušiť kontinuitu a spoľahlivosť dodávok. Nenahradiťná výhoda členstva v maloobchodnom združení je pomoc, ktorú združenie poskytuje pri aranžovaní produktov v regáloch a hľadaní vhodného miesta pre produkty (merchandising). F/DK maloobchodník je spokojný s členstvom v maloobchodnom združení a spoluprácou, ktorú považuje za veľmi dôležitú pre svoje podnikanie.

V službách pre zákazníkov sa F/DK maloobchodník zameriava na uspokojovanie zákazníkov, vytváranie príjemného prostredia v predajni založeného na pomoci a asistencii (Ušitalo, 2001) poskytovanej zákazníkom počas ich nákupu, dostupnosti produktov a čerstvosti produktov. Okrem toho F/DK maloobchodník ponúka dodávkovú službu, predovšetkým starším ľuďom v okolí, ktorí ju najviac požadujú.

F/DK maloobchodník vytvára priateľskú atmosféru v predajni považovanej za miestnu predajňu (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) a pozná mená mnohých ľudí žijúcich v okolí, ktorí vytvárajú jeho cieľových zákazníkov. Maloobchodník a zákazníci sa zvyčajne spolu rozprávajú o každodenných problémoch. F/DK maloobchodník poukázal, že je to veľmi rozdielne od jeho konkurentov zložených prevažne z formátov supermarketov, kde zákazníci nemajú nikoho s kým by sa porozprávali a nemajú pocit, že sú vážení a vítaní v predajni. Preto F/DK zohráva tiež sociálne a spoločenské centrum (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), kde sa ľudia stretávajú a rozprávajú so svojimi susedmi a známymi.

Za najdôležitejšie pre prilákanie zákazníkov považuje F/DK maloobchodník priateľské a príjemné správanie k zákazníkom, širokú ponuku sortimentu a vždy dostupný sortiment v predajni. Tiež verí, že všetky prvky spomenuté v našom rozhovore vedú k jeho výkonu a je spokojný s výsledkami, ktoré dosahuje.

9.4.2. Maloobchodné stratégie využívané slovenskými nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v ich konkurencii

V tejto časti popisujeme rozhovory s každým slovenským maloobchodníkom a pozrieme sa na všetky aspekty vytvárajúce ich podnikanie a aktivity, ktoré realizujú za účelom zvýšenia svojej konkurencieschopnosti na trhu a výkonu predajní.

9.4.2.1. Tradičné predajne s potravinami

Na nasledujúcich stranách popíšeme štyroch maloobchodníkov patriacich k formátu tradičnej predajne s potravinami. Dvaja maloobchodníci sú situovaní na vidieku a dvaja v Bratislave.

9.4.2.1.1. Tradičná predajňa s potravinami Žitavce

V malej obci Žitavce nám poskytla rozhovor mladá majiteľka tradičnej predajne s potravinami. *Matica č. 7* zobrazuje kategórie odvodené v obsahovej analýze pre tohto konkrétneho maloobchodníka.

Predajňa predstavuje rodinný podnik, kde pracuje majiteľka a jej manžel a je hlavným zdrojom rodinných príjmov. A/SK maloobchodníčka a zamestnanci sú súčasťou komunity obce a poznajú všetkých ľudí žijúcich v obci. To ovplyvnilo mnohé aspekty maloobchodnej stratégie uplatňované A/SK maloobchodníčkou, konkrétne umiestnenie predajne, cieľových zákazníkov, atmosféru predajne a komunikáciu so zákazníkmi.

Výber umiestnenia predajne bol vysoko ovplyvnený faktom, že maloobchodník žije priamo v obci. Preto A/SK maloobchodníčka prevádzkuje predajňu v jej dome, čo vedie k nízkym prevádzkovým nákladom. Otvorenie predajne bolo ovplyvnené tiež nízkou konkurenciou v obci a neprítomnosťou predajne, ktorá by poskytovala základné spotrebné produkty.

Matica č. 7

Maloobchodník	Otázky						
A/SK: Tradičná predajňa s potravinami Žitavce	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov
	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Široký sortiment	Skoré otváracie hodiny	Zákazníci z okolia	Široký sortiment	Objednávková služba produktov dennej spotreby
	Národné maloobchodné reťazce	Starší ľudia	Objednávková služba produktov dennej spotreby	Široký sortiment	Objednávková služba produktov dennej spotreby	Sortiment založený na zákazníckych preferenciách	Porciovanie produktov
	Predajne rovnakého formátu	Ľudia bez auta		Objednávková služba produktov dennej spotreby			
	Konkurencia v najbližšom meste	Nižšie príjmové skupiny					
	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodnom združení	Prilákavosť zákazníkov	Výkon	
	Umiestnenie v dome maloobchodníka	Priateľská atmosféra	Distribúcia letákov	Nečlen v maloobchodnom združení	Umiestnenie v susedstve	Stabilný výkon	
				Široký sortiment			
	Nízke prevádzkové náklady			Rodinný podnik	Zamestnanci žijúci v dedine		
	Nízka konkurencia v okolí				Blízkosť k základným produktom		

Najbližší, hlavní a najnebezpečnejší konkurenti sú umiestnení v najbližšom meste Vrábľa vzdialenom približne 3 kilometre od obce. Títo predstavujú medzinárodný maloobchodný reťazec Tesco, ktorý často poskytuje mimoriadne ponuky a akcie s veľmi nízkymi cenami a medzinárodný diskontný reťazec Lidl. Ďalší konkurenti sú národný maloobchodný reťazec COOP Jednota, ktorý je tiež prítomný vo Vrábľoch a iné malé predajne v meste. Priamo v obci neexistuje priamy konkurent. Miestne pohostinstvo prítomné v Žitavciach predstavuje nepriameho konkurenta v oblasti predaja nápojov.

Aby bola A/SK maloobchodníčka konkurencieschopná, ponúka široký sortiment potravinárskych produktov, tak ako je to len možné v zmysle kapacity predajne (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), aby zásobila všetkých obyvateľov obce potrebnými potravinárskymi produktmi a poskytuje životne dôležité služby istým skupinám zákazníkom (Broadbridgeová a Calderwood, 2002). Cieľových zákazníkov A/SK maloobchodníčky predstavujú iba obyvatelia obce, hlavne starší ľudia, nízky príjmový segment a ostatní obyvatelia, ktorí nevlastnia automobil alebo iný dopravný prostriedok (Home, 2002), a preto necestujú dlhšie vzdialenosti kvôli zásobeniu produktmi dennej spotreby.

A/SK maloobchodníčka sa odlišuje od konkurentov, aj nepriamych, skorým ranným otváraním predajne a objednávkovou službou niekoľkých produktov pre zákazníkov. Snaží sa zameriavať na spomenuté skupiny zákazníkov a obsluhovať ich čo najlepšie a ponúkať objednávkovú službu produktov, aby uistila zákazníkov, že dostanú produkty, ktoré potrebujú.

Uvedené vedie k sortimentu zostavenému z rôznych potravinárskych produktov a založenému úplne na preferenciách a potrebách zákazníkov. A/SK maloobchodníčka poskytuje, ako sme spomenuli, objednávkovú službu základných produktov a niektoré služby spojené s prispôbovaním a kompletizáciou produktov pre zákazníkov, ako je porciovanie mäsových produktov a chleba.

Orientácia A/SK maloobchodníčky na jej zákazníkov ovplyvňuje atmosféru predajne a dôležitosť maloobchodníčky a zamestnancov byť priateľskí a dobre vychádzať so zákazníkmi a primäť ich cítiť sa dobre počas nakupovania v predajni (Home, 2002).

Vzhľadom na to, že A/SK maloobchodníčka nie je členom žiadneho maloobchodného združenia nezávislých maloobchodníkov, nemôže preberať výhody z komunikačnej stratégie, sortimentovej stratégie, stratégie služieb pre zákazníkov alebo zvýhodnených nákupov.

Pre komunikáciu rôznych mimoriadnych ponúk, ktoré A/SK maloobchodníčka pripravuje pre zákazníkov, tlačí letáky doma a distribuuje ich v obci. Distribúcia letákov a mimoriadne ponuky v predajni nemajú pravidelný základ. Nákupy maloobchodníčky a zľavy, nízke ceny alebo mimoriadne ponuky, ktoré dohodne so svojimi dodávateľmi ovplyvňujú ponuku a aj jej komunikáciu.

Majiteľka predajne v Žitavciach považuje za najdôležitejšie pre prilákanie zákazníkov umiestnenie v obci, priblíženie produktov základnej spotreby zákazníkom a široký sortiment, ktorý ponúka. Tiež sa domnieva, že byť súčasťou komunity, ktorú obsluhuje pomáha prilákať zákazníkov, ktorí nadobúdajú dojem nakupovania na ich vlastnom mieste a podpory ostatných obyvateľov obce (Home, 2002; Broadbridgeová a Calderwood, 2002). Predajňa zabezpečuje živobytie jednej rodiny a dosahuje výkon na udržateľnej úrovni.

9.4.2.1.2. Tradičná predajňa s potravinami Nemečky

Druhý rozhovor, ktorý sme robili na vidieku bol s majiteľom tradičnej predajne s potravinami v Nemečkách. Táto predajňa je otvorená približne 15 rokov, ale v posledných 5 rokoch národný maloobchodný reťazec COOP Jednota otvoril novú predajňu a predstavuje vážnu konkurenciu pre B/SK maloobchodníka. Medzinárodné maloobchodné reťazce Kaufland, Lidl a Tesco umiestnené v okresnom meste Topoľčany tiež predstavujú konkurentov pre B/SK maloobchodníka.

Potom čo COOP Jednota prišla do obce, B/SK maloobchodník musel zredukovať sortimentnú ponuku. Preto v súčasnosti ponúka široký, ale plytký sortiment. Vzhľadom na to, že COOP Jednota je dominantnou v predaji produktov s potravinami v obci, B/SK maloobchodník sa snaží dopĺňať túto ponuku (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) a zameriava sa na segment obyvateľov obce, predovšetkým dôchodcov žijúcich v obci, ženy v domácnosti a segment nízkej príjmovej skupiny (Home, 2002) a chatárov z obce Nemečky a tiež susedných obcí. B/SK maloobchodník prispôsobuje svoj sortiment požiadavkám zákazníkov a ponúka objednávkovú službu produktov základnej spotreby. B/SK maloobchodník tiež ponúka mimoriadny sortiment domáceho medu, vzhľadom na to, že majiteľ je včelár.

Pre zvýšenie konkurencieschopnosti a následne výkonu začal B/SK maloobchodník s propagačnými aktivitami. Umiestňuje reklamné nápisy na rozdielnych miestach v obci, pred predajňou a tiež v susednej obci. Zároveň vytvoril internetovú stránku za pomoci jedného zo svojich synov, ktorý sa o ňu stará, pretože je to jeho koníček. B/SK maloobchodník ponúka tiež služby informovania zákazníkov o nových produktoch prostredníctvom telefónu alebo zasielania SMS.

B/SK maloobchodník sa snaží odlíšiť od konkurentov, predovšetkým jedného prítomného v obci, flexibilnou otváracou dobou (Broadbridgeová a Calderwood, 2002), čo znamená, že predajňa je otvorená takmer celý deň, kedykoľvek obyvatelia obce potrebujú zakúpiť produkty.

Miesto majiteľovho bydliska ovplyvnilo výber umiestnenia predajne. Situácia predtým ako COOP Jednota prišla do obce, kedy žiadna iná predajňa predávajúca potraviny v obci neexistovala, tiež

zohrala úlohu pri rozhodovaní. Lokalita je veľmi výhodná vďaka blízkosti rekreačného centra s vysokou koncentráciou turistov, chatárov, rybárov a hribarov.

Matica č. 8

Maloobchodník	Otázky						
B/SK: Tradičná predajňa s potravinami Nemečky	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov
	Členstvo v maloobchodnom združení	Zákazníci z okolia	Reklamné nápisy	Flexibilné otváracie hodiny	Alkoholické nápoje a tabak	Široký a plytký sortiment	Objednávková služba produktov dennej spotreby
	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Starší ľudia	Internetová propagácia	Mimoriadne ponuky	Sortiment pre chatárov		Sortiment založený na zákazníkych preferenciách
		Nižšie príjmové skupiny					
	Convenience stores	Ženy v domácnosti					
	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo maloobchodnom združení	Prilákatie zákazníkov	Výkon	
	Umiestnenie v dome majiteľa	Priateľská atmosféra	Reklamné nápisy	Nečlen maloobchodného združenia	Sortiment	Stabilný výkon	
			Informovanie telefónom		Flexibilné otváracie hodiny		
	Blízkosť k rekreačnému centru		Internet				
		Osobná komunikácia so zákazníkmi					

Atmosféra, ktorú B/SK maloobchodník vytvára v predajni je priateľská veselá vidiecka atmosféra (Home, 2002). Ľudia sa navzájom poznajú, rozprávajú sa spolu a zabávajú sa, preto B/SK maloobchodník plní sociálnu a spoločenskú funkciu (Broadbridge a Calderwood, 2002).

Ako sme už spomenuli, B/SK maloobchodník komunikuje svoju ponuku reklamnými nápismi, informáciami poskytovanými prostredníctvom telefónu alebo SMS, internetovou propagáciou a veľmi dôležité v osobnej komunikácii so zákazníkmi. B/SK maloobchodník nie je členom v maloobchodnom združení nezávislých maloobchodníkov s potravinami.

Maloobchodník považuje svoj sortiment za najdôležitejší pre prilákatie zákazníkov. Modifikácia sortimentu a flexibilné otváracie hodiny ovplyvňujú možnosť prežiť v obci. Výkon B/DK maloobchodníka je na udržateľnej úrovni, ktorá uisťuje prevádzkovanie predajne. Napriek tomu, nejde o hlavné zamestnanie B/DK maloobchodníka, ktorý musí pracovať na inom mieste aby zabezpečil finančnú existenciu svojej rodiny.

9.4.2.1.3. Tradičná predajňa s potravinami Bratislava

C/SK maloobchodník je tradičná predajňa s potravinami v Bratislave. Hlavným konkurentom je národný maloobchodný reťazec COOP Jednota umiestnený v oblasti, v ktorej pôsobí C/SK maloobchodník. Napriek tomu, existuje viac konkurentov, ktorých predstavujú medzinárodné maloobchodné reťazce po celom hlavnom meste.

Umiestnenie predajne je na sídlisku s vysokou koncentráciou rodín. Počet bytov prítomných v oblasti ovplyvnil výber miesta pre prevádzkovanie predajne. Maloobchodník obsluhuje všetkých zákazníkov v okolí a uviedol, že pre neho neexistuje cieľový zákazník, pretože chce obsluhovať všetkých ľudí žijúcich v jeho blízkosti, pričom sa snaží byť pružným a uspokojiť požiadavky zákazníkov.

Hlavný nástroj konkurencieschopnosti C/SK maloobchodníka v meste so silnou konkurenciou zo strany veľkých potravinárskych spoločností sú ceny, ktoré musia byť na úrovni porovnateľnej s jeho

rivalmi a ochota zamestnancov pomáhať zákazníkom (Broadbridgeová a Calderwood, 2002). Podľa C/SK maloobchodníka asistencia zákazníkovi pri nákupe skutočne chýba vo veľkých maloobchodných reťazcoch, a preto sa snaží odlíšiť prostredníctvom hlbšieho zamerania sa na ľudí žijúcich v okolí predajne. Kladie dôraz na motto: “náš zákazník, náš pán” a uspokojenie zákazníkov (Megicks a Warnaby, 2008). C/SK maloobchodník chce, aby sa všetci zákazníci cítili vážení a že predajňa a ľudia pracujúci v predajni sú tam pre nich.

Preto zákazníci C/SK maloobchodníka môžu vytvárať svoj vlastný sortiment. Môžu povedať, čo by uvítali v maloobchodníckej ponuke a ak je produkt dostupný v sieti dodávateľov C/SK maloobchodníka, zaradiť produkt do svojho sortimentu. C/SK maloobchodník má aktívny prístup k zákazníkovi a necháva ich formovať svoj vlastný sortiment, pretože prítomnosť obľúbených značiek domácnosti v sortimente značne ovplyvňuje výber predajne (Briesch et al., 2009). Verí, že takýto prístup a konkurenčné ceny môžu časom primäť zákazníkov robiť veľké nákupy v jeho miestnej predajni namiesto medzinárodných a národných maloobchodných reťazcov vzdialených od bydliska zákazníkov.

Matica č. 9

Maloobchodník	Otázky						
C/SK: Tradičná predajňa s potravinami Bratislava	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov
	Národné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Nízke ceny	Osobný prístup k zákazníkovi	Zákazníci z okolia	Široký sortiment	Platenie kartou
	Medzinárodné maloobchodné reťazce		Nájomní zamestnanci		Zákazníci tvoria sortiment	Sortiment založený na preferenciách zákazníkov	Zákaznícke objednávky
	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodnom združení	Prilákavosť zákazníkov	Výkon	
	Umiestnenie na sídlisku	Priateľská atmosféra	Distribúcia letákov	Nečlen maloobchodného združenia	Nízke ceny	Výkon	
					Sortiment založený na preferenciách zákazníkov		
					Prijemná atmosféra		

Okrem služieb pre zákazníkov, ktoré sme už spomenuli a osobného prístupu k zákazníkovi ponúka C/SK maloobchodník objednávkovú službu tovarov na konkrétny deň v týždni, v ktorý zákazníci vedia, že budú tovary potrebovať. Tiež ponúka platbu kartou, čo zákazníci oceňujú. Podľa názoru C/SK maloobchodníka malá predajňa nemá veľa príležitostí pre ponuku služieb. Preto sa snaží vytvoriť priateľskú rodinnú atmosféru a rešpektovať zákazníkov, ktorí sa len za týchto okolností vrátia naspäť do predajne za nákupmi.

C/SK maloobchodník sprostredkúva ponuku predajne svojim zákazníkom prostredníctvom distribúcie letákov, ktoré sám vytvára, vzhľadom na to, že nie je členom žiadneho maloobchodného združenia. Žiadne iné propagačné aktivity nevyvíja.

Najdôležitejšie pre prilákavosť zákazníkov do predajne C/SK maloobchodníka sú ceny, sortiment šitý na požiadavky zákazníkov z okolia a príjemná atmosféra. Uvedená kombinácia aktivít maloobchodných stratégií vedie k dobrému výkonu C/SK predajne.

9.4.2.1.4. Tradičná predajňa s potravinami Bratislava

Štvrtá tradičná predajňa s potravinami, ktorú sme oslovili je tiež umiestnená v meste Bratislava, konkrétne na sídlisku a súčasne v obchodnom dome prítomnom na tomto sídlisku. Táto pozícia je veľmi dobrá, nielen z hľadiska pravidelných zákazníkov z okolia (predovšetkým starších ľudí a rodín) prichádzajúcich do predajne. Taktiež ľudia zo vzdialenejších častí mesta nakupujú v predajni na ceste

z práce domov (Clarke et al., 1997; Uusitalo, 2001) (pretože sa v okolí nachádzajú autobusové zástavky pre autobusy smerujúce do rozdielnych častí mesta a tiež mnohé spoločnosti majú svoje prevádzky v blízkosti) a zákazníci obchodného domu sa často zastavujú nakúpiť potraviny v D/SK maloobchodnej predajni. Predajňa je umiestnená v časti mesta, ktorá nie je ani centrom mesta ani okrajovou oblasťou mesta, či sídliskom. V tejto časti Bratislavy sa stretávajú podnikateľské jednotky s obytnými jednotkami.

Preto je aj konkurencia veľmi silná, nielen pre D/SK maloobchodníka, ale tiež pre obchodný dom ako celok. Konkurenti D/SK predajne predstavujú medzinárodné predajne s potravinami v okolí, Hypernova a Delvita a tiež Carrefour, ktorý je umiestnený v blízkom obchodnom centre.

Matica č. 10

Maloobchodník	Otázky						
D/SK: Tradičná predajňa s potravinami Bratislava	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov
	Medzinárodné maloobchodné reťazce	Zákazníci z okolia	Mimoriadne ponuky	Široký sortiment	Mimoriadne ponuky	Široký sortiment	Vernostné programy
			Značka maloobchodného združenia	Rýchle vybavovanie		Potravinárske produkty	Mimoriadne ponuky
	Konkurencia v dostupnej vzdialenosti		Vernostné programy	Vyhýbanie sa preplneniu		Nepotravinárske produkty	Prítomnosť produktov
				Značka maloobchodného združenia			
	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodnom združení	Prilákание zákazníkov	Výkon	
	Umiestnenie na sídlisku	Pohodlná atmosféra	Distribúcia letákov	Členstvo v maloobchodnom združení	Pravidelné dodávky	Stabilný výkon	
	Umiestnenie v obchodnom dome		Zákaznícke súťaže		Široký sortiment		
			Klubové ponuky	Reklama maloobchodného združenia	Umiestnenie v obchodnom dome		
			internet				

D/SK maloobchodník zvyšuje svoju konkurencieschopnosť v tomto silnom konkurenčnom prostredí členstvom v maloobchodnom združení zastrešujúcom nezávislých maloobchodníkov. Ponúka rozmanitý rozsah mimoriadnych ponúk, zvýhodnených produktov maloobchodného združenia, vernostných programov a súťaží pre zákazníkov. Ponúkaný sortiment zároveň odráža členstvo v maloobchodnom združení a zahŕňa široký sortiment potravinárskych produktov a určitých nepotravinárskych produktov pre domácnosti, ktorý je vytvorený spoločnou sortimentovou politikou maloobchodného združenia. Produkty značky maloobchodného združenia sú tiež nástrojom na diferenciáciu, spolu s maloobchodníkovým úsilím pre rýchle vybavovanie zákazníkov (takže zákazníci nečakajú dlhý čas v rade) (Broadbridgeová a Calderwood, 2002) a vyhýbanie sa preplneniu predajne, ktoré predstavujú hlavné stresové faktory pri nakupovaní potravín (Aylott a Mitchell, 1998).

Zníženie stresu zákazníkov počas nákupu potravín zabezpečuje D/SK maloobchodník vytváraním pohodlnej atmosféry pre zákazníkov, ktorá im umožňuje cítiť sa voľne počas nákupu a tiež neobmedzení vo svojom pohybe (Gilmore et al., 2001). Prítomnosť všetkých produktov je rovnako veľmi dôležitá, pretože D/SK maloobchodník verí, že to je jeden z aspektov, ktorý priťahuje zákazníkov do jeho predajne (vzhľadom na to, že zákazníci, ktorí zistia, že požadovaný produkt nie je na sklade, čelia stresovej situácii a potrebujú nájsť substitút; Aylott a Mitchell, 1998).

Aktivity spoločnej politiky maloobchodného združenia pomáhajú D/SK maloobchodníkovi priblížiť sa k výhodám, ktoré dosahujú medzinárodné maloobchodné reťazce a využívajú ich pre prilákание zákazníkov.

Komunikačná stratégia tiež odráža kooperačnú komunikáciu s maloobchodným združením (Levy a Weitz, 2009) v distribúcii letákov maloobchodného združenia, ponuke súťaží pre zákazníkov

organizovaných maloobchodným združením, zasielaní rozdielných klubových a vernostných ponúk zákazníkom prostredníctvom e-mailu a komunikácií prostredníctvom internetovej stránky maloobchodného združenia. D/SK maloobchodník považuje členstvo v maloobchodnom združení za výhodné aj z hľadiska lepšieho povedomia zákazníkov o ponuke.

D/SK maloobchodník prízvukuje dôležitosť pravidelných dodávok produktov, vždy prítomné produkty v predajni, široký sortiment a výhodné umiestnenie ako aspekty, ktoré ovplyvňujú rozhodnutia zákazníkov nakupovať v jeho predajni.

D/SK maloobchodník dosahuje výkon na udržateľnej úrovni a to je tiež dôvod, prečo sa stal členom maloobchodného združenia nezávislých maloobchodníkov, aby udržal predaj aspoň na rovnakej úrovni vo vysoko konkurenčnom prostredí.

9.4.2.2. Špecializovaná predajňa Bratislava

Aby sme doplnili našu vzorku dopytovaných predajní založenú na klasifikácii podľa formátov predajní, urobili sme rozhovor so špecializovanou predajňou s bio potravinárskymi produktmi umiestnenou v centre mesta Bratislavy.

Predajňa je umiestnená v centre mesta Bratislavy s vysokou koncentráciou ľudí pracujúcich (Clarke et al., 1997) v rozličných spoločnostiach a štátnych inštitúciách. V tejto oblasti sídlia aj mnohé školy. Je zjavné, že hustota ľudí prechádzajúcich popri predajni je vysoká a to robí umiestnenie veľmi výhodným.

Napriek tomu, špecializovaná predajňa sa neorientuje na všetkých ľudí, ktorí by mohli prechádzať okolo. Zameriava sa predovšetkým na ľudí, pre ktorých je zdravý životný štýl a zdravie rodiny dôležité, pretože ponuka sa špecializuje na bio potravinárske produkty. Uvedených zákazníkov tvoria predovšetkým mladí ľudia, rodiny s deťmi, vegetariáni, športovci a pod..

Ponuka sortimentu odráža zjavnú produktovú špecializáciu na bio potravinárske produkty. Preto sortiment ponúkaný E/SK maloobchodníčkou je úzky zameraný na niekoľko produktových kategórií, ale hlboký vo variácii produktov v rámci kategórie. Toto je hlavný spôsob diferenciacie E/SK maloobchodníčky (prostredníctvom špecializácie) od jej konkurentov (Megicks a Warnaby, 2008; Broadbridgeová a Calderwood, 2002) tvorených maloobchodnými reťazcami, ktoré okrem štandardných potravinárskych produktov ponúkajú aj bio produkty v špecializovanej sekcii, hoci nepredstavujú priamu konkurenciu.

Matica č. 11

Maloobchodník	Otázky						
E/SK: Špecializovaná predajňa Bratislava	Konkurencia	Cieľoví zákazníci	Zlepšenie konkurencieschopnosti a výkonu	Diferenciácia	Špecializácia	Sortiment	Služby pre zákazníkov
	Národné maloobchodné reťazce	Ľudia so zdravým životným štýlom	Rozširovanie sortimentu	Internetový predaj	Produktová špecializácia	Úzky a hlboký sortiment	Internetový predaj
	Medzinárodné maloobchodné reťazce		Mimoriadne ponuky	Zákaznícke objednávky			Zákaznícke objednávky
			Ochutnávky				
	Umiestnenie	Atmosféra	Komunikácia	Členstvo v maloobchodnom združení	Prilákatie zákazníkov	Výkon	
	Umiestnenie v centre mesta	Priateľská atmosféra	Internet	Nečlen maloobchodného združenia	Osobná komunikácia so zákazníkmi	Výkon	
	Vysoká hustota ľudí pracujúcich v okolí		Vystavovanie nových produktov				

E/SK maloobchodníčka sa snaží byť konkurencieschopnejšia a zlepšiť výkon svojej predajne rozširovaním súčasného sortimentu, ponukou nízkych cien a rozdielných mimoriadnych ponúk a rozšírením sortimentu o nepotravinárske bio produkty, ako napr. kozmetiku. Konkrétne, E/SK maloobchodníčka ponúka zvýhodnené balíčky produktov, napríklad raňajkový balíček, obedový balíček,

balíček nápojov, balíček na pečenie a pod.. V rámci tohto balíčka, ceny na produkty sú s 10% zľavou v porovnaní so štandardnými cenami produktov zahrnutých v balíčku. Uvedené je zamerané na ponuku atraktívnych cien s hodnotou za peniaze zákazníkov (Broadbridgeová a Calderwood, 2002). E/SK maloobchodníčka realizuje ochutnávky ponúkaných produktov, aby zákazníkov primäla k ich nákupu.

Za účelom diferenciacie od konkurentov a zvýšenia výkonu, E/SK maloobchodníčka tiež ponúka službu internetového predaja produktov. Zákazníci si môžu vyzdvihnúť produkty zakúpené prostredníctvom internetu priamo v predajni alebo produkty môžu byť dodané na adresu zákazníkov. E/SK maloobchodníčka tiež akceptuje objednávky zákazníkov na produkty, ktoré nemá prítomné na sklade.

E/SK maloobchodníčka využíva internet tiež na komunikáciu ponuky prostredníctvom vlastnej internetovej stránky (Levy a Weitz, 2009), ktorá je aktualizovaná pravidelne, čo je podmienkou úspešného internetového predaja produktov. Nové produkty vystavuje vo výklade predajne a aj v rámci predajne (Viestová et al., 2008).

Vzhľadom na to, že E/SK maloobchodníčka vlastní malú predajňu, chce aby sa ľudia cítili v predajni dobre a vítaní, a preto pre zákazníkov vytvára priateľskú a domácu atmosféru.

Úzka špecializácia E/SK maloobchodníčky, nepodnecuje nevyhnutnosť začlenenia sa do maloobchodného združenia. Na Slovensku ani neexistuje žiadne maloobchodné združenie, ktoré by zoskupovalo nezávislé špecializované predajne. Maloobchodníčka verí, že zákazníci, ktorí hľadajú zdravé produkty si k nej nájdu cestu, obzvlášť keď inzeruje na internete a má veľmi dobré umiestnenie predajne.

Majiteľka predajne považuje za veľmi dôležitú pre prilákanie zákazníkov a stimulovanie opakovaných návštev v predajni osobnú komunikáciu a zdvorilé a príjemné správanie k zákazníkom.

Využívaním spomínanej kombinácie komponentov maloobchodných stratégií dosahuje E/SK maloobchodníčka dobrý výkon.

Príloha 9.5. Dotazník

Príloha 9.5.1. Dotazník v slovenskom jazyku

Dotazník

Chcela by som Vás požiadať o vyplnenie dotazníka, týkajúceho sa štúdie maloobchodných stratégií využívaných nezávislými maloobchodníkmi s potravinami. Táto štúdia je súčasťou mojej dizertačnej práce, na ktorej pracujem na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave a na Aarhus School of Business, Aarhus University v Dánsku.

Zaručujem úplnú anonymitu dotazníka a informácie, ktoré poskytnete budú použité výhradne pre účely výskumu a zostanú dôverné.

Pokyny pre vyplnenie dotazníka

Vyplnenie dotazníka Vám nezaberie viac ako 15 minút. Dotazník je pripravený na elektronické vyplnenie. Pre vyplnenie dotazníka, prosím iba označte správnu odpoveď v šedom políčku, ktoré zodpovedá Vášmu názoru. Pre označenie políčka použite ľavé tlačidlo myši. Vyplnený dotazník uložte do počítača a zašlite na e-mailovú adresu: katoz@asb.dk

Dotazník sa skladá zo 7 častí venovaných rôznym maloobchodným stratégiám, meraniu výkonnosti a klasifikačným otázkam. Prvých päť častí obsahuje niekoľko tvrdení o jednotlivých maloobchodných oblastiach. Šiesta časť je venovaná finančným ukazovateľom zameraných na meranie výkonu a posledná časť obsahuje klasifikačné otázky.

Prečítajte si prosím každé tvrdenie a zadajte odpoveď na stupnici, ktorá najlepšie vyjadruje Váš súhlas s dôležitosťou tohto tvrdenia pre Vaše podnikanie. Neexistujú správne alebo nesprávne odpovede. Zaznamenajte odpoveď, ktorá podľa Vás najlepšie vystihuje každé tvrdenie.

Vopred Vám ďakujem za pomoc.

Katarína Ožvoldová

1. Nižšie je niekoľko tvrdení o prvkoch maloobchodných stratégií, ktoré môžu zohrávať dôležitú úlohu pre Vaše podnikanie. Prečítajte si prosím každé tvrdenie a označte, či súhlasíte alebo nesúhlasíte s tvrdeniami na stupnici (1) až (5), kde 1 je "rozhodne nesúhlasím" a 5 je "rozhodne súhlasím". Zaškrtnite jedno okienko (šedé políčko) pre každé tvrdenie.

	Rozhodne nesúhlasím	Nesúhlasím	Ani súhlasím ani nesúhlasím	Súhlasím	Rozhodne súhlasím
Poskytovanie vysokokvalitných služieb je dôležité na prilákanie viacerých zákazníkov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ponúkanie vysokokvalitných produktov je dôležité pre získanie lepšej pozície na trhu.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ponúkam unikátne produkty, ktoré nie sú dostupné v predajniach mojich konkurentov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ponúkam unikátny zákaznícky servis, ktorý zákazníci nezískajú inde.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vytváranie unikátnej atmosféry v mojej predajni ju robí atraktívnejšiu pre zákazníkov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ponúkanie produktov pod vlastnou značkou alebo značkou maloobchodného združenia ma odlišuje od konkurentov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vždy sa snažím ponúkať nové produkty v mojej predajni aby som lepšie uspokojil zákazníkov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Zameriavam (špecializujem) sa na konkrétneho zákazníka a snažím sa obsluhovať tento segment čo najlepšie.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Zameriavam (špecializujem) sa na konkrétny produkt, na ktorý sa nezameriavajú moji konkurenti.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Zameriavam (špecializujem) sa na konkrétny zákaznícky servis, ktorý zákazníci požadujú.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

2. Nižšie je niekoľko tvrdení o maloobchodných činnostiach týkajúcich sa tovaru, ktorý predávate. Prečítajte si prosím každé tvrdenie a označte, či súhlasíte alebo nesúhlasíte s tvrdeniami na stupnici (1) až (5), kde 1 je "rozhodne nesúhlasím" a 5 je "rozhodne súhlasím". Zaškrtnite jedno okienko (šedé políčko) pre každé tvrdenie.

	Rozhodne nesúhlasím	Nesúhlasím	Ani súhlasím ani nesúhlasím	Súhlasím	Rozhodne súhlasím
Ponúkať široký sortiment je dôležité aby som bol konkurencieschopný.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Nepotravinársky sortiment dopĺňa moju ponuku potravinárskych produktov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Sortiment ktorý ponúkam je založený na preferenciách zákazníkov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Je pre mňa dôležité mať všetky produkty vždy k dispozícii a prítomné v predajni.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Predávam produkty za nízke ceny, aby som bol konkurencieschopný.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Mimoriadne ponuky, ktoré poskytujem priťahujú pozornosť zákazníkov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Je pre mňa dôležité mať vždy čerstvé produkty v predajni.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Regály v mojej predajni musia byť vždy dobre zásobené, nie prázdne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Rozmiestnenie a prezentácia tovaru prispievajú k tomu, že moja predajňa vyzerá atraktívne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Predávam produkty rozpoznateľných (známych) značiek, ktoré zákazníci požadujú.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ponúkam produkty pod vlastnou značkou alebo značkou maloobchodného združenia, ktoré sú lacnejšie.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ponúkam sortiment maloobchodného združenia nasledujúc spoločnú politiku, takže zákazníci vedia čo môžu nájsť v mojej predajni.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Podporu od môjho dodávateľa pri vystavovaní tovaru považujem za veľmi užitočnú.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Členstvo vo veľkoobchodnom združení uľahčuje zásobovanie tovarom.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Členstvo v maloobchodnom združení uľahčuje zásobovanie tovarom, rozmiestnenie tovaru a jeho prezentáciu v predajni.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Môcť sa spoľahnúť na môjho dodávateľa pri zásobovaní tovarom je dôležité pre moje podnikanie.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Využívanie počítačov na monitorovanie predaja, nákupov a zásob uľahčuje moje podnikanie.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

3. Nižšie je niekoľko tvrdení o maloobchodných činnostiach týkajúcich sa zákazníckeho servisu. Prečítajte si prosím každé tvrdenie a označte, či súhlasíte alebo nesúhlasíte s tvrdeniami na stupnici (1) až (5), kde 1 je "rozhodne nesúhlasím" a 5 je "rozhodne súhlasím". Zaškrtnite jedno okienko (šedé políčko) pre každé tvrdenie.

	Rozhodne nesúhlasím	Nesúhlasím	Ani súhlasím ani nesúhlasím	Súhlasím	Rozhodne súhlasím
Vzdelávanie pracovníkov je dôležité pre úspešné riadenie predajne a vytváranie príjemného maloobchodného prostredia pre zákazníkov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vďaka priateľskému personálu sa zákazníci cítia vítaní v mojej predajni.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vďaka ochotnému (nápomocnému) personálu zákazníci cítia, že sa o nich staráme.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Asistencia zákazníkovi pri nákupe prispieva k jeho lepšiemu uspokojeniu.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vďaka dobrej starostlivosti o zákazníkov sa zákazníci vracajú do mojej predajne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Dodávková služba, ktorú ponúkam napomáha predaju produktov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Objednávková služba uisťuje mojich zákazníkov, že dostanú ich produkty, keď ich potrebujú.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ponúkam službu vrátenia a výmeny tovarov, ktoré zákazníkom nevyhovujú.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Zákazníci oceňujú možnosť platenia kartou v mojej predajni.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ochutnávky v mojej predajni pomáhajú predávať produkty.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vernostné programy formujú pravidelných zákazníkov v mojej predajni.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ponuka programov externých partnerov priťahuje zákazníkov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Rýchle vybavovanie našich zákazníkov prispieva k ich uspokojeniu.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Dlhé otváracie hodiny prispievajú k pohodlnejšiemu nakupovaniu a moja predajňa je viac konkurencieschopná.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vybavovanie zákazníckych reklamácií a sťažností prispieva k uspokojeniu zákazníkov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Osobný prístup k našim zákazníkom je dôležitý pre ich uspokojenie.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Internetový predaj, ktorý ponúkam napomáha predaju produktov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

4. Nižšie je niekoľko tvrdení o maloobchodných činnostiach týkajúcich sa formátu predajne a jej prostredia. Prečítajte si prosím každé tvrdenie a označte, či súhlasíte alebo nesúhlasíte s tvrdeniami na stupnici (1) až (5), kde 1 je "rozhodne nesúhlasím" a 5 je "rozhodne súhlasím". Zaškrtnite jedno okienko (šedé políčko) pre každé tvrdenie.

	Rozhodne nesúhlasím	Nesúhlasím	Ani súhlasím ani nesúhlasím	Súhlasím	Rozhodne súhlasím
Umiestnenie predajne je dôležité pre úspešné podnikanie.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Nízke prevádzkové náklady ovplyvnili výber umiestnenia mojej predajne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vysoká koncentrácia ľudí v okolí ovplyvnila výber umiestnenia mojej predajne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Je dôležité aby bolo pri mojom obchode dostupné parkovisko.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Dobré osvetlenie napomáha tomu, aby sa ľudia cítili v mojej predajni príjemne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Hudba napomáha tomu, aby sa ľudia cítili v mojej predajni príjemne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Čistota predajne ovplyvňuje zákazníkove rozhodnutie nakupovať v mojej predajni.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Snažím sa vyhnúť tomu, aby sa v mojej predajni tvorili rady.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Snažím sa vytvoriť priateľskú atmosféru, aby sa ľudia cítili v mojej predajni vítaní.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Snažím sa vytvoriť pokojnú a príjemnú atmosféru, aby sa ľudia v mojej predajni cítili dobre.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Dostatok priestoru v mojej predajni je dôležitý pre pohodlné nakupovanie.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Formát predajne, ktorý prevádzkujem zapadá najlepšie do prostredia kde je predajňa umiestnená a vyhovuje zákazníckym očakávaniam.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

5. Nižšie je niekoľko tvrdení o maloobchodných činnostiach týkajúcich sa komunikácie. Prečítajte si prosím každé tvrdenie a označte, či súhlasíte alebo nesúhlasíte s tvrdeniami na stupnici (1) až (5), kde 1 je "rozhodne nesúhlasím" a 5 je "rozhodne súhlasím". Zaškrtnite jedno okienko (šedé políčko) pre každé tvrdenie.

	Rozhodne nesúhlasím	Nesúhlasím	Ani súhlasím ani nesúhlasím	Súhlasím	Rozhodne súhlasím
Distribúcia letákov napomáha informovať zákazníkov o mojej ponuke.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Inzercia v miestnych novinách napomáha informovať zákazníkov o mojej ponuke.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Inzercia v miestnom rádiu napomáha informovať zákazníkov o mojej ponuke.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Internetová propagácia napomáha informovať zákazníkov o mojej ponuke.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Informujem zákazníkov o mojej ponuke v osobnej komunikácii.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Reklamné označenia (nápisy, tabule) napomáhajú prilákať zákazníkov do mojej predajne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vystavovanie nových produktov priťahuje zákaznícku pozornosť.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Reklama na mieste predaja zlepšuje môj predaj.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Meno maloobchodného združenia, ktorého som členom, priťahuje viac zákazníkov do mojej predajne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Spoločná propagácia (s maloobchodným alebo veľkoobchodným združením) napomáha prilákať zákazníkov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Aktívne sa angažujem v komunite, v ktorej moja predajňa pôsobí (je umiestnená).	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Zákaznícke súťaže napomáhajú vytvárať lojálnych zákazníkov k mojej predajni.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

6. Prosím uveďte ako sa vyvíjal finančný výkon vo vašej predajni za obdobie posledných 3 rokov v nasledujúcich ukazovateľoch. Uveďte či v týchto finančných ukazovateľoch výkonu nastal nárast alebo pokles zaznačením jedného okienka (šedého políčka) od (1) do (5) pre každý ukazovateľ, keď 1 je “vysoký pokles” a 5 je “vysoký nárast”.

	Vysoký pokles	Pokles	Ani nárast ani pokles	Nárast	Vysoký nárast
Predaj	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Zisk	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Návratnosť investícií	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Celkový výkon	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

7. Klasifikačné otázky

Prosím zaznačte správnu odpoveď

Aký je formát Vašej predajne?

- ☐ Supermarket¹⁰
☐ Tradičná predajňa s potravinami¹¹
☐ Mini-market¹²
☐ Convenience store¹³
☐ Špecializovaná predajňa s potravinami¹⁴

Ste členom maloobchodného združenia?

- ☐ Áno
 ☐ Nie

Ako dlho prevádzkujete Vašu predajňu?

- ☐ menej ako 3 roky
 ☐ 3 až 5 rokov
 ☐ 6 až 10 rokov
 ☐ viac ako 10 rokov

V nasledujúcej otázke môžete zaznačiť viac správnych odpovedí.

Kto sú Vaši konkurenti?

- ☐ Veľké medzinárodné maloobchodné reťazce
 ☐ Národné maloobchodné reťazce
 ☐ Predajne rovnakého formátu
 ☐ Iné

¹⁰ **Supermarket** je veľká samoobslužná predajňa, ktorá predáva zákazníkom rozličný potravinársky tovar a potreby pre domácnosť.

¹¹ **Tradičná predajňa s potravinami** je predajňa s veľkým výberom všetkých typov potravinárskych produktov.

¹² **Mini-market** je malá predajňa, ktorá ponúka produkty dennej spotreby a je umiestnená v blízkosti zákazníkov.

¹³ **Convenience store** je malá maloobchodná predajňa poskytujúca rýchle občerstvenie a základný potravinársky tovar a je pre zákazníka vhodne (pohodlne) lokalizovaná. Ponúka taktiež obmedzený rozsah nepotravinárskeho tovaru.

¹⁴ **Špecializovaná predajňa s potravinami** je malá predajňa, ktorá sa špecializuje na určité skupiny výrobkov, napríklad zelvov, pečiareň, mäsiarstvo, predajňa so syrom, predajňa s bio produktmi a pod.

Spørgeskema

Jeg er ved at lave en undersøgelse om, hvilke strategier selvstændige detailhandlende i dagligvaresektoren bruger for at klare sig i konkurrencen. Spørgeskemaundersøgelsen er et centralt element i den ph.d.-afhandling, jeg arbejder på ved University of Economics i Bratislava, Slovakiet. Jeg er for tiden tilknyttet Handelshøjskolen, Århus Universitet.

Jeg garanterer fuld anonymitet. Den information, som du giver videre ved at udfylde spørgeskemaet, vil kun blive brugt i forbindelse med min afhandling og vil blive behandlet fortroligt af mig.

Vejledning til udfyldelse af spørgeskemaet

Det tager ikke mere end 15 minutter at udfylde spørgeskemaet. Spørgeskemaet er lavet, så det kan udfyldes elektronisk på din computer. For at udfylde spørgeskemaet skal du "klikke" på den kasse, der bedst svarer til din holdning. Du skal bruge venstre musetast. Når du har udfyldt spørgeskemaet, skal du gemme det på computeren og så sende det til denne e-mail-adresse: katoz@asb.dk

Spørgeskemaet består af 7 dele. De første 5 dele er dedikeret til forskellige håndtag, du kan skrue på i din butik. Desuden er der 2, dele som fokuserer på henholdsvis performancemåling og nogle generelle spørgsmål om din butik.

Læs venligst hvert udsagn grundigt og angiv derefter det svar på skalaen, som bedst passer med din overbevisning. Husk, der er ingen rigtige eller forkerte svar! Du skal svare det, du mener passer bedst på hvert enkelt spørgsmål/udsagn.

På forhånd tak for hjælpen.

Katarina Ozvoldova

1. Nedenfor er anført nogle udsagn om elementer af detailhandelsstrategier, som måske spiller en rolle for dig og din butik. For hvert udsagn bedes du angive, om du er enig eller uenig i udsagnet på en skala fra (1) til (5), hvor 1 betyder "meget uenig" og 5 betyder "meget enig".

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig
Det er vigtigt at yde god service for at tiltrække flere kunder.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Det er vigtigt at tilbyde produkter af høj kvalitet for at skabe en bedre position på markedet.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg tilbyder unikke produkter, som ikke sælges i de butikker, jeg konkurrerer med.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg tilbyder mine kunder en unik service, som de ikke kan få i de butikker, jeg konkurrerer med.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ved at skabe en unik atmosfære gør jeg min butik attraktiv for kunderne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
At tilbyde egne mærker eller kædemærker er vigtigt for at differentiere mig fra min konkurrenter.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg forsøger altid at tilbyde kunderne nye produkter, som bedre tilfredsstiller deres behov.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg fokuserer (specialiserer) på bestemte kunder og forsøger at betjene dette segment bedst muligt	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg fokuserer (specialiserer) på bestemt produkter, som mine konkurrenter ikke gør.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg fokuserer (specialiserer) på bestemte former for kundeservice, som mine kunder efterspørger.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

2. Nedenfor er anført nogle udsagn om de varer du sælger. For hvert udsagn bedes du angive, om du er enig eller uenig i udsagnet på en skala fra (1) til (5), hvor 1 betyder "meget uenig" og 5 betyder "meget enig".

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig
Det er vigtigt at tilbyde et bredt sortiment af dagligvarer for at være konkurrencedygtig.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Mit non-food sortiment komplementerer mit sortiment af dagligvarer.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Mit sortiment er baseret på mine kunders præferencer.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Det er vigtigt, at alle produkter altid er på hylderne i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg sælger produkter til lave priser for at være konkurrencedygtig.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg tiltrækker kundernes opmærksomhed gennem særtilbud.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Det er vigtigt alle at have friske fødevarer i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Hylderne i min butik skal altid være fyldt op.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Hyldeindretningen og den måde varerne præsenteres på, gør min butik attraktiv.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg sælger kendte mærkevarer, som forbrugerne efterspørger.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg tilbyder egne mærker, som er billigere end de kendte varemærker.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg tilbyder et sortiment ud fra kædens retningslinjer for at kunderne ved, hvad de kan få i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Den støtte, som leverandørerne kan tilbyde, mig er meget vigtig.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
At være medlem af en grossiststyret kæde gør det nemmere at sikre leveringer.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
At være medlem af en grossiststyrer kæde gør det nemmere at købe ind og at indrette butikken.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Det er meget vigtigt, at leverandørerne leverer til tiden.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Brug af computer til at overvåge salg, indkøb og lagre gøre det nemmere at drive forretning.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

3. Nedenfor er anført nogle udsagn om den service, du yder til dine kunder. For hvert udsagn bedes du angive, om du er enig eller uenig i udsagnet på en skala fra (1) til (5), hvor 1 betyder "meget uenig" og 5 betyder "meget enig".

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig
Uddannelse af personale er vigtigt for at kunne drive en butik med succes og for at skabe en behagelig atmosfære for kunderne.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Venligt personale gør, at kunderne føler sig velkomne i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Hjælpsomt personale gør, at kunderne føler, at de betyder noget for os.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
At hjælpe kunderne med at gøre deres indkøb gør dem mere tilfredse.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Hvis vi behandler kunderne ordentligt, kommer de tilbage til min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Den leveringsservice, jeg yder, understøtter salget af varer.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Min ordreservice sikrer, at mine kunder kan få deres varer, når de skal bruge dem.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg tilbyder kunderne, at de kan returnere eller bytte produkter, de ikke er tilfredse med.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Kunderne værdsætter, at de kan betale med kreditkort i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Smagsprøver hjælper med at sælge fødevarer.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Loyalitetsprogrammer skaber faste kunder.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Eksterne partners tilbud tiltrækker kunder.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Hurtig ekspedering af kunder gør dem tilfredse.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Lange åbningstider gør det mere bekvemt at handle og gør min butik mere konkurrencedygtig.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Håndtering af kundeklager gør kunderne tilfredse.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
En personlig tilgang til vores kunder er vigtig for deres tilfredshed	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Min internetbutik er vigtig for mit salg.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

4. Nedenfor er anført nogle udsagn om din butik. For hvert udsagn bedes du angive, om du er enig eller uenig i udsagnet på en skala fra (1) til (5), hvor 1 betyder "meget uenig" og 5 betyder "meget enig".

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig
Butikkens beliggenhed er vigtig for dens succes.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Lave huslejeomkostninger var vigtig for mit valg af beliggenhed.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Høj koncentration af kunder var vigtig for mit valg af beliggenhed.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Det er vigtigt, at der er rigeligt med parkeringsplads i nærheden af min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Godt lys gør, at kunderne føler sig tilpas i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Godt musik gør, at kunderne føler sig tilpas i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Om butikken er ren, har betydning for, om kunderne handler i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg forsøger at undgå køer i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg forsøger at skabe en venlig atmosfære, så kunderne føler sig velkomne i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg forsøger at skabe en rolig og behagelig atmosfære, så kunderne føler sig tilpas i min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Det er vigtigt, at der er rigeligt med plads i min butik for at, det er bekvemt at handle.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Det butiksformat, min butik har, er det, som passer bedst med omgivelserne og kundernes forventninger.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

5. Nedenfor er anført nogle udsagn om din kommunikation med kunderne. For hvert udsagn bedes du angive om du er enig eller uenig i udsagn på en skala fra (1) til (5), hvor 1 betyder "meget uenig" og 5 betyder "meget enig".

	Meget uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Meget enig
Tilbudssaviser er vigtige for at fortælle kunderne om mine tilbud.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Reklamer i lokalaviser hjælper med at fortælle kunderne om mine tilbud.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Reklamer i lokalradio hjælper med at fortælle kunderne om mine tilbud.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Internetreklamer hjælper med at fortælle kunderne om mine tilbud.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg fortæller gennem personlig kommunikation kunderne om mine tilbud.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Skilte er vigtige for at tiltrække kunder til min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
At præsentere nye produkter hjælper med at fange kundernes opmærksomhed.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
A POS-materile hjælper til at øge mit salg.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Navnet på den kæde, jeg er medlem af, hjælper med at tiltrække kunder til min butik.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Fælles kampagner med den kæde, jeg er en del af, tiltrækker kunder.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Jeg er aktiv i det lokalområde, hvor min butik ligger.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Kundekonkurrencer hjælper med at skabe loyale kunder.	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

6. Angiv venligst, hvordan din butiks finansielle performance har udviklet sig over de sidste 3 år på de nedenstående indikatorer. Indiker, om der har været vækst eller nedgang på disse finansielle indikatorer på en skala fra (1) til (5), hvor 1 betyder "stor nedgang" og 5 betyder "stor vækst".

	Stor nedgang	Nedgang	Hverken vækst eller nedgang	Vækst	Stor vækst
Omsætning	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Profit	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Afkastningsgrad	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Samlet performance	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

7. Generelle spørgsmål

Hvilken butikstype er din butik?

- ☐ Supermarked¹⁵
☐ Traditionel købmandsbutik¹⁶
☐ Minimarked¹⁷
☐ Nærbutik¹⁸
☐ Specialforretning¹⁹

Er du medlem af en butikskæde?

- ☐ Ja
 ☐ Nej

Hvor længe har du haft din butik?

- ☐ mindre end 3 år
 ☐ 3 til 5 år
 ☐ 6 til 10 år
 ☐ mere end 10 år

I dette spørgsmål kan du afkrydse den eller de svarmuligheder der passer for din butik.

Hvem er dine vigtigste konkurrenter?

- ☐ Store internationale detailkæder
 ☐ Nationale detailkæder
 ☐ Butikker med samme format
 ☐ Andre

¹⁵ Ved et **supermarked** forstås en stor selvbetjeningsbutik, som sælger et bredt udvalg af fødevarer og non-food artikler.

¹⁶ Ved en **traditionel købmandsforretning** forstås en butik med et bredt udvalg af dagligvarer.

¹⁷ Ved et **minimarked** forstås en lille butik, som tilbyder dagligvarer tæt på forbrugeren.

¹⁸ Ved et **nærbutik** forstås en lille butik som tilbyder snacks og basale dagligvarer hurtigt og på en bekvem beliggenhed.

¹⁹ En **specialforretning** er en lille butik, som har specialiseret sig på bestemte produktgrupper, fx en bager, en slagter, en grønthandler eller en osteforretning.

Príloha 9.6. Zoznam kódov (kódovacia schéma)

Otázka	Číslo premennej	Popis kódu	Meno premennej	Popis premennej
1	1	Likert scale	HQS	High quality service
	2	Likert scale	HQP	High quality products
	3	Likert scale	UPS	Unique products
	4	Likert scale	UCS	Unique customer service
	5	Likert scale	UAT	Unique atmosphere
	6	Likert scale	PBORCHB	Private brand or chain brand
	7	Likert scale	NPO	New products offer
	8	Likert scale	CF	Customer focus
	9	Likert scale	PF	Product focus
	10	Likert scale	CSF	Customer service focus
2	11	Likert scale	WGA	Wide grocery assortment
	12	Likert scale	NFA	Non-food assortment
	13	Likert scale	CPBA	Customer preferences based assortment
	14	Likert scale	AA	Assortment availability
	15	Likert scale	LP	Low prices
	16	Likert scale	SP	Special offers
	17	Likert scale	FP	Fresh products
	18	Likert scale	WSS	Well-stocked shelves
	19	Likert scale	LMP	Layout and merchandise presentation
	20	Likert scale	RPBS	Recognisable product brands sale
	21	Likert scale	LEPBORCH BP	Less expensive private brand or chain brand products
	22	Likert scale	CPRCHA	Common policy retail chain assortment
	23	Likert scale	MSFS	Merchandising support from supplier
	24	Likert scale	WCHM	Wholesale chain membership
	25	Likert scale	RCHM	Retail chain membership
	26	Likert scale	SDR	Supplier delivery reliability
	27	Likert scale	COMPU	Computer usage
3	28	Likert scale	ST	Staff training
	29	Likert scale	FS	Friendly staff
	30	Likert scale	HS	Helpful staff
	31	Likert scale	CSA	Customers' shopping assistance
	32	Likert scale	TCW	Treating customers well
	33	Likert scale	DS	Delivery service
	34	Likert scale	OS	Ordering service
	35	Likert scale	RES	Return and exchange service
	36	Likert scale	CP	Card payment
	37	Likert scale	TT	Tastetests
	38	Likert scale	LPR	Loyalty products
	39	Likert scale	EPP	External partners' programs
	40	Likert scale	QCH	Quick customer handling
	41	Likert scale	LOH	Long opening hours
	42	Likert scale	CCH	Customer complaints handling
	43	Likert scale	PA	Personal approach
	44	Likert scale	IS	Internet sale
4	45	Likert scale	SL	Store location
	46	Likert scale	LOC	Low operational costs
	47	Likert scale	HCOFP	High concentration of people
	48	Likert scale	PP	Parking places

	49	Likert scale	GL	Good lighting
	50	Likert scale	GM	Good Music
	51	Likert scale	CS	Clean store
	52	Likert scale	SQA	Store queuing avoiding
	53	Likert scale	FA	Friendly atmosphere
	54	Likert scale	CPA	Calm and pleasant atmosphere
	55	Likert scale	ES	Enough space
	56	Likert scale	SF	Store format
5	57	Likert scale	LD	Leaflet distribution
	58	Likert scale	LPA	Local press advertising
	59	Likert scale	LRA	Local radio advertising
	60	Likert scale	IP	Internet promotion
	61	Likert scale	PC	Personal communication
	62	Likert scale	AS	Advertising signs
	63	Likert scale	NPD	New products displaying
	64	Likert scale	POSA	Point of sale advertising
	65	Likert scale	RCHN	Retail chain name
	66	Likert scale	COOPA	Co-op advertising
	67	Likert scale	CI	Community involvement
	68	Likert scale	CC	Customer competitions
6	69	Interval scale	SA	Sales
	70	Interval scale	PR	Profit
	71	Interval scale	ROI	Return on investment
	72	Interval scale	OP	Overall performance
7	73	1 = Supermarket 2 = traditional neighbourhood grocery store 3 = mini-market 4 = convenience store 5 = specialty store	STFORMAT	Store format
8	74	1 = yes 2 = no	CHM	Chain membership
9	75	1 = less than 3 years 2 = 3 to 5 years 3 = 5 to 10 years 4 = more than 10 years	LSO	Length of store operation
10		1 = mentioned 0 = not mentioned	LIRCH NRCH SSF OTHER	Competition
	76	Large international retail chains		
	77	National retail chains		
	78 79	Same store format Others		

Príloha 9.7. Výsledky kvantitatívnych analýz (faktorová analýza, zhluková analýza, multiregresná analýza, multivariačná analýza rozptylu a profilová analýza)

Príloha 9.7.1. Výsledky faktorovej analýzy v Dánsku

Rotovaná matica komponentov č. 1 – Výsledky faktorovej analýzy pre stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky v Dánsku

Premenné stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky	Komponent		
	BLRS-DK1	BLRS-DK2	BLRS-DK3
Produktová špecializácia	,832		
Diferenciácia prostredníctvom ponuky unikátnych produktov	,776		
Diferenciácia prostredníctvom unikátnej atmosféry	,727		
Diferenciácia prostredníctvom ponuky vysokokvalitných produktov	,643		
Diferenciácia prostredníctvom ponuky nových produktov	,624		
Diferenciácia prostredníctvom ponuky vysokokvalitných služieb		,790	
Diferenciácia prostredníctvom unikátneho zákazníckeho servisu		,785	
Diferenciácia prostredníctvom ponuky produktov pod vlastnou značkou alebo značkou maloobchodného združenia			-,696
Špecializácia na zákaznícky servis			,659

Poznámka: Extrakčná metóda bola analýza hlavných komponentov s Varimax rotáciou a Kaiserovou normalizáciou. Vysvetlenie celkovej variácie bolo 63,67 %. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy bolo 0,697. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 286,181 (významnosť = 0.000). Communalities v rozsahu od 0,511 do 0,761.

Rotovaná matica komponentov č. 2 – Faktorová analýza výsledkov pre sortimentovú stratégiu v Dánsku

Premenné sortimentovej stratégie	Komponent		
	MS-DK1	MS-DK2	MS-DK3
Ponuka lacnejších produktov pod vlastnou značkou alebo značkou maloobchodného združenia	,852		
Ponuka sortimentu maloobchodného združenia	,828		
Mimoriadne ponuky	,772		
Členstvo v maloobchodnom združení	,729		
Nízke ceny	,673		
Podpora dodávateľa pri vystavovaní tovaru		,765	
Dostupnosť tovaru		,675	
Rozmiestnenie a prezentácia tovaru		,606	
Predaj produktov rozpoznateľných (známych) značiek		,572	
Dobre zásobené regály		,440	
Nepotravinársky sortiment			,662
Široká ponuka potravinárskeho sortimentu			,655
Čerstvé produkty			-,548

Poznámka: Extrakčná metóda bola analýza hlavných komponentov s Varimax rotáciou a Kaiserovou normalizáciou. Vysvetlenie celkovej variácie bolo 54,78 %. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy bolo 0,718. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 533,242 (významnosť = 0.000). Communalities v rozsahu od 0,194 do 0,762.

Rotovaná matica komponentov č. 3 – Faktorová analýza výsledkov pre stratégiu služieb pre zákazníkov v Dánsku

Premenné stratégie služieb pre zákazníkov	Komponent			
	CS-DK1	CS-DK2	CS-DK3	CS-DK4
Vernostné programy	,804			
Programy externých partnerov	,681			
Ochutnávky	,640			
Služba vrátenia a výmeny tovarov	,625			
Osobný prístup		,785		
Vybavovanie zákazníckych reklamácií a sťažností		,748		
Rýchle vybavovanie zákazníkov		,490		
Ochotný (nápomocný) personál		,482		
Internetový predaj		,376		
Priateľský personal			,703	
Dodávková služba			,661	
Vzdelávanie pracovníkov				,811
Asistencia zákazníkovi pri nákupe				,729

Poznámka: Extrakčná metóda bola analýza hlavných komponentov s Varimax rotáciou a Kaiserovou normalizáciou. Vysvetlenie celkovej variácie bolo 56,86 %. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy bolo 0,659. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 291,212 (významnosť = 0.000). Communalities v rozsahu od 0,436 do 0,714.

Rotovaná matica komponentov č. 4 – Faktorová analýza výsledkov pre stratégiu formátu a prostredia v Dánsku

Premenné stratégie formátu a prostredia	Komponent		
	FE-DK1	FE-DK2	FE-DK3
Parkovisko	,794		
Dostatok priestoru v predajni	,762		
Pokojná a príjemná atmosféra		,831	
Vyhýbanie sa tvorbe rád v predajni		,675	
Priateľská atmosféra		,637	
Čistota predajne			,833
Dobré osvetlenie			,663

Poznámka: Extrakčná metóda bola analýza hlavných komponentov s Varimax rotáciou a Kaiserovou normalizáciou. Vysvetlenie celkovej variácie bolo 65,07 %. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy bolo 0,678. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 114,528 (významnosť = 0.000). Communalities v rozsahu od 0,556 do 0,729.

Rotovaná matica komponentov č. 5 – Faktorová analýza výsledkov pre komunikačnú stratégiu v Dánsku

Premenné komunikačnej stratégie	Komponent			
	COM-DK1	COM-DK2	COM-DK3	COM-DK4
Meno maloobchodného združenia	,922			
Spoločná propagácia (s maloobchodným alebo veľkoobchodným združením)	,907			
Distribúcia letákov	,837			
Vystavovanie nových produktov		,803		
Angažovanosť v komunite		,671		
Internetová propagácia		,560		
Reklama na mieste predaja		,546		
Inzercia v miestnom rádiu			,780	
Inzercia v miestnych novinách			,772	
Osobná komunikácia			-,645	
Reklamné označenia (nápisy, tabule)				,787
Zákaznícke súťaže				,740

Poznámka: Extrakčná metóda bola analýza hlavných komponentov s Varimax rotáciou a Kaiserovou normalizáciou. Vysvetlenie celkovej variácie bolo 70,29 %. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy 0,679. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 588,829 (významnosť = 0.000). Communalities v rozsahu od 0,393 do 0,854.

Príloha 9.7.2. Výsledky faktorovej analýzy na Slovensku
Rotovaná matica komponentov č. 6 – Faktorová analýza výsledkov pre stratégiu na úrovni podnikateľskej jednotky na Slovensku

Premenné stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky	Komponent		
	BLRS-SK1	BLRS-SK2	BLRS-SK3
Diferenciácia prostredníctvom unikátneho zákazníckeho servisu	,784		
Špecializácia na zákaznícky servis	,779		
Produktová špecializácia	,600		
Diferenciácia prostredníctvom ponuky vysokokvalitných služieb	,595		
Diferenciácia prostredníctvom ponuky unikátnych produktov	,388		
Diferenciácia prostredníctvom ponuky vysokokvalitných produktov		,717	
Diferenciácia prostredníctvom unikátnej atmosféry		,669	
Zameranie (špecializácia) na zákazníka			,690
Diferenciácia prostredníctvom ponuky produktov pod vlastnou značkou alebo značkou maloobchodného združenia			-,658

Poznámka: Extrakčná metóda bola analýza hlavných komponentov s Varimax rotáciou a Kaiserovou normalizáciou. Vysvetlenie celkovej variácie bolo 54,06 %. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy bolo 0,686. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 305,235 (významnosť = 0.000). Communalities v rozsahu od 0,474 do 0,626.

Rotovaná matica komponentov č. 7 – Faktorová analýza výsledkov pre sortimentovú stratégiu na Slovensku

Premenné sortimentovej stratégie	Komponent			
	MS-SK1	MS-SK2	MS-SK3	MS-SK4
Členstvo v maloobchodnom združení	,807			
Ponuka sortimentu maloobchodného združenia	,770			
Členstvo vo veľkoobchodnom združení	,721			
Podpora dodávateľa pri vystavovaní tovaru	,651			
Využívanie počítačov	,599			
Dobre zásobené regály		,743		
Dostupnosť tovaru		,669		
Čerstvé produkty		,640		
Rozmiestnenie a prezentácia tovaru		,629		
Nepotravinársky sortiment			,726	
Ponuka lacnejších produktov pod vlastnou značkou alebo značkou maloobchodného združenia			,575	
Mimoriadne ponuky				,750
Predaj produktov rozpoznateľných (známych) značiek				,719
Spôľahlivosť dodávateľa pri zásobovaní				,438

Poznámka: Extrakčná metóda bola analýza hlavných komponentov s Varimax rotáciou a Kaiserovou normalizáciou. Vysvetlenie celkovej variácie bolo 57,59 %. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy bolo 0,745. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 956,316 (významnosť = 0.000). Communalities v rozsahu od 0,470 do 0,765.

Rotovaná matica komponentov č. 8 – Faktorová analýza výsledkov pre stratégiu služieb pre zákazníkov na Slovensku

Premenné stratégie služieb pre zákazníkov	Komponent			
	CS-SK1	CS-SK2	CS-SK3	CS-SK4
Ochutnávky	,796			
Vzdelávanie pracovníkov	,705			
Vernostné programy	,653			
Dodávková služba	,638			
Dobrá starostlivosť o zákazníkov	,427			
Priateľský personal		,884		
Ochotný (nápomocný) personál		,872		
Asistencia zákazníkovi pri nákupe			,804	
Osobný prístup			,661	
Platba kartou			-,502	
Vybavovanie zákazníckych reklamácií a sťažností				,753
Služba vrátenia a výmeny tovarov				,700
Objednávková služba				,539

Poznámka: Extrakčná metóda bola analýza hlavných komponentov s Varimax rotáciou a Kaiserovou normalizáciou. Vysvetlenie celkovej variácie bolo 63,21 %. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy bolo 0,710. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 885,510 (významnosť = 0.000). Communalities v rozsahu od 0,467 do 0,814.

Rotovaná matica komponentov č. 9 – Faktorová analýza výsledkov pre stratégiu formátu a prostredia na Slovensku

Premenné pre stratégiu formátu a prostredia	Component		
	FE-SK1	FE-SK2	FE-SK3
Umiestnenie predajne	,760		
Nízke prevádzkové náklady		-,702	
Vysoká koncentrácia ľudí	,674		
Dostatok priestoru v predajni	,343		
Priateľská atmosféra		,688	
Pokojná a príjemná atmosféra		,640	
Čistota pradažne		,526	
Vyhýbanie sa tvorbe rád v predajni			,773
Dobré osvetlenie			,668
Parkovisko			,496

Poznámka: Extrakčná metóda bola analýza hlavných komponentov s Varimax rotáciou a Kaiserovou normalizáciou. Vysvetlenie celkovej variácie bolo 49,65 %. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy bolo 0,604. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 257,300 (významnosť = 0.000). Communalities v rozsahu od 0,237 do 0,600.

Rotovaná matica komponentov č. 10 – Faktorová analýza výsledkov pre stratégiu komunikácie na Slovensku

Premenné komunikačnej stratégie	Komponent		
	COM-SK1	COM-SK2	COM-SK3
Spoločná propagácia (s maloobchodným alebo veľkoobchodným združením)	,860		
Meno maloobchodného združenia	,813		
Zákaznícke súťaže	,792		
Inzercia v miestnych novinách	,712		
Distribúcia letákov	,676		
Inzercia v miestnom rádiu	,598		
Internetová propagácia		,865	
Reklama na mieste predaja			,730
Reklamné označenia (nápisy, tabule)			,708
Osobná komunikácia			,638

Poznámka: Extrakčná metóda bola analýza hlavných komponentov s Varimax rotáciou a Kaiserovou normalizáciou. Vysvetlenie celkovej variácie bolo 65,96 %. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy bolo 0,776. Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 995,977 (významnosť = 0.000). Communalities v rozsahu od 0,564 do 0,786.

Príloha 9.7.3. Výsledky zhlukovej analýzy v Dánsku

Tabuľka č. 1 – Konečné zhlukové centrá v Dánsku

Premenné maloobchodných stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky a na funkčnej úrovni	Zhuk			
	Špecialisti n=31	Špecialisti na služby pre zákazníkov n=10	Členovia maloobchodného združenia n=82	Obchodníci n=4
BLRS-DK1: Produktová špecializácia a diferenciacia	1,09041	,32052	-,49677	,93177
BLRS-DK2: Diferenciacia zákazníkymi službami	,35875	-,05385	-,12282	-,12785
BLRS-DK2: Špecializácia na zákaznícke služby	,10989	2,03307	-,31273	,47669
MS-DK1: Sortiment maloobchodného združenia a orientácia na nízke ceny	-,44949	-2,09996	,52871	-2,10516
MS-DK2: Merchandising	,47684	-,95393	-,14664	1,69547
MS-DK3: Rozsah produktov	-,08068	-,59762	,11754	-,29029
CS-DK1: Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich vernosť	,68903	-1,45974	-,12605	,89350
CS-DK2: Starostlivosť o zákazníka	,74049	-,08695	-,08331	-3,81358
CS-DK3: Služby podporujúce predaj	,10045	,01337	-,11063	1,45600
CS-DK4: Kvalita zákazníckych služieb	,75156	,15613	-,33870	,72843
FE-DK1: Pohodlné nakupovanie	,66743	-,69454	-,10602	-1,26290
FE-DK2: Vytváranie príjemného prostredia so znižovaním stresových faktorov	,44483	1,17148	-,32510	,28847
FE-DK3: Ovpływňovanie zákazníckeho vnímania	,35880	-,99711	-,01403	-,00024
COM-DK1: Kooperácia s maloobchodným združením	-,57652	-2,26782	,53193	-,76698
COM-DK2: Komunikácia v prostredí predajne	,69732	-,56051	-,06215	-2,72894
COM-DK3: Reklama v médiách	,24462	-1,35170	,07211	,00524
COM-DK4: Priťahovanie zákazníckej pozornosti	-,49740	,38690	,21985	-1,61925

Príloha 9.7.4. Výsledky zhlukovej analýzy na Slovensku

Tabuľka č. 2 – Konečné zhlukové centrá na Slovensku

Premenné maloobchodných stratégií na úrovni podnikateľskej jednotky a na funkčnej úrovni	Zhuk				
	Maloobchodní ci orientovaní na zákazníkov n= 26	Členovia maloobchod- ného združenia n= 129	Špecialisti n= 71	Maloobchodn íci v blízkosti zákazníkov n= 5	Maloobchodníci v susedstve n= 4
BLRS-SK1: Špecializácia a diferenciacia prostredníctvom zákazníckych služieb a produktov	-1,16870	-,02984	,55964	-,91434	-,23170
BLRS-SK2: Diferenciácia	-,30771	-,08382	,47520	-,05333	-3,66476
BLRS-SK3: Zameranie na zákazníkov	1,24503	-,51264	,45645	-,04702	,39679
MS-SK1: Kooperácia s dodávateľmi	-1,44655	,39998	-,01087	-1,91960	-,90445
MS-SK2: Merchandising	-,52922	-,19468	,62107	,59378	-2,04791
MS-SK3: Rozsah produktov	-,56155	,09942	-,06806	1,07393	,30940
MS-SK4: Ponuka	,03681	-,21734	,51091	-,43432	-1,75581
CS-SK1: Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu a vysoko kvalitné služby	-1,55420	,04778	,67643	-1,52769	-1,53556
CS-SK2: Prístup personálu	,36003	-,41386	,51055	1,34987	,25705
CS-SK3: Individuálny prístup	,83684	-,32830	,49523	-3,05733	,17942
CS-SK4: Uspokojovanie zákazníkov	-,15131	-,07614	,29351	-,53282	-1,10475
FE-SK1: Výhodné umiestnenie	-,64899	-,25300	,52991	1,72963	,80975
FE-SK2: Atmosféra	,75463	-,40892	,62421	-1,57069	-,83366
FE-SK3: Vyhybanie sa stresovým faktorom	-,95019	,19362	,20939	-2,34049	-,85901
COM-SK1: Kooperácia s maloobchodným združením a reklama v médiách	-1,39563	,48226	-,18024	-2,15799	-,58460
COM-SK2: Internetová propagácia	-1,00214	,09314	,18554	-,28477	,57276
COM-SK3: Komunikácia v predajni	-,58542	-,32830	,77997	,40533	,04171

Príloha 9.7.5. Výsledky multiregresnej analýzy v Dánsku

Tabuľka č. 3 – Štandardná multiregresná analýza v Dánsku pre stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky a funkčnej úrovni

	Δ Predaj		Δ Zisk		Δ ROI		Δ Celkový výkon	
	β	T	β	T	β	T	β	T
Stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky								
BLRS-DK1: Produktová špecializácia a diferenciácia	,350	4,286***	,132	1,503	,096	1,077	,251	2,879**
BLRS-DK2: Diferenciácia zákazníkymi službami	-,178	-2,182	-,163	-1,846	-,101	-1,135	-,075	-,863
BLRS-DK3: Špecializácia na zákaznícke služby	-,161	-1,967	-,045	-,515	,109	1,234	-,016	-,187
<i>F-hodnota</i>	9,000***		1,977		1,323		3,023**	
<i>Upravené R²</i>	,160		,023		,008		,146	
Stratégia na funkčnej úrovni								
MS-DK1: Sortiment maloobchodného združenia a orientácia na nízke ceny	-,246	-1,224	-,465	-2,385	-,600	-3,017**	-,430	-2,306
MS-DK2: Merchandising	-,382	-2,874**	-,285	-2,214	-,286	-2,182	-,244	-1,981
MS-DK3: Rozsah produktov	,079	,783	-,200	-2,043	-,209	-2,094	-,419	-4,471***
CS-DK1: Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu	,035	,338	,100	,995	-,035	-,340	,163	1,697
CS-DK2: Starostlivosť o zákazníkov	,093	,753	-,350	-2,928**	-,205	-1,676	-,319	-2,781**
CS-DK3: Služby podporujúce predaj	-,147	-1,445	,047	,475	-,076	-,757	-,291	-3,085**
CS-DK4: Kvalita zákazníckych služieb	,088	,902	-,257	-2,724**	-,269	-2,801**	-,090	-,995
FE-DK1: Pohodlné nakupovanie	,134	1,042	,355	2,857**	,138	1,089	,047	,393
FE-DK2: Vytváranie príjemného prostredia so znižovaním stresových faktorov	,126	1,120	,011	,106	-,064	-,576	,136	1,310
FE-DK3: Ovplyvňovanie zákazníckeho vnímania	,044	,402	,027	,259	,089	,822	,061	,600
COM-DK1: Kooperácia s maloobchodným združením	,266	1,499	,346	2,013	,225	1,284	,148	,897
COM-DK2: Komunikácia v prostredí predajne	-,052	-,461	,274	2,501	,193	1,723	,191	1,818
COM-DK3: Reklama v médiách	,074	,480	,212	1,411	,307	2,003	,252	1,752
COM-DK4: Priťahovanie zákazníckej pozornosti	-,220	-2,357*	,121	1,338	,133	1,447	,196	2,273*
<i>F-hodnota</i>	2,044*		2,715**		2,283**		3,699***	
<i>Upravené R²</i>	,104		,160		,125		,231	

Poznámka: Štandardizované regresné koeficienty sú zobrazené v tabuľke. Významnosť: * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Premenné stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky majú úroveň vysvetlenia viac ako 10% vo variácií v závislých premenných (ukázané upraveným R^2) v modeli predaja a celkového výkonu. Modely pre stratégie na funkčnej úrovni sú silnejšie a vyjadrujú vyššie proporcie vo variácií v závislých premenných. Hodnoty upraveného R^2 sa pohybujú od 0,104 do 0,231.

V premenných na úrovni podnikateľskej jednotky, dva efekty na výkon sú významné naprieč všetkými modelmi a oba sú prezentované produktovou špecializáciou a diferenciáciou (BLRS-DK1) v modeli predaj ($\beta = 0,350$, $p < 0,001$) a celkový výkon ($\beta = 0,251$, $p < 0,01$). Môžeme vidieť, že pozitívny vplyv produktovej špecializácie a diferenciácie na výkon dánskych nezávislých maloobchodníkov s potravinami existuje.

V modeloch stratégií na funkčnej úrovni, bola vysvetlená väčšia variácia, iba s dvoma vplyvmi pozitívne ovplyvňujúcimi výkon. Pohodlné nakupovanie (FE-DK1) predstavujúce prítomnosť parkovacích miest a priestrannej predajne malo pozitívny vplyv na zisk ($\beta = 0,355$, $p < 0,01$). Druhý pozitívne vplývajúci efekt je vplyv COM-DK4 (príťahovanie pozornosti zákazníkov prostredníctvom reklamných nápisov smerujúcich do predajne a ponuky zákazníckych súťaží) na celkový výkon ($\beta = 0,196$, $p < 0,05$).

Deväť premenných stratégií na funkčnej úrovni je negatívne spojených s výkonom. Tieto predstavujú príťahovanie zákazníckej pozornosti (COM-DK4) a merchandising (MS-DK2) s negatívnym vplyvom na predaj ($\beta = -0,220$, $p < 0,05$ pre COM-DK4 a $\beta = -0,382$, $p < 0,01$ pre MS-DK2), starostlivosť o zákazníkov (CS-DK2) a kvalita zákazníckych služieb (CS-DK4) s negatívnym vplyvom na zisk ($\beta = -0,350$, $p < 0,01$ pre CS-DK2 a $\beta = -0,257$, $p < 0,01$ pre CS-DK4), sortiment maloobchodného združenia a orientácia na nízke ceny (MS-DK1) a kvalita zákazníckych služieb (CS-DK4) s negatívnym vplyvom na návratnosť investícií ($\beta = -0,600$, $p < 0,01$ pre MS-DK1 a $\beta = -0,269$, $p < 0,01$ pre CS-DK4) a rozsah produktov (MS-DK3), starostlivosť o zákazníkov (CS-DK2) a služby podporujúce predaj (CS-DK3) s negatívnym vplyvom na celkový výkon ($\beta = -0,419$, $p < 0,01$ pre MS-DK3, $\beta = -0,319$, $p < 0,01$ pre CS-DK2 a $\beta = -0,291$, $p < 0,01$ pre CS-DK3).

Pri uplatnení hierarchickej multiregresnej analýzy (Tabuľka č. 4) nastali určité zmeny na úrovni podnikania, ktoré ale nie sú značné a stále platí, že produktová špecializácia a diferenciácia (BLRS-DK) vplýva na výkon pozitívne. Vplyv produktovej špecializácie a diferenciácie sa rozdelil na tri merania výkonu v hierarchickej multiregresnej analýze. Pozitívne vplyvy BLRS-DK sú na predaj, návratnosť investícií a celkový výkon.

V stratégiách na funkčnej úrovni väčšina premenných zostáva s negatívnym efektom na výkon maloobchodníkov, ale v premennej príťahovanie zákazníckej pozornosti (COM-DK4) sa objavil pozitívny vplyv na zisk, návratnosť investícií a celkový výkon. Ďalšia komunikačná premenná, komunikácia v prostredí predajne (COM-DK2) sa stala pozitívne spojená so ziskom a celkovým výkonom.

Významnosť zmeny v R^2 medzi stratégiami na funkčnej úrovni a stratégiami na úrovni podniku je v prospech stratégií na úrovni podnikateľských jednotiek.

Tabuľka č. 4 – Hierarchická multiregresná analýza v Dánsku pre stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky a funkčnej úrovni

	Δ Predaj		Δ Zisk		Δ ROI		Δ Celkový výkon	
	β	T	β	T	β	T	β	T
Stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky								
BLRS-DK1: Produktová špecializácia a diferenciácia	,448	3,132**	,358	2,530	,323	2,173*	,408	3,123**
BLRS-DK2: Diferenciácia zákaznickými službami	-,140	-1,515	-,163	-1,781	-,022	-,229	,033	,387
BLRS-DK3: Špecializácia na zákaznícke služby	-,198	-1,633	-,111	-,921	,007	,053	-,280	-2,522*
Stratégia na funkčnej úrovni								
MS-DK1: Sortiment maloobchodného združenia a orientácia na nízke ceny	-,101	-,485	-,299	-1,453	-,495	-2,290*	-,436	-2,291*
MS-DK2: Merchandising	-,325	-2,556*	-,235	-1,869	-,242	-1,837	-,202	-1,741
MS-DK3: Rozsah produktov	,061	,621	-,199	-2,053	-,222	-2,177*	-,478	-5,339***
CS-DK1: Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu	-,116	-1,105	-,015	-,140	-,117	-1,073	,013	,138
CS-DK2: Starostlivosť o zákazníkov	,003	,023	-,421	-3,541**	-,229	-1,834	-,396	-3,609***
CS-DK3: Služby podporujúce predaj	,045	,405	,218	1,975	,000	,000	-,178	-1,751
CS-DK4: Kvalita zákaznických služieb	-,087	-,833	-,388	-3,738***	-,382	-3,509**	-,271	-2,834**
FE-DK1: Pohodlné nakupovanie	,065	,505	,304	2,391*	,061	,459	-,033	-,284
FE-DK2: Vytváranie príjemného prostredia so znižovaním stresových faktorov	,067	,606	-,034	-,313	-,122	-1,066	,074	,738
FE-DK3: Oplyvňovanie zákaznického vnímania	-,026	-,245	-,022	-,210	,045	,416	-,020	-,203
COM-DK1: Kooperácia s maloobchodným združením	,192	1,070	,266	1,501	,247	1,328	,153	,936
COM-DK2: Komunikácia v prostredí predajne	,029	,246	,322	2,759**	,188	1,532	,298	2,764**
COM-DK3: Reklama v médiách	-,024	-,160	,133	,900	,283	1,817	,172	1,258
COM-DK4: Priťahovanie zákaznickej pozornosti	-,088	-,927	,229	2,431*	,217	2,188*	,305	3,495**
F-hodnota	2,880***		3,067***		2,200**		4,700***	
Upravené R^2	,202		,218		,139		,333	
Zmena v R^2	,130		,278		,224		,354	
Zmena v F-hodnote	1,466		3,194***		2,344**		4,780***	

Poznámka: Štandardizované regresné koeficienty sú zobrazené v tabuľke. Významnosť: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tabuľka č. 5 – Štandardná multiregresná analýza v Dánsku pre sortimentovú stratégiu a stratégiu služieb pre zákazníkov

	Δ Predaj		Δ Zisk		Δ ROI		Δ Celkový výkon	
	β	T	β	T	β	T	β	T
Stratégia na funkčnej úrovni								
MS-DK1: Sortiment maloobchodného združenia a orientácia na nízke ceny	-,015	-,175	-,016	-,180	-,173	-1,988*	-,207	-2,401*
MS-DK2: Merchandising	-,246	-2,825**	-,171	-1,926	-,183	-2,103*	-,159	-1,846
MS-DK3: Rozsah produktov	,078	,893	-,008	-,086	-,031	-,353	-,146	-1,697
<i>F-hodnota</i>	2,936*		1,250		2,832*		4,018**	
<i>Upravené R²</i>	,044		,006		,042		,067	
CS-DK1: Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu	,064	,728	,258	3,016**	,104	1,184	,149	1,731
CS-DK2: Starostlivosť o zákazníkov	,087	,983	-,104	-1,214	-,117	-1,330	-,167	-1,938
CS-DK3: Služby podporujúce predaj	-,147	-1,660	-,043	-,499	-,091	-1,037	-,208	-2,409*
CS-DK4: Kvalita zákazníckych služieb	,113	1,280	-,168	-1,962	-,174	-1,979	-,018	-,208
<i>F-hodnota</i>	1,473		3,666**		2,041		3,150*	
<i>Upravené R²</i>	,015		,078		,032		,064	

Poznámka: Štandardizované regresné koeficienty sú zobrazené v tabuľke. Významnosť: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Úrovně vysvetlenia vo variácií v závislých premenných (upravené R^2) sú nízke pri oboch stratégiách a sú nižšie ako 10 %. Významnosť F-hodnoty pri sortimentovej stratégii nie je prítomná pri vplyve na zisk a pri službách pre zákazníkov nie je prítomná významnosť pri meraní predaja a ROI (návratnosti investícií).

Všetky vplyvy zobrazené pri sortimentovej stratégii sú negatívne. Tieto sú konkrétne merchandising s negatívnym vplyvom na predaj ($\beta = -0,246$, $p < 0,01$) a na návratnosť investícií ($\beta = -0,183$, $p < 0,05$) a sortiment maloobchodného združenia a orientácia na nízke ceny s negatívnym vplyvom na návratnosť investícií ($\beta = -0,173$, $p < 0,05$) a celkový výkon ($\beta = -0,207$, $p < 0,05$).

Stratégia služieb pre zákazníkov má pozitívny vplyv na zisk, ale iba v jednej premennej, konkrétne CS-DK1 predstavujúcej služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu ($\beta = 0,258$, $p < 0,01$). Tiež má iba jednu premennú, kvalita zákazníckych služieb (CS-DK4) s negatívnym vplyvom na celkový výkon ($\beta = -0,208$, $p < 0,05$).

Tabuľka č. 6 – Hierarchická multiregresná analýza v Dánsku pre stratégie na funkčnej úrovni

	Δ Predaj		Δ Zisk		Δ ROI		Δ Celkový výkon	
	β	T	β	T	β	T	β	T
Stratégia na funkčnej úrovni								
MS-DK1: Sortiment maloobchodného združenia a orientácia na nízke ceny	-,246	-1,224	-,465	-2,385*	-,600	-3,017**	-,430	-2,306*
MS-DK2: Merchandising	-,382	-2,874**	-,285	-2,214*	-,286	-2,182*	-,244	-1,981***
MS-DK3: Rozsah produktov	,079	,783	-,200	-2,043*	-,209	-2,094*	-,419	-4,471
CS-DK1: Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu	,035	,338	,100	,995	-,035	-,340	,163	1,697
CS-DK2: Starostlivosť o zákazníkov	,093	,753	-,350	-2,928**	-,205	-1,676	-,319	-2,781**
CS-DK3: Služby podporujúce predaj	-,147	-1,445	,047	,475	-,076	-,757	-,291	-3,085**
CS-DK4: Kvalita zákazníckych služieb	,088	,902	-,257	-2,724**	-,269	-2,801**	-,090	-,995
FE-DK1: Pohodlné nakupovanie	,134	1,042	,355	2,857**	,138	1,089	,047	,393
FE-DK2: Vytváranie príjemného prostredia so znižovaním stresových faktorov	,126	1,120	,011	,106	-,064	-,576	,136	1,310
FE-DK3: Ovplyvňovanie zákazníckeho vnímania	,044	,402	,027	,259	,089	,822	,061	,600
COM-DK1: Kooperácia s maloobchodným združením	,266	1,499	,346	2,013*	,225	1,284	,148	,897
COM-DK2: Komunikácia v prostredí predajne	-,052	-,461	,274	2,501*	,193	1,723	,191	1,818
COM-DK3: Reklama v médiách	,074	,480	,212	1,411	,307	2,003*	,252	1,752
COM-DK4: Priťahovanie zákazníckej pozornosti	-,220	-2,357*	,121	1,338	,133	1,447	,196	2,273*
F-hodnota	2,044*		2,715**		2,283**		3,699***	
Upravené R^2	,104		,160		,125		,231	
Zmena v R^2	,107		,188		,152		,241	
Zmena v F-hodnote	2,144*		4,036**		3,119**		5,640***	

Poznámka: Štandardizované regresné koeficienty sú zobrazené v tabuľke. Významnosť: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Zo stratégie na funkčnej úrovni, má pozitívny efekt na výkon medzi nezávislými maloobchodníkmi s potravinami v Dánsku najmä komunikačná stratégia. Kooperácia s maloobchodným združením má pozitívny vplyv na zisk ($\beta = 0,346$, $p < 0,05$) spolu s komunikáciou v prostredí predajne ($\beta = 0,274$, $p < 0,05$). Reklama v médiách pozitívne ovplyvňuje návratnosť investícií ($\beta = 0,307$, $p < 0,05$) a strategická premenná priťahovanie zákazníckej pozornosti má pozitívny vplyv na celkový výkon ($\beta = 0,196$, $p < 0,05$). Značný vplyv na zisk má tiež jedna premenná zo stratégie formátu a prostredia – pohodlné nakupovanie ($\beta = 0,355$, $p < 0,01$) zahŕňajúca dostupnosť parkovacích miest a priestranú predajňu.

Príloha 9.7.6. Výsledky multiregresnej analýzy na Slovensku

Tabuľka č. 7 – Štandardná multiregresná analýza na Slovensku pre stratégie na úrovni podnikateľských jednotiek a funkčnej úrovni

	Δ Predaj		Δ Zisk		Δ ROI		Δ Celkový výkon	
	β	T	β	T	β	T	β	T
Stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky								
BLRS-SK1: Špecializácia a diferenciácia prostredníctvom zákazníckych služieb a produktov	,320	5,429***	,374	6,381***	,261	4,273***	,375	6,433***
BLRS-SK2: Diferenciácia	,300	5,093***	,234	3,989***	,255	4,170***	,244	4,189***
BLRS-SK3: Zameranie na zákazníkov	-,060	-1,024	-,096	-1,645	-,010	-,163	-,108	-1,854
F-hodnota	18,822***		19,778***		11,893***		20,788***	
Upravené R ²	,185		,193		,122		,202	
Stratégia na funkčnej úrovni								
MS-SK1: Kooperácia s dodávateľmi	-,195	-1,850	-,219	-2,155*	-,052	-,498	-,205	-1,971
MS-SK2: Merchandising	,230	3,155**	,071	1,016	-,018	-,253	,061	,848
MS-SK3: Rozsah produktov	,015	,215	,010	,154	-,118	-1,781	-,049	-,732
MS-SK4: Ponuka	,124	1,928	,013	,202	,125	1,974	,033	,514
CS-SK1: Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu a vysoko kvalitné služby	,220	2,713**	,265	3,377**	,278	3,472**	,246	3,073**
CS-SK2: Prístup personálu	-,076	-1,091	,048	,711	,110	1,611	,089	1,295
CS-SK3: Individuálny prístup	-,065	-,913	-,128	-1,870	-,041	-,589	-,094	-1,333
CS-SK4: Uspokojovanie zákazníkov	-,002	-,035	-,057	-,890	,112	1,723	,049	,748
FE-SK1: Výhodné umiestnenie	,083	1,140	,015	,209	,056	,777	,078	1,073
FE-SK2: Atmosféra	,098	1,326	,045	,638	-,023	-,321	-,041	-,569
FE-SK3: Vyhýbanie sa stresovým faktorom	,153	2,123*	,338	4,854***	,243	3,419**	,313	4,401***
COM-SK1: Kooperácia s maloobchodným združením a reklama v médiách	,110	1,018	,082	,788	-,038	-,359	,062	,584
COM-SK2: Internetová propagácia	,031	,420	-,005	-,071	-,058	-,795	-,053	-,724
COM-SK3: Komunikácia v predajni	-,087	-1,216	,110	1,592	,007	,094	,064	,905
F-hodnota	3,892***		5,333***		4,464***		4,370***	
Upravené R ²	,147		,205		,171		,167	

Poznámka: Štandardizované regresné koeficienty sú zobrazené v tabuľke. Významnosť: * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Obe premenné stratégie špecializácie a diferenciácie prostredníctvom služieb pre zákazníkov a produktov (BLRS-SK1) a diferenciácie majú vysoko pozitívny vplyv na výkon vo všetkých modeloch predstavujúcich predaj, zisk, návratnosť investícií a celkový výkon. Úrovne vysvetlenia variácie vo všetkých závislých premenných (upravené R^2) sú vyššie ako 10%.

Vysvetlenie variácie vo všetkých závislých premenných ukazovateľov výkonu je tiež silné v stratégiách na funkčnej úrovni. Z premenných stratégie na funkčnej úrovni CS-SK1 (reprezentujúcej služby priťahujúce zákazníkov a budujúce lojalitu zákazníkov a vysoko kvalitné služby) mali významný vplyv na všetky merania výkonu, rovnako ako FE-SK3 zahŕňajúce vyhýbanie sa stresovým faktorom pri nákupe. Premenná stratégie merchandisingu má pozitívny vplyv na predaj ($\beta = 0,230$, $p < 0,01$) a iná premenná sortimentovej stratégie, kooperácia s dodávateľmi, má negatívny vplyv na zisk ($\beta = -0,219$, $p < 0,05$).

Po uplatnení hierarchickej multiregresnej analýzy (Tabuľka č. 8) zostáva významnosť vplyvu premenných stratégie na úrovni podniku BLRS-SK1 a BLRS-SK2 na všetky ukazovatele výkonu. Významnosť sa znížila iba v meraní návratnosti investícií v premennej BLRS-SK1 ($\beta = 0,204$, $p < 0,05$). V hierarchickej regresnej analýze sa premenné sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov stali negatívne. Spolupráca s dodávateľmi (MS-SK1) má negatívny vplyv na tri modely výkonu - predaj ($\beta = -0,310$, $p < 0,01$), zisk ($\beta = -0,332$, $p < 0,01$) a celkový výkon ($\beta = -0,332$, $p < 0,01$). Premenná merchandising (MS-SK2) má negatívny vplyv na návratnosť investícií ($\beta = -0,158$, $p < 0,05$) a rozsah produktov (MS-SK3) má negatívny vplyv na návratnosť investícií ($\beta = -0,206$, $p < 0,01$) a celkový výkon ($\beta = -0,175$, $p < 0,01$).

Z premenných stratégie služieb pre zákazníkov má negatívny vplyv na predaj ($\beta = -0,167$, $p < 0,05$) prístup personálu (CS-SK2) a individuálny prístup (CS-SK3) spolu s uspokojovaním zákazníkov (CS-SK4) má negatívny vplyv na zisk ($\beta = -0,151$, $p < 0,05$ pre CS-SK3 a $\beta = -0,173$, $p < 0,01$ pre CS-SK4).

Premenná stratégie formátu a prostredia, vyhýbanie sa stresovým faktorom (FE-SK3), zostáva významná v troch modeloch, okrem predaja, a atmosféra (FE-SK2) sa stala významnou vo vplyve na predaj ($\beta = 0,217$, $p < 0,01$) a profit ($\beta = 0,157$, $p < 0,05$).

Tabuľka č. 8 – Hierarchická multiregresná analýza na Slovensku pre stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky a na funkčnej úrovni

	Δ Predaj		Δ Zisk		Δ ROI		Δ Celkový výkon	
	β	T	β	T	β	T	β	T
Stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky								
BLRS-SK1: Špecializácia a diferenciacia prostredníctvom zákazníckych služieb a produktov	,433	5,339***	,401	5,101***	,204	2,447*	,413	5,175***
BLRS-SK2: Diferenciacia	,319	4,210***	,298	4,059***	,292	3,753***	,324	4,346***
BLRS-SK3: Zameranie na zákazníkov	-,084	-1,028	-,109	-1,386	-,035	-,413	-,156	-1,951
Stratégia na funkčnej úrovni								
MS-SK1: Kooperácia s dodávateľmi	-,310	-3,073**	-,332	-3,395**	-,123	-1,186	-,332	-3,340**
MS-SK2: Merchandising	,063	,825	-,087	-1,170	-,158	-2,017*	-,113	-1,503
MS-SK3: Rozsah produktov	-,103	-1,535	-,103	-1,591	-,206	-2,992**	-,175	-2,655**
MS-SK4: Ponuka	,099	1,607	-,008	-,140	,094	1,497	,013	,219
CS-SK1: Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu a vysoko kvalitné služby	-,027	-,305	,040	,465	,113	1,227	,018	,204
CS-SK2: Prístup personálu	-,167	-2,483*	-,037	-,561	,070	1,014	,003	,040
CS-SK3: Individuálny prístup	-,100	-1,392	-,151	-2,168*	-,061	-,828	-,104	-1,467
CS-SK4: Uspokojovanie zákazníkov	-,126	-1,943	-,173	-2,741**	,037	,555	-,074	-1,155
FE-SK1: Výhodné umiestnenie	,091	1,316	,023	,350	,074	1,044	,091	1,338
FE-SK2: Atmosféra	,217	3,021**	,157	2,261*	,041	,552	,077	1,087
FE-SK3: Vyhýbanie sa stresovým faktorom	,106	1,565	,294	4,476***	,219	3,147**	,268	4,019***
COM-SK1: Kooperácia s maloobchodným združením a reklama v médiách	,213	1,910	,164	1,513	,055	,475	,131	1,192
COM-SK2: Internetová propagácia	,030	,434	-,003	-,041	-,046	-,648	-,045	-,659
COM-SK3: Komunikácia v predajni	-,124	-1,826	,076	1,146	,005	,076	,030	,454
F-hodnota	5,770***		6,986***		4,814***		6,403***	
Upravené R^2	,257		,302		,216		,281	
Zmena v R^2	,113		,100		,052		,116	
Zmena v F-hodnote	11,858***		11,241***		5,247**		12,662***	

Poznámka: Štandardizované regresné koeficienty sú zobrazené v tabuľke. Významnosť: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tabuľka č. 9 – Štandardná multiregresná analýza na Slovensku pre sortimentovú stratégiu a stratégiu služieb pre zákazníkov

	Δ Predaj		Δ Zisk		Δ ROI		Δ Celkový výkon	
	β	T	β	T	β	t	β	T
Stratégia na funkčnej úrovni								
MS-SK1: Kooperácia s dodávateľmi	,065	1,050	,102	1,591	,140	2,237*	,092	1,442
MS-SK2: Merchandising	,294	4,739***	,181	2,828**	,115	1,844	,190	2,974**
MS-SK3: Rozsah produktov	,012	,195	,030	,463	-,169	-2,706**	-,054	-,842
MS-SK4: Ponuka	,135	2,175*	,067	1,040	,183	2,928**	,084	1,311
<i>F-hodnota</i>	7,084***		2,956*		6,075***		3,338*	
<i>Upravené R²</i>	,094		,032		,080		,038	
CS-SK1: Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu a vysoko kvalitné služby	,288	4,582***	,338	5,522***	,302	4,981***	,290	4,698***
CS-SK2: Prístup personálu	,027	,433	,111	1,811	,148	2,445*	,137	2,223*
CS-SK3: Individuálny prístup	-,027	-,426	-,077	-1,265	-,044	-,722	-,087	-1,409
CS-SK4: Uspokojovanie zákazníkov	,044	,705	,000	-,001	,182	2,996**	,100	1,624
<i>F-hodnota</i>	5,465***		8,843***		10,071***		7,909***	
<i>Upravené R²</i>	,071		,118		,134		,105	

Poznámka: Štandardizované regresné koeficienty sú zobrazené v tabuľke. Významnosť: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Výsledky ukazujú, že premenné sortimentovej stratégie majú pozitívny vplyv na výkon. Kooperácia s dodávateľmi má pozitívny vplyv na návratnosť investícií ($\beta = 0,140$, $p < 0,05$), merchandising má pozitívny vplyv na predaj, profit a celkový výkon. Aj keď premenná rozsahu produktov má negatívny vplyv na návratnosť investícií ($\beta = -0,169$, $p < 0,01$),

V stratégií služieb pre zákazníkov bolo pozitívnych sedem efektov na výkon maloobchodníkov. Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce zákaznícku vernosť a vysokokvalitné služby ovplyvňujú výkon pozitívne vo všetkých modeloch. Prístup personálu má významne pozitívny vplyv na návratnosť investícií ($\beta = 0,148$, $p < 0,05$) a celkový výkon ($\beta = 0,137$, $p < 0,05$). Uspokojovanie zákazníkov má pozitívny vplyv na návratnosť investícií ($\beta = 0,182$, $p < 0,01$).

Tabuľka č. 10 – Hierarchická multiregresná analýza na Slovensku pre stratégie na funkčnej úrovni

	Δ Predaj		Δ Zisk		Δ ROI		Δ Celkový výkon	
	β	T	β	T	β	t	β	t
Stratégia na funkčnej úrovni								
MS-SK1: Kooperácia s dodávateľmi	-,195	-1,850	-,219	-2,155*	-,052	-,498	-,205	-1,971
MS-SK2: Merchandising	,230	3,155**	,071	1,016	-,018	-,253	,061	,848
MS-SK3: Rozsah produktov	,015	,215	,010	,154	-,118	-1,781	-,049	-,732
MS-SK4: Ponuka	,124	1,928	,013	,202	,125	1,974	,033	,514
CS-SK1: Služby priťahujúce zákazníkov a budujúce ich lojalitu a vysoko kvalitné služby	,220	2,713**	,265	3,377**	,278	3,472**	,246	3,073**
CS-SK2: Prístup personálu	-,076	-1,091	,048	,711	,110	1,611	,089	1,295
CS-SK3: Individuálny prístup	-,065	-,913	-,128	-1,870	-,041	-,589	-,094	-1,333
CS-SK4: Uspokojovanie zákazníkov	-,002	-,035	,015	,209	,112	1,723	,049	,748
FE-SK1: Výhodné umiestnenie	,083	1,140	,045	,638	,056	,777	,078	1,073
FE-SK2: Atmosféra	,098	1,326*	,338	4,854	-,023	-,321	-,041	-,569
FE-SK3: Vyhýbanie sa stresovým faktorom	,153	2,123	,082	,788***	,243	3,419**	,313	4,401***
COM-SK1: Kooperácia s maloobchodným združením a reklama v médiách	,110	1,018	-,005	-,071	-,038	-,359	,062	,584
COM-SK2: Internetová propagácia	,031	,420	,110	1,592	-,058	-,795	-,053	-,724
COM-SK3: Komunikácia v predajni	-,087	-1,216	,015	,209	,007	,094	,064	,905
F-hodnota	3,892***		5,333***		4,464***		4,370***	
Upravené R^2	,147		,205		,171		,167	
Zmena v R^2	,115		,086		,117		,078	
Zmena v F-hodnote	3,950***		3,175**		4,144***		2,768**	

Poznámka: Štandardizované regresné koeficienty sú zobrazené v tabuľke. Významnosť: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Päť premenných zo sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov má pozitívny vplyv naprieč všetkými modelmi výkonu, v porovnaní so štyrmi v ostatných stratégiách na funkčnej úrovni. Môže byť namietané, že uvedené nie je veľmi silné vysvetlenie silnejších vplyvov na výkon zo strany sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov. Poďme preto vysvetliť zmenu v R^2 a v F-hodnote. Zmena v R^2 a F-hodnote ukazuje významnú hodnotu pre všetky štyri modely výkonu a v dvoch z nich, v predaji a návratnosti investícií, je zmena vysoko významná ($p < 0,001$). Toto znamená, že pridanie premenných sortimentovej stratégie a stratégie služieb pre zákazníkov do regresie po premenných ostatných dvoch stratégií na funkčnej úrovni má významný vplyv na silu vysvetlenia v modeloch.

Príloha 9.7.7. Výsledky profilovej analýzy a multivariačnej analýzy rozptylu v Dánsku

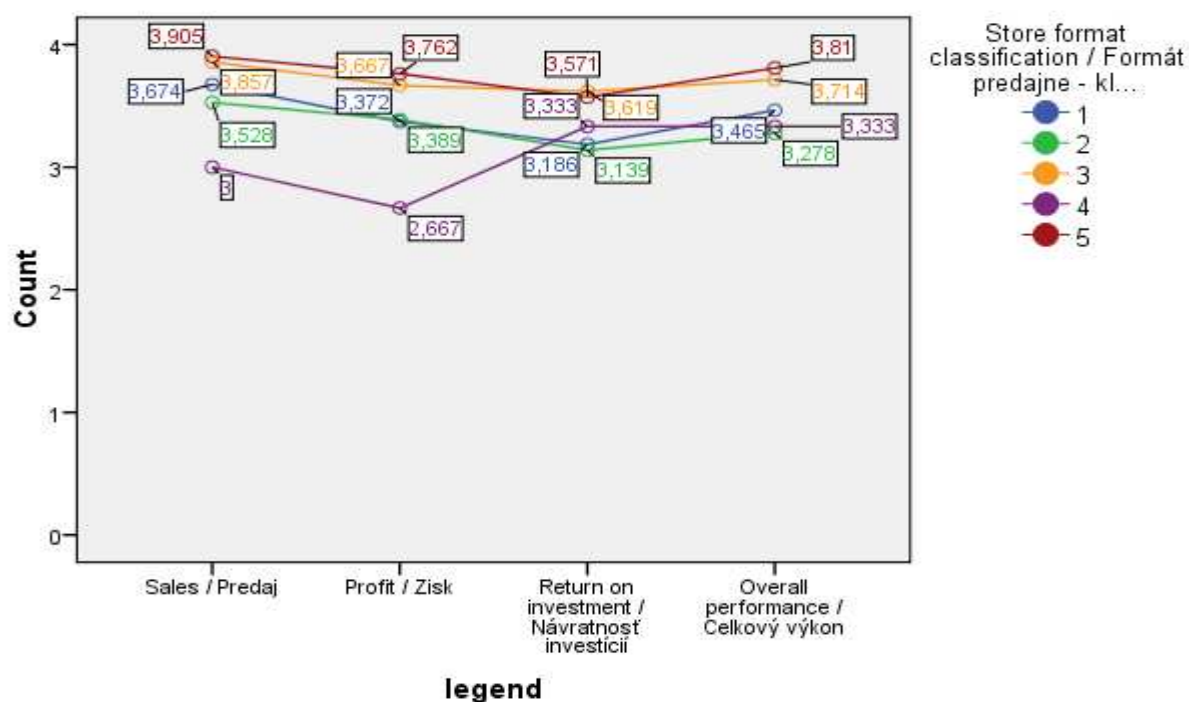
Graf č. 1 – Profilová analýza vplyvu členstva v maloobchodnom združení na výkon v Dánsku



Table no. 11 – Multivariačná analýza rozptylu v Dánsku pre vplyv členstva v maloobchodnom združení na výkon

Závislá premenná	Členstvo v maloobchodnom združení	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Predaj	1	3,684	,073	3,538	3,829
	2	3,621	,135	3,354	3,888
Zisk	1	3,469	,060	3,352	3,587
	2	3,414	,109	3,197	3,630
Návratnosť investícií	1	3,286	,055	3,177	3,395
	2	3,414	,101	3,214	3,614
Celkový výkon	1	3,459	,056	3,348	3,571
	2	3,655	,104	3,450	3,860

Graf č. 2 – Profilová analýza vplyvu formátu predajne na výkon v Dánsku



Tabuľka č. 12 – Multivariačná analýza rozptylu v Dánsku pre vplyv formátu maloobchodnej predajne na výkon

Závislá premenná	Formát predajne - klasifikácia	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Predaj	1	3,674	,108	3,461	3,888
	2	3,528	,118	3,295	3,761
	3	3,857	,154	3,552	4,162
	4	3,000	,288	2,429	3,571
	5	3,905	,154	3,600	4,210
Zisk	1	3,372	,083	3,207	3,537
	2	3,389	,091	3,209	3,569
	3	3,667	,119	3,431	3,903
	4	2,667	,223	2,225	3,108
	5	3,762	,119	3,526	3,998
Návratnosť investícií	1	3,186	,078	3,031	3,341
	2	3,139	,086	2,969	3,309
	3	3,619	,112	3,397	3,841
	4	3,333	,210	2,918	3,749
	5	3,571	,112	3,349	3,794
Celkový výkon	1	3,465	,081	3,304	3,626
	2	3,278	,089	3,102	3,454
	3	3,714	,117	3,484	3,945
	4	3,333	,218	2,902	3,765
	5	3,810	,117	3,579	4,040

Tabuľka č. 13 – Čiastkové viacnásobné porovnanie formátov predajní v Dánsku

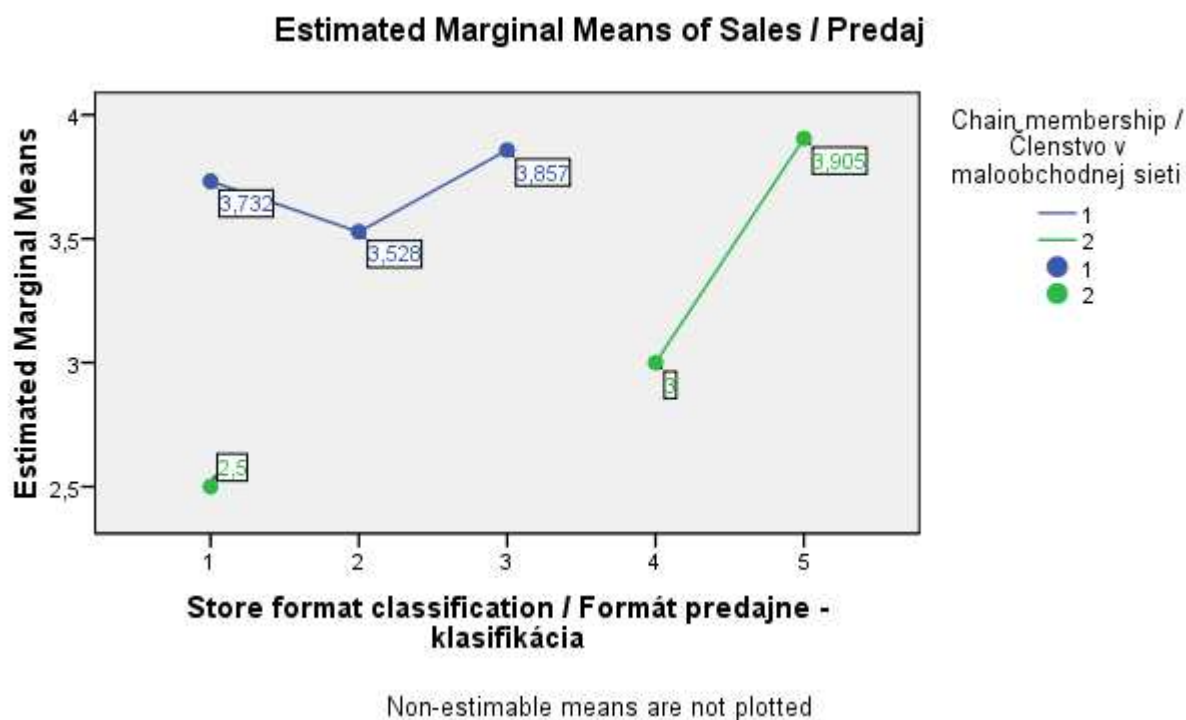
Závislá premenná	(I) Formát predajne - klasifikácia	(J) / Formát predajne - klasifikácia	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Predaj	5	1	,23	,188	1,000	-,31	,77
		2	,38	,194	,541	-,18	,93
		3	,05	,218	1,000	-,58	,67
		4	,90	,327	,065	-,03	1,84
Zisk	5	1	,39	,145	,084	-,03	,81
		2	,37	,150	,142	-,06	,80
		3	,10	,169	1,000	-,39	,58
		4	1,10*	,253	,000	,37	1,82
Návratnosť investícií	5	1	,39	,137	,057	,00	,78
		2	,43*	,141	,027	,03	,84
		3	-,05	,159	1,000	-,50	,41
		4	,24	,238	1,000	-,44	,92
Celkový výkon	5	1	,34	,142	,169	-,06	,75
		2	,53*	,147	,004	,11	,95
		3	,10	,165	1,000	-,38	,57
		4	,48	,247	,563	-,23	1,18

Based on observed means.

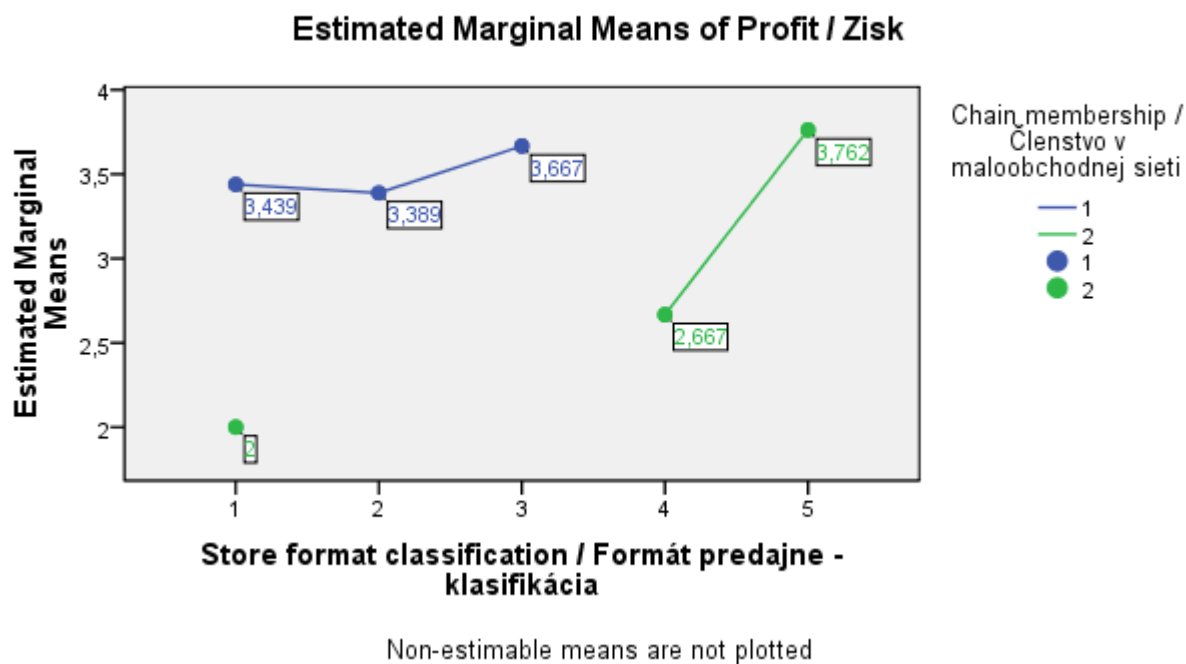
The error term is Mean Square(Error) = ,285.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

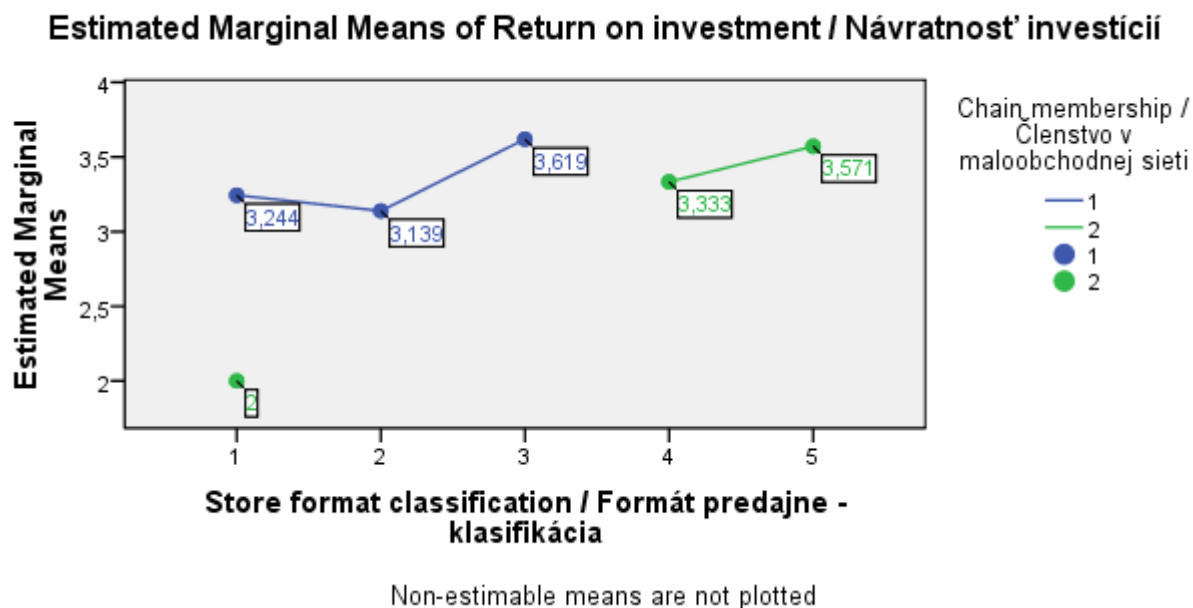
Graf č. 3 – Multivariačná analýza rozptylu kombinovaného vplyvu formátu predajne a členstva v maloobchodnom združení na model predaja v Dánsku



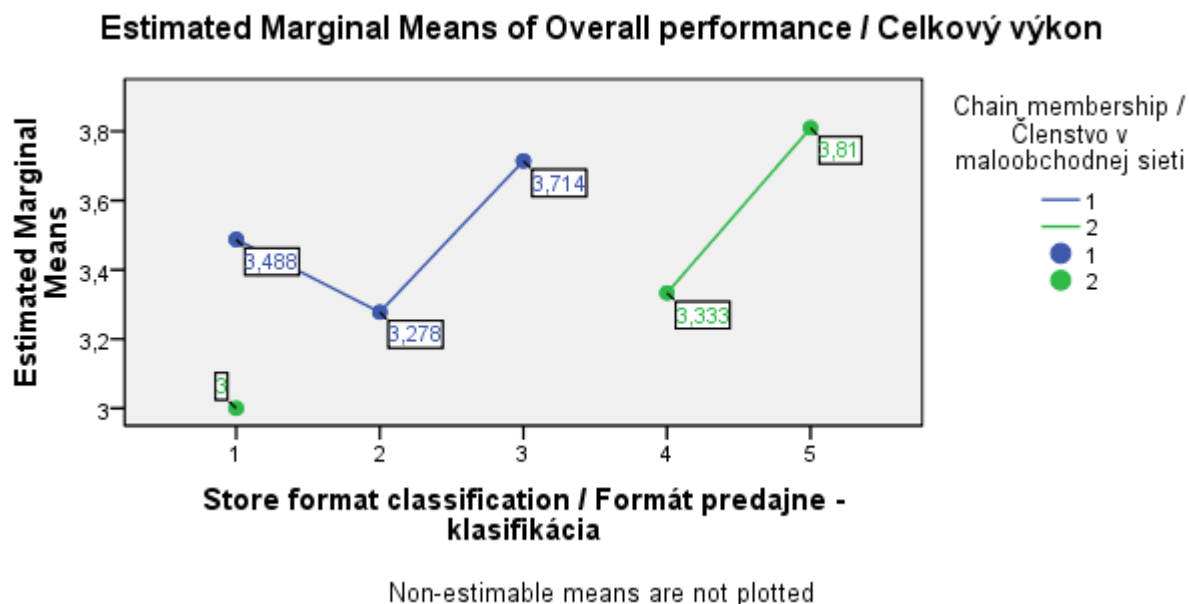
Graf č. 4 – Multivariačná analýza rozptylu kombinovaného vplyvu formátu predajne a členstva v maloobchodnom združení i na model zisku v Dánsku



Graf č. 5 – Multivariačná analýza rozptylu kombinovaného vplyvu formátu predajne a členstva v maloobchodnom združení na model návratnosti investícií v Dánsku

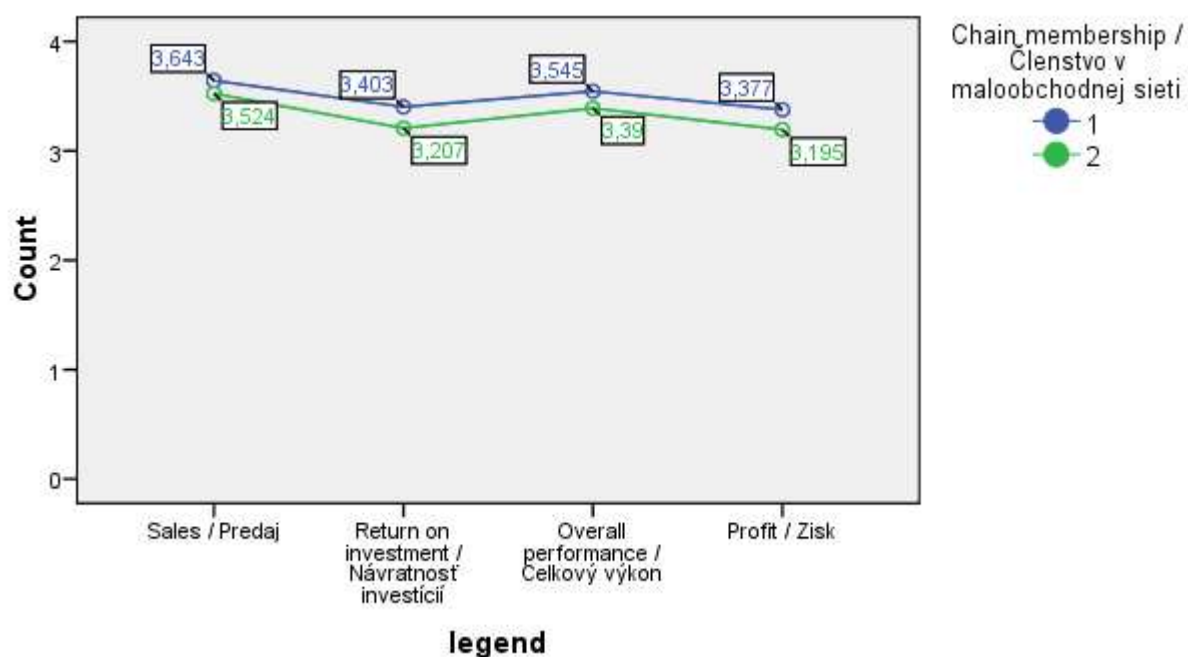


Graf no. 6 – Multivariačná analýza rozptylu kombinovaného vplyvu formátu predajne a členstva v maloobchodnom združení na model celkového výkonu v Dánsku



Príloha 9.7.8. Výsledky profilovej analýzy a multivariačnej analýzy rozptylu na Slovensku

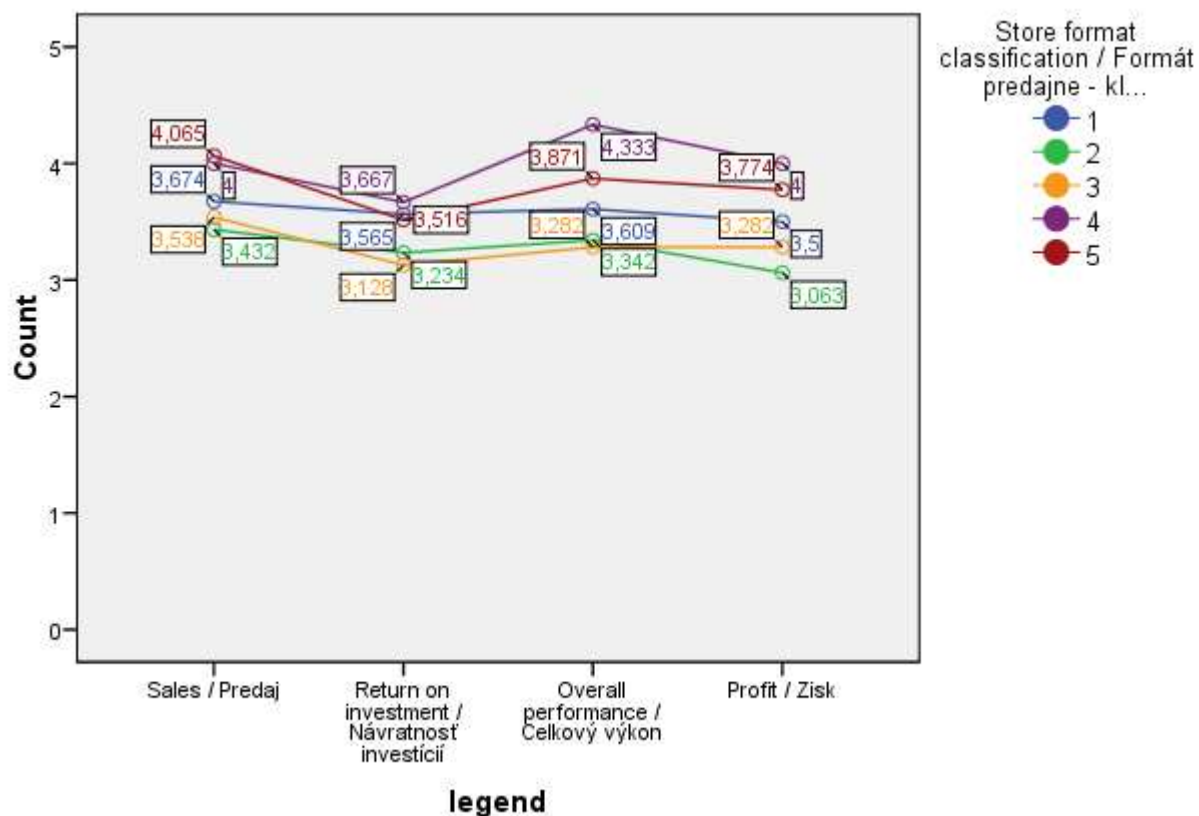
Graf č. 7 – Profilová analýza vplyvu členstva v maloobchodnom združení na výkon na Slovensku



Tabuľka č. 14 – Multivariačná analýza rozptylu na Slovensku pre vplyv členstva v maloobchodnom združení na výkon

Závislá premenná	Členstvo v maloobchodnom združení	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Predaj	1	3,643	,057	3,531	3,755
	2	3,524	,078	3,371	3,677
Zisk	1	3,377	,064	3,251	3,502
	2	3,195	,088	3,023	3,368
Návratnosť investícií	1	3,403	,050	3,304	3,501
	2	3,207	,069	3,072	3,343
Celkový výkon	1	3,545	,065	3,418	3,673
	2	3,390	,089	3,215	3,565

Graf č. 8 – Profilová analýza vplyvu formátu predajne na výkon na Slovensku



Tabuľka č. 15 - Multivariačná analýza rozptylu na Slovensku pre vplyv formátu maloobchodnej predajne na výkon

Závislá premenná	Formát predajne - klasifikácia	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Predaj	1	3,674	,099	3,478	3,870
	2	3,432	,064	3,306	3,558
	3	3,538	,108	3,326	3,751
	4	4,000	,225	3,557	4,443
	5	4,065	,121	3,826	4,303
Zisk	1	3,500	,110	3,283	3,717
	2	3,063	,071	2,923	3,203
	3	3,282	,120	3,046	3,518
	4	4,000	,249	3,508	4,492
	5	3,774	,134	3,509	4,039
Návratnosť investícií	1	3,565	,090	3,389	3,742
	2	3,234	,058	3,121	3,348
	3	3,128	,097	2,936	3,320
	4	3,667	,203	3,268	4,066
	5	3,516	,109	3,301	3,731
Celkový výkon	1	3,609	,114	3,385	3,833
	2	3,342	,073	3,198	3,487
	3	3,282	,123	3,039	3,525
	4	4,333	,257	3,827	4,840
	5	3,871	,138	3,598	4,144

Tabuľka č. 16 – Čiastkové viacnásobné porovnanie formátov predajní na Slovensku

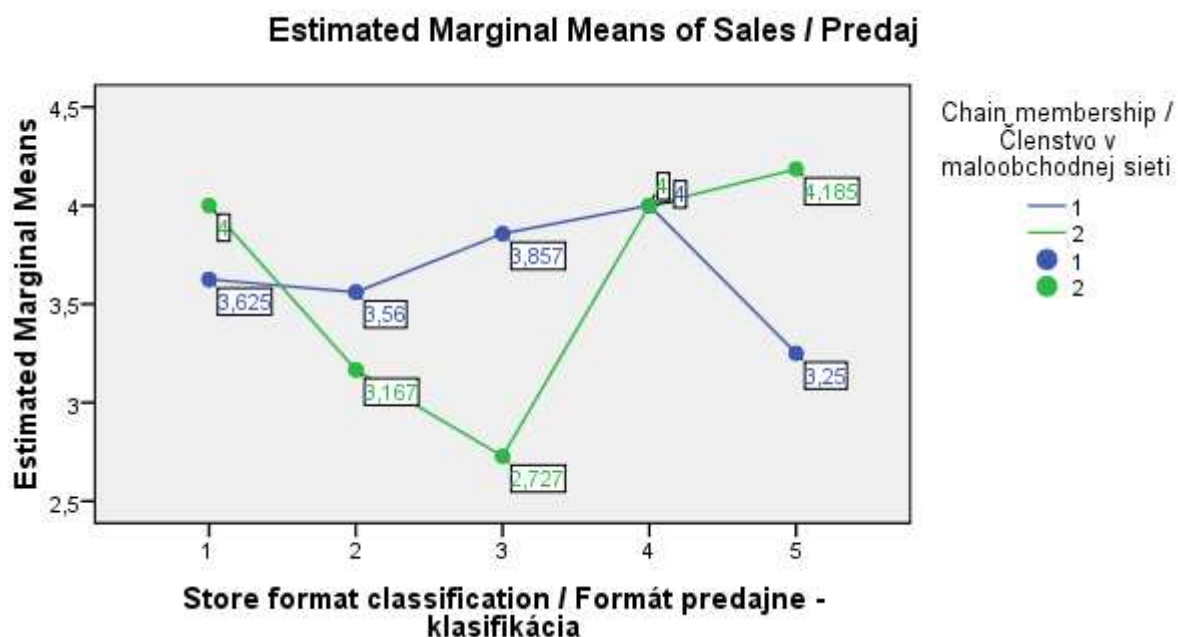
Závislá premenná	(I) Formát predajne - klasifikácia	(J) Formát predajne - klasifikácia	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Predaj	5	1	,39	,157	,133	-,05	,83
		2	,63*	,137	,000	,24	1,02
		3	,53*	,162	,014	,07	,99
		4	,06	,255	1,000	-,66	,79
Zisk	5	1	,27	,174	1,000	-,22	,77
		2	,71*	,152	,000	,28	1,14
		3	,49	,180	,068	-,02	1,00
		4	-,23	,283	1,000	-1,03	,58
Návratnosť investícií	5	1	-,05	,141	1,000	-,45	,35
		2	,28	,123	,233	-,07	,63
		3	,39	,146	,085	-,03	,80
		4	-,15	,230	1,000	-,80	,50
Celkový výkon	5	1	,26	,179	1,000	-,25	,77
		2	,53*	,157	,009	,08	,97
		3	,59*	,186	,017	,06	1,11
		4	-,46	,292	1,000	-1,29	,37

Based on observed means.

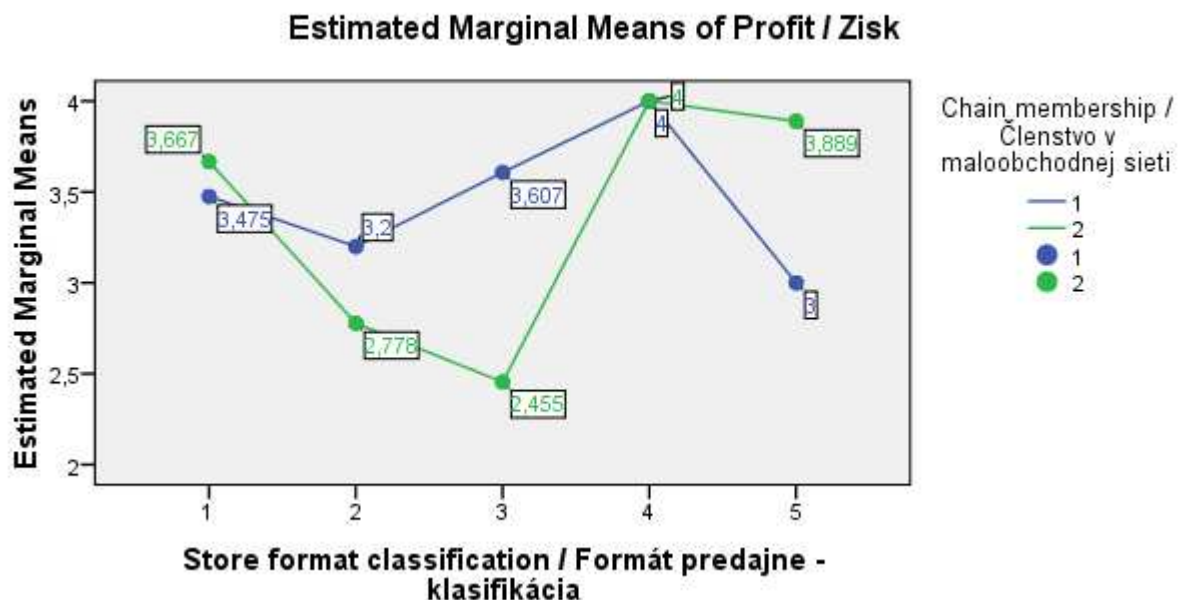
The error term is Mean Square(Error) = ,285.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

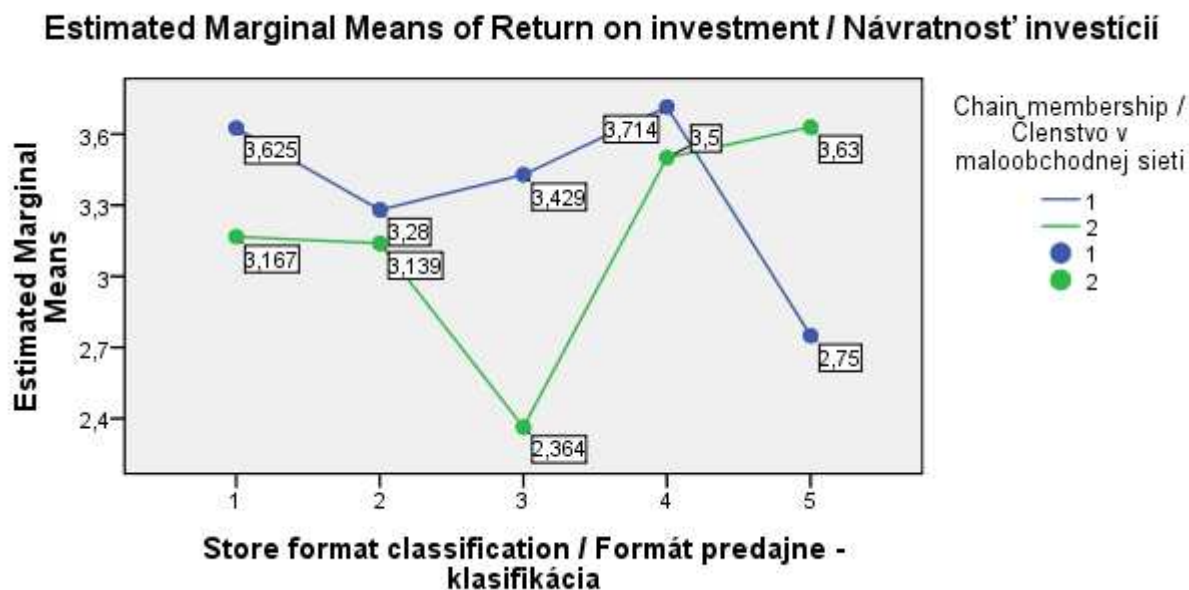
Graf č. 9 – Multivariačná analýza rozptylu kombinovaného vplyvu formátu predajne a členstva v maloobchodnom združení na model predaja na Slovensku



Graf č. 10 – Multivariačná analýza rozptylu kombinovaného vplyvu formátu predajne a členstva v maloobchodnom združení na model zisku na Slovensku



Graf č. 11 – Multivariačná analýza rozptylu kombinovaného vplyvu formátu predajne a členstva v maloobchodnom združení na model návratnosti investícií na Slovensku



Graf no. 12 – Multivariačná analýza rozptylu kombinovaného vplyvu formátu predajne a členstva v maloobchodnom združení na model celkového výkonu na Slovensku

