# MODELOVÉ PRÍSTUPY K TVORBE INOVATÍVNEHO OBCHODNÉHO MODELU A MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE V OBDOBÍ DIGITALIZÁCIE

PAVOL KITA
zostavovateľ

UNIVERZITA
KOMENSKÉHO
V BRATISLAVE

Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave

# MODELOVÉ PRÍSTUPY K TVORBE INOVATÍVNEHO OBCHODNÉHO MODELU A MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE V OBDOBÍ DIGITALIZÁCIE

*The model approaches to the creation of an innovative business model and marketing communication in the era of digitalization*

PAVOL KITA
**zostavovateľ**

2024
Univerzita Komenského v Bratislave

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

Zostavovateľ:
prof. Ing. Pavol Kita, PhD.

Autori príspevkov:
prof. Ing. Pavol Kita, PhD.[1]
doc. PhDr. Milan Banyár, PhD.[1]
Mgr. Tatiana Deptová, PhD.[1]
Mgr. Michaela Danišik[1]
Mgr. Magdaléna Mihálová[1]
Mgr. Veronika Kitová Mazalánová, PhD.[2]
Ing. Marián Čvirik, PhD.[3]
Ing. Renáta Ševčíková, PhD.[3]
doc. RNDr. Marta Žambochová, Ph.D.[4]

[1] Katedra marketingovej komunikácie Filozofickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave
[2] Katedra predprimárnej a primárnej pedagogiky Pedagogickej fakulty Univerzity Komenského v Bratislave
[3] Katedra marketingu Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave
[4] Katedra matematiky a informatiky Fakulty sociálne ekonomickej Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem

Recenzenti:
doc. RNDr. Zdeněk Szczyrba, Ph.D.
Ing. Tomáš Siviček, Ph.D.

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

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

Vydavateľ:
Univerzita Komenského v Bratislave, 2024

ISBN 978-80-223-5826-2 (online)

# OBSAH

Úvod.....5

*Milan Banyár*
Možnosti využitia technológie rozšírenej reality v maloobchode
a jej špecifiká v mieste predaja .....7

*Marián Čvirik*
Na čom záleží? Kľúčové aspekty biznis modelov maloobchodných
potravinárskych reťazcov z pohľadu generácie Z na Slovensku .....22

*Michaela Danišik*
Marketingová komunikácia maloobchodných reťazcov
v období digitalizácie 21. storočia .....31

*Tatiana Deptová*
Maloobchodné predajne s potravinami a ich početnosť v Bratislave .....42

*Pavol Kita, Marta Žambochová*
Hodnotová ponuka a poskytovanie hodnoty v kontexte faktorov
obchodného modelu formátov maloobchodných predajní potravín
v lokalite Bratislava v ére digitalizácie .....61

*Magdaléna Mihálová*
Brand awareness kampaň podnikateľských subjektov na sociálnych
sieťach v oblasti duševného zdravia .....101

*Renáta Ševčíková*
Transformácia obchodných modelov a inovatívne prístupy
s využitím sociálnych médií v krajinách Európskej únie.....112

*Marta Žambochová, Veronika Kitová Mazalánová*
Nákupné správanie počas pandémie v oblasti potravín .....122

# ÚVOD

Digitálne technológie výrazne ovplyvňujú aktivity a obchodné procesy organizácií, čo vedie k inováciám ich obchodných modelov a k zmenám vo vytváraní, v poskytovaní a mechanizmoch získavania hodnôt. Inovatívny obchodný model môže zahŕňať navrhovanie nových produktov alebo služieb pre neuspokojené potreby zákazníkov, efektívnejšiu inováciu procesov marketingovej komunikácie so zákazníkom a distribúciu produktov, implementáciu nových technológií, začleňovanie nových prvkov obchodného modelu alebo zapojenie nových stakeholderov. Preto je v súčasnosti prioritou inovácia obchodného modelu, čo znamená zásadnú zmenu spôsobov poskytovania hodnoty zákazníkom a výraznú transformáciu procesov a aktivít, najmä formátov maloobchodných jednotiek. Cieľom vedeckých statí sú modelové prístupy k tvorbe inovatívneho obchodného modelu a marketingovej komunikácie v rámci projektu VEGA 1/0012/22. Vedecké state prispievajú k teoretickej a manažérskej diskusii o inovácii obchodných modelov a marketingovej komunikácie v ére digitalizácie.

*prof. Ing. Pavol Kita, PhD.*
*vedúci riešiteľského kolektívu*

# MOŽNOSTI VYUŽITIA TECHNOLÓGIE ROZŠÍRENEJ REALITY V MALOOBCHODE A JEJ ŠPECIFIKÁ V MIESTE PREDAJA

## *Possibilities of using augmented reality technology within retail units and at the point of sale*

Milan Banyár

**Abstract**

**Purpose of the article.** Augmented reality is a modern technology that can represent a significant competitive advantage in the field of in-store marketing and retail. The aim of this paper is therefore to find out in what different ways augmented reality technology can be used in the field of marketing and marketing communication, primarily with a focus on sales support and communication at the point of sale.

**Methodology.** In the submitted contribution, the author primarily uses a qualitative form of research, especially content and comparative analysis, but also synthesis and scientific abstraction. As part of the study of various professional sources on the given issue, as well as by comparing the ways of using augmented reality in current marketing practice, the author‘s goal was to create a basic typology of augmented reality tools, its functional possibilities in the field of in-store marketing and in the retail and communication at the point of sale. For a better understanding of the issue, individual types and forms of augmented reality are directly presented on specific examples of campaigns implemented in practice. With the help of these case studies, readers will have the opportunity to learn more about the wide range of tools, forms and techniques of augmented reality offered by current marketing practice.

**Findings.** Marketing practice proves that augmented reality currently provides not only fun and interactive, but especially effective, efficient, and targeted ways of approaching potential customers at the point of sale. Augmented reality can also significantly simplify and facilitate the purchasing process, therefore this type of strategy used in the field of in-store marketing can not only attract new customers, but also build a network of faithful, long-term, and loyal customers.

**Conclusions.** The results of the conducted research can be used not only in the scientific field, but also in practice. In the context of scientific research, the submitted contribution represents the basis for further research in this researched area. In the future, it might be expected that the

continuous development and improvement of augmented reality technology will have an impact on the development of its other tools and possibilities of use in marketing and communication practice, therefore this topic will be the focus of our further research.
**Keywords:** augmented reality, virtual reality, retail, in-store marketing, communication at the point of sale, point of sale, point of purchase.
**JEL Classification:** M31

## ÚVOD

Marketingová komunikácia sa permanentne vyvíja a formuje najmä v súvislosti s využívaním nových médií či technológií, a to nielen v rámci nových, alternatívnych foriem marketingovej komunikácie, ale aj pri klasických marketingovo-komunikačných nástrojoch. Práve komunikáciu v maloobchodoch a v mieste predaja zaraďujeme medzi klasické nástroje marketingovej komunikácie – podporu predaja/sales promotion. Podpora predaja je síce etablovaným nástrojom marketingovej komunikácie, bežne využívaným v marketingovej praxi, ktorý má za sebou bohatý historický vývoj, no aj tu môžeme badať dynamické zmeny. Obsah tohto príspevku sa preto bližšie venuje jednému z nástrojov podpory predaja – in-store marketingu a predajnému prostrediu v kontexte využitia technológie rozšírenej reality.

## TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Skôr ako sa budeme podrobnejšie venovať technológii rozšírenej reality v kontexte maloobchodu a in-store marketingu, je potrebné terminologicky ukotviť a definovať viacero základných pojmov (maloobchod, podpora predaja, in-store marketing, in-store komunikácia, POP a POS, rozšírená realita, virtuálna realita), ktoré s danou problematikou úzko súvisia.

### *Maloobchod*

Maloobchodná činnosť (retailing) zahŕňa všetky činnosti spojené s predajom tovarov alebo služieb priamo koncovým spotrebiteľom k osobnému, neobchodnému využitiu. Maloobchodník (retailer) alebo maloobchod je akékoľvek obchodné podnikanie, ktorého objem predaja pochádza z maloobchodnej činnosti. Retailing je možné charakterizovať ako medzinárodne chápaný maloobchod, plne vybavený celým logistickým zázemím a vysoko kvalifikovaným informačným systémom s profesionálnym manažmentom. Retailingové firmy sa stali prirodzenou súčasťou nášho maloobchodného trhu (Zamazalová, 2009, s. 16 – 17).

### *Podpora predaja*

Podpora predaja patrí k základným nástrojom komunikačného mixu a má výrazné postavenie v mnohých oblastiach podnikania. Či už ide o retail, kde sa v rámci in-store marketingu využívajú rôzne techniky a nástroje podpory predaja, alebo o komunikáciu na trhoch B2B, ide o najdôležitejší krátkodobý nástroj v rámci integrovanej marketingovej komunikácie. Zatiaľ čo reklama sa snaží presvedčiť zákazníka, aby o produkte začal uvažovať, podpora predaja ho má podnietiť, aby ho kúpil. Podpora predaja používa rôzne techniky, aby sa zákazník v danej chvíli rozhodol k nákupu alebo svoj nákup zväčšil. S nástrojmi podpory predaja sa stretávame prakticky neustále. Sú nám prezentované výrobky, ponúkané zľavy, po vstupe do obchodu na nás útočia rôzne techniky podpory predaja. Obchodníci využívajú krátkodobé podnety zamerané na aktivizáciu nákupov alebo predajov výrobkov a služieb (Přikrylová a kol., 2019, s. 98).

### *Komunikácia v mieste predaja, in-store marketing, in-store komunikácia*

Komunikácia v mieste predaja pôsobí na kupujúcich vo chvíli, keď sú v bezprostrednom kontakte s produktom a keď dobre zvolený stimul môže bezprostredne ovplyvniť nákup. Komunikácia v mieste predaja z tohto hľadiska predstavuje nenahraditeľnú súčasť komunikačného mixu. Zahŕňa v sebe celú škálu nástrojov, ktoré sú umiestnené v maloobchodných predajniach a prevádzkach služieb. Najvýznamnejšie z nich sú stojany a pútače, plagáty, výkladné skrine, cenovky, podlahová grafika, televízne obrazovky, modely výrobkov a kľúčovým médiom je aj obal produktu (Karlíček a kol., 2016, s. 110). Okrem uvedených klasických nástrojov sa však v súčasnej dobe čoraz výraznejšie využívajú aj nové technológie a moderné nástroje používané v mieste predaja, ako napr. QR kódy, elektronické cenovky, NFC a bezkontaktné platby, digital signage, infokiosky, dotykové technológie, interaktívne displeje, chytré regály a košíky, chytré zrkadlá a virtuálne kabínky, mobilné aplikácie, WiFi, Bluetooth, RFID technológie, sociálne siete, hologramy, robotika v mieste predaja, hlasové ovládanie, in-store farming, rozšírená a virtuálna realita, umelá inteligencia atď. (Jesenský a kol., 2018, s. 411 – 436).

In-store marketing sa taktiež prekladá ako marketing predajného miesta a najčastejšie sa zaraďuje medzi nástroje podpory predaja. V rámci spotrebiteľského správania narazíme aj na tzv. iracionalitu, na základe ktorej človek nie je schopný celkom objektívne vyhodnotiť možnosti a vybrať si správne. A to je práve to, na čom in-store marketing stavia. Čím viacej možností totiž spotrebiteľ má, tým menej si vie vyberať, čo sa pomocou in-store marketingu snažíme zmeniť. Marketing predajného miesta môže spotrebiteľom poskytnúť vhodné skratky pre rýchlejšie rozhodovanie, pre ušetrenie času a energie, prilákanie pozornosti k výhodným

ponukám pri zachovaní jednoduchosti a prehľadnosti. Vo všeobecnosti sa preto dá povedať, že in-store marketing je nástroj, pomocou ktorého dokážeme zaujať spotrebiteľa a presvedčiť ho ku kúpe konkrétneho produktu (Jaderná, Volfová, 2021, s. 42 – 43).

In-store komunikácia je súbor reklamných a propagačných prostriedkov používaných vnútri predajne, ktoré sú určené na ovplyvnenie nákupného rozhodnutia nakupujúcich. Zhruba 75 % nákupných rozhodnutí sa realizuje v mieste predaja. Percento impulzívnych nákupov sa pohybuje v rozmedzí 60 – 75 %, samozrejme, v závislosti od konkrétnej produktovej kategórie. Implementované médiá in-store komunikácie sú schopné výrazným spôsobom navyšovať predaj podporovaných značiek, produktov či služieb. Dôležitým zdrojom ďalšieho zvyšovania ich funkčnosti je však ich zladenie s ostatnými komunikačnými nástrojmi, nasadenými v rámci komplexnej kampane (Boček, Jesenský, Krofiánová a kol., 2009, s. 16).

### *POP a POS*

POP (point of purchase – miesto nákupu) predstavuje súbor reklamných materiálov a produktov, použitých v mieste predaja na propagáciu určitého výrobku alebo výrobkového sortimentu. Ide o najvýznamnejší spúšťač impulzívneho nákupného správania spotrebiteľa. POP médiá sú súčasťou aktivít podpory predaja a ich cieľom je upútanie pozornosti a ovplyvnenie nákupného správania potenciálneho zákazníka prostredníctvom nástrojov, ktoré zabezpečujú priamy kontakt zákazníka s výrobkom. POS (point of sale – miesto predaja) predstavuje všetky miesta, kde dochádza k realizácii predaja, najčastejšie ide o predajne, supermarkety, prevádzky služieb a pod. (Boček, Jesenský, Krofiánová a kol., 2009, s. 16).

Podľa ďalšieho názoru POP materiály slúžia k významnej diferenciácii retailera nielen voči externým faktorom, ale taktiež pre orientáciu na predajnej ploche. Ide o také produkty, materiál a vybavenie, ktoré trvalo ostávajú na predajnom mieste, pretože sú súčasťou prezentácie tovarov v predajni, príp. v jej bezprostrednom okolí. Sú to najmä regály, nábytok a stojany, ale aj iné špecifické POP materiály, ako napr. ImpactBoard (netradičný veľkoformátový nosič pred predajňou), plagáty, nákupné vozíky, podlahová grafika, Shelf stopper (reklamný nosič v úzkom pruhu, ktorý je umiestnený na regáli), Wobler (reklamný nosič, ktorý vyčnieva z regálu), pokladničné pásy a pokladne, deliče nákupov, pokladňové zálivy, výstupné brány a pod. Taktiež do tejto kategórie možno zaradiť merchandising – veľmi často spájaný iba s vystavovaním tovaru v regáloch, ale merchandising je komplex ďalších dôležitých aktivít. Ide o proces rozvoja, zabezpečenia, vystavenia, oceňovania a marketingovej komunikácie tovarov. POS materiály sú zase také predmety či produkty, ktoré si spotrebiteľ po nákupe odnáša so sebou domov, ako napr. kupóny, zľavy na ďalší nákup, vzorky, ochutnávky, vernostné karty alebo malé reklamné predmety, spojené so značkou (Jaderná, Volfová, 2021, s. 43 – 45).

### *Augmented Reality – rozšírená realita*

Taktiež nazývaná ako rozšírená realita, augmentovaná realita, alebo obohatená realita, v skratke AR. Rozšírená realita je špeciálny nástroj, resp. technológia poskytujúca jej používateľom priamy, alebo nepriamy pohľad na fyzicky reálne prostredie (skutočný svet), ktorého časti sú doplnené/rozšírené, príp. obohatené o dodatočné digitálne vizuálne, auditívne či audiovizuálne prvky. Obohatenie reality sa deje v reálnom čase, čím vzniká priama interakcia medzi týmto nástrojom a jej používateľmi, pričom digitálne prvky sa zobrazujú buď na monitore počítača a webová kamera zachytáva reálne prostredie, alebo na displeji smartfónu či tabletu, cez ktorý sa človek pozerá na reálny svet. Digitálne prvky je však možné zobraziť aj priamo v reálnom svete bez toho, aby sa človek musel dívať na monitor počítača alebo displej, a to pomocou projektora, ktorý premieta obraz na konkrétne objekty (napr. budovy). Kombináciou reálneho a virtuálneho sveta sa dá dosiahnuť vizuálne pôsobivý a pútavý efekt, ktorý okrem zábavy dokáže poskytnúť svojim používateľom aj inú pridanú hodnotu, napr. v podobe užitočných informácií. Rozšírená realita patrí k novým médiám, ktoré sa s obľubou využívajú v oblasti marketingu a marketingovej komunikácie. Najčastejšie sa zaraďuje medzi formy ambientných médií (ambientného marketingu), ale taktiež do oblasti mobile marketingu, online marketingu a digitálnej komunikácie. Vďaka svojmu často zábavnému obsahu sa stáva aj súčasťou virálnych kampaní, ktoré ľudia radi zdieľajú a preposielajú medzi sebou (Jurášková, Horňák a kol., 2012, s. 30).

### *Rozšírená realita vs. virtuálna realita*

Medzi laickou verejnosťou často dochádza k zamieňaniu pojmov rozšírená realita a virtuálna realita, pričom ide o dva odlišné technologické postupy.

Rozšírená realita je technológia, ktorá vytvára digitálne generované prvky pri pohľade používateľa na reálny svet. Pohľad na skutočný svet je doplnený (rozšírený) o digitálne generovaný obsah, ide o kombináciu fyzického a virtuálneho prostredia, ktoré sa vzájomne prelína do jedného celku. Rozšírená realita tak ponúka svojim používateľom interaktivitu a bezprostredný zážitok v reálnom čase. Na rozdiel od toho virtuálna realita vytvára plnohodnotné simulované prostredie, s ktorým jej používatelia interagujú a sú v ňom úplne ponorení. Sila virtuálnej reality spočíva v jej schopnosti ponúknuť komplexný zmyslový zážitok odpojený od skutočného, reálneho, fyzického sveta, ktorý je úplne nahradený digitálnym prostredím (Świątkiewic, 2023).

## METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Cieľom predloženého článku je bližšie špecifikovať, akými rôznymi spôsobmi je v súčasnej marketingovej praxi možné používať nástroje rozšírenej reality v maloobchode a v mieste predaja. Pomocou komparatívnej analýzy a prípadových štúdií konkrétnych kampaní realizovaných v praxi chce autor čitateľom ponúknuť prehľadnú typológiu, mapujúcu rôzne spôsoby využitia rozšírenej reality v oblasti in-store marketingu, maloobchodu, ale aj v rámci predajní a nákupného priestoru. Príspevok má tak za cieľ sprehľadniť celkový proces možností funkčného a kreatívneho využitia technológie rozšírenej reality na marketingové a marketingovo-komunikačné účely.

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

Pomocou formulovaného cieľa sme v rámci prezentácie výsledkov výskumu vytvorili členenie nástrojov rozšírenej reality používaných v maloobchode, in-store marketingu a v mieste predaja na základe rôznych kategórií, ktoré sme taktiež doplnili o konkrétne príklady z praxe.

Najčastejšie využívané aplikácie rozšírenej reality môžeme rozdeliť do nasledujúcich kategórií:

- **Aplikácie, ktoré snímajú objekty cez počítač a kameru** – používa sa pri tom klasická webkamera, ktorá sníma a rozoznáva vytlačené objekty alebo ľudské telo, resp. tvár človeka. Objekty vyzerajú najčastejšie ako čierne štvorce, ktoré je možné vytlačiť na papier, alebo sú súčasťou inzercie (napr. reklama v časopise), vizitiek a pod. Na tieto objekty potom aplikácia dokáže mapovať prakticky čokoľvek – 3D objekty, obrázky, texty alebo video. Spotrebiteľ si takto môže napr. detailne pozrieť, ako produkty vyzerajú (3D model produktu), alebo ako budú vyzerať priamo na ňom (napr. oblečenie, okuliare, šperky, dekorácie, obuv a pod.).
- **Aplikácie využívajúce smartfóny, tablety a mobilné zariadenia** – najpopulárnejšie aplikácie v tejto kategórii súvisia s navigáciou, napr. pri pohľade na mesto cez displej smartfónu či tabletu a za pomoci objektívu vidí človek okolité budovy v rozšírenej realite. Aplikácia dokáže napr. zobraziť, kde sa nachádzajú reštaurácie (aké majú hodnotenie, aktuálne menu atď.), obchody, nákupné centrá, rovnako je možné si takto prezerať napr. reality na predaj s ich cenou a opisom, informácie o kultúrnych pamiatkach, udalostiach a pod. Pomocou tejto formy aplikácie rozšírenej reality je dokonca možné nielen prehliadať si tovar, ale aj si vyskúšať, ako bude vyzerať v reálnom prostredí, napr. digitálny obraz nábytku, bytových doplnkov a pod.

– **Aplikácie využívajúce projekciu** – pri tomto type rozšírenej reality človek nepotrebuje žiadne zariadenie (počítač, smartfón, tablet) a ani sa nemusí pozerať na displej, monitor, alebo obrazovku, ale vidí reálny svet priamo, obohatený o digitálne vizuálne prvky. Tento efekt sa dosahuje premietaním na konkrétny objekt (najčastejšie budovy) pomocou projektoru a tzv. projection mappingu. Využitím 3D projekcie a zvukových efektov je možné vytvoriť neuveriteľne realistickú optickú ilúziu, ktorá sa stáva najväčším zážitkom pre priamych účastníkov premietania. Audiovizuálne záznamy z takéhoto premietania sa s obľubou stávajú aj súčasťou virálnych správ, ktoré si ľudia spontánne preposielajú, a preto sa aj táto forma rozšírenej reality často používa na propagáciu konkrétnych produktov, značiek, resp. firiem, spoločností.
– **Inteligentné okuliare s funkciou rozšírenej reality –** ide o technologickú novinku, ktorá sa neustále vylepšuje a zdokonaľuje, takže sa do praxe aplikuje iba postupne, ale má výrazný potenciál využitia v budúcnosti. Kvôli tomu do jej vývoja investujú svoje financie, čas a energiu mnohé technologické spoločnosti. Inteligentné okuliare podporujúce rozšírenú realitu sa dajú využiť v mnohých oblastiach a odvetviach (napr. výroba, dizajn, zdravotníctvo, vzdelávanie, turizmus, herný priemysel atď.), ale výrazne ich je taktiež možné implementovať aj do marketingu, komunikácie, zákazníckeho servisu, či do maloobchodu a in-store marketingu, ktoré sú predmetom nášho skúmania.

Podľa V. Alagarsamyho (2022) je možné hlavné funkcie rozšírenej reality v maloobchode rozdeliť do nasledujúcich kategórií:
– využitie rozšírenej reality za účelom zníženia stresu a napätia počas nákupného procesu. Rozšírená realita poskytuje možnosti vyskúšať si produkty v prostredí domova (nábytok, domáce spotrebiče), alebo priamo na osobe (šperky, oblečenie, kozmetika, odev, obuv), či za pomoci avatara (oblečenie, móda);
– využitie rozšírenej reality na zlepšenie spotrebiteľského zážitku a uľahčenie nákupného procesu v kamenných predajniach (oblečenie, obuv, kozmetika, móda, luxusné produkty). Na tento účel sa najčastejšie využívajú digitálne obrazovky v obchodoch, inteligentné zrkadlá alebo hologramy;
– využitie rozšírenej reality na zlepšenie navigácie v obchodnom priestore a zjednodušenie výberu produktov za pomoci geolokácie;
– využitie rozšírenej reality na poskytovanie informácií o tovaroch, zľavách, akciách a recenziách produktov, buď pomocou interaktívnych digitálnych obrazoviek, alebo za pomoci smartfónov;
– využitie rozšírenej reality na nákup tovarov, napr. pomocou virtuálnych obchodov. Virtuálne obchodné priestory tak dokážu vytvoriť simuláciu reálnych predajní, najčastejšie pomocou vonkajších digitálnych obrazoviek, smartfónov či mobilných zariadení. Priekopníkmi v tejto oblasti sú najmä maloobchodníci s potravinami a rýchloobrátkovým spotrebným tovarom.

Na základe predchádzajúceho členenia je možné vytvoriť základnú typológiu využitia rozšírenej reality v oblasti in-store marketingu, maloobchodu a predajní:

a) **Testovanie a skúšanie produktov** – v mnohých prípadoch dokáže vhodne zvolená stratégia rozšírenej reality uľahčiť spotrebiteľom proces rozhodovania pri výbere produktu. V pohodlí domova, bez stresu a časového tlaku si tak spotrebitelia môžu vyskúšať rôzne produkty bez toho, aby museli navštíviť kamennú predajňu. Takéto kreatívne a zároveň efektívne riešenie dokáže výrazným spôsobom spotrebiteľom ušetriť čas, lebo pri následnej návšteve predajne už majú reálnu predstavu, o aký produkt majú záujem a čo konkrétne si chcú zakúpiť. Do tejto kategórie môžeme zaradiť mikrostránku značky Ray Ban Virtual Mirror (virtuálne zrkadlo), ktorá funguje na princípe rozšírenej reality. Webová kamera sníma používateľa, ktorý si vyberá z ponuky okuliarov, a následne softvér vytvorí projekciu okuliarov priamo na jeho tvári. Vďaka tomu si spotrebitelia môžu (ne)priamo vyskúšať a porovnať rôzne modely tejto značky. Mikrostránka navyše poskytuje spotrebiteľom možnosť vytvoriť si vlastnú fotografiu s okuliarmi, ktorú si môžu uložiť, vytlačiť, príp. ju zdieľať na sociálnych sieťach, a tak sa jednoducho poradiť s kamarátmi alebo so známymi, či sa im vybraný model hodí – tým nepriamo propagujú značku a informácie o nej šíria virálnym spôsobom v rámci digitálneho prostredia (Linskyi, 2023).

b) **Vizualizácia produktov na rôznych miestach** – pokiaľ ide o veľké produkty (nábytok) a ťažké, či rozmerné spotrebiče, spotrebiteľ nemusí mať dobrú predstavivosť, ako budú vyzerať v konkrétnom interiéri a či zapadnú do celkového dizajnu priestoru. Pri výbere takýchto typov produktov dokáže výrazným spôsobom pomôcť technológia rozšírenej reality, keď je do reálneho priestoru digitálne umiestnený produkt, a tak spotrebiteľ vidí, ako sa bude hodiť na konkrétne miesto, kam ho plánuje umiestniť.

   Do tejto kategórie môžeme zaradiť napr. kampane značky IKEA, ktorá už dlhodobo využíva technológiu rozšírenej reality, umožňujúcu zákazníkom priamo vidieť, ako konkrétny kus nábytku či dekorácie z ich ponuky bude v presnej mierke a presnom rozmere vyzerať u nich doma, príp. v kancelárii či inom priestore. Na tento účel vytvorila IKEA napr. interaktívny katalóg, kde pomocou mobilnej aplikácie a smartfónu či tabletu môžu zákazníci vidieť produkty z katalógu priamo u seba doma bez toho, aby museli navštíviť kamennú predajňu. IKEA taktiež svojim spotrebiteľom ponúka aj svoju aplikáciu IKEA Kreativ, ktorá umožňuje presné 3D skenovanie miestností a nahrádzanie existujúceho nábytku výrobkami IKEA (Chow, 2022).

c) **Navigačné systémy** – hlavne vo veľkých obchodných priestoroch a obchodných centrách sa spotrebitelia dokážu ťažko orientovať, pri hľadaní produktov blúdia po predajniach, príp. sú nútení pýtať sa predajcu, čo im celkovo komplikuje a predlžuje čas nákupného procesu. Vhodným riešením sú práve navigačné systémy využívajúce rozšírenú realitu v kombinácii s geolokáciou,

ktoré dokážu previesť kupujúcich prostredím predajne a taktiež poskytnúť dodatočné informácie o produktoch, značkách priamo v ich smartfónoch.

Značka Marks&Spencer v roku 2022 spustila vo Veľkej Británii geolokačnú aplikáciu využívajúcu rozšírenú realitu s názvom List&Go. Aplikácia funguje tak, že kupujúci do nej zadajú svoj nákupný zoznam a ona ich následne prevedie obchodným priestorom. Prostredníctvom smartfónu vidia zákazníci presnú trasu a označenie produktov, ktoré si chcú zakúpiť. Hlavným cieľom takéhoto typu navigácie v maloobchode je umožniť zákazníkom jednoducho sa orientovať aj v tých najväčších nákupných centrách a predajniach, aby sa mohli čo najľahšie dostať k svojmu tovaru. Navigácia pomocou rozšírenej reality nielen uľahčuje nákupný proces, ale z fyzického nakupovania vytvára interaktívny zážitok prepájajúci digitále prvky s fyzickým priestorom (Parr, 2022).

d) **Poskytovanie bližších informácií o produktoch v mieste predaja** – technológia rozšírenej reality dokáže zjednodušiť výber produktu priamo na mieste predaja bez toho, aby musel zákazník priamo zisťovať informácie o produkte u predajného personálu. To sa hodí najmä v prípadoch, ak je v predajni veľa kupujúcich, personál predajne je vyťažený, zákazníci musia dlho čakať, čo ich môže odradiť od kúpy výrobku. Takýmto spôsobom môžu byť zákazníkovi zároveň komunikované aj rôzne aktuality či iné výhody, ako napr. zľavy, akcie, recenzie, hodnotenia produktov a pod.

   Rozšírená realita taktiež umožňuje interaktívnym spôsobom poskytovať informácie o produkte, ktoré zákazníci nevedia ľahko získať vo fyzických alebo v online obchodoch. Dostatok informácií o produkte a ich dostupnosť je dôležitým aspektom, ktorý má vplyv na nákupné rozhodnutie spotrebiteľov. Zákazníci chcú vopred vedieť, či im produkty, ktoré si plánujú zakúpiť, budú vyhovovať, resp. či v dostatočnej miere naplnia ich potreby a očakávania. Napríklad mnohé popredné automobilové značky (Marcedes Benz, Hyundai atď.) ponúkajú svojim zákazníkom manuály podporujúce rozšírenú realitu, aby im dokázali vysvetliť všetky dôležité informácie o funkciách automobilu interaktívnym spôsobom, bez toho, aby ich zákazníci museli prace vyhľadávať v katalógoch, brožúrach, príp. na webových stránkach (Alagarsamy, 2022).

e) **Nakupovanie pomocou rozšírenej reality –** rozšírená realita je populárna najmä medzi mladšími vekovými skupinami spotrebiteľov a na rôznych sociálnych sieťach a iných platformách (napr. Snapchat, Instagram a pod.) im umožňuje aplikovať digitálne oblečenie či iné doplnky priamo na ich telo v reálnom čase bez toho, aby museli navštíviť kamennú predajňu, čo tvorí základ virtuálneho nakopovania. Táto nová forma nakupovania má veľký potenciál najmä v maloobchode a mnohé značky (napr. Ray Ban, Nike, Kendra Scott, Amazon atď.) ju už aktívne využívajú v praxi. V snahe predstaviť maloobchodníkom potenciál rozšírenej reality mobilná aplikácia Snapchat uvoľnila bezplatný prístup k svojej nákupnej technológii, podporujúcej rozšírenú reali-

tu. Podobne pomocou rozšírenej reality Shopify môžu majitelia obchodov nahrať 3D modely a prepojiť ich s produktami, čím svojim zákazníkom ponúknu neobyčajný nákupný zážitok s využitím rozšírenej reality (Ginsburg, 2022).

f) **Displeje v mieste predaja** – ak zákazníci vstúpia do predajne, je dôležité ich nielen zaujať, ale im aj v čo najväčšej miere uľahčiť nákup. Inštalácia displejov v obchode s funkciami rozšírenej reality môže pomôcť kupujúcim jednoducho si prehľadať a variabilne skúšať produkty, prispôsobovať si ich a následne z nich vybrať také, ktoré im najviac vyhovujú. Napríklad kozmetická značka Sephora umožňuje zákazníčkam vo svojich predajniach virtuálne testovať mejkap pomocou technológie rozšírenej reality. Rôzne druhy, farby a odtiene mejkapu sú priamo prispôsobené tónu ich pleti bez toho, aby si ich museli nanášať priamo na tvár, čo výrazným spôsobom urýchľuje a zjednodušuje nákupný proces. Pomocou dotykovej obrazovky si tak zákazníčky môžu vyberať zo širokej palety rôznych kozmetických produktov (očné tiene, mejkap, rúž atď.), displej obrazovky sníma ich tvár a pomocou technológie rozšírenej reality priamo vidia, ako sa im zvolené produkty hodia (Davey, 2022).

g) **Inteligentné zrkadlá a skúšobné kabínky** – nachádzajú sa priamo v predajni a ich najväčšou výhodou je, že dokážu zobraziť vybrané kusy oblečenia, obuvi či doplnkov virtuálne priamo na tele zákazníka bez toho, aby musel strácať čas neustálym prezliekaním, skúšaním, čím v značnej miere urýchľujú nakupovanie a zjednodušujú proces výberu tovaru. Zákazník si zároveň takto môže vyskúšať aj tovar, ktorý sa aktuálne v predajni nenachádza, a následne si ho dodatočne objednať (Alagarsamy, 2022).

h) **Výklady** – podobným princípom, ako v prípade inteligentných zrkadiel a skúšobných kabínok, sa dá rozšírená realita okrem interiéru predajní použiť aj v ich výkladoch, čím je možné prilákať do predajne okoloidúcich v obchodných centrách. Takýto princíp použitia technológie rozšírenej reality si zvolila módna značka Timberland, aby si spotrebitelia mohli vyskúšať oblečenie z ich novej kolekcie pred výkladom bez toho, aby si ho museli obliecť. Ak sa im páčilo, mohli si ho zakúpiť priamo v predajni, a ak ešte váhali, tak im virtuálny výklad ponúkol možnosť poslať si fotografiu svojho nového vzhľadu na email, aby nad kúpou mohli ešte pouvažovať (Allen, 2017).

i) **Obalový dizajn a obaly produktov** – interaktívny obalový dizajn s podporou rozšírenej reality ponúka spotrebiteľom neobyčajný zážitok z nakupovania. Napríklad pomocou naskenovania QR kódu na obale môže získať spotrebiteľ nielen podrobnejšie informácie o produkte, ale aj novinkách a zľavách, príp. rôzne pomôcky pri používaní produktu (manuály, video tutoriály), ako aj recenzie zákazníkov, ktorí si produkt už zakúpili v minulosti.

Pomocou kreatívneho obalového dizajnu, využívajúceho prvky rozšírenej reality, je taktiež možné budovať imidž značky, vytvárať pútavý a interaktívny zážitok z nakupovania, v rámci ktorého sa môže spotrebiteľ dozvedieť viac

o značke, čoho príkladom jej kampaň značky Jack Daniel's Tennessee Whiskey, ktorá pomocou mobilnej aplikácie, podporujúcej rozšírenú realitu, vytvorila pre spotrebiteľov vizuálne príťažlivý zážitok prezentujúci príbeh a bohatú históriu tejto značky. Stačilo otvoriť aplikáciu a namieriť smartfón, či tablet na etiketu fľaše a spotrebiteľov čakala virtuálna prehliadka prostredníctvom siete diorám v štýle vyskakovacích kníh, ktoré postupne prerozprávajú príbeh tejto značky, od prezentácie liehovaru Jack Daniel's Distillery v Lynchburgu, Tennessee, cez proces destilácie, dozrievania a výroby až po príbehy o Jackovi Danielovi, zakladateľovi tejto značky (Williams, 2019a).

j) **Gamifikácia, zážitkový marketing a poskytovanie personalizovaného komerčného posolstva** – použitím technológie rozšírenej reality dokážeme vytvárať interaktívne marketingovo-komunikačné posolstvá, vďaka ktorým vieme svojich spotrebiteľov priamo zapojiť do kampane (stávajú sa jej súčasťou, šíria a zdieľajú ju ďalej prostredníctvom sociálnych sietí), takto dokážu značky ušetriť nemalé finančné prostriedky na nákupe mediálneho priestoru. Ďalšou nespornou výhodou takýchto typov kampaní je, že pomocou gamifikačných procesov (aplikácie herných princípov do neherného prostredia) a zážitkového marketingu je tak možné vytvoriť oveľa intenzívnejší zážitok, ako aj väčší vzťah medzi značkou a jej spotrebiteľmi, čo prispieva k lepšiemu zapamätaniu značky, ale aj k budovaniu siete lojálnych a verných zákazníkov.

Medzi takéto druhy kampaní môžeme zaradiť kampaň značky Burger King – Burn That Ad, ktorá bola v roku 2019 realizovaná v Brazílii. Pečenie mäsa na otvorenom ohni je charakteristickým postupom prípravy mäsa do hamburgerov značky Burger King už od jej založenia v roku 1954, a týmto sa zároveň odlišuje od svojho najväčšieho konkurenta, značky McDonald's. Tento postup prípravy mäsa sa zároveň stal hlavným insightom kampane. Keďže značka Burger King nemala na brazílskom trhu dostatok finančných prostriedkov, aby dokázala konkurovať masívnym reklamným kampaniam McDonald's, agentúra vytvorila špeciálnu mobilnú aplikáciu, využívajúcu rozšírenú realitu. Ak si spotrebiteľ aplikáciu nainštaloval a namieril svoj smartfón alebo tablet na hocijakú tlačenú, kupónovú, bilbordovú, bannerovú či inú reklamu konkurencie McDonald's, tá pred jeho očami virtuálne zhorela a zmenila sa na reklamu Burger King. Takýmto virtuálnym spálením reklamy konkurencie zároveň používateľ získal mobilný kupón na bezplatný hamburger Whopper, ktorý dostal v najbližšom mieste reťazca Burger King. Toto kreatívne riešenie, využívajúce technológiu rozšírenej reality, umožnilo značke Burger King nielen použiť reklamné kampane konkurencie proti nim samým, a tak ušetriť finančné prostriedky na reklamu, ale vďaka bezplatným kupónom sa im zároveň podarilo prilákať nových zákazníkov do ich siete rýchleho občerstvenia (Williams, 2019b).

Na základe analýzy aktuálnych trendov a variability možností využitia rozšírenej reality v maloobchode a v mieste predaja môžeme konštatovať, že predajcom a marketérom poskytuje implementácia nástrojov rozšírenej reality do nákupného procesu množstvo výhod. Medzi najväčšie výhody rozšírenej reality pre maloobchod zaraďujeme najmä (Roberman, 2022; Whaley, 2022):

- **Väčšiu presnosť pri nákupe produktov:** Vďaka rozšírenej realite môžu zákazníci poznať podrobnosti o produkte a jeho konkrétne špecifiká ešte pred tým, než si ho zakúpia. K takýmto príkladom môžeme zaradiť testovanie nábytku (príp. iných veľkých a objemných produktov) bez toho, aby musel byť do priestoru fyzicky umiestnený.
- **Skrátenie času pri rozhodovaní o kúpe produktov/služieb:** Vďaka tejto technológii dokážu spotrebitelia ľahšie a rýchlejšie vyriešiť všetky pochybnosti počas nákupného procesu, alebo ešte pred ním, čím sa môže výrazne skrátiť proces ich rozhodovania o kúpe produktov či služieb.
- **Skrátenie času obsluhy zákazníkov v kamennej predajni a zníženie nákladov na zamestnancov:** Rozšírená realita dokáže zákazníkom poskytnúť všetky potrebné informácie o produkte/službe, taktiež im pomáha s navigáciou, orientovaním sa v predajnom priestore a pri vyhľadávaní tovaru, čo znižuje potrebu mať väčší zamestnanecký personál na predajni. Zamestnanci zároveň môžu tráviť menej času individuálnym zákazníckym servisom a venovať sa iným úlohám na predajni.
- **Zníženie rizika výberu nevyhovujúcich produktov/služieb:** Rozšírená realita umožňuje spotrebiteľom vyskúšať si produkty a služby nepriamo (virtuálne, digitálne), či už na predajni, alebo v pohodlí domova, taktiež im dokáže poskytnúť komplexné informácie o produkte či službe, vďaka čomu sa minimalizuje riziko sklamania zo zakúpenia nesprávneho, resp. nevyhovujúceho tovaru.
- **Zlepšenie spotrebiteľskej skúsenosti a zážitku zákazníkov z nakupovania:** Spotrebitelia sú čoraz náročnejší pri výbere produktov a služieb, taktiež očakávajú individuálny prístup a kvalitný zákaznícky servis, čo im technológia rozšírenej reality dokáže v mnohých smeroch poskytnúť. Jedinečná, funkčná, atraktívna a hodnotná zákaznícka skúsenosť a zážitok z nákupného procesu pomocou rozšírenej reality môže byť v súčasnej dobe taktiež výraznou konkurenčnou výhodou na trhu.
- **Možnosť vytvárať zdieľaný obsah so zákazníkmi na sociálnych sieťach:** Zážitok z nákupu pomocou rozšírenej reality, ale aj možnosť interaktívne zdieľať informácie o produkte, službe, ktoré sú virálnym spôsobom šírené medzi zákazníkmi, pomáhajú zvyšovať povedomie o značke.
- **Zhromažďovanie údajov o nákupnom správaní a preferenciách zákazníkov:** Informácie o produktoch, ktoré sa zákazníci rozhodnú vyskúšať prostredníctvom nakupovania s podporou rozšírenej reality, poskytujú predajcom dôležité informácie o ich záujmoch, preferenciách a vzorcoch nákupného sprá-

vania. Maloobchodníci môžu tieto informácie následne využiť na personalizované reklamné a marketingové kampane.

- **Poskytovanie bezkontaktného predaja:** V postpandemickom období ponúka rozšírená realita zákazníkom rôzne možnosti skúšania produktov, služieb a nakupovania bez toho, aby museli navštíviť kamennú predajňu. Rôzne nástroje rozšírenej reality používané priamo v predajniach taktiež umožňujú znižovať priamy kontakt na minimum, čím minimalizujú riziko kontaminácie a obáv o hygienu.
- **Zvyšovanie angažovanosti zákazníkov:** Virtuálny zážitok, ktorý ponúka rozšírená realita v maloobchode, podnecuje záujem zákazníkov o produkty či služby, zároveň im o nich poskytuje všetky ďalšie podrobné informácie. Informovaní zákazníci majú tendenciu vracať sa do predajne, nakupovať opakovane a viac produktov.
- **Budovanie siete lojálnych, verných zákazníkov:** Lepšia skúsenosť zákazníkov počas nakupovania prispieva k ich vyššej dôvere a lojalite v značku a pomáha budovať pevnejšie, dlhotrvajúce vzťahy.
- **Poskytovanie personalizovaného posolstva, interaktívneho formátu a prvkov gamifikácie:** Rozšírená realita ponúka zákazníkom neobyčajný zážitok, pomocou ktorého zároveň môžu viac interagovať s prostredím a produktami, či službami. To vytvára väčší pocit personalizácie, blízkosti a väčšej prepojenosti so značkou. Množstvo značiek v rámci rozšírenej reality využíva rôzne herné prvky, gamifikačné princípy, pomocou ktorých dokážu zákazníkom prezentovať svoje produkty a služby nenútenou, zábavnou, pútavou a interaktívnou formou.

## ZÁVER

Rozšírená realita sa zo začiatku javila iba ako nový trend v marketingovej komunikácii, ktorému však mnohí odborníci a marketéri nepredpovedali dlhé trvanie, skôr očakávali jej postupný útlm. Vďaka neustálemu vývoju nových technológií sa však postupne rozrastali aj možnosti využitia rozšírenej reality. V súčasnej dobe môžeme vidieť, že rozšírená realita už nie je vnímaná iba ako ozvláštňujúci prvok kampaní, či akási forma spotrebiteľskej zábavy, ktorej účelom je vyvolať krátkodobý wow efekt, ale v marketingovej praxi môže mať okrem emocionálnych aj celú škálu racionálnych/funkčných benefitov, ktoré dokážu spotrebiteľom významným spôsobom uľahčiť nákupný proces. Rozšírená realita im pomáha pri výbere produktov, poskytuje im komplexné informácie o tovare, uľahčujúce rozhodovací proces, zjednodušujú ich orientáciu v nákupnom priestore atď. Aktuálne sme svedkami neustáleho stierania hraníc medzi reálnym a virtuálnym svetom, preto možno v budúcnosti očakávať exponenciálny nárast nástrojov rozšírenej reality a ich postupnú implementáciu do marketingovej praxe.

## BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY


Alagarsamy, V. (2022). *Augmented Reality in Retail: Use Cases & Business Benefits.* Fingent. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://www.fingent.com/blog/augmented-reality-in-retail-reimagining-the-future-of-shopping/

Allen, R. (2017). *The Most important Marketing Tech Trends*. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://www.templatemonster.com/help/important-marketing-tech-trends.html

Boček, M., Jesenský, D., Krofiánová, D. a kol. (2009). *POP – In-store komunikace v praxi. Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Grada Publishing.

Davey, L. (2022). *Augmented Reality in Retail: How (and Why) It Works*. Dostupné na internete Salsify dňa 14. 12. 2023: https://www.salsify.com/blog/augmented-reality-in-retail

Ginsburg, R. (2022). *Augmented Reality in Retail: How Retailers are Using AR for Better Shopping Experiences*. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://www.shopify.com/retail/how-retailers-are-using-ar-technology-to-build-buzz-and-brand-awareness

Chow, A. (2022). *IKEA Launches AI-Powered „Kreativ" Mixed Reality App*. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://hypebeast.com/2022/6/ikea-ar-furniture-preview-app-function-info

Jaderná, E., Volfová, H. (2021). *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing.

Jesenský, D. a kol. (2018). *Marketingová komunikace v místě prodeje. POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada Publishing.

Jurášková, O., Horňák, P. a kol. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací.* Praha: Grada Publishing.

Karlíček, M. a kol. (2016). *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing.

Linskyi, A. (2023). *AR Virtual Try-On: Improve Customer Experience and Increase Sales*. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://smarttek.solutions/blog/ar-virtual-try-on/

Parr, J. (2022). *M&S launches in-store AR shopping app. Retail Gazette*. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://www.retailgazette.co.uk/blog/2022/01/ms-launches-in-store-ar-shopping-app/

Přikrylová, J. a kol. (2019). *Moderní marketingová komunikace.* 2. preprac. vyd. Praha: Grada Publishing.

Roberman, O. (2022). *Bringing Augmented Reality to your retail APP.* Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://easternpeak.com/blog/bringing-augmented-reality-to-your-retail-app/

Świątkiewic, K. (2023). *How AR and VR Redefined the Online and In-store Experience.* Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://www.netguru.com/blog/ar-vr-traditional-commerce

Whaley, P. (2022). *Augmented reality: the success story of the retail industry*. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://www.onirix.com/augmented-reality-in-retail/

Williams, R. (2019a). *Jack Daniel's turns bottles into pop-up books with AR app. Marketing Dive*. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://www.marketingdive.com/news/jack-daniels-turns-bottles-into-pop-up-books-with-ar-app/552795/

Williams, R. (2019b). *Burger King sets rivals' ads aflame with AR app. Marketing Dive*. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://www.marketingdive.com/news/burger-king-sets-rivals-ads-aflame-with-ar-app/551020/

Zamazalová, M. (2009) *Marketing obchodní firmy*. Grada Publishing.

**doc. PhDr. Milan Banyár, PhD.**
Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave
Katedra marketingovej komunikácie
Štúrova 9
811 02 Bratislava
E-mail: milan.banyar@uniba.sk
Tel.: +421 2 9013 2405

# NA ČOM ZÁLEŽÍ? KĽÚČOVÉ ASPEKTY BIZNIS MODELOV MALOOBCHODNÝCH POTRAVINÁRSKYCH REŤAZCOV Z POHĽADU GENERÁCIE Z NA SLOVENSKU

*What does it matter? Key aspects of the business models of retail food chains from the point of view of generation Z in Slovakia*

Marián Čvirik

**Abstract**

**Purpose of the article.** The aim of the presented article is to identify and investigate (1) the key factors of importance when buying food as well as (2) the influence of factors on the purchase decision-making of generation Z in Slovakia.

**Methodology.** In the paper, we use a number of scientific and philosophical methods. The article is based on primary research. As part of the evaluation, we use elements of descriptive statistics as well as Exploratory factor analysis (EFA).

**Findings.** The results point to the existence of generic factors, on the basis of which it is appropriate to create business models and thus create better value for the customers of the studied segment.

**Conclusions**. The results point to the key factors in the creation of value for generation Z in Slovakia, as well as the decision-making of generation Z in Slovakia. For scientific research, it represents a basic orientation about the current situation. From the point of view of practice, the results provide guidance on what factors marketing managers should focus on when creating their business model in the field of food retailers.

**Keywords:** Business models, customer value, retail food units, Generation Z, Slovakia.

**JEL Classification:** D12, D91, M10, M31

## ÚVOD

Slovenský maloobchod prešiel významnou transformáciou v posledných rokoch (Križan a kol., 2016; Kunc, Križan, 2022; Križan, Bilková, 2022), čo sa nutne musí prejaviť aj v chápaní a tvorbe jeho biznis modelu. Biznis model je definovaný v odborných publikáciách rôzne. Vo všeobecnosti však možno identifikovať konsenzus, že základom pre správny biznis model je poznanie zákazníkov a ich potrieb, pričom sa zákazníkom prostredníctvom biznis modelu prinášajú určité hodnoty za účelom profitu pre podnik (Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Demil, Lecocq, 2010). Za najznámejší biznis model možno označiť canvas, ktorý obsahuje deväť pilierov, pričom štyri (hodnota pre zákazníka, vzťahy so zákazníkmi, distribučné kanály a zákaznícke segmenty) pracujú práve so zákazníckou bázou (Osterwalder, Pigneur, 2010). V tomto kontexte je nevyhnutné poznanie práve zákazníkov. Je tiež nutné poznamenať, že zákaznícka akceptácia prvkov biznis modelu môže vytvoriť konkurenčnú výhodu (Kita a kol., 2022), a uvedomiť si, že zmeny spoločenskej paradigmy vytvárajú tlak na maloobchodné potravinárske jednotky, ktoré v záujme prežitia a prosperovania musia svoje aktivity prispôsobovať (Kita a kol., 2023).

## TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Moderný prístup k zákazníkom berie do úvahy ich generačnú príslušnosť, keďže sa poukazuje na fakt, že práve generačný kontext prináša lepšiu identifikáciu potrieb než napríklad klasická veková segmentácia (McCrindle, 2011). Možno konštatovať, že veková segmentácia berie do úvahy skôr statické faktory než dynamické a situačné, ktoré sú typické pre generačnú segmentáciu. V práci sa budeme bližšie venovať generácii Z, ktorá predstavuje určitú perspektívu budúcej a sčasti aj aktuálnej kúpnej sily (Čvirik, 2018).

Je nutné poznamenať, že v odbornej literatúre, ako aj v praxi sa stretávame s obrovským množstvom parametrov (niekedy uvádzané aj ako komponenty alebo faktory), ktoré je potrebné zohľadniť pri tvorbe biznis modelov, pričom dôraz je kladený na atribúty tvorby zákazníckej hodnoty. Práve hodnota pre zákazníka sa prejavuje v konečnom dôsledku ako zisk (Teece, 2010). Na základe odbornej literatúry (Tapscott, 2001; Osterwalder, 2004; Johnson et al., 2008; Osterwalder, Pigneur 2010; Gambardella, McGahan 2010; Johnson, 2010, Teece 2010; Björkdahl a kol., 2022; Kita a kol., 2023) môžeme dospieť k názoru, že biznis model predstavuje charakteristickú logiku firmy pre tvorbu a jej komercializáciu.

V rámci zákazníckych preferencií a faktorov nákupu sme identifikovali generické atribúty z prostredia marketingového manažmentu (Kotler, Keller, 2012; Čvirik, 2023), ktoré následne skúmame a hľadáme možné latentné premenné na

zjednodušenie a zefektívnenie úvah pri tvorbe biznis modelov. Výsledky práce sú preto významné nielen pre akademickú obec, ale aj pre členov praxe.

## METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Cieľom predloženého článku je identifikovanie a skúmanie: 1. kľúčových faktorov dôležitosti pri nákupe potravín, ako aj 2. vplyvu faktorov na nákupné rozhodovanie generácie Z na Slovensku.

Na báze uvedeného cieľa sme formulovali výskumné otázky:

VO1: Aké faktory sú kľúčové pri tvorbe zákazníckej hodnoty pre generáciu Z na Slovensku?

VO2: Aké faktory sú kľúčové pri nákupnom rozhodovaní generácie Z na Slovensku?

Článok je podporený primárnym prieskumom. Populácia bola definovaná ako „Slováci generácie Z". Z uvedeného vyplýva, že bolo potrebné zohľadniť dve kritériá pri tvorbe vzorky, a to vek, ktorý bol obmedzený na príslušnosť ku generácii Z, a národnosť (slovenská). Celkovom sa na primárnom prieskume zúčastnilo 305 respondentov. Táto veľkosť poukazuje na to, že s 95 % mierou spoľahlivosti možno očakávať, že výsledky sa budú pohybovať na úrovni ±5,8 % od nameraných hodnôt, čo možno považovať za prijateľné.

V práci využívame niekoľko filozofických metód na všetkých úrovniach riešenia problematiky. V rámci spracovania výsledkov výskumu využívame prvky deskriptívnej štatistiky (Čvirik, Ölveczká, 2022). Vzhľadom na vytýčený cieľ je vhodné využiť EFA (Exploratory factor analysis), ktorá nám pomôže určiť možné latentné premenné. V rámci EFA bola využitá principal axis factoring metóda. Keďže využitie EFA má určité predpoklady využitia, overujeme možné využitie tejto analytickej techniky za pomoci Bartlettovho testu. Výsledky spracovávame do grafickej podoby (Path diagram). Pre potreby analýz využívame softvér R.

## VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

V nasledujúcej časti sa zameriame na komplexné zodpovedanie výskumných otázok, ktoré prispejú k naplneniu hlavného cieľa.

RQ1: Aké faktory sú kľúčové pri tvorbe zákazníckej hodnoty pre generáciu Z na Slovensku?

Na báze odbornej literatúry sme skúmali sedem generických faktorov (konkrétne: balenie, cena, krajina pôvodu, kvalita, reklama, zloženie a značka), ktoré

sa javia významné v rámci nákupu potravín. V prvom rade nás zaujímalo, v akej intenzite sú jednotlivé faktory dôležité. Dôležitosť faktorov sme merali na sedemstupňovej bipolárnej škále, pričom jeden extrém predstavoval „absolútne nedôležité“ (1) a druhý extrém bol „absolútne dôležité“ (7). Generické charakteristiky jednotlivých faktorov sme zaznamenali do tabuľky 1.

**Tabuľka 1**

Generické charakteristiky skúmaných faktorov tvorby hodnoty

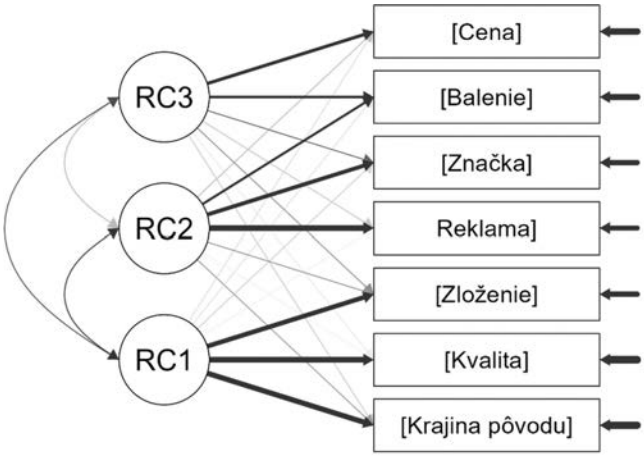
| Faktor | Platné | Chýbajúce | Priemer | Štand. Odchýlka | Min. | Max. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Balenie** | 305 | 0 | 4,06 | 1,23 | 1 | 7 |
| **Cena** | 305 | 0 | 5,88 | 1,08 | 3 | 7 |
| **Krajina pôvodu** | 305 | 0 | 4,51 | 1,47 | 1 | 7 |
| **Kvalita** | 305 | 0 | 5,94 | 1,01 | 4 | 7 |
| **Reklama** | 305 | 0 | 3,14 | 1,32 | 1 | 7 |
| **Zloženie** | 305 | 0 | 5,38 | 1,29 | 1 | 7 |
| **Značka** | 305 | 0 | 4,26 | 1,29 | 1 | 7 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky 1 možno pozorovať, že v priemere sa ako najvýznamnejší faktor javí kvalita (5,94 so štandardnou odchýlkou 1,01 bodu). Zároveň možno pozorovať, že žiadny respondent nepridal kvalite nižšie hodnotenie ako 4, a teda možno konštatovať, že nikto nehodnotil kvalitu za nedôležitý faktor. Druhý faktor v poradí bola cena (5,88 so štandardnou odchýlkou 1,08 bodu). Opäť možno konštatovať, že nikto neuviedol, že by cena bola absolútne nedôležitá, resp. nedôležitá. Na treťom mieste sa umiestnilo zloženie produktov (priemerná hodnota 5,38 so štandardnou chybou 1,29). Za zaujímavé tiež možno považovať, že najväčšia rozdielnosť názorov na dôležitosť bola pri faktore krajina pôvodu, čo naznačuje, že u niektorých respondentov môže byť tento faktor veľmi dôležitý a u iných, naopak, úplne nedôležitý.

Zaujímalo nás, či v daných faktoroch neexistujú nejaké latentné premenné, ktoré by objasnili spôsob ich hodnotenia. Na skúmanie latentných premenných sme využili EFA. Jej vhodnosť sme overili za pomoci Bartlettovho testu, ktorý vyšiel ako signifikantný ($p < 0,001$). Za factoring method bola zvolená principal axis factoring. Vzhľadom na očakávanú koreláciu medzi faktormi bola zvolená rotácia oblique, konkrétne oblimin. V rámci početnosti faktorov sme využili odporúčanú metódu, pri ktorej sa využíva eigenvalues above 1.

Výsledky poukazujú na tri faktory, pričom do prvého možno zaradiť kvalitu, krajinu pôvodu a zloženie; do druhého možno zaradiť reklamu, značku a balenie; tretí faktor obsahuje len jednu zložku, a to cenu. Situáciu sme graficky zaznačili za pomoci Path diagramu do grafu 1.




**Graf 1**
Path diagram EFA v R
Zdroj: vlastné spracovanie

Na báze sémantickej a odbornej analýzy možno konštatovať, že prvý faktor (označený ako RC1) predstavuje kvalitatívny predpoklad. Možno sa domnievať, že aj krajina pôvodu môže slúžiť ako určitý identifikátor kvality (Čvirik, 2023), ako aj zloženie potravinárskych produktov. Druhý faktor (RC2) predstavuje marketingové úsilie, pričom dôraz je kladený na marketingovú komunikáciu. V našom modeli ide o reklamu ako komunikačný prostriedok, a rovnako balenie a značka majú aj komunikačnú funkciu. Posledný faktor (RC3) sa sústreďuje na cenu. Diagram naznačuje čiastočnú neurčitosť prvku balenia, ktoré sa hodí aj do RC2 aj RC3, avšak vzhľadom na factor loadings a logickú interpretáciu možno predpokladať jeho pričlenenie skôr k faktoru RC2.

RQ2: Aké faktory sú kľúčové pri nákupnom rozhodovaní generácie Z na Slovensku?

V rámci nákupných rozhodovaní sme na báze odbornej literatúry identifikovali šesť faktorov, a to: 1. predajný personál, 2. predajňa (jej prehľadnosť a čistota), 3. atmosféra na predajne, 4. cenová hladina v predajni, 5. šírka sortimentu a 6. spôsob vystavania a uloženie produktov. Vybrané charakteristiky faktorov pôsobiacich na nákupné rozhodovanie sme zaznamenali do tabuľky 2.

**Tabuľka 2**

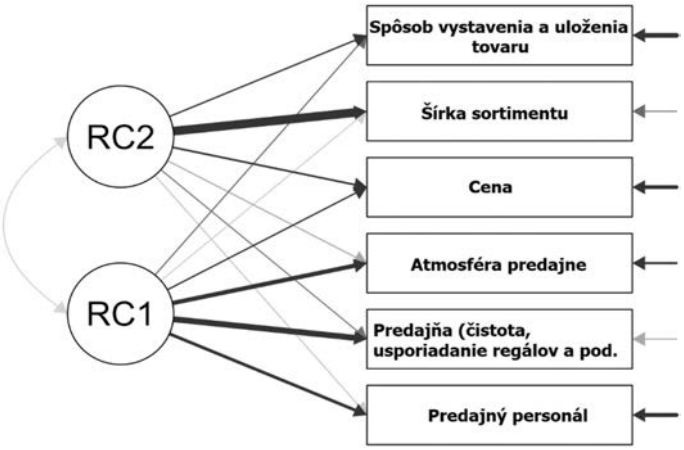
Generické charakteristiky skúmaných faktorov nákupného rozhodovania

| **Faktor** | **Platné** | **Chýbajúce** | **Priemer** | **Štand. odchýlka** | **Min.** | **Max.** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Predajný personál | 305 | 0 | 4.069 | 1.739 | 1 | 7 |
| Predajňa (jej prehľadnosť a čistota) | 305 | 0 | 5.075 | 1.538 | 1 | 7 |
| Atmosféra predajne | 305 | 0 | 4.416 | 1.502 | 1 | 7 |
| Cenová hladina | 305 | 0 | 5.777 | 1.529 | 1 | 7 |
| Šírka sortimentu | 305 | 0 | 5.351 | 1.397 | 1 | 7 |
| Spôsob vystavenia a uloženia tovaru | 305 | 0 | 4.643 | 1.433 | 1 | 7 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako z tabuľky 2 vyplýva, v priemerne najvýznamnejší faktor, ktorý pôsobí na nákupné rozhodovanie v maloobchodnej predajni, je cenová hladina. Cenová hladina je chápaná ako cenová kategorizácia maloobchodných predajní.

Opätovne sme skúmali existenciu latentných premenných. Bratlettov test naznačuje vhodnosť využitia EFA ($p < .001$). Výsledky EFA naznačujú existenciou dvoch faktorov (graf 2).




**Graf 2**

Path Diagram EFA v R

Zdroj: vlastné spracovanie

V kontexte grafu 2 možno konštatovať, že existujú dva významné latentné faktory, pričom prvý (RC2) predstavuje zoskupenie činiteľov ako predajný personál, predajňa (jej prehľadnosť a čistota), atmosféra predajne a druhý latentný faktor (RC1) predstavuje zoskupenie cenová hladina, šírka sortimentu, spôsob vystavenia a uloženia tovaru. Na báze sémantickej analýzy, ako aj vecnej interpretácie možno vyvodiť záver, že faktor označený na grafe ako RC2 možno pomenovať faktor „predajne“ a faktor označený ako RC1 možno nazvať „produkt“. Práve samotná predajňa a produkty v nej ponúkané predstavujú v tomto kontexte významné faktory v rámci hodnotenia maloobchodných jednotiek potravín. Je preto kľúčové, aby tieto faktory boli dôkladne monitorované a modifikované potrebám cieľových zákazníkov, čo sa v značnej miere prejaví na biznis modeli jednotlivých maloobchodných jednotiek.

## ZÁVER

Cieľom predloženého článku bolo identifikovanie a skúmanie: 1. kľúčových faktorov dôležitosti pri nákupe potravín, ako aj 2. vplyvu faktorov na nákupné rozhodovanie generácie Z na Slovensku. Tento cieľ možno považovať za naplnený.

V rámci predloženého článku skúmame faktory, ktoré pôsobia na spotrebiteľské správanie v kontexte dôležitosti pri nákupe potravín. Výsledky EFA poukazujú na existenciu troch kľúčových faktorov, a to subjektívne vnímaná kvalita, marketingové úsilie a cena. Tieto tri generické faktory je nutné komplexne zapracovať do biznis modelu maloobchodných potravinárskych jednotiek. Je však nutné poznamenať, že ide o generické faktory, ktoré sú nutné na prežitie.

Rovnako sme skúmali faktory pôsobiace na výber maloobchodnej potravinárskej jednotky generáciou Z, pričom ako hlavné faktory sa javia samostatná predajňa a produkt, teda produktová resp. sortimentná skladba.

Výsledky poukazujú na kľúčové faktory v rámci rozhodovania generácie Z na Slovensku. Pre vedecké bádanie to predstavuje základnú orientáciu o aktuálnej situácii. Z pohľadu praxe prinášajú výsledky usmernenie, na aké faktory sa majú marketingoví manažéri orientovať pri tvorbe svojho biznis modelu.

## BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY


Björkdahl, J., Fallahi, S., Holmén, M. (2022). Explaining business model innovation processes: A problem formulation and problem solving perspective. *Industrial Marketing Management*, 105(6), 223 – 239.

Čvirik, M. (2018). Vybrané znaky generácie Y na trhu práce. *Ekonomika a spoločnosť*, 19(2), 158 – 165.

Čvirik, M. (2023). Perceived Price and Quality of Food of European Union Countries of Origin by Slovaks: The Influence of Ethnocentric Tendencies. *Central European Business Review*, 12(1), 97 – 114.

Čvirik, M., Ölveczká, D. (2022). Introduction to the Quantitative Methods: Generic Overview. *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie*, 14(1), 7 – 15.

Demil, B., Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2–3), 227 – 246.

Gambardella, A., McGahan, A. M. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43(2–3), 262 – 271.

Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529 – 555.

Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press.

Kita, P., Čvirik, M., Maciejewski, G., Žambochová, M., Kitová Mazalánová, V. (2023). Activities of retail Units as an Element of Business Model Creation. *Polish Journal of Management Studies*, 27(1), 133 – 147.

Kita, P., Maciejewski, G., Čvirik, M., Kitová Mazalánová, V. (2022). New factors of consumer behaviour in the context of business models used in retailing during the COVID-19 era. *Forum Scientiae Oeconomia*, 10(3), 75 – 92.

Kotler, P., Keller, K. L (2012). *Marketing management*. 14th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Križan, F., Bilková, K. The transformation of Slovak retail. In Kunc, J., Novotná, M., Križan, F., Bilková, K., Sikos T., Ilnicki, D., & Wyeth, R. (2022). *Thirty years of retail transformation in V4 countries*. Bratislava: De Gruyter.

Križan, F., Bilková, K., Kita, P., Siviček, T. (2016). Transformation of retailing in post-communist Slovakia in the context of globalization. *E+M Ekonomie a Management*, 19(1), 148 – 164.

Kunc, J., Križan, F. (2022). Thirty years of post-socialist retail transformation in Central Europe. In Kunc, J., Novotná, M., Križan, F., Bilková, K., Sikos T., Ilnicki, D., & Wyeth, R. (2022). *Thirty years of retail transformation in V4 countries*. Bratislava: De Gruyter.

McCrindle, M. 2011. *The abc of xyz*. 2. vyd. Sydney: University of New South Wales Sydney NSW 2052.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach*. PhD Thesis. Lausanne: University of Lausanne, Switzerland.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, And Challengers*. New York: Wiley.

Tapscott, D. (2001). Rethinking strategy in a networked world: Or why Michael Porter is wrong about the Internet. Strategy & Business, 24(3). Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://www.strategy-business.com/article/19911

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172 – 194.

**Ing. Marián Čvirik, PhD.**
Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Katedra marketingu
Dolnozemská cesta 1
851 36 Bratislava
E-mail: marian.cvirik@euba.sk

# MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA MALOOBCHODNÝCH REŤAZCOV V OBDOBÍ DIGITALIZÁCIE 21. STOROČIA

## *Marketing communication of retail chains in the era of of the digitization 21st century*

Michaela Danišik

**Abstract**

**Purpose of the article.** As consumers increasingly navigate an interconnected web of online and offline experiences, retail chains find themselves at the forefront of a transformational journey in creating and delivering their marketing messages. The purpose of this article is to showcase two biggest grocery retailers in Slovakia and how they communicate towards their customers in digital environment.

**Methodology.** This study employs a methodology combining theoretical frameworks and empirical research, drawing on professional literature and foreign studies. Focusing on digital marketing communication in Slovakian retail chains—specifically Lidl and Tesco—we utilize an analytical and comparative approach, exploring corporate websites, social media, content creation, and mobile applications to identify strengths and improvement opportunities.

**Findings.** The study‘s findings reveal that the retail industry is undergoing a digital transformation, marked by active integration of digital channels for customer communication. Lidl and Tesco exhibit significant digital presence through corporate websites, e-shops, and social media, with Tesco standing out in online grocery shopping and home delivery, enhancing customer convenience. The contrasting approaches to mobile applications, with Lidl Plus employing gamification and Tesco‘s Clubcard focusing on a point system and personalization, highlight the diverse strategies employed by both retailers in adapting to current digital trends for maintaining competitiveness.

**Conclusions.** In conclusion, the study underscores the pivotal phase of digital transformation in the retail industry, where Lidl and Tesco strategically leverage digital channels to engage customers. Overall, the findings highlight the importance of dynamic and adaptive digital communication and marketing strategies for sustaining competitiveness in the rapidly evolving digital retail landscape.

**Keywords:** webpage, social media, mobile application, digital marketing communication, digital flyers, retail.
**JEL Classification:** M31

## ÚVOD

V dynamickom a rýchlo sa vyvíjajúcom prostredí 21. storočia prešiel maloobchodný priemysel zmenou v komunikácii smerom k spotrebiteľom, ktorú poháňa všadeprítomný vplyv digitalizácie. Keď sa spotrebitelia čoraz viac orientujú v prepojenej sieti online a offline zážitkov, maloobchodné reťazce sa ocitajú v popredí transformačnej cesty pri vytváraní a šírení svojich marketingových správ. Prebiehajúca digitálna revolúcia zmenila spôsob, akým maloobchodníci komunikujú so svojimi zákazníkmi v online prostredí. Správa spoločnosti Accenture Obchod budúcnosti z roku 2022 opisuje budúcnosť maloobchodu zameraného viac na e-commerce, online komunikáciu, personalizáciu, udržateľnosť a integráciu offline a online nakupovania (Accenture, online). V roku 2016; 0,56 z každého celého doláru minutého v kamennom obchode bol ovplyvnený digitálnou interakciou (Deloitte, 2016). V súčasnosti komunikáciu v digitálnom prostredí už nepovažujeme za fenomén, ale súčasť každodenného života. Priemerný denný čas strávený na sociálnych médiách podľa globálnych používateľov internetu je v prvom kvartáli 2023 na globálnej úrovni 2 hodín 26 minút a 1 hodiny 47 minút v Českej republike, dáta zo Slovenskej republiky nie sú k dispozícii (Statista, online). Časť trhovej interakcie sa neodohráva len v kamenných obchodoch, ale stále viac prostredníctvom digitálnych platforiem a online sveta, preto je esenciálne, aby maloobchodníci efektívne komunikovali v digitálnom svete na udržanie existujúcich a získanie potenciálnych zákazníkov.

## TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 220) uvádzajú, že *„za základný a najrozšírenejší spôsob komunikácie firiem na internete je možné považovať komunikáciu vo forme firemných webových stránok. Webové prezentácie firiem orientované na externé publikum sa stali bežným nástrojom firemnej marketingovej komunikácie, ktoré slúžia k informovaniu súčasných i potencionálnych zákazníkov a ďalších záujmových skupín, umožňujú budovať vzťahy s rôznymi cieľovými skupinami a vytvárajú prostredie pre obojstrannú komunikáciu.“*

Podľa výskumu Jakovica a Galetica (2014) zisťujeme, že marketingové a obchodné aktivity, ktoré sú k dispozícii na internetových webových stránkach podniku, majú výrazný vplyv na jeho komerčný úspech. Fahmy a Ghoneim (2016) ďalej

poukazujú na to, že spotrebitelia preferujú uskutočňovať nákupy produktov alebo služieb prostredníctvom webových stránok podnikov, čo vedie k minimalizácii času stráveného čakaním a plánovaním, zároveň k maximalizácii svojho celkového zážitku. V oblasti marketingu sa sociálne médiá vnímajú ako prostredie, v ktorom si jednotlivci vytvárajú siete a zdieľajú informácie či pocity (Kaplan, Haenlein 2010). So svojím jedinečným charakterom, ktorý sa opisuje ako „dynamický, vzájomne prepojený, rovnocenný a interaktívny" (Peters et al., 2013, s. 281), sociálne médiá prinášajú tri kľúčové zmeny v marketingovom prostredí. Po prvé umožňujú firmám dosiahnuť špecifickú konektivitu, ktorá v minulosti nebola možná, podporovanú rôznymi platformami, ako sú sociálne siete (napr. Facebook, Instagram, TikTok), mikroblogy a online komunity. Po druhé sociálne médiá zmenili spôsob, akým firmy a zákazníci interagujú a navzájom sa ovplyvňujú. Sociálna interakcia zahŕňa „akcie", či už prostredníctvom komunikácie alebo pasívneho pozorovania, ktoré dokážu ovplyvniť nákupné správanie a rozhodnutia (Chen a kol., 2011). Tretím významným faktorom je rastúca dostupnosť údajov zo sociálnych médií, čo umožňuje firmám lepšie riadiť vzťahy a zlepšiť rozhodovanie v oblasti podnikania (Libai a kol., 2010). Pre sociálne médiá je obsah neodmysliteľnou súčasťou, keďže vytvára ich jadro. Je nevyhnutné, aby bol obsah zaujímavý, relevantný a obsahoval prvky neformality. Spoločnosť by mala mať jasno v tom, čo má byť vytvárané, a musí byť schopná flexibilne reagovať na aktuálnu situáciu a zmeny medzi svojimi zákazníkmi (Moravčíková, 2019). Obsah môže mať formu článkov, blogov, videí, fotografií, obrázkov, podcastov, infografík, príručiek, ebookov a iných. Primárnym cieľom content marketingu je predovšetkým vytvárať záujem a povedomie o produktoch a službách, zlepšovať vnímanie značky, budovať dobré meno, generovať nové skupiny zákazníkov, udržiavať vzťahy so zákazníkmi a zvyšovať tržby od existujúcich klientov (Združenie pre internetovú reklamu, 2018). Podľa prieskumu portálu Statista 56,7 % používateľov vo vybraných krajinách uviedlo ako poprednú aktivitu na svojom smartfóne vyhľadávanie produktov a 56,6 % používateľov nákup produktov. Mobilné aplikácie poskytujú vyššiu mieru personalizácie, aktuálnosť zdieľaných informácií, či zasiahnutie používateľa priamo v obchode, alebo na displeji obrazovky.

## METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Teoretická časť príspevku vznikla na základe štúdia poznatkov z odbornej a vedeckej literatúry, ale najmä študovaním špecializovaných internetových zdrojov a zahraničných štúdií. Výskumná etapa príspevku sa zameriava na analýzu využívania konkrétnych foriem marketingovej komunikácie v digitálnom prostredí v segmente maloobchodných reťazcov na Slovensku, pomocou metódy analýzy a komparácie. Analýza patrí medzi všeobecné vedecké metódy, konkrétne medzi

explanačné. Ide o dekompozične rozkladovú metódu. Podľa F. Ochrany (2009, s. 17 – 27) jej základom je myšlienkový postup, pri ktorom sa celok rozkladá na jednotlivé časti. Cieľom je vysvetliť daný problém detailným preskúmaním jeho zložiek. Nakoniec sú zvyčajne formou syntézy formulované závery. Syntéza je opačný myšlienkový postup, jednotlivé časti sa spájajú do celku alebo aj všeobecného záveru. Analyzovali sme marketingovú komunikáciu v digitálnom prostredí maloobchodných reťazcov na Slovensku, konkrétne sme sa sústredili na podnikovú webstránku, využívanie sociálnych sietí, tvorbu obsahu a mobilné aplikácie. Predmetom analýzy sú dva vybrané maloobchodné reťazce v segmente potravín. Reťazce sme zvolili na základe ich celkovej tržby za rok 2022 a vybrali sme tie s najvyššou tržbou: Lidl a Tesco. Cieľom príspevku je zmapovať vybrané formy marketingovej komunikácie zvolených maloobchodných reťazcov, poukázať na podobnosti komunikácie a vyzdvihnúť rozdiely.

**Tabuľka 1**

Celkové tržby najväčších maloobchodných reťazcov

| | **2020** | **2021** | **2022** |
|---|---|---|---|
| **Lidl** | 1,5 mld. € | 1,7 mld. € | **1,89 mld. €** |
| **Tesco** | 1,4 mld. € | 1,5 mld. € | **1,64 mld. €** |
| Kaufland | 1,3 mld. € | 1,4 mld. € | 1,54 mld. € |
| Coop | 1,4 mld. € | 1,4 mld. € | 1,53 mld. € |
| Billa | 0,7 mld. € | 0,7 mld. € | 0,78 mld. € |
| Terno | 0,2 mld. € | 0,2 mld. € | 0,22 mld. € |
| Milk-Agro | 0,1 mld. € | 0,1 mld. € | 0,13 mld. € |
| Labaš (MO) | 0,1 mld. € | 0,1 mld. € | 0,15 mld. € |

Zdroj: Finstat, online a vlastné spracovanie

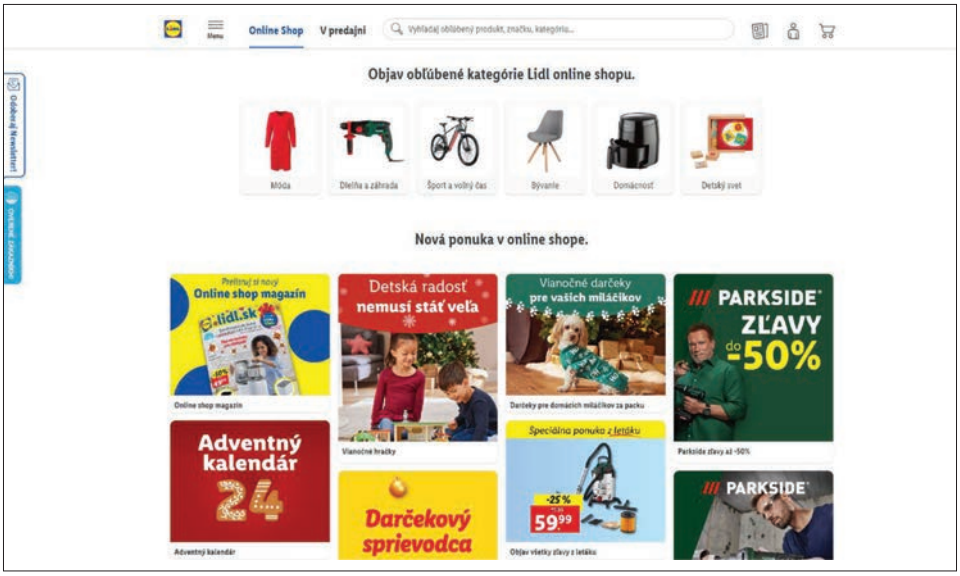
### *Marketingová komunikácia v digitálnom prostredí spoločnosti Lidl*

Lidl, významný globálny maloobchodný reťazec so zameraním na zľavy, sa etabloval ako kľúčový hráč v maloobchodnom priemysle aj na Slovensku. Kvalita výrobkov, prístupnosť predajní a profesionalizmus zamestnancov sú kľúčovými faktormi, ktoré upevňujú pozíciu reťazca Lidl ako jedného z najpreferovanejších na slovenskom trhu. Obchodný model Lidl je založený na poskytovaní kvalitných spotrebných produktov za konkurencieschopné ceny. Spoločnosť úzko sleduje tren-

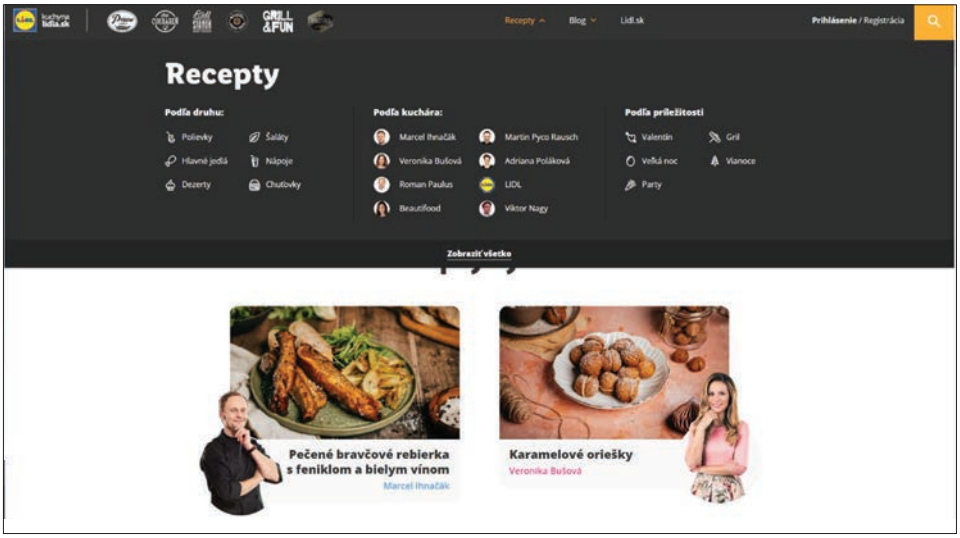
dy v slovenskom maloobchodnom sektore, ktorý sa stále viac orientuje na kvalitu, čerstvosť a podporu zdravého životného štýlu. So sortimentom, obsahujúcim približne 4 400 výrobkov, a pravidelnými tematickými ponukami potravín a spotrebného tovaru Lidl reaguje na dynamiku dopytu (Lidl, online). Digitálna prítomnosť a marketingová komunikácia Lidlu zohrávajú kľúčovú úlohu v interakcii so spotrebiteľmi a prispôsobovaní sa dynamickému prostrediu maloobchodu 21. storočia.

Lidl je v digitálnom svete prítomný na svojej podnikovej webstránke, sociálnych sieťach – Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn a TikTok – a má svoju vlastnú mobilnú aplikáciu.

Podniková webstránka lidl.sk prezentuje novinky v predajni, aktuálne akcie a špeciálne týždne formou online letákov, ktoré vydávajú dvakrát do týždňa. Webstránka taktiež funguje ako e-shop, v ktorom si zákazníci môžu kúpiť produkty, ktoré v predajni nie sú dostupné, ale aj také, čo sa vypredali, a v to kategóriách: móda, dielňa a záhrada, šport a voľný čas, bývanie, domácnosť a detský svet. Lidl neponúka svojim zákazníkom nákup a dovoz potravín online. Na webstránke nájdeme aj sekciu Kuchyňa Lidl, s bohatým obsahom, venovaným vareniu a receptom. Kuchyňa Lidla má aj svoju vlastnú podstránku, na ktorej spotrebitelia nájdu videorecepty, blog s videami na témy ako napríklad „Ako pripraviť mäso na grile s bylinkami“, ale aj konkrétne sekcie kuchárov, s ktorými Lidl spolupracuje. Väčšinou ide o známych kuchárov, alebo celebrity či influencerov ako Adriana Poláková, Martin Pyco Rausch a iný. Obe webstránky poskytujú možnosť odoberať pravidelný newsletter.




**Obr. 1**
Podniková webstránka maloobchodného reťazca Lidl
Zdroj: Lidl, online




**Obr. 2**
Podstránka na komunikáciu obsahu Kuchyňa Lidla
Zdroj: Kuchyňa Lidla, online

Lidl aktívne využíva sociálnu sieť Facebook, pridáva príspevky cca dvakrát denne. Témy príspevkov, ktoré Lidl zverejňuje, sú najmä produktové fotky, produktové novinky, sviatočné produkty (Mikuláš, Vianoce, Veľká noc atď.), nové letáky s preklikom na ich prelistovanie, dobročinné akcie Lidla (darovanie potravín, výstavba detských ihrísk atď.), zľavy na produkty, propagácia aplikácie Lidl Plus a posty na vytvorenie angažovanosti (engagement) svojich sledovateľov – rôzne ankety a súťaže. Na Instagrame prevládajú imidžové fotky jedla, receptov a produktov. Formou reels (krátkeho videa vo vertikálnom formáte) pravidelne prezentujú novinky v predajni a prichádzajú s praktickým obsahom ako „tipy ako baliť darčeky“. Na Instagram prispievajú pravidelne cca jedenkrát denne, či už formou postu alebo videa. Príbehy (krátke videá, zobrazujúce sa na profile len 24 hodín) pridávajú viackrát denne, zdieľajú obsah svojich sledovateľov, ale prichádzajú aj so svojím originálnym obsahom. LinkedIn využívajú primárne na komunikáciu Lidl ako zamestnávateľa, pre účely tejto štúdie nebudeme túto sociálnu sieť bližšie opisovať, keďže sa na nej nenachádzajú príspevky súvisiace s predajom produktov. Na Youtube zdieľajú svoje reklamy, televízne, ale aj digitálne. Propagujú tu aj svoje špeciálne týždne (taliansky, americký atď.). Podnik Lidl je aktívny aj na jednej z najnovších sociálnych sietí TikTok, s väčšinou používateľov skupiny gen Z (ľudia narodení od medzi rokmi 1996 a 2010, McKinsey, online). Pre túto sociálnu sieť je typický jedinečný obsah, často pozostávajúci z rôznych tanečných kreácií. TikTok je aktuálne pri písani tejto štúdie (jún 2023) neplatený kanál,

a preto mnoho firiem využíva jeho potenciál na dosiahnutie vysokých impresií a angažovanosti používateľov bez potreby investovať do obsahu (PS Digital, online). Lidl vytvára špeciálny obsah na túto sociálnu aj v spolupráci so známou osobnosťou Andrejom Bičanom, ktorý prichádza s „Čerstvými správami z Lidla".

Lidl v digitálnom rozhraní ponúka svojim zákazníkom aj aplikáciu Lidl Plus, v ktorej spotrebitelia nájdu zľavnené kupóny na produkty, pri nasnímaní karty pri nákupe je možné daný kupón uplatniť a zároveň získať stierací žreb za každý naskenovaný nákup. Stierací žreb má v sebe isté znaky gamifikácie, keďže používateľ si ho musí „zotrieť" a občas sa stáva, že nezíska žiadnu zľavu. Ponúkané kupóny v aplikácii momentálne nie sú personalizované. V aplikácii sa taktiež nachádzajú digitálne letáky a prelink na e-shop.

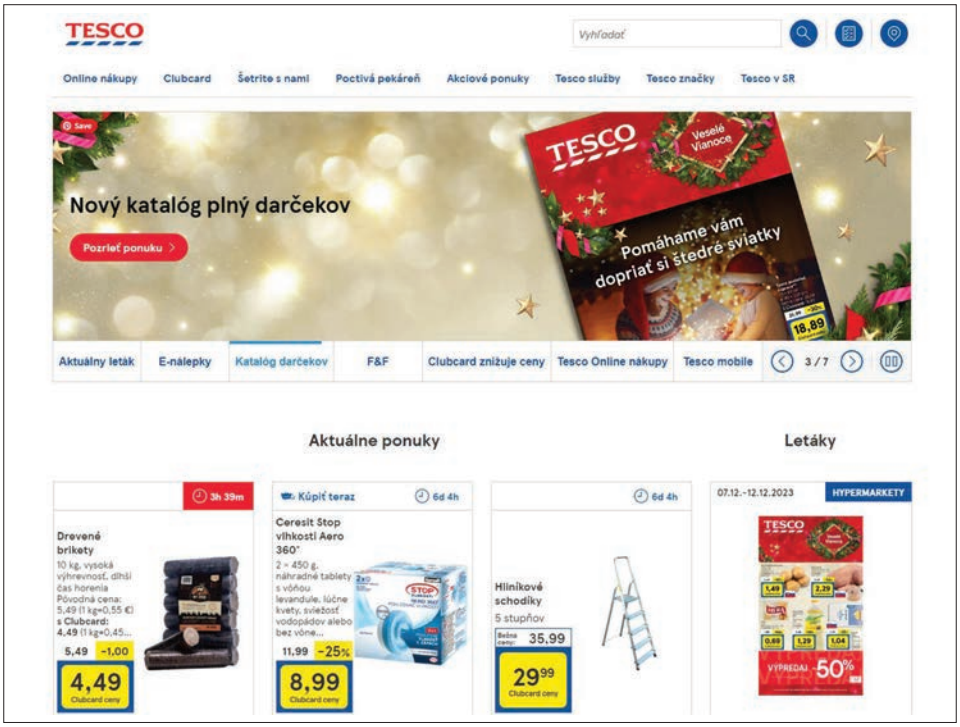
***Marketingová komunikácia v digitálnom prostredí spoločnosti Tesco***

Tesco je jednou z najväčších a najznámejších maloobchodných spoločností na svete. Bolo založené v Spojenom kráľovstve, postupne sa rozrástlo do mnohých krajín vrátane Slovenska, kde funguje od roku 1996. Spoločnosť je známa svojou rozsiahlou ponukou potravín, doplnkov do domácností, drogérie a ďalších tovarov a služieb. Tesco je tiež považované za lídra v oblasti inovácií v maloobchode a zavádza moderné technológie a trendy na zlepšenie zákazníckeho zážitku. Angažuje sa v rôznych spoločenských a environmentálnych iniciatívach, čím si získalo nielen obchodnú, ale aj spoločenskú dôveryhodnosť (Tesco, online).

Tesco je v digitálnom svete prítomné na svojej podnikovej webstránke, sociálnych sieťach – Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn – a má svoju vlastnú mobilnú aplikáciu.

Podniková webstránka tesco.sk prezentuje novinky v predajni, aktuálne akcie formou online letákov, ktoré vydávajú raz za päť dní, a formou katalógov, ktoré vychádzajú raz za mesiac. Webstránka taktiež funguje ako e-shop, v ktorom si zákazníci môžu objednať čerstvé potraviny a akékoľvek produkty dostupné aj v kamennej prevádzke, a to v kategóriách: Vianoce, ovocie a zelenina, mliečne výrobky a vajcia, pečivo, mäso, ryby a lahôdky, trvanlivé potraviny, špeciálna zdravá výživa, mrazené potraviny, nápoje, alkohol, starostlivosť o domácnosť, zdravie a krása, starostlivosť o dieťa, chovateľské potreby, domov a zábava, oblečenie a móda. Potraviny a iné produkty zakúpené na e-shope sú nacenené rovnako ako v kamennej prevádzke a budú zákazníkom doručené priamo domov. Spoločnosť Tesco na svojej podnikovej webstránke prezentuje aj ďalšie služby, ktoré ponúka, ako napr. čerpacie stanice alebo Tesco mobile (mobilný operátor). Taktiež sa na stránke sústredia na tipy, ako ušetriť vďaka akciám, výhodným ponukám a vernostnej aplikácii Clubcard Tesco.

Tesco aktívne využíva sociálnu sieť Facebook, pridáva príspevky dvakrát denne. Témy príspevkov, ktoré Tesco zverejňuje, sú najmä: zľavy na produkty,




**Obr. 3**
Podniková webstránka maloobchodného reťazca Tesco
Zdroj: Tesco, online

tipy na darčeky (nielen vianočné, ale ku každému sviatku), nové digitálne letáky, propagácia vernostnej aplikácie Clubcard vďaka kampani s influencerom Fero Joke, propagácia online nákupov a všeobecné informácie ako potravinové zbierky a otváranie nových prevádzok. Taktiež na tejto sociálnej sieti nájdeme aj posty vytvorené na zvýšenie angažovanosti svojich sledovateľov, a to vďaka súťažiam. Instagram je oproti Facebooku menej využívaný. Príspevky sa objavujú raz za dva až tri dni. Primárne na tejto sieti prevláda komunikácia nového digitálneho letáku, imidžové fotky jedla s receptami. Posledné pridané Reels je z júna 2023, v Stories sa objavuje propagácia vernostnej karty a nového digitálneho letáku. LinkedIn využíva Tesco primárne na komunikáciu z pozície zamestnávateľa, pre účely štúdie nebudeme túto sociálnu sieť bližšie opisovať, keďže sa na nej nenachádzajú príspevky súvisiace s predajom produktov. Na Youtube zdieľajú svoje reklamy, Tesco recepty, kampane na online nákupy a Tesco projekty (rôzne charitatívne projekty). Tesco nie je aktívne na sociálnej sieti TikTok.

Tesco v digitálnom rozhraní ponúka a aktívne propaguje aj svoju vernostnú aplikáciu Clubcard, v ktorej spotrebitelia zbierajú body za každý nákup

(1 € = 1 bod, 150 bodov = 1,50 € zľava z celkového nákupu) a následne si ich vedia premeniť na zľavy z celkového nákupu. V aplikácii taktiež spotrebitelia nájdu personalizované kupóny podľa zrealizovaných nákupov a „akčné ponuky“, kde majú k dispozícii online leták, zoznam všetkých produktov a obľúbené produkty – personalizované podľa predchádzajúcich nákupov spotrebiteľa.

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

Maloobchodný priemysel vstúpil do éry digitálnej transformácie, kde spoločnosti aktívne využívajú digitálne kanály na komunikáciu so zákazníkmi. Trend smerujúci k online a offline integrácii zážitkov vyžaduje, aby maloobchodníci dynamicky reagovali na rastúci význam digitálnej prítomnosti. Vzhľadom na rýchlosť, s akou sa spotrebitelia pohybujú medzi online a offline svetom, sa stáva efektívna digitálna komunikácia kľúčovým nástrojom udržania a získania zákazníkov. Obe spoločnosti, Lidl aj Tesco, majú aktívne podnikové webové stránky a e-shopy, kde zákazníci môžu nakupovať online. Zároveň poskytujú informácie o aktuálnych akciách a produktoch. Tesco však vyniká možnosťou online nákupu potravín a ich doručením priamo domov, čo prispieva k pohodliu zákazníkov, zatiaľ čo Lidl sa vo svojom e-shope sústredí na predaj tovaru, ktorý sa v kamenných prevádzkach nenachádza. Oba maloobchodné reťazce aktívne využívajú sociálne médiá, ako sú Facebook, Instagram a Youtube, na propagáciu svojich produktov a zvyšovanie angažovanosti zákazníkov. Lidl je aktívny aj na TikToku. Lidl sa celkovo na sociálnych sieťach okrem predaja produktov sústredí aj na budovanie značky Lidl a vytváranie si pozitívneho vzťahu zákazníkov ku značke. Tesco sa viac sústredí na predaj produktov a budovanie značky je viac v úzadí. Obe spoločnosti disponujú mobilnými aplikáciami (Lidl Plus a Clubcard), ktoré poskytujú zákazníkom zľavy a ponuky. Lidl Plus ponúka stieracie žreby a gamifikovaný prístup, zatiaľ čo Clubcard Tesco sa zameriava na bodový systém a personalizáciu. Lidl sa venuje obsahovému marketingu prostredníctvom sekcie „Kuchyňa Lidl“ na svojej webovej stránke a spolupráce s rôznymi kuchármi. Tesco sa aktuálne nevenuje pravidelnému obsahovému marketingu okrem zdieľania receptov, avšak tento obsah nie je ukotvený pod jedným jasným názvom alebo značkou. Lidl a Tesco sledujú trendy, ako sú gamifikácia (Lidl Plus stieracie žreby), aktívna prítomnosť na TikToku (Lidl) a doručovanie potravín domov (Tesco). Sledovanie a adaptácia na nové trendy sú kľúčovými faktormi v digitálnom maloobchode.

Digitálna transformácia maloobchodu je nevyhnutná pre udržanie konkurencieschopnosti. Lidl a Tesco úspešne využívajú digitálne nástroje na zlepšenie zákazníckej skúsenosti, zvyšovanie lojality a inovácie v maloobchodnom priemysle. Ich prístup k digitálnej komunikácii a marketingu je dynamický a prispôsobivý, čo je kľúčovým faktorom v súčasnom rýchlom a konkurencieschopnom prostredí.

## ZÁVER

V súčasnom prostredí maloobchodných reťazcov a stále rýchlejšej digitalizácii dochádza k revolúcii v komunikačných stratégiách. Maloobchody čelia komplexnému vzájomnému prepojeniu online a offline skúseností zákazníkov, čo otvára cestu k pravidelnému využívaniu digitálnej marketingovej komunikácie. Zákazníci v 21. storočí očakávajú možnosť výberu nákupu v kamennej predajni, ale zároveň aj na e-shope s rýchlym doručením domov. Vzostup mobilných aplikácií ako kanálov pre personalizované zážitky, aktuálne šírenie informácií a priamy zásah používateľa zdôrazňujú meniace sa obrysy preferencií spotrebiteľov, čo sa prejavuje dominanciou vyhľadávania produktov a nákupov prostredníctvom mobilných platforiem. Digitálna komunikácia v maloobchode sa stáva kľúčovým faktorom v konkurencieschopnosti a udržaní zákazníkov. V budúcnosti môžeme očakávať, že maloobchodné spoločnosti budú stále viac využívať personalizované prístupy, integrovať rôzne kanály a venovať sa udržateľnosti, aby efektívne komunikovali so zákazníkmi v rámci rastúcej digitálnej transformácie maloobchodného sektora.

## BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY


Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471 – 482.

Burt, S., Sparks, L. (2003). E-commrce and the retail process: a review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(5), 275 – 286.

Carlson, J., O'Cass, A., Ahrholdt, D. (2015). Assessing customers' perceived value of the online channel of multichannel retailers: a two country examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27(6), 90 – 102.

Fahmy, M. M., Ghoneim, A. I. (2016). The impact of interactivity on advertising effectiveness of corporate websites: a mediated moderation model. *International Journal of Marketing Studies*, 8(5), 41 – 55.

Insley, V., Nunan, D. (2014). "Gamification and the online retail experience", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(5), 340 – 351.

Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59 – 68

Libai, B., Bolton, R., Bugel, M. S., de Ruyter, K., Gotz, O., Risselada, H., Stephen, A. T. (2010). Customer-to-customer interactions: Broadening the scope of word of mouth research. *Journal of Service Research*, 13(3), 267 – 282.

Moravčíková, D. (2019). *Nové formy marketingovej komunikácie podniku so zákazníkom a hodnotenie ich efektívnosti*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, (dizertačná práca).

Ochrana F. (2009). *Metodologie vědy*. Praha: Karolinum.

Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., Pauwels, K. (2013). Social media

metrics – a framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281 – 298.

Přikrylová, J., Jahodová, H. (2010). *Moderni marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.

**Internetové zdroje:**

Accenture. (2022). *Store of tomorrow*. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/store-tomorrow-future

FinStat. (2023). *Analýza hospodárenia maloobchodných reťazcov* 2022. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://news.finstat.sk/analyzy/analyza-hospodarenia-maloobchodnych-retazcov-2022/

GWI. (2023). *Average daily time spent on social media according to global internet users as of the first quarter of 2023, by territory (in hours.minutes). Statista. Statista Inc.*. Dostupné na internete dňa 3. 12, 2023: https://www.statista.com/statistics/270229/usage-duration-of-social-networks-by-country/

Jakovic, B. Galetic, F. (2014). Marketing and commercial activities offered on Croatian Engineering, hotel web sites. Five-star. In Katalinic, B. (2014). *24th DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation*. Procedia Engineering, 69, 112 –120.

Lidl. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: *https://spolocnost.lidl.sk/o-nas*

McKinsey & Company (2023). *What is Gen Z?* Accessed: 6 December 2023. Available from: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z

PS:Digital – Your Digital Marketing Guide. *TikTok ako skvelá marketingová príležitosť v roku 2022.* Dostupné na internete dňa 6. 12. 2023: https://psdigital.sk/blog/tiktok-ako-marketingova-prilezitost-v-2022/

Statista. (2023). *Leading smartphone users activities worldwide from July 2022 to June 2023*. Statista. Statista Inc.. Dostupné na internete dňa 3. 12. 2023: https://www.statista.com/statistics/1337895/top-smartphone-activities/

Tesco. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://tesco.sk/

Združenie pre internetovú reklamu. (2018). Príručka natívnej reklamy. Dostupné na internete dňa 14. 12. 2023: https://prirucka.iabslovakia.sk/wpcontent/uploads/2018/06/prirucka_nativnej_rekl amy.pdf

**Mgr. Michaela Danišik**
Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave
Katedra marketingovej komunikácie
Štúrova 9
811 02 Bratislava
E-mail: michaela.danisik@uniba.sk
Tel.: 0907 238 627

# MALOOBCHODNÉ PREDAJNE S POTRAVINAMI A ICH POČETNOSŤ V BRATISLAVE

## *Retail stores with groceries and their quantity in Bratislava*

Tatiana Deptová

**Abstract**

**Purpose of the article.** The changes in the population of districts and city boroughs of Bratislava region caused by a variety of trends in building industry ranging from the construction of satellites and condominiums to developer projects focused on the construction of residential and polyfunctional buildings raise the need to provide the residents the services regarding their needs even in retail stores specializing in the sale of groceries. This study focuses on the research of identification of brands and the quantity of grocery stores in the districts I – V of Bratislava region and city boroughs.

**Methodology.** The research materials consisted of maps, showing the occurrence of grocery retail stores, and web pages of identified retail store brands in Bratislava. They let us quantify the occurrence and quantity of brand stores in relation to the districts and city boroughs of Bratislava through the use of content analysis.

**Findings.** There are 13 brands of retail stores that sell groceries (Terno, Tesco, Lidl, Billa, Kaufland, Coop, Kraj, Starý otec, Yeme, FarmFood, Žabka, Malina, and Delia) currently managing a business in the districts and city boroughs of Bratislava. They primarily focus on the sale of fresh and high-quality groceries, local products, satisfaction of their customers and availability of their stores. In the observed period of time, 249 stores were running their business in Bratislava.

**Conclusions.** The achieved results allowed us to determine number of citizens per grocery store in individual districts, which ranges from 960 to 2505 citizens. The acquired data highlighted the differences between observed districts and city boroughs and pointed out the potential of particular locations in the planning of opening new stores. We also managed to identify the fundamental business concepts with which brands enter the market and which help them differentiate from their competition and address the target groups.

**Key words:** Retail chain. Retail. Groceries. Bratislava. City borough.

**JEL Clasification:** M31

## ÚVOD

Príliv obchodných reťazcov po vzniku Slovenskej republiky vyvolal v odborných kruhoch diskusiu o ich vplyve na slovenský trh a zároveň otvoril i otázku ich regulácie (Zamkovská, 2002). Podľa Mittaša a Výchu s pribúdajúcim počtom reťazcov prítomných na slovenskom trhu, nárastom konkurencie, ale aj počtu maloobchodných prevádzok začali do popredia vystupovať aj mnohé ďalšie otázky, a tak sa fungovanie a stratégie obchodných reťazcov na trhu, produktová ponuka a orientácia na konečného zákazníka stali predmetom záujmu odbornej verejnosti. Na území Slovenska reťazce so slovenským pôvodom predstavujú iba 20 % obratu maloobchodného predaja potravín. Zvyšných 80 % patrí nadnárodným korporáciám, ktoré predávajú potraviny, kozmetiku, drogériu a iné druhy tovaru aj v ďalších krajinách (Mittaš, Výcha, 2022).

Situáciu skomplikovala aj pandémia spojená s vírusom SARS-CoV-2, ktorá mala vplyv na zmenu spotrebiteľského správania a významnejšie využívanie online médií pri nakupovaní.

Problematike fungovania maloobchodných predajní s potravinami a ich prepojením s trhom a cieľovými segmentami sa začala venovať väčšia pozornosť a stala sa súčasťou riešenia vedeckých projektov, ku ktorým patrí aj projekt VEGA *Inovatívne obchodné modely formátov maloobchodných jednotiek založené na dátach geomarketingu a ich vplyv na tvorbu hodnotovej ponuky v maloobchodnej sieti potravín v období digitalizácie*, ktorého zodpovedným riešiteľom je prof. Ing. Pavol Kita, PhD. Jedným z cieľov projektu je rozvinúť informačnú databázu spojenú s geografiou, s cieľom spoznať trh, aby bolo možné vytvoriť konkurenčnú stratégiu podniku (VEGA 1/0012/22). Aby bolo možné splniť ciele projektu, je dôležité zmapovať aktuálny stav maloobchodných predajní vybraných obchodných reťazcov, zameraných primárne na predaj potravín. Vzhľadom na skutočnosť, že projekt mapuje viacero aspektov, v príspevku sústredíme pozornosť na maloobchodný predaj potravín cez obchodné reťazce a lokalizáciu maloobchodných predajní vybraných značiek potravinových reťazcov vo vzťahu k obvodom a mestským častiam v Bratislave.

## TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Maloobchod predstavuje konečnú aktivitu v distribučnom kanáli a je spojením medzi veľkoobchodom a spotrebiteľom. Zaoberá sa predajom tovaru a služieb na maloobchodnej úrovni, pričom predaj potravín je jedným z typických príkladov realizácie maloobchodu. Fungovanie obchodných reťazcov upravuje zákon č. 358/2003 Z. z. o obchodných reťazcoch, ktorý chápe pod pojmom obchodný reťazec *„obchodnú prevádzkareň alebo zoskupenie obchodných prevádzkar-*

*ní, ktoré používajú rovnaké alebo vzájomne zameniteľné označenie obchodným názvom alebo ktoré sú prevádzkované tým istým podnikateľom alebo vzájomne majetkovo alebo personálne prepojenými podnikateľmi, alebo obchodná aliancia, ak tento podnikateľ alebo skupina podnikateľov majú ekonomickú silu"* (zákon č. 358/2003 Z. z., § 2, písm. d). Ciele maloobchodných potravinových reťazcov sú okrem predaja tovaru a poskytovania služieb rôzneho charakteru orientované aj na rozširovanie sortimentu zdravých potravín, znižovanie environmentálnej záťaže, udržateľnosť, zvýšenie podielu slovenských a lokálnych potravín, resp. potravín pre špecifické skupiny zákazníkov, kreovanie vernostných programov, podporu komunitných projektov, zodpovednosť voči zákazníkom, zamestnancom, ale aj spoločnosti atď. Nastavovanie a aktualizácia cieľov tak umožňuje jednotlivým značkám podporiť a zlepšovať proces identifikácie a vnímania vlastnej značky na trhu a vytvárať jedinečný koncept, ktorý má vďaka osobnej skúsenosti zákazníka a kvalitnej marketingovej komunikácii potenciál zvyšovať podiel zákazníkov verných zvolenej značke obchodného reťazca. Súčasťou komunikácie jednotlivých značiek sa stali aj výsledky merania úspešnosti obchodných reťazcov v rámci monitoringov rôznych nezávislých inštitúcií či zákazníkov.

Meranie úspešnosti obchodných reťazcov a snaha značiek získať v týchto hodnoteniach čo najlepšie umiestnenie, dokumentujúce kvalitu produktov, resp. poskytovaných služieb spotrebiteľom, je pre reťazce dôležité nielen z hľadiska prestíže, zvyšovania dôveryhodnosti vo vzťahu k potenciálnym zákazníkom, ale aj z hľadiska využitia dosiahnutého výsledku v podobe reklamného argumentu pri propagácii značky. Podľa Kotyzovej je argument dôvod alebo dôkaz, ktorým sa predajca snaží vyvolať súhlas zákazníka formou presvedčovania pomocou faktov, vďaka čomu má možnosť zvýšiť aj účinnosť pôsobenia argumentu. (Kotyzová, 2012) Potenciál argumentu v podobe víťaza nezávislého testovania však môže okrem dôveryhodnosti ovplyvniť aj nákupné správanie a rozhodovanie zákazníkov. Emocionálny vzťah zákazníka je tak podporený faktom, teda aj racionálnym zdôvodnením tohto vzťahu. Argumentácia je preto dôležitou súčasťou komunikácie reťazcov a tie hľadajú rôzne možnosti, ako aj v dlhodobých horizontoch plánovať svoje strategické zámery a prezentovať potenciálnym klientom svoju filozofiu, ktorá umožňuje značke odlíšiť sa od ostatných na svojom trhu, resp. ukázať vo zvolenej oblasti svoju dominanciu. Ako príklad môžeme uviesť víťazstvo obchodného reťazca TESCO v prieskume Rastlinný reťazec roka 2022, ktorý uskutočnila nezávislá iniciatíva Jem pre Zem. (Tesco sa stalo..., 2022).

Dobré postavenie a kvalitné nastavenie stratégií obchodných reťazcov zameraných na predaj potravín na Slovensku potvrdzuje aj ich úspešnosť v hodnotení TOP 50 slovenského obchodu za rok 2022, v ktorom potravinové reťazce obsadili prvé tri pozície (v poradí: LIDL Slovenská republika, TESCO Stories SK a Kaufland Slovenská republika), na 5. pozícii sa umiestnila BILLA Slovensko a 11. miesto obsadil reťazec TERNO Real Estate. Šiestu pozíciu obsadil veľko-

obchodný reťazec Metro Cash&Carry, 8. pozíciu slovenský veľkoobchod s potravinami Labaš a do prvej dvadsiatky sa dostali 2 predajne značky Coop Jednota Krupina a Nové Zámky. (Tovar&Predaj, 2022) Podobne sa situácia vyvíjala aj v roku 2021. V rámci TOP 30 slovenského obchodu za rok 2021 sa potravinové obchodné reťazce umiestnili na prvých troch miestach (v poradí: LIDL Slovenská republika, TESCO Stories SK a Kaufland Slovenská republika) a obsadili v prvej päťke až 4 pozície (5. miesto BILLA Slovensko) a do prvej dvadsiatky sa ešte dostali rovnako dve predajne značky Coop Jednota Krupina a Nové Zámky. (Tovar&Predaj, 2021) Tovar&Predaj realizuje monitoring viac ako 10 rokov a pozícia maloobchodných reťazcov v rebríčku sa javí stabilná. Monitorig sa však sústreďuje aj na sledovanie podielu verných zákazníkov vo vzťahu k obchodným reťazcom a obchodným formátom. V roku 2022 sa na prvých piatich pozíciách vo vernosti zákazníkov k obchodnému reťazcu umiestnili značky Kaufland (28 %), Lidl (27 %), Tesco (17 %), Coop (11 %) a Billa (9 %). Z hľadiska obchodných formátov je pre zákazníkov najzaujímavejší hypermarket (37 %), diskont (27 %) a supermarket alebo tradičný trh, ktoré získali v hodnotení rovnako (14 %). (Tovar&Predaj, 2022)

Ďalším významným faktorom, ovplyvňujúcim úspešnosť podnikateľských subjektov, je aj geomarketing a jeho nástroje. Podľa P. Horňáka sa zaoberá plánovaním, koordináciou a kontrolou interakcie so zákazníkmi prostredníctvom geografických systémov, pričom zber a spracovanie dát umožňuje ich vizualizáciu na podklade máp. Takýto spôsob uľahčuje orientáciu vo viacerých údajoch a zároveň aj geografickú segmentáciu cieľových skupín. (Jurášková, Horňák, kol., 2012, s. 79) Ide o nástroj, ktorý sa nielen stal populárny (Kotler, 2007, s. 469), ale v súčasnosti môžeme povedať, že bez neho nie je možné na trhu plnohodnotne pôsobiť, pretože podporuje rozvoj podnikania vďaka kvalitnej znalosti množstva údajov dostupných zo štatistík a ich prepojeniu s rôznymi druhmi máp. Podnikateľským subjektom aj obchodným reťazcom zameraným na predaj potravín to umožňuje napríklad správne identifikovať segmenty trhu z hľadiska rôznych sociodemografických dát, preferencie cieľových skupín, ich spotrebiteľských návykov, ekonomickej sily, ale tiež hľadať správnu lokalizáciu maloobchodnej predajne vzhľadom na pozície konkurenčných značiek, resp. možnosti, ktoré daná lokalita ponúka z hľadiska zastavanosti plochy, jej dostupnosti atď. Faktorov však môže byť oveľa viac a podnikateľský subjekt ich musí zohľadňovať už vo fáze plánovania svojich aktivít. Geomarketing a jeho strategické možnosti sú teda efektívnym nástrojom každého podnikateľa, potravinové obchodné reťazce nevynímajúc.

V uplynulom období maloobchod s potravinami ovplyvnilo aj šírenie koronavírusu (COVID-19). Podľa GfK consumer report až 86 % slovenských respondentov uviedlo, že sú zo vzniknutej situácie veľmi (43 %) alebo mierne (43 %) znepokojení. Len 13 % uviedlo, že nemá prehnané obavy a 1 %, že nemá

žiadne obavy. Zároveň sa zistilo, že situácia mala vplyv aj na nákupné správanie spotrebiteľov. 3 z 10 slovenských domácností si urobili mimoriadnu zásobu potravín a obyvatelia Českej aj Slovenskej republiky začali nakupovať krátkodobo vo zvýšenej miere. (GfK, 2020) Neskôr sa situácia na trhu stabilizovala a prieskum Tovar&Predaj uvádza, že v roku 2022 preferovali online nákup 3 % zákazníkov. Tento formát nakupovania však má potenciál rásť, aj keď v segmente potravín, pre ktorý je dôležitá najmä čerstvosť, má svoje limity.

Ak v rámci slovenského trhu zohľadníme nárast počtu maloobchodných reťazcov s potravinami, nárast počtu regionálnych predajní, predajní s ponukou lokálnych potravinových produktov, ponuku v online prostredí a postupnú zmenu spotrebiteľského správania spôsobenú vplyvom životného štýlu a spotrebiteľských preferencií, je pre maloobchodné jednotky dôležité, aby svoju pozornosť sústredili na všetky faktory ovplyvňujúce ich trvalú udržateľnosť a ziskovosť. Ako ukazujú výsledky monitoringu Tovar&Predaj 2022, zákazníci sú stále verní formátom, ktoré ponúkajú možnosť nakúpiť všetok potrebný tovar na jednom mieste (hypermarket a diskont), zároveň však vo vyrovnanosti pozícií tradičného trhu a supermarketu naznačuje, že trend spotrebiteľského správania sa orientuje na preferenciu lokálnych a čerstvých potravín.

## METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Nárast konkurencie v oblasti predaja potravín na slovenskom trhu prebieha už niekoľko rokov. Silné zastúpenie majú najmä maloobchodné reťazce, ktoré neustále otvárajú nové pobočky a rozširujú svoju pôsobnosť aj v lokalitách, ktoré nie sú centrálnou a pešo dostupnou časťou obcí, resp. mestských častí a potenciálni zákazníci sú závislí od využívania osobnej alebo verejnej dopravy. Vyhľadávanie nových lokalít na umiestnenie predajne sa stáva pre manažment reťazcov výzvou, rovnako ako kvalitná znalosť pozície konkurencie, dostupnosti, portfólia a cieľových segmentov. Aby mohlo dôjsť k naplneniu cieľov už spomínaného projektu VEGA, je potrebné:

– identifikovať značky, ktoré pôsobia na trhu a sú maloobchodným reťazcom;
– lokalizovať predajne maloobchodných prevádzok s potravinami podľa jednotlivých reťazcov na území Bratislavy.

Cieľom nášho výskumu je získať odpovede na nasledujúce výskumné otázky:

VO1: Aké značky maloobchodných reťazcov zamerané primárne na predaj potravín pôsobia na trhu v obvodoch I – V Bratislavského kraja?

VO2: Aká je početnosť prevádzok identifikovaných obchodných reťazcov vo vzťahu k obvodom I – V a ich mestským častiam?

### *Výber metódy a postup*

Na získanie odpovedí na výskumné otázky sme využili kvantitatívno-kvalitatívny typ obsahovej analýzy, ktorá je podľa Ondrejkoviča vhodná na skúmanie dokumentov rôzneho typu. (Ondrejkovič, 2017) Zamerali sme sa primárne na kvantitatívne dáta, ktoré zachytili typy značiek maloobchodných predajní s potravinami a početnosť jednotlivých predajní v obvodoch I – V Bratislavského kraja. Sledovali sme umiestnenie predajní vo vzťahu k mestskej časti, obvodu, ale aj vo vzťahu k iným značkám v danej lokalite. Kvalitatívne dáta reprezentovali stručné charakteristiky značiek maloobchodných reťazcov, ktoré nám pomohli vytvoriť si presnejší obraz o jednotlivých značkách a identifikovať ich priority.

Výskumný materiál pre kvantitatívny zber dát tvorili mapy z Google maps vyhľadávača, stiahnuté 11. októbra 2022, na ktorých sme pri vyhľadávaní sústredili pozornosť na predajne s potravinami. Týmto spôsobom sa nám podarilo identifikovať značky maloobchodných reťazcov zameraných primárne na predaj potravín a zároveň zachytiť pozície a adresy jednotlivých predajní. Doplnili sme ich o vyhľadávanie predajní priamo cez webové stránky identifikovaných maloobchodných reťazcov. Vyhľadávanie a aktualizácia dát prebiehali do 30. júla 2023. Ďalší výskumný súbor pre analýzu predstavovali webové stránky identifikovaných značiek maloobchodných reťazcov s potravinami. Tu sme sústredili pozornosť na linky typu „O nás“, „Kto sme“, resp. „Výhody“, čo nám pomohlo uviesť v príspevku charakteristiky značiek a identifikovať priority, na ktoré sa značky pri podnikaní zameriavajú.

Jedným z kľúčových prvkov bolo rozdelenie Bratislavy na obvody a mestské časti. Vychádzali sme z údajov zverejnených na webovej stránke Štatistického úradu Slovenskej republiky, ktoré boli zamerané na Bratislavský kraj. Z celkovej rozlohy Slovenskej republiky predstavuje iba 4,2 %. Podľa územno-správneho usporiadania sa člení na 8 okresov: Bratislava I, Bratislava II, Bratislava III, Bratislava IV, Bratislava V, Malacky, Pezinok a Senec, pričom okresy Bratislava I až V tvoria územie hlavného mesta SR. V štúdii sme v súlade s požiadavkami projektu VEGA sústredili pozornosť práve na tieto obvody a ich mestské časti. Problematické sa javilo priradenie predajne k mestskej časti, ak bola lokácia predajne na hranici dvoch mestských častí. Tento problém sme odstránili identifikáciou smerovacieho čísla a popisného čísla ulice, na ktorej sa predajňa nachádzala. Tie sme zadali do vyhľadávania na OMA.sk a kontrolu sme realizovali cez smerovacie čísla priradené k jednotlivým uliciam v Bratislave. Tento postup nám umožnil znížiť mieru nesprávne zaradených predajní vo vzťahu k mestskej časti.

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

### *Značky maloobchodných reťazcov na území obvodov Bratislava I – V*

Na základe výsledkov analýzy máp, ktoré sme získali z vyhľadávačov Google maps, a webových stránok maloobchodných reťazcov sme zistili, že na území obvodov Bratislava I – V Bratislavského kraja pôsobilo v čase skúmania 13 značiek maloobchodných reťazcov: LIDL, BILLA, Kaufland, Coop Jednota Slovensko, KRAJ, TESCO Stories Slovensko, Potraviny Žabka, Terno real estate, s. r. o., Starý otec, Yeme, FarmFood, Potraviny Malina a Delia. Všetky subjekty sa primárne zameriavali na predaj potravín, čo z pohľadu marketingovej komunikácie a budovania vzťahu značky so segmentom vyvoláva potrebu vzájomne sa odlíšiť a hľadať priestor pre jedinečnú ponuku, ktorá bude pre cieľového zákazníka dostatočne atraktívna. Stručné charakteristiky subjektov nám pomohli vytvoriť si presnejší obraz o jednotlivých značkách, ich zameraní a prioritách.

LIDL je na slovenskom trhu od roku 2004 a aktuálne tvorí sieť 161 predajní. Profiluje sa ako spoľahlivý partner pre jednoduchý a pohodlný nákup. Medzi svoje priority zaraďuje kvalitu a bezpečnosť svojich produktov, trvalú udržateľnosť a ekológiu, kvalitu vlastných značiek a objem produktov s udržateľnou certifikáciou. Prezentuje sa ako spoločensky zodpovedná značka. (O nás – Lidl, 2023)

BILLA na Slovensku začala pôsobiť v roku 1993 a v súčasnosti ponúka tovar a služby v 158 predajniach. Chce pôsobiť ako jedinečný supermarket, ktorý dokáže zákazníkom ponúknuť výnimočný zážitok z nakupovania. (Kto sme, 2023) Deklarovanú čerstvosť a kvalitu potravín zabezpečujú prostredníctvom projektu Doba slovenská, ktorý posilňuje ponuku domácich výrobkov v kategóriách: ovocie a zelenina, mäso a mäsové výrobky, mliečne výrobky, vajcia a pečivo. (Doba slovenská, 2023) Na základe komunikácie značky cez nástroje marketingovej komunikácie (napr. kampaň Neskrývajme naše kvality) sa značka primárne snaží o posilnenie vnímania kvality u slovenských spotrebiteľov.

KAUFLAND má na Slovensku 70 filiálok a ponúka široký sortiment dennej potreby. Dôraz kladie najmä na čerstvé ovocie a zeleninu, mliečne produkty, ako aj mäso, údeniny, syry a ryby. Pre zákazníkov sa snaží zabezpečiť široký výber produktov pochádzajúcich z ich regiónu priamo od výrobcov, ktorí sa opierajú o tradičné postupy výroby (O nás – Kaufland, 2023), čo sa značka snaží komunikovať aj prostredníctvom svojich audiovizuálnych reklám.

COOP Jednota je najstarší obchodný systém na Slovensku, ktorého história siaha až do roku 1845. Prešiel mnohými zmenami a vyprofiloval sa na moderný maloobchod. Jeho cieľom je udržať si pozíciu najväčšieho obchodného reťazca a pozíciu kľúčového predajcu potravín na Slovensku s najväčším podielom slovenských potravín na pultoch predajní COOP Jednota. Najvyššou uznávanou hodnotou systému je spokojnosť zákazníka, k ďalším zaraďuje tvorivého a spo-

kojného zamestnanca, dôveru obchodných partnerov, serióznosť obchodných vzťahov a výhodnosť vzájomných kontraktov. (O nás – Coop Jednota, 2023) Sieť vystupuje pod názvami Coop Jednota Tempo. Koncom roka plánuje otvoriť novú predajňu v Bratislave a posilniť tak svoju pozíciu na tomto trhu.

KRAJ predstavuje sieť domácich potravín, ktorá buduje svoj imidž na princípoch výberu najlepších domácich potravín, poctivosti, láske k remeslu a tradíciám, kraju, úcte a blízkosti k domovom zákazníkov. Prvú predajňu otvorila značka v roku 2018. Sortiment pochádza od regionálnych dodávateľov a orientuje sa na zdravé potraviny (bio, raw, vegetariánske, vegánske, eko), potraviny pre klientov s intoleranciou a bežné potraviny za primerané ceny. (O nás – Kraj, 2023) Svoje predajne má v Bratislave a blízkych obciach (Ivanka pri Dunaji, Most pri Bratislave, Nová Dedinka, Rovinka), ale aj v Žiline, Nitre, Holíči, Stupave, Pezinku, Trnave či Trenčíne (https://www.krajpotravin.sk/predajne).

TESCO vstúpilo na slovenský trh v roku 1996. Svoje výrobky a služby ponúka vo viacerých typoch predajní – hypermarket, klasická predajňa, expres. Sortiment je najmä v hypermarketoch rozšírený o výrobky bežnej spotreby a do ponuky reťazec zahrnul napr. značku módneho oblečenia a produktov do domácností F&F, službu mobilného operátora Tesco mobile alebo finančné služby. Značka sa aktívne angažuje v oblasti podpory komunitných projektov a aktívne sa zapája do boja proti plytvaniu potravinami. (Ako išiel čas..., 2023)

ŽABKA vznikla zápisom do Obchodného registra spoločnosti Tesco Franchise Stores, s. r. o., ako dcérska spoločnosť TESCO STORES SR, a. s., a funguje ako samostatná spoločnosť skupiny TESCO. Potrebám zákazníkov sa snažia prispôsobiť nielen otváracie hodiny, ale aj sortiment, lokácie predajní, kvalitu obsluhy a poskytovaných služieb. (O nás – Žabka, 2023) Podľa údajov na Google maps má predajne primárne v Bratislave, ale značku môžeme nájsť aj v Trnave, Senci, Šamoríne a Stupave.

TERNO je slovenskou sieťou potravín, ktorej história siaha až do roku 1978 a vo svojom portfóliu má predajne značky TERNO a Moja Samoška. Špecializujú sa na čerstvé a zdravšie alternatívy výrobkov, ktoré sú preverené. Prevádzkujú viac ako 125 predajní rôznych formátov, od menších predajní v blízkosti obydlí až po supermarkety s vlastnou ručnou pekárenskou výrobou. (O nás – Terno, 2023)

STARÝ OTEC je potravinový reťazec, ktorého cieľom je ponúknuť zákazníkovi výlučne na Slovensku vyrábané potraviny. Prezentuje sa snahou podporiť domácich výrobcov, vybudovať širšie povedomie o ich značkách a produktoch a získať nových zákazníkov. Kvalitu výrobkov zastrešujú prostredníctvom malých a stredných dodávateľov. Na pultoch môže zákazník nájsť produkty vyrábané podľa tradičných receptúr, ktoré spĺňajú z hľadiska svojho zloženia najprísnejšie kritériá. (O nás – Starý otec, 2023)

YEME predstavuje čisto slovenský koncept reflektujúci na potreby slovenského zákazníka. Ide o koncept rodinného obchodu s potravinami, ktorý sa snaží skĺ-

biť komfort mestského nákupu s kvalitou tradičných a farmárskych výrobkov. Na pulty prináša kvalitné, poctivé a prevažne lokálne potraviny. (Výhody Yeme, 2023)

FARMFOODS je konceptom krátkeho dodávateľského reťazca slovenských poľnohospodárov, ktorí na pulty svojich predajní prinášajú výborné potraviny z vlastných fariem, polí a výrobných prevádzok. Vyše 600 výrobkov označených logom Farmfoods koncept sú v natur – v prírodnej kvalite. Reťazec sa snaží o sprístupnenie domácich kvalitných produktov slovenskému zákazníkovi, pričom deklaruje využívanie postupov nad rámec platných noriem. (O nás – Farmfoods, 2023)

Potraviny MALINA vstúpili na bratislavský trh v roku 2015. Medzi svoje benefity radia široký sortiment produktov, ich čerstvosť, blízkosť k zákazníkovi, dlhé otváracie hodiny a podporu regiónu vďaka ponuke lokálnych potravín od domácich výrobcov a slovenských dodávateľov. (O nás – Malina potraviny, 2023)

DELIA potraviny je slovenská maloobchodná sieť potravín, ktorá vstúpila na trh v roku 2015. Pôsobí primárne v Bratislave a širšom okolí. Za hlavnú výhodu sieť považuje blízkosť k zákazníkom, rýchly a pohodlný nákup, flexibilitu v otváracích hodinách a širokú ponuku výrobkov. Prioritou je predaj kvalitných a čerstvých potravín, estetické a dizajnovo „zážitkové“ obchody s príjemnou rodinnou atmosférou. K víziám patrí zvyšovanie počtu prevádzok a zodpovednosť voči zákazníkom, dodávateľom i vlastným zamestnancom. (O nás – Delia, 2023)

Z charakteristík vyplynulo, že silné zahraničné obchodné reťazce (napr. Tesco, Billa, Kaufland, Lidl) sa významnejšie orientujú okrem potravín aj na širšiu ponuku produktov všeobecnej spotreby, pričom deklarujú najmä kvalitu, čerstvosť a podiel slovenských výrobkov v ponuke. Značka Lidl využíva sezónnu/tematickú ponuku, ktorú propaguje v týždenných cykloch so začiatkom predaja od pondelka a od štvrtka, Tesco zasa výraznejšie rozšírilo ponuku poskytovaných služieb pre zákazníkov a tovar ponúka vo viacerých typoch predajní vrátane siete predajní Žabka, ktorú spustilo od roku 2020 v Českej republike a neskôr aj na Slovensku. Ako jediný reťazec ponúka celoročne okrem potravín aj tovar v rôznych kategóriách: odevy, papiernictvo a školské potreby, elektronika, drogéria, domácnosť a dekorácie a pod., čím vytvára pre zákazníka možnosť nakúpiť na jednom mieste všetko, čo potrebuje, s komfortom parkovania, resp. návštevy iných obchodov, ak je Tesco súčasťou väčších obchodných centier. Pri typológii predajní vidieť podobnosť s obchodným reťazcom Terno, ktorý tiež vybudoval sieť hypermarketov a ponúka aj niektoré druhy spotrebného tovaru. Billa a Kaufland sa snažia o komunikáciu tém zameraných na čerstvosť, lokálnosť a dostupnosť pre klientov. Všetky spomínané reťazce si vybudovali vlastnú značku potravín, ktorá je komunikovaná ako „výhodný nákup“ v pomere kvalita a cena, Tesco a Billa zaradili do portfólia aj prémiové produkty pod vlastnými značkami.

Menšie reťazce (napr. Kraj, Starý otec, Farmfoods, Yeme, Malina potraviny, Žabka) deklarujú, že sa vo väčšej miere orientujú na ponuku domácich potravín

od menších a stredných slovenských dodávateľov, na tradície, remeselný pôvod výrobkov a ich vysokú kvalitu, vďaka ktorej výrobky neobsahujú umelé prísady, resp. ich obsahujú minimum, a spĺňajú požiadavky kladené na zdravé potraviny. Žabka sa sústreďuje na prispôsobovanie sa potrebám zákazníka. Delia, ktorú môžeme do tejto kategórie zaradiť tiež, sa sústreďuje na kvalitu a čerstvosť, dizajnové a estetické prostredie a prístup k zákazníkom. Spolu s Yeme prináša pre zákazníka priestor kaviarne. Koncept predajní sa pretavuje aj do interiérových riešení.

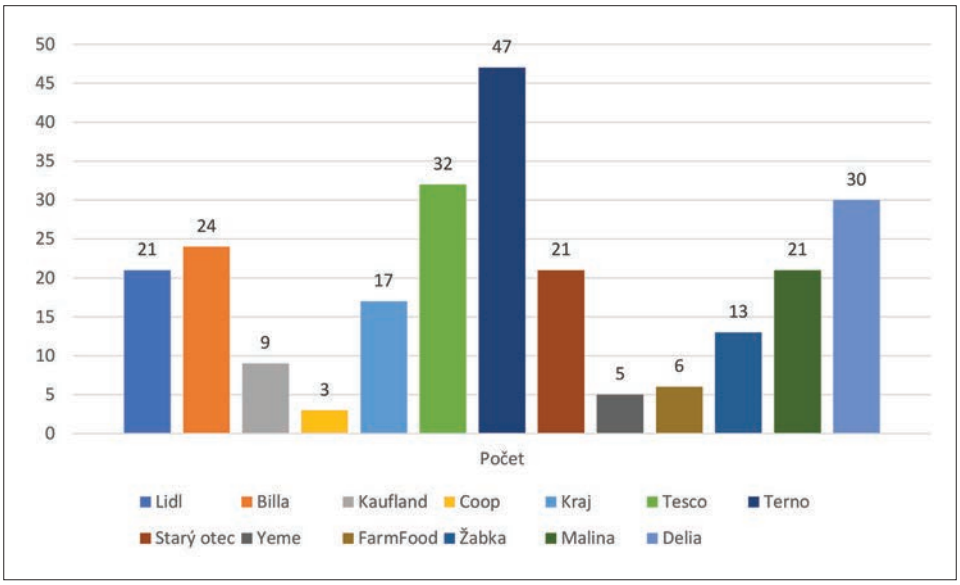
Špecifické postavenie má Coop Jednota. Vyniká najvyšším počtom predajní na území Slovenska a pokrýva regióny (mestá, obce), ktoré sú pre ostatné obchodné reťazce z pohľadu podnikateľského zámeru neatraktívne alebo málo atraktívne. Tento fakt reťazcu podľa jeho predsedu J. Bilinského spôsobuje ekonomické problémy, ktoré spustila v ostatnom čase najmä energetická kríza, nárast cien elektrickej energie a vyššie ceny domácich potravín, ktoré sú na ich pultoch (Bilinský, 2022). Na jednej strane môže tento fakt pôsobiť ako pozitívny prvok pri budovaní trvalého vzťahu so zákazníkmi, na druhej strane je vo vzťahu k Bratislave a jej mestským častiam menej relevantný, pretože v Bratislave má Coop otvorené iba 3 predajne, pričom plánuje otvorenie štvrtej. Špecifikom tohto reťazca bolo aj zameranie na spokojnosť vlastných zamestnancov a obchodných partnerov.

Najvýznamnejšími prvkami, ktoré spájali väčšinu reťazcov z hľadiska ich preferencií, sú domáce/lokálne potraviny, čerstvosť ponuky a spokojnosť zákazníka.

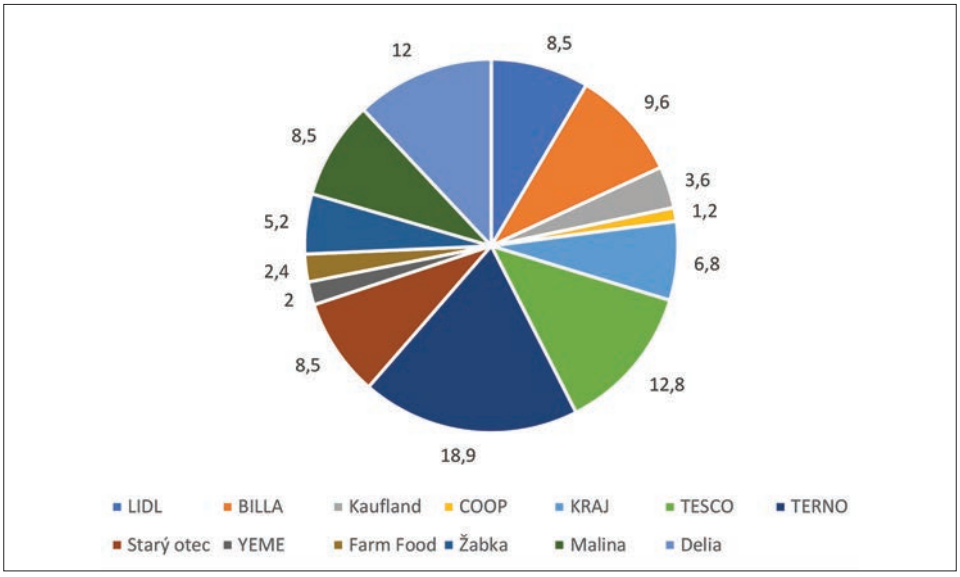
### *Početnosť predajní maloobchodných reťazcov s potravinami na území Bratislavy*

V sledovanom období sa na území Bratislavy nachádzalo 249 maloobchodných prevádzok zameraných na predaj potravín. Odpoveď na VO2, ktorá je zameraná na početnosť výskytu jednotlivých značiek obchodných reťazcov s potravinami v Bratislavskom kraji, uvádzame v grafoch 1 a 2.

Výsledky výskumu ukázali, že najpočetnejšie zastúpenie majú predajne obchodného reťazca Terno (N = 47), ktoré predstavujú 18,9 % z celkového počtu predajní (N = 249), pričom dve z predajní vystupujú pod značkou Moja Samoška. Menšie zastúpenie v počte predajní majú Tesco 12,8 % (N = 32), Delia 12 % (N = 30), Billa 9,6 % (N = 24). Značky Lidl, Starý otec a Malina majú rovnaký podiel 8,5 % (N = 21). Ostatné značky potravinových reťazcov sa pohybujú v rozpätí od 6,8 do 1,2 % (N = 17 – 3). Ako sme uviedli pri charakteristikách jednotlivých značiek, značka Žabka funguje ako samostatná sieť spoločnosti Tesco. Ak by sme zastúpenie týchto značiek spojili, pozícia Tesca by sa posilnila na úroveň 20,5 %, čím by sa začala vyrovnávať postaveniu značky Terno, ktorá prevádzkuje aj sieť predajní Moja samoška (N = 2).




**Graf 1**
Početnosť maloobchodných predajní reťazcov s potravinami v Bratislave
Zdroj: vlastné spracovanie




**Graf 2**
Percentuálne zastúpenie značiek maloobchodných reťazcov v Bratislave
podľa počtu predajní
Zdroj: vlastné spracovanie

Na počet predajní obchodných reťazcov zameraných na ponuku potravín na trhu v sledovaných častiach Bratislavy vplýva viacero faktorov, ktoré treba pri ďalšom výskume zohľadniť. K najvýznamnejším môžeme zaradiť počet obyvateľov v jednotlivých mestských častiach, migráciu obyvateľov cez mestské časti, spoločensko-ekonomickú situáciu, kúpyschopnosť obyvateľov, rozlohu mestskej časti, konkurenčné subjekty v lokalite a možnosti na developerské aktivity reťazcov. Samozrejme, faktorov môže byť ešte viac, pretože dôležitú úlohu zohráva aj životný štýl obyvateľov, stravovanie a priority pri výbere produktov, zloženie obyvateľstva z hľadiska ich nákupného správania a rozhodovania, rôzne segmentačné kritériá zohľadňujúce vlastnosti potenciálnych zákazníkov, rozsah produktovej ponuky, kvalita ponúkaných výrobkov a služieb, imidž značky, obchodná stratégia reťazcov a pod. Vplyv na ziskovosť maloobchodných reťazcov s potravinami má aj cestovný ruch. Podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky žilo k 31. 12. 2021 na území Bratislavy 723 714 obyvateľov, čo predstavuje 13,3 % z celkového počtu obyvateľov Slovenska. V mesiacoch január až október 2023 navštívilo Bratislavský kraj priemerne 113 471,7 turistov, pričom priemerný počet prenocovaní bol za rovnaké obdobie 220 423. Tento faktor môže významnejšie ovplyvniť okresy, ktoré sú z hľadiska historických, kultúrnych zaujímavostí najatraktívnejšie. V Bratislave ide primárne o Bratislavu I, teda Staré Mesto, ktorého návštevnosť v sledovanom období dosiahla priemerne 104 682, čo predstavuje najviac spomedzi okresov Bratislavského kraja.

Vzhľadom na to, že všetky nami sledované subjekty podnikajú primárne s rovnakým druhom komodít a na približne rovnakých trhoch, situácia núti spoločnosti hľadať jedinečné portfólio v oblasti výberu produktov a nastavenia doplnkových služieb, vybrať správnu lokáciu predajne, sledovať početnosť zastúpenia prevádzok v lokalite a budovať vernostné programy s ohľadom na cieľové skupiny a ich potreby a priority.

Početnosť predajní prislúchajúcich k vybraným reťazcom sme preto sledovali aj vo vzťahu ku všetkým mestským častiam v Bratislave I – V. Výsledky uvádzame v tabuľke 1.

**Tabuľka 1**

Početnosť predajní maloobchodných reťazcov vo vzťahu k mestským častiam obvodov Bratislava I – V

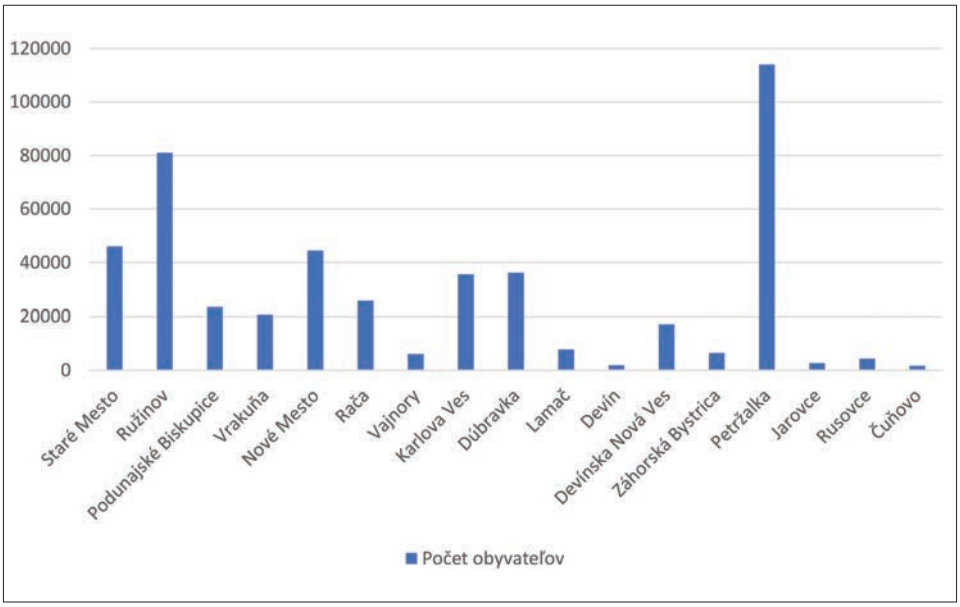
| Názov reťazca | BA I | BA II | | | BA III | | | BA IV | | | | | | BA V | | | | ∑ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SM | Ru | PB | Vr | NM | Ra | Va | ZB | DNV | De | KV | Dú | La | Pe | Rs | Ja | Ču | |
| **Lidl** | 2 | 5 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 21 |
| **Billa** | 6 | 4 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 2 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 24 |
| **Kaufland** | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| **Coop** | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| **Kraj** | 1 | 5 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 17 |
| **Tesco** | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 | 7 | 0 | 0 | 0 | 32 |
| **Terno** | 6 | 10 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 0 | 2 | 0 | 4 | 1 | 0 | 11 | 0 | 0 | 0 | 47 |
| **Starý otec** | 0 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 5 | 0 | 0 | 0 | 21 |
| **Yeme** | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| **Farm Food** | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| **Žabka** | 5 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| **Malina** | 6 | 7 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 21 |
| **Delia** | 12 | 8 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 | 30 |
| **Spolu MČ** | **48** | **57** | **8** | **6** | **21** | **13** | **4** | **2** | **7** | **0** | **16** | **12** | **5** | **46** | **1** | **2** | **1** | **249** |
| **Spolu za obvody** | **48** | **71** | | | **38** | | | **42** | | | | | | **50** | | | | **249** |
| **Počet obyvateľov k 30. 6. 2022** | 46 680 | 125 307 | | | 76 831 | | | 105 109 | | | | | | 122 322 | | | | 476 249 |

Vysvetlivky skratiek názvov mestských častí: SM – Staré Mesto; Ru – Ružinov, PB – Podunajské Biskupice, Vr – Vrakuňa; NM – Nové Mesto, Ra – Rača, Va – Vajnory; ZB – Záhorská Bystrica, DNV – Devínska Nová Ves, De – Devín, KV – Karlova Ves, Dú – Dúbravka, La – Lamač; Pe – Petržalka, Rs – Rusovce, Ja – Jarovce, Ču – Čunovo

Zdroj: vlastné spracovanie, Štatistický úrad SR

Podľa obvodov má najväčší počet predajní maloobchodných reťazcov Bratislava II (N = 71), ktorá pokrýva mestské časti Ružinov, Podunajské Biskupice a Vrakuňa, pričom najväčší počet maloobchodných reťazcov je v mestskej časti Ružinov (N = 57) a najmenší počet prevádzok je v obvode Bratislava III – Nové Mesto, Rača a Vajnory (N = 38). Vyšší počet predajní sme identifikovali aj v mestských častiach Staré Mesto (N = 48) a Petržalka (N = 46). Na vyšší počet mal vplyv počet obyvateľov mestskej časti a tiež počet návštevníkov spojených s cestovným ruchom.

Pri počte obyvateľov jednotlivých mestských častí sme museli vychádzať zo sčítania obyvateľov domov a bytov 2021 (graf 3), pretože údaje Štatistického úradu boli síce aktuálnejšie, ale boli viazané na obvody ako celky. Pri interpretáciách dosiahnutých výsledkov sme zohľadnili aj údaje o vplyve cestovného ruchu a pohybe obyvateľov medzi obvodmi a mestskými časťami.




**Graf 3**
Stav počtu obyvateľov v mestských častiach Bratislavy
Zdroj: Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2021;
https://www.scitanie.sk/vybrane-udaje#

Aby sme dokázali porovnať jednotlivé obvody, vypočítali sme priemerný počet obyvateľov na 1 predajňu pre všetky obvody. V jednotlivých obvodoch Bratislavy v sledovanom období žilo 475 503 obyvateľov. Na 1 predajňu maloobchodných reťazcov s potravinami v Bratislave pri súčte všetkých obvodov pripadá zaokrúh-

lene 1 910 obyvateľov. V tabuľke 2 uvádzame počet obyvateľov, ktorí pripadajú na 1 predajňu v sledovaných obvodoch Bratislavy.

**Tabuľka 2**

Počet obyvateľov pripadajúcich na 1 predajňu podľa obvodov I – V

| **Obvod** | **Bratislava I** | **Bratislava II** | **Bratislava III** | **Bratislava IV** | **Bratislava V** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Počet obyvateľov** | 46 080 | 125 179 | 76 270 | 105 245 | 122 729 |
| **Počet predajní** | 48 | 71 | 38 | 42 | 50 |
| **Priemerný počet obyvateľov na 1 predajňu** | 960 | 1 763 | 2 007 | 2 505 | 2 455 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednoznačne najmenší podiel obyvateľov na 1 predajňu je v mestskej časti Staré Mesto (obvod Bratislava I), ktorý predstavuje 960 obyvateľov. Najvýznamnejšie sa tu prejavil vplyv zvyšovania počtu návštevníkov Starého Mesta, ktorý spôsobuje intenzívnejší rozvoj cestovného ruchu, pracovná migrácia obyvateľstva, sídla univerzít, škôl, úradov a inštitúcií, resp. zdravotníckych zariadení. Tieto faktory zvyšujú počet obyvateľov pohybujúcich sa v tejto lokalite a umožňujú predajniam jednotlivých značiek prosperovať napriek nižšiemu priemernému počtu obyvateľov pripadajúcich na 1 predajňu. Počet obyvateľov na 1 predajňu v obvodoch Bratislava III, IV a V presiahol hranicu 2 000. Ide o lokality, ktoré potenciálne predstavujú priestor na zvýšenie počtu predajní, ale zohľadniť bude treba aj ďalšie faktory, ako je migrácia obyvateľov do iných obvodov Bratislavy, kúpyschopnosť obyvateľstva, preferencie z hľadiska potrieb obyvateľov pri zohľadnení ich nákupného správania a pod.

Ak na problematiku budeme nahliadať cez počet predajní podľa jednotlivých značiek maloobchodných reťazcov, najväčší počet predajní v sledovaných obvodoch Bratislavy má Terno (N = 47), čo predstavuje až 18,9 %. Viac ako 30 predajní má Tesco (N = 32). Produktovým portfóliom, ktoré dokonca zahŕňa aj prevádzku čerpacích staníc a typológiou predajní patrí k najsilnejším subjektom na sledovanom trhu. V Bratislave má otvorené rôzne typy predajní od veľkých hypermarketov cez supermarkety až po tzv. expres predajne. Na hranici 30 predajní je ešte Delia, ktorá najviac predajní prevádzkuje v Starom Meste (N = 12).

Ide o jednu štvrtinu celkového počtu maloobchodných predajní identifikovaných v tomto obvode. Vo významnejšej miere sú zastúpené ešte značky Billa (N = 24), Lidl, Malina a Starý otec (každá značka N = 21) a Kraj (N = 17).

Zaujímavá je aj početnosť zastúpenia značiek vo vzťahu k mestským častiam. Značky zamerané na kvalitnejšie produkty a disponujúce kaviarňou (Delia, Yeme), resp. preferujúce blízky vzťah ku klientovi (Malina, Žabka) sú koncentrované vo významnejšej miere v Starom Meste. Maloobchod Malina sa okrem toho jasne sústreďuje na mestské časti s najväčším počtom obyvateľov: Petržalku, Ružinov, Staré a Nové Mesto. V najosídlenejších mestských častiach Petržalka a Ružinov má významné zastúpenie Terno, ktoré v Petržalke otvorilo 11 a v Ružinove 10 predajní, Tesco, ale vzhľadom na celkový počet svojich predajní v obvodoch Bratislavy aj Kraj, Lidl, Billa a FarmFood. Je zjavné, že počet obyvateľov patrí medzi významné faktory výberu lokalizácie predajne z hľadiska mestských častí.

## ZÁVER

Cieľom príspevku bolo pre potreby projektu VEGA *Inovatívne obchodné modely formátov maloobchodných jednotiek založené na dátach geomarketingu a ich vplyv na tvorbu hodnotovej ponuky v maloobchodnej sieti potravín v období digitalizácie* zmapovať maloobchodné reťazce s potravinami v bratislavských obvodoch I – V. Svoju pozornosť sme v súlade s požiadavkami projektu sústredili na identifikáciu značiek podnikajúcich v tejto lokalite a zároveň početnosť predajní vo vzťahu k obvodom a im prislúchajúcim mestským častiam.

Zistili sme, že v Bratislave svoje predajne otvorilo 13 maloobchodných reťazcov s potravinami: Terno, Tesco, Lidl, Billa, Kaufland, Coop, Kraj, Starý otec, Yeme, FarmFood, Žabka, Malina a Delia. Zároveň sa nám podarilo identifikovať základné podnikateľské koncepty, s ktorými značky vstupujú na trh a ktorými sa snažia odlíšiť od konkurencie a osloviť zvolené cieľové skupiny.

Formulácia VO2: *Aká je početnosť prevádzok identifikovaných obchodných reťazcov vo vzťahu k obvodom I – V a ich mestským častiam?* nám umožnila získať okrem údajov o početnosti prevádzok v jednotlivých obvodoch a mestských častiach aj informácie o postupe predajní pri umiestňovaní prevádzok z hľadiska ich lokalizácie. K najvýznamnejším faktorom patril počet obyvateľov mestskej časti, vplyv cestovného ruchu a migrujúce obyvateľstvo. Potenciál na otvorenie predajne s potravinami majú lokality, v ktorých je zvýšený počet obyvateľov na jednu predajňu.

Problematika si však vyžaduje ešte detailnejšie skúmanie, ktoré by sa malo zamerať na kúpyschopnosť obyvateľstva v jednotlivých lokalitách, preferencie pri nákupnom správaní, lokalizáciu predajne vo vzťahu ku konkurenčným subjektom, k dostupnosti (pešo, MHD, osobnou dopravou a zohľadnením možnosti

na parkovanie), ale aj na hľadanie ďalších argumentov a konceptov, ktoré by mali potenciál zákazníka nielen zaujať, ale aj udržať.

Na trh vstúpili a vstupujú menšie subjekty, ktoré sa orientujú len na vybraný druh potravinárskych produktov, ako sú napr. pekárne, predaj z dvora, samozbery, výrobcovia medu, pestovatelia orechov, ovocia, zeleniny a pod., ktoré majú v dnešnej dobe potenciál ovplyvniť najmä zákazníkov so záujmom o zdravú stravu, BIO produkty, životný štýl a ekológiu. Silným argumentom pre tieto skupiny je aj fakt, že disponujú potenciálom vybudovať blízky vzťah so zákazníkom. Napriek tomu, že maloobchodné reťazce zaradili do svojho produktového portfólia výrobky tohto typu, budovanie blízkeho vzťahu so zákazníkmi je zložitejšie. Ak zohľadníme pri segmentácii generačný prístup, ide a v budúcnosti pôjde o skupiny obyvateľov, ktoré zároveň majú ochotu podriadiť organizáciu svojho osobného času vlastným prioritám a využívať online nakupovanie. Je zjavné, že životný štýl týchto segmentov sa už premietol do tvorby konceptov skúmaných obchodných reťazcov (napr. Yeme, Starý otec, Kraj) a reťazce začali svoje pobočky otvárať aj v blízkom okolí Bratislavy. Dôvodom pre takéto rozhodnutia nie je len „obsadenosť“ lokalít v obvodoch hlavného mesta, ale aj možnosť vybudovať prevádzku v blízkosti obcí a ich satelitov, kde sa sústreďuje viacero obchodných reťazcov s rôznym produktovým zameraním (lekárne, drogérie, chovateľské potreby, spotrebný tovar a pod.), ktoré osídľujú potenciálni zákazníci preferujúci život mimo Bratislavy. Takýto typ predajných miest ponúka nákup rôznych druhov tovaru na jednom mieste a v blízkosti migračnej trasy napr. medzi zamestnaním a bydliskom. Dáta geomarketingu sa tak stali dôležitým pilierom využívania inovatívnych prístupov pri budovaní maloobchodných prevádzok s potravinami, ale aj inými komoditami.

## BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY


*Ako išiel čas so spoločnosťou Tesco.* (2023). Dostupné na internete dňa 15. 5. 2023: https://tesco.sk/25rokov/

Bilinský, J. (2022). Známemu reťazcu potravín v 300 obciach hrozí koniec: Vojnu sme prežili, drahú energiu nie. 2022. *Plus Jeden deň Regióny*. Dostupné na internete dňa 30. 3. 2023: https://www1.pluska.sk/regiony/potravinam-stovkach-obci-hrozi-krach-draha-energia-nas-zruinuje-tvrdi-sef-znameho-retazca

Bilinský J. (2022). Čelíme ohrozeniu, potrebujeme zastropované ceny energií, volá o pomoc Coop Jednota. *Trend.sk*. Dostupné na internete dňa 30. 3. 2023: https://www.trend.sk/spravy/celime-ohrozeniu-potrebujeme-zastropovane-ceny-energii-vola-pomoc-coop-jednota

*Bratislavský kraj – charakteristika regiónu*. 23-02-2023. Dostupné na internete dňa 13. 9. 2023: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/regional/bratislava/

about/!ut/p/z1/jZHNDoIwEIQfqQOUv-OCUmoIQiuCvRhOhkTRg_H5bQwnEyt728w3s7tZZtjAzDy-psv4nO7zeLX9yUTnNpZJlnmEJIwBWesOOGrRImL9F1CrLeSBGqF23AMPmbFyoRufUi7yjdoXVs79RfeRD3iL3wGYNfNzQSWPKyCpRAhJZafSNghAwTo_fhRhnd8BGHd8z8wHcV3wL8O4l-RugA7hAji-8Lh1tgZMcqI3lmm1Nw!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

*Demografia a sociálne štatistiky.* (2023). Dostupné na internete dňa 30. 5. 2023: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_dem/om7005rr/v_om7005rr_00_00_00_sk

*Doba slovenská*. (2023). Dostupné na internete dňa 28. 4. 2023: https://www.billa.sk/nase-znacky/doba-slovenska

GfK (2020). *Reakcia kupujúcich na aktuálnu pandemickú krízu*. Dostupné na: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/dyna_content/cz/2020/sk_gfk_consumer_reporter_special_edition_coronavirus.pdf

Jurášková, O., Horňák, P. a kolektív. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha : Grada. 271 s. ISBN 978-80-247.4354-7

Kotler, Ph. (2007). *Moderní marketing*. Praha : Grada. 4. európske vydanie. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

*Kto sme.* Dostupné na internete dňa 15. 3. 2023: https://www.billa.sk/o-spolocnosti/kto-sme

Lidl je obchodníkom roka podľa slovenských zákazníkov aj desiatykrát v rade. *Plus 1 deň*, 28-04-2023. Dostupné na internete dňa 13. 9. 2023: https://www1.pluska.sk/zaujimavosti/lidl-je-obchodnikom-roka-podla-slovenskych-zakaznikov-aj-desiatykrat-rade

Mittaš, M., Výcha, D. (2022). *Kto vlastní reťazce pôsobiace na Slovensku*? Dostupné na internete dňa 12. 4. 2022: https://www.peniaze.sk/ekonomika/9197-kto-vlastni-retazce-posobiace-na-slovensku

*O nás*. Dostupné na internete dňa 7. 3. 2023: https://www.terno.sk/o-nas/informacie/

*O nás – Delia*. Dostupné na internete dňa 13. 2. 2023: https://deliapotraviny.sk/o-spolocnosti/

*O nás – Farmfoods.* Dostupné na internete dňa 15. 3. 2023: https://www.farmfoods.sk/onas-menu.

*O nás – Kraj.* Dostupné na internete dňa 15. 3. 2023: https://krajpotravin.sk/o-nas.

*O nás – Kaufland*. Dostupné na internete dňa 15. 3. 2023: https://spolocnost.kaufland.sk/o-nas.html

*O nás – Lidl*. Dostupné na internete dňa 15. 3. 2023:https://spolocnost.lidl.sk/?_ga=2.108644161.2127147700.1632924587-1756924967.1632924587

*O nás – Starý otec.* Dostupné na internete dňa 15. 3. 2023: https://www.staryotec.sk/o-nas/

*O nás – Terno*. Dostupné na internete dňa 7. 3. 2023: https://www.terno.sk/o-nas/informacie/

*O nás – Malina potraviny*. Dostupné na internete dňa 20. 6. 2023: https://www.malina.sk/o-nas/

*O nás – Potraviny Žabka*. Dostupné na internete dňa 15. 10. 2023: https://izabka.sk/o-nas/kto-sme

Ondrejkovič, P. *Kapitoly z metodológie výskumu v sociálnych vedách*. Levice : Client Service. 300 s. ISBN 978-80-972661-0-3

*Sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2021*. Dostupné na internete dňa 21. 12. 2023: https://www.scitanie.sk/vybrane-udaje#

Tesco sa stalo Rastlinným reťazcom roka 2022. 20-07-2022. *Sita, Webnoviny.sk*. Dostupné na internete dňa 13. 9. 2023: https://www.finreport.sk/agenturne-spravy/tesco-sa-stalo-rastlinnym-retazcom-roka-2022/

Tovar&Predaj. (2021). *TOP 30 slovenského obchodu 2021*. Kľúč k porozumeniu pohybom v retaile. Dostupné na internete dňa 22. 6. 2023: https://www.tovarapredaj.sk/top-30-slovenskeho-obchodu/

Tovar&Predaj. (2022). *TOP 50 slovenského obchodu 2022*. Kľúč k porozumeniu pohybov v reaile. Dostupné na internete dňa 13. 9. 2023: https://www.tovarapredaj.sk/top-50-slovenskeho-obchodu/

*Výhody Yeme.* Cit. 15-03-2023. Dostupné na: https://www.yeme.sk/vyhody-yeme

*Zákon č. 358/2003 Z. z., § 2, písm. d).* Dostupné na internete dňa 13. 9. 2023: https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2003/358/vyhlasene_znenie.html

Zamkovská, I. (2002). *Obchodné reťazce na Slovensku*. Dostupné na internete dňa 23. 3. 2023: https://cepa.priateliazeme.sk/nas-archiv/spravy/868-obchodne-reazce-na-slovensku

**Mgr. Tatiána Deptová, PhD.**
Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave
Katedra marketingovej komunikácie
Štúrova 9
811 02 Bratislava
E-mail: tatiana.deptova@uniba.sk
Tel.: +421 2 9013 2214

# HODNOTOVÁ PONUKA A POSKYTOVANIE HODNOTY V KONTEXTE FAKTOROV OBCHODNÉHO MODELU FORMÁTOV MALOOBCHODNÝCH PREDAJNÍ POTRAVÍN V LOKALITE BRATISLAVA V ÉRE DIGITALIZÁCIE

*The value offer and the value delivery in the context of factors of the business model of retail food store formats in Bratislava in the era of digitalization*

Pavol Kita, Marta Žambochová

**Abstract**

**Purpose of the article.** The aim of the article is to define the components of the business models of the established formats of retail food stores in the era of digitalization, which are taken into account by the managers of the formats of retail food stores when creating an innovative business model and by which they create a value offer and a value delivery to customers in the context of changes in the factors of the business model.

**Methodology.** The article first presents a general description of basic concepts related to digitization and value proposition, then explains the methodology. The starting point of the research is formulated research questions. Analysis of knowledge from empirical research is based on statistical methods in order to answer research questions.

**Findings.** Four different clusters of retail store formats are identified from the survey data from the Bratislava location. This made it possible to define the relevant components of the business models. Further, the individual components of the value offer are illustrated according to the territorial formats of retail stores and territorial districts.

**Conclusions.** The overall analysis shows that grocery retail unit formats use differentiated approaches to business model innovation. Their goal is to find a viable value proposition and way to deliver value.

**Keywords:** business model, digitization, value proposition, value delivery, business model components.

**JEL Classification:** M31

## ÚVOD

Myšlienka, ako vytvára a poskytuje obchodný model hodnotu, sa zdôrazňuje už dlho. Výskum je však limitovaný, pokiaľ ide o komponenty obchodných modelov etablovaných formátov maloobchodných predajní potravín v ére digitalizácie, ktoré pri vytváraní inovatívneho obchodného modelu berú do úvahy manažéri formátov maloobchodných predajní s potravinami a ktorými vytvárajú hodnotovú ponuku zákazníkom.

Tento článok je súčasťou širšieho výskumu zameraného na inovatívne obchodné modely formátov maloobchodných jednotiek založených na dátach geomarketingu a ich vplyv na tvorbu hodnotovej ponuky a maloobchodnej siete potravín v období digitalizácie na území hlavného mesta Slovenska Bratislavy.

Článok využíva obchodný model canvas so zreteľom na dimenziu hodnotovej ponuky a poskytovanie hodnoty zákazníkom v kontexte faktorov, vplývajúcich na obchodný model, s cieľom preskúmať nové komponenty obchodného modelu, ktoré pri vytváraní inovatívneho obchodného modelu berú do úvahy manažéri etablovaných formátov maloobchodných predajní s potravinami v ére digitalizácie.

V súlade s tým sa od marca do júna 2022 uskutočňovali pološtruktúrované rozhovory s manažérmi formátov predajní potravín na území hlavného mesta Bratislavy s cieľom získať rozsiahlu bázu kvalitatívnych informácií. Nová hodnotová ponuka je účinným spôsobom, ako vyvinúť inovatívne riešenia produktov a služieb s cieľom poskytnúť jedinečnú hodnotu. Je to cesta rozvoja pre udržateľný rozvoj maloobchodnej siete potravín mesta Bratislavy.

## TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Digitálna ekonomika vytvorila nové príležitostí, ktoré vedú k inovácii obchodných modelov (Ammar, Chereau, 2018; Giesen a kol.; 2007, s. 27 – 33) etablovaných formátov maloobchodných predajní potravín. Podľa niektorých autorov (Bodhani, 2012, s. 46 – 49; Aubrey, Judge, 2012, s. 31) ide o príležitosť znovuobjaviť fyzický obchod.

Formáty maloobchodných jednotiek rozvíjajú svoje obchodné modely v náročných podmienkach, t. j. v podmienkach zmien spotrebiteľského dopytu a prepojenia technológie so zákazníkmi, pričom zároveň čelia obmedzeniam v dôsledku zdrojov a časových limitov. Pandémia SARS-CoV-2 poukázala na to, aké úskalia so sebou prináša podnikanie v globálnej a nestálej ekonomike. Koronakríza a jej následky zdôraznili nevyhnutnosť prechodu formátov maloobchodných jednotiek na flexibilné obchodné modely s digitálnymi komponentmi, prostredníctvom ktorých môže maloobchodná jednotka adekvátne a rýchlo reagovať na rozličné zmeny alebo výpadky na trhu. Digitálne technológie sú nositeľmi inovatívneho prí-

stupu a maloobchodným jednotkám umožňujú dosahovanie strategických cieľov efektívnejším spôsobom. Digitalizácia je zároveň unikátna pre každý veľkostný typ maloobchodnej jednotky. V digitálnom veku sa čoraz väčší počet maloobchodníkov snaží dostať na širšie trhy predajom prostredníctvom viacerých kanálov fyzických predajní a online maloobchodu.

Prienik digitálnych technológií do aktivít formátov maloobchodných predajní vedie k zmene obchodných modelov etablovaných maloobchodných prevádzok a k prehodnocovaniu ich vzťahov, ktorými sa tieto angažujú pri vytváraní hodnôt pre zákazníkov. Digitálne technológie ponúkajú možnosti pre nové postupy, ktoré poskytujú podnikateľské príležitosti a umožňujú rozvoj nových obchodných modelov (Gregori, Holzmann, 2020; Hinings a kol., 2028, s. 52 – 61; Täuscher a kol., 2018, s. 319 – 329). Výzvou je nájsť správnu rovnováhu medzi digitálnym a fyzickým obchodom, s cieľom reagovať na zmeny v dopyte spotrebiteľov, ktorí vo veľkej miere využívajú digitálne technológie pri nákupe vo fyzických predajniach. Ak v tradičnom obchode platí zásada, že tri najdôležitejšie veci sú „lokalizácia, lokalizácia, lokalizácia", v podmienkach digitálneho marketingu je to skôr „používateľ, používateľ, používateľ" digitálnych technológií.

Digitalizácia vytvára predpoklady, aby formáty maloobchodných jednotiek nedávali svojim zákazníkom len nutné minimum, aby sa realizoval predaj, ale implementovali úplne nové marketingové kanály. Digitálne technológie optimalizujú poskytovanie hodnoty zákazníkom a zlepšujú zákaznícku skúsenosť. Umožňujú formátom maloobchodných jednotiek poskytovať zákazníkom viac hodnoty a odovzdať im časť ich know-how, umožňujú taktiež v rámci stratégie predaja rozdeliť informácie adresované zákazníkom na základe prepájania marketingových kanálov, komunikácie a predaja a každý z týchto kanálov cieliť na inú skupinu zákazníkov. Vo výsledku zaujmú viac rôznych skupín zákazníkov aktivitami predajne a komunikáciou hodnotovej ponuky.

Hodnotová ponuka je základným pojmom obchodného modelu (Gasparin, 2022, s. 101 – 111). Wiśniewska-Paluszak a kol. (2023, s. 1 – 13) a ďalší autori (Marbaise, 2016) píšu, že hodnotová ponuka umožňuje podnikom expandovať, získať a udržať si zákazníkov, ktorí hľadajú pridanú hodnotu, napríklad kvalitu potravín, zdravé potraviny atď. Podľa Laukkanena a Tura (2022) sú to výhody, ktoré sa organizácia snaží poskytovať svojim zákazníkom prostredníctvom svojej ponuky. Osterwalder a kol. (2015, s. 72 – 73) za hodnotovú ponuku považujú súbor produktov a služieb, ktoré vytvárajú výhody na upútanie pozornosti zákazníkov. Walsh (2021) si myslí, že hodnotová ponuka presahuje fyzické charakteristiky produktu a zahŕňa všetky druhy užitočnosti, ako sú emocionálne alebo statusové výhody, získané zo spotreby. Podľa Kotlera a Kellera (2013, s. 163) je hodnotová ponuka prísľubom skúsenosti, ktorú môžu zákazníci od trhovej ponuky formátu maloobchodnej jednotky a jej vzťahov s dodávateľmi očakávať. Či je prísľub nakoniec dodržaný, závisí od schopnosti formátu maloobchodnej jednotky riadiť

vlastný systém poskytovania hodnoty, t. j. distribučné a komunikačné procesy, ktoré formát maloobchodnej jednotky použije na doručenie hodnotovej ponuky.

V podmienkach udržateľnosti sa pojem hodnoty rozširuje na rôzne oblasti, ako je vytváranie environmentálnej, sociálnej a ekonomickej hodnoty (Maillefert, Robert, 2017, s. 905 – 934). Táto redefinícia znamená, že spoločnosť berie do úvahy dosah svojej činnosti na stakeholderov. Poskytovanie tejto hodnoty vedie k vytvoreniu hodnotovej siete a podnikateľského ekosystému. Udržateľný rozvoj ponúka priestor na tvorbu jedinečnej hodnotovej ponuky (unique value proposition). Táto ponuka definuje, čo je schopný podnik lepšie realizovať pre svojich zákazníkov, než jeho konkurenti. Je k dispozícii zákazníkom a dostanú ju výmenou za cenu, ktorú zaplatia za produkt.

Hodnotová ponuka má zásadný význam v marketingovej stratégii formátu maloobchodnej jednotky. Rozsiahle využívanie rôznych digitálnych nástrojov (sociálne siete, geolokácia, databázy), softvér na ich analýzu a racionálny prístup k zberu údajov s najvyššou pridanou hodnotou umožnia formátu maloobchodnej jednotky vytvoriť zážitok z nákupu. Udržaním existujúcich a získaním nových zákazníkov môžu predajcovia potravín implementovať riešenia, ktoré používateľom poskytujú jedinečný zážitok, s cieľom poskytnúť pohodlie, povedomie o značke a lojalitu zákazníkov.

Pandémia SARS-CoV-2 ovplyvnila správanie spotrebiteľov a preukázala vysoký vplyv na výrobu a konzumáciu potravín, ktoré majú najvyšší potenciál v novej ére: potraviny rastlinného pôvodu, široké spektrum biopotravín a funkčných potravín na podporu zdravia, bioaktívne zložky potravín, bezpečnosť potravín, udržateľnosť spotreby potravín atď. Viedla taktiež k historickým zmenám v spôsobe interakcie medzi spotrebiteľmi a maloobchodnými jednotkami. Posilnila trend smerom k intenzívnym systémom udržateľnej výroby potravín s perspektívou do budúcnosti z hľadiska potenciálneho vplyvu bezpečnostných rizík a zmeny klímy prostredníctvom dodávateľského reťazca. Existencia a životaschopnosť trhu zdravých potravín závisí od vzťahu, ktorý spotrebitelia priznávajú strave a zdraviu. Obavy o zdravie jednotlivcov, hoci vždy existovali, sa v posledných rokoch zvýšili. V súčasnosti je jasné a preukázané, že strava má významný vplyv na zdravie a zlepšovanie zdravotného stavu. Spotrebitelia menia svoj životný štýl vrátane zmien v štruktúre konzumovaných potravín zlepšujúcich, resp. udržiavajúcich ich zdravotný stav. Táto tendencia je taktiež posilňovaná marketingovou komunikáciou zameranou na zvyšovanie podpory povedomia spotrebiteľov o zdravom stravovaní a spotrebe produktov šetrných k životnému prostrediu (Kita a kol., 2020, s. 53).

Využívanie digitálnych aktivít v maloobchode s potravinami vedie k zmene obchodných modelov etablovaných formátov maloobchodných jednotiek a k prehodnocovaniu ich vzťahov, v ktorých sa tieto angažujú pri vytvárané hodnôt pre zákazníkov.

## METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

V článku postupujeme na základe exploratívneho výskumného prístupu na zodpovedanie formulovaných výskumných otázok. Paralelné zapojenie viacerých metód a druhov dát kvalitatívneho výskumu, ktorý má induktívny charakter, a kvantitatívneho výskumu, ktorý má deduktívny charakter, umožňuje, pochopenie nového fenoménu: prechodu k inovatívnym obchodným modelom v ére digitalizácie ich hodnotovej ponuky. Kombinácia induktívneho a deduktívneho spôsobu skúmania poskytuje abduktívnu formu uvažovania (Catellin, 2004, s. 179 – 189), ktorá je otvorená navodeniu nových charakteristík daného javu a využívaniu existujúcich teórií, relevantných počas výskumu (Cramer-Petersen a kol., 2019, s. 39 – 70).

Prvým krokom bol vypracovaný zoznam komponentov obchodného modelu, diskutovaný s expertmi v oblasti maloobchodu na základe pološtruktúrovaných rozhovorov kvalitatívneho výskumu, ktorý uvádza tie komponenty, ktoré sú dôležité, aby sa dosiahla inovácia obchodného modelu, využívajúceho digitálnu technológiu (tabuľka 1).

**Tabuľka 1**
Kód a názov komponentu

| **Kód a názov komponentu** |
|---|
| Q1 – ponuka e-donášky tovaru do domu |
| Q2 – poskytovanie informácií o ponuke pre starších zákazníkov a osoby so zdravotným postihnutím |
| Q3 – realizovanie objednávania tovaru online a jeho vyzdvihnutie v predajni |
| Q4 – poskytovanie bezplatných podporných služieb |
| Q5 – využívanie dát na rýchle reagovanie a predvídanie dopytu |
| Q6 – realizácia propagačných akcií pre zákazníkov |
| Q7– hodnotenie vývoja nákupov spotrebiteľov pre účely budúcej cenotvorby |
| Q8 – spolupráca s malými a so stredne veľkými dodávateľmi |
| Q9 – cena ako nástroj budovania dôvery zákazníkov |
| Q10– veľkosť balenia vplýva na predaj tovaru |
| Q11– využívanie nových technológií v logistike a vo vzťahoch s dodávateľmi |
| Q12– priazeň lokálnych spotrebiteľov na základe aktivít predajne |
| Q13 – zapájanie spotrebiteľov do tvorby sloganu, značky atď. |

| |
|---|
| Q14 – rozširovanie nákupu od lokálnych dodávateľov |
| Q15 – spolupráca s charitatívnymi organizáciami |
| Q16 – zdieľanie informácií a skúseností zákazníkov na internete |
| Q17 – predlžovanie otváracích hodín predajne |
| Q18 – realizovanie vernostných programov pre zákazníkov |
| Q19 – kybernetická bezpečnosť spracovaných údajov |
| Q20 – zdokonaľovanie aktuálnej online ponuky a predaja |
| Q21 – odstraňovanie zdrojov nespokojnosti zákazníkov |
| Q22 – kvalita osobného kontaktu |
| Q23 – nakupovanie prostredníctvom mobilných aplikácií |
| Q24 – spolupráca so spotrebiteľskými organizáciami a školami |
| Q25 – predaj nových produktov sa presúva na sociálne siete a do sociálnych médií |
| Q26 – rozširovanie zodpovedného eko-sortimentu, označeného príslušným logom |
| Q27 – využívanie systému spätnej väzby na podnety zákazníkov |
| Q28 – systém spätnej väzby na podnety zákazníkov |
| Q29 – náklady na digitálne technológie sú pre predajňu vysoké |
| Q30 – zasielanie reklamy zákazníkom formou SMS |
| Q31 – zavádzanie digitálnych technológií na optimalizáciu zásob |
| Q32 – výnosy najmä z predaja zdravých potravín |
| Q33 – výnosy z predaja potravín rastlinného pôvodu |
| Q34 – výnosy z online predaja |
| Q35 – dôraz sa kladie na ekologicky produkované potraviny |
| Q36 – investovanie do školenia a rekvalifikácie zamestnancov |
| Q37 – napomáhanie vývoju nových obalov pre produkty vlastnej značky |
| Q38 – nové technológie vo vykurovaní predajne |
| Q39 – využívanie energeticky úsporného osvetlenia |
| Q40 – využívanie automatizovaných systémov merania teploty a vlhkosti v chladiacich a skladových priestoroch predajne |

Zdroj: vlastné spracovanie

Druhým krokom bolo uplatnenie kvantitatívneho prístupu k získaným údajom na základe dotazníkového prieskumu, čo umožnilo kvantifikovať prístupy jednotlivých veľkostných typov formátov maloobchodných predajní k modifikácii ich obchodného modelu a tvorbe hodnoty.

Tretím krokom bolo zohľadnenie faktorov externého prostredia, t. j. vplyvu digitálnej technológie, ekosystémov a konkurenčnej pozície formátov maloobchodných jednotiek, vplývajúcich na poskytovanie hodnoty.

Tento prístup ukázal zložitosť inovácie obchodného modelu súčasných formátov maloobchodných jednotiek, pokiaľ ide o komponenty, a taktiež vzťahov medzi komponentmi a mieru prieniku nových komponentov v existujúcom obchodnom modeli.

### *Charakteristika skúmanej lokality*

Problematika inovatívnych obchodných modelov sa skúmala na maloobchodnom trhu potravín hlavného mesta Slovenska Bratislavy, ktoré je ekonomicky najsilnejší región v rámci Slovenska, čo prispieva k rozvoju maloobchodu. Mesto Bratislava má rozlohu 367,7 km$^2$, neustále sa vyvíja a rastie veľmi zaujímavým smerom (Tomis, 2022). Z územného hľadiska má Bratislava vyššiu priemernú mesačnú mzdu ako v celej krajine (Finsider, 2022) a zároveň najnižšiu mieru nezamestnanosti v Bratislavskom kraji, vďaka čomu sa vyznačuje najvyššou kúpnou silou obyvateľov. V regióne metropoly je zároveň najvyššia koncentrácia obchodov a nákupných centier a realizuje sa v ňom dlhodobo aj najviac nákupov (Sadovská, 2022). Koniec deväťdesiatych rokov priniesol nebývalý rozvoj nových formátov maloobchodných predajní, a to supermarketov a hypermarketov, ako aj služieb rozmanitého druhu. Maloobchodná sieť je charakteristická prehlbujúcou sa internacionalizáciou, t. j. pôsobením rôznych nadnárodných maloobchodných reťazcov, a je ovplyvnená dôsledkami cezhraničného nakupovania – Bratislavčania majú možnosť nakupovať v zahraničí (Lessassy, 2015, s. 59 – 74), v reťazcoch nepôsobiacich na Slovensku, a taktiež môžu porovnávať ponuku najmä rakúskych, resp. maďarských maloobchodníkov s maloobchodníkmi pôsobiacimi v tuzemsku (Križan a kol., 2017, s. 124 – 136). Na začiatku nového milénia mala Bratislava aj prvé moderné nákupné centrum, ku ktorému postupne pribúdali ďalšie. Nákupné centrá sa stali za posledné desaťročia pre ľudí aj zdrojom zážitkov – zábavy, kultúry, gastronómie, relaxu či stretávania sa s rodinou a priateľmi (Sadovská, 2022) – pod jednou strechou. Sú neoddeliteľnou súčasťou nielen Bratislavy, ale aj krajských či väčších okresných miest. E-shopy sa stali za posledné desaťročia vhodným doplnkovým predajným kanálom pre fyzické predajne. Rozdiel je aj v tom, že spotrebitelia chcú mať z nakupovania zážitok. Vplyvom konkurenčného kontextu a podmienok internacionalizácie trhov sú podnikatelia v oblasti maloobchodu na území hlavného mesta konfrontovaní s rozvojom nových obchodných

prístupov, vyvolaných marketingom, ako je personalizácia (one to one marketing, trade-off, interaktívny marketing, vzťahový marketing), rozvoj značiek (brand stretching, cobranding) a nové formy distribúcie (elektronický obchod, trade marketing, mobilný marketing, digitálny marketing).

Poloha Bratislavy spolu s jej funkciou hlavného mesta prispeli k posilneniu pozície mesta ako brány pre zahraničných investorov po roku 1989. Ekonomické reformy, privatizácia, priame zahraničné investície, stabilizácia politickej scény, vstup do Európskej únie a eliminovanie štátnej hranice ako bariéry (vďaka vstupu krajiny do schengenskej zóny) prispeli k zvýšeniu atraktivity regiónu Bratislava pre rozsiahle (nadregionálne) investície. Príklad Bratislavy ilustruje, že priestor je trvalým komponentom rozhodovacích politík podnikateľov v oblasti maloobchodu, ktorý treba zohľadniť.

Trh potravín je otvoreným trhom, na ktorom pôsobia početné medzinárodné obchodné siete. Podľa výsledkov výskumov sa stal najrozšírenejším formátom maloobchodných predajní v Bratislave supermarket (Kita et al. 2017, s. 68 – 72). Je možné konštatovať, že všetky obvody v Bratislave sú dostatočne pokryté supermarketmi, aj keď dochádza k zmenám v územnom rozložení supermarketov. Nastali presuny smerom z centra k okrajovým oblastiam. Tieto zmeny budú aj naďalej pokračovať a odzrkadľovať zmeny v dopyte po zdravých potravinách (Kita a kol., 2020a, s. 39 – 52), zmeny v osídľovaní a vo vytváraní nových mestských častí.

Tým, že Bratislava patrí medzi top lokality z hľadiska návštevnosti a svojou atraktivitou pôsobí na široké okolie a ovplyvňuje ho vo viacerých smeroch, osvojovanie nových obchodných stratégií súvisiacich s využívaním internetu a nových informačných a komunikačných technológií s cieľom uspokojovať čoraz náročnejšie potreby spotrebiteľov ponukou nového a vysoko kvalitného tovaru a služieb patrí k trvalým úlohám rozvoja maloobchodnej siete. Schopnosť lokalizovať geografickú polohu potenciálnych zákazníkov, či už lokálnych alebo zahraničných, v reálnom čase by malo byť hnacou silou maloobchodných predajní na území mesta. Maloobchodné jednotky môžu mať zahraničných zákazníkov bez toho, aby o tom vedeli, avšak ak niektoré nemajú webstránku v rôznych jazykoch, nielenže môžu stratiť potenciálnych zákazníkov, resp. možné predaje, ale navyše ich to bude brzdiť v rozvoji. Preto je potrebné zvážiť medzinárodný rozmer obchodných aktivít, konkrétne v súvislosti s expanziou digitalizácie a globalizácie. Na druhej strane táto skutočnosť tiež šetrí čas maloobchodným jednotkám a potenciálnym zákazníkom, pretože predvída otázky, ktoré môžu klásť zahraniční zákazníci: Zahŕňa dodávka produktov aj medzinárodný aspekt (iné krajiny)? Aké sú spôsoby platby? Tým, že sa od začiatku na domovskej stránke špecifikujú podmienky, jednoduché a jasné postupy dodania a platby, vyhne sa vynaloženiu dodatočného času na zodpovedanie týchto otázok a zníži sa miera opustenia nákupného košíka na webstránke. Okrem toho je dôležité zohľadniť rozdiely v nákupnom správaní slovenského používateľa internetu a používateľa internetu z cudzej krajiny. Za-

hraniční zákazníci nekonzumujú to isté, resp. rovnakým spôsobom ako slovenskí spotrebitelia a v dôsledku toho sa bude spôsob komunikácie musieť líšiť. Taktiež sa bude musieť prispôsobiť ponuka produktov alebo služieb. Je samozrejmé, že rozdiely medzi jednotlivými krajinami, ale aj medzi jednotlivými regiónmi, ak sa má zohľadniť medzinárodný rozmer, by nemali prehliadať veľké odlišnosti a podobnosti jednej a druhej oblasti, čo umožňuje buď správu globalizovať, alebo, naopak, personalizovať tak, aby oslovila viac ľudí. Je dôležité vykonávať výskum správania formátov maloobchodných predajní, aby sa získali informácie potrebné na identifikáciu súčasného stavu prechodu formátov maloobchodných jednotiek k inovatívnym obchodným modelom v období digitalizácie a pochopenie, ako vidia túto strategickú výzvu manažéri.

### *Dotazníkový prieskum*

Na podporu cieľov v oblasti geopriestorových a štatistických analýz sa v piatich obvodoch hlavného mesta Slovenska Bratislavy získalo 244 formátov maloobchodných predajní v piatich veľkostných kategóriách, uvedených v tabuľkách 2 a 3. Prieskum pozostával zo 40 otázok a jeho vyplnenie trvalo v priemere 20 minút. Dotazník okrem toho zahŕňal aj otázky týkajúce sa základných charakteristík formátu predajne vrátane jej adresy. Dotazníkový prieskum sa uskutočnil v období marec – jún 2022 formou štruktúrovaného rozhovoru s manažérmi maloobchodných predajní.

**Tabuľka 2**

Obvody Bratislavy a počet formátov maloobchodných jednotiek skúmanej vzorky (N = 244)

| | **Predajne do 40 m²** | **Predajne do 100 m²** | **Predajne do 400 m²** | **Predajne do 700 m²** | **Predajne nad 700 m²** | **Celkom** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bratislava I** | 12 | 14 | 9 | 6 | 3 | 44 |
| **Bratislava II** | 14 | 6 | 10 | 12 | 12 | 54 |
| **Bratislava III** | 9 | 15 | 7 | 10 | 7 | 48 |
| **Bratislava IV** | 4 | 14 | 12 | 8 | 15 | 53 |
| **Bratislava V** | 13 | 2 | 8 | 10 | 12 | 45 |
| **Spolu** | 52 | 51 | 46 | 46 | 49 | 244 |

Zdroj: vlastné spracovanie

**Tabuľka 3**
Obvody Bratislavy a podiel formátov maloobchodných jednotiek v %

| | Predajne do 40 m² | Predajne do 100 m² | Predajne do 400 m² | Predajne do 700 m² | Predajne nad 700 m² | Celkom |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bratislava I** | 23,07 | 27,45 | 19,56 | 13,04 | 6.12 | 18,03 |
| **Bratislava II** | 26,92 | 11,76 | 21.73 | 26,08 | 24,48 | 22.13 |
| **Bratislava III** | 17,30 | 29,41 | 15,21 | 21,73 | 14,28 | 19,67 |
| **Bratislava IV** | 7,69 | 27,45 | 26,08 | 17,39 | 30,61 | 21,72 |
| **Bratislava V** | 25,00 | 3,92 | 17,39 | 21,73 | 24,48 | 18,44 |

Zdroj: vlastné spracovanie

### *Obchodné modelovanie*

Podniky presadzujú nové myšlienky a technológie prostredníctvom svojho obchodného modelu (Chesbrough, 2010, s. 354). Na štúdium inovatívneho obchodného modelu formátov maloobchodných predajní potravín v ére digitalizácie sa prijal koncepčný rámec obchodného modelu canvas (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 44) pretože je to jeden z najviac rozšírených nástrojov na vytváranie konceptov obchodných modelov (Marcon a kol., 2022). Použitá metóda zobrazovania umožňuje účinne vyjadriť obchodnú logiku konkrétneho formátu maloobchodnej jednotky a môže byť základom pre všeobecnejšie typológie reálnych podnikateľských modelov. Canvas sa stal de facto štandardom pre rozvoj obchodných modelov (França a kol., 2017, s. 155 – 166). Rámec členenia obchodného modelu uvedených autorov možno ľahko prepojiť s inými rámcami (napr. Morris a kol., 2005, s. 726 – 735) a bol použitý v predchádzajúcich štúdiách dynamiky obchodného modelu (Dmitriev a kol., 2014, 306; Eisert, Doll, 2014, s. 7 – 15; Frolova, Natorina, 2017, s. 52 – 62; Šimberova, Kita, 2020, s. 1 – 18).

Pre Osterwaldera a Pigneura znázorňuje obchodný model stratégiu a organizáciu podniku, t. j. ako podnik vytvára, poskytuje a získava hodnotu. Deskriptívna a symbolická funkcia obchodného modelu umožňuje pochopiť systémový rozmer a zložitosť spojený s hodnotovou ponukou, vzhľadom na množstvo a rôznorodosť súvisiacich komplementárnych dimenzií. Autori agregujú základné heterogénne parametre do deviatich blokov (Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 16 – 17):

– zákaznícke segmenty sú tvorené zákazníkmi a rôznymi segmentami, do ktorých patria, s cieľom ponúknuť im produkt, ktorý im vyhovuje. Schopnosť zhromažďovať a spracovať rozsiahle údaje o zákazníkoch umožňuje ponúkať zákazníkom personalizované riešenia. Nejde však o extrém jeden zákazník = jeden segment. Vo všeobecnosti sa konštatuje, že segmenty zákazníkov sa stávajú rozlišovateľnejšie;
– hodnotová ponuka: súbor výrobkov a služieb, ktoré vytvárajú hodnotu, zahrňujúcu tri dimenzie udržateľného rozvoja: environmentálnu, sociálnu a ekonomickú;
– vzťahy k zákazníkom sú formulované a udržiavané s každým zákazníckym segmentom. Hlavným cieľom v digitálnom obchodnom modeli je predĺžiť a zintenzívniť vzťah s digitálnymi prostriedkami;
– marketingové kanály sú tie, ktorými je hodnotová ponuka poskytovaná zákazníkom na základe komunikačnej siete, distribúcie a predaja. Nové digitálne kanály tvoria základ pre rozšírený a intenzívny vzťah so zákazníkmi. Formáty maloobchodných jednotiek môžu komunikovať a dodávať svoju hodnotovú ponuku bez ohľadu na lokalizáciu zákazníkov a dennú dobu. Digitálne technológie umožňujú vytvoriť kanály pre zákazníkov kedykoľvek a kdekoľvek;
– zdroje príjmov sú všetky peňažné toky generované firmou na základe predkladanej hodnotovej ponuky. V rôznych prípadoch si nové interakcie vyžadujú aj novú cenovú schému, ktorá je tiež prostriedkom na udržanie zákazníkov;
– štruktúra nákladov zahŕňa hlavné náklady s tvorbou hodnotovej ponuky. Digitálne technológie často vedú k optimalizácií nákladov, a to najmä na základe zvýšenej transparentnosti a schopnosti predvídať vývoj nákladov a rôzne sieťové efekty;
– kľúčové zdroje sú ľudské, finančné a materiálne nutné na ponúkanie a doručenie prvkov hodnotovej ponuky. Digitálne technológie uľahčujú získavanie rôznych typov zdrojov a ich virtuálne spracovanie ako vlastných zdrojov;
– kľúčové aktivity sú tie, ktoré sú nutné na riadenie podniku. Zmeny v interakcii, nová hodnotová ponuka a používanie digitálnych kanálov si vyžadujú nové aktivity, ktoré sa týkajú správy kanálov a komunít spotrebiteľov, resp. nové druhy analýz, zameraných na zlepšenie hodnotovej ponuky;
– kľúčoví partneri zahŕňajú sieť významných stakeholderov mimo firmy, s ktorými firma spolupracuje alebo bude spolupracovať. Digitálne technológie otvárajú príležitosti pre poskytovateľov nových digitálnych zdrojov.

Uvedený rámec obchodného modelu sumarizuje obchodnú štruktúru formátu maloobchodnej jednotky a bol použitý na pochopenie podobných tém, ako je IoT a systémy produktov a služieb (Metallo a kol., 2018, 298 – 308). Deväť blokov obchodného modelu canvas (Osterwalder a Pigneur, 2010, 18 – 19) možno zoskupiť do dvoch hlavných dimenzií: front-end aktivity (kľúčoví partneri, kľúčové zdroje,

kľúčové aktivity, zdroje nákladov) a back-end aktivity (vzťahy so zákazníkmi, zákaznícke segmenty, marketingové kanály, zdroje príjmov) (Günzel, Holm, 2013). Hodnotovú ponuku, jednu z front-endových aktivít, možno považovať aj za oddelenú dimenziu, predstavujúcu jadro obchodného modelu (Osterwalder, Pigneur, 2010, 22; Cassadeus-Masanell, Ricart, 2010, s. 195 – 215).

Obchodný model canvas umožňuje začleniť otázku udržateľnosti, aby formáty maloobchodných jednotiek konvertovali rýchlejšie ekonomické, ekologické, sociálne aspekty udržateľnosti do hodnotovej ponuky (Bocken a kol., 2014, s. 42 – 56, 9 – 19; Maillefert a kol., 2017, s. 909). Uvedené dimenzie obchodného modelu canvas (Boons, Ludedeke-Freund, 2013, s. 9 – 19) umožňujú súčasne vytvárať ekonomickú, environmentálnu a sociálnu hodnotu a komunikovať udržateľnú víziu formátu maloobchodnej jednotky.

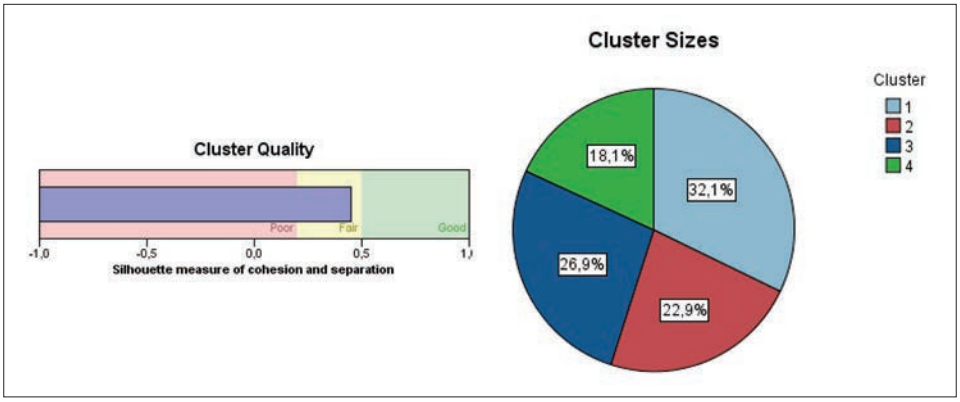
Pre formáty maloobchodných jednotiek je dôležité pokúsiť sa vymedziť hodnotu vytvorenú zákazníkom a najmä pochopiť jej komponenty. Podľa Auriera a kol. (2004, s. 1 – 4) pochopenie zdrojov hodnoty môže umožniť identifikovanie komponentov ponuky (v štádiu koncepcie a výroby) a zvýrazniť ich (v štádiách komercializácie a distribúcie).

Dimenzia hodnotovej ponuky determinuje úsilie zamerané na zákazníka, umožňuje inovovať, usmerňuje energiu a zároveň je stimulom a podmieňuje flexibilitu podniku. Inovácia hodnoty je prvou etapou tvorby, resp. prehodnotenia obchodného modelu (Dauchy, 2013, s. 62 – 64)

Formáty maloobchodných jednotiek sa musia vysporiadať s niekoľkými zmenami, ktoré môžu ovplyvniť ich obchodný model. Tieto zmeny možno zoskupiť do troch hlavných faktorov, meniacich sa na základe dopytu, súvisiaceho s ponukou tovaru v konkurenčnom prostredí, technológií, súvisiacich s digitálnou transformáciou, a faktora súvisiaceho s maloobchodným ekosystémom a potrebou užších vzťahov so zákazníkmi (Metallo a kol., 2018, s. 298 – 306; Weking a kol., 2019).

### *Analýza dát*

Na analýzu dát sa použili rôzne štatistické techniky vrátane štatistických techník vyššej úrovne a komponentov opisnej štatistiky. K najvýznamnejším patrí zhluková analýza. Z metód zhlukovej analýzy bola vzhľadom na charakter dát zvolená TwoStep metóda, implementovaná v štatistickom systéme SPSS. Ako optimálne sa ukázalo rozdelenie formátov maloobchodných jednotiek do štyroch zhlukov. Výsledný Siluet koeficient s hodnotou takmer 0,5 poukazuje na dobrú kvalitu výsledného zhlukovania. Kvalitu podtrhuje aj hodnota Ratio of Size 1,78, ktorá ukazuje na porovnateľnosť zhlukov a spĺňa tak všetky potrebné odporúčania (graf 1).




**Graf 1**
Cluster quality and cluster sizes
Zdroj: vlastné spracovanie

Najvýznamnejším faktorom na určenie priradenia do zhluku je veľkosť formátu maloobchodnej jednotky:

– zhluk sa vyznačuje predajňami nad 700 m$^2$;
– zhluk sa vyznačuje formátmi do 100 m$^2$, ktoré majú vzdialenosť od centra do 3 244 m$^2$ (zároveň majú väčšiu vzdialenosť k najbližšej maloobchodnej jednotke než predajne tretieho zhluku);
– zhluk sa vyznačuje formátmi do 100 m$^2$, ktoré majú vzdialenosť od centra nad 3 244 m$^2$ (zároveň majú menšiu vzdialenosť k najbližšej maloobchodnej jednotke než predajne druhého zhluku);
– zhluk sa vyznačuje formátmi od 100 do 700 m$^2$.

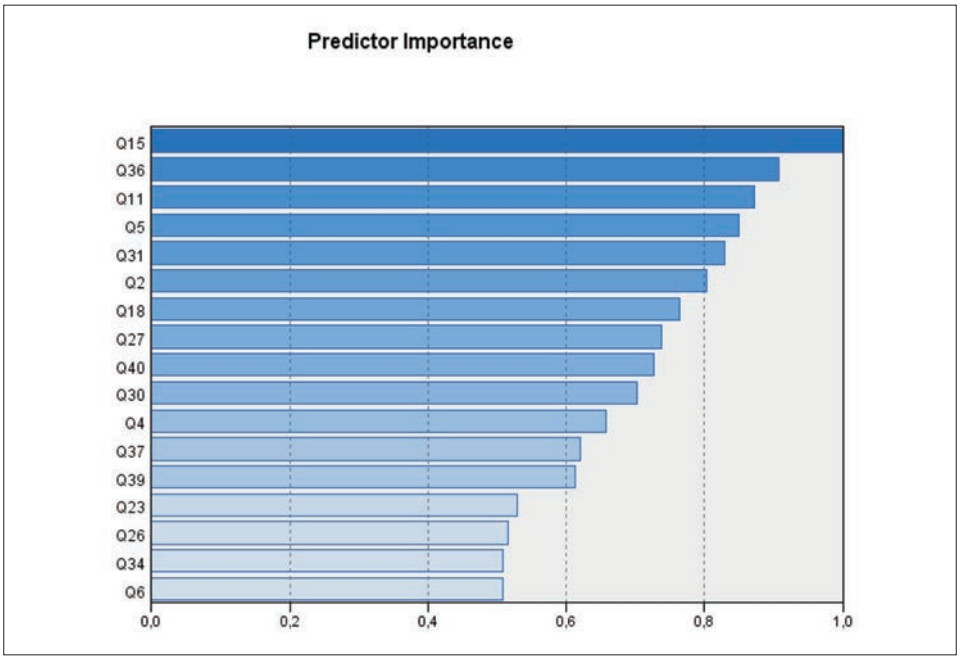
Graf 2 znázorňuje veličiny, ktoré majú najväčšiu významnosť pre delenie formátov maloobchodných jednotiek do výsledných zhlukov.

### *Výskumné otázky*

Cieľom článku je preskúmať nové komponenty obchodných modelov etablovaných formátov maloobchodných predajní potravín v ére digitalizácie, ktoré pri vytváraní inovatívneho obchodného modelu berú do úvahy manažéri formátov maloobchodných predajní s potravinami a ktorými vytvárajú hodnotovú ponuku a poskytujú hodnotu zákazníkom v kontexte zmien faktorov obchodného modelu.

Na základe uvedeného cieľa a odbornej vedeckej literatúry sme vytvorili nasledujúce výskumné otázky:

– VO1: Ktoré zo sledovaných inovatívnych komponentov patria k majoritnému, resp. minoritnému modelu predajní s predajnou plochou do 40 m$^2$, do 100 m$^2$,




**Graf 2**

Veličiny, ktoré majú najväčšiu významnosť pre delenie formátov maloobchodných jednotiek do výsledných zhlukov

Vysvetlivky: horizontálna os označuje relatívnu dôležitosť každého komponentu; vertikálna os – komponenty obchodného modelu formátov maloobchodných jednotiek.

Zdroj: vlastné spracovanie

do 400 m$^2$, do 700 m$^2$, nad 700 m$^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými komponentmi?

- VO2: Aké sú komponenty hodnotovej ponuky podľa veľkostných typov formátov maloobchodných jednotiek?
- VO3: Aký je vzťah digitálnej technológie a poskytovania hodnoty?
- VO4: Aký je vzťah maloobchodného ekosystému a poskytovania hodnoty?
- VO5: Aký je vzťah konkurenčného umiestnenia formátu maloobchodnej jednotky a poskytovania hodnoty.

## VÝSLEDKY

Nové poznatky o obchodných modeloch etablovaných formátov maloobchodných predajní potravín vyžadujú analýzu, týkajúcu sa identifikácie inovatívnych komponentov jednotlivých veľkostných typov predajní v ére digitalizácie. Ako

súčasť analýzy inovatívnych komponentov obchodných modelov bola formulovaná výskumná otázka VO1. Ktoré zo sledovaných inovatívnych komponentov patria k majoritnému, resp. minoritnému modelu predajní s predajnou plochou do 40 $m^2$, do 100 $m^2$, do 400 $m^2$ , do 700 $m^2$, nad 700 $m^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými komponentmi?

***Identifikácia inovatívnych komponentov obchodných modelov***

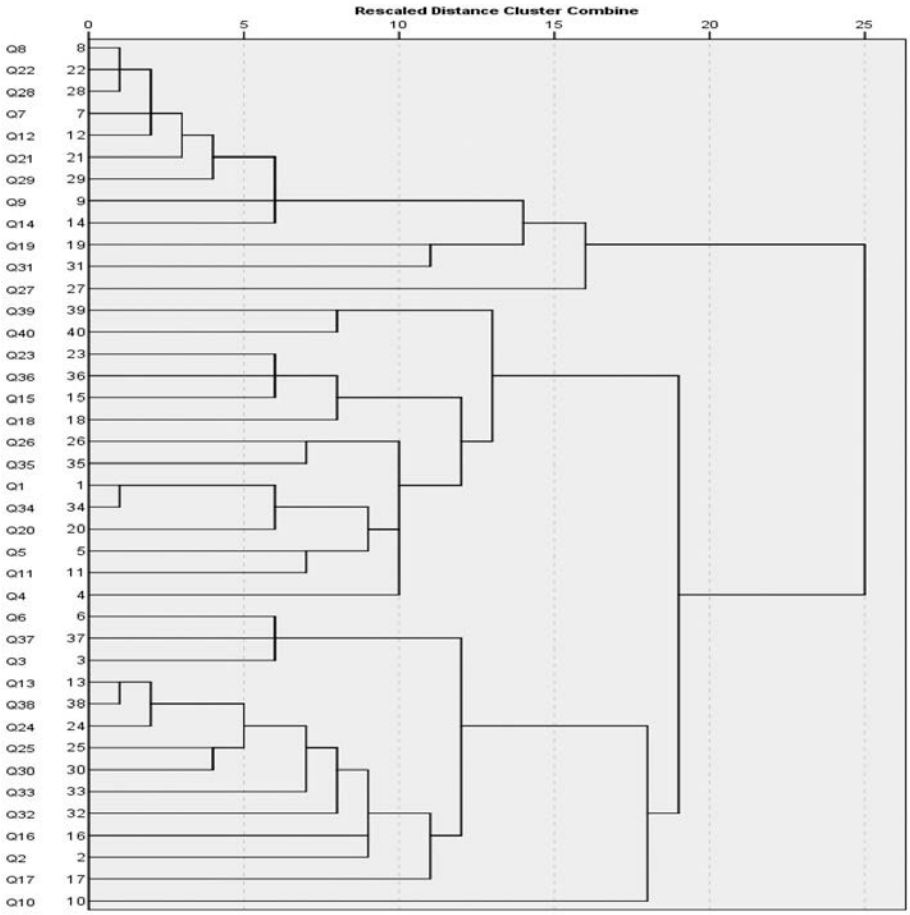
Nasledujúca časť identifikuje komponenty inovatívnych obchodných modelov skúmaných formátov predajní. Rôzne formáty predajní majú rôznu konfiguráciu komponentov obchodného modelu. Každý formát maloobchodnej jednotky vychádza zo základného konceptu obchodného modelu canvas, z ktorého vyplýva jedinečná hodnotová ponuka pre zákazníkov v závislosti od veľkostného typu predajne. Prístup z hľadiska veľkosti predajnej plochy umožňuje rozlíšenie obchodných modelov formátov maloobchodných jednotiek.

Základný model canvas rozdeľuje komponenty obchodného modelu do majoritného a minoritného modelu na základe hranice 50 %. Vyhodnotenie pomocou zhlukovej analýzy priraďuje k sebe komponenty, kde väčšina predajní odpovedala podobne. V nasledujúcich komentároch sa uvádzajú komponenty majoritného modelu a komponenty minoritného modelu podľa zhlukovej analýzy. To umožňuje objasniť tendenciu rastu, resp. poklesu komponentov obchodného modelu v závislosti od veľkosti formátu predajne s predajnou plochou do 40 $m^2$, do 100 $m^2$, do 400 $m^2$, do 700 $m^2$, nad 700 $m^2$.

Na zodpovedanie výskumnej otázky VO1 sa použil dendrogram, t. j. grafický výstup z hierarchickej zhlukovej analýzy, na základe ktorého možno identifikovať príslušnosť jednotlivých komponentov do jednotlivých skupín. Dendrogram je výsledkom zhlukovania pre danú veľkostnú skupinu predajní.

Grafy 3, 4, 5, 6, 7 obsahujú výsledné dendrogramy pre príslušné veľkostné skupiny predajní do 40 $m^2$, do 100 $m^2$, do 400 $m^2$, do 700 $m^2$, nad 700 $m^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými komponentmi na základe zhlukovej analýzy.

Na základe zhlukovej analýzy ku komponentom majoritného modelu patria: Q7, Q8, Q9, Q12, Q14, Q19, Q21, Q22, Q27, Q28, Q29, Q31. Ku komponentom minoritného modelu patria: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q10, Q11, Q16 , Q17, Q18, Q20, Q23, Q24, Q25, Q26, Q30, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40.



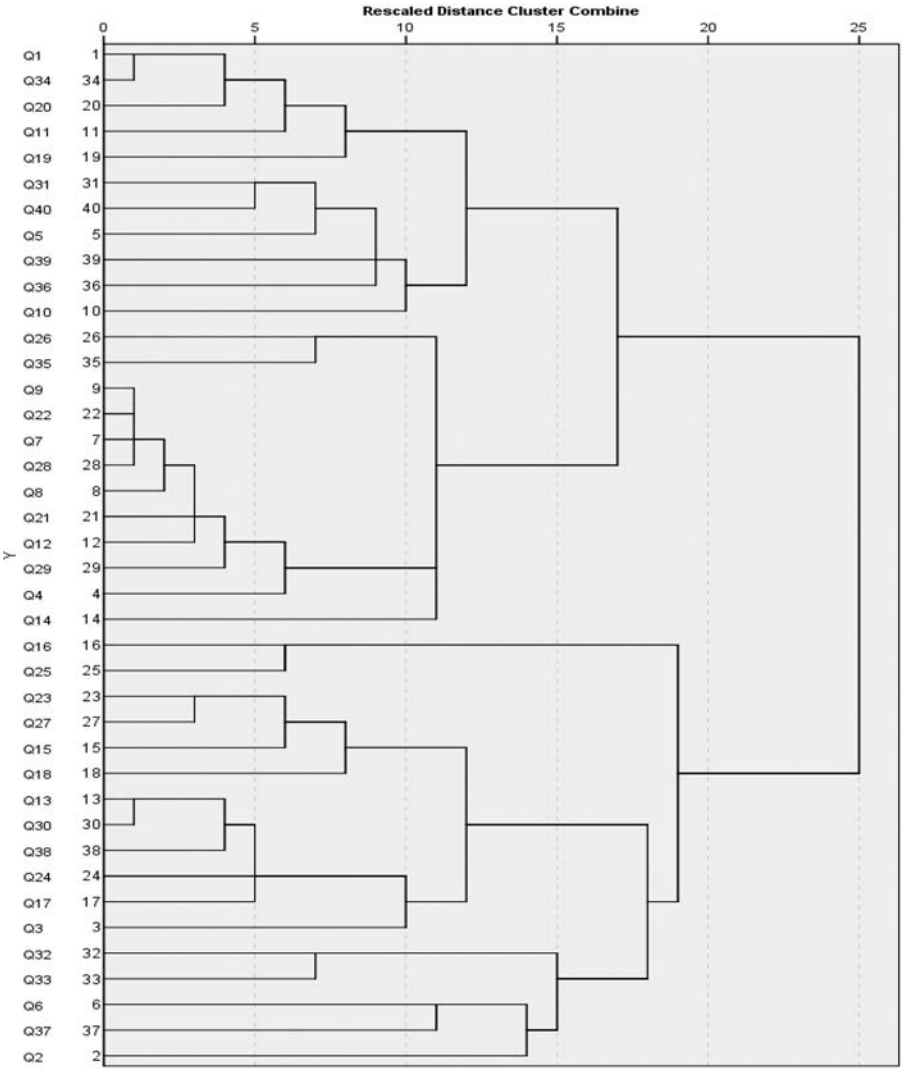

**Graf 3**

Dendrogram pre veľkostnú skupinu predajní do 40 m$^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými prvkami na základe zhlukovej analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4 obsahuje výsledný dendrogram pre veľkostnú skupinu predajní do 100 m$^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými prvkami na základe zhlukovej analýzy.

Na základe zhlukovej analýzy ku komponentom majoritného modelu patria: Q1, Q4, Q5, Q7, Q8, Q10, Q11, Q12, Q14, Q19, Q20, Q21, Q22, Q26, Q28, Q31, Q34, Q35, Q40. Ku komponentom minoritného modelu patria: Q2, Q3, Q6, Q13, Q15, Q16, Q17, Q18, Q23, Q24, Q25, Q27, Q30, Q32, Q33, Q36, Q37, Q38.

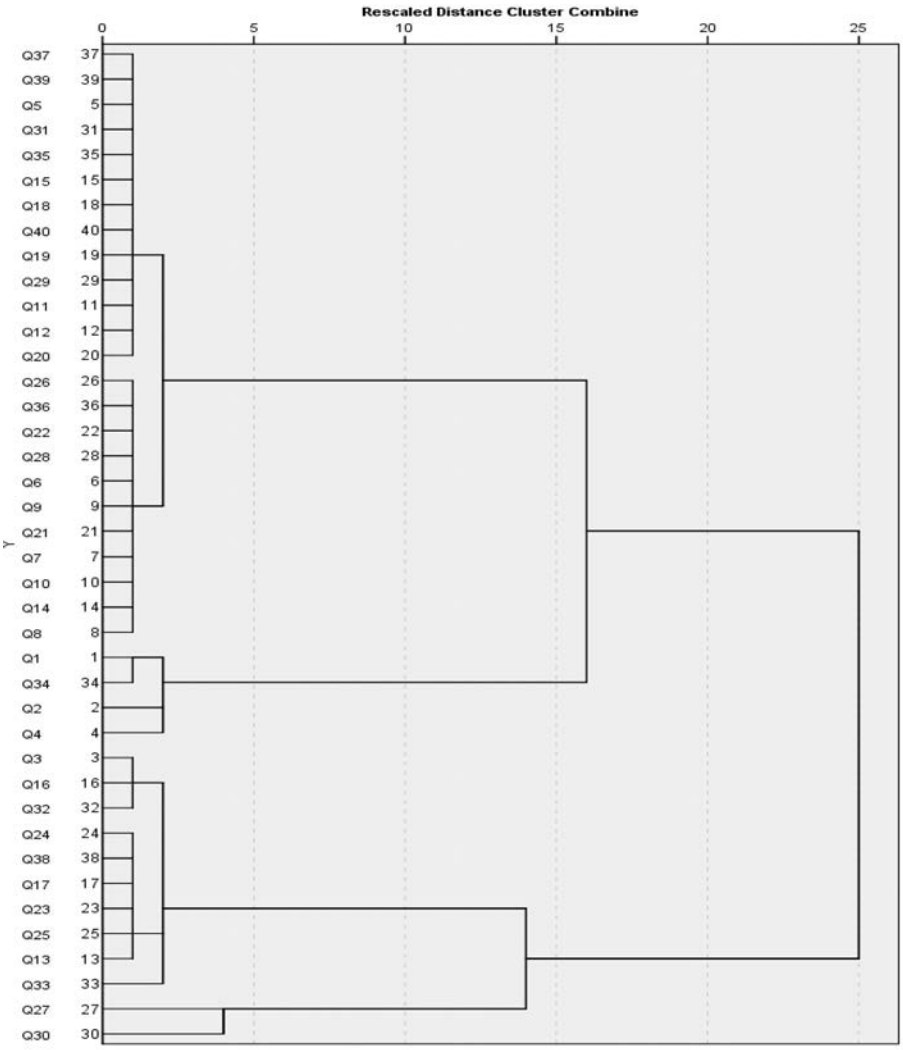



**Graf 4**

Dendrogram pre veľkostnú skupinu predajní do 100 m$^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými prvkami na základe zhlukovej analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 5 obsahuje výsledný dendrogram pre veľkostnú skupinu predajní do 400 m$^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými prvkami na základe zhlukovej analýzy.




**Graf 5**

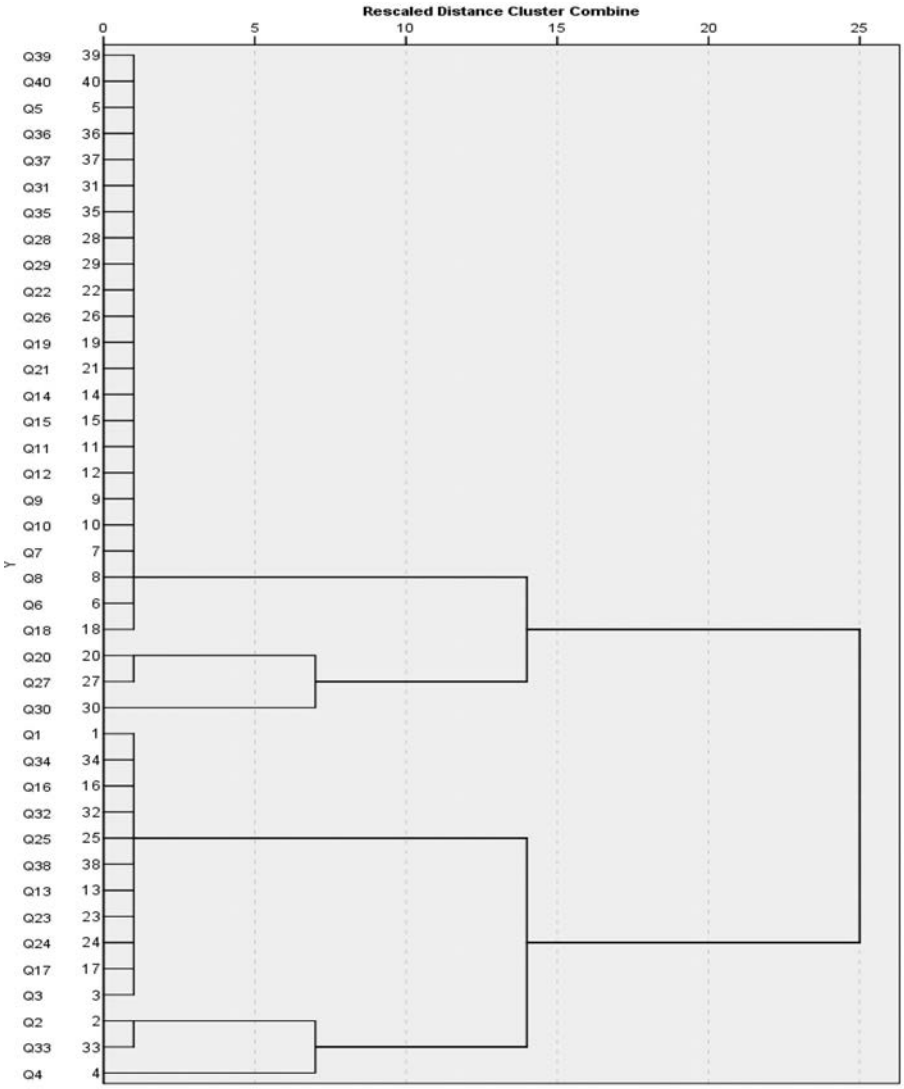
Dendrogram pre veľkostnú skupinu predajní do 400 m$^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými prvkami na základe zhlukovej analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie

Ku komponentom majoritného modelu patria:

Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q15, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q26, Q28, Q29, Q31, Q35, Q36, Q37, Q39, Q40. Ku komponentom minoritného modelu patria Q1, Q2, Q3, Q4, Q13, Q16, Q17, Q23, Q24, Q25, Q27,Q30, Q32, Q33, Q34, Q38.

Graf 6 obsahuje výsledný dendrogram pre veľkostnú skupinu predajní do 700 m$^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými prvkami na základe zhlukovej analýzy.



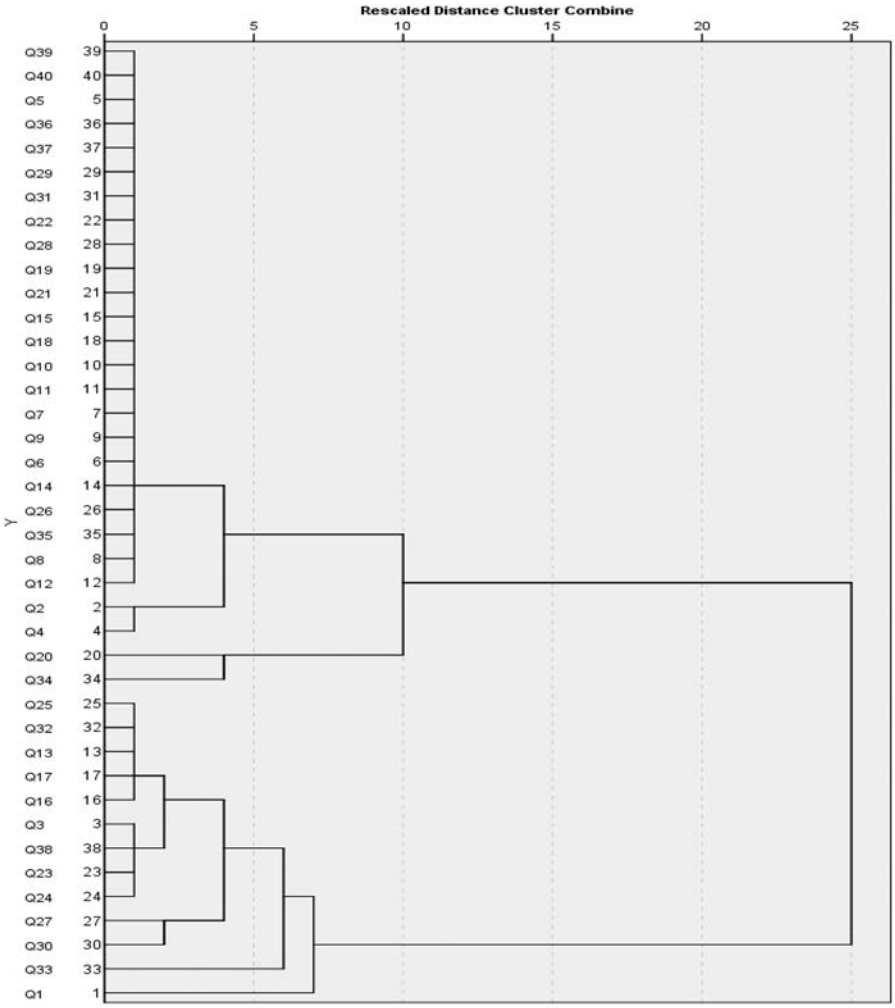

**Graf 6**

Dendrogram pre veľkostnú skupinu predajní do 700 m$^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými prvkami na základe zhlukovej analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe zhlukovej analýzy ku komponentom majoritného modelu patria: Q2, Q5 Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q15, Q18, Q20, Q22, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q35, Q36, Q37, Q39, Q40. Ku komponentom minoritného modelu patria: Q1, Q2, Q3, Q4, Q13, Q16, Q17, Q23, Q24, Q25, Q32, Q33, Q34, Q38.

Graf 7 obsahuje výsledný dendrogram pre veľkostnú skupinu predajní nad 700 $m^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými prvkami na základe zhlukovej analýzy.




**Graf 7**

Dendrogram pre veľkostnú skupinu predajní nad 700 $m^2$ podľa vzťahu medzi jednotlivými prvkami na základe zhlukovej analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe zhlukovej analýzy ku komponentom majoritného modelu patria: Q2, Q4, Q5, Q6, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q15, Q1, Q19, Q20, Q21 Q22, Q26 Q28, Q29, Q31, Q34, Q35, Q36, Q37, Q39, Q40. Ku komponentom minoritného modelu patria: Q1, Q3, Q13, Q16, Q17, Q23, Q24, Q25, Q27, Q30, Q32, Q33, Q38.

Tabuľka 4 zahŕňa komponenty, ktoré podľa zhlukovej analýzy zodpovedajú majoritnému obchodnému modelu.

**Tabuľka 4**

Komponenty, ktoré podľa zhlukovej analýzy zodpovedajú majoritnému obchodnému modelu

| **Ukazovatele** | **Komponenty** | **Celkový počet** |
|---|---|---|
| **Predajná plocha do 40 m²** | Q7, Q8, Q9, Q12, Q14, Q19, Q21, Q22, Q27, Q28, Q29, Q31 | 12 |
| **Predajná plocha do 100 m²** | Q1, Q4, Q5, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q19, Q20, Q 21, Q22, Q26, Q28, Q29, Q31, Q34, Q35, Q36, Q39, Q40 | 23 |
| **Predajná plocha do 400 m²** | Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q15, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q26, Q28, Q29, Q31, Q35, Q36, Q37, Q39, Q40 | 24 |
| **Predajná plocha do 700 m²** | Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q15, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q35, Q36, Q37, Q39, Q40 | 26 |
| **Predajná plocha nad 700 m²** | Q2, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q14, Q15, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q26, Q28, Q29, Q31, Q34, Q35, Q36, Q37, Q39, Q40 | 27 |
| **Spoločné komponenty** | Q7, Q8, Q9, Q12, Q14, Q19, Q21, Q22, Q28, Q29, | 10 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Možno konštatovať, že podľa zhlukovej analýzy s rastúcou predajnou plochou počet komponentov majoritného modelu rastie od 12 komponentov v skupine predajní do 40 m², k 23 komponentom v skupine predajní do 100 m², k 24 komponentom v skupine predajní do 400 m², k 26 komponentom v skupine predajní do 700 m² a k 27 komponentom v skupine nad 700 m². Spoločnými komponentmi vo všetkých skupinách sú: Q7 – hodnotenie vývoja nákupov spotrebiteľov pre účely budúcej cenotvorby, Q8 – spolupráca s malými a so stredne veľkými dodávateľmi, Q9 – cena ako nástroj budovania dôvery zákazníkov, Q12 – priazeň lokálnych

spotrebiteľov na základe aktivít predajne, Q14 – rozširovanie nákupu od lokálnych dodávateľov, Q18 – realizujeme vernostné programy pre zákazníkov, Q19 – kybernetická bezpečnosť spracovaných údajov, Q21 – odstraňovanie zdrojov nespokojnosti zákazníkov, Q22 – kvalita osobného kontaktu, Q28 – systém spätnej väzby na podnety zákazníkov, Q29 – náklady na digitálne technológie sú pre predajňu vysoké, Q31– zavádzanie digitálnych technológií na optimalizáciu zásob.

S rastúcou predajnou plochou klesá počet komponentov minoritného modelu, a to od 17 komponentov v skupine predajní do 40 m$^2$, k 16 komponentom v skupine predajní do 100 m$^2$, k 16 komponentom v skupine predajní do 400 m$^2$, k 13 komponentom v skupine predajní do 700 m$^2$ a k 13 komponentom v skupine predajní nad 700 m$^2$ (tabuľka 5).

Spoločné komponenty: Q3 – realizovanie objednávania tovaru online a jeho vyzdvihnutie v predajni, Q13 – zapájanie spotrebiteľov do tvorby, Q16 – zdieľanie informácií a skúseností zákazníkov na internete, Q17 – predlžovanie otváracích hodín predajne, Q23 – nakupovanie prostredníctvom mobilných aplikácií, Q24 – spolupráca so spotrebiteľskými organizáciami a školami, Q25 – predaj nových výrobkov sa presúva na sociálne siete a do sociálnych médií, Q32 – výnosy najmä z predaja zdravých potravín, Q33 – výnosy z predaja potravín rastlinného pôvodu, Q38 – nové technológie vo vykurovaní predajne.

**Tabuľka 5**

Komponenty, ktoré podľa zhlukovej analýzy zodpovedajú minoritnému obchodnému modelu

| Ukazovatele | Komponenty | Celkový počet |
|---|---|---|
| **Predajná plocha do 40 m$^2$** | Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q10, Q11, Q13, Q15, Q16, Q17, Q18, Q20, Q23, Q24, Q25, Q26, Q30, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36,Q37, Q38, Q39, Q40 | 28 |
| **Predajná plocha do 100 m$^2$** | Q2, Q3, Q6, Q13, Q15, Q16, Q17, Q18, Q23, Q24, Q25, Q27, Q30, Q32, Q33, Q37, Q38 | 17 |
| **Predajná plocha do 400 m$^2$** | Q1, Q2, Q3, Q4, Q13, Q16, Q17, Q23, Q24, Q25, Q27, Q30, Q32, Q33, Q34, Q38 | 16 |
| **Predajná plocha do 700 m$^2$** | Q1, Q2, Q3, Q4, Q13, Q16, Q17, Q23, Q24, Q25, Q32, Q33, Q34, Q38 | 14 |
| **Predajná plocha nad 700 m$^2$** | Q1, Q3, Q13, Q16, Q17, Q23, Q24, Q25, Q27, Q30, Q32, Q33, Q38 | 13 |
| **Spoločné komponenty** | Q3, Q13, Q16, Q17, Q23, Q24, Q25, Q32, Q33, Q38 | 10 |

Zdroj: vlastné spracovanie

## DISKUSIA

Výsledky analýzy inovatívnych komponentov jednotlivých veľkostných typov predajní v ére digitalizácie umožňujú zhodnotiť prepojenie medzi hodnotovou ponukou a poskytovaním hodnoty v kontexte faktorov obchodného modelu formátov maloobchodných predajní potravín v lokalite Bratislava v ére digitalizácie podľa formulovaných výskumných otázok VO2, VO3, VO4, VO5.

### *Faktory vplývajúce na hodnotovú ponuku a poskytovanie hodnoty*

V súlade s prístupom Osterwaldera a kol. (2015) sa zmapovali názory manažérov formátov maloobchodných jednotiek, aby sa zistila miera výskytu komponentov hodnotovej ponuky a vzťahy faktorov externého prostredia k poskytovaniu hodnoty. Taktiež sa pritom vychádzalo z výskumov o spoločensky zodpovednej spotrebe potravín (Kita a kol., 2020). To umožnilo v rámci hodnotovej ponuky obchodného modelu canvas identifikovať prvky, ktoré spĺňajú potreby a vytvárajú výhody pre zákazníkov. Dimenzia hodnotovej ponuky a poskytovania hodnotovej ponuky je spätá s kontextom digitálnej technológie, ekosystémom a s konkurenčným umiestnením formátu maloobchodnej jednotky (Marcon a kol., 2022).

VO2: Aké sú komponenty hodnotovej ponuky podľa veľkostných typov formátov maloobchodných jednotiek?

V rámci jednotlivých veľkostných typov formátov predajní ilustrovaných grafmi 3, 4, 5, 6, 7 sú v tabuľke 6 uvedené prvky hodnotovej ponuky v majoritných modeloch podľa veľkostných typov formátov maloobchodných jednotiek z hľadiska zhlukovej analýzy.

**Tabuľka 6**

Prvky hodnotovej ponuky v majoritných modeloch podľa veľkostných typov formátov maloobchodných jednotiek z hľadiska zhlukovej analýzy

| **Veľkosť formátu maloobchodnej jednotky** | **Prvky hodnotovej ponuky** |
|---|---|
| do 40 $m^2$ | Q9 |
| do 100 $m^2$ | Q4, Q9, Q10, Q26, Q35 |
| do 400 $m^2$ | Q4, Q6, Q9, Q10, Q26, Q35 |

| | |
|---|---|
| do 700 m$^2$ | Q6, Q9, Q10, Q26, Q35 |
| nad 700 m$^2$ | Q,4, Q6, Q9, Q10, Q26, Q35 |

Vysvetlivky: Q6 – realizujeme propagačné akcie (eventy) pra zákazníkov, Q9 – cenou budujeme dôveru zákazníkov, Q10 – veľkosť balenia vplýva na predaj tovaru, Q26 – rozširujeme zodpovedný eko-sortiment, označený príslušným logom, Q35 – dôraz sa kladie na ekologicky produkované potraviny. Skúmané formáty maloobchodných jednotiek nepredlžujú otváracie hodiny (Q17). Pri skupine formátov do 700 m$^2$ poskytovanie bezplatných služieb (Q4) je podľa zhlukovej analýzy zaradené do minoritného obchodného modelu.
Zdroj: vlastné spracovanie

Detailnejší pohľad na jednotlivé prvky hodnotovej ponuky poskytujú tabuľky 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.

*Komponent hodnotovej ponuky Q35 – dôraz sa kladie na ekologicky produkované potraviny.* Väčšina formátov maloobchodných jednotiek, t. j. 203 (83,19 %) kladie dôraz na ekologicky produkované potraviny zastúpené v sortimente. Uvedomujú si ich postavenie na trhu, a s ním spojenú zodpovednosť v spoločenských, environmentálnych či ekonomických témach. Ich cieľom je podnikať v súlade s princípmi udržateľnosti, ktoré vedú k pozitívnym zmenám ohľadne životného prostredia a stravovacích návykov spotrebiteľov. Tabuľka 7 ilustruje počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré doposiaľ nekladú dôraz na ekologicky produkované potraviny.

**Tabuľka 7**
Počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré nekladú dôraz na ekologicky produkované potraviny

| **Územné obvody Bratislavy** | **Zhluk 2** | **Zhluk 3** | **Celkom** | **Podiel na celkovom počte predajní v %** |
|---|---|---|---|---|
| **Bratislava I** | 3 | 5 | 8 | 17,77 |
| **Bratislava II** | | 9 | 9 | 16,98 |
| **Bratislava III** | 1 | 6 | 7 | 14,58 |
| **Bratislava IV** | 1 | 9 | 10 | 18,86 |
| **Bratislava V** | 1 | 6 | 7 | 15,55 |
| **Celkom** | 6 | 35 | 41 | 16,80 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového počtu 244 skúmaných formátov maloobchodných jednotiek 41 (16,80 %) formátov zaradených do druhého a tretieho zhluku nekladie dôraz na ekologicky produkované potraviny.

*Komponent hodnotovej ponuky Q26 – rozširovanie zodpovedného eko-sortimentu označeného príslušným logom* presadzuje 208 formátov maloobchodných jednotiek, t. j. 85,24 % z celkového počtu 224 formátov predajní. Rozširovanie zodpovedného eko-sortimentu je jadrom hodnotovej ponuky ako výrazu dialógu formátu maloobchodnej jednotky a spoločnosti, týkajúceho sa rovnováhy ekonomických, ekologických a sociálnych potrieb (Emerson, 2003) Tabuľka 8 uvádza počet prvkov hodnotovej ponuky podľa veľkostných typov predajní. Rozširovanie ponuky zodpovedného eko-sorimentu prináša zákazníkovi jasný úžitok/hodnotu. Tabuľka 8 ilustruje počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré doposiaľ nerozširujú zodpovedný eko-sortiment, označený príslušným logom.

**Tabuľka 8**

Počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré nerozširujú zodpovedný eko-sortiment, označený príslušným logom

| **Územné obvody Bratislavy** | **Zhluk 2** | **Zhluk 3** | **Celkom** | **Podiel na celkovom počte predajní v %** |
|---|---|---|---|---|
| **Bratislava I** | | 7 | 7 | 15,55 |
| **Bratislava II** | | 9 | 9 | 16,98 |
| **Bratislava III** | | 6 | 6 | 12,50 |
| **Bratislava IV** | | 6 | 6 | 11,32 |
| **Bratislava V** | 1 | 7 | 8 | 17,77 |
| **Celkom** | 1 | 35 | 36 | 14,75 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového počtu 244 skúmaných formátov maloobchodných jednotiek 36 (14,75%) formátov zaradených do druhého a tretieho zhluku nerozširuje zodpovedný eko-sortiment, označený príslušným logom.

*Komponent hodnotovej ponuky Q4 – poskytovanie bezplatných podporných služieb realizuje 169 formátov maloobchodných jednotiek (69,26 %).* Pandémia COVID-19 posunula všeobecné vnímanie podporných služieb predaja elektronického obchodu, ktorý ponúka vysokú úroveň služieb, čo prispieva k jeho úspechu

tým, že umožňuje nákup kdekoľvek a kedykoľvek, úsporu času najmä v dôsledku dodania produktov na miesto, ktoré si spotrebiteľ zvolí. K týmto výhodám treba zohľadniť zákaznícke recenzie poskytujúce prehľad, ktorý bez toho, aby bol dokonale spoľahlivý, v iných formách obchodu takmer neexistuje. Okrem toho zlepšila pandémia podporné offline služby (napr. kuriérske). Tabuľka 9 ilustruje počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré neposkytujú bezplatné podporné služby.

**Tabuľka 9**

Počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré neposkytujú bezplatné podporné služby

| Územné obvody Bratislavy | Zhluk 2 | Zhluk 3 | Zhluk 4 | Celkom | Podiel na celkovom počte predajní v % |
|---|---|---|---|---|---|
| **Bratislava I** | | 3 | 7 | 10 | 22,22 |
| **Bratislava II** | 1 | 9 | 13 | 23 | 18,86 |
| **Bratislava III** | | 4 | 8 | 12 | 25,00 |
| **Bratislava IV** | 1 | 5 | 11 | 17 | 32.07 |
| **Bratislava V** | | 5 | 8 | 13 | 28,88 |
| **Celkom** | 2 | 26 | 47 | 75 | 30,73 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového počtu 244 skúmaných formátov maloobchodných jednotiek 75 (30,73 %) formátov zaradených do druhého, tretieho zhluku a štvrtého zhluku neposkytuje bezplatné podporné služby.

*Komponent hodnotovej ponuky Q6 – realizácia propagačných akcií (eventov) pre zákazníkov* uskutočňuje 191 formátov maloobchodných jednotiek (78,27 %). Vyjadrenie hodnoty pre zákazníka v marketingovej komunikácii by malo jasne vymedziť dôvod, prečo by mal zákazník konkrétny produkt kúpiť, a poskytnúť mu informácie o ponuke, ktoré mu poskytnú základňu pre lepšiu orientáciu na danom trhu, čím môže uskutočniť výhodnejší výber pri nákupe tovaru. Eventy sú dôležitým prostriedkom v rámci propagácie. Online eventy prinášajú viac pohodlia a lepšiu dostupnosť, a to bez ohľadu na to, kde sa zákazník nachádza. Propagácia spotrebiteľovi sprostredkuje informácie, ktoré mu poskytujú základňu pre lepšiu orientáciu na danom trhu, čím môže uskutočniť výhodnejší výber pri

nákupe tovaru. Tabuľka 10 ilustruje počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré nerealizujú propagačné akcie (eventy) pre zákazníkov.

**Tabuľka 10**

Počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré nerealizujú propagačné akcie (eventy) pre zákazníkov

| Územné obvody Bratislavy | Zhluk 2 | Zhluk 3 | Celkom | Podiel na celkovom počte predajní v % |
|---|---|---|---|---|
| **Bratislava I** | 14 | 4 | 18 | 40,00 |
| **Bratislava II** | 3 | 8 | 11 | 20,75 |
| **Bratislava III** | 6 | 3 | 9 | 18,75 |
| **Bratislava IV** | 3 | 3 | 6 | 11,32 |
| **Bratislava V** | 6 | 6 | 9 | 20,00 |
| **Celkom** | 29 | 24 | 53 | 21,72 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového počtu 244 skúmaných formátov maloobchodných jednotiek 53 (21,72 %) formátov zaradených do druhého a tretieho zhluku nerealizuje propagačné akcie (eventy) pre zákazníkov.

*Komponent hodnotovej ponuky Q9 – cena ako nástroj budovania dôvery zákazníkov* akcentuje 239 formátov maloobchodných jednotiek (97,95 %). Cena produktu je dôležitý údaj pre rozhodovanie zákazníka v nákupnom procese. Poznať minimálnu, priemernú, resp. maximálnu cenu, za ktorú ponúka podobný produkt konkurencia, je prospešné. Pre 237 (97,13 %) rastúca kvalita ponuky za nižšiu cenu buduje dôveru, podporuje imidž a pomáha budovať lojálnu základňu zákazníkov. Cenové porovnávače nie sú len zdrojom návštevnosti a konverzií, poskytujú tiež dáta, ktoré možno využiť v obchodnej činnosti e-shopu, najmä v súvislosti so sortimentom a s cenami. Tabuľka 11 ilustruje počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré nebudujú dôveru zákazníkov cenou.

**Tabuľka 11**
Počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré nebudujú dôveru zákazníkov cenou

| Územné obvody Bratislavy | Zhluk 3 | Celkom | Podiel na celkovom počte predajní v % |
|---|---|---|---|
| **Bratislava I** | 2 | 2 | 4,44 |
| **Bratislava II** | 1 | 1 | 1,88 |
| **Bratislava III** | 1 | 1 | 2,08 |
| **Bratislava IV** | 1 | 1 | 1,88 |
| **Bratislava V** | 2 | 2 | 4,44 |
| **Celkom** | 7 | 7 | 2,86 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového počtu 244 skúmaných formátov maloobchodných jednotiek 7 (2,86 %) formátov zaradených do tretieho zhluku nebuduje dôveru zákazníkov cenou.

*Komponent hodnotovej ponuky Q10 – veľkosť balenia vplýva na predaj* si uvedomuje 193 formátov predajní, t. j. 79,09 % z celkového počtu 244 maloobchodných jednotiek. Väčšina formátov maloobchodných jednotiek neprehliada význam obalov a ich vplyv na predaj, pretože obal je prvá vec, ktorú spotrebiteľ vidí, keď je pripravený kúpiť si tovar. Väčšie balenie produktov je stratégiou predaja, ktorá umožňuje formátom predajni ponúkať väčšie množstvo za nižšiu cenu a zároveň spájať položky, aby sa oslovil konkrétny segment trhu. Tabuľka 12 ilustruje počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, podľa ktorých veľkosť balenia nevplýva na predaj.

**Tabuľka 12**
Počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, podľa ktorých veľkosť balenia nevplýva na predaj

| Územné obvody Bratislavy | Zhluk 2 | Zhluk 3 | Celkom | Podiel na celkovom počte predajní v % |
|---|---|---|---|---|
| **Bratislava I** | 4 | 8 | 12 | 26,66 |
| **Bratislava II** | 2 | 11 | 13 | 24,52 |
| **Bratislava III** | 3 | 9 | 12 | 25,00 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Bratislava IV** | | 8 | 8 | 15,09 |
| **Bratislava V** | 3 | 3 | 6 | 13,33 |
| **Celkom** | 12 | 39 | 51 | 20,90 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa 51 (20,90 %) formátov maloobchodných predajní z celkového počtu 244 skúmaných formátov maloobchodných jednotiek veľkosť balenia nevplýva na predaj.

*Komponent hodnotovej ponuky Q17 – predlžovanie otváracích hodín* je regulovaný viacerými opatreniami, ako aj faktormi, akými je počet zákazníkov, náklady na osvetlenie a vykurovanie atď., ktoré spôsobujú zmenu v správaní jednotlivých formátov maloobchodných jednotiek (MH SR, 2020). 231 formátov predajní, t. j. 94,67 % z celkového počtu 244 maloobchodných jednotiek, by nepredlžovalo doterajšie otváracie hodiny. Tabuľka 13 ilustruje počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré predlžujú otváracie hodiny.

**Tabuľka 13**

Počet formátov maloobchodných predajní podľa územných obvodov Bratislavy, ktoré predlžujú terajšie otváracie hodiny

| **Územné obvody Bratislavy** | **Zhluk 2** | **Zhluk 3** | **Celkom** | **Podiel na celkovom počte predajní v %** |
|---|---|---|---|---|
| **Bratislava I** | | 2 | 2 | 4,44 |
| **Bratislava II** | 1 | 2 | 3 | 5,66 |
| **Bratislava III** | 1 | 1 | 2 | 4,16 |
| **Bratislava IV** | 1 | 2 | 3 | 5,66 |
| **Bratislava V** | | 3 | 3 | 6,66 |
| **Celkom** | 3 | 10 | 13 | 5,32 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového počtu 244 skúmaných formátov maloobchodných jednotiek 13 (5,32 %) formátov zaradených do druhého a tretieho zhluku predlžuje terajšie otváracie hodiny.

*Vzťahy faktorov obchodného modelu k poskytovaniu hodnoty*

Zistenia poskytujú prehľad, ktorý umožňuje lepšie pochopiť, ako vplyvy jednotlivých faktorov v kontexte Retail 4.0. ovplyvňujú vývoj poskytovania hodnoty etablovanými formátmi maloobchodných predajní potravín a vytvoriť si predstavu, v akej miere sa realizuje prehodnocovanie interakcie medzi formátmi predajní a zákazníkmi v príslušnej lokalite.

VO3: Aký je vzťah digitálnej technológie a poskytovania hodnoty?

Aktívny predaj charakterizovaný ako vyhľadávanie potenciálnych zákazníkov v rámci záujmovej oblasti predajne alebo medzi zákazníkmi iného distributéra v súvislosti s ponukou nových príležitostí, ktoré vytvára nový sortimentu tovaru, vyžaduje permanentné investície týkajúce sa digitálnych technológií, času, finančných prostriedkov a vynaloženia energie, vzhľadom na to, že treba ísť nad rámec tradičného predaja a poskytnúť zážitok z predaja, čo vyžaduje vyvážené vzťahy distributérov a zákazníkov, pričom druhá strana ponecháva väčší priestor prvej strane. Rozvoj informačných a komunikačných technológií radikálne zmenil spôsob, akým spotrebitelia poskytujú, prijímajú a vymieňajú si informácie. Bez značných investícii do informačnej a komunikačnej technológie nie je možné zabezpečiť efektívne riadenie hodnotového reťazca. Umelá inteligencia je na ceste stať sa hlavnou technológiou budúcnosti. Okrem poskytovania dobrej zákazníckej podpory umožňuje riešiť potreby spotrebiteľov prostredníctvom hlbšieho porozumenia, poskytovať zákazníkom prispôsobené alebo cielené ponuky a inteligentné odporúčania produktov, vylepšené udržanie a predaj zákazníkom, prispôsobené nakupovanie pre nakupujúcich online, zlepšuje firemnú e-mailovú kampaň.

Formáty maloobchodných predajní sú v súčasnosti riadené dvomi premennými:

poskytovaním hodnoty a zákazníckou skúsenosťou. Obchod založený na skúsenostiach má za cieľ poskytnúť kupujúcim úplné a prispôsobené skúsenosti nasadením omnikanálového prístupu, t. j. obchodnej stratégie, ktorá integruje predajné a komunikačné kanály s cieľom poskytnúť zákazníkom lepší zážitok. To znamená, že nakupujúci môžu mať rovnakú alebo doplnkovú skúsenosť, či už nakupujú vo fyzickej predajni, na počítači alebo na mobilných zariadeniach. Skúsenosti pokračujú počas celej cesty kupujúceho stránkami webu. Dnešní kupujúci majú čoraz zložitejšiu cestu, kým uhradia tovar. Napríklad môžu vidieť produkt najskôr na sociálnych médiách, potom ho môžu hľadať vo svojom telefóne a nakoniec môžu uskutočniť nákup na svojom počítači. Z tohto dôvodu je integrovaná stratégia predaja naprieč všetkými kanálmi nevyhnutnou súčasťou obchodovania, založeného na skúsenostiach. Toto zapojenie spotrebiteľa sa môže prejavovať rôznymi spôsobmi. Angažovaný zákazník je zákazník, ktorý investuje do vzťahu s formátom maloobchodnej jednotky: pravidelne kupuje jeho produkty, je lojálny, vystupuje

ako predpisujúci lekár vo svojom okolí a na sociálnych sieťach tým, že sa stáva skutočným ambasádorom, spontánne prináša svoje „spätné väzby“, poznámky a názory na adresu predajne, dokonca sa môže zúčastniť na podujatiach, organizovaných formátom maloobchodnej jednotky, ktoré sú pre neho príležitosťou na stretnutie a výmenu informácií atď. Samozrejme, nie všetci zákazníci kombinujú všetky tieto vlastnosti, aby sa mohli zapojiť do vzťahu.

Poskytovanie hodnotovej ponuky zahŕňa procesy a činnosti, ktoré sú potrebné na dodanie konečnej ponuky (Burström a kol., 2021, s. 85 – 95), čo zahŕňa komunikačné a distribučné procesy, ktoré formát maloobchodnej jednotky použije na doručenie hodnotovej ponuky svojim zákazníkom.

Obidve premenné sú odporované udržateľnosťou, ktorá podporuje imidž formátu predajne a sú ovplyvňované digitálnymi technológiami, pretože údaje o zákazníkoch zvyšujú možnosti pochopenia, prečo si zákazník kúpi, resp. nekúpi tovar a umožňujú vytváranie nových foriem poskytovania hodnoty. Technologická vízia inteligentného maloobchodu je odpoveďou mnohých maloobchodníkov na opätovné objavenie predaja maloobchodu a skúsenosti zákazníkov 21. storočia. Predstavuje podľa niektorých výskumníkov jediné riešenie na vytvorenie pozitívnej nákupnej skúsenosti , ktorá je prínosom pre zákazníkov aj maloobchodníkov (Priporas et al., 2017; Vrontis et al., 2017). To často zahŕňa vývoj nových schopností a zdrojov, ako aj vytváranie strategických partnerstiev s ekosystémovými partnermi, s cieľom zabezpečiť poskytovanie ziskových ponúk (Parida a kol., 2019, s. 391)

Poskytovanie hodnotovej ponuky zahŕňa komunikačné a distribučné procesy, ktoré formát maloobchodnej jednotky použije na doručenie hodnotovej ponuky svojim zákazníkom.

Hodnotu môže formát maloobchodnej jednotky poskytnúť viacerými spôsobmi, uvedenými v tabuľke 13, a to Q1 – ponukou e-donášky do domu, Q3 – objednávaním tovaru online a jeho vyzdvihnutím v predajni, Q20 – zdokonaľovaním aktuálnej online ponuky a predaja, Q23 – využívaním nakupovania prostredníctvom nákupných aplikácií, Q25 – presúvaním predaja nových produktov do sociálnych sietí a sociálnych médií, Q27 – využívaním systému geolokácie spotrebiteľov, Q30 – zasielaním reklamy zákazníkom formou SMS.

Tradičné obchodné modely vyžadujú pragmatický pohľad, na základe ktorého zákazníci vyhľadávajú poskytovanie hodnoty v závislosti od termínov reálnych dodávok tovaru do fyzickej predajne prostredníctvom ich návštev a dopytovania adresovaného personálu predajne. V súčasnosti riešenia tejto situácie vyžadujú budovanie dôveryhodných vzťahov so zákazníkmi a využívanie informačných a komunikačných technológií, online marketingových platforiem a sofistikovaných digitálnych zariadení, ktoré exponenciálne napredujú a podporujú rozvoj maloobchodu (Zhu, 2021). Systémy založené na umelej inteligencii môžu navrhnúť správne zľavy alebo cenové variácie na základe údajov z minulých predajov. Cieľom je odstrániť bariéry medzi nákupom offline a online tým, že spotrebiteľovi

ponúkne jedinečný omnikanálový zážitok z nakupovania na základe prepájania všetkých kanálov, komunikácie a predaja. Ak má byť zákaznícka skúsenosť výnimočná, musí zodpovedať predstavám spotrebiteľa, že našiel tovar, o ktorý sa zaujíma a ktorý by pravdepodobne kúpil, ak by spĺňal všetky jeho kritériá a potreby. Je však nutné však prejsť na omnikanálové využívanie nástrojov na prehĺbenie a zlepšenie zákazníckej skúsenosti. Internet sa stal interaktívnym, najmä prostredníctvom sociálnych sietí. Recenzie nespokojných zákazníkov sa preto veľmi rýchlo šíria. Táto viralita môže veľmi rýchlo poškodiť formát maloobchodnej jednotky a jeho ponuku na spotrebiteľskom trhu. Dodávať najlepší produkt je dôležité, no v súčasnosti je ešte dôležitejší spôsob, ako ho predať. Bez tejto osobitnej pozornosti nemôže existovať žiadna lojalita a spokojnosť zákazníkov s nákupom, ktorý uskutočnili.

Tabuľka 14 uvádza marketingové kanály poskytovania hodnotovej ponuky zákazníkom podľa veľkostných typov formátov maloobchodných jednotiek z hľadiska zhlukovej analýzy.

**Tabuľka 14**

Marketingové kanály poskytovania hodnoty zákazníkom v majoritných modeloch podľa veľkostných typov formátov maloobchodných jednotiek z hľadiska zhlukovej analýzy

| **Veľkosť formátu maloobchodnej jednotky** | **Marketingové kanály** |
|---|---|
| do 40 $m^2$ | Q27 |
| do 100 $m^2$ | Q1, Q20 |
| do 400 $m^2$ | Q20 |
| do 700 $m^2$ | Q20, Q27, Q30 |
| nad 700 $m^2$ | Q20 |

Vysvetlivky: Q1 – ponúkame e-donášku tovaru do domu, Q20 – zdokonaľujeme aktuálnu online podniku a predaj, Q27 – využívame systém geolokácie spotrebiteľov, Q30 – zasielame reklamu zákazníkom formou SMS.

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska zhlukovej analýzy komponenty Q23 – využívanie nakupovania prostredníctvom nákupných aplikácií, Q25 – presúvanie predaja nových produktov na sociálne siete a do sociálnych médií nepatria medzi komponenty majoritných obchodných modelov jednotlivých veľkostných typov maloobchodných jednotiek.

VO4: Aký je vzťah maloobchodného ekosystému a poskytovania hodnoty?

Elektronický obchod, digitálne platformy a digitálna transformácia predstavujú veľké výzvy pre offline formáty v maloobchode. Aby sa vyrovnali fyzické maloobchodnej jednotky obchody online predajniam musia digitalizovať svoje predajne a ťažiť z výhody v oblasti údajov dostupných pre online podniky, čo im umožní prehodnotiť svoju hodnotovú ponuku pre zákazníkov. V digitalizovanom svete už túto hodnotu neposkytujú len jednotlivé formáty predajní, ale podieľajú sa na nej skupiny spoločností maloobchodného ekosystému (Stylos, Jiang, 2021, s. 90 – 92).

Jedným z najdôležitejších aspektov inovatívnych modelov formátov maloobchodných predajní je potreba ekosystémového prístupu na rozvoj užších vzťahov so zákazníkmi a partnerstiev s ostatnými stakeholdermi (Benitez a kol., 2021, s. 89 – 112; Metallo a kol., 2018, s. 298 – 306). Personalizácia a pohodlie pre zákazníkov je súčasťou hodnotovej ponuky integrácie ekosystémov vzhľadom na väčšiu konektivitu prostredníctvom všadeprítomnej výmeny údajov (Porter, Heppelmann, 2014, s. 7 250 – 7 257). Údaje, ktoré formát maloobchodnej jednotky zhromažďuje z predaja a interakcií so zákazníkmi, sú základným kameňom personalizovaných služieb. Spotrebitelia sú pripravení zdieľať svoje údaje, ak im to umožní získať lepšiu službu. Zhromaždené údaje umožnia robiť dôležitejšie celopodnikové rozhodnutia o novej ponuke, možnostiach dopravy a podobne. Treba byť schopný extrahovať užitočné a použiteľné poznatky z údajov. Vyžaduje si to analýzu a schopnosť v prípade potreby rýchlo zmeniť smer obchodných aktivít. Organizácia ekosystému umožňuje inováciu v oblasti poskytovania hodnoty. Predajňa rozširuje svoj vzťahový ekosystém a skúma, ktorí z budúcich zákazníkov jej môžu poskytnúť kritický pohľad na jej činnosť a umožniť formulovať novú stratégiu, resp. pripojiť sa k nej pri tvorbe nových riešení. Táto dynamika získavania údajov je obzvlášť vylepšená v kontexte platforiem elektronického obchodu. Jednoducho povedané, platformy sú digitálne technológie, ktoré poskytujú sprostredkovateľskú funkciu so zákazníkmi, ale aj s ďalšími záujmovými skupinami, ako sú výrobcovia a dodávatelia.

V tabuľke 15 sú uvedené komponenty majoritného modelu vzťahového ekosystému formátov maloobchodných jednotiek z hľadiska zhlukovej analýzy, t. j. komponent Q13 – zapájanie spotrebiteľov do tvorby a Q16 – zdieľanie informácií a skúseností zákazníkov na internete patrí do minoritného modelu.

**Tabuľka 15**
Komponenty majoritného modelu vzťahového ekosystému podľa veľkostných typov formátov maloobchodných jednotiek z hľadiska zhlukovej analýzy

| **Veľkosť formátu maloobchodnej jednotky** | **Komponenty vzťahového ekosystému** |
|---|---|
| do 40 $m^2$ | Q12, Q21, Q22, Q28 |
| 100 $m^2$ | Q12, Q21, Q22, Q28 |
| 400 $m^2$ | Q12, Q18, Q21, Q22, Q28 |
| 700 $m^2$ | Q12, Q18, Q21, Q22, Q28 |
| nad 700 $m^2$ | Q2, Q12, Q18, Q21, Q22, Q28 |

Vysvetlivky: Q2 – poskytujeme informácie o ponuke pre starších zákazníkov a osoby so zdravotným postihnutím, Q12 – priazeň lokálnych spotrebiteľov na základe aktivít predajne, Q14 – rozširovanie nákupu od lokálnych dodávateľov, Q18 – realizujeme vernostné programy pre zákazníkov, Q19 – kybernetická bezpečnosť spracovaných údajov, Q21 – odstraňovanie zdrojov nespokojnosti zákazníkov, Q22 – kvalita osobného kontaktu, Q28 – systém spätnej väzby na podnety zákazníkov, Q29 – náklady na digitálne technológie sú pre predajňu vysoké, Q31 – zavádzanie digitálnych technológií na optimalizáciu zásob (tabuľka 8).
Zdroj: vlastné spracovanie

### *Konkurenčná pozícia a poskytovanie hodnoty*

Konkurenčná pozícia je špecifická pre každý produkt formátov maloobchodných jednotiek. Tento faktor je výsledkom kombinácie predchádzajúcich dvoch faktorov, keďže formáty maloobchodných predajní využívajú digitálne technológie a ekosystémový prístup, aby umožnili pokročilejšie ponuky produktov a aby umožnili poskytnutie hodnoty zákazníkom.

VO5: Aký je vzťah konkurenčného umiestnenia formátu maloobchodnej jednotky a poskytovania hodnoty?

Dôležitým aspektom hodnotovej ponuky je diferenciácia od konkurenčných ponúk. V čom sa ponuka daného formátu maloobchodnej predajne líši od toho, čo je už na trhu? Akú pridanú hodnotu prináša svojim zákazníkom? Aký aspekt ponuky je zvýraznený, aby sa odlišoval? Produktový trh zdravých potravín, potravín rastlinného pôvodu môže byť sám osebe veľmi atraktívny, aj keď pre konkrétny formát maloobchodnej jednotky taký nie je, vzhľadom na všetky vlastnosti, ktoré má produkt a ktoré mu dávajú určitú relatívnu prevahu vo vzťahu ku konkurenč-

ným produktom. Tieto vlastnosti môžu mať rôznu povahu a týkajú sa samotného produktu alebo spôsobov výroby, distribúcie alebo predaja, resp. vplyvu ekonomických faktorov, nedôvery v dôsledku pretrvávajúcich konzervatívnych prístupov niektorých spotrebiteľov a tiež nedostupnosti maloobchodnej siete potravín. V dôsledku týchto skutočností skúmané formáty maloobchodnej siete nerealizovali výnosy z predaja zdravých (bio, funkčných) potravín a z predaja potravín rastlinného pôvodu. Na základe zistených údajov z realizovaných výskumov o spotrebiteľskom správaní slovenských domácností v oblasti vybraných druhov potravín v kontexte spoločensky zodpovednej spotreby možno konštatovať, že prípade, ak budú cieľové segmenty o špecifických prínosoch zdravých potravín a potravín rastlinného pôvodu intenzívnejšie informované využitím vhodných nástrojov marketingovej komunikácie , sa stanú predmetom nákupu v kontexte nákupného správania, orientovaného na spoločensky zodpovednú spotrebu (Kita a kol., 2020, s. 186). Výnosy z online predaja sú súčasťou obchodného modelu malometrážnych maloobchodných jednotiek do 100 m$^2$ (tabuľka 16), čo do istej miery ilustruje skutočnosť, že tento typ maloobchodných jednotiek môže byť proaktívnejší než veľké formáty maloobchodných jednotiek, pretože rýchlejšie reaguje na meniace sa požiadavky spotrebiteľov, má blízky vzťah so spotrebiteľmi a tiež majú väčšiu tendenciu riskovať (Vossen 1998, s. 88 – 94; Parida a kol., 2012, s. 283 – 309) a využívať medzery pri aplikovaní nových digitálnych technológií (Parida et al., 2012, s. 283 – 309).

**Tabuľka 16**

Komponenty konkurenčnej pozície majoritného modelu podľa veľkostných typov formátov maloobchodných jednotiek z hľadiska zhlukovej analýzy

| **Veľkosť formátu maloobchodnej jednotky** | **Komponenty konkurenčnej pozície** |
|---|---|
| do 40 m$^2$ | |
| 100 m$^2$ | Q34 |
| 400 m$^2$ | |
| 700 m$^2$ | |
| nad 700 m$^2$ | |

Vysvetlivky: Q34 – realizujeme výnosy z online predaja. Z hľadiska zhlukovej analýzy komponenty Q32 – realizujeme výnosy najmä z predaja zdravých (bio, funkčných) potravín a Q33 – realizujeme výnosy najmä z predaja potravín rastlinného pôvodu patria do minoritného modelu.

Zdroj: vlastné spracovanie

## ZÁVER

Pandémia vírusu SARS-CoV-2 viedla k inováciám, ktoré narúšajú spôsob, akým sa zvažujú, nakupujú a konzumujú potraviny, ktoré majú najvyšší hodnotový potenciál pre zákazníka v novej ére. V dôsledku toho pribúdajú ekologicky zodpovedné inovácie. Z tohto dôvodu je udržateľnosť na poprednom mieste záujmu formátov maloobchodných jednotiek. K tomuto smerovaniu prispieva aj prispôsobenie sa komponentov inovatívnych obchodných modelov, ktoré umožňujú modernizáciu maloobchodu v období digitalizácie. V empirickom kontexte maloobchodu je zrejmé, že digitalizácia mnohými spôsobmi ovplyvňuje všetky dimenzie obchodných modelov vrátane hodnotovej ponuky a poskytovania hodnoty. Pojem obchodného modelu sa ukázal ako cenný spôsob pochopenia hodnotovej ponuky a poskytovania hodnoty v kontexte troch hlavných meniacich sa faktorov: digitálnej technológie, maloobchodného ekosystému a konkurenčného umiestnenia formátov maloobchodných jednotiek v konkrétnej lokalite. Realizovaný výskum ukázal, že hoci formáty maloobchodných jednotiek s potravinami majú podobné ponuky, svojimi obchodným modelmi fungujú odlišne, pretože konkurovať iba na základe tradičnej ponuky produktov je čoraz ťažšie, vzhľadom na to, že zmeny v podnikateľskom prostredí znižujú produktovú diferenciáciu. Z tohto dôvodu je inovácia obchodnej ponuky smerom k novému sortimentu, zodpovedajúcemu spoločensky zodpovednej spotrebe a inovácie obchodného modelu formátov maloobchodných jednotiek, na programe ich manažérov.

Všetkých päť prípadov formátov maloobchodných jednotiek s potravinami používa diferencované prístupy k inovácii obchodného modelu s cieľom nájsť životaschopnú hodnotovú ponuku a spôsob poskytovania hodnoty. Digitalizácia sa spája s lepšou výkonnosťou formátov maloobchodných jednotiek, avšak predajne naplno nevyužívajú rovnako výhody vyspelých technológií, hoci lepšia interakcia so zákazníkmi prostredníctvom digitalizácie môže viesť k vyšším predajom a výkonnosti. Je fakt, že formáty maloobchodných jednotiek majú pred sebou ešte náročnú cestu k digitalizácii, ale proces je v plnom prúde a nezastaví sa. Formáty maloobchodných jednotiek sa musia neustále zosúlaďovať s meniacimi sa charakteristikami spotrebiteľov a digitálnej technológie, aby mohli čeliť čoraz ostrejšej konkurencii a zostať v zhode s technologickými zmenami. Tí maloobchodníci, ktorí prijali pokročilé digitálne komponenty obchodného modelu, rozšírili priepasť medzi lídrami a zaostávajúcimi tým, že zvýšili svoju trhovú hodnotu .

## BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY


Ammar, O., Chereau, P. (2018). Business model innovation from the strategic posture perspective: An exploration in manufacturing SMEs. *European Business Review*, 30(1), 38 – 65.

Aubrey, C., Judge, D. (2012). Re-imagine retail: why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal of Brand Strategy*, 1(1), 31 – 39.

Aurier, P., Evrad, Y., N´Goala, G. (2004). Compredre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(3), 1 – 20.

Benitez, G. B., Ferreira-Lima, M., Ayala, N. F., Frank, A. G. (2021). Industry 4.0 technology provision: the moderating role of supply chain partners to support technology providers. *Journal of Supply Chain Management*, 27(1), 89 – 112.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65(4), 42 – 56.

Bodhani, A., (2012). Shops offer the e-tail experience. *Engineering & Technology*, 7(5), 46 – 49.

Boons, F., Lüdeke-Freund, F. (2013). Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45(8), 9 – 19.

Burström, T., Parida, V., Lahti, T., Wincent, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems: A framework, model and outline for further research. *Journal of Business Research*, 127(6), 85 – 95.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195 – 215.

Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. La Revue, 39(2), 179 – 185.

Cramer-Petersen, C. L., Christensen, B. T., Ahmed-Kristensen, S. (2019). Empirically analysing design reasoning patterns: Abductive-deductive reasoning patterns dominate design idea generation. *Design Studies*, 60(1), 39 – 70.

Dauchy, D. (2013). *7 étapes pour un business model solide*. Paris: Dunod.

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S., Wiltbank, S. (2011). On the entrepreneurial genesis of new markets: effectual transformations versus causal search and selection. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(2), 231 – 253.

Dmitriev, V., Simmons, G., Truong, Y., Palmer, M. J. (2014). An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations. *R & D Management*, 44(3), 306 – 321.

Eisert, U., Doll, J. (2015). Business Model Based Management: Bridging the Gap between Strategy and Daily Business. *The Business Transformation Journal*, 14(11), 17 – 29.

Emerson, J. (2003). *The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities*

*of Economic, Social and Environmental Value Creation*, William and Flora Hewlett Foundation. Belgium. Retrieved. Dostupné na internete dňa 9. 12. 2023: from https://policycommons.net/artifacts/1848241/the-blended-value-map/2594457/ on 09 Dec 2023. CID: 20.500.12592/7tcg9h.

MH SR. (2020). *Zákaz nedeľného predaja – krok správnym smerom?* Bratislava: SBA. Dostupné na internete dňa 9. 12. 2023: https://www.sbagency.sk/sites/default/files/zakaz-nedelneho-predaja.pdf

Finsider. (2022). *Priemerná mzda v prvom štvrťroku vzrástla o 7,8 %. Najviac sa zarába v Bratislavskom kraji.* Dostupné na internete dňa 9. 12. 2023: https://www.finsider.sk/spravy/priemerna-mzda-podla-krajov/

França, C. L., Broman, G., Robèrt, K.-H., Basil, G. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable develoment. *Journal of Cleaner production*, 140(1), 155 – 166.

Frolova. L.V., Natorina, A. (2017). Key aspects of the digital business model design. *Marketing and digital technologies*, 1(1), 52 – 62.

Gasparin, M., Quinn, M., Green, W., Saren, M., Conway, S. (2022). Stories of value: Business model innovation adding value propositions articulated by Slow Storytelling. *Journal of Business Research*, 149(12), 101 – 111.

Giesen E., Bermann, S. J., Bell, R., Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy and Leadership* , 35(6), 27 – 33.

Gregori, P., Holzmann, P. (2020). Digital sustainable entrepreneurship: A business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation, *Journal of Cleaner Production*, 272(28), 122817.

Günzel, F., Holm, A. B. (2013). One size does not fit all—understanding the front-end and back-end of business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1340002.

Hinings, B., Gegenhuber, T., Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: an institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52 – 61.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, (2-3), 354 – 363.

Kita, P., Kupkovičová, P., Janská, M. (2017). The Influence of Economic Geography on Supermarket Concentration. *Journal of Interdisciplinary Research*, 7(1), 68 – 72.

Kita, P., Žambochová, M., Kita, J. (2020). *Spotrebiteľské správanie slovenských domácnosti v oblasti vybraných druhov potravín v kontexte spoločensky zodpovednej spotreby*. Bratislava: Univerzita Komenského.

Kita, P., Žambochová, M., Kitová Mazalánová, V., Kita, J. (2020a). *Model marketingovej komunikácie na zdravie orientované nákupné správanie spotrebiteľov so zreteľom na postoje k spotrebe zdravých potravín*. Bratislava: Gupress.

Kotler, P., Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Križan, F., Zeman, M., Bilková, K., Kita, P., Barlík, P. (2017). Cezhraničné nákupné sprá-

vanie spotrebiteľov zo Slovenska: prípadová štúdia z Hainburg an der Donau (Rakúsko). *Geographia Cassoviensis*, 11(2),124 – 136.

Lessassy, L. (2015). Living in Bratislava and making shopping in Vienna: a cross-border approach to the catchment area. Management & Gouvernance, 13(2), 59 – 74.

Laukkanen, M., Tura, N. (2022). Sustainable value propositions and customer perceived value: Clothing library case, *Journal of Cleaner Production*, 378 (49), 134321.

Maillefert, M., Robert, I. 2017. Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 11(5), 905 – 934.

Marbaise M. (2016). *The business model canvas. Let your business thrive with this simple model.* US: 50minutes.com.

Marcon, É., Le Dain, M. A., Frank, A. G. (2022). Designing business models for Industry 4.0 technologies provision: Changes in business dimensions through digital transformation. *Technological Forecasting and Social Change,* 185(12), 122078.

Metallo, C., Agrifoglio, R., Schiavone, F., Mueller, J. (2018). Understanding business model in the internet of things industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 136(11), 298 – 306.

Morris, H., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726 – 735.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley and sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). *How to Create Products and Services Customers Want. Get started with Value Proposition Design. The Strategyzer Series.* New Jersey: John Wiley and Sons.

Parida, V., Westerberg, M., Frishammar, J. (2012). Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. *Journal of Small Business Management,* 50(2), 283 – 309.

Parida, V., Sjödin, D., Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 1 – 18.

Porter, M. E., Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 58(1), 7 250 – 7 257.

Priporas C.-V., Stylos, V., Fotiadis A. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: a future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77(12), 374–381.

Ritter, T., Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86(3), 180-190.

Sadovská, E. (2022). Nakupovanie od nežnej revolúcie sa zmenilo – pribudli obchody a máme aj viac peňazí. Dostupné na internete dňa 16. 12. 2023: https://www.finreport.

sk/financie/nakupovanie-od-neznej-revolucie-sa-zmenilo-pribudli-obchody-a-mame-aj-viac-penazi/

Stephens, H. M., Mack, E. A., Mann , J. (2022). Broadband and entrepreneurship: An empirical assessment of the connection between broadband availability and new business activity across the United States. *Telematics and Informatics*,74(11), 101873.

Stylos, N., Jiang, Y. (2021). *Collaborative purchasing platforms fore-tailing: Evidence from Chinese Millenials and Gen Zers during COVID-19 lockdowns*. Proceedings of AIRSI2021 international conference, 12-14 July 2021, Zaragoza, Spain.

Šimberová, I., Kita, P. (2020). New Business Models Based on Multiple Value Creation for the Customer: A Case Study in the Chemical Industry. *Sustainability*, 12(9), 3932.

Täuscher, K., Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: a mixed methods study of marketplaces. *The European Management Journal*, 36(3), 319-329.

Tiejun, Z. (2021). Implementation status and development thinking on "Cloud National Examination" in China under the situation of "Online Anti-COVID-19 Epidemic. *Technological Forecasting and Social Change,* 162(1), 120322.

Tomis, Z. (2022). Guide to Bratislava: Slovenské hlavní město se stává evropskou metropolí. *Forbes*. Dostupné na internete dňa 13. 12. 2023: https://forbes.cz/guide-to-bratislava-slovenske-hlavni-mesto-se-stava-evropskou-metropoli/

Vossen, R. W. (1998). Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 16(3)*,* 88 – 94.

Vrontis, D., Thrassou, A., Amirkhanpour, M. (2017). B2C smart retailing: a consumer-focused value- based analysis of interactions and synergies. *Technological Forecasting & Social Change,* 124(11), 271 – 282.

Walsh. J. (2021). *Value Proposition*. New York: Salem Press Encyclopedia.

Weking, Ö., Stöcker, M., Kowalkiewicz, M., Böhm, M., Krcmar, H. (2020). Leveraging industry 4.0 – A business model pattern framework. *International Journal of Production Economics*, 225(7), 107588.

Wiśniewska-Paluszak, J., Paluszak, G., Fiore, M., Coticchio, A., Galati, A., Lira. J. (2023). Urban agriculture business models and value propositions: Mixed methods approach based on evidence from Polish and Italian case studies. *Land Use Policy*, 127(4), 106562.

**prof. Ing. Pavol Kita, PhD.**
Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave
Katedra marketingovej komunikácie
Štúrova 9
811 02 Bratislava
E-mail: pavol.kita@uniba.sk
Tel.: +421290132214

**doc. RNDr. Marta Žambochová, PhD.**
Fakulta sociálno ekonomická
Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem
Pasteurova 3544/1
40096 Ústí nad Labem
Česká republika
E-mail: marta.zambochova@ujep.cz
Tel.: +420 475 284 807

# BRAND AWARENESS KAMPAŇ PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV NA SOCIÁLNYCH SIEŤACH V OBLASTI DUŠEVNÉHO ZDRAVIA

*Brand awareness campaign of business entities on social networks in the mental health field*

Magdaléna Mihálová

**Abstract**

**Purpose of the article.** This article aims to find ways to present a business entity on social networks and clarify why image and brand awareness campaigns are an integral part of marketing communication and how a brand awareness campaign can help reach business goals and generate revenue. In this piece, we will primarily focus on the Mental Health sector in Slovakia. The mental state of Slovaks is highly affected by the COVID-19 crisis, the political situation in Slovakia, and the overall mood in the country. At the same time, absent mental health state aid began to be replaced by small mental health business entities that needed marketing communication and promotion to fulfill their goals.

**Methodology.** To be able to fulfill the goals of this contribution, we had to study the theoretical starting points and the materials from different authors, which we then compared with the survey that was carried out on a specific target group in the past and compared all results with the new study of a target audience, based on which we were able to come up with to the conclusions.

**Findings.** For specific business entities, such as a platform that mediates sessions with psychologists, brand awareness campaigns are much more important than sales campaigns and performance marketing. It is essential to know the target group well and try to fulfill their needs in communication.

**Conclusion.** In essence, the article establishes that in the Mental Health sector, navigating the delicate terrain of effective communication involves prioritizing brand awareness campaigns, understanding the intricacies of the target audience, and tailoring strategies that resonate with the unique challenges and needs of individuals within the Slovak context.

**Keywords:** marketing communication, brand awarness, ksebe platform, research, mental health, social networks.

**JEL Classification:** M31

## ÚVOD

Téma duševného zdravia je čoraz viac komunikovaná na verejnosti. Ľudia sa menej hanbia priznať, že navštevujú psychológa, a otvorenejšie rozprávajú o svojom prežívaní. Avšak na druhú stranu, stále vládne veľká stigma okolo témy duševného zdravia (Winkler, 2022).

V tejto práci sa bližšie pozrieme na komunikačné aktivity podnikateľských subjektov, ktoré sa primárne sústreďujú na témy duševného zdravia. Aj duševné zdravie potrebuje marketingovú komunikáciu a tak ako každá spoločnosť, bez online foriem reklamy, brand awareness či PR by sa o spoločnosti nikto nedozvedel.

Hlavným cieľom tejto práce je pripraviť a zrealizovať prieskum na cieľovej skupine platformy ksebe.sk, ktorý je zameraný na emočné prežívanie Slovákov počas Vianoc, a teda bližšie navnímať psychické nastavenie respondentov a zároveň sa bližšie pozrieť na vzťahy v rodinách. Na základe výsledkov prieskumu a komparácie s preskúmanými teoretickými východiskami pripravíme kreatívnu stratégiu vianočnej kampane na sociálnych sieťach, ktorá efektívne osloví potenciálnych klientov a aj médiá. Táto komunikačná iniciatíva je zameraná na podporu rezervácií sedení s psychológmi v období predvianočného zhonu a po ňom.

Cieľom všetkých týchto aktivít je osloviť potenciálnych klientov, ktorí prejavujú znaky duševných problémov, ale zatiaľ nevyhľadali odbornú pomoc. Kampaň bude zameraná na brand awareness a celkový imidž značky, ktorý je pri promotion psychologických subjektov kľúčový.

## TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Skôr než začneme, pozrime sa, čo znamená brand awareness (povedomie o značke) Aby sme si dali jednoduchú definíciu, povedomie o značke znamená známosť spotrebiteľov s konkrétnym produktom alebo so službou. Keď marketéri hovoria o povedomí o značke, zvyčajne majú na mysli povedomie o značke v rámci cieľového trhu alebo cieľového publika, pričom existujú rôzne úrovne povedomia o značke (Marrs, 2022).

Marketing povedomia značky je dôležitý z niekoľkých dôvodov, ktoré prispievajú k úspechu a udržateľnosti podniku:

Rozpoznateľnosť a dôvera: vysoké povedomie o značke zabezpečuje, že ju spotrebitelia ľahko rozpoznajú. Známosť buduje dôveru, keďže ľudia majú tendenciu voliť produkty alebo služby od značiek, ktoré poznajú. Konkurenčná výhoda: značky so silným povedomím majú konkurenčnú výhodu. Keď sú spotrebitelia oboznámení so značkou, je pravdepodobnejšie, že si zvolia práve ju. Rozhodovanie spotrebiteľa: povedomie o značke zjednodušuje proces rozhodovania spotrebiteľa. WOM a viralita: Dobrým, známym značkám prospieva pozitívne

word of mouth. Spotrebitelia sú ochotnejší odporúčať a hovoriť o značkách, ktoré poznajú, čo vedie k zvýšenej viralite a prirodzenému rastu. Medializácia: značky s vysokým povedomím často potrebujú menej investovať do reklamy na dosiahnutie marketingových cieľov (Amazon.com, 2023).

Efektívne využívanie médií je možné, keď je značka už dobre rozpoznateľná, čím sa znížia náklady na získanie zákazníka. V závere môžeme povedať, že marketing povedomia značky je dôležitý, pretože vytvára miesto značky v mysli spotrebiteľov, zvyšuje dôveru, ovplyvňuje nákupné rozhodnutia a prispieva k dlhodobému úspechu a rastu v konkurenčnom prostredí.

Pri promotion psychologických služieb je brand awareness a obsahový marketing kľúčovou formou marketingovej komunikácie. Prieskumy ukazujú, že doba od prvej myšlienky o návšteve psychológa až po rezervovanie sedenia s psychológom je 14 mesiacov až tri roky, čiže klasické performance marketingové aktivity sú neefektívne. Práve konštantná komunikácia a edukácia v oblasti dôležitosti duševného zdravia je kľúčová pri tvorbe marketingových aktivít v oblasti duševného zdravia. Najdôležitejšie faktorom je však exaktné poznanie potrieb cieľovej skupiny (ksebe.sk, 2023).

Pri komunikácii tém duševného zdravia je najdôležitejšie zameriavať sa na empirickú dôkazovú základňu pre prácu v oblasti duševného zdravia. Dôležitá je implementáciu výskumu do praxe a zdôrazňovanie významu existujúcich poznatkov (Hodes, Gau, 2016).

### *Platforma ksebe*

Ponúka služby odborníkov pôsobiacich v oblasti psychického zdravia. Umožňuje uskutočňovať rezervácie osobných alebo online stretnutí s psychológmi jednoduchým postupom a zároveň posilňuje povedomie o význame duševného zdravia. Taktiež nabáda jednotlivcov, aby sa bez zaváhania postavili svojim ťažkostiam už v zárodku. Spoločnosť ksebe bola založená v roku 2021. V súčasnosti na platforme pôsobí približne 100 psychológov a prebehlo už viac ako 25 000 stretnutí (Zdroj: interné dokumenty platformy ksebe.sk, 2023). Okrem toho platforma spolupracuje s rôznymi firmami, čím otvára dôležitú otázku psychického zdravia z hľadiska zamestnávateľov. Pomáha psychológom jednak v získavaní nových klientov, jednak v ich pripájaní do komunity psychológov na Slovensku. Okrem toho znižuje administratívne zaťaženie spojené s ich činnosťou, aby sa mohli plne venovať svojej hlavnej úlohe – poskytovaniu pomoci klientom na ceste k duševnej pohode (Maxinová, 2021).

Platforma ksebe sa zameriava na komplexné marketingové aktivity s dôrazom na destigmatizáciu duševných ochorení. Tieto aktivity spadajú pod kategóriu promotion, ktorú realizuje prostredníctvom sociálnych sietí, konkrétne na platformách Instagram a Facebook. Na Instagrame pravidelne publikuje príspevky, ktoré

sú zamerané na edukáciu o duševných ťažkostiach, výhodách sedení s psychológom a predstavuje samotných psychológov. Navyše pridáva motivačné príspevky a organizuje live diskusie s hosťami. Tvorbu príspevkov má na starosti práve marketingové oddelenie spoločnosti. Na platforme Facebook ksebe zrkadlí obsah z Instagramu. Na oboch platformách využíva platenú reklamu typu PPC, čo znamená, že platí za každý klik na reklamu, čím získava väčší dosah a návštevnosť na web stránku ksebe. PPC reklamy sú pod správou performance agentúry *Growly* (Instagram & Facebook ksebe, 2023).

***Porovnanie konkurenčných spoločností so zameraním na duševné zdravie***

V rámci informácií z vonkajšieho prostredia sme sa rozhodli zamerať na analýzu konkurencie. Vybrali sme 4 konkurenčné spoločnosti. Dve z nich pôsobia na našom území a ďalšie dve sú konkurenciou i inšpiráciou zo zahraničia. Tie sme vybrali na základe tohtoročného rebríčka Forbes (Davis, 2023).

***IPčko.sk***

Platforma IPčko, občianske združenie, sa zameriava na poskytovanie psychologickej pomoci najmä mladým ľuďom v náročných životných situáciách. S cieľom poskytovať podporu ponúka platforma nonstop bezplatnú telefónnu linku dôvery, ako aj emailovú poradňu a osobné stretnutia s psychológmi. Poradcovia sú k dispozícii cez chat a email, pripravení reagovať na individuálne potreby klientov. Členovia správnej rady a vedenia zabezpečujú efektívne fungovanie a rozvoj platformy, ktorá je partnerom Integrovaného záchranného systému, Asociácie liniek pomoci a ďalších organizácií zameraných na pomoc ľuďom. Platforma IPčko poskytuje:

– online konzultácie a terapeutické sedenia cez chat a email s kvalifikovanými odborníkmi;
– podporu a poradenstvo pre klientov v náročných situáciách;
– spoluprácu s rôznymi organizáciami pre komplexnú pomoc klientom;
– účasť v medzinárodnom prostredí, s aktívnym členstvom v International Association for Suicide Prevention.

Cieľom IPčka je byť miestom, kde klienti môžu nájsť oporu, pochopenie a odbornú pomoc, prispejúc tak k zlepšeniu ich duševného zdravia a kvality života (ipecko.sk, 2023).

***Hedepy***

Spoločnosť Hedepy je priamou konkurenciou platformy *ksebe*, no okrem Slovenska pôsobí aj v Českej republike či Poľsku. Hedepy chce rovnako ako *ksebe*

odstrániť prekážky, ktoré bránia ľuďom v hľadaní odbornej pomoci vrátane nedostatočnej informovanosti o rôznych typoch odborníkov. Zdôrazňuje pohodlnosť a dostupnosť online terapie cez videohovory, ktoré umožňujú klientom získať diskrétnu pomoc bez potreby osobnej návštevy terapeutického centra. Hedepy tiež zabezpečuje rýchlu a kvalitnú službu s možnosťou vrátenia peňazí po prvom sedení, ak klienti nebudú spokojní. Cieľom Hedepy je poskytnúť dôveryhodnú a účinnú online terapiu, ktorá pomáha zlepšovať duševné zdravie a poskytuje podporu v náročných situáciách (hedepy.sk, 2023).

***BetterHelp***

BetterHelp je popredný poskytovateľ online terapie s celosvetovým dosahom. Sídli v USA a ponúka online terapeutické služby cez webovú stránku a mobilné aplikácie. Jeho cieľom je poskytovať klientom odbornú a prístupnú pomoc pre zlepšenie duševného zdravia, pričom odstraňuje bariéry tradičných terapií a umožňuje flexibilný prístup k odborným službám. Na BetterHelp môžu klienti komunikovať s licencovanými psychológmi a terapeutmi cez textové správy, videohovory alebo telefón, čo prispôsobuje terapiu ich potrebám. Platforma je dostupná 24/7, čo je výhodné pre klientov s náročným harmonogramom alebo rôznymi časovými pásmami.

Bezpečnosť a dôvernosť sú garantované, terapeuti na platforme sú kvalifikovaní a skúsení. Týmto spôsobom BetterHelp pomáha klientom dosahovať pozitívne výsledky a pre *ksebe* je takpovediac vzorom v oblasti online duševnej pomoci (Zdroj: www.betterhelp.sk, 2023). Na svojom instagramovom účte majú vyše 417-tisíc sledujúcich.

***Talkspace***

Talkspace je podobne ako BetterHelp platforma sídliaca v USA, no jej pôsobnosť je rozšírená aj mimo hraníc Ameriky. (Zdroj: www.talkspace.com, 2023). Na ich Instagrame majú cez 150 tisíc sledujúcich.

## METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Teoretická časť vychádza z rešerše poznatkov z odbornej literatúry, internetových zdrojov a interných dokumentov spoločností, ktoré sa venujú práve duševnému zdraviu. Výskumná časť je zameraná na identifikáciu psychického prežívania respondentov, a to špeciálne v období Vianoc formou dotazníkového prieskumu, a obsahovú analýzu už existujúcej kampane z predchádzajúceho obdobia, ktorá je zameraná na brand awareness marketing v oblasti duševného zdravia.

### *Opis cieľovej skupiny*

Našou cieľovou skupinou sú osoby vo veku 20 – 40 rokov. Táto veková skupina predstavuje skutočnú heterogénnu vzorku ľudí, ktorí sa nachádzajú v rôznych štádiách života, kariérneho rozvoja a osobnostného rastu. Tu je niekoľko hlavných charakteristík tejto cieľovej skupiny, ktoré nám umožňujú lepšie pochopiť, prečo sme si ju zvolili:

1. Rozmanité životné štádiá: táto skupina zahŕňa mladších dospelých, ktorí si začínajú tvoriť vlastné zázemie, budovať kariéru alebo zakladať vlastné rodiny. Zároveň do nej patrí aj časť, ktorá už môže mať deti, čo znamená, že sa venujú starostlivosti o svoju rodinu.
2. Duševné zdravie: ľudia v tomto veku sa často začínajú viac zaujímať o svoje duševné zdravie a pocity. Stres spojený s pracovným a rodinným životom môže byť výzvou, a preto je v tomto veku veľký záujem o nástroje na zvládanie stresu a lepšie riešenie emocionálnych problémov.
3. Vianočný čas: toto obdobie je pre túto skupinu obzvlášť dôležité, pretože často zvažujú, kde a ako budú tráviť Vianoce. Väčšina ľudí z tejto cieľovej skupiny je osamostatnená a býva mimo rodičovského domu.
4. Financie: táto cieľová skupina zväčša disponuje stabilnými finančnými zdrojmi a zároveň je ochotná investovať do svojho duševného zdravia. V tomto veku ľudia často uznávajú hodnotu psychologickej podpory. Sú pripravení financovať sedenia s psychológom, ak to považujú za prospešné pre svoje duševné a emocionálne blaho. Táto finančná zdatnosť znamená, že majú prístup k viacerým možnostiam vrátane individuálnych terapeutických sedení.

### *Postup realizácie prieskumu*

Prieskum verejnej mienky sme realizovali na *ksebe* instagramovom účte @ksebe.sk, ktorý má momentálne (ku dňu 25. 11. 2023) 15 100 sledujúcich, na newsletter databáze a taktiež za podpory spriatelených influencerov. V minulom roku sa do prieskumu k vianočnej kampani zapojilo 576 respondentov, tento rok sa nám podarilo zozbierať 2 000 odpovedí. Prieskum pozostával z 11 otázok zameraných na prežívanie a vzťahy a 4 demografické otázky.

Ciele prieskumu boli:

1. Zistiť, aké psychické prežívanie majú Slováci počas Vianoc a ako hodnotia vzťahy v rodinách.
2. Analyzovať predošlú kampaň a jej vplyv na propagáciu témy duševného zdravia.
3. Navrhnúť brand awareness kampaň v období Vianoc, ktorá bude mať pozitívny spoločenský vplyv a zároveň zvýši počet rezervácií sedení s psychológom.

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

### *Analýza kampane z roku 2022 – „Vianočný paradox“*

Minuloročná kampaň s názvom „Vianočný paradox“ vznikla s úmyslom riešiť komplexnú problematiku súvisiacu s rozdielnym prežívaním Vianoc medzi ľuďmi a následné dôsledky na ich psychické a fyzické zdravie. Tento fenomén je charakterizovaný paralelným výskytom pozitívnych emócií, ako sú radosť, oddych, blízkosť a pokoj, s negatívnymi emóciami vrátane stresu, únavy a osamelosti.

Prvým krokom kampane bola fáza prieskumu. Pre realizáciu tohto prieskumu sa zvolila kombinácia kvantitatívnej a kvalitatívnej metódy. Kvantitatívny prístup sa zohľadňoval formou online dotazníka, ktorý obsahoval 10 otázok a zúčastnilo sa na ňom 576 respondentov. Cieľom bolo kvantitatívne zmerať mieru pozitívnych a negatívnych emócií spojených s Vianocami a identifikovať hlavné faktory, ktoré na to vplývajú. Prieskum prebiehal počas jesene v roku 2022.

Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že väčšina respondentov (75,9 %) sa na Vianoce teší. Rozdiely sa však prejavujú v prežívaní týchto sviatkov. Približne polovica opýtaných zažíva pozitívne emócie, ako sú oddych, radosť, pokoj, blízkosť a šťastie. No významná časť respondentov (42,2 %) uvádza stres a 33 % opýtaných pociťuje tlak.

Štvrtina z nich sa cíti unavená, smutná a osamelá. Z prieskumu taktiež vyplýva, že 22 % respondentov sa stretáva s otázkou, s kým budú tráviť Vianoce, a to najmä v prípade rodín s rozvedenými rodičmi. Na základe týchto dát a analýz platforma identifikovala, že prežívanie Vianoc je pre niektorých ľudí psychicky náročné a emočne záťažové. Cieľom kampane „Vianočný paradox“ bolo preto navrhnúť riešenia a aktivity, ktoré zlepšia prežívanie Vianoc, podporia psychické zdravie a zároveň osvetlia dôležitosť duševnej pohody. Prostredníctvom kampane s prieskumom verejnej mienky chcela platforma demonštrovať, že sa na Vianoce treba okrem materiálnej pohody zamerať aj na tú psychickú. Tú je možné zabezpečiť napríklad návštevou psychológa. Terapiu môžeme jednoducho sebe či blízkym darovať prostredníctvom darčekovej poukážky. Záverečná analýza prieskumu umožnila identifikovať a zhodnotiť relevantné námety, ktoré boli následne pretransformované do organických postov pre rôzne sociálne siete, s cieľom vytvoriť afinitu so sledujúcimi. Na základe tejto stratégie bolo celkovo generovaných 20 organických príspevkov, ktoré boli distribuované na platformy Instagram, Facebook a LinkedIn. Okrem toho bol zohľadnený aj rastúci význam platformy TikTok, pričom bolo publikovaných aj 6 videí s leitmotívom „Vianočný paradox“. Jednotlivé príspevky zaznamenali výrazný úspech, pričom najúspešnejší príspevok na Instagrame získal 465 lajkov, bol uložený 58-krát a dosiahol významný počet zdieľaní, čím bolo umožnené maximalizovať dosah a zároveň posilniť povedomie o značke a jej hodnotách (Zdroj: interné dáta ksebe).

Kampaň si vyslúžila aj mediálnu pozornosť. Denník N venoval priestor Vianočnému paradoxu v článku: „Vianoce ma neoslovujú, nechcem ich mať. Chcem, aby boli dni ako všetky ostatné, no nedostávam na to povolenie.“ (Zdroj: BALLOVÁ, dennikn.sk, 2022). Tento obsah sa taktiež odrazil na portáloch StartitUp a Refresher, ksebe sa rovnako dostalo do povedomia verejnosti cez podcast TV JOJ – 24 Podcast, či ďalšie médiá prostredníctvom organického šírenia.

***Výsledky kvantitatívneho prieskumu***

Z 2 000 respondentov až 89 % odpovedalo, že bude tráviť vianočný čas s rodinou. Na otázku, či je pre nich čas s rodinou povinnosť alebo sa na netešia, 68 % respondentov odpovedalo, že sa na Vianoce s rodinou tešia, a zvyšných 28 % opýtaných odpovedalo, že im bude vyčítané, ak by trávili Vianoce podľa seba, sami pred sebou by sa cítili previnilo, ak by s rodinou neboli alebo to berú ako povinnosť. 4 % opýtaných uviedli, že s rodinou netrávia Vianoce. Na Vianoce robí 1 286 respondentov to, čo majú vo zvyku, trávia Vianoce s rodinou a páči sa im to, avšak pri otázke, či sa im darí nájsť balans v tom, čo potrebujú oni sami, nie len ich okolie, odpovedalo až 71 % z nich, že 50/50 alebo skôr nie, ako áno. 15 % respondentov označilo, že majú skvelý vzťah s rodinou, 53 % označilo svoj vzťah za dobrý s občasnými nezhodami a 32 % označilo svoj vzťah ako náročný až nefunkčný. Avšak až 822 (41 %) z respondentov označilo, že sa vo svojej rodine cítia nepochopení, nervózni alebo osamelí. Na otázku, či vznikajú počas Vianoc s rodinou častejšie konflikty, odpovedalo „áno, rozhodne“ 27 %, „ako kedy“ 37 %. Až 671 (34 %) respondentov cíti výčitky zo strany rodiny, pre nedostatok spoločne stráveného času počas roka.

***Návrh brand awareness vianočnej kampane pre platformu ksebe na základe výsledkov prieskumu***

V rámci komunikačných kanálov a nástrojov, ktoré použijeme v kampani „Lebo sú Vianoce“, sme identifikovali nasledujúce kanály a ich súčasti. Ku každému zastaneme osobitý prístup PR:

- vytvorenie tlačovej správy pre médiá s dôležitými informáciami o kampani;
- príprava PR balíčkov s tlačovým materiálom a informáciami pre novinárov a médiá. Myslíme si, že informácie o kampani v takejto podobe zaujmú novinárov viac, než len obyčajné poslanie tlačovej správy, preto bude tento krok veľmi dôležité zahrnúť;
- výber konkrétnych médií, s ktorými budeme spolupracovať.

V rámci kampane oslovíme médiá ako napríklad: refresher.sk, startitup.sk, zdravie.sk, markiza.sk, joj.sk, forbes.sk, dennikn.sk, sme.sk, brainee.hnonline.sk, feminity.zoznam.sk.

### *Influenceri*

Spolupráca s influencermi môže byť pre kampaň „Lebo sú Vianoce“ veľmi prospešná a môže pomôcť oslovovať cieľovú skupinu efektívnejšie. Pripravili sme konkrétny návrh na 3 influencerov, ktorí sú podľa nás pre túto kampaň vhodní. Nižšie navrhujeme kroky a postupy pre spoluprácu s influencermi v rámci kampane:

a) Identifikácia vhodných influencerov:
   - Vybrať influencerov, ktorí sú v súlade s hodnotami značky, kampane a ktorí oslovujú cieľovú skupinu (ľudia vo veku 20 – 40 rokov).
   - Influenceri by mali mať dobrú povesť a zodpovedný prístup k svojim sledovateľom.
   - Oslovovanie influencerov.
   - Vytvoriť personalizovaný návrh spolupráce pre každého influencera, zdôrazniť hodnoty kampane a výhody spolupráce.
   - Nadviazať kontakt prostredníctvom emailu alebo priamych správ na sociálnych sieťach.

b) Vytvorenie obsahu:
   - Spolupracovať s influencerom na vytvorení obsahu, ktorý bude atraktívny a zároveň bude jasne komunikovať posolstvo kampane.
   - Obsah by mal byť autentický a jemne prispôsobený pre každého influencera, aby zodpovedal osobnému štýlu.
   - Dôležité je, aby influenceri vo svojich príspevkoch prejavili autenticitu a necítili sa len ako marketingový kanál.

c) Plánovanie publikácie:
   - Dohodnúť sa na dátume a čase publikácie príspevkov, aby boli v súlade s hlavnou kampaňou.

d) Odmena influencerov.
   - Dohodnúť sa na odmene pre influencerov, ktorá zohľadní ich dosiahnutý výkon a angažovanosť.

### *Adventný kalendár v IG a FB stories*

Počas vianočného obdobia sa na sociálnych sieťach tešia obľube interaktívne hry v podobe adventných kalendárov, ktoré zvyčajne obsahujú 24 alebo 25 odmien, výhier a zľavových kódov. Adventné okienka kalendára odporúčame pravidelne zverejňovať prostredníctvom FB a IG, konkrétne v príbehoch (stories). Sledovatelia si tak jednoducho budú môcť tieto motivačné myšlienky uložiť urobením screenshotu a použiť ich ako pozadie na obrazovke svojich smartfónov. Týmto spôsobom sa budú denne inšpirovať a pripomínať si dôležitosť starostlivosti o svoje mentálne zdravie počas vianočného obdobia. Stories budú na IG uložené v tzv. výbere na profile.

## ZÁVER

Spôsob, akým sa v dnešnej dobe pristupuje k otázkam duševného zdravia a k jeho samotnej propagácii a edukácii spoločnosti je nedostatočný. Podnikateľské subjekty so zameraním na duševné zdravie nahrádzajú pomoc, ktorú by malo zabezpečiť zdravotníctvo a štát. Práve kvôli pretrvávajúcej stigme okolo duševného zdravia musia podnikateľské subjekty zvýšiť pozornosť v oblasti edukácie o a propagácie o dôležitosti duševnej pohody. Pri propagácii témy duševného zdravia je veľmi dôležité, aký spôsob marketingovej komunikácie zvolíme. Klasické sales metódy nie sú najúčinnejší formát, a preto odporúčame pristupovať k propagácii skôr s brand awareness marketingovými aktivitami alebo imidžovými kampaňami. Najdôležitejšie pri promotion v tomto sektore je exaktná znalosť cieľovej skupiny a pochopenie jej problémov a pocitov. Pri príprave kampane je dôležitým bodom prieskum na existujúcich a potenciálnych klientoch a príprava kreatívnych konceptov, ktorými budú spoločnosti komunikovať a na základe ktorých budú nakoniec spoločnosti schopné naplniť svoje ekonomické ciele. Naše získané poznatky môžu byť užitočné pre budúce projekty s podobným zameraním na duševné zdravie a komunikáciu o ňom vo verejnom priestore. Dôležité je neustále sa vzdelávať, inovovať a pracovať na vytváraní prostredia, kde sa ľudia cítia pochopení, vypočutí a prijatí. Keďže téma duševného zdravia rezonuje najmä u nižších a stredných ročníkov, je nevyhnutné využívať nástroje digitálneho marketingu.

## BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY


ADVERTISING.AMAZON.COM. (2023). [Online]. Dostupné na internete dňa 2. 12. 2023: https://advertising.amazon.com/library/guides/brand-awareness

Ballová, D. (2022). *Neznášam Vianoce, nepotrebujem ich. Chcem, aby to boli dni ako všetky iné, ale nie je mi to dovolené* [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://dennikn.sk/3162910/neznasam-vianoce-nepotrebujem-ichhttps://dennikn.sk/3162910/neznasam-vianoce-nepotrebujem-ich-chcem-aby-to-boli-dni-ako-vsetky-ine-ale-nie-je-mi-to-dovolene/chcem-aby-to-boli-dni-ako-vsetky-ine-ale-nie-je-mi-to-dovolene/

Davis, S. (2023). *10 Best Online Therapy Services: Rewied In 2023* [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://www.forbes.com/health/mind/best-online-therapy/ Hodes, M., Gau, S. (2016). *Positive Mental Health, Fighting Stigma and Promoting Resiliency for Children and Adolescents,* Academic Press.

Maxinová, V. (2021). *Na Slovensku vznikla platforma, vďaka ktorej je vyhľadávanie pomoci psychológov jednoduchšie a dostupnejšie*. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://www.startitup.sk/na-slovensku-vznikla-platforma-vdaka-ktorej-je-vyhladavanie-pomoci-psychologov-jednoduchsie-a-dostupnejsie/

BETTERHELP.COM. (2023). [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://www.betterhelp.com/about/FACEBOOK.COM. (2023). [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: http://facebook.com/ksebe.sk

HEDEPY.SK. (2023). [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://hedepy.sk/o-nas/

INSTAGRAM.COM. (2023). [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://www.instagram.com/ksebe.sk/

IPCKO.SK. (2023). [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://ipcko.sk/o-nas/ Marrs, M. (2022) [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://www.wordstream.com/blog/ws/2015/07/10/brand-awareness

LINKEDIN.COM. (2023). [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://www.linkedin.com/company/ksebe.sk/

NOVINY.SK. (2022). *Vianočný paradox*. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://plus.noviny.sk/24podcast/725800-vianocny-paradox

Prendergast, C. (2023). *10 Best Online Therapy Services.* [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://www.forbes.com/health/mind/besthttps://www.forbes.com/health/mind/best-online-therapy/online-therapy/

TALKSPACE.COM. (2023). [Online]. Dostupné na internete dňa 25. 11. 2023: https://www.talkspace.com/)

TIKTOK.COM. (2023). [Online]. Dostupné na na internete dňa 30. 9. 2023: https://www.tiktok.com/@ksebe.sk?_t=8axkXChoJ3r&_r=1

Winkler, P. (2022). *Odborníci: Stigma je hlavný dôvod, prečo sa ľudia nestarajú o svoje duševné zdravie* [Online]. Dostupné na internete dňa 1. 12. 2023: https://zdravie.noviny.sk/dusevne-zdravie/710979-odbornici-stigma-je-hlavny-dovod-preco-sa-ludia-nestaraju-o-svoje-dusevne

**Mgr. Magdaléna Mihálová**
Filozofická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave
Katedra marketingovej komunikácie
Štúrova 9
814 99 Bratislava
E-mail: magdamihalova@gmail.com
Tel.: 0948 405 532

# TRANSFORMÁCIA OBCHODNÝCH MODELOV A INOVATÍVNE PRÍSTUPY S VYUŽITÍM SOCIÁLNYCH MÉDIÍ V KRAJINÁCH EURÓPSKEJ ÚNIE

*Transformation of business models and innovative approaches using social media in EU countries*

Renáta Ševčíková

**Abstract**

**Purpose of the article**. The purpose of this article is to promote the use of the business model concept by identifying its current status, discussing four problems associated with business models and promoting innovation in business models. The discussion was complemented by an assessment of the current use of social media by firms in European Union countries.

**Methodology.** Methods of analysis of theoretical inputs to the problem as well as synthesis of theoretical approaches to the problem were used. Statistical and comparison methods were used in order to identify the use of social media in Slovak companies and in EU countries. The secondary source of data was the publication Digitalization in Europe.

**Findings.** Although business models have come to the fore in recent years, there is still a lot of confusion about what business models are and how they can be used. This paper reviews the existing literature and classifies the components of business models that are mentioned in it. It also offers a discussion of four issues associated with business models. The impact of digitalisation on business models is supported by a recent analysis of secondary data on the use of social media in businesses across European Union countries.

**Conclusions.** The evolution of technology in the last decade has permanently changed the way businesses operate, forcing them to become visible online and stay connected. It is digital technology that has been identified in many studies as one of the most important ingredients enabling successful innovative business models. In the context of the widespread digitalisation of businesses and society, business model creation is becoming critical to business and thus a subject of academic inquiry. Digital transformation requires companies to rethink and innovate their business models.

**Keywords:** Business model, Business model innovation, social media.

**JEL Classification:** M31

## ÚVOD

Prežitie a prosperita firiem súvisí s ich schopnosťou vytvárať a získavať hodnoty, na ktorých sú postavené ich obchodné modely. Obchodný model firmy nie je nikdy kompletný, pretože proces prijímania strategických rozhodnutí a testovania podnikateľských modelov by mal byť nepretržitý a iteratívny. Oblasti strategického rozhodovania, ktorým čelí každá firma, sa líšia na základe mnohých faktorov, ako je vek firmy, odvetvie, koncentrácia odvetvia, typ zákazníka, vládne nariadenia atď. Pravdepodobnosť dlhodobého úspechu sa zvyšuje s prísnosťou a formálnosťou, s akou firma testuje svoje strategické možnosti prostredníctvom obchodných modelov. Obchodné modely poskytujú výkonný spôsob, ako manažéri môžu analyzovať a komunikovať svoje strategické rozhodnutia. Hoci existuje určitá šanca, že firmy s nedbalo formulovanými obchodnými modelmi uspejú na trhu, pravdepodobnosť je nízka, pretože základná logika tvorby a získavania hodnoty nebude jasne premyslená.

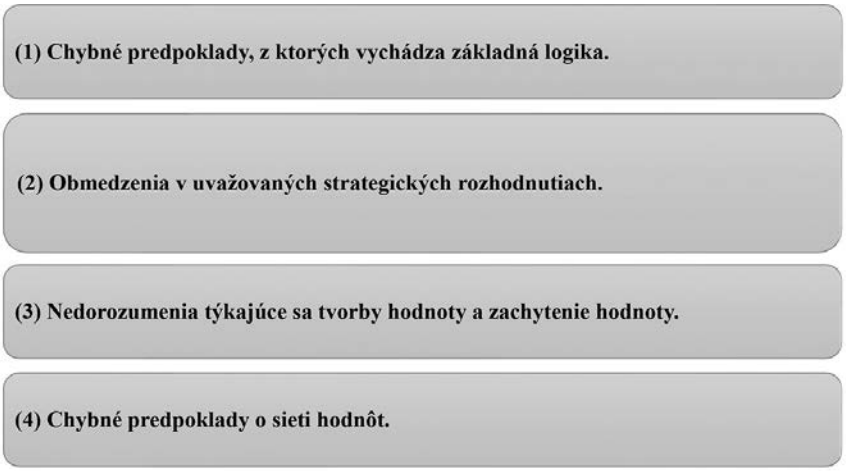
## TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Rýchlo sa meniace podnikateľské prostredie vyvíja veľký tlak na firmy, aby prichádzali s novými obchodnými modelmi a novými stratégiami. Mnohé inovatívne obchodné modely boli začlenené a prijaté v rôznych odvetviach a sektoroch. Výber správneho obchodného modelu znamená väčšiu flexibilitu podnikania, efektívnosť a reagovanie na dopyt zákazníkov, ale najmä znamená udržanie konkurencieschopnosti v ére globalizácie. Tradične však obchodný model často predpokladá, že určití zákazníci budú platiť za produkty alebo služby, ktoré spoločnosť ponúka: „obchodný model je skôr koncepčný ako finančný model podnikania“. Ako opisuje Teece (2010, s. 9), obchodný model ilustruje zdôvodnenie organizačnej a finančnej štruktúry. Správne prijaté obchodné modely pre nové technológie sa však predovšetkým zameriavajú na hodnotové ponuky (Doloto, Chen-Burger, 2015, s. 3).

Koncept obchodného modelu je abstraktným zobrazením toku hodnôt a interakcií medzi hodnotovými prvkami firmy. Základné hodnotové prvky podniku sa týkajú navrhovania, vytvárania, poskytovania a zachytávania hodnoty. Zjednodušený spôsob komunikácie o prepojení a funkcii týchto prvkov je nevyhnutný pre úspech každej firmy. Koncept obchodného modelu má uľahčiť efektívnejšie vysvetlenie zložitých obchodných myšlienok. Prostredníctvom obchodného modelu sa investorom v krátkom čase podrobne oznamuje priebeh podnikateľskej činnosti. Efektívne znázornenie plánovania, analýzy, komunikácie a realizácie výkonnosti firiem je jedným z hlavných dôvodov popularity obchodných modelov. Na realizáciu týchto výhod sa firmy čoraz viac zaujímajú o zavádzanie udržateľných riešení (Evans a kol., 2017, 598 – 599).

Podľa Al-Debeia a Avisona (2010, s. 372) je biznis model abstraktné zobrazenie firmy, či už koncepčné, textové a/alebo grafické, všetkých základných vzájomne súvisiacich architektonických, kooperačných a finančných usporiadaní navrhnutých a vytvorených podnikom v súčasnosti a v budúcnosti, ako aj všetkých základných produktov a/alebo služieb, ktoré podnik ponúka alebo bude ponúkať na základe týchto usporiadaní, ktoré sú potrebné na dosiahnutie strategických cieľov a zámerov.

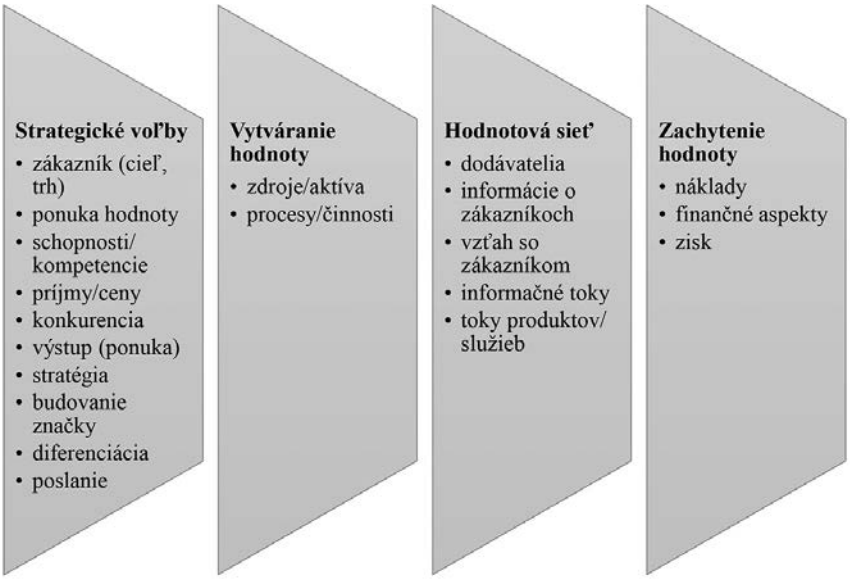
Správne vytvorený obchodný model má veľkú silu a môže slúžiť ako základný strategický nástroj. Obavy môžu vyvolať štyri bežné problémy spojené s ich tvorbou a používaním (obrázok 1):




**Obr. 1**
Problémy spojené s tvorbou a používaním obchodného modelu
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Shafer a kol., 2005, s. 204 – 206

1. Chybné predpoklady, z ktorých vychádza základná logika – ak je základná logika obchodného modelu firmy založená na chybných alebo neoverených predpokladoch o budúcnosti, ide o nebezpečné územie pre danú firmu. Je nevyhnutné, aby sa po prijatí súboru strategických rozhodnutí výsledný obchodný model skontroloval, či sú implicitné a explicitné vzťahy príčin a následkov dobre podložené, ako aj logické. Okrem toho by sa mal výsledný obchodný model skontrolovať, aby sa zabezpečilo, že súbor rozhodnutí je vnútorne konzistentný a vzájomne sa podporuje.
2. Obmedzenia v uvažovaných strategických rozhodnutiach – podnikateľský model by sa mal zaoberať celou základnou logikou firmy na vytváranie a získavanie hodnoty, nielen jej časťou. Ak sa firma zaoberá len malou podmnožinou kategórií na obrázku 2, nemožno to označiť za obchodný model. Obchodný

model by mal byť odrazom strategického rozhodnutia, upozorňuje na potrebu zvážiť celý rad strategických rozhodnutí a zároveň vyžaduje, aby vrcholový manažment zvážil logiku a vnútornú konzistenciu strategických rozhodnutí spoločne.




**Obr. 2**
Komponenty obchodného modelu
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Shafer a kol., 2005, s. 202

3. Nedorozumenia týkajúce sa tvorby hodnoty a zachytenie hodnoty – mnohí manažéri majú tendenciu zameriavať sa natoľko na časť modelu týkajúcu sa tvorby hodnoty, že časť týkajúcu sa zachytávania hodnoty ignorujú alebo prinajmenšom bagatelizujú. V takýchto situáciách firmy nie sú schopné zachytiť zodpovedajúce ekonomické výnosy vo vzťahu k vytvorenej hodnote. Manažéri sa môžu stretnúť s týmto úskalím, keď si zamenia potenciálnu hodnotu so skutočnou hodnotou.
4. Chybné predpoklady o sieti hodnôt – niekedy model mylne predpokladá, že existujúca hodnotová sieť bude pokračovať v nezmenenej podobe aj v budúcnosti. Budovanie obchodného modelu na základe dlhodobého predpokladu, že toto usporiadanie bude pokračovať, však môže byť chybou (Shafer a kol., 2005, s. 204 – 206).

S nástupom digitalizácie sa odštartovali zásadné zmeny v takmer všetkých odvetviach. Rozvoj internetu nepochybne vytvoril väčšie možnosti pre digitalizované

obchodné transakcie, ale sprevádzala ho aj intenzívnejšia konkurencia a zrýchlené tempo technologických zmien. V celosvetovom meradle tento vývoj novým spôsobom narušil trhové sily. Takéto zmeny vyvíjajú tlak na existujúce firmy, ktoré v záujme zachovania konkurencieschopnosti musia prispôsobiť svoju podnikateľskú logiku a procesy tomuto rýchlo sa meniacemu prostrediu. Preto sa koncepcia obchodného modelu javí ako mimoriadne vhodná na poskytnutie zastrešujúceho rámca, pomocou ktorého možno strategicky štruktúrovať, analyzovať a navrhovať nové prístupy v digitálnej ére (Osterwalder, Pigneur, 2013, s. 237 – 240).

Inovačná činnosť v podniku je definovaná ako všetky činnosti, ktoré podnik vykonáva s cieľom zvýšiť hodnotu svojich výrobkov a služieb. Preto využívanie technológií, ako sú sociálne médiá, môže ovplyvniť štruktúru obchodných modelov. Očakáva sa, že interná hnacia sila, akou je inovačná činnosť, ak ju podnik explicitne vykonáva (Hurley, Hult, 1998, s. 44 – 50; Utterback, Abernathy, 1975, s. 639 – 640), podporuje zmeny v obchodných modeloch. Od firiem, ktoré dosahujú vysoké skóre v oblasti inovácií (môže ísť o inovácie produktu, marketingu alebo organizačnej štruktúry), sa vo všeobecnosti očakáva, že budú pripravené experimentovať so svojím obchodným modelom (Bouwman a kol., 2018, s. 109).

Podľa autorov mnohých štúdií inovácie obchodných modelov prinášajú vyššiu návratnosť ako inovácie produktov alebo procesov a udržateľné obchodné modely môžu priniesť dodatočnú výhodu v podobe zmiernenia rizika a získania väčšej odolnosti obchodného modelu. Zároveň prinášajú ďalšie možnosti diverzifikácie a spoluvytvárania hodnoty pre zákazníka (Nidumolu a kol., 2009, s. 57 – 58; Porter, Kramer, 2011, s. 64). Naopak, neúspech mnohých inovácií obchodných modelov môže mať pre firmu vážne ekonomické dôsledky (Chesbrough, 2007, s. 13) a vedie k značnému oneskoreniu pri zavádzaní udržateľných riešení (Geissdoerfer a kol., 2018, s. 408).

Na základe štúdií zameraných na vplyv digitalizácie na malé a stredné podniky Gruber (2018, s. 120) nedávno identifikoval štyri dôvody, ktoré vysvetľujú, prečo digitálna transformácia prebieha v malých a stredných podnikoch pomaly.

1. Malé podniky so svojím špecifickým zameraním sú menej vystavené potrebe rýchlej digitalizácie.
2. Malým spoločnostiam často chýbajú zdroje a manažérska vízia, aby plne pochopili vplyvy digitálnej transformácie.
3. Malé a stredné podniky v porovnaní s väčšími spoločnosťami zvyčajne pristupujú k digitalizácii postupne.
4. Investície do digitalizácie v rámci tohto typu firiem do veľkej miery závisia od ich finančnej výkonnosti a často sa stáva, že majú obmedzené zdroje, ktoré môžu použiť na túto oblasť.

Okrem toho je inovatívnosť viacrozmerný koncept (Lee, O‘Connor, 2003, s. 7). Literatúra naznačuje dve hlavné dimenzie. Na jednej strane je tu dimenzia

súvisiaca s orientáciou, tendenciou alebo kultúrou podniku. Pokiaľ ide o tento rozmer, inovatívnosť sa vzťahuje na „otvorenosť novým myšlienkam ako aspekt firemnej kultúry“ (Hurley, Hult, 1998, s. 44 – 50). Na druhej strane existuje dimenzia súvisiaca so schopnosťou firmy konať inovačným spôsobom. Táto dimenzia sa týka „schopnosti zapojiť sa do inovácie alebo zaviesť vo firme nejaký nový proces, produkt alebo myšlienku“ (Hult a kol., 2004, s. 432). Kultúrny rozmer inovatívnosti sa často považuje za nevyhnutnú podmienku pre rozmer kapacity (Bouwman a kol., 2019, s. 1 – 15). Inovatívnosť sa často definuje ako trvalá organizačná črta (Subramanian, 1996, s. 225). Iní vedci však naznačujú, že inovatívnosť možno modelovať buď ako príčinu, alebo ako dôsledok inovácií (Garcia, Calantone, 2002, s. 112 – 120). V oblasti inovácií obchodných modelov sa zistilo, že zmena obchodných modelov poskytuje firmám možnosti prijať inovácie, ktoré predtým neboli uskutočniteľné (Bouwman a kol., 2019, s. 1 – 15).

## METODIKA PRÁCE

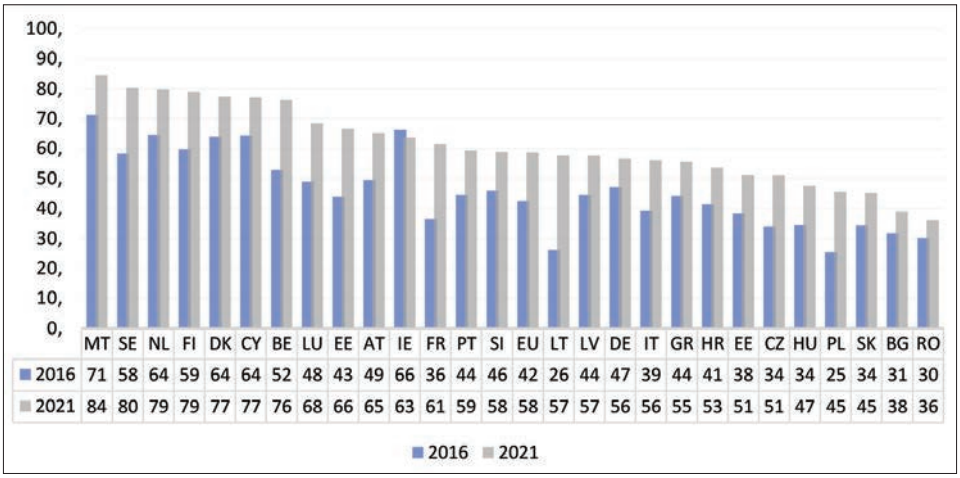
Obchodné modely môžu plniť pozitívnu a silnú úlohu v podnikovom riadení. Cieľom tohto článku je podporiť využívanie konceptu obchodného modelu prostredníctvom identifikácie jeho súčasného stavu, diskusie o štyroch problémoch spojených s obchodnými modelmi a podpore inovatívnosti v obchodných modeloch. Diskusia je doplnená o hodnotenie aktuálneho využitia sociálnych médií firiem v krajinách Európskej únie.

Boli použité metódy analýzy teoretických vstupov do problematiky, ako aj syntézy teoretických prístupov k problematike. Prvým krokom bolo získavanie a analyzovanie relevantných informácií o danej téme zo sekundárnych zdrojov. Vychádzali sme z dostupných informácií publikovaných v dielach slovenských a zahraničných autorov. Informácie sme získavali z knižných, časopiseckých a internetových zdrojov. Štatistická metóda a metóda komparácie boli použité za účelom identifikácie využitia sociálnych médií v slovenských firmách a v krajinách EÚ. Sekundárnym zdrojom dát bola publikácia Digitalizácia v Európe (Eurostat, 2023), ktorá vychádza z ročných prieskumov o využívaní informačných a komunikačných technológií a elektronickom obchode v podnikoch.

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

Podľa údajov z publikácie Digitalizácia v Európe (Eurostat, 2023) využívalo v roku 2021 sociálne médiá 58 % podnikov v EÚ, v roku 2016 to bolo 42 % (obrázok 3). Rozdiely sa objavujú v závislosti od veľkosti podniku, pričom veľké podniky (83 %) využívajú sociálne médiá vo väčšej miere, v porovnaní s malými

a so strednými podnikmi (58 %). Využívanie sociálnych médií v podnikoch sa v jednotlivých krajinách líši, v roku 2021 sa pohybovalo od 36 % v Rumunsku a 38 % v Bulharsku až po 80 % a viac na Malte (84 %) a vo Švédsku (80 %). Na Slovensku využíva sociálne médiá podľa prieskumu 45 % podnikov, čo je nárast oproti roku 2016, keď ich využívalo len 34 % podnikov.



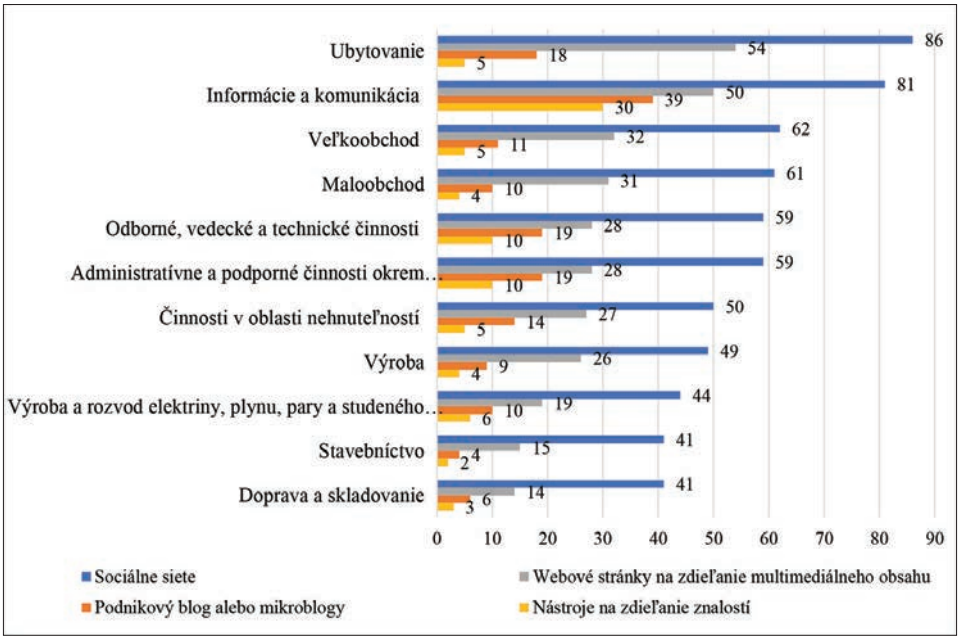

**Obr. 3**
Podniky využívajúce sociálne médiá, 2016 – 2021 (údaje ako % podnikov)
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Eurostat (2023)

Najobľúbenejšími typmi sociálnych médií podľa tohto prieskumu medzi podnikmi sú:
- sociálne siete ako Facebook a LinkedIn (56 % podnikov),
- webové stránky na zdieľanie multimediálneho obsahu, ako sú YouTube a Instagram (28 %),
- firemné blogy (11 %),
- nástroje na zdieľanie znalostí založené na wiki (6 %).

Vzhľadom na predmet podnikania sa v roku 2021 percentuálny podiel podnikov v EÚ, ktoré využívajú sociálne siete, pohyboval od 86 % podnikov v sektore ubytovania a 81 % v sektore informácií a komunikácie po 41 % podnikov v doprave a skladovaní a v stavebníctve. Webové stránky na zdieľanie multimediálneho obsahu využívalo viac ako 5 z 10 podnikov v odvetví informácií a komunikácie a v odvetví ubytovania, ale menej ako 1 z 5 podnikov v odvetví dopravy a skladovania, stavebníctva a v odvetví dodávok elektriny, plynu, pary, klimatizácie a vody. Podnikový blog alebo mikroblogy boli obľúbenými typmi sociálnych médií medzi podnikmi v informačnom a komunikačnom sektore (39 % podnikov).

Naopak, podnikový blog alebo mikroblogy využívalo menej ako 10 % podnikov EÚ v oblasti výroby, dopravy a skladovania a stavebníctva.

V oblasti maloobchodu využívalo v roku 2021 najviac podnikov sociálne siete (61 % podnikov), následne webové stránky na zdieľanie multimediálneho obsahu (31 % podnikov), podnikové blogy a mikroblogy (10 % podnikov) tak, ako je uvedené na obrázku 4.




**Obr. 4**
Podniky využívajúce sociálne médiá za rok 2021 podľa predmetu činnosti
(údaje ako % podnikov)
Zdroj: vlastné spracovanie podľa Eurostat (2023)

## ZÁVER

Cieľom tohto článku bolo podporiť využívanie konceptu obchodného modelu prostredníctvom identifikácie jeho súčasného stavu, diskusie o štyroch problémoch spojených s obchodnými modelmi a podpore inovatívnosti v obchodných modeloch. Diskusia bola doplnená o hodnotenie aktuálneho využitia sociálnych médií firiem v krajinách Európskej únie. Aj keď sa v posledných rokoch dostali business modely do popredia, stále existuje veľa nejasností o tom, čo sú obchodné modely a ako ich možno použiť. Tento článok skúma existujúcu literatúru a klasifikuje zložky obchodných modelov, ktoré sú v nej uvedené. Ponúka dis-

kusiu aj o štyroch problémoch spojených s obchodnými modelmi. Vývoj technológií v poslednom desaťročí natrvalo zmenil spôsob fungovania firiem, ktoré sú nútené zviditeľniť sa online a zostať v kontakte s klientmi. Práve digitálne technológie boli v mnohých štúdiách označené za jednu z najdôležitejších zložiek, umožňujúcich úspešné, inovatívne obchodné modely. Vplyv digitalizácie na obchodné modely je podporený aktuálnou analýzou sekundárnych údajov o využívaní sociálnych médií v podnikoch v rámci krajín Európskej únie. V súvislosti s rozsiahlou digitalizáciou podnikov a spoločnosti sa stáva tvorba obchodného modelu rozhodujúcou pre podnikanie, a teda aj predmetom akademického skúmania. Digitálna transformácia si vyžaduje, aby spoločnosti prehodnotili a inovovali svoje obchodné modely. Ďalší empirický výskum by mohol byť zameraný na oblasť vytvárania hodnoty prostredníctvom obchodných modelov, založených na digitálnych technológiách a samotnej úlohy digitálnych technológií pri vytváraní hodnoty.

## BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY


Al-Debei, M. M., Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European journal of information systems*, 19(3), 359 – 376.

Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105 – 124.

Bouwman, H., Nikou, S., de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?. *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828.

Doloto, U., Chen-Burger, Y. H. (2015). A Survey of Business Models in eCommerce. In *Agent and Multi-Agent Systems: Technologies and Applications: 9th KES International Conference, KES-AMSTA 2015 Sorrento, Italy, June 2015, Proceedings,* 249 – 259.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business strategy and the environment*, 26(5), 597 – 608.

Eurostat. (2023). *Digitalisation in Europe - 2023 edition - Interactive publications.* Dostupné na internete dňa 13. 12. 2023: https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2023

Garcia, R., Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 19(2), 110 – 132.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198(24), 401 – 416.

Gruber, H. (2019). Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunications Policy*, 43(2), 116 – 127.

Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429 – 438.

Hurley, R. F., Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42 – 54.

Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it‘s not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12 – 17.

Lee, Y., Colarelli O‘Connor, G. (2003). The impact of communication strategy on launching new products: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 4 – 21.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87(9), 56 – 64.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013). Designing business models and similar strategic objects: the contribution of IS. *Journal of the Association for information systems*, 14(5), 237 – 244.

Porter, M., Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62 – 77.

Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199 – 207.

Subramanian, A. (1996). Innovativeness: redefining the concept. *Journal of engineering and technology management*, 13(3-4), 223 – 243.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172 – 194.

Utterback, J. M., Abernathy, W. J. (195). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639 – 656.

**Ing. Renáta Ševčíková, PhD.**
Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Katedra marketingu
Dolnozemská cesta 1
851 36 Bratislava
E-mail: renata.sevcikova@euba.sk

# NÁKUPNÉ SPRÁVANIE POČAS PANDÉMIE V OBLASTI POTRAVÍN

*The shopping behavior during the SARS-CoV-2 pandemic in the food sector*

Marta Žambochová, Veronika Kitová Mazalánová

**Abstract**

**Purpose of the article.** The goal is to examine some aspects of consumer purchasing behavior with an emphasis on food purchases and its impact on the customer segments under investigation.

**Methodology.** The article‘s approach based on quantitative data allows presenting facts about changes in consumer behavior in the period under review and about the main characteristics of respondents who have similar changes in purchasing behavior as a result of the pandemic.

**Findings.** During the pandemic, consumers overwhelmingly bought food in large-scale units, in stores near their homes, from farmers and local sellers. Compared to the online purchase of industrial goods, the online purchase of food was used to a small extent. However, consumers used a contactless form of purchase, namely home delivery of food.

**Conclusions.** There is great potential to improve the use of online food channels among consumers. Differences within clusters also indicate significant differences between consumers, which can be useful for sustainable marketing communication and definition of the offer by business managers.

**Keywords:** SARS-CoV-2 pandemic, purchasing behavior, cluster analysis, decision tree, factor analysis.

**JEL Classification:** M31, M38

## ÚVOD

Pandémia SARS-CoV-2 viedla k zmenám, ktoré narušili spôsob, akým spotrebitelia nakupovali potraviny. Výsledky realizovaného výskumu poskytujú informácie o postojoch spotrebiteľov k rôznym zdrojom nákupu potravín a ich správa-

ní v predajniach potravín počas pandémie SARS-CoV-2. Údaje boli zhromaždené prostredníctvom online prieskumov medzi respondentmi počas pandémie. Podľa zistení respondenti presunuli predovšetkým nákup priemyselného tovaru do sféry elektronického obchodu. V oblasti potravín vzrástla úloha donáškovej služby. Rast zaznamenal nákup od farmárov, lokálnych predajcov a najmä nákup vo veľkoplošných potravinárskych predajniach. Zistilo sa, že nákupy sú výrazne ovplyvnené vzdelaním, vekom, finančnou situáciou domácnosti, bydliskom a tým, či rozhoduje muž, alebo žena. V budúcnosti môže byť posilnenie a podpora využívania online nákupných kanálov dôležitým nástrojom obchodnej politiky formátov maloobchodných jednotiek s potravinárskym tovarom.

## TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Vplyvy zdravotnej a hospodárskej krízy, ktorým sú domácnosti a jednotliví spotrebitelia počas rozhodovacieho procesu vystavení, pôsobili na ich postoje k spotrebe, správanie a nákup s rôznou intenzitou a silou a taktiež vedú k rôznym výsledkom (Čuláková a kol., 2022, s. 385 – 411). Pandémia ovplyvnila myslenie a životný štýl každého jednotlivca a jeho správanie o skúsenosti, ktoré mal s vírusom SARS-CoV-2 (Butul et al., 2020, s. 54). Spotrebitelia boli nútení zostať v karanténe, čo ovplyvnilo ich stravovacie návyky a potravinový sektor (Rodrigues a kol., 2021, s. 992 – 1 001). Okrem poklesu kúpnej sily, ktorý bol spôsobený tým, že v mierových časoch došlo k obmedzeniu slobody pohybu obyvateľstva a tiež došlo k zastaveniu niekoľkých sektorov hospodárstva a k bankrotu firiem (Borsellino a kol., 2020, s. 1), sú limitujúcim faktorom kúpyschopnosti obyvateľstva tiež skúsenosti, elektronický word of mouth, odporúčania známych, zákazy vydávané inštitúciami súvisiace s pandémiou, momentálne citové rozpoloženie spotrebiteľov, či vplyv informácií z médií týkajúcich sa negatívnych vplyvov zdravotnej a hospodárskej krízy atď. (Kita et al., 2020a, s. 197 – 212). Pandémia prinútila národné vlády v Európe v prvých mesiacoch roku 2020 zaviesť obmedzenia slobody pohybu a niektoré opatrenia, aby sa zabránilo šíreniu choroby (Masotti a kol., 2023; Vidal-Mones, 2021), čo malo značný vplyv na rozhodovanie spotrebiteľov (Ibn-Mohammed, 2021). Prevencia infekcie SARS-CoV-2 sa stala kritickým problémom. Sebaochranné správanie (Witte a kol., 1998, s. 571 – 585) spotrebiteľov súvisiace so zdravím záviselo hlave od ich individuálneho postoja k vnímaniu zdravotných problémov v spojitosti s prebiehajúcou pandémiou (Huang, 2023) a od vnímania nariadení Úradu verejného zdravotníctva Slovenskej republiky ako príslušného orgánu štátnej správy na úseku verejného zdravotníctva (ÚVZ, 2020). Dodržiavaním uvedených opatrení, do ktorého sa zapojili maloobchodné predajne potravín, v ktorých väčšina spotrebiteľov realizovala svoje nákupy, sa minimalizovala pravdepodobnosť nákazy chorobou. Pandémia SARS-CoV-2

zmenila správanie spotrebiteľov aj tým, že zvýšila dopyt po bezkontaktných službách donášky tovaru do domu, pretože množstvo ľudí ostalo doma a miesto chodenia do obchodov začali využívať aj donášku potravín do domu. Spotrebitelia na Slovensku začali počas pandémie SARS-CoV-2 vo zvýšenej miere nakupovať online predovšetkým priemyselný tovar, keďže maloobchodné prevádzky s priemyselným tovarom boli zatvorené. Vzhľadom na to, že niektoré aspekty nákupného správania počas pandémie ešte neboli objasnené, je dôležité skúmať dôsledky SARS-CoV-2 na správanie spotrebiteľov v kontexte nákupu potravín.

## METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Cieľom tejto štúdie je preskúmať niektoré aspekty nákupného správania spotrebiteľov s dôrazom na nákup potravín a jeho vplyv na skúmané segmenty zákazníkov. Na báze uvedeného cieľa a odbornej vedeckej literatúry sa formulovali nasledujúce výskumné otázky:

– VO1: V čom sa najviac zmenilo nákupné správanie spotrebiteľov vplyvom pandémie COVID-19?
– VO2: Existujú väzby medzi sledovanými zmenami nákupného správania?
– VO3: Aké sú hlavné charakteristiky respondentov, majúcich podobné zmeny nákupného správania v dôsledku pandémie?

Prístup článku, založený na kvantitatívnych údajoch, umožňuje prezentovať fakty o zmenách správania spotrebiteľov v skúmanom období a o hlavných charakteristikách respondentov, ktorí majú podobné zmeny nákupného správania v dôsledku pandémie. Na základe toho je možné formulovať odporúčania pre distribučných odborníkov vzhľadom na to, že podniky budú musieť pochopiť reakciu spotrebiteľov a vyvíjať príslušné marketingové stratégie.

### *Vzorka*

Hlavnými zdrojmi poznatkov boli primárne údaje z empirického výskumu realizovaného počas druhej vlny pandémie SARS-CoV-2 na Slovensku v roku 2021 a sekundárne zdroje z vedeckej literatúry. Od respondentov sa požadovalo, aby vyjadrili svoj postoj k skúmanému javu zaznamenaním určitej pozície na päťbodovej sémantickej škále. Empirický výskum sa uskutočnil formou vopred pripraveného a dohodnutého štruktúrovaného online interview s každým respondentom. Výber respondentov sa uskutočnil ich oslovením na základe e-mailových adries. Od respondentov sa požadovalo, aby vyjadrili svoj postoj k skúmanému javu zaznamenaním určitej pozície na päťbodovej sémantickej škále (tabuľka 1). Táto škála zisťuje nielen obsah postoja, ale i jeho približnú silu (Kitová Mazalánová,

2019b, s. 59 – 75). Z tohto dôvodu sa považuje za veľmi užitočnú pomôcku pre výskum postojov. Dotazník obsahoval aj otázky týkajúce sa všeobecných charakteristík domácnosti a respondentov vzhľadom na to, že postoje (Kitová Mazalánová, 2019a, s. 35) spotrebiteľov sú vo všeobecnosti výrazne ovplyvnené vzdelaním, vekom, finančnou situáciou domácnosti, bydliskom a tým, či rozhoduje, muž alebo žena. Na výskume sa zúčastnilo 533 respondentov na základe dobrovoľnosti a dostupnosti, s cieľom získať čo najširšie a najpresnejšie informácie. 57,12 % základného súboru tvorili ženy a 42,88 % boli muži. Rozdelenie respondentov podľa veku charakterizuje tabuľka 1.

**Tabuľka 1**
Vekové zloženie základného súboru

| **Veková skupina** | **Podiel v percentách** |
|---|---|
| 18 – 24 rokov | 23,60 |
| 25 – 39 rokov | 26,78 |
| 40 – 59 rokov | 31,09 |
| 60 a viac rokov | 18,54 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Najpočetnejšou skupinou boli respondenti žijúci v mestách (tabuľka 2) do 50-tisíc obyvateľov.

**Tabuľka 2**
Rozdelenie respondentov podľa sídel

| **Veľkosť sídel** | **Podiel v percentách** |
|---|---|
| Obec do 5 000 obyvateľov | 27,15 |
| Mesto do 50 000 obyvateľov | 30,71 |
| Mesto od 50 000 do 200 000 obyvateľov | 18,35 |
| Mesto nad 200 000 obyvateľov | 23,78 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska počtu členov domácnosti sa zúčastnili na výskume domácnosti s jedným členom (9,18 %), dvomi členmi (23,22 %), tromi členmi (24,91 %), so štyrmi členmi (21,91 %), s piatimi členmi (14,42 %), so šiestimi členmi (4,49 %), siedmimi členmi (1,31 %), s ôsmimi členmi (0,56 %).

Z hľadiska subjektívneho hodnotenia finančnej situácie 2,06 % domácnosti sa nachádzalo vo veľmi zlej finančnej situácii, 11,98 % v zlej, 43,63 % v dostatočnej, 38,20 % v dobrej, 4,11 % vo veľmi dobrej finančnej situácii.

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

Realizovaný výskum odpovedal na formulované výskumné otázky.

*VO1: V čom sa najviac zmenilo nákupné správanie spotrebiteľov vplyvom pandémie SARS-CoV-2?*

Na vyhodnotenie výskumnej otázky bol využitý neparametrický Friedmanov test na porovnanie niekoľkých závislých výberov a následná post hoc analýza. Výsledná p-hodnota (<<0,01) ukázala, že existujú štatisticky významné rozdiely. Záverečné výsledné poradia z Friedmanovho testu spolu s priemernými hodnotami odpovedí respondentov a tiež s farebným označením faktorov s porovnateľnou úrovňou sú uvedené v tabuľke 3.

**Tabuľka 3**

Výsledné poradie z Friedmanovho testu

| **Odpovede** | | **Mean Rank** | **Mean Value** |
|---|---|---|---|
| Online nakupujem hlavne potraviny. | Ot. 4.3 | 3,94 | 1,9532 |
| V potravinárskych predajniach je málo dezinfekčných prostriedkov. | Ot. 4.7 | 5,64 | 2,4438 |
| V predajniach sú zle označené regály a uličky, čo predlžuje čas nákupu. | Ot. 4.10 | 5,66 | 2,4719 |
| Rady pred vstupom do predajne majú dlhú čakaciu dobu. | Ot. 4.9 | 6,17 | 2,5918 |
| Mám zlý pocit po nákupe, keď viem, že ostatní sú v núdzi. | Ot. 4.12 | 6,32 | 2,6536 |
| V potravinárskych predajniach chýbajú jednorazové rukavice. | Ot. 4.8 | 7,21 | 2,8652 |
| Obchodníci zabránili šíreniu nákupnej paniky zákazníkov. | Ot. 4.11 | 7,45 | 2,9700 |
| Nakupujem len v malých predajniach v blízkosti bydliska. | Ot. 4.5 | 7,92 | 3,0787 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nakupujem od farmárov, lokálnych a národných producentov. | Ot. 4.15 | 8,44 | 3,2341 |
| Využívam donáškovú službu. | Ot. 4.14 | 8,49 | 3,2434 |
| Rady do registračných pokladní bránia dodržiavaniu bezpečnej vzdialenosti. | Ot. 4.6 | 8,86 | 3,3296 |
| Uprednostňujem nákup vo veľkoplošných predajniach. | Ot. 4.13 | 8,98 | 3,3876 |
| Dodržujem vždy dvojmetrovú vzdialenosť. | Ot. 4.2 | 10,56 | 3,8558 |
| Online nakupujem hlavne nepotravinársky tovar. | Ot. 4.4 | 11,00 | 3,9569 |
| Počas nakupovania dodržujem hygienické nariadenia (dezinfekcia rúk, rúško). | Ot. 4.1 | 13,35 | 4,6704 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Je zrejmé, že najmarkantnejšou zmenou nákupného správania bolo dodržiavanie hygienických nariadení v priebehu nákupu, ďalej nákup online nákup nepotravinárskeho tovaru a dodržiavanie dvojmetrovej vzdialenosti. Respondenti uprednostňovali nákup vo veľkoplošných predajniach, ale sťažovali sa, že dlhé rady pri pokladniach bránia dodržiavaniu bezpečných vzdialeností. Ako alternatíva nákupu vo veľkoplošných predajniach sa prejavil nákup od farmárov a lokálnych predajcov, a to pomocou donáškovej služby.

Naopak najmenej sa zmenilo nákupné správanie z hľadiska online nákupu potravín. Pozitívnym zistením je fakt, že si spotrebitelia nemyslia, že by bol v predajniach nedostatok dezinfekčných prostriedkov a že by zlé označenie regálov predlžovalo dobu nákupu.

Detailnejší pohľad na výsledky výskumu ukazuje, že v priebehu pandémie zákazníci uprednostňovali nákupy základných potrieb vo veľkoplošných jednotkách (45,50 % domácností) pred nákupmi v malých predajniach v blízkosti bydliska (33,89 % domácností). 76,60 % respondentov presunulo nákup priemyselného tovaru do sféry elektronického obchodu, vzhľadom na zatvorenie maloobchodných jednotiek s priemyselným tovarom a vylúčenie priemyselného tovaru z ponuky veľkoplošných jednotiek. Bezkontaktné nakupovanie, a to hlavne donášku potravín do domu, a v malej miere aj online nakupovanie využilo spolu až 46,07 % domácností. Ak by sa tento trend udržal, mohlo by to mať dlhodobý vplyv na rovnováhu medzi bezkontaktným predajom a fyzickým predajom. Maloobchodníci sa preto musia zaoberať otázkou, či sa zákazníci budú sporadický vracať do maloob-

chodných jednotiek po kríze vzhľadom na ich nové strategické postupy, ktoré sú založené na pohodlí nákupu priamo z domova na základe digitálnych technológií.

Predaj základných potrieb vo fyzických maloobchodných jednotkách vyžadoval počas pandémie dodržiavanie hygienických nariadení od kupujúcich (dezinfekcia rúk, nosenie rúška) – 95,50 % respondentov dodržiava tieto opatrenia. Podľa 61,42 % respondentov v maloobchodných jednotkách bol dostatok dezinfekčných prostriedkov, pre 32,21 % bol nedostatok jednorazových rukavíc v potravinárskych predajniach. 48,13 % respondentov je presvedčených, že pre všetkých, to znamená aj pre maloobchodné jednotky, má platiť jeden štandard, pokiaľ ide o dodržiavanie hygienických nariadení. Podľa 48, 50 % respondentov bránia rady do registračných pokladníc dodržiavaniu bezpečnej vzdialenosti medzi zákazníkmi v predajni. 69,29 % respondentov dodržiava nariadenú dvojmetrovú vzdialenosť medzi jednotlivcami. Podľa 32,21 % respondentov rady pred vstupom do predajní majú dlhú čakaciu dobu. Kríza tiež ovplyvnila citové rozpoloženie spotrebiteľov v súvislosti s núdzou niektorých skupín jednotlivcov. 17,42 % respondentov má zlý pocit pri nákupoch, keď vedia, že ostatní sú v núdzi. 40,82 % respondentov má zlý pocit z času na čas. Na porovnanie, oveľa viac amerických občanov „sa pri nákupoch cíti trápne, keď vie, že ostatní nič nemajú“. Toto kritérium sa mení z 20 % pred krízou na 80 % počas krízy v Kalifornii, zatiaľ čo sa mení iba zo 14 % pred krízou na 24 % počas krízy vo Francúzsku (Pellat a kol., 2020, s. 251). Maloobchodníci usporiadaním svojej predajne poskytujú spotrebiteľom zodpovedajúce informácie a orientáciu počas nákupu. Podľa 16,48 % respondentov v maloobchodných jednotkách sú zle umiestnené regály a zóny pre pohyb zákazníkov, čo predlžuje čas nákupu. 27,71% respondentov konštatuje, že obchodníci zabránili šíreniu nákupnej paniky zákazníkov a 45,69 zaujalo neutrálny postoj.

*VO2: Existujú väzby medzi sledovanými zmenami nákupného správania?*

Na vyhodnotenie výskumnej otázky bola využitá poradová korelácia pomocou Spearmanovho koeficientu. Výsledné koeficienty sú uvedené v tabuľke 4. Ako je z tabuľky zrejmé, respondenti v období pandémie vždy uprednostňovali buď veľkoplošné predajne, alebo, naopak, malé predajne v blízkosti bydliska. Vidieť, že spolu vzájomne výrazne súvisia obidva faktory, týkajúce sa dodržiavania bezpečnostných nariadení, ako je používanie rúšok, dezinfekčných prostriedkov a dodržiavanie odstupov. Ďalej je zrejmé, že osoby, nakupujúce potraviny bezkontaktne, nakupujú prevažne od farmárov a lokálnych predajcov a využívajú donáškovú službu a v menšej miere online nákup. Tiež vidieť, že jednotlivci, ktorí neboli spokojní s niektorým zo sledovaných bezpečnostných opatrení zabezpečovanými predajňami (zabezpečenie ochranných rukavíc, dezinfekcia a správne označovanie regálov), nie sú spokojní ani s ostatnými sledovanými opatreniami a v období pandémie príliš nedodržiavali osobné bezpečnostné opatrenia (rúška, dezinfekcia rúk, dodržiavanie odstupov).

**Tabuľka 4**

Výsledné koeficienty

Correlations

| Spearman's rho Correlation Coefficient | Ot.4.1 | Ot.4.2 | Ot.4.3 | Ot.4.4 | Ot.4.5 | Ot.4.6 | Ot.4.7 | Ot.4.8 | Ot.4.9 | Ot.4.10 | Ot.4.11 | Ot.4.12 | Ot.4.13 | Ot.4.14 | Ot.4.15 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ot.4.1 | 1,000 | ,349** | ,022 | ,222** | ,004 | ,010 | -,133** | -,005 | -,084 | -,199** | ,162** | ,022 | ,081 | ,039 | ,038 |
| Ot.4.2 | ,349** | 1,000 | ,148** | ,094* | ,161** | ,072 | -,106* | -,112** | -,012 | -,050 | ,138** | ,095* | -,012 | -,048 | ,194** |
| Ot.4.3 | ,022 | ,148** | 1,000 | -,063 | ,087* | -,067 | ,020 | ,002 | ,026 | ,009 | ,080 | ,242** | ,181** | ,280** | ,253** |
| Ot.4.4 | ,222** | ,094* | -,063 | 1,000 | -,019 | ,111* | ,002 | ,061 | ,052 | -,029 | ,007 | -,043 | ,010 | ,167** | ,020 |
| Ot.4.5 | ,004 | ,161** | ,087* | -,019 | 1,000 | ,126** | ,048 | ,024 | ,065 | ,028 | -,099* | -,034 | -,372** | -,102* | ,002 |
| Ot.4.6 | ,010 | ,072 | -,067 | ,111* | ,126** | 1,000 | ,238** | ,246** | ,097* | ,172** | -,114** | -,006 | -,035 | -,023 | -,058 |
| Ot.4.7 | -,133** | -,106* | ,020 | ,002 | ,048 | ,238** | 1,000 | ,526** | ,268** | ,442** | -,155** | ,062 | ,024 | ,029 | -,038 |
| Ot.4.8 | -,005 | -,112** | ,002 | ,061 | ,024 | ,246** | ,526** | 1,000 | ,310** | ,431** | -,055 | ,108* | ,068 | ,054 | ,040 |
| Ot.4.9 | -,084 | -,012 | ,026 | ,052 | ,065 | ,097* | ,268** | ,310** | 1,000 | ,379** | ,002 | ,100* | -,001 | ,033 | -,006 |
| Ot.4.10 | -,199** | -,050 | ,009 | -,029 | ,028 | ,172** | ,442** | ,431** | ,379** | 1,000 | -,171** | ,128** | ,002 | ,006 | ,083 |
| Ot.4.11 | ,162** | ,138** | ,080 | ,007 | -,099* | -,114** | -,155** | -,055 | ,002 | -,171** | 1,000 | ,110* | ,251** | ,059 | ,239** |
| Ot.4.12 | ,022 | ,095* | ,242** | -,043 | -,034 | -,006 | ,062 | ,108* | ,100* | ,128** | ,110* | 1,000 | ,073 | ,063 | ,218** |
| Ot.4.13 | ,081 | -,012 | ,181** | ,010 | -,372** | -,035 | ,024 | ,068 | -,001 | ,002 | ,251** | ,073 | 1,000 | ,135** | ,115** |
| Ot.4.14 | ,039 | -,048 | ,280** | ,167** | -,102* | -,023 | ,029 | ,054 | ,033 | ,006 | ,059 | ,063 | ,135** | 1,000 | ,199** |
| Ot.4.15 | ,038 | ,194** | ,253** | ,020 | ,002 | -,058 | -,038 | ,040 | -,006 | ,083 | ,239** | ,218** | ,115** | ,199** | 1,000 |

Zdroj: vlastné spracovanie

*VO3: Aké sú hlavné charakteristiky respondentov, majúcich podobné zmeny nákupného správania v dôsledku pandémie?*

Na vyhodnotenie výskumnej otázky boli najskôr využité testy na porovnanie nezávislých výberov (Kruskalov Wallisov a Mannov-Whitneyho test). Výsledné p-hodnoty realizovaných testov sú uvedené v tabuľke 5.

**Tabuľka 5**

Výsledné p-hodnoty realizovaných testov

| | | **pohlavie** | **vek** | **vzdelanie** | **veľkosť obce** | **finančná situácia** | **počet členov** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Počas nakupovania dodržujem hygienické nariadenia (dezinfekcia rúk, rúško). | Ot. 4.1 | ,000 | ,428 | ,490 | ,023 | ,486 | ,286 |
| Dodržujem vždy dvojmetrovú vzdialenosť. | Ot. 4.2 | ,000 | ,000 | ,001 | ,355 | ,671 | ,042 |
| Online nakupujem hlavne potraviny. | Ot. 4.3 | ,079 | ,009 | ,195 | ,318 | ,016 | ,045 |
| Online nakupujem hlavne nepotravinársky tovar. | Ot. 4.4 | ,508 | ,000 | ,059 | ,298 | ,002 | ,048 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nakupujem len v malých predajniach v blízkosti bydliska. | Ot. 4.5 | ,083 | ,001 | ,006 | ,000 | ,121 | ,289 |
| Rady do registračných pokladní bránia dodržiavaniu bezpečnej vzdialenosti. | Ot. 4.6 | ,555 | ,284 | ,096 | ,002 | ,299 | ,015 |
| V potravinárskych predajniach je málo dezinfekčných prostriedkov. | Ot. 4.7 | ,877 | ,007 | ,335 | ,022 | ,301 | ,006 |
| V potravinárskych predajniach chýbajú jednorazové rukavice. | Ot. 4.8 | ,978 | ,022 | ,039 | ,020 | ,028 | ,006 |
| Rady pred vstupom do predajne majú dlhú čakaciu dobu. | Ot. 4.9 | ,687 | ,107 | ,176 | ,399 | ,361 | ,162 |
| V predajniach sú zle označené regály a uličky, čo predlžuje čas nákupu. | Ot. 4.10 | ,607 | ,369 | ,157 | ,014 | ,347 | ,016 |
| Obchodníci zabránili šíreniu nákupnej paniky zákazníkov. | Ot. 4.11 | ,021 | ,205 | ,190 | ,824 | ,005 | ,550 |
| Mám zlý pocit po nákupe, keď viem, že ostatní sú v núdzi. | Ot. 4.12 | ,174 | ,088 | ,710 | ,611 | ,249 | ,765 |
| Uprednostňujem nákup vo veľkoplošných predajniach. | Ot. 4.13 | ,538 | ,720 | ,393 | ,411 | ,371 | ,324 |
| Využívam donáškovú službu. | Ot. 4.14 | ,177 | ,005 | ,000 | ,075 | ,000 | ,854 |
| Nakupujem od farmárov, lokálnych a národných producentov. | Ot. 4.15 | ,819 | ,000 | ,029 | ,822 | ,128 | ,706 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Testy preukázali, že ženy oproti mužom viac dodržiavali hygienické pravidlá, odporúčané rozostupy a boli vďačnejšie obchodníkom za ich prístup k zamedzeniu paniky. Tiež viac preferovali nákupy v malých predajniach v blízkosti bydliska a online nákup potravín.

Odporúčanú vzdialenosť najviac dodržiavali a najviac nakupovali potraviny formou online ľudia vo veku 40 – 59 rokov a, naopak, najmenej mladí ľudia do 24 rokov. Nepotravinársky tovar najviac nakupovali mladí ľudia do 24 rokov, najmenej ľudia nad 60 rokov. Starí ľudia naviac uprednostňovali nákupy v malých predajniach bližších k ich bydlisku a, naopak, najmenej sa sťažovali na nedostatok dezinfekčných prostriedkov a rukavíc v predajniach. Čím boli respondenti starší, tým viac preferovali nákup od miestnych farmárov, a naopak, tým menej využívali donáškovú službu.

Vzdelanejší respondenti viac dodržiavali bezpečný odstup, menej im chýbali ochranné rukavice v predajniach, viac využívali donáškovú službu a viac nakupovali od miestnych farmárov a, naopak, menej nakupovali v malých predajniach v blízkosti bydliska.

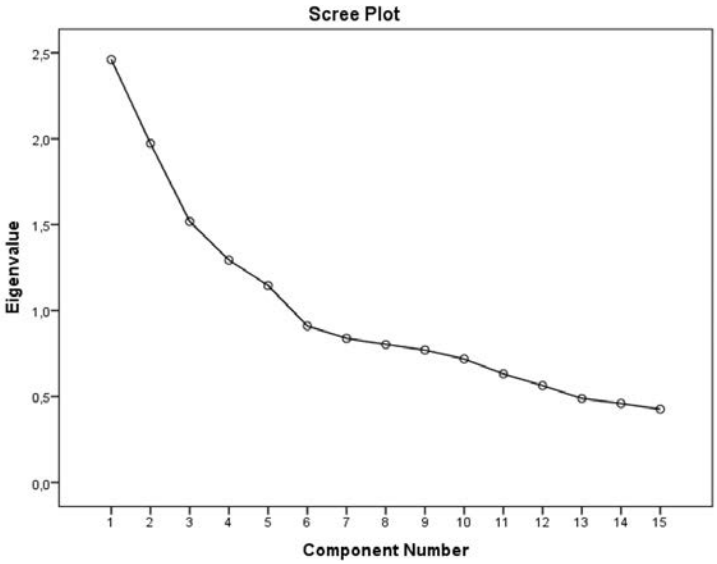
Najviac hygienické nariadenia dodržiavali ľudia z malých obcí do 5 000 obyvateľov, ktorí zároveň viac nakupujú v malých predajniach v blízkosti bydliska. V menších mestách viac ľuďom prekážali rady pri pokladniach, nesprávne označené regály a nedostatok dezinfekčných prostriedkov a ochranných rukavíc.

Čím viac respondenti považovali svoju finančnú situáciu za dobrú, tým viac nakupovali online a využívali donáškovú službu, viac pociťovali nedostatok jednorazových rukavíc v predajniach.

Respondenti z veľkých rodín viac dodržiavali odporúčané odstupy, nakupovali nepotravinársky tovar formou online a, naopak, menej online nakupovali potraviny. Jednotlivcom najmenej prekážali dlhé rady, zle označené regály, nedostatok dezinfekčných prostriedkov a rukavíc v predajniach.

Na vyhodnotenie výskumnej otázky bola ďalej využitá segmentácia. Z dôvodov významnej korelácie medzi jednotlivými sledovanými faktormi sa najskôr využila faktorová analýza k zníženiu dimenzie úlohy.

KMO and Bartlettov test (p-hodnota <<0,01) ukázali, že korelačná matica skutočne nie je maticou identity, a teda je vhodné použiť faktorovú analýzu. Na obrázku 1 je znázornený sutinový graf, z ktorého je zrejmé, že optimálne bolo vybraných päť faktorov (päť vlastných čísiel bolo väčších ako 1).




**Obr. 1**
Sutinový graf
Zdroj: vlastné spracovanie

K dobrému odlíšeniu príslušnosti jednotlivých premenných vstupujúcich do faktorovej analýzy k výsledným faktorom bola využitá metóda Varimax.

V tabuľke 6 sú uvedené jednotlivé premenné vstupujúce do faktorovej analýzy a ich príslušnosť k výsledným faktorom. Vidieť, že prvý faktor obsahuje položky, ktoré by bolo možné zhrnúť ako „opatrenia na strane predajní“, druhý faktor sa týka „online nákupu potravín predovšetkým od miestnych farmárov“, tretí „uprednostňovaného typu predajne“, štvrtý „ osobného dodržiavania opatrení“ a piaty „online nákupu nepotravinárskeho tovaru“.

Každá z pôvodných premenných sa dá zapísať ako lineárna kombinácia novovzniknutých faktorov. Na základe tohto pre každé meranie (každého respondenta) vzniká päť nových hodnôt, zodpovedajúcich príslušnosti k novovzniknutým premenným, ktoré na rozdiel od pôvodných už sú korelované len minimálne.

**Tabuľka 6**

| **Rotated Component Matrixa** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | Component | | | | |
| | | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Počas nakupovania dodržujem hygienické nariadenia (dezinfekcia rúk, rúško). | Ot. 4.1 | -,130 | -,128 | ,065 | ,713 | ,185 |
| Dodržujem vždy dvojmetrovú vzdialenosť. | Ot. 4.2 | -,031 | ,270 | -,222 | ,724 | -,069 |
| Online nakupujem hlavne potraviny. | Ot. 4.3 | -,032 | ,751 | -,111 | -,084 | ,190 |
| Online nakupujem hlavne nepotravinársky tovar. | Ot. 4.4 | ,078 | -,119 | ,043 | ,273 | ,754 |
| Nakupujem len v malých predajniach v blízkosti bydliska. | Ot. 4.5 | ,062 | ,155 | -,802 | ,142 | -,080 |
| Rady do registračných pokladní bránia dodržiavaniu bezpečnej vzdialenosti. | Ot. 4.6 | ,474 | -,167 | -,255 | ,190 | ,184 |
| V potravinárskych predajniach je málo dezinfekčných prostriedkov. | Ot. 4.7 | ,759 | -,007 | -,017 | -,126 | ,018 |
| V potravinárskych predajniach chýbajú jednorazové rukavice. | Ot. 4.8 | ,785 | ,023 | ,077 | -,016 | ,079 |
| Rady pred vstupom do predajne majú dlhú čakaciu dobu. | Ot. 4.9 | ,583 | ,105 | ,019 | ,001 | -,024 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| V predajniach sú zle označené regály a uličky, čo predlžuje čas nákupu. | Ot. 4.10 | ,723 | ,128 | -,012 | -,192 | -,095 |
| Obchodníci zabránili šíreniu nákupnej paniky zákazníkov. | Ot. 4.11 | -,118 | ,270 | ,420 | ,444 | -,101 |
| Mám zlý pocit po nákupe, keď viem, že ostatní sú v núdzi. | Ot. 4.12 | ,169 | ,568 | ,114 | ,035 | -,116 |
| Uprednostňujem nákup vo veľkoplošných predajniach. | Ot. 4.13 | ,084 | ,201 | ,728 | ,058 | ,056 |
| Využívam donáškovú službu. | Ot. 4.14 | -,025 | ,364 | ,084 | -,218 | ,731 |
| Nakupujem od farmárov, lokálnych a národných producentov. | Ot. 4.15 | ,028 | ,655 | ,100 | ,187 | ,048 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis.<br>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | | | | |
| a. Rotation converged in 7 iterations. | | | | | | |

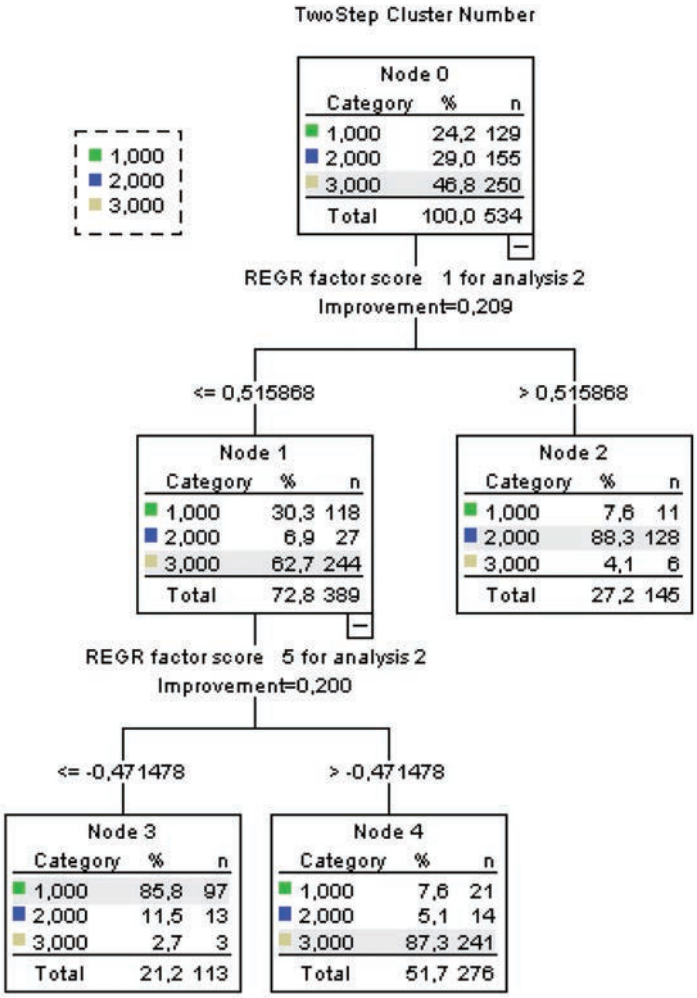
Zdroj: vlastné spracovanie

Tieto novovzniknuté premenné sa využili ako vstupné premenné pre segmentáciu pomocou zhlukovej analýzy. Špeciálne sa využila Two Step zhlukovacia metóda. Táto metóda ako optimálne ukázala rozdelenie do troch zhlukov.

Následne sa uskutočnila klasifikácia príslušnosti objektov (t. j. jednotlivých respondentov) k jednotlivým zhlukom pomocou rozhodovacích stromov, a to zo štyroch hľadísk. Jednak z názorového hľadiska, a to dvomi spôsobmi, teda na základe umelých premenných – faktorov vzniknutých v rámci faktorovej analýzy, jednak vysvetľujúcimi premennými, vstupujúcimi do klasifikácie, boli pôvodné premenné, vstupujúce do faktorovej analýzy, teda odpovede na jednotlivé otázky, do akej miery rodiny respondentov zmenili svoje správanie v dôsledku pandémie. Tretím hľadiskom boli sledované demografické informácie o respondentoch. Štvrtým hľadiskom boli morálne charakteristiky, prezentované subjektívnymi názormi z pohľadu sledovaných hľadísk.

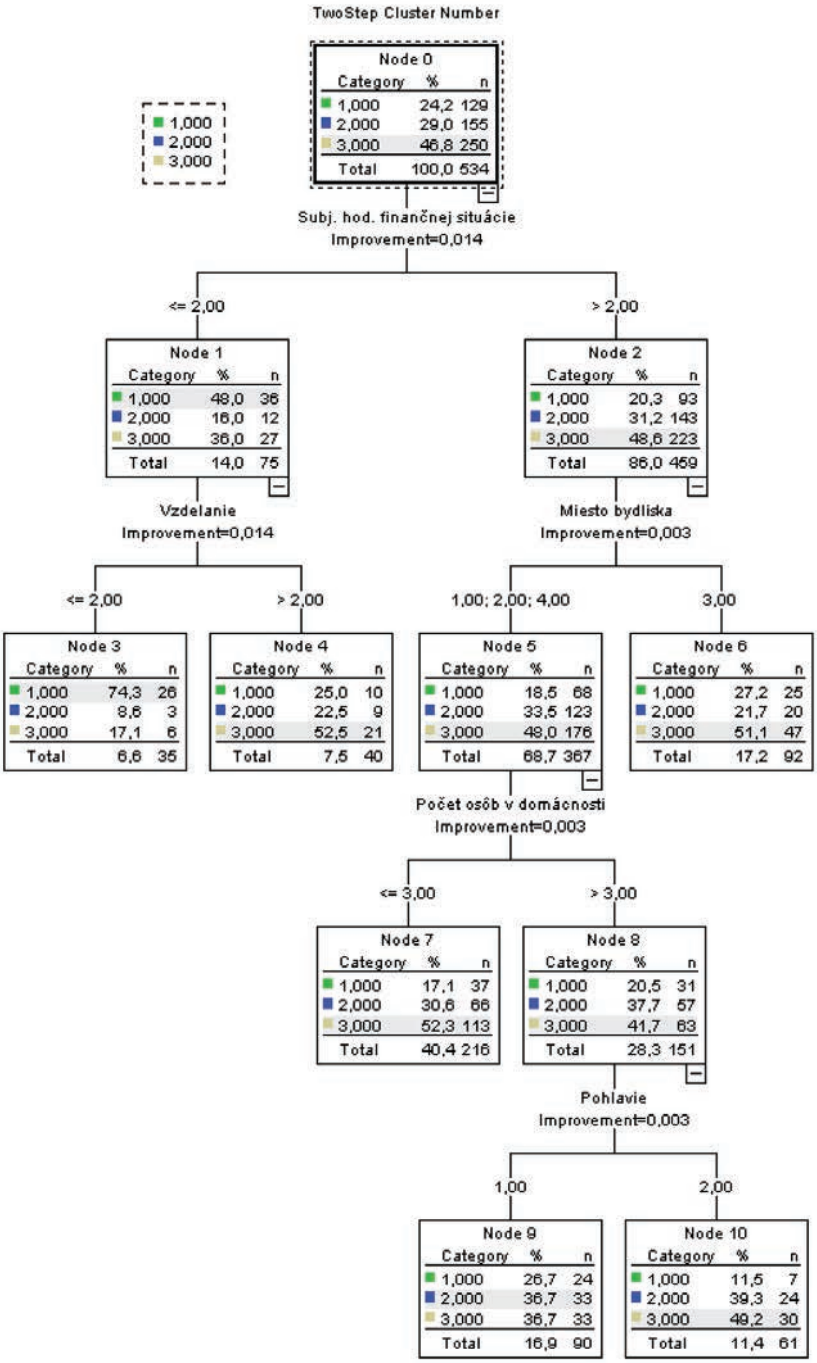
Výsledné rozhodovanie stromy sú znázornené na obrázkoch 2, 3, 4, 5.

Zo štruktúry stromu (obrázok 2) vidieť, že najvýznamnejší je prvý faktor (t. j. opatrenia na strane predajní), druhým dôležitým faktorom je piaty faktor (t. j. online nákup nepotravinárskeho tovaru).




**Obr. 2**
Výsledný rozhodovací strom
Zdroj: vlastné spracovanie

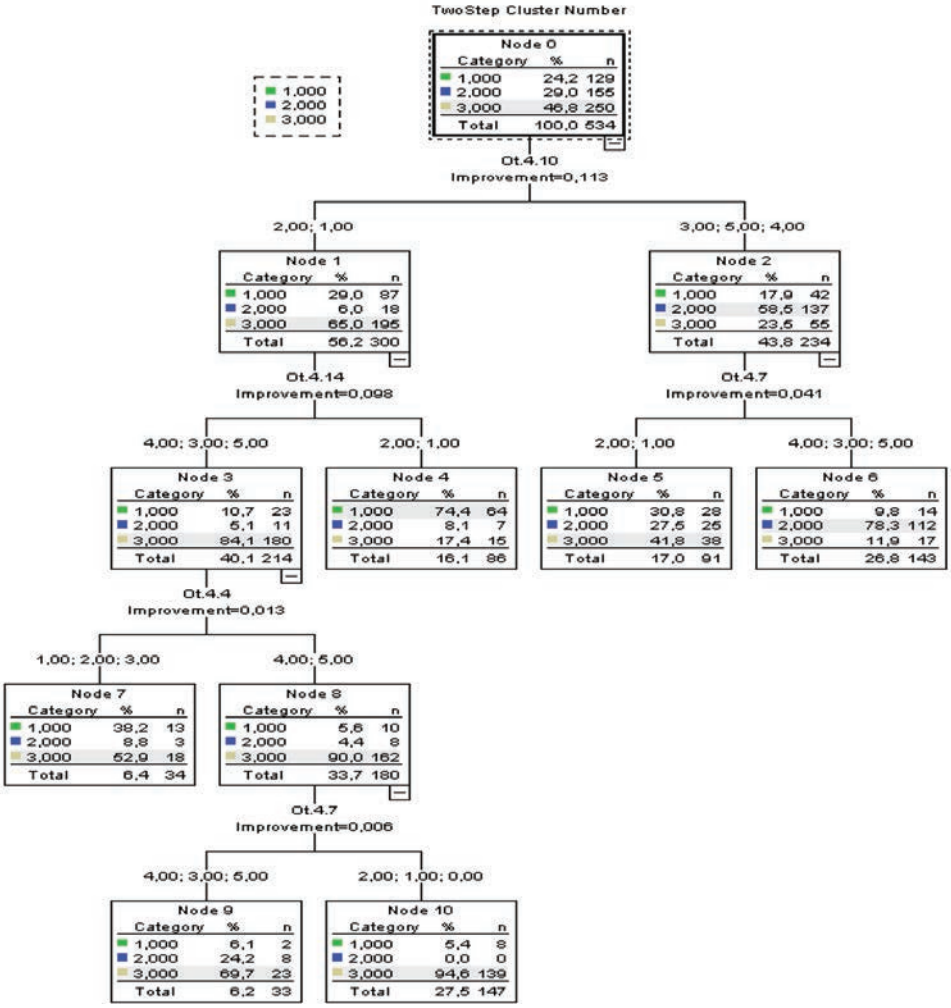
Zo štruktúry stromu (obrázok 3) vidieť, že štatisticky najvýznamnejšie pre zaradenie do zhluku je subjektívne vnímanie finančnej situácie rodiny, ďalej veľkosť obce bydliska a vzdelanie, veľkosť domácnosti a ako posledné je pohlavie.




**Obr. 3**

Výsledný rozhodovací strom

Zdroj: vlastné spracovanie



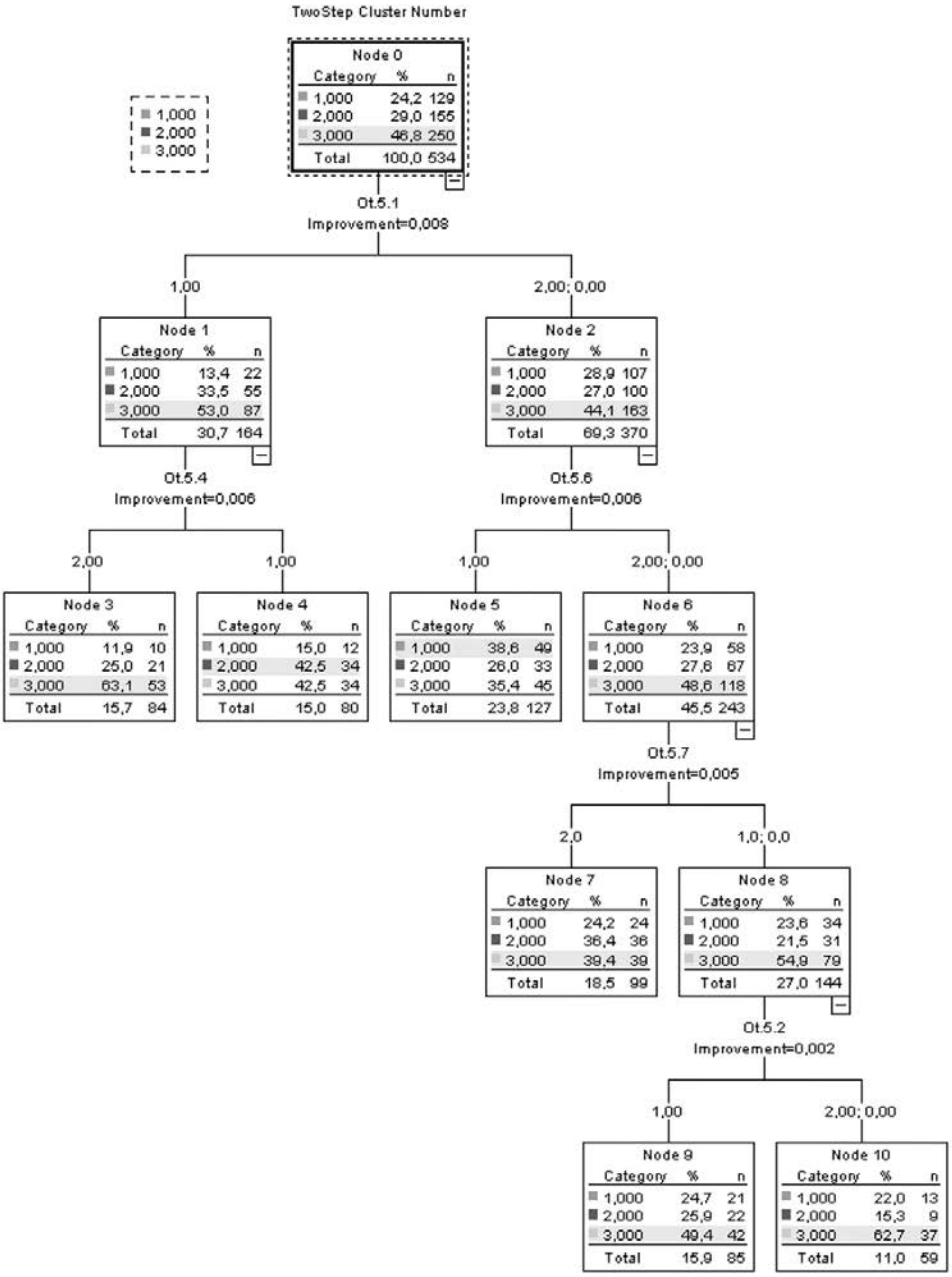

**Obr. 4**

Výsledný rozhodovací strom

Zdroj: vlastné spracovanie

Zo štruktúry stromu (obrázok 4) vidieť, že najvýznamnejšie pre zaradenie do zhluku je nespokojnosť s označením regálov, predlžujúcim dobu nákupu, ďalej využívanie donáškovej služby a spokojnosť s množstvom dezinfekčných prostriedkov v predajniach a posledným dôležitým faktorom je nakupovanie nepotravinárskeho tovaru online formou.

Zo štruktúry stromu (obrázok 5) vidieť, že štatisticky najvýznamnejšie pre zaradenie do zhluku je vlastnosť 5, (t. j. obľuba byť centrom pozornosti), ďalej 5.4




**Obr. 5**
Výsledný rozhodovací strom
Zdroj: vlastné spracovanie

(t. j. konzervatizmus), 5.6 ( t. j. vnímanie názorov druhých na vlastnú osobu), 5.7. (t. j. ochota vzdať sa osobných slobôd) a ako posledný dôležitý faktor sa prejavil faktor 5.2 (t. j. obľuba trávenia voľného času doma).

Zo štruktúry týchto štyroch rozhodovacích stromov možno získať charakteristiku zástupcov jednotlivých zhlukov, a to z troch uhľov pohľadu.

***Zhluk 1***

Respondenti bez maturity, ktorí pociťujú svoju finančnú situáciu zle.

Respondenti, ktorí nie sú radi centrom pozornosti a majú obavy z mienky druhých.

Respondenti nevyužívajúci donáškovú službu, ktorí si nemyslia, že by v predajniach boli zle označené regály.

***Zhluk 2***

Ženy žijúce buď v menších, alebo vo veľkých mestách v rodinách s viacej ako tromi členmi, ktoré nepociťujú svoju finančnú situáciu zle.

Respondenti, ktorí sú radi centrom pozornosti a majú radi zavedené veci.

Respondenti, ktorí si myslia, že v predajniach sú nesprávne označené regály a bol nedostatok dezinfekčných prostriedkov.

***Zhluk 3***

Respondenti aspoň s maturitou, ktorí pociťujú svoju finančnú situáciu zle alebo respondenti, ktorí nepociťujú svoju situáciu zle, zvlášť potom jednotlivci žijúci v obciach s počtom obyvateľov od 50 000 do 200 000, či muži žijúci buď v menších, alebo vo veľkých rodinách s viac ako tromi členmi.

Respondenti, ktorí sú radi centrom pozornosti a majú radi nové veci, ďalej jednotlivci, ktorí nie sú radi centrom pozornosti, ale nemajú obavy z mienky druhých.

Respondenti, využívajúci donáškovú službu, ktorí si nemyslia, že by v predajniach boli zle označené regály, ale tiež jednotlivci, ktorí si myslia, že sú v predajniach zle označené regály, ale nemyslia si, že by v predajniach bolo málo dezinfekčných prostriedkov.

Možno konštatovať, že:

– málo vzdelaní a málo zarábajúci respondenti s nízkym sebavedomím si nedovolili kritizovať predajne a chodili tam v období pandémie nakupovať, pretože nemali peniaze na donáškovú službu;
– matky rodín majú rady svoj poriadok a neboja sa kritizovať predajne;
– vzdelanejší respondenti s dobrým zárobkom a zvlášť muži sú sebaistí, príliš sa nesťažujú na predajne, ale radi využívajú donáškovú službu.

## ZÁVER

Táto štúdia bola vykonaná s cieľom preskúmať nákupné správanie spotrebiteľov, ako aj ich vzťah k rôznym zdrojom nákupu potravín. Štúdia dospela k záveru, že pandémia zmenila nákupné správanie ľudí v rámci zachovania ich dostupnosti potravín počas pandémie SARS-CoV-2**.** Spotrebitelia prevažne nakupovali potraviny vo veľkoplošných jednotkách, v predajniach blízkosti bydliska, od farmárov a lokálnych predajcov. V porovnaní s online nákupom priemyselného tovaru sa online nákup potravín využíval v malej miere. Spotrebitelia však využívali bezkontaktnú formu nákupu, a to donášku potravín do domu. Táto situácia naznačuje, že existuje veľký potenciál na zlepšenie využívania online potravinových kanálov medzi spotrebiteľmi.

Rozdiely v rámci zhlukov naznačujú taktiež významné rozdiely medzi spotrebiteľmi, ktoré môžu byť užitočné pre udržateľnú marketingovú komunikáciu a definovanie ponuky manažérmi podnikov. Znalosť vlastností zákazníkov a kontextu, v ktorom sa vyvíjajú, uľahčuje ovplyvňovanie ich správania a rozhodovania. Preto by sa tieto faktory mali brať do úvahy pri určovaní politík na podporu prístupu k potravinám prostredníctvom online nákupných kanálov. Na podporu digitálneho prepojenia ľudí je potrebné využívať digitálne technológie aj zo strany maloobchodných jednotiek. Výskum sa uskutočnil online, takže dodatočné skúmanie dôvodov niektorých odpovedí poskytnutých respondentmi nebolo možné, napríklad dôvera v online nákupné kanály, ceny a kvalita potravín a technické prekážky online nakupovania pri skúmaní determinantov správania ľudí pri nakupovaní online počas pandémie.

Úspešné predajne potravín budú tie, ktoré sa dokážu prispôsobiť dynamickým zmenám v správaní spotrebiteľov a budú na ne reagovať tým, že:

- zohľadnia nové spotrebiteľské postupy a zvýšenú úlohu digitálnych technológií,
- marketingovú komunikáciu budú orientovať na zdravie,
- prehodnotia krízové marketingové plány a plán produktu s ohľadom na nové situácie a nové aspekty imidžu produktov,
- vzhľadom na rozmanitosť distribučných a komunikačných kanálov budú vyvíjať individualizované marketingové stratégie, zamerané na zákaznícku skúsenosť, prehodnotia portfólia dodávateľov, predefinujú svoje biznis modely smerom k inovatívnym digitálnym modelom, založeným na dátach a využívaní nových digitálných a komunikačných kanálov,
- podporia svojou ponukou produkciu zdravých potravín, ktorá zodpovedá potrebám spotrebiteľov novej digitálnej éry a rozvoj ekologického poľnohospodárstva.

Okrem uvedených aktivít podniky musia formulovať nové marketingové stratégie a zohľadniť ich dosah v marketingovom mixe, a to takým spôsobom, ktorý zabezpečí kontinuitu činností a zaistí, aby ich zamestnanci efektívne zvládali dlhotrvajúcu krízu a vybudovali trvalú lojalitu zákazníkov v ére po pandémii.

Rozdiely v rámci zhlukov naznačujú taktiež významné rozdiely medzi spotrebiteľmi, ktoré môžu byť užitočné pre udržateľnú marketingovú komunikáciu a definovanie ponuky manažérmi podnikov. Znalosť vlastností zákazníkov a kontextu, v ktorom sa vyvíjajú, uľahčuje ovplyvňovanie ich správania a rozhodovania.

## BIBLIOGRAFICKÉ ODKAZY


Borsellino, V., Kaliji Ahmadi, S., Schimmenti, E. (2020). Covid-19 Drives consumer Behaviour and agro-food markets towards healthier and more sustainable Patterns. *Sustainability*, 12(20), 1 – 26.

Butu, A., Bruma Ioan, S., Tanasa, L., Rodino, S., Vasiliu Codrin, D., Dobos, S., Butu, M. (2020). The Impact of COVID-19 Crisis upon the Consumer Buying Behavior of Fresh Vegetables Directly from Local Producers. Case Study: The Quarantined Areaof Suceava County, Romania. *International journal of environmental research and public*, 17(15), 54 – 85.

Čuláková, K., Bilková, K., Križan, F., Danielová, K., Hencelová, P. (2022). Dosah pandémie COVID-19 na zmeny v nákupnom správaní spotrebiteľov na Slovensku. *Sociológia*, 54(5), 385 – 411.

Huang, H.-L. (2023). Challenges for contactless online food delivery services during the COVID-19 pandemic in Taiwan: Moderating effects of perceived government response. *Evaluation and Program Planning*, 97(2), 102249.

Ibn-Mohammed, T., Mustapha, K. B., Godsell, J., Adamu, Z., Babatunde, K. A., Akintade, D. D., Acquaye, A., Fujii, H., Ndiaye, M. M., Yamoah, F. A., Koh, S. C. L. (2021). A critical review of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies. *Resources, Conservation and Recycling*, 164(1), 105169.

Kitová Mazalánová, V. The learning and its impact in the process of transformation of informations. In Kita, P. (2019a). *Modelové aspekty marketingovej komunikácie v kontexte na zdravie orientované nákupné správanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.

Kitová Mazalánová, V. The influence of communication on formation of attitudes and their changes. In Kita, P. (2019b). *Modelové aspekty marketingovej komunikácie v kontexte na zdravie orientované nákupné správanie.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.

Kita, P., Žambochova, M., Kitová Mazalánová, V., Kita, J. (2020). *Model marketingovej komunikacie na zdravie orientovane nákupné správanie spotrebiteľov so zreteľom na postoje k spotrebe zdravých potravín.* Bratislava: GUPRESS.

Maciejewski, G., Mokrysz, S., Wróblewski, Ł. (2020). *Consumers towards marketing straegies of coffee producers.* Wageningen: Wageningen academic Publishers.

Masotti, M., van der Haar, S., Janssen, A., Iori, E., Zeinstra, G., Bos-Brouwers, H., Vittuari, M. (2023). Food waste in time of COVID-19: The heterogeneous effects on consumer groups in Italy and the Netherlands. *Appetite*,180(1), 106313.

Pellat, G., Rauchweger, S., Peyroux, C. (2020). *La stratégie d´achat en période perturbée induite par le Covid -19. Etude comparé entre deux pays: France – USA/Californie. Acte colloque 10 – 11 septembre 2020*. Grenoble: PGV, l'IUT2 et l'UGA, 241-262.

Rodrigues, J, F,, Marcus Túlio Cunha dos Santos Filho, M. T. C. S., Aparecida de Oliveira, L. E., Siman, I. B., Barcelos, A. F. , Ramos, G. L. P.A., Esmerino, E.A., Cruz, A. G., Arriel, R. A. (2021). Effect of the COVID-19 pandemic on food habits and perceptions: A study with Brazilians. *Trends in Food Science & Technology*, 116(10), 992 – 1001.

ÚVZ. (2020). *Opatrenie Úradu verejného zdravotníctva Slovenskej republiky pri ohrození verejného zdravia*. Dostupné na internete dňa 13. 12. 2023: https://www.uvzsr.sk/docs/info/covid19/19_05_2020_navrh_opatrenie_UVZ_SR_prevadzky_3_faza_01.pdf

Vidal-Mones, B., B., Barco, H., Diaz-Ruiz, R., Fernandez-Zamudio. M.-A. (2021). Citizens' food habit behavior and food waste consequences during the first COVID-19 lockdown in Spain. *Sustainability*, 13(6), 3381.

Witte, K. Berkowitz, J. M., Cameron, K. A., McKeon, J. K. (1998). Preventing the spread of genital warts: Using fear appeals to promote self-protective behaviors. *Health Education and Behavior*, 25(5), 571 – 585.

**doc. RNDr. Marta Žambochová, PhD.**
Fakulta sociálno ekonomická
Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem
Pasteurova 3544/1
40096 Ústí nad Labem
Česká republika
E-mail: marta.zambochova@ujep.cz
Tel.: +420 475 284 807

**Mgr. Veronika Kitová Mazalánová, PhD.**
Pedagogická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave
Katedra predprimárnej a primárnej pedagogiky
Šoltésovej 4
813 34 Bratislava
E-mail: veronika.mazalanova@uniba.sk
Tel. +421 2 9015 9470

# MODELOVÉ PRÍSTUPY K TVORBE INOVATÍVNEHO OBCHODNÉHO MODELU A MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE V OBDOBÍ DIGITALIZÁCIE

## The model approaches to the creation of an innovative business model and marketing communication in the era of digitalization

PAVOL KITA
zostavovateľ

Vydala Univerzita Komenského v Bratislave, 2024
Redakcia: Nina Podmanická
Technická redakcia, návrh obálky: Kristína Vozáková

Rozsah 142 strán, 1. vydanie
Vyšlo ako elektronická publikácia

**ISBN 978-80-223-5826-2** (online)

ISBN 978-80-223-5826-2 (online)