

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102002/I/2023/36122163605800964

Návrh marketingovej stratégie vo vybranom podniku

Diplomová práca

2023

Bc. Nikola Vasil'ová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Návrh marketingovej stratégie vo vybranom podniku

Diplomová práca

Študijný program:

Marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor:

Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko:

Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce:

Ing. Marián Čvirik, PhD.

2023

Bc. Nikola Vasil'ová

PodĎakovanie

Touto cestou by som chcela vyjadriť svoje srdečné podĎakovanie vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Mariánovi Čvirikovi, PhD., za jeho odbornú pomoc a vedenie, za vynaložené úsilie a cenné rady, ktoré mi pomohli pri vypracovaní diplomovej práce a dosiahnutí lepšieho výsledku.

Zároveň by som sa chcela podĎakovať všetkým respondentom, ktorí sa zúčastnili nášho prieskumu a poskytli nám dôležité informácie a názory pre túto prácu.

ABSTRAKT

VASILOVÁ, Nikola: Návrh marketingovej stratégie vo vybranom podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Marián Čvirik, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 93 strán.

Diplomová práca je venovaná téme marketingovej stratégie vo vybranom podniku. Cieľom tejto diplomovej práce je na základe poznatkov z teoretickej časti vypracovať návrh efektívnej marketingovej stratégie pre nami vybraný podnik ŠKODA AUTO Slovensko. Členenie diplomovej práce je nasledovné: skladá sa zo 4 hlavných kapitol, ktoré sú následne členené na ďalšie podkapitoly. Zahŕňajú tabuľky, grafy a obrázky. Prvá kapitola diplomovej práce je orientovaná na vymedzenie hlavných pojmov, ktorými sú stratégia, marketingová stratégia, typológia marketingových stratégií, marketingový mix. Táto kapitola je tiež venovaná postupu tvorby marketingovej stratégie a nástrojom pre tvorbu marketingovej stratégie. Druhá kapitola sa venuje vymedzeniu kľúčového cieľa a čiastkovým cieľom diplomovej práce. Postupy a metodika práce, na základe ktorých sme postupovali pri tvorbe práce sú rozpracované v tretej kapitole. Teoretické poznatky spracované v prvej kapitole sú následne využité v štvrtej kapitole zameranej na výsledky práce, ktorá sa venuje určeniu marketingových cieľov a samotnému návrhu marketingovej stratégie v podniku ŠKODA AUTO Slovensko. V tejto kapitole zároveň analyzujeme dotazníkový prieskum, zodpovieme si na stanovené výskumné otázky a vypracujeme odporúčania a návrhy pre spoločnosť ŠKODA AUTO Slovensko.

Kľúčové slová:

Stratégia, marketingová stratégia, typológia marketingových stratégií, marketingový mix, marketingové ciele

ABSTRACT

VASILOVÁ, Nikola: Proposal of Marketing Strategy of a Selected Company. – University of Economics in Bratislava. Business Faculty; . – Supervisor: Ing. Marián Čvirik, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 93 p.

The diploma thesis is dedicated to the topic of marketing strategy in the selected company. The goal of this diploma thesis is to develop a proposal for an effective marketing strategy for our chosen company ŠKODA AUTO Slovakia, based on the knowledge from the theoretical part. The layout of the thesis is as follows: it consists of 4 main chapters, which are subsequently divided into further sub-chapters. They include tables, graphs and figures. The first chapter of the thesis is focused on the definition of the main concepts, which are strategy, marketing strategy, typology of marketing strategies, marketing mix, etc. This chapter is also devoted to the process of creating a marketing strategy and tools for creating a marketing strategy. The second chapter is devoted to the definition of the key objective and sub-objectives of the thesis. The procedures and methodology of the work, based on which we proceeded in the creation of the work, are elaborated in the third chapter. The theoretical knowledge processed in the first chapter is subsequently used in the fourth chapter focused on the results of the work, which is devoted to determining marketing goals and the very design of the marketing strategy in the company ŠKODA AUTO Slovakia. In this chapter, we will also analyze the questionnaire, we will answer research questions and we will provide recommendations and suggestions for ŠKODA AUTO Slovakia.

Keywords:

Strategy, marketing strategy, typology of marketing strategies, marketing mix, marketing objectives

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	10
1.1 MARKETING	10
1.2 STRATÉGIA AKO ZÁKLAD STRATEGICKÉHO MARKETINGU	11
1.3 MARKETINGOVÁ STRATÉGIA	17
1.3.1 Hlavné znaky marketingovej stratégie.....	20
1.3.2 Tvorba marketingovej stratégie.....	20
1.4 TYPOLÓGIA MARKETINGOVÝCH STRATÉGIÍ	22
1.4.1 Marketingové stratégie odvíjajúce sa od situácie na trhu.....	23
1.4.2 Marketingové stratégie odvíjajúce sa od konkurencie	25
1.5 MARKETINGOVÉ STRATÉGIE ODVODENÉ OD MARKETINGOVÉHO MIXU	25
1.5.1 Produktová stratégia a stratégia značky	27
1.5.2 Cenová stratégia.....	29
1.5.3 Distribučná stratégia.....	30
1.5.4 Komunikačná stratégia.....	32
1.5.4.1 Nástroje komunikačných stratégií	34
1.6 KONKURENČNÁ VÝHODA	36
1.6.1 Typológia konkurenčnej výhody	37
2 CIEĽ PRÁCE	40
3 METODIKA PRÁCE	42
3.1 CHARAKTERISTIKA SKÚMANÉHO OBJEKTU	42
3.2 PRACOVNÉ POSTUPY A SPÔSOBY ZÍSKAVANIA ÚDAJOV.....	44
3.3 METÓDY VYHODNOTENIA	46
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	47
4.1 VÝSLEDKY KVANTITATÍVNEHO VÝSKUMU	47
4.2 ZODPOVEDANIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK.....	76
4.3 ODPORÚČANIA A NÁVRHY PRE STRATEGICKÝ MARKETING.....	83
ZÁVER.....	86

Zoznam grafov

Graf 1: Pohlavie.....	47
Graf 2: Počet respondentov v generačných skupinách.....	50
Graf 3: Pracovný stav	51
Graf 4: Vlastníctvo automobilu.....	52
Graf 5: Sklon ku kúpe značky automobilu	54
Graf 6: Faktory ovplyvňujúce výber automobilu	55
Graf 7: Oblíbenosť modelov značky ŠKODA	56
Graf 8: Postoj respondentov k faktoru RODINNÉ.....	58
Graf 9: Postoj respondentov k faktoru SPOĽAHLIVÉ.....	58
Graf 10: Postoj respondentov k faktoru ŠPORTOVÉ.....	59
Graf 11: Postoj respondentov k faktoru POHODLNÉ	59
Graf 12: Postoj respondentov k faktoru DOSTUPNÉ.....	60
Graf 13: Postoj respondentov k faktoru LUXUSNÉ.....	60
Graf 14: Postoj respondentov k faktoru BEZPEČNÉ	61
Graf 15: Postoj respondentov k faktoru PRIESTRANNÉ.....	61
Graf 16: Postoj respondentov k faktoru ELEGANTNÉ.....	62
Graf 17: Tendencia k nákupu elektromobilu.....	62
Graf 18: Výber značky elektromobilu	63
Graf 19: Nedostatky elektromobilov	65
Graf 20: Vnímanie cenovej hladiny automobilov značky ŠKODA	66
Graf 21: Cenové rozpätie, ktoré sú ochotní respondenti zaplatiť za automobil	67
Graf 22: Faktory ovplyvňujúce kúpu automobilu	68
Graf 23: Preferovaná forma nákupu vozidla	69
Graf 24: Ochota čakať za novým autom	70
Graf 25: Kanál na nákup jazdeného vozidla.....	71
Graf 26: Informovanosť o programe ŠKODA Plus.....	72
Graf 27: Komunikačné kanály značky ŠKODA.....	73
Graf 28: Vnímanie reklamy značky ŠKODA.....	74
Graf 29: Reklamy značky ŠKODA, ktoré oslovili respondentov	75
Graf 30: Vlastníctvo automobilu v závislosti od veku respondentov.....	78
Graf 31: Forma nákupu vozidla v závislosti od pracovného stavu respondentov	81

Zoznam ilustrácií

Obrázok 1: Hierarchická definícia stratégie.....	12
Obrázok 2: Proces tvorby stratégie	13
Obrázok 3: Úrovne stratégií	14
Obrázok 4: Proces tvorby marketingovej stratégie	21
Obrázok 5: Stratégie podľa Ansoffa	23
Obrázok 6: Marketingový mix (4P)	26
Obrázok 7: Nepriamy distribučný kanál produktu.....	31
Obrázok 8: Vývoj loga ŠKODA	44
Obrázok 9: Značka automobilu vlastniaceho respondentmi	53

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Typológia podnikateľských stratégií	16
Tabuľka 2: Typológia marketingových stratégií	22
Tabuľka 3: Typológia cenových stratégií	29
Tabuľka 4: Kľúčové distribučné stratégie	32
Tabuľka 5: Plán komunikácie	33
Tabuľka 6: Nástroje podpory predaja	35
Tabuľka 7: Vek respondentov v generačnom členení	48
Tabuľka 8: Počet respondentov v generačných skupinách	49
Tabuľka 9: Kontingenčná tabuľka k výskumnej otázke č.1	77
Tabuľka 10: Očakávaná hodnota k výskumnej otázke č.1	79
Tabuľka 11: Kontingenčná tabuľka k výskumnej otázke č.2	80
Tabuľka 12: Očakávané hodnoty k výskumnej otázke č.2	82

Úvod

Žijeme v hektickej a ťažkej dobe ovplyvnenej pandémiou koronavírusu, vojny a energetickej krízy, ktorá pre podniky a celú ekonomiku vytvorila neprívetivé podmienky na fungovanie. Práve kvôli situácii, ktorá sa v posledných rokoch neustále zhoršuje sa poukazuje, omnoho viac ako inokedy predtým, na potrebu marketingu a marketingovej stratégie v podnikoch. Manažment spoločností a marketingoví špecialisti čelia náročným úlohám, medzi ktoré s určitosťou patria správne určené strategické a taktické ciele a návrh a voľba efektívnych marketingových stratégií potrebných k dosiahnutiu želaného cieľa.¹

Marketing sa považuje za interdisciplinárny vedný odbor, ktorý čerpá poznatky z mnohých oblastí a zasahuje do života nie len osôb, ktoré sa venujú problematike predaja, ale aj do každodenného života bežných ľudí, ktorí si to nemusia ani uvedomovať. Ovplyvňuje to, čo si človek ráno oblečie, aké elektronické zariadenia používa, akým autom chodí do práce, v akom obchode nakupuje a mnoho ďalších úplne „bežných“ vecí.

Marketing je dynamický odbor neustále ovplyvňovaný faktormi z externého prostredia. Vplýva naň globalizácia, silnejúca konkurencia, technický a technologický pokrok, mení sa spôsob obchodovania a čo je najdôležitejšie, mení sa aj konečný spotrebiteľ a jeho potreby. Zvyšuje sa jeho vzdelanie, informovanosť, menia sa jeho preferencie a požiadavky. Preto je čoraz zložitejšie udržať podnik úspešný a prosperujúci. Jeho úspech je determinovaný mnohými faktormi, ako napríklad kvalitou produktov, stupňom uspokojenia požiadaviek zákazníka a najmä marketingovou stratégiou, lebo ani najkvalitnejší produkt nebude úspešný bez toho, aby o ňom ľudia vedeli.²

Ak chcú firmy v takomto svete uspieť, musia vo veľkej miere porozumieť meniacim sa trhom, zákazníkom, predvídať ich potreby a snažiť sa poskytovať riešenia na doposiaľ neodhalené problémy. Aby sa spoločnosti dokázali s týmito prekážkami vysporiadať, mala by byť pre nich na prvom mieste tvorba marketingových stratégií.

To bude hlavnou úlohou aj tejto diplomovej práce zameranej na tvorbu marketingovej stratégie v nami vybranom podniku ŠKODA AUTO Slovensko.

¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2.rozšírené vyd. Praha: Grada., 2013. s. 11-12. ISBN 978-80-247-4670-8.

² CHEBEŇ, Juraj. Faktory vplývajúce na zmenu marketingových stratégií v období globalizácie. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové: Fakulta informatiky a managementu, 2006. s.179-185. ISBN 80-7041-895-8. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-10] Dostupné na: <https://is.muni.cz/publication/1389360/sbornik2006.pdf#page=178> .

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Aby sme dobre pochopili podstatu a význam marketingových stratégií je pre nás dôležité definovať aj súvisiace pojmy ako marketing, stratégia, marketingová stratégia a typológia marketingových stratégií, konkurenčná výhoda, ktoré si podrobne rozoberieme v nasledujúcej kapitole.

1.1 Marketing

Marketing spadá pod jeden z pojmov štúdia manažmentu a je v skutku zložitý ho jednoznačne definovať. V súčasnosti existuje mnoho odborných definícií, ktoré popisujú pojem marketing, jeho podstatu a ciele.

Jedna zo skorších definícií Pillaia hovorí že: „Marketing je založený na úsilí, vďaka ktorému sa uskutočňuje prevod vlastníctva tovaru medzi kupujúcim a predávajúcim.“³ Táto definícia sa zameriava primárne na úsilie vynaložené na uskutočnenie výmeny tovaru a služieb, no absentuje niekoľko ďalších ekonomických aspektov, ktorými sa súčasný marketing zaoberá. Bližšie to popisuje nasledujúca definícia marketingu, ktorá zahŕňa jeho najdôležitejšie aspekty.

Americká marketingová asociácia marketing definuje nasledovne: „Marketing je činnosť, súbor inštitúcií a procesov na vytváranie, komunikáciu, poskytovanie a výmenu ponúk, ktoré majú hodnotu pre zákazníkov, klientov, partnerov a spoločnosť ako celok.“⁴

Súčasným marketingom sa zaoberá aj Kotler a Armstrong: „Dnešný marketing je nutné chápať nie ako schopnosť predáť, ale v novom význame uspokojovanie potrieb zákazníka.“⁵ Uvedená definícia je jednoduchá, no jasne vysvetľuje podstatu marketingu, ktorou je sústavné uspokojovanie potrieb spotrebiteľov, vďaka ktorej dokážu podniky dosahovať kladný hospodársky výsledok a profitovať.

„Marketing management je proces plánovania a implementácie koncepcií, cien, propagácie a distribúcie ideí, tovarov a služieb pre vytváranie zmien, ktoré uspokojujú ciele

³ PILLAI, R.S.N. Marketing Management. 1.vyd. New Delhi: S.Chand Publishing, 2010. s.7. ISBN 81-219-3244-0.

⁴ AMA- American Marketing Association. Definition of marketing. [elektronický zdroj]. 2007 [cit. 2022-11-04] Dostupné na: <https://www.ama.org/topics/marketing-definition/>.

⁵ ARMSTRONG, Gary - KOTLER, Philip. Marketing. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 359. ISBN 80-247-0513-3.

jednotlivcov a organizácií.“⁶ Vymedzenie pojmu marketing z pohľadu Armstronga a Kotlera priamo nadväzuje na potrebu plánovania, a teda aj potrebu tvorby stratégií.

V krátkosti ale môžeme marketing definovať ako súhrn činností podniku využívaných na zvýšenie predaja a povedomia o ponúkanom produkte alebo službe.

1.2 Stratégia ako základ strategického marketingu

Proces marketingového plánovania v praxi dlho nenachádzal využitie. Marketingoví špecialisti sa vo väčšej miere prikláňali ku krátkodobým opatreniam, kvôli dynamicky sa meniacemu externému prostrediu. Avšak práve táto dynamika zvyšuje nutnosť priklonenia sa k rozhodovaniu a riadeniu zo strategického hľadiska. V dnešnej dobe sa už stratégiám a strategickému plánovaniu v podnikoch kladie tak vysoký dôraz, že sa zvyknú vyskytovať už pri definovaní misie podniku.

Rovnako ako pri pojme marketing zaznamenávame rozdielnosť jednotlivých definícií vysvetľujúcich viaceré vlastnosti pojmu stratégia, ktoré v konečnom dôsledku tvoria jeden celok.

Lesáková popisuje stratégiu ako: „Nástroj, ktorý podnik používa na dosiahnutie svojich cieľov. Stratégiou sa vymedzujú dlhodobé ciele podniku, volia sa postupy na ich naplnenie a alokujú zdroje na ich dosiahnutie.“⁷

„Stratégia je multidimenzionálny konštrukt, ktorý definuje pozíciu podniku v príslušnom ekonomickom priestore, strategické ciele, spôsoby dosiahnutia týchto cieľov ako aj zdroje potrebné k ich dosiahnutiu.“⁸

Z nášho pohľadu predstavuje pojem stratégia vytvorenie dlhodobého plánu, pomocou ktorého sa podnik pokúša o zrealizovanie strategických cieľov v rôznych oblastiach, ktoré si predom určil.

Pôvodná definícia pojmu stratégia vyplýva z nasledovnej hierarchickej štruktúry: „podniková misia- podnikové ciele- stratégie- taktiky“.⁹ Bližšie sme to rozpracovali na *Obrázku 1*.

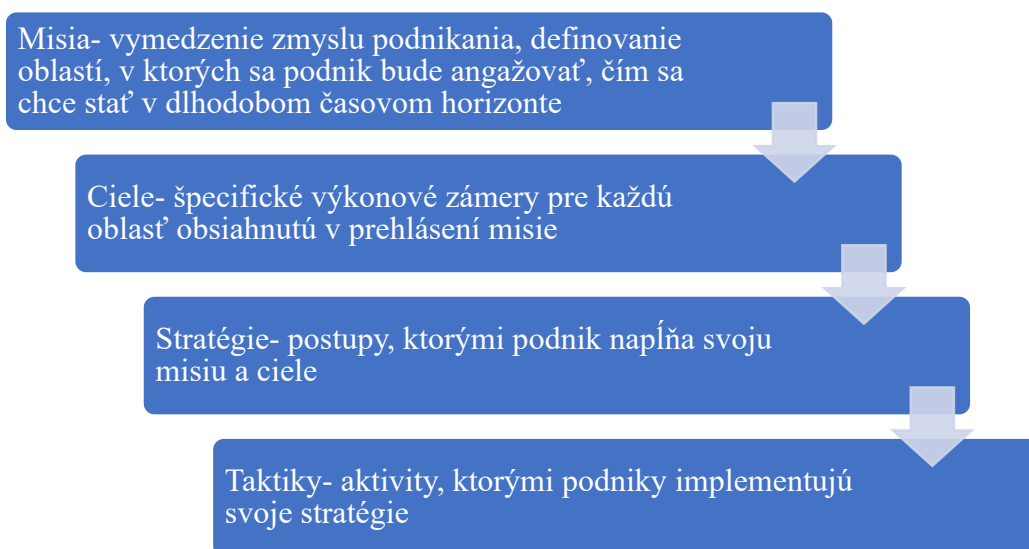
⁶ ARMSTRONG, Gary - KOTLER, Philip. Marketing. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 359. ISBN 80-247-0513-3.

⁷ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 11. ISBN 978-80-89710-07-2.

⁸ SOJKA, Ladislav a kol. Strategický manažment: Metódy a postupy tvorby stratégie. 1.vyd. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity. 2011. s. 5. ISBN 978-80-5555-0319-6.

⁹ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 17. ISBN 978-80-89710-07-2.

Obrázok 1: Hierarchická definícia stratégie



Zdroj: vlastné spracovanie, LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 17. ISBN 978-80-89710-07-2.

Lesáková na základe *Obrázku 1* definuje stratégiu ako: „Cestu, ktorou podnik dosahuje svoje ciele a napĺňa svoju misiu. Podstatou hierarchického prístupu je názor, že stratégiu diktuje podnik (resp. jeho manažéri) a nie trh.“¹⁰ Hierarchická definícia stratégie poukazuje na niekoľko stupňov analýzy významných pri tvorbe a implementácii stratégie líšiacich sa stupňom abstrakcie. Najviac abstraktným stupňom je misia popisujúca smerovanie podniku z dlhodobého hľadiska, ktorá neobsahuje kroky k jeho naplneniu. Menej abstraktným prvkom hierarchie sú ciele, ktoré misiu bližšie špecifikujú. Tretím stupňom hierarchie je práve stratégia určujúca presné kroky a postupy pre dosiahnutie želaného výsledku a cieľov podniku. A na záver najmenej abstraktná je taktika. Popisuje konkrétne činnosti, pomocou ktorých dôjde k implementácii stratégie.

Z predošlých definícií vieme zjednodušene povedať, že pri pojme stratégia ide o postup, alebo plán, určený na pomoc pri tvorbe dôležitých rozhodnutí, na základe ktorých sa snažíme o dosiahnutie vopred stanoveného cieľa a elimináciu neočakávaných vplyvov z vonkajšieho prostredia.

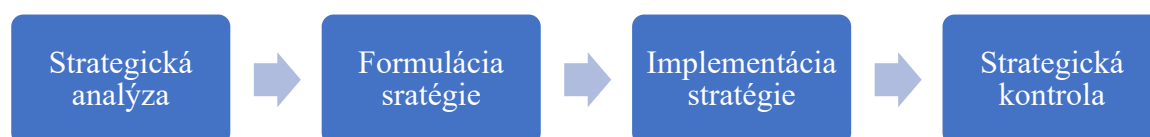
S cieľom promptne reagovať na výzvy, príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia sa vysoké percento organizácií zapája do procesu strategického plánovania popisujúceho

¹⁰ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 17. ISBN 978-80-89710-07-2.

smerovanie vývoja organizácie v rámci prostredia v ktorom sa nachádza a v ktorom alokuje zdroje a svoje úsilie.

Stratégia je tvorená za pomoci 4 krokov, ktoré zobrazujeme na *Obrázku 2*.

Obrázok 2: Proces tvorby stratégie



Zdroj: vlastné spracovanie, JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. s. 28. ISBN 978-80-247-2690-8.

Na základe predchádzajúceho *Obrázku 2* vieme povedať, že podľa Jakubíkovej vyhotovenie stratégie predstavuje systematický proces tvorený štyrmi, po sebe nasledujúcimi krokmi, medzi ktoré zaradíme: „strategickú analýzu, formuláciu stratégie, implementáciu stratégie a strategickú kontrolu.“¹¹

Najpodstatnejšiu časť tohto procesu predstavuje analýza a zadefinovanie vnútorného okolia podniku, jeho súčasnej situácie v rámci trhu, vízie a cieľov podniku do budúcnosti, s ohľadom na jeho vlastné predpoklady a následný rozbor externého okolia podniku a faktorov ovplyvňujúcich podnik, jeho schopnosti, postavenie a vývoj celého prostredia, v ktorom sa podnik nachádza.

Po úspešnom ukončení prvej fázy a pochopení mikroprostredia a makroprostredia sa môže podnik presunúť k tvorbe viacerých variantov stratégie nadväzujúcich na strategickú analýzu. Tieto varianty musia byť v súlade s podnikovým prostredím, samotným postavením podniku a jeho predpokladmi rozvoja. V tomto kroku je potrebné definovať ciele stratégie, pomocou ktorých podnik dokáže vybrať správny variant stratégie pre jeho následnú implementáciu.¹²

Proces zavedenia stratégie pokračuje implementáciou zvoleného návrhu. Predstavuje pripravenosť konkrétneho podniku premieňať jeho idey a nápady z teoretickej roviny do praktickej. Pozostáva z prípravnej fázy, v ktorej prebieha transformácia vybraného návrhu

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. s. 28. ISBN 978-80-247-2690-8.

¹² BUCHTA, Karel – SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2.prepracované a rozšírené vydanie. Praha: C.H.Beck, 2006. s. 4-5. ISBN 80-7179-367-1.

stratégie do zmlúv, organizačnej štruktúry až po časový harmonogram prác. Prebieha transformácia vybranej stratégie do cieľov krátkodobých. Druhou fázou implementácie je „realizácia stratégie“. Prebieha v nej vyčlenenie a využívanie podnikových zdrojov a ľudského kapitálu na dosiahnutie vytýčeného cieľa.¹³

Posledným krokom je kontrola zavedenej stratégie využívaná na vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov a ich následné porovnanie so strategickým plánom, určovanie odchýlok, príčin týchto odchýlok a vykonávanie nevyhnutných korektúr.¹⁴

Súčasťou druhého kroku tvorby stratégie je zhotovenie stratégie vo viacerých variantoch a následný výber podľa toho, či ide o firemnú stratégiu, podnikateľskú stratégiu, alebo stratégiu na funkcionálnej úrovni.

Bližšie špecifikovanie uvádzame na *Obrázku 3*, z ktorého vyplýva, že stratégie zhotovujeme na troch rôznych úrovniach, v závislosti od dôležitosti a náročnosti stanovených cieľov a rozhodnutí.

Obrázok 3: Úrovne stratégií

Firemná stratégia

- Kontingentný prístup k typológii stratégií
- Generický prístup k typológii stratégií
- Podnikateľské stratégie vo vybraných situáciách

Podnikateľská stratégia

- Rastové stratégie
- Stabilizačné stratégie
- Revitalizačné stratégie
- Útlmové stratégie

Funkčná stratégia

- Marketingová
- Vedecko-technická
- Výrobná
- Finančná
- Personálna

Zdroj: vlastné spracovanie, SLÁVIK, Štefan. Strategický manažment. 2.vyd. Bratislava: Sprint 2, 2009. s.403. ISBN 978-80-89393-4.

¹³ MARSINA, Štefan – OKRUHLICA, František. Aktuálne chápanie projektu ako nástroja implementácie inovačnej stratégie. Ekonomický časopis, 2012. s. 495-508. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-18] Dostupné na: <https://www.sav.sk/journals/uploads/0622124705%2012%20Okruhlica-Marsina-RS.pdf>.

¹⁴ FOTR, Jiří – VACÍK, Emil – SOUČEK, Ivan – ŠPAČEK, Miroslav. Úspešná realizace strategie a strategického plánu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. s. 24-25. ISBN 978-80-271-9982-2.

Výber a tvorba správnej stratégie je zložitý a komplexný proces, ktorý pomáha firme pripraviť sa na rôzne situácie, ktoré môžu potenciálne nastať. Dôležité je, aby podnik správne definoval o aký typ stratégie sa jedná a poznal rozličnosti medzi jednotlivými druhmi stratégií zobrazenými na *Obrázku 3*.¹⁵

Firemná (podniková) stratégia

„Firemná stratégia vymedzuje rozsah podniku v zmysle odvetvia a trhov, v ktorých spoločnosť pôsobí. Stratégia na firemnej úrovni zahŕňa rozhodnutia o diverzifikácii, vertikálnej integrácii, akvizícii alebo o založení nových spoločností, alebo odpredaja niektorých z existujúcich spoločností. V rámci tejto stratégie sa tiež rozhoduje o alokácii zdrojov medzi jednotlivé odbory podnikania alebo podnikateľskej jednotky.“¹⁶

Typológiou firemných stratégií sa zaoberajú 3 prístupy, medzi ktoré patrí kontingentný, generický a podnikateľský prístup.

„Kontingentný prístup predpokladá, že pre určitý súbor okolností alebo ohraničujúcich podmienok možno nájsť najlepšiu stratégiu.“¹⁷

„Generický prístup k typológii stratégií predpokladá, že určité stratégie sú takmer vždy vhodné bez ohľadu na konkrétnu situáciu.“¹⁸ Patria sem napríklad stratégia nákladového vodcovstva, diferenciačná stratégia alebo špecializačná stratégia, atď.

„Podnikateľské stratégie vo vybraných situáciách formulujú stratégie pre vybrané situácie, ktoré sú dané druhom odvetvového a konkurenčného prostredia a konkurenčnou pozíciou podniku.“¹⁹ Radíme sem stratégie v rozdrobenom odvetví, stratégie vo vznikajúcom odvetví, stratégie v dozrievajúcom odvetví, stratégie v zrelom odvetví a stratégie v útlmovom odvetví.

Podnikateľská stratégia

Skúma fungovanie podniku v rámci odvetvia, prípadne trhu. Hlavným cieľom je zamerať sa na získanie konkurenčnej výhody pre podnik.

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. s. 27-29. ISBN 978-80-247-2690-8

¹⁶ KISLINGEROVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. s.106 ISBN 80-7179-847-9.

¹⁷ ANTOŠOVÁ, Mária. Strategický manažment. Košice: Technická Univerzita v Košiciach, 2007. s. 35-36. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-11] Dostupné na: <https://docplayer.net/36157931-Strategicky-manazment.html>

¹⁸ SLÁVIK, Štefan. Strategický manažment. 2.vyd. Bratislava: Sprint 2, 2009. s.403. ISBN 978-80-89393-4.

¹⁹ ANTOŠOVÁ, Mária. Strategický manažment. Košice: Technická Univerzita v Košiciach, 2007. s. 42-45. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-18] Dostupné na: <https://docplayer.net/36157931-Strategicky-manazment.html>

Pri tvorbe podnikateľskej stratégie musíme dbať na fázy životného cyklu podniku, teda či ide o podnik začínajúci, ktorého pozícia na trhu je zraniteľná a zároveň sa snaží o získanie a udržanie si dôvery zákazníkov, čím si zabezpečí maximalizáciu trhového podielu, alebo naopak ide o podnik s dobrou trhovou pozíciou a snaží sa o rast (regionálny, národný, medzinárodný), alebo sa nachádza na svojom vrchole, prípadne mu hrozí postupný útlm.²⁰

Na základe tohto postavenia podniku členíme podnikateľské stratégie na rastovú, stabilizačnú, revitalizačnú a útlmovú. Ich charakteristiky sme zhrnuli v *Tabuľke 1*.

Tabuľka 1: Typológia podnikateľských stratégií

Podnikateľské stratégie	Popis
Rastové stratégie	Predstavujú akčný plán zabezpečujúci zvýšenie podielu spoločnosti na trhu. Pomáhajú podnikom v expanzii, pričom berú do úvahy odvetvie, v ktorom sa podnik nachádza, cieľový trh, ale aj finančnú situáciu podniku.
Stabilizačné stratégie	Orientujú sa na interný rast podniku a predovšetkým úsporné riešenia, ktoré podnikom dopomôžu zachovať pôvodnú orientáciu a udržať si aktuálnu pozíciu na trhu.
Revitalizačné stratégie	Túto stratégiu podnik aplikuje vo fáze, kedy podnik začína upadať a je potrebná reštrukturalizácia. Podnik potrebuje riešiť problémy, medzi ktoré najčastejšie patrí: rast zadlženosti, strata, pokles tržieb, prípadne aj prepúšťanie zamestnancov. Pomocou revitalizačnej stratégie sa podnik snaží predísť úpadku alebo likvidácii a snaží sa zavádzať ozdravné riešenia.
Útlmové stratégie	Je využívaná podnikmi nachádzajúcimi sa vo fáze útlmu životného cyklu podniku. Stratégia sa zameriava na redukciu podnikateľských aktivít, znižuje výrobu, prípadne podnik dospeje k rozhodnutiu opustiť vybrané trhy. Môže dopomôcť k zlepšeniu zvyšných podnikových činností.

²⁰ SAKÁL, Peter. Strategický manažment v praxi manažéra. 1.vyd. Trnava: Tripsoft, 2007. s. 703. ISBN 978-80-89291-04-5 .

Zdroj: vlastné spracovanie, HASSAN, Radzali – SHAHRANI, Shafiz – SIN, J.CH.CH. The impact of Growth Strategy on Marketing Concepts in Service Companies. Switzerland: International Institute of Applied Science of Swiss School of Management, 2022. s. 4. ISSN 2446-2918. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-18] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/365517560_The_Impact_of_Growth_Strategy_On_Marketing_Concepts_in_Service_Companies a VOLOŠIN, Martin. Strategický manažment podniku. Bratislava: Ekonóm, 2007. s.130-150. ISBN 978-80- 225-2474-2 a VIDA, Marek – KÁDÁR, Gabriel: Význam reštrukturalizácie pre podnik. Košice: Novus Scientia, 2007. s.645-651. ISBN 978-80-8073-922-5 a KEŘKOVSKÝ, Miroslav - VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. s.172. ISBN 80-7179-578-X

Funkčná stratégia

Funkčná stratégia predstavuje tretiu úroveň hierarchie podniku. Primárnym cieľom je podpora podnikateľskej stratégie v oblasti posilnenia konkurenčnej výhody a zároveň dosahovanie funkčných zámerov.²¹

Medzi funkčné stratégie radíme: marketingovú, vedecko-technickú, výrobnú, finančnú a personálnu stratégiu.

V nasledujúcej podkapitole si detailne rozoberieme pojem marketingová stratégia, jej základné znaky, typy marketingových stratégií, ich tvorbu a implementáciu, ktoré sú predmetom tejto diplomovej práce.

1.3 Marketingová stratégia

Marketingová stratégia predstavuje perspektívny projekt zahrňujúci širokú škálu nástrojov, krokov a postupov na prilákanie lojálnych zákazníkov, ktorí budú napomáhať podniku maximalizovať zisk a splňať vopred vymedzené ciele.²²

Marketingová stratégia podniku patrí spolu s výrobnou, personálnou, finančnou a vedecko-technickou stratégiou medzi tretí stupeň stratégií, tzn. funkčné stratégie. Primárnym cieľom funkčných stratégií je dopĺňať podnikateľskú stratégiu a tým napomáhať

²¹ ČasOpis. Študentský odborný časopis. Číslo 21/2014. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 2014. s. 37. ISSN 1337-9593.

²² CHEBEŇ, Juraj. Faktory vplývajúce na zmenu marketingových stratégií v období globalizácie. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové: Fakulta informatiky a managementu, 2006. s.179-185. ISBN 80-7041-895-8. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-10] Dostupné na: <https://is.muni.cz/publication/1389360/sbornik2006.pdf#page=178> .

k zvyšovaniu konkurenčnej výhody, a zároveň definovať možnosti a spôsoby, pomocou ktorých dokáže podnik plniť stanovené funkčné ciele. Jej podstatu tvoria rozhodnutia vrcholového manažmentu o spôsobe konkurovania prepojené na firemnú stratégiu a na výkonný manažment- ten rieši samotný výber marketingovej stratégie a zodpovedá za informovanosť autorov stratégií o vonkajších zmenách na trhu, hrozbách a príležitostiach. Naopak prepojenie na firemnú stratégiu sa odzrkadľuje zhromažďovaním, prípravou a spracovávaním dôležitých poznatkov o konkurentoch, o trhoch a následným vytýčením nárokov na samotné funkcionálne stratégie. Tie musia byť intenzívne orientované na zákazníka, jeho preferencie, požiadavky a potreby, čím si zabezpečí jednoduchšie udržanie sa v konkurenčnom boji.²³

Podľa Antošovej sú marketing a jeho stratégie v podniku dôležité vďaka faktu, že prepájajú organizáciu s jej vonkajším prostredím tvoreným spotrebiteľmi a trhom, čím umožňujú skúmať momentálne potreby a požiadavky svojich zákazníkov a tým informujú ďalšie funkčné oblasti, čo spolu tvorí jeden ucelený systém.²⁴

Pri skúmaní pojmu marketingová stratégia pozorujeme nespočetné množstvo kontextov a definícií, ktoré sa líšia rozsahom a obsahom tohto pojmu.

Definícia prepájajúca marketingovú stratégiu s konkurencieschopnosťou podniku, čo zároveň predstavuje primárny cieľ funkčných stratégií, znie podľa Jakubíkovej nasledovne: „Marketingová stratégia (marketing strategy) je rozhodnutím vrcholového manažmentu firmy o tom, ako, kedy a kde konkurovať. Má dva smery prepojenia. Jeden na firemnú stratégiu, ktorá definuje strategický smer, alokáciu zdrojov a identifikáciu obmedzení, a druhý na výkonný manažment, ktorý sa zaoberá voľbou marketingových stratégií a nesie zodpovednosť za informovanie tvorcov stratégií na úrovni firmy o vnútorných zmenách na trhu, zaznamenávajúcich pre firmu príležitosti a hrozby.“²⁵

Treba podotknúť, že marketingová stratégia sa formuluje z dlhodobého hľadiska. To vo svojej definícii popisuje Hanzelková a kolektív: „Marketingová stratégia predstavuje vyjadrenie základných zámerov, ktoré chce firma dosiahnuť v dlhodobom časovom

²³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. s. 27-36. ISBN 978-80-247-2690-8.

²⁴ ANTOŠOVÁ, Mária. Strategický manažment. Košice: Technická Univerzita v Košiciach, 2007. s. 59-60. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-11] Dostupné na: <https://docplayer.net/36157931-Strategicky-manazment.html>.

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. s. 29. ISBN 978-80-247-2690-8.

horizonte v oblasti marketingu tak, aby pomocou marketingových činností naplnila nadriadené strategické obchodné ciele a tak dosiahla konkurenčnú výhodu.“²⁶

Ďalšia z definícií podľa Varadarajana hovorí že: „Marketingová stratégia sa vzťahuje na integrovaný postup rozhodnutí organizácie, ktorý špecifikuje jej kľúčové voľby týkajúce sa trhov, segmentov trhu, na ktoré sa zameriava, marketingové aktivity, ktoré je potrebné vykonať, spôsob ich implementácie, ale aj alokácie marketingových zdrojov medzi trhy a segmenty. Zahŕňa aktivity smerujúce k prezentácii a komunikácii produktu, ktorý zákazníkom ponúka hodnotu, čím napomáha podniku dosahovať jeho špecifické ciele.“²⁷

Definícia poukazujúca na potrebu prepojenia marketingovej stratégie na marketingový mix znie nasledovne: „Základným zameraním marketingovej stratégie je efektívne využitie a podpora marketingových zdrojov a aktivít na dosiahnutie cieľov organizácie na danom produktovom trhu. V tomto zmysle je kľúčovou otázkou týkajúcou sa rozsahu marketingových stratégií diferenciácia cieľového trhu pre konkrétny produkt alebo produktovú líniu. Podobne spoločnosti hľadajú skutočné výhody a synergie prostredníctvom vysoko integrovaného marketingového mixu (hlavne 4P plánovania produktu, hodnoty a pokroku), ktorý je v súlade s priestormi a potrebami potenciálnych zákazníkov na tomto cieľovom trhu.“²⁸

Marketingovú stratégiu z hľadiska orientácie na požiadavky spotrebiteľov definujeme: „Predstavuje spôsob, ktorým firma naplňa potreby a želania svojich zákazníkov. Zahŕňa činnosti spojené s udržiavaním vzťahov so zainteresovanými stranami, ako sú zamestnanci, akcionári alebo partneri dodávateľského reťazca. Je to plán, na základe ktorého organizácia využije svoje silné stránky a schopnosti, aby zodpovedala potrebám a požiadavkám trhu.“²⁹

Vyplývajúc z predošlých definícií pojmu marketingová stratégia môžeme súhrnne povedať, že ide o plán uskutočňujúci sa v dlhodobom vizionárskom horizonte, zachytávajúci marketingové ciele podniku, jeho smerovanie, prostriedky a nástroje potrebné na realizáciu tohto plánu. Zodpovedá za to vrcholový manažment, ktorý pomocou napĺňania stanovených marketingových cieľov zabezpečuje dosiahnutie nadriadených firemných cieľov a najmä

²⁶ HANZELKOVÁ, Alena – KERKOVSKÝ, Miloslav – ODEHNALOVÁ, Dana – VYKYPĚL, Oldřich. Strategický marketing: Teorie pro praxi. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. s.8. ISBN 978-7400-120-8.

²⁷ VARADARAJAN, Rajan. Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. Texas: Academy of Marketing, 2009. s.11. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-11] Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-009-0176-7>.

²⁸ BRAR, Vynaideep – GAWANDE, Amol – KUMAR, Atul. 1.vyd. Marketing management: Marketing strategy. Dhayari: Success Publications, 2021. s.17. ISBN 978-81-952936-7-4.

²⁹ FERREL, O.C. – HARTLINE, D. Michael – HOCHSTEIN, W. Bryan. Marketing strategy: Text and cases. 8.vyd. Boston: Cengage, 2022. s.17. ISBN 978-0-357-51630-0.

získanie konkurenčnej výhody. To sa podniku podarí, ak správne odhadne potreby a požiadavky trhu a naplní tak želania svojich zákazníkov. Aby sa to podniku podarilo, je dôležitá orientácia na trh, segmenty trhu a externé prostredie podniku.

1.3.1 Hlavné znaky marketingovej stratégie

Z vyššie spomenutých definícií marketingovej stratégie vyplývajú viaceré kľúčové znaky.

Patrí medzi ne vonkajšia orientácia na trh, ktorej podstatou je vytvoriť stratégiu odvíjajúcu sa od požiadaviek spotrebiteľov, vývoja externého prostredia a konkurenčných krokov, pričom je dôležitá tvorba trendov na trhu, nie iba ich nasledovanie. Ďalším znakom marketingovej stratégie je nutnosť využívať dobre fungujúci informačný systém a nepretržite skúmať externé prostredie a jeho reakcie na zmeny.

Pri tvorbe marketingovej stratégie treba klásť veľký dôraz na tvorbu viacerých alternatív stratégie a k nim príslušných finančných plánov na dosiahnutie želaného cieľa a následne implementovať pre podnik zdanlivo najprospešnejšiu stratégiu. Tú treba zosúladiť s vnútornou organizačnou štruktúrou podniku, podnikovou kultúrou a identifikovať zmeny, ktoré bude nutné vykonať.

Je dôležité podotknúť, že všetky tieto strategické rozhodnutia svojim charakterom predstavujú zložité riešenia, ktoré si vyžadujú viac pozornosti, sú viazané na dlhší časový horizont a orientujú sa na dosiahnutie konkurenčnej výhody.³⁰

Práve schopnosť dosiahnutia konkurenčnej výhody a prekonanie svojich konkurentov tvorí podstatu koncepcie marketingovej stratégie. V literatúre sa často pojmy marketingová stratégia a konkurenčná výhoda prepájajú tak, že marketingovú stratégiu tiež môžeme definovať ako schodnosť nájdania konkurenčnej výhody.³¹

1.3.2 Tvorba marketingovej stratégie

Aby podnik dokázal zachytiť vývoj marketingových aktivít na základe budúcich trendov vývoja, technologického rozvoja, očakávaných zmien v potrebách zákazníkov a makroprostredia, je potrebné marketingové plánovanie v strategickom, dlhodobom

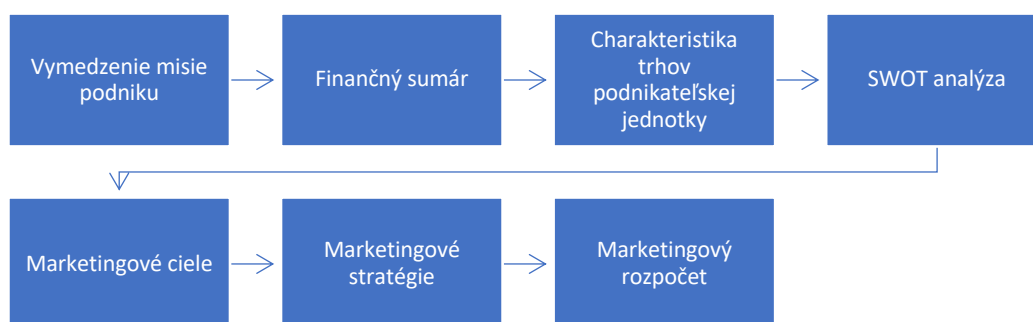
³⁰ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 17. ISBN 978-80-89710-07-2.

³¹ NÉTEK, Václav. Průmyslový marketing. 1.vyd. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2012. s. 113- 116. ISBN 978-80-248-2587-5.

horizonte a tvorba strategického marketingového plánu. Vytvára sa v čase rozmedzí na 3-5 rokov a následne sú od neho odvíjané taktické a operatívne plány v podniku, ktoré ho špecifikujú.

Na nasledujúcom *Obrázku 4* zhrnieme etapy celého procesu plánovania.

Obrázok 4: Proces tvorby marketingovej stratégie



Zdroj: vlastné spracovanie, LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2011. s. 209-220. ISBN 978-80-89393-56-5.

Základom pre tvorbu fungujúcej marketingovej stratégie je určenie podnikateľskej misie, ktorá predstavuje prvý krok na *Obrázku 4* zobrazujúcom proces tvorby marketingovej stratégie, či už na úrovni strategickej podnikateľskej jednotky, alebo podniku ako celku.

Následným krokom je vypracovanie finančného sumáru za posledné 3 roky. Sumár zachytáva a komentuje finančné výsledky podniku (tržby, zisk, nákladová rentabilita) a zároveň predikuje tieto finančné výsledky na najbližšie 3 roky.

V kroku 3 podnik analyzuje trhy, na ktorých pôsobí a definuje aktuálne trendy rozvoja, charakterizuje cieľové a perspektívne segmenty. Zároveň podnik potrebuje zachytiť očakávané zmeny trendov na daných trhoch

Pomocou SWOT analýzy deteguje interné a externé faktory ovplyvňujúce produkty, trhy a segmenty. Na jednej strane charakterizuje slabé a silné stránky podniky, ktoré tvoria konkurenčnú výhodu, resp. čím podnik zaostáva za konkurenciou a očakávaniami a na druhej strane definuje príležitosti a hrozby, ktorým podnik čelí zo svojho vonkajšieho prostredia.

V ďalšom kroku podnik čaká definovanie marketingových cieľov, ktorá sa odvíjajú od podnikových. Tie by mali byť kvantifikovateľné, detailne vymedzené, dosiahnuteľné, konzistentné a hierarchicky usporiadané.

Na záver je dôležité určiť spôsob, akým podnik dokáže naplňať stanovené marketingové ciele, teda zostaviť kvalitnú marketingovú stratégiu pre celý marketingový mix a zosúladiť to s dostupným rozpočtom.³²

1.4 Typológia marketingových stratégií

Marketingové stratégie patria do skupiny funkčných stratégií a zobrazujú spôsob, ktorým sa firma pokúša docieľiť nie len marketingové, ale aj podnikové ciele. Zároveň sú ich súčasťou špecifické stratégie pre cieľové trhy a segmenty trhu, na ktoré sa firma plánuje zamerať. Marketingovú stratégiu zároveň ovplyvňuje výrobkovo-trhový mix, nástroje marketingového mixu a konkurenčné stratégie.

Typy marketingových stratégií sú členené podľa rôznych hľadísk, medzi ktoré patria: situácia na trhu, konkurencia, environmentálne hľadiská, trhovú pozíciu a nástroje marketingového mixu. Tieto prístupy sa zvyknú vzájomne prelínať, no je na firme, na základe akého prístupu bude pri tvorbe stratégií postupovať.³³

V *Tabuľke 2* zhrnieme základné prístupy a od nich sa odvíjajúce typy marketingových stratégií, ktoré v krátkosti definujeme, no väčšiu pozornosť presmerujeme na Marketingové stratégie členené podľa nástrojov marketingového mixu.

Tabuľka 2: Typológia marketingových stratégií

Prístup podľa	Typy stratégie
Situácia na trhu	- Rastové stratégie - Stabilizačné stratégie - Stratégie útlmu
Konkurencia	- Stratégie vedúceho postavenia nízkych nákladov - Diferenciačná stratégia - Cielená stratégia
Nástroje marketingového mixu	- Produktová stratégia - Cenová stratégia - Distribučná stratégia - Komunikačná stratégia

³² LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. *Strategický marketing*. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2011. s. 209-220. ISBN 978-80-89393-56-5.

³³ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. *Strategický marketing*. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 69-71. ISBN 978-80-89710-07-2

Zdroj: vlastné spracovanie na základe, LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 17. ISBN 978-80-89710-07-2 a DEDUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. s.54-60. ISBN 80-7179-603-4.

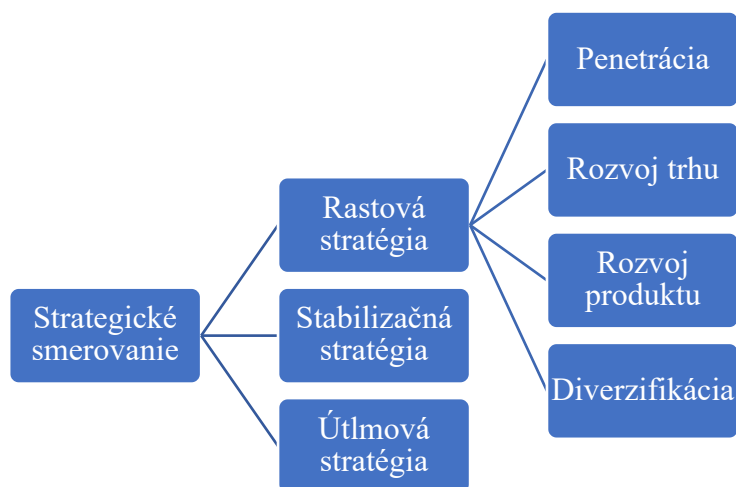
V *Tabuľke 2* uvádzame tri prístupy k chápaniu stratégií v kontexte troch faktorov a to: situácia na trhu, konkurencia a elementy marketingového mixu.

1.4.1 Marketingové stratégie odvíjajúce sa od situácie na trhu

Stratégie patriace do tejto skupiny sú odvodené od aktuálnej situácie na trhu, čo vyžaduje dôkladnú analýzu trhu. Posudzuje sa možnosť vstupu na zahraničné trhy, prípadne sa zaoberá situáciami, kedy má spoločnosť komplikovanú pozíciu a pokúša sa o jej udržanie.

V závislosti od trhovej pozície podniku, rozlišujeme podľa Ansoffa nasledovné typy stratégií, vid'. *Obrázok 5*.

Obrázok 5: Stratégie podľa Ansoffa



Zdroj: vlastné spracovanie, BOBOVNICKÝ, Artur. Marketing pre medzinárodné trhy. Bratislava-Trnava, 2006. s. 10. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-21]

Na základe *Obrázku 5* popíšeme jednotlivé typy stratégií:

Rastová stratégia

Je považovaná za progresívnu stratégiu. Prejavuje sa rastom trhového podielu alebo vstupom na nové trhy. Využíva sa pri mladých podnikoch s úzkou výrobkovou štruktúrou,

nedostatkom peňažných prostriedkov a zraniteľnou pozíciou medzi konkurenciou, ktorých cieľom je ustáť komplikovaný nástup na trh a rásť. Zameriava sa na získanie lojálnych zákazníkov, rast trhového podielu, reinvestovať zisk, a pod. Využívaná je tiež podnikmi, ktoré majú vytvorenú určitú pozíciu na trhu, no vyčerpali územné príležitosti rozvoja

Pri využívaní stratégií tohto typu sa očakáva nárast pridanej hodnoty, trhového podielu, zisku a zákazníkov. Táto stratégia je v súlade s marketingovými cieľmi podniku a je vysoká pravdepodobnosť uskutočnenia želaného rastu.³⁴

Stabilizačná stratégia

Tieto stratégie sú využívané na udržanie trhovej pozície dosiahnutej podnikom. Zmeny sa pri tomto type stratégie vykonávajú iba výnimočne, v nevyhnutnej miere.³⁵

Naopak, je zameraná na efektívne využívanie existujúcich zdrojov (čím stabilizujú životné prostredie) a čo najväčšiu ochranu konkurenčných výhod. Využívajú sa tzv. aliancie- napr. dlhodobé dodávateľské zmluvy so zákazníkmi, využitie aliančných partnerov na otvorenie nových distribučných kanálov pre zavedené produkty a tajné spojenectvá medzi spoločnosťami.³⁶

Stratégia útlu

Táto stratégia si kladie za cieľ obmedzovanie využívania finančných prostriedkov, ktoré by mali byť vkladané do rozvoja podniku, produktov a konkurenčného boja, prípadne môže dôjsť k situácii, keď sa podnik rozhodne ukončiť svoju podnikateľskú činnosť. Spoločnosti využívajúce túto stratégiu sa nevykazujú výrazný rast, naopak stagnujú a táto situácia pretrváva dlhší čas. Dôvodom môže byť presýtenosť trhu, nákladná a zložitá výroba produktov, alebo klesajúci počet spotrebiteľov, silnejšia konkurencia a zmena ekonomickej situácie na trhu. Podnik má v tomto smere 2 možnosti: deinvestičnú a likvidačnú stratégiu. Teda predaj alebo kompletne zrušenie podniku.³⁷

³⁴ ANTOŠOVÁ, Mária. Strategický manažment. Košice: Technická Univerzita v Košiciach, 2007. s. 46-49. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-23] Dostupné na: <https://docplayer.net/36157931-Strategicky-manazment.html>.

³⁵ GÚČIK, Marián a kol. Manažment cestovného ruchu. 2.prep.vyd. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism, 2010. s. 36-39. ISBN 978-80-89090-67-9.

³⁶ HOFFMANN, H. Werner. Strategies for Managing and Portfolio of Alliances. Vienna: Strategic Management Journal, 2007. s. 830-832. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-23] Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.607>.

³⁷ SLÁVIK, Štefan. Strategický manažment. 2.vyd. Bratislava: Sprint 2, 2009. s. 218-281. ISBN 978-80-89393-08-4.

1.4.2 Marketingové stratégie odvíjajúce sa od konkurencie

Stratégie zameriavajúce sa na tvorbu konkurenčnej výhody a odstránenie konkurentov, aby bolo pre podniky možné dosiahnuť vyššiu produkciu hodnoty.

Porter identifikoval 3 základné typy konkurenčných stratégií.

Stratégia vedúceho postavenia nízkych nákladov

Orientuje sa na zabezpečenie nižších nákladov produkcie než má konkurencia. Primárnym cieľom je orientácia na uspokojenie požiadaviek spotrebiteľa, pričom sa nezameriava na odlíšenie výrobkov oproti konkurentom. Je potrebné zamerať sa na spôsoby výroby, využívanie zdrojov a na voľbu správnej technológie.

Diferenciačná stratégia

Vyrábajú výrobky líšiace sa od konkurencie vyššou kvalitou, lepším vzhľadom alebo popredajným servisom, novými výrobkami a technológiami použitými pri výrobe. Implementácia tejto stratégie obnáša vyššie náklady, pretože je potrebné vo väčšej miere investovať do vývoja, technológií a marketingu.

Cielená stratégia

Koncentruje pozornosť buď na diferenciáciu alebo výhodu nízkych nákladov pre vybraný úzky trhový segment.³⁸

1.5 Marketingové stratégie odvodené od marketingového mixu

Pojem „marketingový mix“ bol prvýkrát použitý autorom Neilom Bordenom, ktorý pomocou neho popísal najdôležitejšie zložky, z ktorých sa skladajú marketingové programy. Pomocou nich boli popisované úzko súvisiace rozhodnutia vykonávané manažérmi v oblasti marketingu. Z dôvodu zložitosti a dĺžky pojmu „marketingový mix“ podľa Bordena ho následne prepracoval McCarthy. Jeho prevedenie patrí medzi jedno z najviac využívaných a najznámejších, ale zároveň podliehalo kritike. Pozostáva zo štyroch P: „product (produkt), price (cena), place (distribúcia), promotion (marketingová komunikácia)“. Podľa niektorých

³⁸ DEDUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. s.54-67. ISBN 80-7179-603-4.

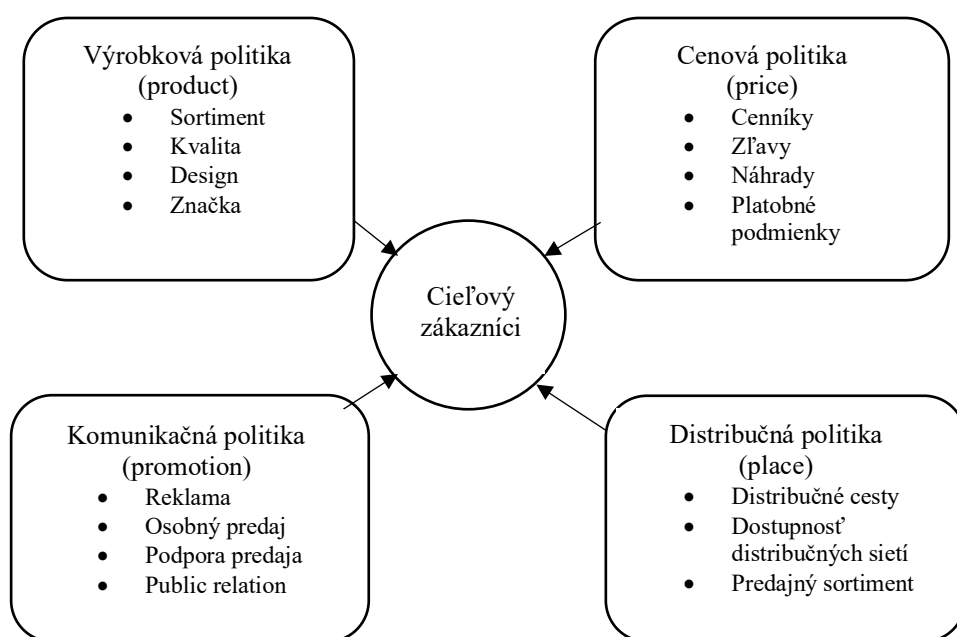
autorov bolo vymedzenie tohto pojmu príliš zjednodušujúce a zavádzajúce a nedalo sa aplikovať na služby.³⁹

Nasledujúca definícia popisuje „marketingový mix“ z hľadiska produktov, ale pridáva ďalšie tri nástroje využívané pri službách.

„Marketingový mix je súborom marketingových nástrojov – výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré podnikom umožňujú upravovať ponuku podľa prání zákazníkov na cieľovom trhu. Základný marketingový mix tvoria 4P – produkt, cena, distribúcia, marketingová komunikácia. U služieb je tento marketingový mix rozšírený o ďalšie 3P – materiálne prostredie, ľudí a procesy. Všetky tieto nástroje označujeme ako marketingové nástroje.“⁴⁰ Všetky menované nástroje musia byť navzájom vhodne skombinované, aby čo najlepšie reagovali na vonkajšie podmienky a tak mohli efektívne vykonávať svoje funkcie a dosahovať synergický efekt.

Obrázok 6 popisuje jednotlivé časti marketingového mixu (4P), t. j. výrobnú politiku, cenovú politiku, komunikačnú politiku a distribučnú politiku.

Obrázok 6: Marketingový mix (4P)



Zdroj: ARMSTRONG, Gary – KOTLER, Philip. Marketing. 6.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 106. ISBN 978-80-247-0513-2.

³⁹ KASABOV, Edward. Wiley Encyclopedia of Management. Marketing mix. 2015. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-25] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/319583075_Marketing_Mix.

⁴⁰ GAŠOVÁ, Katarína – ROVNÁKOVÁ, Alexandra. Marketingový mix v podmienkach energetických podnikov na Slovensku.

Na *Obrázku 6* môžeme vidieť súbor marketingových aktivít, s ktorými podnik poskytujúci výrobky pracuje pri budovaní ponuky. Podniky poskytujúce služby využívajú pozmenený a doplnený model marketingového mixu- 7P. Je rozšírený o ľudí (People), procesy (Process) a materiálne zabezpečenie (Physical evidence).

Zapojenie uvedených nástrojov marketingového mixu, ich pomer, prepojenie a načasovanie závisí od konkrétnych situácií v podniku a na trhu, a zároveň od nastavenia marketingovej stratégie prispôbujúcej sa premenlivým podmienkam trhu.⁴¹

Na základe vymedzenia nástrojov marketingového mixu, sú definované stratégie orientované na marketingový mix, konkrétne produktová, cenová, distribučná a komunikačná stratégia.

1.5.1 Produktová stratégia a stratégia značky

Jadro všetkých podnikov a podnikaní tvoria produkty. Ich cieľom je diferencovať predmet podnikania od konkurencie a zdokonaľiť spôsob, ktorým dokážu prinútiť cieľové skupiny k preferovaniu daného výrobku a ochote zaplatiť zaň vyššie peňažné prostriedky.

„Produktová stratégia predstavuje spôsob dosahovania produktového cieľa. Produktový cieľ je stanovený na základe identifikácie konkurenčného postavenia produktu a určenia potreby značky konkurenčného postavenia.“⁴²

Pri vytváraní produktovej stratégie je potrebné vyriešiť štyri dôležité rozhodnutia, medzi ktoré patrí výber potrieb, ktoré bude produkt uspokojovať. To zároveň nadväzuje na určenie trhu, segmentu trhu, a teda určenie cieľovej skupiny. Následne je dôležité definovať výnimočné funkcie odlišujúce produkt od konkurencie a nakoniec stanoviť obchodné ciele popisujúce benefity, ktoré produkt pre podnik vytvorí.⁴³

Spomedzi všetkých produktových stratégií sa zameriame na produktové stratégie existujúcich produktov v závislosti od etapy životného cyklu daných produktov.

Všetky produkty podliehajú systematickému životnému cyklu, ktorý je tvorený štyrmi fázami: uvedenie na trh, rast, zrelosť a nakoniec pokles. Tomuto vývoju sú

⁴¹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 39-43. ISBN 978-80-247-2049-4.

⁴² GBUROVÁ, Jaroslava. Možnosti uplatnenia vybraných marketingových stratégií v oblasti služieb. Prešov: Journal of Global Science, 2018. s.3. ISSN 2453-756X. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-26] Dostupné na: http://jogsc.com/pdf/2018/1/moznosti_uplatnenia.pdf.

⁴³ PICHLER, Roman. Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age. 2.vyd. Pichler Consulting, 2022. s. 10-20. ISBN 978-0-9934992-6-5.

podriadené jednotlivé strategické rozhodnutia podnikov podliehajúcich rôznym problémom, podmienkam prostredia a príležitostiam.⁴⁴

Produktová stratégia pri uvedení produktu na trh

Prvé predstavenie produktu na trh, je nutné vynaloženie finančných prostriedkov na komunikáciu. Fáza uvedenia je charakteristická nízkymi ziskami, čo je spôsobené práve vysokými výdavkami na reklamu a komunikáciu a objem predaja je na nižšej úrovni. Pri vytváraní stratégie uvedenia produktu na trh sa vyžaduje rozhodnúť o rozsahu, spôsobe a prostriedkoch, ktorými informujeme cieľový trh.

Produktová stratégia pri raste produktu

Produkt je už na trhu známy, čo ovplyvňuje aj úroveň zvyšovania tržieb, a zároveň ziskov. Na trh prenikajú noví konkurenti, čo núti podniky vynakladať financie na komunikáciu a zlepšovanie popredajných služieb a zároveň môžu pristúpiť k znižovaniu cien a ponúkaniu zliav.

Produktová stratégia pri zrelosti produktu

Dochádza k stagnácii rastu ziskov a tržieb a spomalenie nárastu objemu predaja. Podnik sa prikláňa k hľadaniu nových trhov, prípadne aktívnejšie rozbieha komunikáciu a propagáciu alebo produkty inovuje a zdokonaľuje.

Produktová stratégia produktu vo fáze poklesu

Dochádza k poklesu ziskov a poklesu predaja. Zapríčiňuje to prudké znižovanie cien, konkurenčný tlak, zmeny v požiadavkách spotrebiteľov a technologický pokrok. V dôsledku týchto udalostí dochádza k sťahovaniu výrobkov z trhu.⁴⁵

Produktové stratégie pozostávajú z množstva komplexných a zložitých rozhodnutí zameriavajúcich sa na obaly, značky, produktové rady a mix, ktoré sú orientované na naplnenie želaní a potrieb zákazníkov a zároveň sa odvíjajú od smerovania konkurencie.

⁴⁴ VYMĚTAL, Dominik. Informační systémy v podnicích: Teorie a praxe projektování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 20. ISBN 978-80-247-3046-2.

⁴⁵ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 224-226. ISBN 978-80-89710-07-2 .

1.5.2 Cenová stratégia

„Cena produktu, prípadne služby je hodnota vyjadrená v peniazoch, ktorú akceptujú účastníci trhu. Jej výška by mala byť taká, aby reprezentovala hodnotu, akú účastníci trhu považujú za reálnu.“⁴⁶

Z dôvodu, že výška ceny má predstavovať určitú dohodu medzi predávajúcimi a kupujúcimi, čo v súčasnom svete nie je možné dosiahnuť, podniky potrebujú urobiť rozhodnutia, za aké ceny je vhodné ponúkať produkt alebo službu zákazníkom. Voliť by mala takú cenovú stratégiu, ktorá mu zabezpečí plnenie dlhodobých cieľov a maximalizáciu zisku, pretože je jediným nástrojom marketingového mixu, ktorý vytvára príjmy. Preto je dôležité stanoviť cenu, ktorá bude výhodná pre podnik, ale zároveň akceptovaná zákazníkmi. Pri stanovení správnej ceny sa berie ohľad na charakteristiky výrobku, spotrebiteľské postoje, trhové špecifikácie a vnútorné podnikové faktory.⁴⁷

V súčasnosti je dostupných množstvo prístupov k tvorbe cenových stratégií. Výber správnej cenovej stratégie pre podnik je ovplyvňovaný mnohými faktormi, predovšetkým typom predávaného výrobku a odvetvia, ale taktiež značkou, konkurenciou, aktuálnou situáciou na trhu, nákladovosťou výrobkov a mnohými ďalšími faktormi.

V nasledujúcej *Tabuľke 3* definujeme hlavné cenové stratégie podľa Lesákovskej odlišujúce sa v závislosti od pozicioningu a životného cyklu daných produktov.

Tabuľka 3: Typológia cenových stratégií

Typ cenovej stratégie	Charakteristika
Cenová stratégia odvodená od vzťahu kvalita-cena	Využívajú sa ako doplnok k iným cenovým stratégiám pri tvorbe komplexnej cenovej stratégie.
Stratégia určenia ceny na základe produktového mixu	Využíva sa, ak má podnik vo svojom portfóliu rôzny produktový mix, ktorého cenová stratégia musí byť previazaná. Cenová tvorba je ovplyvnená vzájomným dopytom po jednotlivých produktoch z produktového mixu a nákladmi vynaloženými na ich výrobu. Tvorí sa cena hlavného produktového radu, doplnkov,

⁴⁶ CETLOVÁ, Helena. Marketing služieb. 3.vyd. Praha: Bankovní institut, 2007. s. 54. ISBN 978-80-7265-127-6.

⁴⁷ MALLAYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 58-59. ISBN 978-80-247-1911-5.

	komplementárnych, čiastkových a vedľajších produktov a produktových balíkov.
Stratégia cenových úprav	Využíva sa počas životného cyklu produktov, kedy sa ich ceny v rôznom časovom horizonte menia. Zmena ceny môže mať kladný, ale aj záporný charakter.
Stratégia cenovej diferenciácie	Tento typ cenovej stratégie je využívaný v prípadoch rôznej kúpyschopnosti cieľových segmentov. Cenová diferenciácia sa môže prejavovať z hľadiska času, osôb, priestoru, geografickej polohy, dizajnu produktov a účelu použitia.
Stratégia yield manažmentu	Využívajú podniky, ktorých cieľom je maximalizovať zisk tým, že väčšiu časť ponuky predávajú v danom momente za istú sumu, ktorú neskôr pri dopredávaní zvyšnej ponuky rapídne zvýšia. Je využívaná najmä v leteckých spoločnostiach, cestovných kanceláriách a hoteloch.
Stratégia transferových cien	Orientuje sa na minimalizáciu daňových odvodov a zvyšovanie tovarových tokov, predovšetkým na medzinárodných trhoch.

Zdroj: *Vlastné spracovanie, LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2011. s. 255-271. ISBN 978-80-89393-56-5 .*

Pri typológii cenových stratégií v *Tabuľke 3* sme sa zamerali na cenové stratégie bežných produktov, ktoré sú na jednotlivých trhoch známe. Pri ich výbere musia mať podniky na pamäti dôležitosť výberu správnej cenovej stratégie z dôvodu, že ako jediný marketingový nástroj priamo ovplyvňuje obrat a zisk v podniku.

1.5.3 Distribučná stratégia

„Distribúcia obsahuje všetky činnosti spojené s prekonávaním priestorových, časových, kvantitatívnych a sortimentných rozdielov, ktoré vystupujú medzi sférou výroby a spotreby, a to z hľadiska makroekonomického, tak aj mikroekonomického.“

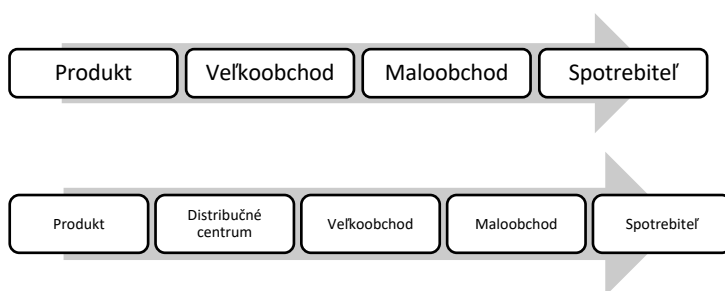
Distribúciu teda chápeme ako širokú škálu rôznych činností a operácií, vďaka ktorým sa sprístupňujú výrobky spotrebiteľom.

„Distribučná stratégia je dlhodobé riadenie distribučného procesu (preprava, skladovanie, balenie, manipulovanie, rozmiestňovanie, servis) s cieľom využiť distribučné funkcie k dosiahnutiu plánovaných trhových efektov v žiaducom priestore a čase.“⁴⁸

Dôležitou otázkou, ktorá ovplyvňuje distribučnú stratégiu je, či si firma bude jednotlivé činnosti zabezpečovať sama, teda priamym kanálom (podnik ovplyvňuje jeho činnosť), alebo nepriamym distribučným kanálom (využíva sprostredkovateľov). Od toho sa neskôr odvíja samotná distribúcia, jej infraštruktúra a úroveň, náklady a riziká s tým spojené.⁴⁹

Najčastejšie využívaným typom distribučného kanála je nepriamy, ktorého možnosti zloženia sme zaznamenali v *Obrázku 7*.

Obrázok 7: Nepriamy distribučný kanál produktu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa: BENKOVÁ, Radka – LUKAČOVIČOVÁ, Zuzana. Uvádzanie nového produktu na trh energetických nápojov. 2015. s. 449. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: https://of.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/scb/vydane-cisla/2015-03/scb0315_Lukacovicova-Benkova.pdf.

Nepriamy distribučný kanál vykreslený na *Obrázku 7* znázorňuje cestu produktu k spotrebiteľovi, ktorá je doplnená o medzičlánok (prípadne viacero medzičlánkov). Tie reprezentujú sprostredkovateľa v distribúcii produktu konečnému zákazníkovi. Medzičlánok môže byť: veľkoobchod, maloobchod alebo distribučné centrum.

Pomocou *Tabuľky 4* identifikujeme kľúčové distribučné stratégie.

⁴⁸ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 247. ISBN 978-80-89710-07-2 .

⁴⁹ GOGOLOVÁ, Martina. Medzinárodné distribučné kanály. Žilinská Univerzita v Žiline. s. 1. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <https://www.logistickymonitor.sk/images/prispevky/distribucne-kanaly.pdf> .

Tabuľka 4: Kľúčové distribučné stratégie

Typ distribučnej stratégie	Charakteristika
Intenzívna	Využíva sa pri bežných produktoch dennej spotreby s cieľom priniesť produkt k zákazníkovi čo najbližšie. Skladá sa z viacerých medzičlánkov.
Výberová (selektívna)	Využíva sa pri produktoch, ktoré sú pre spotrebiteľov dostatočne atraktívne a sú kvôli tomu ochotní venovať úsilie pre kúpu takeého produktu. Dostupnosť takýchto výrobkov je obmedzená.
Výhradná (exkluzívna)	Využíva sa pri luxusných produktoch (dbá sa na značku a imidž). Počet sprostredkovateľov je vysoko obmedzený. ⁵⁰

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: FORET, Miroslav – PROCHÁZKA, Petr – URBÁNEK, Tomáš. Marketing: Základy a princípy. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 145-146. ISBN 80-722-6888-0.

Tabuľka 4 definuje tri základné distribučné stratégie, pri ktorých využitie závisí od typov produktov, ktoré podnik ponúka. Môže ísť o produkty dennej spotreby (vtedy volí intenzívnu stratégiu), alebo atraktívne a menej bežné produkty (volí selektívnu stratégiu) a v poslednom prípade ide o luxusné produkty (využíva exkluzívnu stratégiu).

Pri distribučných stratégiách je veľmi dôležitý výber správnej distribučnej stratégie pre konkrétny podnik, aby jeho produkty boli dodané zákazníkovi čo najvhodnejším spôsobom. Zároveň na základe vhodne vybranej distribučnej stratégie vieme definovať hlavné oblasti predaja podľa cieľových zákazníkov a typu predávaného produktu.

1.5.4 Komunikačná stratégia

Komunikácia tvorí poslednú zložku marketingového mixu podniku, ktorá sa zameriava najmä na sprostredkovanie toku informácií o produktoch alebo službách spotrebiteľom, čo sa javí ako nevyhnutnosť pre budovanie a udržanie si pozitívneho vzťahu so zákazníkmi.

⁵⁰ FORET, Miroslav – PROCHÁZKA, Petr – URBÁNEK, Tomáš. Marketing: Základy a princípy. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 145-146. ISBN 80-722-6888-0.

Komunikácia je aktivita, pomocou ktorej vieme zrozumiteľne preniesť informáciu ľubovoľnej skupine ľudí.⁵¹

Komunikácia v podnikoch je koordinovaná a systematická činnosť, ktorá si vyžaduje svoj plán tvorený z jednotlivých bodov rozpracovaných v *Tabuľke 5*.

Tabuľka 5: Plán komunikácie

Komunikačné ciele
• primárny cieľ je vplývať na cieľové skupiny a ich postoj k produktu/značke a imidžu • parciálne ciele si určuje každý podnik sám na základe vízie a poslania spoločnosti
Komunikačná stratégia
• postup, ktorý udáva smer a rytmus komunikačným aktivitám, pomocou ktorého budú dosahované komunikačné ciele
Komunikačná taktika
• praktické uskutočnenie jednotlivých programov komunikácie
Mediálna stratégia
• voľba médií, na ktorých budú zobrazované programy komunikácie
Kreatívna stratégia
• spôsob transformácie posolstva do konkrétnych komunikačných nástrojov
Postupy merania úspešnosti komunikačných aktivít
• skúmanie naplnenia cieľov podniku pomocou analýz, hodnotenia poznatkov, oslovených spotrebiteľov
Rozpočet
• predstavuje limitujúci a rozhodujúci rámec pri tvorbe komunikačnej stratégie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 70-94. ISBN 978-80-89710-07-2 .

Podstatnou súčasťou *Tabuľky 5* je komunikačná stratégia, ktorú definujeme nasledovne:

„**Komunikačná stratégia** predstavuje bázu pre spracovanie komunikačnej taktiky. Obsahuje postupy, návrhy a kroky na vedenie jednotlivých komunikačných aktivít, pomocou ktorých osloví potenciálnych zákazníkov.“⁵²

Na základe spôsobu, akým sa spoločnosť pokúša osloviť cieľovú skupinu rozlišujeme:

⁵¹ COUSKUN, Lucia – HEREZKA, Pavel – TOMLAIN, Juraj. Marketing Communication Strategies in Wine Companies. Bratislava: Journal of MANagement and ECOnomics, 2012. s. 34-35. ISSN 13337-9488. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Marek-Solc-2/publication/270684229_Kvalita_projektov_v_nadvaznosti_na_projektove_riadenie_a_manazment/links/5a786195aca2722e4df18885/Kvalita_projektov-v-nadvaznosti-na-projektove-riadenie-a-manazment.pdf#page=34 .

⁵² LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 261. ISBN 978-80-89710-07-2 .

Push stratégia

Vyznačuje sa úsilím podniku dostať svoje produkty, služby a tiež značku do povedomia zákazníka a vytvoriť preňho špeciálnu hodnotu a vzťah s danou značkou. Pomáha podniku vytvoriť dopyt svojpomocne.

Na komunikáciu využíva mobilné reklamy, bannery, osobný predaj, direct makreting. S ich pomocou predstavuje podnik svoj produkt alebo službu priamo zákazníkovi, snaží sa im byť na očiach a vytvoriť k produktom akési puto a pocit, že ich potrebujú.

Pull stratégia

Snaží sa o prirodzené upútanie pozornosti zákazníkov, ktorí následne prejavia iniciatívny záujem o produkt, preštudujú si potrebné informácie a možnosti kúpy, čím sami zákazníci vytvárajú dopyt. Medzi nástroje pull stratégie patria: sociálne siete, blogy, podpory predaja a pod.⁵³

1.5.4.1 Nástroje komunikačných stratégií

V rámci jednotlivých komunikačných stratégií je potrebné dbať na správny výber nástrojov, ktoré korektne oslovia žiadané publikum. Medzi tieto nástroje radíme: reklamu, podporu predaja, eventy, PR, priamy marketing a osobný predaj.⁵⁴

Reklama

Považuje sa za jeden z najstarších a najviac využívaných nástrojov určených na hromadný predaj a oslovenie veľkého počtu potenciálnych zákazníkov, ktorý umožňuje extenzívnu distribúciu. Pri reklame sa zaoberáme strategickými rozhodnutiami v podobe určenia cieľovej skupiny, typ reklamy a média, zmysel a insight reklamy, prípadne tvorcu reklamy (využitie externých reklamných agentúr).⁵⁵

⁵³ ROBERTSON, Tanya. Difference Between Push and Pull Marketing. Demand Media, 2019. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-push-pull-marketing-31806.html>.

⁵⁴ KELLER, L. Kevin – KOTLER, Philip. Marketing management. 14.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 428-450. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁵⁵ FRIANOVÁ, Viera. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod: elektronický časopis Katedry spojov, 2007. s. 16. ISSN 1336-8281. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <https://pteo.uniza.sk/pdfs/ptk/2007/03/03.pdf>.

Reklamou môže byť podľa Kotlera: „akákoľvek platená forma neosobnej propagácie ideí, tovarov alebo služieb. Reklama môže byť cenovo efektívnym spôsobom rozširovania zdelenia, či už za účelom preferencie značky alebo výchovy ľudí.⁵⁶

Najvyužívanejšími typmi reklám sú v súčasnosti televízna, rozhlasová, on-line reklama, product placement a reklama v tlači.⁵⁷

Podpora predaja

Nástroj, ktorý pomáha podnikom získať si nových zákazníkov a ponúknuť pridanú hodnotu oproti konkurencii. Na predaj má v prevažnej väčšine prípadov pozitívny vplyv, keďže ide o zmenu (pokles) ceny, ktorá je časovo obmedzená.

Existuje rozsiahla skupina nástrojov na podporu predaja zobrazená v *Tabuľke 6*.

Tabuľka 6: Nástroje podpory predaja

Ponuky finančného charakteru	Možnosť výhry	Podpora produktu
- Zníženie ceny - Kupóny - Vrátenie peňazí - Zákaznícke karty	- Súťaž - Lotéria	- Doprava zdarma - Prémie - Vzorky, výrobky zdarma

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: GEUNES, Maggie – DE PELSMACKER, Patrick – VAN DEN BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 363. ISBN 80-247-0254-1.

Jednotlivé nástroje zobrazené v *Tabuľke 6* môžu pôsobiť aj ako prostriedky, pomocou ktorých podnik posilní zvyšné nástroje komunikačnej stratégie.

Eventy

Podujatia financované a organizované spoločnosťou, pomocou ktorých sa snažia zvýšiť povedomie o podniku, vytvoriť nové kontakty a interakcie s potenciálnymi obchodnými partnermi a zákazníkmi. Jeho podstatu tvorí emocionálny marketing, keďže

⁵⁶ KOTLER, Philip – LOISEAU, Marc – LÉVY, Maurice. Marketing management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 336. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁵⁷ TOMLAIN, Juraj. Inovácia a reklama ako zdroj ďalších ziskov podniku. Journal of MANagement and ECONomics, 2009. s. 94-97. ISSN 1337-9488. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: http://maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=92.

usporadúvanie rôznych konferencií, workshopov, kultúrnych akcií vytvára zážitky a tým prepája podnik/produkt/značku s pozitívnymi emóciami.⁵⁸

PR (public relations)

Manažovanie vzťahov s verejnosťou, či už vzťahov so zákazníkmi, potenciálnymi zákazníkmi, konkurenciou a dodávateľmi. Pomocou tohto nástroja sa podnik snaží tvoriť pozitívny image firmy. Nástroje využívané PR manažérmi sú: reklamné produkty, publikácie, články, výročné správy a sponzorstvá.⁵⁹

Priamy marketing

Používa masové médiá, ktoré generujú priamu komunikáciu a odozvu od potenciálnych zákazníkov. Využívajú sa DRTV (direct response television), direct maily, telemarketing, webstránky a pod.⁶⁰

Osobný predaj

Osobný predaj je účinný nástroj, založený na interakcii s potenciálnymi zákazníkmi, ktorým osobne zástupca podniku produkt alebo službu odprezentuje. Dokáže efektívnejšie vplyvať na rozhodnutia zákazníka a ovplyvniť jeho postoj k produktu. Oproti reklame lepšie informuje potenciálneho zákazníka o správnom použití produktu, o jeho funkciách a prednostiach. Výhodou pre podniky je priama spätná väzba, pomocou ktorej dokáže zdokonaľovať výrobky a odstraňovať možné chyby.⁶¹

1.6 Konkurenčná výhoda

Ako sme v predošlej časti poukázali, konkurenčná výhoda tvorí jadro strategického marketingu, pretože podniky neustále stoja pred otázkami o rozvoji ich budúcnosti a udržaní

⁵⁸ TOMEK, Gustav – VÁVROVÁ, Věra. Marketing od myšlenky k realizaci. 3.vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. s. 225-226. ISBN 978-80-7431-0442-3.

⁵⁹ KELLER, L. Kevin – KOTLER, Philip. Marketing management. 14.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 567-570. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁶⁰ FRIANOVÁ, Viera. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod: elektronický časopis Katedry spojov, 2007. s. 20. ISSN 1336-8281. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <https://pteo.uniza.sk/pdfs/ptk/2007/03/03.pdf>.

⁶¹ BUROVÁ, Jaroslava. Osobný predaj a podpora predaja v oblasti maloobchodu. Journal of Global Science, 2017. s. 2-3. ISSN 2453-756X. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: http://jogsc.com/pdf/2017/2/osobny_predaj.pdf.

si svojej pozície na trhu. Významným faktom je, že pomocou konkurenčnej výhody sa dokážu dopracovať k očakávaným výsledkom a úspechu.⁶²

Spomedzi mnohých v literatúre dostupných pojmov definujúcich konkurenčnú výhodu sme si vybrali: „Schopnosť podniku podnikat' v jednej alebo viacerých oblastiach lepšie ako konkurencia. Podmienky životného prostredia alebo vnútorné zdroje podniku sú charakterizované ako potenciálne zdroje na vznik konkurenčnej výhody. Ponímanie konkurenčnej výhody by malo byť pochopené ako relatívna výhoda podniku nad konkurentmi. Z toho dôvodu, je treba, aby bola skonštruovaná komparácia daného podniku s konkurenciou. Tým sa zistí, či skutočný potenciál prinášajúci úspech je vhodný na získanie konkurenčnej výhody. Podstatné však je, že konkurenčná výhoda nie je nikdy absolútnou výhodou a ani ňou byť nemôže.“⁶³

Pre podniky je podstatné nie len získať konkurenčnú výhodu, ale si ju aj udržať. Za udržateľnú ju považujeme v prípade: „Ak podnik implementuje stratégiu tvorby, ktorá nie je zároveň implementovaná žiadnym aktuálnym ani potenciálnym konkurentom, a keď tieto ostatné podniky nemôžu duplikovať výhody plynúce z tejto stratégie.“⁶⁴

Dôležitou úlohou podnikov je objaviť a spropagovať kladné rozdiely, ktoré podnik dosahuje oproti svojim konkurentom. Tieto kladné rozdiely môžu prameniť z rôznych zdrojov, napríklad z výroby, využívaných technológií a inovácií, organizačnej štruktúry, marketingu, financií, informačných systémov a ľudských zdrojov.^{65,66}

1.6.1 Typológia konkurenčnej výhody

Úlohou marketingovej stratégie je vyzdvihnúť všetky tieto prednosti podniku a správnym spôsobom a v správnom čase ich predstaviť spotrebiteľom, čím dokážu lepšie uspokojiť ich potreby ako konkurencia alebo konkurentov na celej čiare prekonajú. Z toho vyplývajú existujúce viaceré druhy konkurenčnej výhody:

⁶² MIŠÚNOVÁ-HUDÁKOVÁ, Ivana – SLÁVIK, Štefan. Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I: Konkurenčná výhoda a podnikateľské stratégie v startupoch. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2015. s. 170-178. ISBN 978-80-225-4167-1.

⁶³ BEINRAUCH, Richard. Diversity Management: A Source of Competitive Advantage? 1.vyd. Mníchov: GRIN, 2013. s.18. ISBN 978-3-656-52045-0.

⁶⁴ BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. roč. 17, č.1. Texas: Journal of management, 1991. s. 99-120. ISSN 0149-2063. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-21] Dostupné na: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf).

⁶⁵ HUDÁKOVÁ, Ivana. Theoretical aspects of competitive advantage and competition. 2009. s. 4. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-21] Dostupné na: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/57445/1/MPRA_paper_57445.pdf.

⁶⁶ CHIEN-HUNG, Lin – YING-CHIEN, CHU – WEN-CHENG, Wang. Types of Competitive Advantage and Analysis. 2010. s. 100-102. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-21] Dostupné na: www.ccsenet.org/ijbm.

Produkcia s nízkymi nákladmi

Firma má konkurenčnú výhodu, ak je schopná dodať svoj produkt alebo službu za nižšie náklady, ako má konkurencia. Ak je kvalita jeho produktu nadpriemerná, premietne sa to do vyšších marží a vyšších výnosov a tým získa nákladové vodcovstvo.

Diferenciácia

Ďalšou výhodou je, ak sa firma dokáže nejakým spôsobom odlíšiť. Diferenciácia ponúka niečo, čo je jedinečné a žiadané a premieta sa do prémiovej ceny. Opäť to povedie k vyššej marži a lepšiemu výkonu.

Výhoda rozsahu a zameranie sa na špecializované produkty (niche strategy)

Konkurenčná výhoda sa získava prostredníctvom stratégie založenej na rozsahu. Je potrebné preskúmať rozsah činností podniku a zúžiť konkurenčný rozsah na získanie zamerania v jednom odvetví, geografickej oblasti, type zákazníka, atď.

Pokrytie trhu

Zvýšiť podiel na trhu, získať viac zákazníkov alebo predat' viac výrobkov. Takáto stratégia posilňuje spoločnosť a z dlhodobého hľadiska zvyšuje ziskovosť.

Tvorba aliancií

Spolupráca s obchodnými partnermi formou aliancií, spoločných podnikov alebo virtuálnych spoločností. Vytváranie týchto partnerstiev pôsobí synergicky, umožňuje spoločnostiam sústrediť sa na svoju hlavnú činnosť a poskytuje príležitosti na rast.

Inovácie

Zaviesť nové výrobky a služby, vložiť nové prvky do existujúcich výrobkov a služieb alebo vyvinúť nové spôsoby ich výroby. Inovácie sú podobné diferenciácii, až na to, že vplyv je oveľa dramatickejší. Diferenciácia „upravuje“ existujúce výrobky a služby, ktoré ponúkajú zákazníkovi niečo špeciálne a iné. Inovácia znamená niečo tak nové a odlišné, že mení povahu priemyslu.

Prevádzková efektívnosť

Zlepšiť spôsob, akým sa vykonávajú interné obchodné procesy tak, aby spoločnosť vykonávala podobné činnosti lepšie ako konkurenti. Takéto zlepšenia zvyšujú spokojnosť

zamestnancov a zákazníkov, kvalitu a produktivitu a zároveň znižujú čas na uvedenie na trh. Zlepšené rozhodovacie a riadiace činnosti tiež prispievajú k zlepšeniu účinnosti.

Orientácia na zákazníka

Sústredenie sa na uspokojenie potrieb zákazníkov. Základom tejto stratégie je silná hospodárska súťaž a uvedomenie si, že zákazník je kráľ. Internetové systémy, ktoré podporujú riadenie vzťahov so zákazníkmi, sú v tejto oblasti obzvlášť účinné, pretože môžu poskytovať individualizovaný vzťah s každým zákazníkom.

Zvýšenie nákladov na prechod

Pomáhajú odrádzať zákazníkov alebo dodávateľov od toho, aby sa obrátili na konkurentov.⁶⁷

Atribútov prispievajúcich k získaniu konkurenčnej výhody existuje nespočetné množstvo. My sme zhrnuli najčastejšie sa vyskytujúce zdroje konkurencieschopnosti podniku. Spomenuté atribúty sú z dlhodobej perspektívy ťažko udržateľné kvôli tlaku konkurencie a jej pokusom o prekonanie. Pre spoločnosti je preto dôležité neustále hľadanie nových výhod, vytváranie trendov a vylepšovanie zavedených produktov a postupov pre udržanie svojej klientely. Vysoký dôraz sa kladie najmä na zladenie tvorby konkurenčnej výhody s marketingovými cieľmi a správne nastavenie marketingových stratégií. Konkurenčná výhoda spolu s príležitosťami na určitom trhu tvoria východisko pre určenie správnej marketingovej stratégie.

Práve správny výber a nastavenie marketingových stratégií podniku dopomôže k naplneniu vízie a stanovených strategických cieľov, vďaka čomu sa spoločnosť dokáže rozvíjať a prežiť v zložitom konkurenčnom boji.

⁶⁷ BAYAT, Marziyeh – SALEHI, Mahdi – HEMMATFAR, Mahmood. Competitive Advantages and Strategic Information Systems. 2010. s. 159-162. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-21] Dostupné na: <https://translateyar.ir/wp-content/uploads/2018/05/Competitive-Advantages-and-Strategic-Information-Systems.pdf>.

2 Cieľ práce

V diplomovej práci bol definovaný primárny cieľ a ďalšie podporné parciálne ciele, ktoré ho dopĺňajú a podieľajú sa na jeho napĺňaní.

Primárnym cieľom je na základe východísk z teoretickej časti diplomovej práce preskúmať marketingovú stratégiu vybraného podniku na základe marketingového mixu a navrhnúť účinné opatrenia a odporúčania na zlepšenie marketingovej stratégie ŠKODA AUTO Slovensko, ktorá zvýši v podniku konkurencieschopnosť a prinesie dlhodobý úspech.

Nakoľko je hlavný cieľ komplexný, bolo nutné stanoviť aj čiastkové ciele, pomocou ktorých sme zabezpečili jeho naplnenie. Jednotlivé parciálne ciele sme zaradili do dvoch skupín, a to do teoretických a praktických čiastkových cieľov.

Medzi parciálne ciele teoretickej časti radíme:

- Vymedzenie pojmu marketing z pohľadu rôznych autorov.
- Definovanie pojmu stratégia ako základ strategického marketingu z pohľadu hierarchického umiestnenia stratégie v procese napĺňania podnikovej misie a členenie stratégií.
- Objasniť pojem marketingová stratégia podľa viacerých autorov, popísať jej hlavné znaky, proces tvorby a typológiu marketingových stratégií so zameraním na marketingové stratégie podľa marketingového mixu.
- Definícia pojmov marketingový mix a konkurenčná výhoda.

Zároveň sme si stanovili parciálne ciele praktickej časti:

- Identifikovať obľúbenosť značky u respondentov a ich postoj k produktovej ponuke, distribučnej sieti, cenovej hladine a komunikácii značky.
- Posúdiť efektivitu súčasných marketingových opatrení podniku Škoda AUTO Slovensko a navrhnúť zlepšenia na základe zistených slabín a príležitostí, ktoré zvýšia konkurencieschopnosť podniku a pomôžu mu dosiahnuť stanovené ciele.

Vzhľadom k stanoveným cieľom diplomovej práce sme naformulovali výskumné otázky, na ktoré sme odpovedali na základe dát získaných z dotazníkového prieskumu, pričom zároveň tvorili jeden z prvkov, na základe ktorého sme vytvárali odporúčania a návrhy.

Cieľom výskumných otázok bolo:

- Dokázať existenciu závislosti vlastníctva automobilu od generačnej príslušnosti.
(V1: Ako je možné definovať vplyv generačnej príslušnosti na vlastníctvo automobilu?)
- Identifikovať existenciu závislosti medzi pracovným stavom respondentov a formou nákupu automobilu.
(V2: Ako môžeme definovať vzťah medzi pracovným stavom respondentov a preferovanou formou nákupu vozidla?)

3 Metodika práce

Tretia kapitola diplomovej práce bude venovaná ozrejmieniu postupov práce a jednotlivých metód skúmania, ktoré boli pri tvorbe práce použité, ako aj charakterizovaniu objektu skúmania, ktorým je v našom prípade spoločnosť ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o., ktorá predstavuje na Slovensku importéra a predajno-servisnú sieť známej českej automobilovej značky ŠKODA AUTO a.s. V jednotlivých podkapitolách sa zameriame na históriu samotnej značky ŠKODA, pod ktorú spadá aj ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o., na ktorej analyzujeme marketingový mix spoločnosti a následne sa pokúsime navrhnúť odporúčania a zlepšenia aktuálnej marketingovej stratégie značky.

3.1 Charakteristika skúmaného objektu

Spoločnosť ŠKODA AUTO a.s. bola v roku 1895 založená Václavom Laurinom a Václavom Klementom pôvodne ako firma zaoberajúca sa výrobou bicyklov, ktorá následne v roku 1905 prešla k výrobe automobilov, čoho sa drží dodnes. Sídli v meste Mladá Boleslav a primárnym predmetom podnikania je predovšetkým výroba a predaj osobných automobilov.⁶⁸

Spoločnosť patrí medzi jednu zo silných a globálne úspešných značiek, ktorá pôsobí na viac ako 100 trhoch. Vďaka širokému a atraktívnemu portfóliu svojich produktov a zároveň kvôli skutočnosti, že patrí pod koncern Volkswagen už viac ako 30 rokov si drží neprehliadnuteľnú pozíciu v automobilovom priemysle.⁶⁹

V roku 1993 zároveň značka ŠKODA vstúpila na slovenský trh, a tak nadviazala na dlhoročnú históriu značky ŠKODA. Tento rok (2023) značka oslavuje už 30 rokov pôsobenia na Slovensku a za toto obdobie dodala zákazníkom 621 653 vozidiel (údaj k 31.12.2022). Táto predajnosť spôsobila, že značka je takmer celé obdobie pôsobenia na slovenskom trhu trhovou jednotkou.⁷⁰

⁶⁸ BÍLÝ, Tomáš. Škoda na Slovensku zostáva lídrom v predaji nových áut. 2023. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-04] Dostupné na: <https://www.startstop.sk/news/80546/skoda-na-slovensku-zostava-lidrom-v-predaji-novych-aut/>.

⁶⁹ Výročná zpráva 2022. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-20] Dostupné na: https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-CZ_0ada65f5.pdf?_ga=2.136508528.1357256089.1679298608-c71ba6fb-fb0e-4d81-bc5d-d38f7fb5ce44&_gl=1*8rz76u*GA4_ga*YzcxYmE2ZmItZmIwZS00ZDgxLWJjNWQtZDM4ZjdmYjVjZTQ0*GA4_ga_VTVGC7HDQZ*MTY3OTI5ODYwOC40LjEuMTY3OTI5ODY0NC4wLjAuMA..

⁷⁰ ŠKODA prináša špeciálne akčné modely 30 edition s benefitmi. 1.3.2023. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-20] Dostupné na: <https://www.skoda-auto.sk/news/news-detail/skoda-na-slovensku-oslavuje-30-vyrocie-prinasa-specialne-akcne-modely-30-edition-s-benefitmi>

Spoločnosť sa na Slovensku teší veľkému úspechu, čomu nasvedčuje už piate víťazstvo v ankete Najdôveryhodnejšia značka 2021. Automobilka ŠKODA zvíťazila u respondentov všetkých vekových kategórií, rovnako u mužov aj žien, vo všetkých krajoch, u ľudí žijúcich na vidieku, ale aj v menších a väčších mestách.⁷¹ Zároveň sa stala v roku 2022 najpredávanejšou značkou na Slovensku s počtom predaných nových vozidiel 13 850, čo predstavuje trhovú podiel 17,6%.⁷²

Pre značku bol prevratný rok 2019. Týmto rokom vstupuje do novej éry elektromobility a predstavuje svoje prvé elektrifikované modely ŠKODA Citigo^e a ŠKODA Superb iV. Vozidlá získavajú nový emotívny design, futuristické interiéry, využívajú inovatívne technológie pre rozvoj nového ekosystému modernej mobility. Modelový rad elektromobilov značka v roku 2021 doplnila o plne elektrický Enyaq iV.⁷³

Portfólio značky ŠKODA je veľmi široké. Aktuálne sa na slovenskom trhu skladá z 8 modelových radov, kam patria vozidlá Enyaq iV, Fabia, Scala, Kamiq, Octavia, Karoq, Superb, Kodiaq. Okrem nových vozidiel ponúka aj jazdené vozidlá v rámci programu ŠKODA Plus. Program je orientovaný na predaj jazdených vozidiel u certifikovaných predajcov a dbá na prísne kritériá kvality. Zároveň ponúka výhodné financovanie a poistenie vozidiel. Zabezpečuje to pomocou programu Škoda Financie od Volkswagen Financial Services a Škoda Poistenie. V neposlednom rade spoločnosť ponúka servis u svojich autorizovaných servisov, príslušenstvo a množstvo darčkových predmetov.

Spoločnosť ŠKODA AUTO a.s. prešla v roku 2022 rebrandingom, kedy zmenila logo spoločnosti, predstavila nový koncept (Vision 7S) a zároveň definovala novú cieľovú skupinu.

Nové logo spoločnosti, ktoré zobrazujeme na *Obrázku 8*, pozostáva z nápisu ŠKODA v nových farbách a novej typografii, pričom tradičný okrídlený šíp oddeľuje od názvu a v komunikácii sa bude využívať prevažne iba názov.⁷⁴

⁷¹ Najdôveryhodnejšia značka 2021: Tlačová správa. 2021. s. 1-6. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-04] Dostupné na: <https://doveryhodneznacky.sk/najdoveryhodnejsie-znacky-2021/>.

⁷² OTS: Značka je jednotkou aj medzi firemnými, tzv. fleetovými zákazníkmi s 20% podielom. 17.1.2023. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-20] Dostupné na: <https://www.teraz.sk/slovensko/skoda-bola-aj-v-roku-2022-lidrom-v-pre/687729-clanok.html>

⁷³ Škoda auto. Příběh jako žádný jiný. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-04] Dostupné na: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/casova-osa>.

⁷⁴ Interné informácie

Obrázok 8: Vývoj loga ŠKODA



Zdroj: Vývoj loga. Dostupné na: https://www.skoda-storyboard.com/sk/skoda_explore_more_vyvoj_logu-sk/.

Spolu s novým logom vyobrazeným na *Obrázku 8* bola definovaná aj nová cieľová skupina- Contemporary Explorers (tento názov sa neprekladá). Ide prevažne o ľudí v produktívnom veku, u ktorých nezáleží na pohlaví (medzi 25-54 rokov), ktorí žijú v meste. Sú to prevažne mladé rodiny s deťmi, páry alebo jednotlivci. Vyznačujú sa odvahou skúmať nové veci, technológie, miesta a zároveň veria v tradičné hodnoty. Hľadajú značky, ktoré im umožnia prejsť sa pri objavovaní, učení a trávení kvalitného času so svojimi blízkymi.⁷⁵

3.2 Pracovné postupy a spôsoby získavania údajov

Pre vypracovanie diplomovej práce bolo potrebné zozbierať vhodnú odbornú literatúru a oboznámiť sa s výskumnou témou a nadobudnúť o nej dostatočný prehľad. Pri štúdiu skúmanej problematiky sme využívali odbornú literatúru v knižnej a elektronickej podobe od slovenských, ale aj zahraničných autorov.

Pre získanie potrebných odborných knižných zdrojov sme navštívili Mestskú knižnicu v Bratislave a Slovenskú ekonomickú knižnicu. Zamerali sme sa najmä na knižné publikácie od slovenských a zahraničných autorov. Tieto sekundárne zdroje boli venované prevažne problematike marketingu, stratégií, marketingových stratégií, konkurenčnej výhode a pod.

Zároveň sme využívali internetové zdroje, rôzne vedecké články a zborníky. Tie sme čerpali zo stránok: Google Scholar, Research Gate, ProQuest, Web of Science a ďalšie.

⁷⁵ Interné zdroje

Pri praktickej časti diplomovej práce sme čerpali mnoho informácií z oficiálnej stránky <https://www.skoda-auto.sk/>, z výročných správ spoločnosti, interných prezentácií, z brand portálu a intranetu spoločnosti.

Vo výskumnej časti sme využili dotazníkový prieskum vykonaný formou on-line dopytovania, ktoré bolo anonymné. Dotazník sme vytvorili prostredníctvom Google Forms a zverejnili na sociálnych sieťach Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter a zároveň rozposlaný do niekoľkých firiem. Cieľom prieskumu bolo zistiť povedomie o značke ŠKODA, jej obľúbenosť a postavenie voči iným automobilovým značkám a rovnako postoj spotrebiteľov k jednotlivým prvkom marketingového mixu, aby sme na základe zistených informácií vedeli zostaviť funkčné a efektívne opatrenia a odporúčania pre spoločnosť ŠKODA AUTO Slovensko. Naši respondenti predstavovali samovýber osôb starších ako 18 rokov, ktorí majú oprávnenie vlastniť vodičský preukaz a nachádzajú sa vo veku 18-65 rokov, a teda zároveň predstavujú cieľovú skupinu nami zvoleného podniku. Ich celkový počet bol 158. Údaje získané formou dotazníka sme vyhodnocovali pomocou tabuľkového softvérového programu Microsoft Excel. Následne sme zodpovedali na vopred vytvorené výskumné otázky.

Základom pre vytvorenie dotazníka bolo stanovenie informácií, ktoré chceme dotazníkom získať. Na základe toho sme vytvorili otázky a samotný dotazník. Po jeho vytvorení sme testovali jeho funkčnosť a následne sme ho zverejnili na dobu jedného týždňa, počas ktorého sme zbierali odpovede od respondentov. Po ukončení prieskumu sme výsledky graficky zobrazili a vyhodnotili.

Pri vyhodnocovaní dotazníka sme počítali aj s výberovou chybou, ktorá predstavuje náhodnú odchýlku parametra, ktorý je nameraný vo vzorke od skutočnej hodnoty tohto parametra v celej populácii. Pri zozbieranej vzorke $n = 158$ respondentov sme a pri hladine spoľahlivosti $z = 0,05$, vypočítali mieru chybovosti na úrovni $\pm 7,84\%$. Túto výberovú chybu sme brali do úvahy aj pri vytváraní záverov a odporúčaní, ktoré sme nemohli aplikovať na celú populáciu, ale prevažne na našu vzorku.

Výskumné otázky sme vyhodnocovali pomocou Chi-square kvadrát testu, ktorý odhaduje existenciu závislosti medzi premennými pri určitej hladine významnosti (v našom prípade $\alpha = 0,05$). Pri ich spracovávaní sme postupovali podľa 4 krokov. Najprv sme si vytvorili na základe skúmaných premenných kontingenčnú tabuľku, z ktorej sme dokázali vypočítať očakávanú hodnotu pre každý údaj v tabuľke pomocou vzorca:

$$\text{Očakávaná hodnota} = \frac{\text{súčet riadku} \times \text{súčet stĺpca}}{\text{celkový súčet}}.$$

V nadväznosti na to sme pomocou Chi-square testu vypočítali p-hodnotu, ktorú sme porovnali s hladinou významnosti $\alpha=0,05$. V prípade, že nám p-hodnota vyšla menšia ako hladina významnosti, zamietali sme nulovú hypotézu.

3.3 Metódy vyhodnotenia

Ristvej⁷⁶ identifikuje základné vedecko-filozofické metódy, ktoré sme využívali v práci nasledovne.

Analýza predstavuje proces, pri ktorom skúmaný problém rozčleníme na jednoduchšie časti, aby sme odkryli ich podstatu. Túto metódu sme využívali pri jednotlivých pojmoch, ktoré sme sa snažili objasniť.

Syntézu chápeme ako proces, pomocou ktorého zisťujeme súvislosti medzi jednotlivými časťami problému a následne reprodukuje zistené fakty. Pomocou metódy syntézy sme prepájali súvislosti.

Indukcia je metóda, ktorá sa využíva pri tvorbe všeobecných záverov zo základných vedeckých dát. Naopak dedukcia sa využíva pri tvorbe čiastkových záverov zo všeobecných predpokladov.

Abstrakcia je metóda tvorby všeobecných pojmov s odhliadnutím na rôzne súvislosti a vzťahy. Opakom je metóda zovšeobecňovania predstavuje prechod od konkrétneho ku všeobecnému. Metóda abstrakcie bola využívaná pri vymedzení pojmov na ich detailnejšie skúmanie, a naopak, zovšeobecňovanie sme využili pri tvorbe záverov.

Porovnávaním určujeme zhodné znaky alebo odlišnosti skúmaného objektu alebo výrokov.

Pri vyhodnocovaní dotazníkového prieskumu sme využili metódy deskriptívnej štatistiky, najmä priemer, modus a medián. Nami zistené výsledky sme odprezentovali formou tabuliek a grafov- stĺpcových/koláčových.⁷⁷

⁷⁶ RISTVEJ, Jozef. Vedecké metódy. Zlín: Odborný vedecký časopis Trilobit. 2010. ISSN 1804-1795. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-22] Dostupné na: <http://trilobit.fai.utb.cz/vedecke-metody>.

⁷⁷ ČVIRIK, Marián – ŎLVECZKÁ, Diana. Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave: Úvod do kvantitatívnych metód: generický prehľad. Bratislava: Katedra cestovného ruchu, 2022. s. 7-13. ISSN 1337-9313.

4 Výsledky práce a diskusia

Pre vytvorenie praktickej časti diplomovej práce sme spracovali kvantitatívny prieskum a zodpovedali sme na stanovené výskumné otázky.

Kvantitatívny prieskum sme uskutočnili prostredníctvom dotazníkového formuláru, pomocou ktorého sme sa snažili objasniť postavenie skúmanej automobilovej značky voči konkurenčným značkám a preskúmať povedomie našej vzorky o tejto značke. Zároveň sme si za cieľ kládli charakterizovať postoj vybraných respondentov k marketingovému mixu spoločnosti ŠKODA AUTO Slovensko.

Po spracovaní a vyhodnotení kvantitatívneho prieskumu sme sa zamerali na zodpovedanie vopred stanovených výskumných otázok.

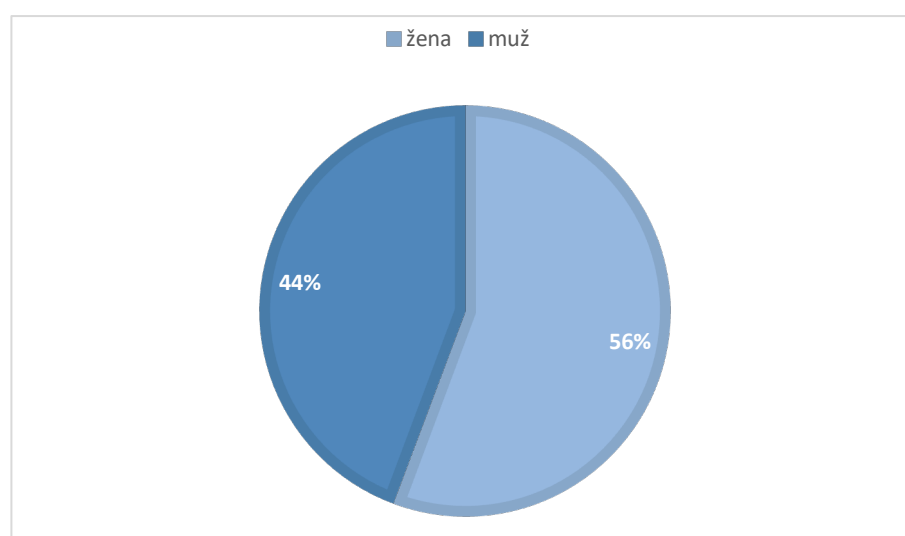
4.1 Výsledky kvantitatívneho výskumu

Prvé 3 otázky boli faktografického zamerania a skúmali sme základné informácie o vzorke respondentov. Našej vzorky účastníkov prieskumu sme sa pýtali na ich pohlavie, vek a pracovný stav.

Otázka č.1: Pohlavie respondentov

Graf 1 poukazuje na rozdelenie vzorky na základe pohlavia.

Graf 1: Pohlavie



Zdroj: vlastné spracovanie

Z *Grafu 1* vyplýva, že väčšinu našich respondentov tvorili ženy s podielom 56 %, čo predstavuje 88 zo všetkých respondentov. 44 % skúmanej vzorky zastupujú muži v počte 70.

Otázka č.2: Vek respondentov

Vopred sme si stanovili kritérium, že skúmaná vzorka sa musí nachádzať vo vekovom intervale 18-65 rokov, čo presne zapadá do vekového rozmedzia cieľovej skupiny stanovenej samotnou spoločnosťou ŠKODA AUTO Slovensko na základe interných dát. Vekový interval sme si rozčlenili podľa generačných charakteristík do *Tabuľky 7* nasledovne:

Tabuľka 7: Vek respondentov v generačnom členení

Generácia	Časový interval narodenia	Vekový interval
Generácia Baby Boomers	1946-1964	59-77
Generácia X	1965-1979	44-58
Generácia Y	1980-1994	29-43
Generácia Z	1995-2009	14-28

Zdroj: vlastné spracovanie

*Vek dosiahnutý v roku 2023

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: ČVIRIK, Marián. Vybrané znaky generácie Y na trhu práce. Slovensko: Ekonomika a spoločnosť, 2018. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-23]

Dostupné

na:

https://www.researchgate.net/publication/347890262_Vybrane_znaky_generacie_Y_na_trhu_prace.

V súvislosti k *Tabuľke 7* si popíšeme jednotlivé generačné zoskupenia.

Generácia Baby Boomers je v súčasnosti v dôchodcovskom veku, no v aktívnom veku sa vyznačovala ekonomickou prosperitou, relatívne stabilnými podmienkami a vysokou mierou zamestnanosti.⁷⁸

⁷⁸ ENAM, Annesha a Karthik C. KONDURI. Time Allocation Behavior of Twentieth-Century American Generations: GI Generation, Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, and Millennials. October 9, 2018 [elektronický zdroj]. [cit. 2023-04-7]. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0361198118794710?journalCode=trra>

Generácia X, inými slovami sa jej zvykne hovoriť aj „Husákové deti“ predstavuje aktívne pracujúcich ľudí vo veku od 44-58 rokov. Táto skupina je typická ambicióznosťou a tvrdou prácou, ktorej venujú prevažnú časť svojho života.

Generácia Y sa stala digitálnou generáciou, pričom sa dôležitým stáva potreba vysokoškolského vzdelania pre nájdenie zamestnania. Zároveň vyčnievajú svojou sebaistotou, ctižiadostivosťou a orientáciou na výkon.

Poslednou nami uvedenou generáciou je Generácia Z, a teda mladí ľudia, ktorí sú plne zžití s technológiami a internetom, pričom mnohí z nich vstupujú na trh práce, prípadne si rozbiehajú svoju kariéru. Je pre nich typická rýchlosť práce, no zároveň aj netrpezlivosť a nízka pozornosť.⁷⁹

V *Tabuľke 8* sme si vzhľadom na generačné rozdelenie na trhu práce rovnako rozčlenili aj našu vzorku.

Tabuľka 8: Počet respondentov v generačných skupinách

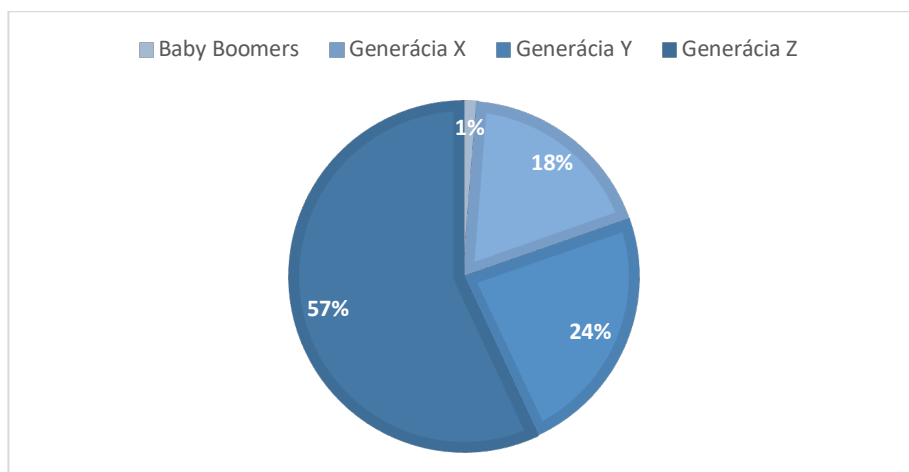
Generácia	Počet respondentov
Generácia Baby Boomers	2
Generácia X	29
Generácia Y	37
Generácia Z	90

Zdroj: vlastné spracovanie

Na *Tabuľku 8* priamo nadväzuje *Graf 2*, ktorý poukazuje na percentuálne zastúpenie účastníkov prieskumu v jednotlivých generačných zoskupeniach.

⁷⁹ BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea a HORVÁTHOVÁ, Petra. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy, 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. s. 132-137. ISBN 978-80- 7261-430-1.

Graf 2: Počet respondentov v generačných skupinách



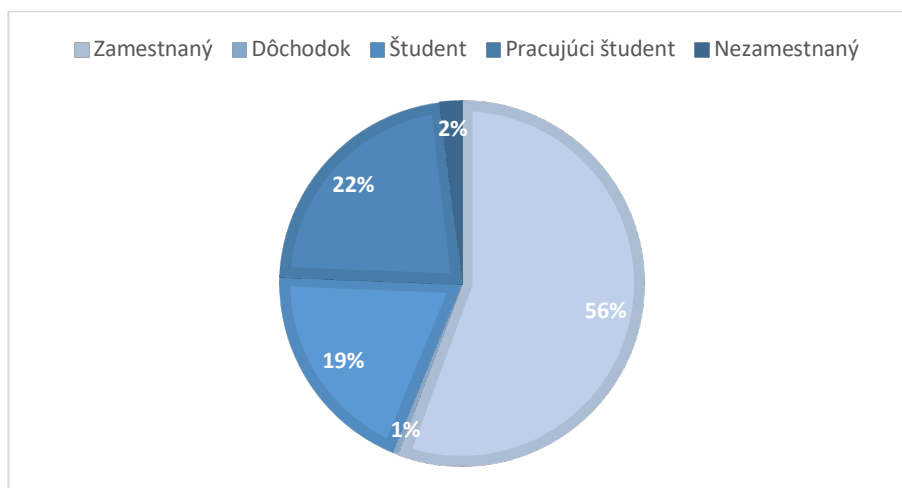
Zdroj: vlastné spracovanie

Najmenej respondentov sa nachádza v Generácii Baby Boomers, na čo poukazuje *Graf 2*. Ich počet je 2, čo predstavuje iba 1% z celkovej skúmanej vzorky. Ide prevažne o ľudí na dôchodku. Ďalšou skupinou je Generácia X s 18 % podielom. Túto generáciu v našej vzorke zastupuje 29 respondentov. Generácia Y tvorí 24 %, a teda 37 ľudí z našej vzorky. Najpočetnejšou skupinou je Generácia Z s podielom 57 %. Zastupuje ju 90 účastníkov nášho prieskumu.

Otázka č.3: Pracovný stav

Na *Grafe 3* vyobrazíme percentuálne rozdelenie odpovedajúcich vzhľadom na ich aktuálny pracovný stav, pričom na výber mali z možností zamestnaný, nezamestnaný, dôchodca, študent a pracujúci študent.

Graf 3: Pracovný stav



Zdroj: vlastné spracovanie

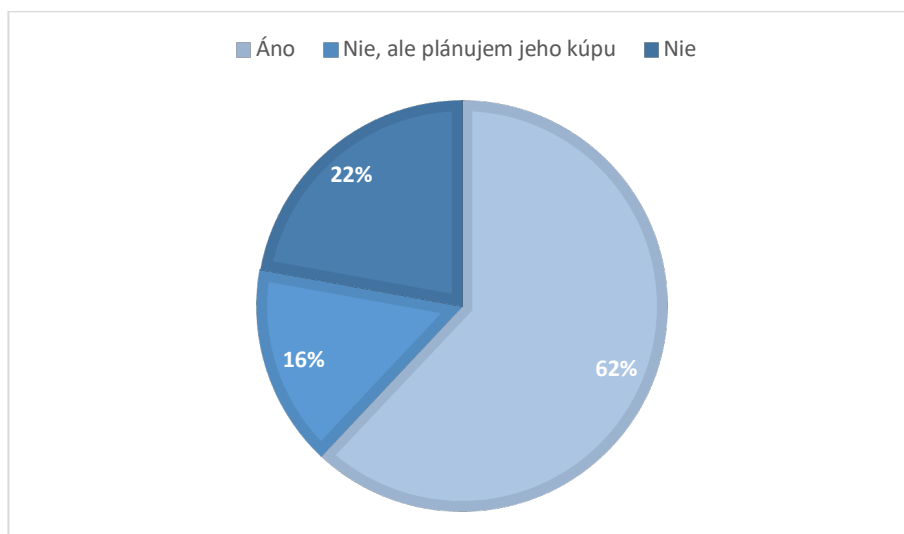
Vo vzorke sme skúmali aj aktuálny pracovný stav osôb zapojených do výskumu. V *Grafe 3* vidíme, že najväčšiu časť tvoria zamestnaní ľudia, ktorých je 87 a zastupujú 55,06 % opýtaných. Druhou najväčšou skupinou sú pracujúci študenti v počte 36, ktorí predstavovali 22,78 %. Za nimi sa umiestnila skupina študenti, ktorí aktuálne prácu nemajú. Ich počet je 31, čo je v prepočte 19,62 %. Najmenej početnými skupinami sú nezamestnaní a dôchodcovia, ktorí dokopy predstavujú 2,53 %.

Nasledujúca sekcia prieskumu bola zameraná na analyzovanie vzorky, ich tendencie k nákupu vozidiel, postoj k značke ŠKODA a iným konkurenčným značkám.

Otázka č.4: Vlastníte automobil?

Pomocou tejto otázky sme sa snažili zistiť, aká časť vzorky vlastní automobil, prípadne sa aspoň zamýšľa nad jeho kúpou, zároveň aký je počet respondentov, ktorí nevlastnia automobil a v najbližšom období jeho kúpu ani neplánujú. Zobrazujeme to pomocou *Grafu 4*.

Graf 4: Vlastníctvo automobilu



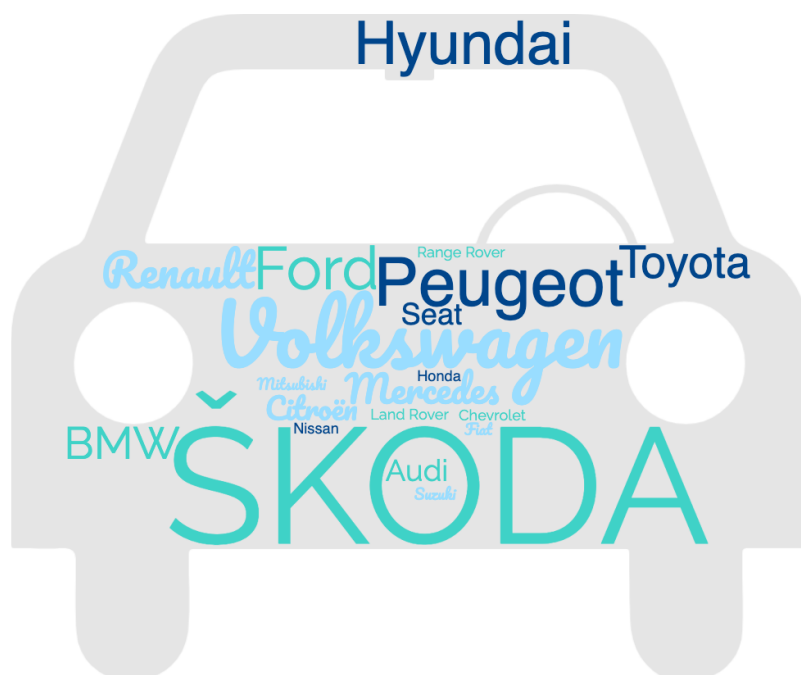
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme na *Grafe 4* vidieť, najpočetnejšou časťou sú vlastníci motorového vozidla, so 68 %-ným zastúpením tvoriacim 98 ľudí z nášho výskumu. Hneď sa nimi sa nachádzajú ľudia, ktorí síce v súčasnosti nevlastnia auto, ale v blízkej dobe plánujú jeho kúpu, preto môžu zvažovať aj značku ŠKODA. Táto skupina tvorí 22 % vzorky, čo reprezentuje 35 účastníkov ankety. Zvyšných 25 ľudí momentálne auto nevlastní a ani sa nad jeho kúpou nezamýšľali, ale to sa môže v budúcnosti zmeniť. Ich tendenciu k nákupu môže podmieniť zmena ich pracovného stavu, vyššie ohodnotenie výkonu, rodinný stav a množstvo iných faktorov.

Otázka č.5: Automobil akej značky vlastníte?

Táto otázka bola podmienenou otázkou, čo znamená, že sa objavila iba respondentom, ktorí v predošlej otázke týkajúcej sa vlastníctva automobilu odpovedali, že automobil vlastnia. Týchto bolo 98. Početnosť značiek, ktoré sa objavili v odpovediach sme znázornili pomocou *Obrázku 9*, tzv. Word cloud. Predstavuje akýsi „oblak slov“, v ktorom sú slová vizuálne odlíšené podľa ich frekvencie a početnosti. To znamená, že čím je slovo väčšie a jasnejšie, tým je vo vzorke dôležitejšie.

Obrázok 9: Značka automobilu vlastniaceho respondentmi



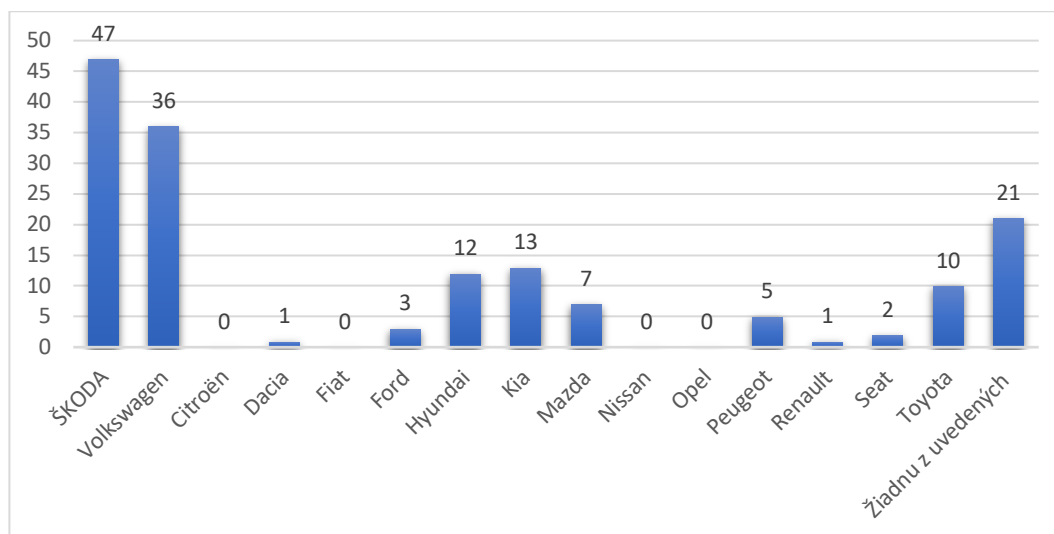
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako už môžeme na *Obrázku 9* vidieť, najviac respondentov vlastní automobil značky ŠKODA s 31,63 % podielom. Ďalšou najpočetnejšou značkou je Volkswagen so 14,29 % výskytom. Za nimi sa nachádzajú Ford a Peugeot s približne rovnakým výskytom. Značky ako KIA, Hyundai a Mercedes majú rovnako podobné zastúpenie a zaradujeme ich za tieto značky. Zvyšné značky sa zaradili na koniec rebríčka s málopočetným výskytom.

Otázka č.6: Ktorú z nasledujúcich značiek automobilov by ste pri rozhodovaní o kúpe auta uprednostnili?

Respondentov sme sa pýtali na sklon ku kúpe určitých značiek automobilov, ktoré sme vyberali podľa konkurenčných značiek pre značku ŠKODA. Na výber mali zo 16 možností, pričom sme zohľadnili aj alternatívu, že určitá časť našej vzorky by si nekúpila žiadnu z uvedených značiek, preto bola na výber aj možnosť „žiadnu z uvedených“ značiek by som si nekúpil. Odpovede respondentov k ich sklonu k nákupu určitej značky automobilu sme zobrazili na *Grafe 5*.

Graf 5: Sklon ku kúpe značky automobilu



Zdroj: vlastné spracovanie

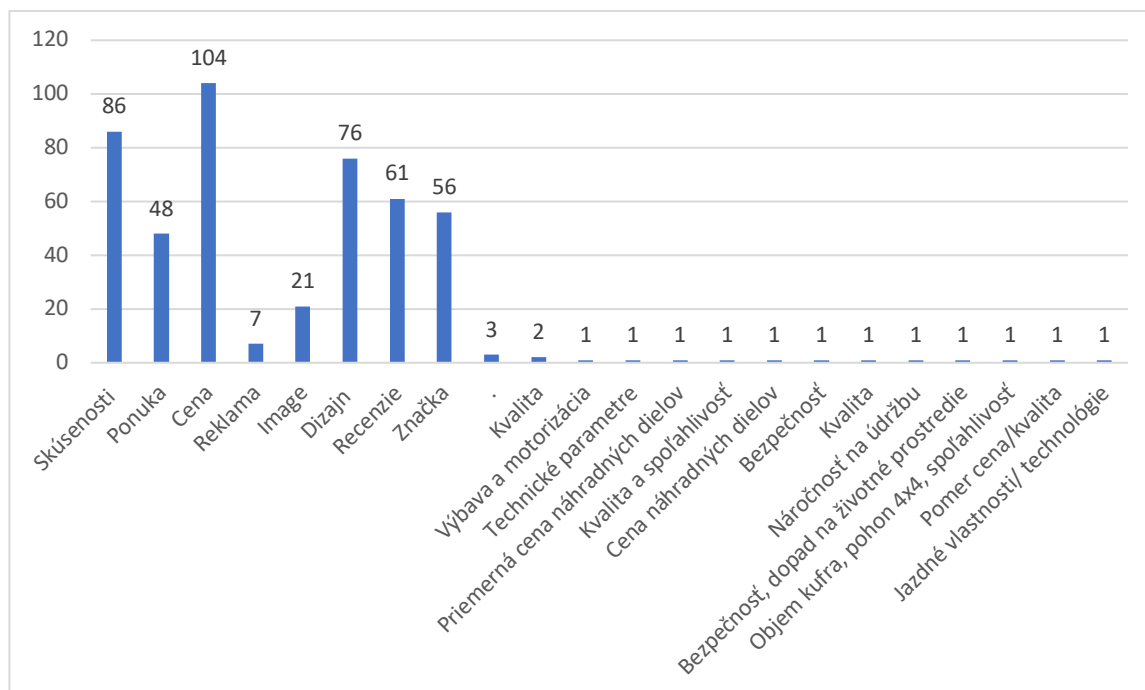
Z Grafu 5 vyplýva, že až 47 odpovedí sa prikláňalo k značke ŠKODA, vďaka čomu môžeme konštatovať obľúbenosť tejto automobilky u skúmanej populácie oproti jej konkurentom z odvetvia. Nasledoval ju Volkswagen, ktorý označilo až 36 opýtaných. Podobnú mieru obľúbenosti evidujeme u značiek Hyundai, Kia a Toyota, ktorých obľúbenosť u respondentov predstavuje v priemere 7,38 %. Až 13,29 % opýtaných označilo možnosť, že by si nekúpili žiadnu z uvedených značiek automobilov. Preto predpokladáme, že títo respondenti by uprednostnili prémiovejšie značky, ktoré v našom výbere neboli uvedené, pretože ich samotná spoločnosť nepovažuje za svojich priamych konkurentov, keďže sa neradí medzi prémiové značky. Medzi najmenej obľúbené možnosti u našej vzorky môžeme zaradiť automobilové spoločnosti: Citroën, Fiat, Nissan a Opel, ktoré by si nevybral žiaden človek z našej vzorky.

Otázka č.7: Ktoré z uvedených faktorov vás ovplyvňujú pri výbere automobilu?

V tejto otázke bolo našim cieľom zistiť, ktoré z uvedených faktorov by najviac ovplyvnil rozhodovanie opýtaných, ak by sa rozhodli kúpiť auto, prípadne, čo ich v minulosti najviac ovplyvnilo pri výbere automobilu. Na výber mali z deviatich možností, kam sme zaradili: predošlé skúsenosti, ponuku, ktorá sa v daný moment na trhu nachádza, cenu, ktorú sú ochotní a schopní zaplatiť, reklamnú aktivitu a image značiek, dizajn jednotlivých modelov, ktoré sa na trhu nachádzajú, recenzie získané z rôznych portálov a od známych, a samozrejme samotnú značku, ktorá vo veľkej miere môže ovplyvniť ich výber.

Zároveň si mohli vybrať aj možnosť iné, kde popísali nami neuvedené faktory, ktoré ich pri výbere ovplyvnili. Všetky odpovede sú zaznamenané v *Grafe 6*.

Graf 6: Faktory ovplyvňujúce výber automobilu



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa *Grafu 6* vieme povedať, že najviac sa naši respondenti zhodujú v tom, že ich výber je ovplyvnený v prvom rade cenou. To môže súvisieť so stále rastúcimi cenami automobilov, infláciou a zároveň so zvyšujúcimi sa nákladmi jednotlivcov a domácností na základné životné potreby, čím sa im znižuje obnos finančných prostriedkov na tovary a služby, ktoré nie sú pre život nevyhnutné.

Dôležitým faktorom pri výbere sú aj predošlé skúsenosti, vďaka ktorým sa môžu opätovne rozhodnúť pre automobil určitej značky, alebo naopak, sú kvôli nim odradení od kúpy.

Dizajn a ponuka sú tiež často spomínané, pretože ľudia si potrpia na vzhľad, moderné spracovanie, využívané inovácie. Zároveň to súvisí aj s ponukou, pretože dizajn patrí medzi subjektívny aspekt rozhodovania a každému človeku sa páči niečo iné. Preto by podniky mali dbať na šírku svojho portfólia, ponuku farieb, rôznych výbav, diskov, atď., aby si z neho dokázal vybrať každý na základe svojich potrieb.

Recenzie tiež vo veľkej miere ovplyvňujú rozhodovanie o kúpe, čo znamená, že značky by si mali potrpieť na kvalite svojich produktov a poskytovaných služieb, aby tak

dokázali šíriť svoje dobré meno, pretože zlé recenzie sa šíria omnoho rýchlejšie ako tie dobré.

Zaujímavým faktom je, že respondentov takmer vôbec pri ich výbere neovplyvňuje reklamná aktivita spoločností, prípadne u nich môže ísť o reklamnú slepotu. Znamená to, že vedome, ale najmä podvedome ignorujú rozličné typy reklám, reklamám sa dokonca vyhýbajú.

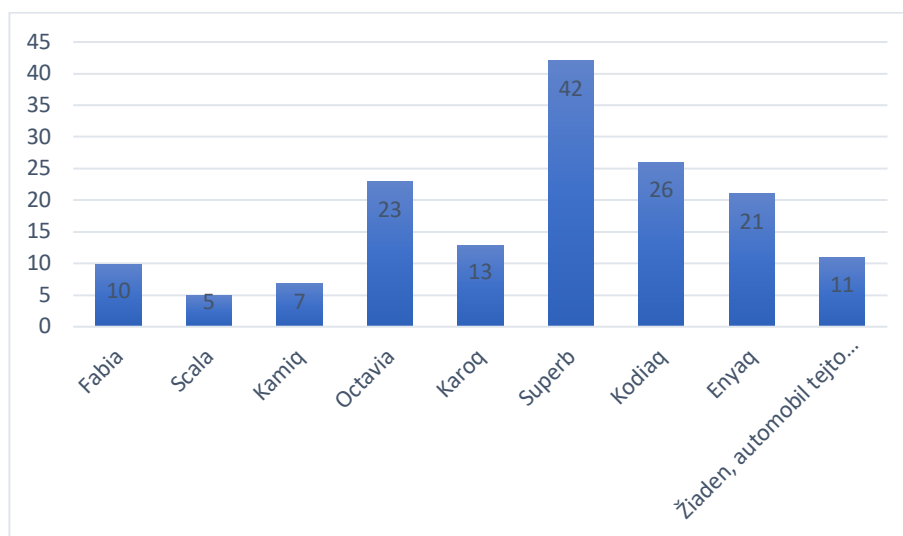
Často vyskytujúcou sa odpoveďou bola aj kvalita. Tá sa môže týkať samotného prevedenia automobilu, náhradných dielov, servisu, súčiastok, služieb a mnohých iných vecí. Zároveň je pre nich dôležitá motorizácia, pohon, výbava a rôzne technické parametre.

Nasledujúca sekcia otázok sa týkala produktov značky ŠKODA- obľúbenosti jednotlivých modelov značky, ich vlastností a elektromobilov.

Otázka č.8: Ktorý z modelov značky ŠKODA by ste si vybrali?

Respondentov sme sa pýtali, ktorý z modelov značky ŠKODA by si vybrali, aby sme zistili obľúbenosť jednotlivých modelov, a naopak, o ktoré modely nie je až taký záujem. Na výber mali z aktuálneho modelového portfólia značky. Na výber bola aj možnosť, že by si nevybrali žiaden z modelov, pretože túto značku by si z určitého presvedčenia vôbec nevybrali. Jednotlivé odpovede sú znázornené na *Grafe 7*.

Graf 7: Obľúbenosť modelov značky ŠKODA



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme na *Grafe 7* vidieť, až 26,6 % ľudí z nášho prieskumu by si vybralo model ŠKODA Superb. Ide o vlajkovú loď značky ŠKODA, ktorá poskytuje luxus, ako

žiaden zo zvyšných modelov. Aj keď ide o automobil strednej triedy, zvykne sa radiť aj medzi vyššiu strednú triedu. Poskytuje priestranný interiér, veľký batožinový priestor, ticho pri jazde a množstvo jazdných asistentov. Veľmi obľúbenými sú aj modely Octavia, Kodiaq a Enyaq, pričom sú všetky úplne rozdielne.

ŠKODA Octavia drží titul slovenské Auto roka 2021, vďaka svojej technickej vyspelosti, dizajnu, cenovej dostupnosti, priestrannosti, ale aj širokou ponukou úsporných motorov a pohonov. Zároveň je dostupná vo viacerých prevedeniach, čím dokáže osloviť rôzne skupiny užívateľov.

Oproti predošlým dvom modelom je model ŠKODA Kodiaq veľké SUV, ktoré poskytuje až sedem miest na sedenie a priestranný batožinový priestor. Je vhodnou voľbou najmä pre väčšie rodiny s deťmi.

Model ŠKODA Enyaq, ktorý by si vybralo vyše 13 % respondentov je prvým plne elektrickým SUV značky ŠKODA. Je určený najmä pre priaznivcov „zelených“ inovácií a moderných technológií. Záujem respondentov o elektromobil môže byť spojený aj s novým zákonom schváleným Európskym parlamentom, ktorý hovorí o zákaze predaja spaľovacích motorov od roku 2035.⁸⁰ Zároveň tento záujem môže byť spôsobený neustálym tlačením elektromobility do popredia.

Najmenej respondentov by siahlo po modely ŠKODA Scala, ktorá sa veľkostne a dizajnovovo nachádza niekde medzi modelom Fabia a Octavia.

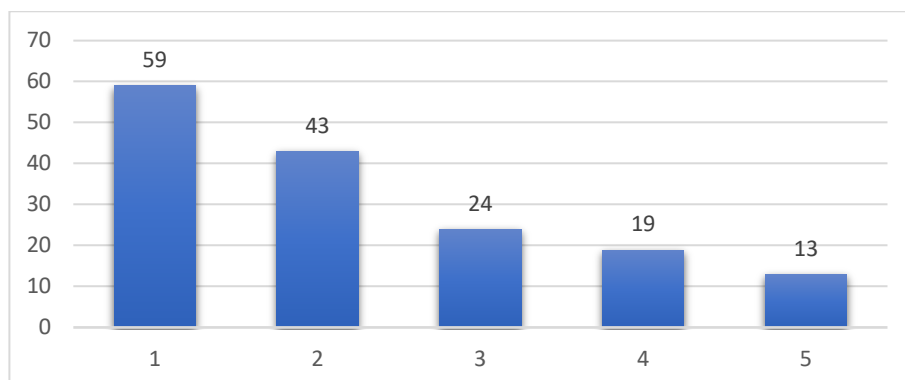
11 odpovedí sa prikláňa k názoru, že by si nevybrali ani jeden z modelov. Predpokladáme, že respondenti sú verní inej značke automobilu, prípadne preferujú autá vyššej triedy.

Otázka č.9: Automobily značka ŠKODA považujem za: (1-úplne sa stotožňujem; 5-vôbec sa nestotožňujem).

Táto otázka bola zameraná na preskúmanie postoja respondentov k jednotlivým faktorom týkajúcim sa modelov značky ŠKODA. Pýtali sme sa na to, či automobily tejto značky považujú za rodinné, spoľahlivé, športové, pohodlné, dostupné, luxusné, bezpečné, priestranné a elegantné. Svoj postoj mohli vyjadriť na základe škály 1-5, pričom 1 predstavovala úplné stotožnenie sa s výrokom a 5 symbolizovala nestotožnenie sa s uvedeným tvrdením, čo zobrazujeme na *Grafoch 8-16*.

⁸⁰ ŠIMOVIČ, Mário. EÚ definitívne schválila zákaz predaja spaľovákov. 2023. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné na: <https://fontech.startitup.sk/eu-definitivne-schvalila-zakaz-predaja-spalovakov-nemecko-suhlasi-rozhodli-co-bude-s-e-palivami/>.

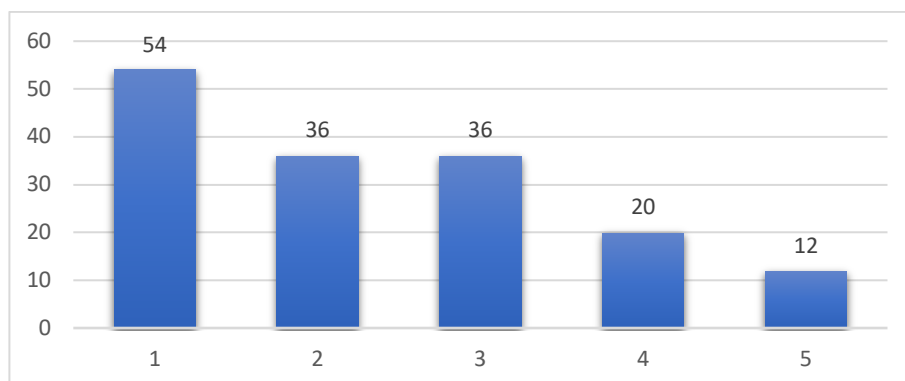
Graf 8: Postoj respondentov k faktoru RODINNÉ



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 8 vypovedá o tom, že 37,34 % ľudí zúčastnených na prieskume sa úplne stotožňuje s tvrdením, že automobily značky ŠKODA sú určené prevažne pre rodiny. Predpokladáme teda, že veľkú časť ľudí, ktorí si kúpia automobil značky ŠKODA predstavujú páry, manželia, prípadne rodiny s deťmi. Na druhej strane, iba 13 respondentov predstavujúcich 8,23 % všetkých odpovedí vôbec nepovažuje značku ŠKODA za rodinnú. Títo ľudia si mohli pri tomto faktore predstaviť viac športové modely určené skôr pre jednotlivca do práce, na zábavu alebo ako firemné vozidlo.

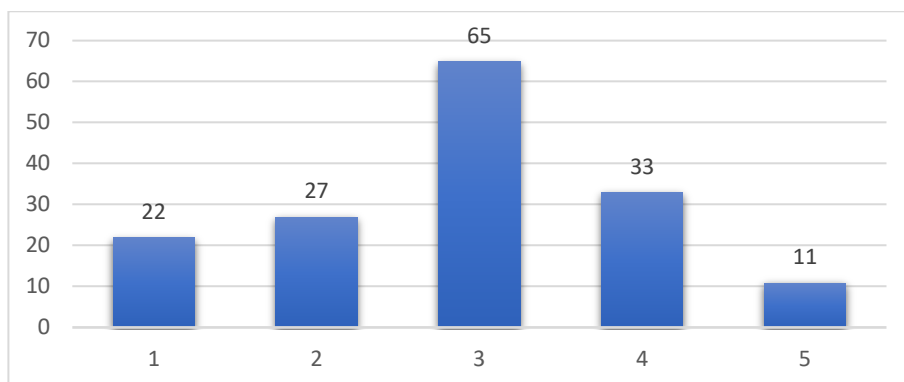
Graf 9: Postoj respondentov k faktoru SPOLĀHLIVÉ



Zdroj: vlastné spracovanie

Spôľahlivosť vozidiel značky ŠKODA vníma väčšina respondentov pozitívne, na čo poukazuje *Graf 9*. 59,96 % odpovedajúcich označilo pri faktore spoľahlivosť možnosť 1 alebo 2, ktoré reprezentujú výrok, že sa úplne stotožňujú a stotožňujú s výrokom. Na základe toho predpokladáme, že títo respondenti nemali závažné technické problémy so značkou ŠKODA. 32 respondentov by nepriradilo automobilom tejto značky vlastnosť spoľahlivé.

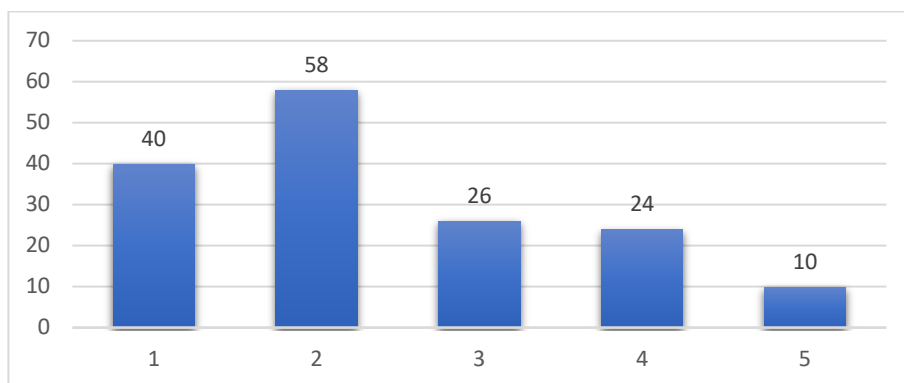
Graf 10: Postoj respondentov k faktoru ŠPORTOVÉ



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri faktore športové, ktorý poukazuje *Graf 10* sa až 41,14 % odpovedajúcich k tomu vyjadriť nevedelo a nemalo ucelený názor a zvyšné názory vzorky sa rozchádzajú. 49 ľudí zo vzorky sa stotožňuje s tvrdením, že automobily sú športové a zvyšných 44 respondentov ich takto nevníma. Tento faktor je vysoko pravdepodobne ovplyvnený požiadavkami jednotlivých respondentov.

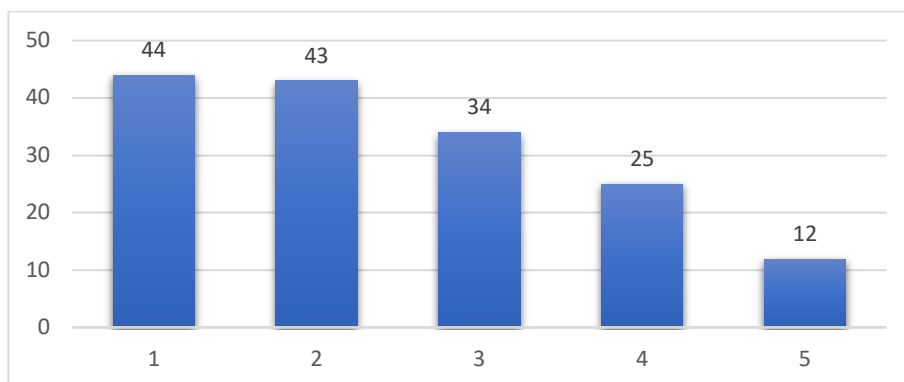
Graf 11: Postoj respondentov k faktoru POHODLNÉ



Zdroj: vlastné spracovanie

Z *Grafu 11* vyplýva, že 62,03 % odpovedí sa stotožnilo s tvrdením, že vozidlá značky ŠKODA sú pohodlné. Môže tomu prispieť kvalitné prevedenie interiéru, dostatok miesta na sedenie a úložného miesta. Zvyšní respondenti, ktorí sa s tvrdením nestotožňujú môžu byť zvyknutí na iný komfort.

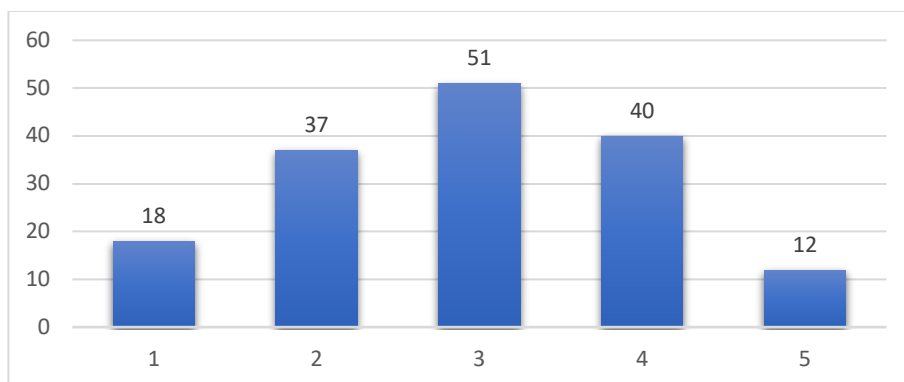
Graf 12: Postoj respondentov k faktoru DOSTUPNÉ



Zdroj: vlastné spracovanie

Na *Grafe 12* môžeme vidieť, že 87 ľudí zo vzorky považuje automobily značky ŠKODA za dostupné a teda ich cena im nepríde príliš vysoká, naopak iba 12 ľudí ich vníma ako príliš drahé, keďže sa vôbec nestotožňujú s tvrdením.

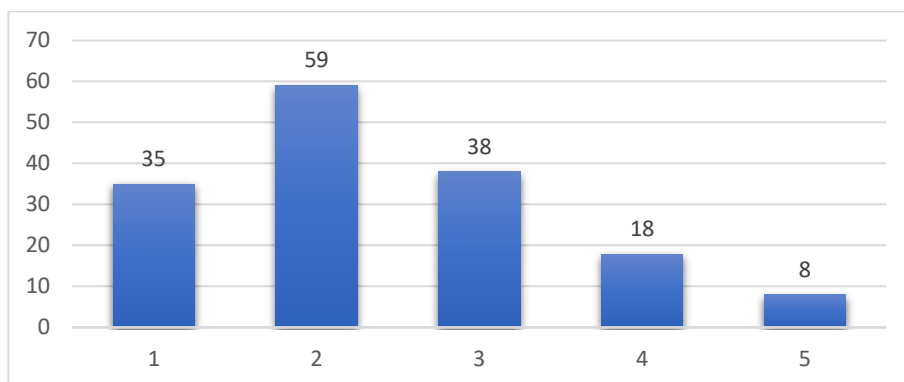
Graf 13: Postoj respondentov k faktoru LUXUSNÉ



Zdroj: vlastné spracovanie

Z *Grafu 13* vyplýva, že 32,28 % ľudí zo vzorky tento faktor nevie posúdiť. Názory zvyšných 67,72 % vzorky sa znova delia takmer na polovicu. 55 respondentov vníma automobily značky ŠKODA ako luxusné, oproti 52 respondentom, ktorí si myslia pravý opak. Ich názor môže byť ovplyvnený tým, aký automobil vlastní, ako vnímajú luxus alebo s akou výbavou a modelmi áut značky ŠKODA mali skúsenosť.

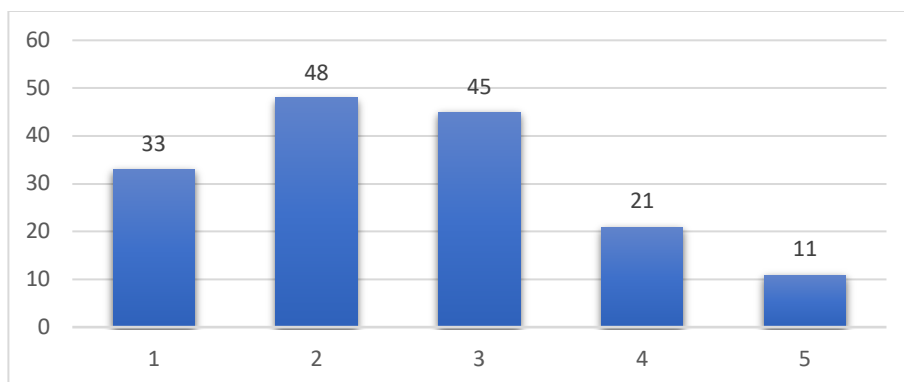
Graf 14: Postoj respondentov k faktoru BEZPEČNÉ



Zdroj: vlastné spracovanie

Na *Grafe 14* môžeme vidieť 59,49 % stotožnenie s tvrdením, že vozidlá značky ŠKODA sú bezpečné. 16,46 % sa nestotožňuje s tvrdením, pričom tento fakt môže byť spôsobený zlou skúsenosťou.

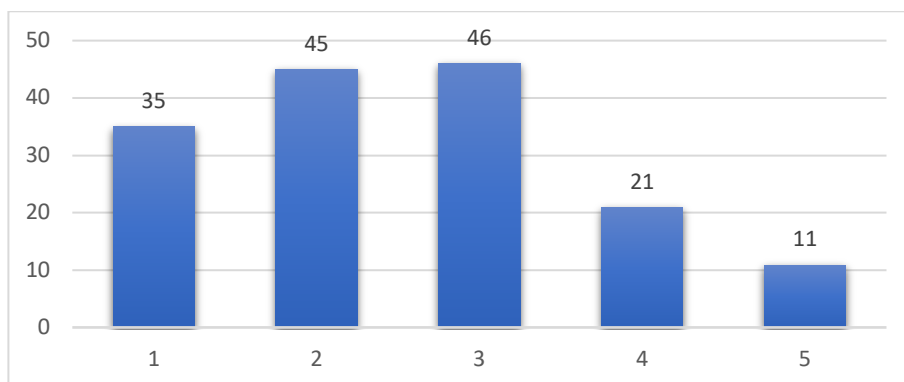
Graf 15: Postoj respondentov k faktoru PRIESTRANNÉ



Zdroj: vlastné spracovanie

Postoj odpovedajúcich k priestrannosti vidíme na *Grafe 15*. Priestrannosť považuje 51,27 % respondentov za vlastnosť, ktorou sa môžu vyznačovať automobily značky ŠKODA. Iba 6,96 % vzorky sa s výrokom vôbec nestotožňuje.

Graf 16: Postoj respondentov k faktoru ELEGANTNÉ



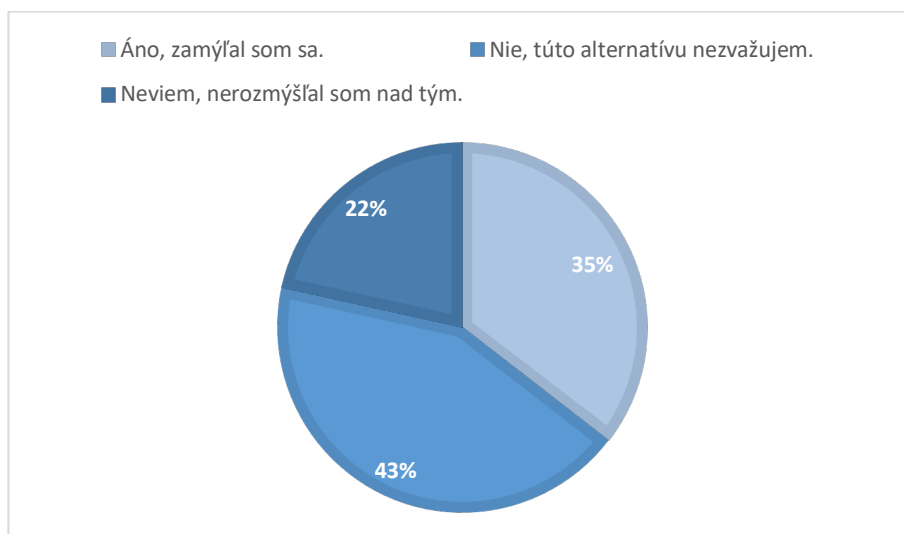
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 16 vypovedá o názore respondentov stotožňujúcim sa tvrdením, že vozidlá značky ŠKODA sú elegantné. Stotožňuje sa s tým 80 ľudí zo vzorky. 29,11 % vzorky to nevie posúdiť a zvyšných 20,25 % respondentov sa s tvrdením nestotožňuje.

Otázka č.10: Zamýšľali ste sa nad kúpou elektromobilu?

Keďže značka ŠKODA sa v najbližších rokoch chystá priniesť na trh niekoľko novinek z radu plne elektrických automobilov, na našich respondentov sme smerovali otázku, či sa vôbec niekedy zamýšľali nad kúpou elektromobilu, alebo túto alternatívu vôbec nezvažovali a radšej zvolia auto so spaľovacím motorom. Na výber mali z troch možností, ktoré sú vyobrazené na *Grafe 17*.

Graf 17: Tendencia k nákupu elektromobilu



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa *Grafu 17* 43 % opýtaných vôbec nezvažuje kúpu elektromobilu. Tento postoj môže byť spôsobený mnohými nezodpovedanými otázkami ohľadne ekologickejšnosti elektromobilov a zároveň ich vyššej cene oproti autám so spaľovacími motormi.

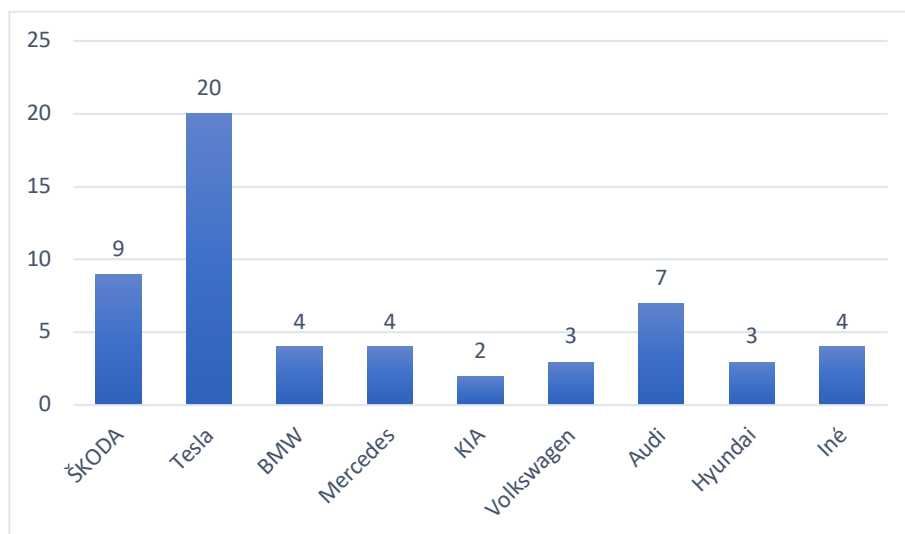
56 ľudí zastupujúcich 35 % z našej vzorky sa už niekedy zamýšľalo nad možnosťou, že by si elektromobil zakúpili.

Zvyšní opýtaní sa nad tým vôbec nezamýšľali a nevyjadrili svoj behaviorálny zámer.

Otázka č.11: Akú značku by ste si vybrali pri kúpe elektromobilu?

Táto otázka nadväzovala na predchádzajúcu otázku a zobrazila sa iba 56 respondentom, ktorí v predošlej otázke označili možnosť: „áno, zamýšľal som sa nad kúpou elektromobilu“. Na výber mali z 8 značiek dostupných na našom trhu. Poslednou možnosťou bola „iné“, kam mohli napísať ľubovoľnú značku elektromobilu, ktorá sa nenachádzala medzi uvedenými možnosťami. Na odpovede našich respondentov poukazuje nasledujúci *Graf 18*.

Graf 18: Výber značky elektromobilu



Zdroj: vlastné zobrazenie

Ako vyplýva z *Grafu 18*, 20 ľudí z našej vzorky (35,71 %) by si vybralo niektorý z modelov značky Tesla, ktorá sa zaoberá čisto vývojom a výrobou elektromobilov a je jednou z najznámejších značiek ponúkajúcich elektromobily.

16 % označilo značku ŠKODA, čím sa medzi našimi respondentmi zvažujúcimi nákup elektromobilu zaradila na druhé miesto napriek tomu, že v súčasnosti ponúka iba 2 plne elektrifikované modely (Enyaq iV a Enyaq Coupé iV).

Vysoký podiel dosiahla aj značka Audi, konkrétne 12,5 %, ktorá ponúka až 6 čisto elektrických modelov.

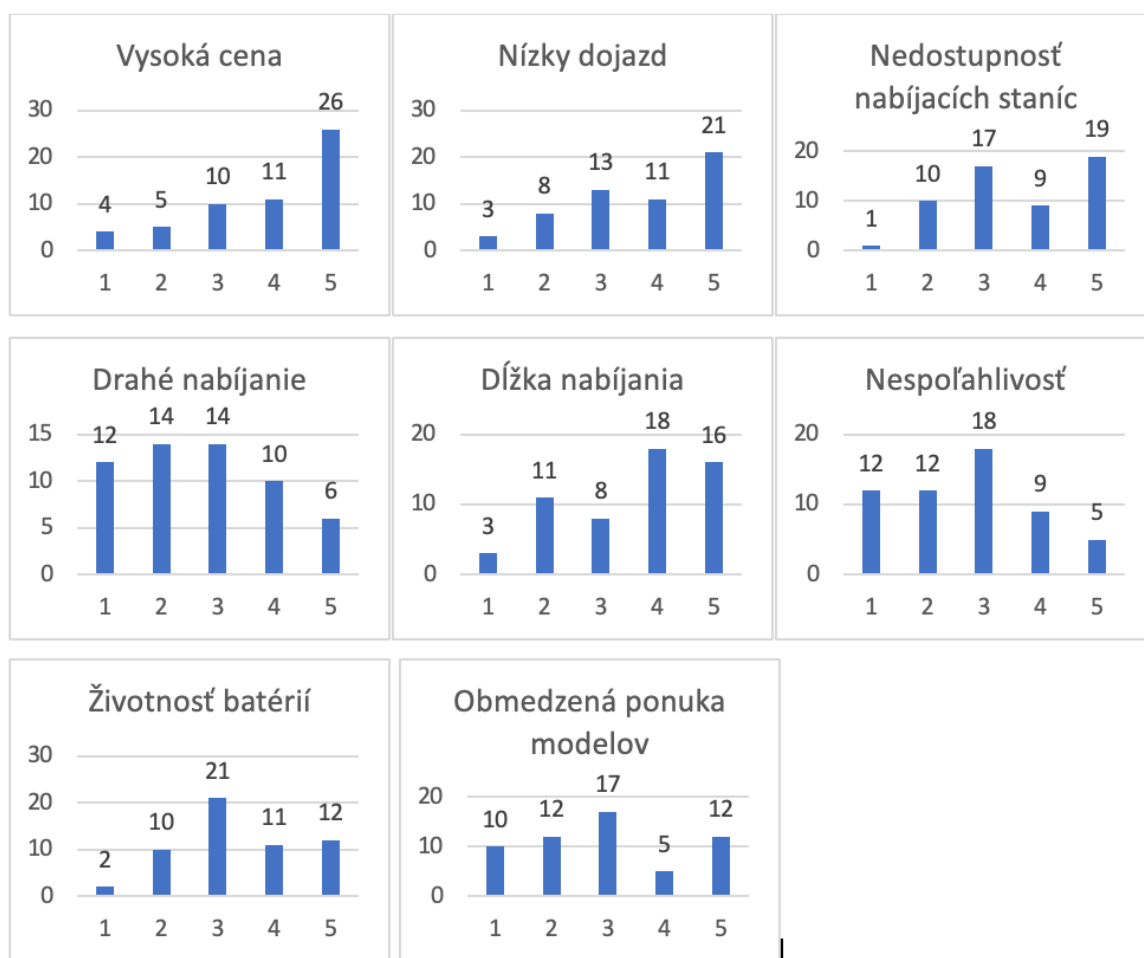
Zvyšné značky sa umiestnili s približne rovnakým zastúpením, v priemere 5,7 %.

Zaujímavú odpoveď sme zaznamenali v možnosti iné, kde respondentka uviedla, že by si rada kúpila elektromobil značky ŠKODA, no nakoniec by kvôli cene skončila u inej lacnejšej varianty.

Otázka č.12: Ktoré z nasledujúcich faktorov považujete za najväčšie nedostatky elektromobilov, kvôli ktorým by ste nezvažovali ich kúpu? (1-nevnímam ako nedostatok; 5- závažný nedostatok)

Otázka týkajúca sa najväčších nedostatkov elektromobilov bola položená iba respondentom, ktorí už uvažovali nad kúpou elektromobilu, či už v kladnom, alebo zápornom smere. Chceli sme zistiť, ktoré z uvedených faktorov by pre nich predstavovali najväčšie prekážky kúpy elektromobilu. Uviedli sme 8 faktorov, na čo poukazuje *Graf 19*, ku ktorým sa mohla naša skúmaná vzorka vyjadriť v škále od 1-5, pričom číslo 1 predstavovalo tvrdenie, že to nevnímajú ako nedostatok a 5 symbolizovalo závažný nedostatok.

Graf 19: Nedostatky elektromobilov



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme na *Grafe 19* vidieť, najviac respondentov označilo za závažný nedostatok vysokú cenu, ktorá tvorí podstatný faktor pri ich rozhodovaní o kúpe elektromobilu. Priemerné ceny áut so spaľovacími motormi a priemerné ceny elektromobilov nie sú ani zďaleka vyrovnané. Vysoká cena elektromobilov je spôsobená vyššou cenou komponentov, zložitým technologickým postupom a zároveň objemom výroby, ktorý je nižší ako u spaľovacích automobilov.

Ďalšími faktormi, ktoré veľká časť našich respondentov vníma ako závažné nedostatky sú nízky dojazd, dĺžka nabíjania a nedostupnosť nabíjacích staníc. Môže to byť problémom hlavne pre tých, ktorí denne prechádzajú dlhšie vzdialenosti, najmä na diaľniciach. Elektromobily sa pri vyššej rýchlosti rýchlejšie vybíjajú, čo spôsobuje potrebu zastaviť kvôli nabíjaniu. Zároveň naše cesty nezabezpečujú dostatočný počet rýchlo nabíjacích staníc, čím sú vodiči nútení k zdĺhavejšiemu nabíjaniu, čo im dĺžku cesty podstatne predĺži a preto sa im tento spôsob dopravy javí ako neefektívny.

Ako nedostatok elektromobilov je u veľkej časti respondentov vnímaná aj životnosť batérií.

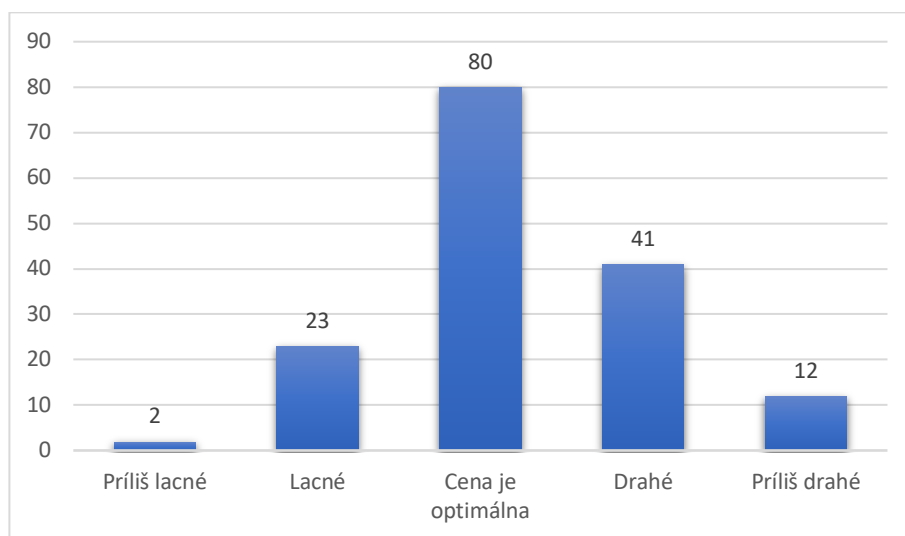
Faktory, ktoré pre väčšiu časť našich respondentov nepredstavujú príliš výraznú prekážku sú nespoľahlivosť a obmedzená ponuka modelov.

V nasledujúcej sekcii budeme skúmať cenovú citlivosť našej vzorky a to, ako vnímajú cenu automobilov skúmanej značky ŠKODA.

Otázka č.13: Automobily značky ŠKODA považujete za: (1-lacné; 5- príliš drahé)

Na otázku týkajúcu sa ceny automobilov značky ŠKODA sa mohli naši respondenti vyjadriť pomocou škály, v ktorej 1 predstavovala tvrdenie, že ide o príliš lacné autá a 5 zastupovala tvrdenie, že automobily značky ŠKODA sú príliš drahé. Ich odpovede sme graficky zobrazili na *Grafe 20*.

Graf 20: Vnímanie cenovej hladiny automobilov značky ŠKODA



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa *Grafu 20* môžeme vidieť, že 80 respondentov, čo predstavuje 50,6 % podiel zo všetkých opýtaných považuje cenu áut značky ŠKODA za optimálnu, a teda ani nie príliš vysokú, ani príliš nízku. Cena produktov je podľa nich hodná kvalite a prevedeniu.

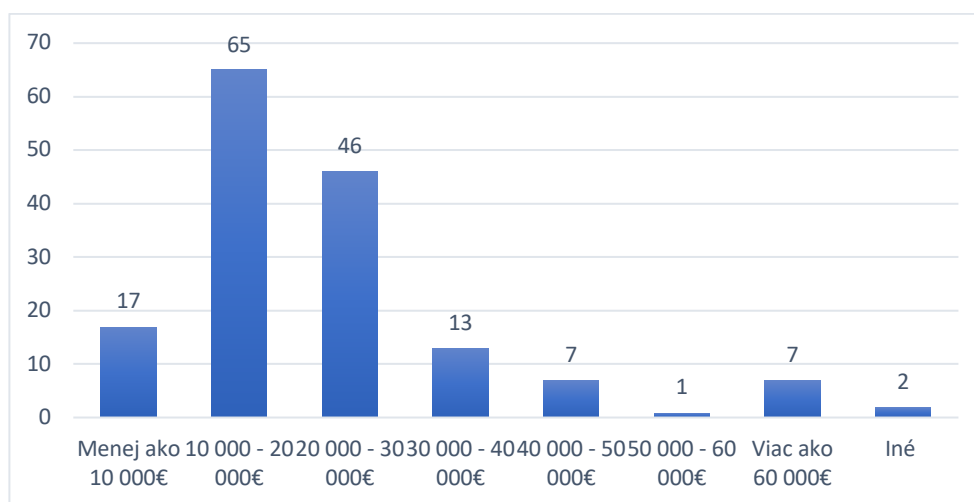
Pre ďalšiu skupinu respondentov sú tieto autá drahé, resp. príliš drahé a nemôžu si ich dovoliť. Táto skupina tvorí 33,5 % našej vzorky.

Poslednou skupinou sú respondenti, ktorí tieto automobily považujú za lacné alebo príliš lacné. V tejto skupine sa nachádza 25 opýtaných, ktorí tvoria 15,8 %.

Otázka č.14: Ak by ste zvažovali kúpu automobilu, koľko by ste boli ochotní zaň zaplatiť?

Našich respondentov sme sa pýtali, ak by zvažovali kúpu automobilu, akú sumu by zaň boli ochotní zaplatiť. Na výber sme im dali 7 cenových intervalov. Zohľadnili sme aj možnosť zakúpenia jazdeného vozidla a rovnako vozidiel rôznych cenových kategórií. Ich odpovede sme zobrazili na *Grafe 21*.

Graf 21: Cenové rozpätie, ktoré sú ochotní respondenti zaplatiť za automobil



Zdroj: vlastné spracovanie

Z *Grafu 21* vyplýva, že najväčší podiel odpovedí, až 41,1 %, sme zaznamenali pri intervale 10 000 – 20 000€. V tomto intervale je možné zakúpenie buď jazdeného vozidla, prípadne menšieho vozidla nižšej alebo strednej triedy, keďže ceny nových automobilov rapídne stúpajú, čo je zapríčinené vysokou úrovňou inflácie, vojnou na Ukrajine, stále pretrvávajúcimi dopadmi koronavírusu, nedostatok káblových zväzkov a čipov a množstvo ďalších faktorov.

46 respondentov je ochotná za automobil zaplatiť 20 000 – 30 000€, čo predstavuje 29,1 %.

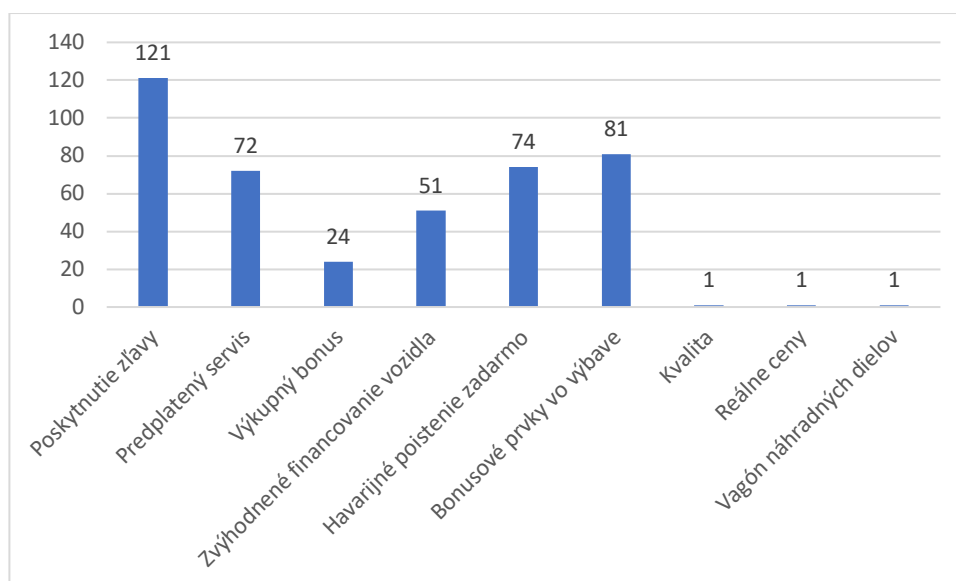
17 respondentov je ochotných zaplatiť za auto maximálne 10 000€. Táto skupina tvorí 10,8 % celej skúmanej vzorky.

U skúmanej vzorky môžeme vidieť nízku tendenciu zaplatiť za automobil viac ako 40 000€. Z celej vzorky ich je iba 15, čo zastupuje 9,5 %.

Otázka č.15: Vaše rozhodnutie o kúpe automobilu by podporilo:

Skúmali sme, aké doplnkové služby by dokázali podporiť rozhodnutie potenciálnych zákazníkov ku kúpe automobilu. Pri tejto otázke mali opýtaní možnosť označiť viacero odpovedí. Do možných faktorov sme zahrnuli: poskytnutie zliav, predplatený servis, výkupný bonus, zvýhodnené financovanie, havarijné poistenie, bonusové prvky vo výbave a zároveň mohli respondenti zvoliť aj možnosť iné, kde mohli označiť vlastné faktory. Zastúpenie jednotlivých faktorov je zobrazené na *Grafe 22*.

Graf 22: Faktory ovplyvňujúce kúpu automobilu



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako sme už videli pri otázke týkajúcej sa ceny automobilov, ktorá tvorila prevažnú časť faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie o kúpe, rovnako, pri tejto otázke vidíme cenovú citlivosť respondentov, ktorú zachytáva *Graf 22*. Ich rozhodnutie by až v 121 prípadoch ovplyvnilo, medzi inými, poskytnutie zľavy.

Podstatným sú tiež bonusové prvky vo výbave, ktoré by dokázali ovplyvniť až 51,3 % opýtaných.

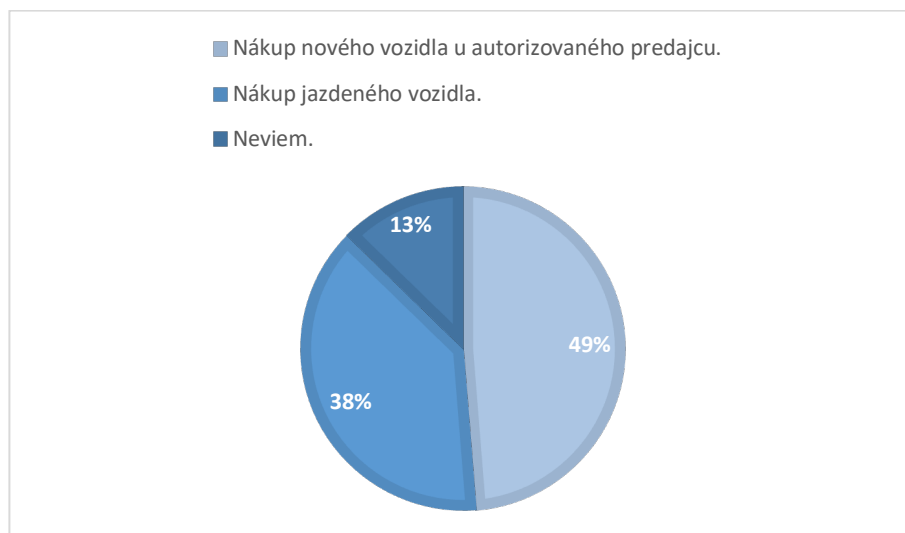
V priemere 46,2 % našej vzorky by zároveň presvedčil ku kúpe predplatený servis a predplatené havarijné poistenie.

Najmenej atraktívnym je výkupný bonus. Dokázal by ovplyvniť len 24 účastníkov výskumu zo 158. Môže to byť spôsobené tým, že viacerí si kupujú svoje prvé auto, tým pádom je pre nich tento faktor irelevantný.

Otázka č.16: Akú formu nákupu vozidla preferujete?

Našej vzorky sme sa pýtali, akú formu nákupu vozidla uprednostňujú. Na výber mali nákup nového vozidla, jazdeného vozidla alebo možnosť neviem, ak sa nad tým nikdy nezamýšľali alebo nepreferujú žiadnu z týchto foriem. Ich preferencie sme znázornili pomocou *Grafu 23*.

Graf 23: Preferovaná forma nákupu vozidla



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 23 poukazuje na fakt, že až 49 %, čo predstavuje 77 ľudí z našej vzorky uprednostňuje nákup nového auta u autorizovaného predajcu, aj keď hodnota auto už po opustení showroomu klesá o tretinu. Naopak 38 %, teda 61 opýtaných by si vybralo nákup jazdeného vozidla. 13 % našej vzorky sa k tejto otázke vyjadriť nevie.

Menej percentný podiel nákupu jazdených vozidiel môže byť spôsobený nedôverou ľudí voči súkromným predajcom a autobazárom. Môžu mať pochybnosti o technickom stave vozidla, zatažení vážnych havárií, pretáčaní tachometrov, boja sa falošných inzerátov a pod. Preto si vyberajú bezpečnejší a istejší variant.

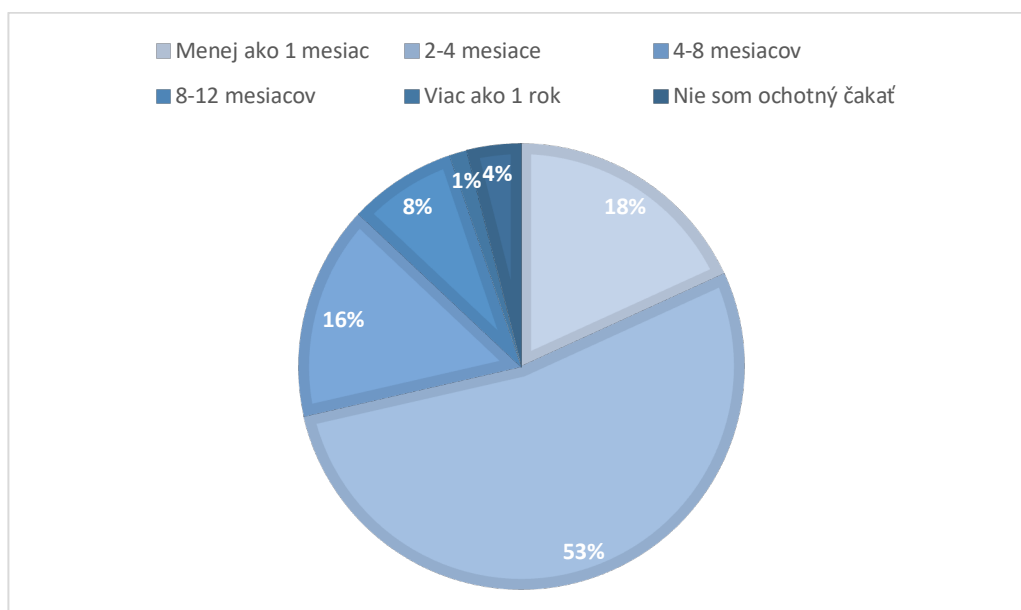
Otázka č.17: Ako dlho ste ochotní čakať za novým automobilom?

Táto otázka bola podmienenou otázkou k predošlej otázke týkajúcej sa preferencie nákupu nového, prípadne jazdeného vozidla, pričom sa zobrazila iba po zakliknutí odpovede „nákup nového vozidla u autorizovaného predajcu“.

Keďže je na trhu momentálne ťažká situácia týkajúca sa výroby nových vozidiel z dôvodu čipovej krízy, vojny na Ukrajine, nedostatku zväzkov a dopadov koronavírusu,

pýtali sme sa našich účastníkov prieskumu, ako dlho sú ochotní čakať za novým autom. Tendencie respondentov čakať za novým automobилоm sme predstavili pomocou *Grafu 24*.

Graf 24: Ochota čakať za novým autom



Zdroj: vlastné spracovanie

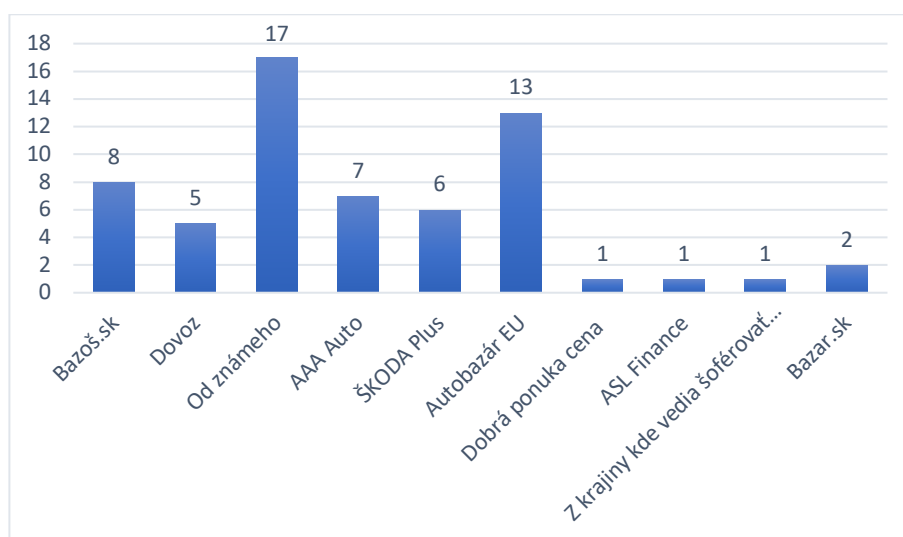
Z *Grafu 24* vyplýva, že podstatná časť vzorky, až 53 %, je ochotná čakať v rozmedzí 2-4 mesiacov. Druhá najpočetnejšia skupina s podielom 18 %, je ochotná čakať dokonca menej ako 1 mesiac, čo pri aktuálnej situácii na trhu príliš krátka doba. 12 respondentov je ochotných počkať si 4-8 mesiacov. 7 odpovedajúcich je ochotných čakať viac ako 8 mesiacov, medzi nimi aj 1 respondent schopný čakať dlhšie ako rok.

V našej vzorke sa našli aj 3 postoje, ktoré hovoria o tom, že nie sú ochotní v žiadnom prípade čakať.

Otázka č.18: Odkiaľ by ste si kúpili jazdené vozidlo?

Otázka, ktorou chceme zistiť najfrekventovanejší kanál na kúpu jazdeného vozidla sa objavil iba respondentom, ktorý v otázke č.16 označili možnosť „nákup jazdeného vozidla“, keďže iba oni tento spôsob zvažujú. *Graf 25* zobrazuje všetky odpovede, ktoré mali respondenti na výber a zároveň aj iné odpovede, ktoré sa v možnostiach nenachádzali.

Graf 25: Kanál na nákup jazdeného vozidla



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 25 vypovedá o tom, že najväčší podiel odpovedí tvoriaci 27,9 % z celkového počtu sa stotožnil s odpoveďou, že pri tejto forme nákupu vozidla by najviac preferovali nákup od známeho. Táto možnosť je preferovaná pravdepodobne kvôli tomu, že poznajú návyky a štýl jazdy majiteľa vozidla, je tam vyšší stupeň dôvery a možnosť dohody.

Druhou najpočetnejšou skupinou s 13 respondentmi a podielom 21,3 % vzorky sú ľudia, ktorí označili možnosť Autobazár EU- najväčší auto-moto inzertný portál pôsobiaci na Slovensku už od roku 2004.

Približne rovnaké zastúpenie môžeme vidieť u AAA Auto a Bazoš.sk, ktorých v priemere označilo 12,3 % vzorky.

6 ľudí z našej vzorky by si vybralo ŠKODA Plus. Tento program, ktorý zastrešuje priamo značka ŠKODA predstavuje nástroj na predaj jazdených vozidiel u autorizovaných predajcov ŠKODA AUTO, ktorý funguje nie len na Slovensku. Vozidlá ponúkané prostredníctvom tohto kanála musia spĺňať prísne kritériá kvality, čo zákazníkom garantuje dobrý technický stav vozidla.

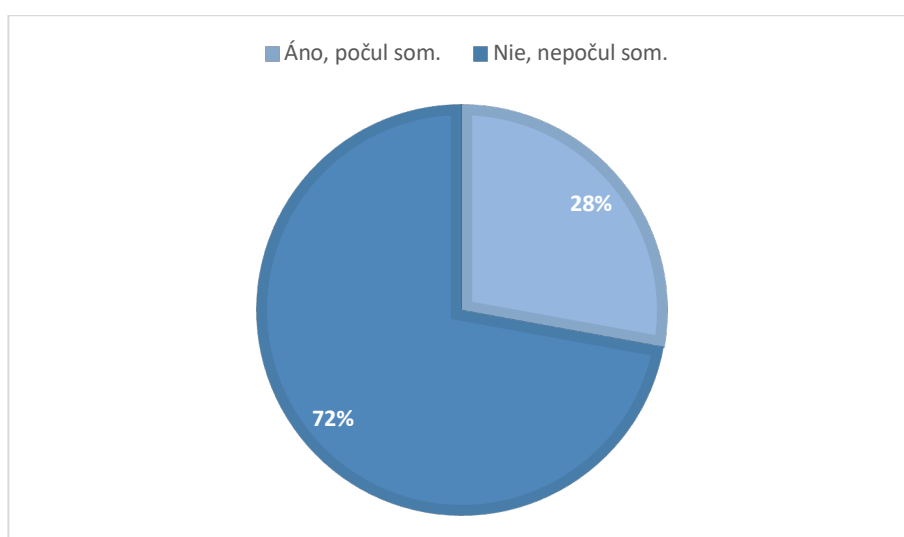
8,2 % osôb z nášho prieskumu by si auto doviezlo a zvyšní by si vybrali iné spôsoby nákupu.

Otázka č.19: Počuli ste už o programe ŠKODA Plus, ktorý je zameraný na predaj jazdených vozidiel u certifikovaných predajcov v predajnej sieti ŠKODA AUTO Slovensko?

Táto otázka patrila rovnako medzi podmienené otázky a zobrazila sa iba respondentom, ktorí označili za preferovanú formu nákupu nákup jazdeného vozidla.

Keďže ŠKODA AUTO priamo poskytuje služby predaja jazdených vozidiel, našej vzorky sme sa pýtali, či o takejto možnosti vôbec počuli. Odpovedajúci mali na výber iba 2 možnosti vyobrazené na *Grafe 26*, a teda buď o programe počuli, alebo nie.

Graf 26: Informovanosť o programe ŠKODA Plus



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 26 nám ukazuje, že až 72 % opýtaných, ktorí preferujú nákup jazdených vozidiel nikdy nepočuli o tejto možnosti, aj keď poskytuje množstvo výhod. Osobám, ktoré sa rozhodnú pre kúpu vozidla z tohto programu, ponúkajú výkup súčasného automobilu, individuálne podmienky financovania a certifikát kvality. Certifikát garantuje kvalitu, technický stav a overený pôvod automobilov. Zároveň je veľkou výhodou, že v tomto programe záujemcovia nájdu aj iné značky áut.

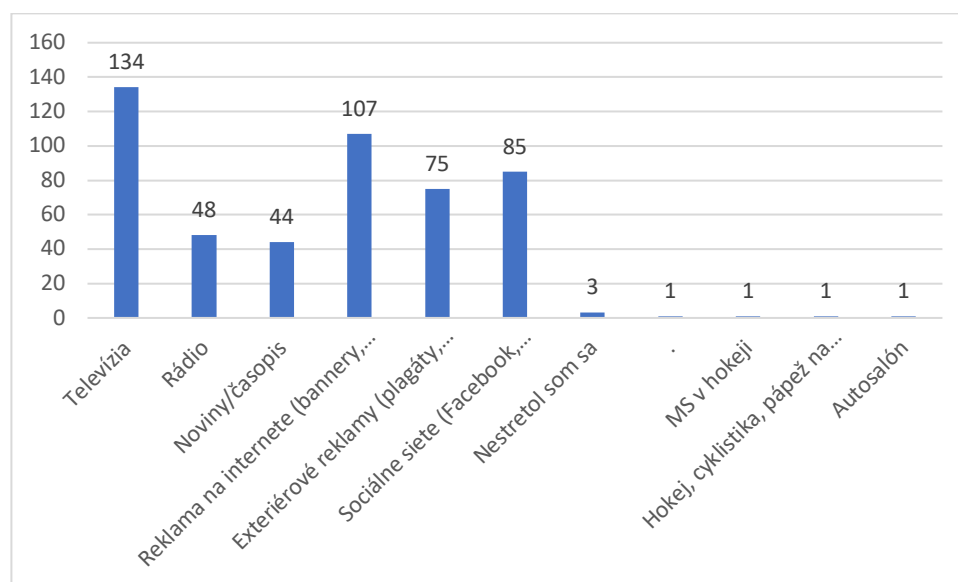
Nasledujúca sekcia otázok bola venovaná reklamnej aktivite značky ŠKODA.

Otázka č.20: Kde ste sa stretli s reklamou značky ŠKODA?

Respondenti mohli pri svojom výbere označiť viacero správnych možností a zároveň mohli napísať, ak reklamnú aktivitu tejto značky zaznamenali niekde inde ako na uvedených

kanáloch. Medzi odpoveďami sa nachádzali komunikačné kanály ako televízia, rádio, noviny alebo časopisy, reklama na internete, sociálne siete. Zároveň sme počítali s možnosťou, že reklama značky ŠKODA niektorých opýtaných zasiahnuť nemusela vôbec. Všetky odpovede sú zahrnuté na *Grafe 27*.

Graf 27: Komunikačné kanály značky ŠKODA



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe *Grafu 27* môžeme povedať, že 84,8 % opýtaných si reklamu značky ŠKODA všimlo v televízii. Najaktuálnejšou televíznou reklamou je „Akčné modely ŠKODA 30 edition“, ktorá sa týka oslavy 30 rokov značky ŠKODA na Slovensku. Poukazuje na vytvorenie limitovanej ponuky akčných modelov Fabia, Scala, Kamiq a Karoq. Pre túto limitovanú edíciu vytvorili špeciálny interiér, štýlový dizajn diskov, poskytujú výhodné financovanie a cenovú výhodu až 2500€ a 5-ročný predplatený servis a záruku. Aktuálne si v televízii môžu všimnúť súťaž so značkou ŠKODA AUTO Slovensko v spolupráci s Let's dance, kde môžu vďaka zaslaniu SMS vyhrať plne elektrické SUV ŠKODA Enyaq Coupé.

107 ľudí z nášho prieskumu (67,7 %) vníma reklamu značky na internete formou rôznych bannerov, video reklamy, google reklamy, display reklamy a pod.

Až 53,8 % respondentov si všima reklamnú aktivitu značky na sociálnych sieťach. Najviac aktívnou je na sieťach Instagram, Facebook, LinkedIn, no 23.6.2022 začala rozbiehať vlastný TikTok kanál a zaradila sa tak medzi prvé auto-moto značky aktívnej aj na tejto sociálnej sieti. Jej cieľom je priniesť novší a viac svieži obsah cielený predovšetkým

na mladšie cieľové skupiny zvyknuté na iný typ a formu informácií. Spoluprácu rozbehla so známymi influencermi: Michalom Totkom, Denisou Vyšňovskou, Selassiem, Martinom Klinčúchom a Matúšom Kolárovsým.

Pozornosť stále dokážu upútať aj vonkajšie reklamy ako billboardy, citylighty na peších zónach alebo v okolí MHD, bannery, plagáty a pod. Tento typ reklamy značky ŠKODA si všimlo 47,5 % opýtaných.

Stále menej ľudí oslovuje reklama v novinách, časopisoch a rádiu, priemerne iba 29,1 % z našej vzorky.

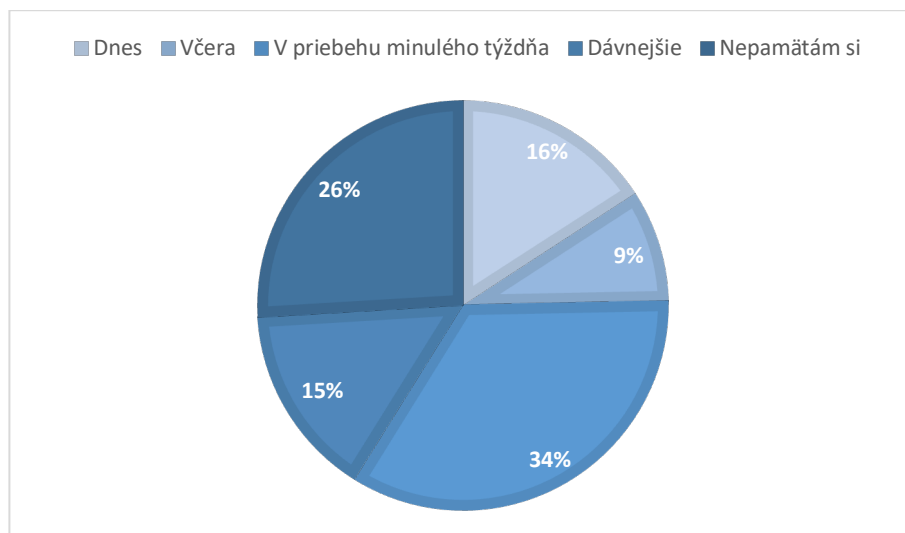
Čo je pozitívne, iba 3 ľudia z prieskumu odpovedali, že sa nestretli so žiadnym typom reklamy značky ŠKODA.

3 z opýtaných si všimli sponzorstvo v hokeji, cyklistike, zároveň pápežskú delegáciu, ale aj účasť na autosalónoch.

Otázka č.21: Kedy naposledy ste si všimli akýkoľvek typ reklamy značky ŠKODA?

Napriek tomu, že sa ľudia môžu denne stretnúť s reklamou značky na rôznych kanáloch, chceli sme zistiť, či si to aj aktívne uvedomujú, alebo iba „prejdú okolo“. Vnímanie značky a jej reklamnej aktivity respondentmi zobrazuje *Graf 28*.

Graf 28: Vnímanie reklamy značky ŠKODA



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 28 vykresľuje, že 25 % z našej vzorky si reklamu značky všimlo v uplynulých 2 dňoch. Ďalších 34 % si všimlo nejaký typ reklamy v priebehu minulého týždňa. Až 41 %

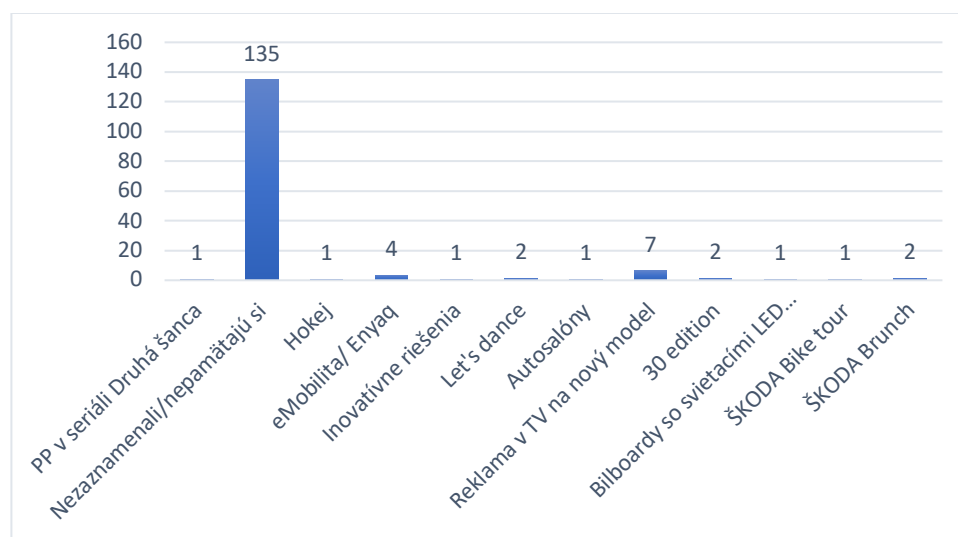
prieskumu, čo predstavuje 65 respondentov si reklamu všimlo dávnejšie prípadne si to vôbec nepamätajú.

Spôsobené to môže byť reklamnou slepotou, ktorá je v dnešnom svete úplne bežným javom. Je to spôsobené tým, že internetový, ale aj reálny svet je zahltený reklamou. To spôsobuje, že reklama sa pre ľudí stáva nudnou alebo rušivou a ide tu teda o selektívne ignorovanie. Svoju pozornosť teda zameriavajú primárne na to, o čo sa zaujímajú a čo hľadajú. Tým pádom ignorujú vplyvy, ktoré nesúvisia priamo s ich cieľom vyhľadávania a záujmu.

Otázka č.22: Zaznamenali ste v poslednom období kampaň, reklamu alebo spoluprácu značky ŠKODA, ktorá vás zaujala? Ak áno napíšte o čo šlo.

Poslednej otázke sme chceli zistiť, či naši respondenti priamo zaznamenali nejakú formu reklamy, spolupráce alebo partnerstva, ktorá ich nejakým spôsobom zaujala alebo im utkvela v pamäti. Pri tejto otázke sme im nedali na výber žiadnu možnosť, aby sme v nich nepodnecovali spomienku, chceli sme, aby sa vyjadrili sami. Odpovede sme zoskupili do *Grafu 29* podľa ich frekvencie nasledovne:

Graf 29: Reklamy značky ŠKODA, ktoré oslovili respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Z *Grafu 29* vyplýva, že až 85,4 % respondentov si nevedelo v danom momente spomenúť na konkrétnu reklamu, kampaň, video, spoluprácu, alebo čokoľvek, čo súviselo s marketingovou komunikáciou značky ŠKODA, prípadne ich nič, čo videli nezaujalo.

Zvyšných 14,6 % opýtaných uviedlo konkrétnu formu reklamy značky, ktorú si všimli. 7 z nich sa páčila reklama v televízii na nový model značky, a teda predpokladáme, že ide o reklamu na elektrický model Enyaq, ktorý je najnovším spomedzi modelov značky.

4 z nich zarezovala v spojení so značkou ŠKODA elektromobilita, prípadne samotný model Enyaq ako v predošlom prípade.

Vo zvyšných prípadoch sa nachádza **product placement v seriály Druhá šanca**, kde bol znova znázornený model Enyaq. **Partnerstvo s hokejom**- značka sa označuje za hrdého partnera slovenského hokeja už viac ako 20 rokov, pričom v poslednom roku nadviazala partnerstvo aj s dievčenským hokejovým klubom, Hokejovou galaxiou. Okrem hokeja ŠKODA sponzoruje aj najprestížnejšie preteky horských bicyklov- **ŠKODA Bike Open Tour**. V mysliach ľudí rezonuje aj reklamná súťaž v tanečnej šou **Let's dance**, kde môžu ľudia zaslaním SMS správy vyhrať plne elektrické SUV Enyaq Coupé. Respondenti si všimli aj komunikáciu eventu **ŠKODA Brunch**, na ktorom si môžu otestovať narodeninovú limitovanú edíciu modelov Fabia, Scala, Kamiq a Karoq a zároveň zažiť príjemný sobotňajší brunch v dilerstvách ŠKODA. Tento event sa zároveň spája aj s kampanou **30 edition** zameranou na oslavu 30.výročia pôsobenia značky na slovenskom trhu, ktorá sa vyskytla v našich odpovediach.

Niektorých z našej vzorky zaujali billboardy s LED svetlami, internetový spot týkajúci sa inovatívnych riešení, alebo účasť značky na autosalónoch.

4.2 Zodpovedanie výskumných otázok

V našom prieskume sme si vytýčili 2 výskumné otázky, ktoré odhaľujú pri hladine významnosti $\alpha=0,05$ existenciu vzťahov medzi jednotlivými faktormi, na ktoré sme sa pýtali v našom dotazníkovom prieskume. Vzťah medzi vytýčenými faktormi s ohľadom na charakter dát sme overovali pomocou kontingenčných tabuliek. Tie sme neskôr overovali pomocou Chi-square testu, ktorý posudzuje, či sú dané premenné od seba závislé, alebo naopak, medzi nimi neexistuje závislosť. Uvedený postup bol využitý pri všetkých troch výskumných otázkach.

Naším cieľom bolo zistiť, či existuje závislosť medzi vekom respondentov a vlastníctvom automobilu. Zároveň sme si položili otázku, či existuje závislosť medzi pracovným statusom ľudí zo skúmanej vzorky a formou nákupu vozidla- či teda preferujú nákup nového vozidla u autorizovaných predajcov, alebo by si skôr vybrali nákup jazdeného vozidla, prípadne sa nad tým nezamýšľali a je im to jedno.

Výskumná otázka č.1: Ako je možné definovať vplyv generačnej príslušnosti na vlastníctvo automobilu?

Výskumnou otázkou číslo 1 sme sa snažili odhaliť, či existuje závislosť medzi premennou generačná príslušnosť respondentov a vlastníctvom automobilu. Domnievame sa, že závislosť medzi uvedeným premennými existuje, keďže vychádzame z predpokladu, že mladšie generácie majú nižšie príjmy, čo je spôsobené tým, že veľká časť z nich stále študuje, čím má menej pracovných príležitostí. Na základe tohto predpokladu sme si stanovili hypotézy:

H0: Generačná príslušnosť nevplyva na vlastníctvo automobilu.

H1: Generačná príslušnosť má vplyv na vlastníctvo automobilu.

V *Tabuľke 9* sme zaznamenali početnosť respondentov jednotlivých generačných zoskupení podľa vlastníctva automobilu.

Tabuľka 9: Kontingenčná tabuľka k výskumnej otázke č.1

Generačná príslušnosť/Vlastníctvo auta	Áno	Nie	Nie, ale plánujem túto kúpu	Celkový súčet
1		1	1	2
2	25	4		29
3	35	2		37
4	38	28	24	90
Celkový súčet	98	35	25	158

*Legenda (1-Baby Boomers; 2-Generácia X; 3-Generácia Y; 4-Generácia Z)

Zdroj: vlastné spracovanie

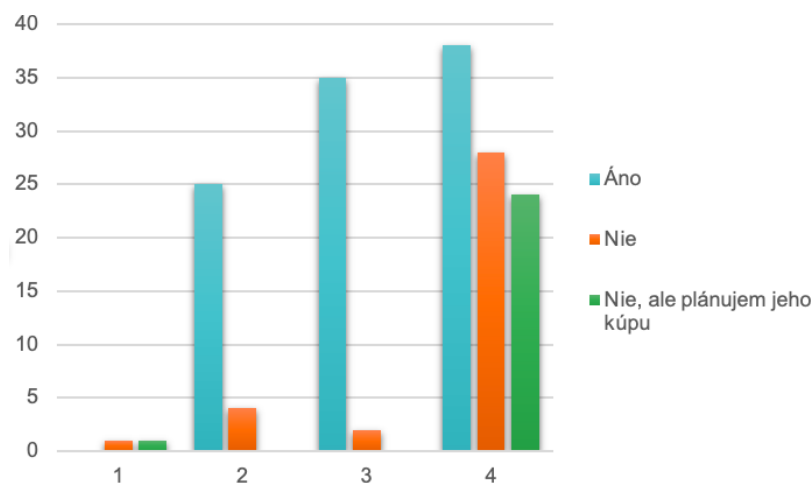
Ako môžeme vidieť v kontingenčnej *tabuľke 9* zobrazujúcej početnosť zástupcov vytýčených generácií v závislosti od vlastníctva automobilu, najväčší podiel z našej vzorky, ktorú tvorí 158 respondentov, zastupuje generácia Z (vek od 14- 28 rokov). Pri tejto skupine zároveň pozorujeme približne rovnaké rozdelenie zástupcov medzi odpovede. 42,22 % ľudí z Generácie Z už v súčasnosti vlastní automobil, ale až 57,78 % tejto skupiny automobil nevlastní, i keď 26,67 % plánuje v budúcnosti jeho kúpu. Predpokladáme, že túto skupinu

prevažne tvoria vysokoškolskí študenti záverečných ročníkov, ktorí plánujú po ukončení štúdia a začatí svojej pracovnej kariéry kúpu automobilu.

V *Tabuľke 9* zároveň môžeme vidieť, že prevažná časť z Generácií X a Y automobil vlastní. Pri Generácii Y (vek od 29-43 rokov) až 94,59 % zástupcov danej skupiny vlastní auto a iba 2 ho nevlastnia a ani neplánujú jeho kúpu. Podobne je tomu aj pri Generácii X (vek od 44-58rokov), z ktorej 86,21 % vlastní automobil a 4 respondenti ho nevlastnia a zároveň jeho kúpu neplánujú. Vekovo radíme spomínané Generácie X a Y medzi pracujúcich ľudí v produktívnom veku, u ktorých predpokladáme dostatočné finančné zabezpečenie. To môže byť faktorom, prečo tak veľké percento našej vzorky v danom vekom rozmedzí vlastní auto. Môžeme tiež predpokladať, že ľudia z tejto skupiny bez automobilu, nemajú tendenciu šoférovať, nemajú vodičský preukaz, radšej využívajú hromadnú dopravu alebo im to finančná situácia nedovoľuje.

V nasledujúcom *Grafe 30* sme na základe kontingenčnej tabuľky graficky zobrazili rozdelenie osôb podieľajúcich sa na prieskume podľa toho, čo vlastní automobil, plánujú jeho kúpu, alebo ho nevlastnia.

Graf 30: Vlastníctvo automobilu v závislosti od veku respondentov



*Legenda (1-Baby Boomers; 2-Generácia X; 3-Generácia Y; 4-Generácia Z)

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 30 graficky vyobrazuje početnosť zástupcov vytýčených generácií v závislosti od vlastníctva automobilu.

Po vytvorení kontingenčnej tabuľky sme z konkrétnych hodnôt vypočítali očakávané hodnoty zobrazené v *Tabuľke 10*, z ktorých sme následne pomocou Chi-square testu

vypočítali p-hodnotu, na základe ktorej sme vedeli určiť, či sú na sebe zvolené premenné závislé.

Očakávané hodnoty sme vypočítali pomocou vzorca:

$$\text{Očakávaná hodnota} = \frac{\text{súčet riadku} \times \text{súčet stĺpca}}{\text{celkový súčet}}$$

Očakávané hodnoty ku kontingenčnej tabuľke k výskumnej otázke č.1 zobrazujeme v *Tabuľke 10*.

Tabuľka 10: Očakávaná hodnota k výskumnej otázke č.1

Generačná príslušnosť/Vlastníctvo auta	Áno	Nie	Nie, ale plánujem túto kúpu
1	1,24	0,44	0,32
2	17,99	6,42	4,59
3	22,95	8,20	5,85
4	55,82	19,94	14,24
P-hodnota	1,3*10 ⁻⁵		
α	0,05		

Zdroj: vlastné spracovanie

Z *Tabuľky 10* vyplýva, že nami vypočítaná p-hodnota predstavovala 0,000013 (1,3*10⁻⁵), čo je menej ako $\alpha=0,05$, preto zamietame hypotézu H0 a prijímame alternatívnu hypotézu H1, ktorá znie, že pri hladine významnosti $\alpha=0,05$ existuje závislosť medzi generačnou príslušnosťou respondentov a vlastníctvom automobilu.

Preto by sme značke na základe výsledku odporučili zamerať sa pri vývoji produktov a ich následnej komunikácii na Generáciu Z, ktorá v najbližšom období rozmýšľa nad kúpou automobilu a mohla by teda pri svojom výbere zvažovať aj značku ŠKODA.

Výskumná otázka č.2: Ako môžeme definovať vzťah medzi pracovným stavom respondentov a preferovanou formou nákupu vozidla?

Poslednou výskumnou otázkou sme sa snažili dokázať, že existuje závislosť medzi pracovným stavom našich odpovedajúcich a tým, akú formu nákupu vozidla preferujú. Či

ide o nákup nového vozidla u autorizovaných predajcov, jazdeného vozidla, prípadne im to je jedno a nevedia odpovedať na túto otázku.

Stanovili sme si hypotézy:

H0: Neexistuje závislosť medzi pracovným stavom respondentov a preferovanou formou nákupu vozidla.

H1: Existuje závislosť medzi pracovným stavom respondentov a preferovanou formou nákupu vozidla.

Pre prijatie alebo vyvrátenie jednej z hypotéz sme spracovali kontingenčnú *tabuľku* 11, ktorá nám vyobrazuje preferovanú formu nákupu na základe pracovného stavu.

Tabuľka 11: Kontingenčná tabuľka k výskumnej otázke č.2

Preferovaná forma nákupu/ Pracovný stav	Nákup jazdeného vozidla	Nákup nového vozidla u autorizovaného predajcu	Neviem	Celkový súčet
Dôchodok	1			1
Nezamestnaný	2		1	3
Pracujúci študent	17	16	3	36
Študent	9	19	3	31
Zamestnaný	32	42	13	87
Celkový súčet	61	77	20	158

Zdroj: vlastné spracovanie

Predpokladali sme, že pracovný stav našich respondentov ovplyvní formu nákupu automobilu tým spôsobom, že zamestnaní respondenti s pravidelným príjmom, ktorí sú finančne zabezpečení budú vo väčšej miere preferovať nákup nového vozidla u autorizovaných predajcov, pretože ide o úplne nové autá, ktoré sú síce drahšie, ale záujemcovia majú možnosť voľby- môžu si vybrať preferovanú výbavu, doplnky, pohon a môžu obmieňať množstvo ďalších faktorov, pričom pri jazdených vozidlách musia dlhšie hľadať, aby našli vozidlo, ktoré vyhovuje ich požiadavkám. Naopak nezamestnaní, dôchodcovia a študenti budú preferovať nákup jazdených vozidiel.

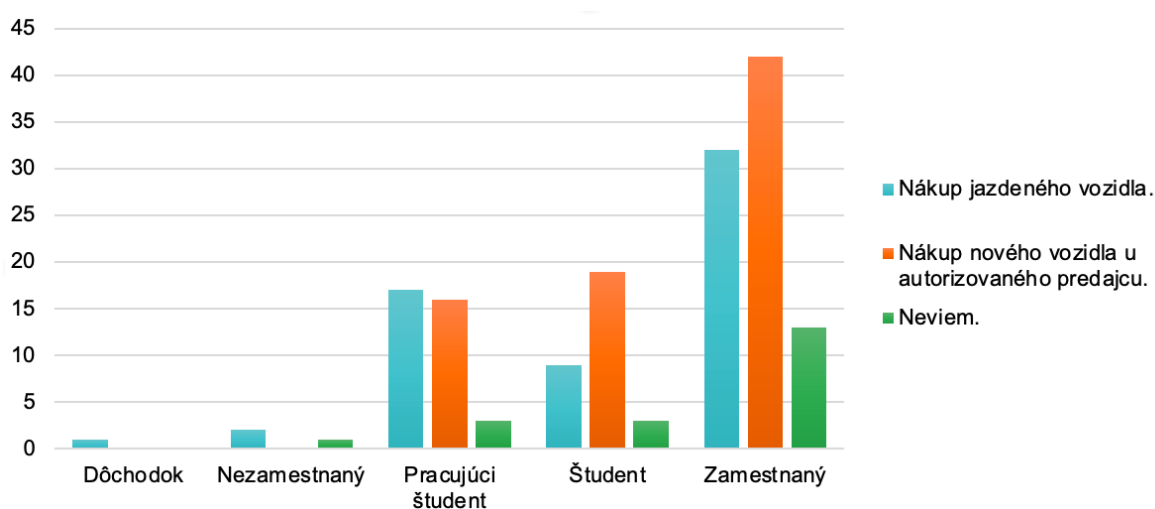
Tabuľka 11 nám prezrádza, že dôchodcovia a nezamestnaní preferujú nákup jazdeného vozidla.

Študentov máme rozdelených na dve skupiny- pracujúcich a nepracujúcich. 47,22 % študentov, ktorí pracujú uprednostňujú nákup jazdeného vozidla, pričom takmer rovnaká časť (44,44 %), by si vybrala nové vozidlo od autorizovaného predajcu. Zaujímavým faktom je, že až 61,29 % študentov, ktorí momentálne popri štúdiu nepracujú by zvolilo nákup nového automobilu, i keď sme predpokladali, že na takúto formu nákupu nie sú dostatočne finančne zabezpečení. 29,03 % z týchto študentov zvolilo nákup jazdeného vozidla.

U zamestnaných respondentov prevažuje forma nákupu nového vozidla (48,28 %). 36,78 % zamestnaných zvolili nákup jazdeného vozidla a zvyšných 13 odpovedajúcich označilo možnosť neviem.

Na *Grafe 31* sme na základe kontingenčnej tabuľky k výskumnej otázke č.2 graficky zobrazili rozdelenie vzorky podľa ich pracovného stavu a ich preferovanej formu nákupu vozidla:

Graf 31: Forma nákupu vozidla v závislosti od pracovného stavu respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 31 graficky vyobrazuje početnosť respondentov podľa pracovného stavu a ich preferovanej formy nákupu vozidla.

Na základe vytvorenej kontingenčnej *tabuľky* 12 sme vypočítali očakávané hodnoty, podľa ktorých sme následne pomocou Chi-square testu vypočítali p-hodnotu, aby sme mohli určiť, či sú na sebe zvolené premenné závislé.

Očakávané hodnoty zobrazené v sme vypočítali pomocou vzorca:

$$\text{Očakávaná hodnota} = \frac{\text{súčet riadku} \times \text{súčet stĺpca}}{\text{celkový súčet}}$$

Očakávané hodnoty pre kontingenčnú tabuľku k výskumnej otázke č.2 sme zobrazil v *Tabuľke 12*.

Tabuľka 12: Očakávané hodnoty k výskumnej otázke č.2

Preferovaná forma nákupu/ Pracovný stav	Nákup jazdeného vozidla	Nákup nového vozidla u autorizovaného predajcu	Neviem
Dôchodok	0,39	0,49	0,13
Nezamestnaný	1,16	1,46	0,38
Pracujúci študent	13,90	17,54	4,56
Študent	11,97	15,11	3,92
Zamestnaný	33,59	42,40	11,01
P-hodnota	0,61		
α	0,05		

Zdroj: vlastné spracovanie

Vypočítaná p-hodnota zobrazená v *Tabuľke 12* predstavuje 0,61, čo je viac ako stanovená hladina významnosti $\alpha=0,05$. Preto nedokážeme zamietnuť hypotézu H_0 , ktorá hovorí o neexistencii závislosti medzi pracovným stavom odpovedajúcich a preferovanou formou nákupu vozidla. Na hladine významnosti $\alpha=0,05$ sme neboli schopní zamietnuť nulovú hypotézu a zozbierané dáta nám neposkytli podporu pre prijatie alternatívnej hypotézy, aby sme vedeli dokázať, že medzi premennými pracovný stav respondentov a preferovaná forma nákupu vozidla existuje závislosť.

Z dôvodu predpokladanej neexistencie závislosti medzi pracovným stavom respondentov a preferovanou formou nákupu značky ŠKODA odporúčame vo väčšej miere komunikovať na rôznych platformách, pre rôzne skupiny obyvateľstva okrem dostupných nových vozidiel aj program ŠKODA Plus zameraný na jazdené vozidlá, o ktorom vysoká

časť opýtaných ľudí v našom prieskume nepočulo a tým pádom nevie o tejto možnosti nákupu vozidla.

4.3 Odporúčania a návrhy pre strategický marketing

Produktová stratégia

Podľa nášho názoru spoločnosť ŠKODA Auto Slovensko je nútená využívať diferencovanú produktovú stratégiu z dôvodu širokého produktového portfólia, ktoré tvoria automobily, ktoré sú už na trhu dlhší čas, u spotrebiteľov sú známe a teda využívajú produktovú stratégiu pri zrelosti produktov a zároveň produktovú stratégiu pri raste produktu. Druhý typ stratégie je zameraný na produkty, ktoré sú už na trhu známe, no ich predajnosť je ovplyvňovaná silnou konkurenciou v tomto odvetví, ťažkou situáciou na trhu a kladie sa dôraz na vývoj a zlepšovanie produktov.

Na základe skutočností zistených či už z dotazníkového prieskumu alebo interných informácií by sme podniku odporučili nasledovné opatrenia zamerané na produktovú stratégiu:

Z prieskumu sme zistili, že automobily značky ŠKODA sú u našej vzorky obľúbené, nakoľko až 31,63 % respondentov, čo predstavuje najvyššie zastúpenie, vlastní vozidlo práve tejto značky a zároveň 29,75% respondentov by sa pri výbere nového auta zo 16 uvedených možností priklonilo k značke ŠKODA.

Značke by sme odporučili na základe výsledkov nášho prieskumu zamerať sa na neustále zlepšovanie zákazníckej skúsenosti, ktorá tvorí podstatný faktor pri rozhodovaní sa o kúpe automobilu. To môžeme dokázať pomocou zlepšenia interakcie predajcu so zákazníkmi tým, že predajcovia budú dobre informovaní o produktoch, ktoré predávajú, budú milí, zdvorilí, ústretoví a ochotní pomôcť zákazníkovi v každej fáze nákupného procesu. Na každého zákazníka sa budú pozeráť ako na jednotlivca a poskytnú im osobný prístup. Dopomôcť by mohlo aj zabezpečenie vysoko-kvalitného servisu od prezentácie vozidiel až po neskôr poskytnutý servis. Zamerať sa môžu na zvýšenie kvality diagnostiky, opráv a priebežne informovať zákazníkov o priebehu servisu.

V našom prieskume sme zistili, že najmenej zákazníkov, iba 3,16 %, by si zo všetkých dostupných modelov značky ŠKODA vybralo model Scala.

Na základe tohto zistenia by sme odporučili vytvoriť facelift tohto modelu, v ktorom môžu vylepšiť napríklad dizajn tohto modelu, ponúknuť aj varianty s výkonnejším motorom pre zvýšenie pôžitku z jazdy alebo pridať nové technológie.

V našom prieskume sa 35 % opýtaných vyjadrilo, že sa zamýšľalo nad kúpou elektromobilu, preto tvoria potenciálnych zákazníkov pre elektrifikované modely, no iba 9 z nich by volilo elektromobil značky ŠKODA.

Preto by sme značke mohli odporučiť vo väčšej miere elektrifikovať svoje portfólio produktov, pretože aktuálny podiel automobilov s elektrickým pohonom je príliš nízky oproti vozidlám so spaľovacími motormi, čo môže zapríčiniť, že spotrebiteľ rozhodnutý o nákupe elektromobilu si vyberie inú značku s väčšou ponukou elektromobilov. Pri vývoji nových elektromobilov by mali dbať na cenu, dostatočne vysoký dojazd a rýchlosť nabíjania, ktoré aktuálne predstavujú problém pre vysoké percento našich respondentov.

Cenová stratégia

Značka z nášho pohľadu momentálne využíva cenovú stratégiu na základe produktového mixu, keďže stanovuje cenu hlavného produktového radu, ktorá je odvodená od nákladov vynaložených na výrobu. Zároveň stanovuje cenu pre doplnky, produktové balíky, komplementárne, čiastkové a vedľajšie produkty.

Určenie správnej cenovej stratégie môže znamenať pre podnik rozhodujúci faktor pre získanie a udržanie si konkurenčnej výhody.

Z pohľadu našej vzorky je až z 50,63 % cena vozidiel značky ŠKODA optimálna a 15,82 % respondentov ju vníma ako lacnú, preto považujeme cenovú stratégiu značky ŠKODA ako dobre nastavenú.

Spoločnosti ŠKODA Auto Slovensko na základe informácií zistených z dotazníkového prieskumu by sme odporučili iba drobné vylepšenia, ktoré môžu tvoriť dôležitý faktor ovplyvňujúci rozhodovanie zákazníkov pri nákupe automobilu:

Poskytnúť zákazníkovi pri kúpe vozidla cenové výhody, ako napríklad poskytnutie zľavy, bonusové prvky vo výbave, zvýhodnené servisné služby, prípadne havarijné poistenie na určitý čas zadarmo.

Distribučná stratégia

Značka podľa nás využíva selektívnu distribučnú stratégiu, ktorá je podľa nás dobre implementovaná. Na jej posilnenie značke odporúčame na základe odpovedí našej vzorky iba skrátiť čakaciu dobu na nové automobily, pretože prevažná väčšina zákazníkov nie je ochotná čakať za novým automobilom viac ako 4 mesiace, nakoľko za tak dlhé časové obdobie sa môže zmeniť ponuka konkurencieschopných modelov. Častokrát dôjde u zákazníkov k náhlemu predaju starého vozidla, pričom je zákazník odkázaný na

automobilovú prepravu a nemôže si dovoliť čakať tak dlhé obdobie za novým automobilom, čo ho vedie ku kúpe automobilu od konkurencie s kratšou čakacou dobou alebo nákupu jazdeného vozidla.

Keďže 38% prieskumu prejavilo tendenciu k nákupu jazdeného vozidla a až 72% z nich nikdy nepočulo o programe značky ŠKODA pre predaj jazdených vozidiel u certifikovaných predajcov mohli by sme odporučiť, aby sa značka vo väčšej miere zamerala aj na distribúciu týchto jazdených vozidiel aj viac spropagovala program ŠKODA Plus.

Komunikačná stratégia

Zastávame názor, že v súčasnosti značka využíva súčasne push a pull stratégiu, pretože sa snaží dostať do povedomia zákazníkov pomocou reklám, direct marketingu a podobne, no zároveň sa snaží upútať ich pozornosť menej nápadne pomocou sociálnych sietí, blogov a atď. Väčšina našich respondentov si reklamu značky ŠKODA najmä v televízii, na internete a sociálnych sieťach, no problémom je, že iba malá časť vzorky vedela odpovedať na otázku, aké konkrétne reklamy ich zaujali.

Zistili sme že veľká časť našej vzorky, ktorú radíme do generácie Z v blízkej dobe plánuje nákup automobilu, preto by sme mohli zamerať komunikáciu na túto skupinu. Využiť by sme mohli aktuálne populárne sociálne siete medzi mladými, ktorými sú Instagram a TikTok. Podarí sa im tak zlepšiť digitálnu prítomnosť a poskytnú tak relevantné informácie formou zaujímavého a hravého obsahu.

Odporučili by sme tiež zvýšiť povedomie o elektromobiloch a dať do pozornosti najmä ich pozitíva a výhody oproti automobily so spaľovacím pohonom, ktoré by mohli viac podporiť ich rozhodnutie o kúpe tohto typu vozidla kladným smerom.

Záver

Podstatou našej diplomovej práce bol návrh marketingovej stratégie na základe marketingového mixu pre podnik ŠKODA Auto Slovensko. Našou snahou bolo vytvoriť vhodné návrhy a odporúčania pre túto spoločnosť, ktorými by dokázali zlepšiť svoje postavenie na trhu automobilov oproti konkurencii a zároveň zvýšiť predajnosť svojich produktov prostredníctvom dobre zvolenej a vytvorenej marketingovej stratégie, ktorá zahŕňa produktovú, cenovú, distribučnú a komunikačnú stratégiu.

Prostredníctvom informácií nadobudnutých zo štandardizovaného dotazovania formou dotazníkového prieskumu v spojení so zodpovedaním stanovených výskumných otázok sme dospeli k podstatným zisteniam, ktoré nám dopomohli k tvorbe odporúčaní a návrhov pre podnik.

Môžeme konštatovať, že ŠKODA Auto Slovensko má potenciál prehĺbiť svoju silnú pozíciu na slovenskom trhu automobilov. Analýzou súčasnej situácie a vnímania značky u spotrebiteľov sme identifikovali kľúčové oblasti v jednotlivých stratégiách marketingového mixu, v ktorých by mala značka ŠKODA posilniť a rozšíriť svoju pozíciu. Na základe výsledkov kvantitatívneho výskumu sme navrhli zlepšenia v marketingových stratégiách, ktoré by značke mali zabezpečiť úspešné presadenie na slovenskom automobilovom trhu.

V návrhu marketingovej stratégie sme zohľadnili nielen súčasnú situáciu na trhu, ale aj očakávania a budúce potreby zákazníkov. Vyhodnotili sme konkurenčné výhody značky ŠKODA, ktoré by mali byť naplno využité. Navrhované opatrenia zahŕňajú napríklad rozšírenie produktového portfólia v rámci elektrifikácie, zlepšenie zákazníckej skúsenosti, zlepšenie povesti značky a zlepšenie a zefektívnenie komunikácie so zákazníkmi.

Je dôležité, aby značka ŠKODA pri implementácii navrhnutých zlepšení a odporúčaní aktuálnej marketingovej stratégie dodržiavala stanovené ciele a merala úspešnosť svojich marketingových aktivít, aby mohla naďalej efektívne prispôbovať svoje kroky meniacim sa podmienkam na trhu.

Zoznam bibliografických odkazov

1. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of marketing. [elektronický zdroj]. 2007 [cit. 2022-11-04] Dostupné na: <https://www.ama.org/topics/marketing-definition/> .
2. ANTOŠOVÁ, Mária. Strategický manažment. Košice: Technická Univerzita v Košiciach, 2007. s. 80. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-11] Dostupné na: <https://docplayer.net/36157931-Strategicky-manazment.html>
3. ARMSTRONG, Gary - KOTLER, Philip. Marketing. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 856. ISBN 80-247-0513-3.
4. ARMSTRONG, Gary – KOTLER, Philip. Marketing. 6.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 856. ISBN 978-80-247-0513-2
5. BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. roč. 17, č.1. Texas: Journal of management, Vol.17, No 1, 1991. s. 22. ISSN 0149-2063. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-21] Dostupné na: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) .
6. BAYAT, Marziyeh – SALEHI, Mahdi – HEMMATFAR, Mahmood. Competitive Advantages and Strategic Information Systems. Iran: International Journal of Business Management, Vol.5, No 7, 2010. s. 169. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-21] Dostupné na: <https://translateyar.ir/wp-content/uploads/2018/05/Competitive-Advantages-and-Strategic-Information-Systems.pdf> .
7. BEINRAUCH, Richard. Diversity Management: A Source of Competitive Advantage? 1.vyd. Mníchov: GRIN, 2013. s.20. ISBN 978-3-656-52045-0.
8. BENKOVÁ, Radka – LUKAČOVIČOVÁ, Zuzana. Uvádzanie nového produktu na trh energetických nápojov. Slovensko: studia commercialia Bratislavensia, Vol.8, No 31, 2015. s. 458. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: https://of.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/scb/vydane-cisla/2015-03/scb0315_Lukacovicova-Benkova.pdf
9. BÍLÝ, Tomáš. Škoda na Slovensku zostáva lídrom v predaji nových áut. 2023. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-04] Dostupné na: <https://www.startstop.sk/news/80546/skoda-na-slovensku-zostava-lidrom-v-predaji-novych-aut/> .

10. BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea a HORVÁTHOVÁ, Petra. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy, 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. s. 432. ISBN 978-80-7261-430-1.
11. BOBOVNICKÝ, Artur. Marketing pre medzinárodné trhy. 1.vyd. Bratislava: ŠEVT, 2006. s. 10. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-21] Dostupné na: <https://school.valdner.com/data/FMK%20UCM%20TT/4roc%20-%20Globalny%20marketing/marketing%20pre%20medzinarodne%20trhy.pdf>
12. BRAR, Vynaideep – GAWANDE, Amol – KUMAR, Atul. 1.vyd. Marketing management: Marketing strategy. Dhayari: Success Publications, 2021. s.17. ISBN 978-81-952936-7-4.
13. BUCHTA, Karel – SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2.prepracované a rozšírené vydanie. Praha: C.H.Beck, 2006. s. 121. ISBN 80-7179-367-1.
14. BUROVÁ, Jaroslava. Osobný predaj a podpora predaja v oblasti maloobchodu. Journal of Global Science, 2017. s. 6. ISSN 2453-756X. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: http://jogsc.com/pdf/2017/2/osobny_predaj.pdf .
15. CETLOVÁ, Helena. Marketing služieb. 4.vyd. Praha: Bankovní institut, 2007. s. 212. ISBN 978-80-7265-127-6.
16. COUSKUN, Lucia – HEREZKA, Pavel – TOMLAIN, Juraj. Marketing Communication Strategies in Wine Companies. Bratislava: Journal of MANagement and ECONomics, 2012. s. 110. ISSN 13337-9488. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Marek-Solc-2/publication/270684229_Kvalita_projektov_v_nadvaznosti_na_projektove_riadeni_e_a_manazment/links/5a786195aca2722e4df18885/Kvalita-projektov-v-nadvaeznosti-na-projektove-riadenie-a-manazment.pdf#page=34 .
17. ČVIRIK, Marián – ÖLVECZKÁ, Diana. Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave: Úvod do kvantitatívnych metód: generický prehľad. Bratislava: Katedra cestovného ruchu, Vol.14, No. 1, 2022. s. 7-13. ISSN 1337-9313.
18. ČVIRIK, Marián. Vybrané znaky generácie Y na trhu práce. Slovensko: Ekonomika a spoločnosť, Vol.19, No.2, 2018. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-23] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/347890262_Vybrane_znaky_generacie_Y_na_trhu_prace

19. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. s.255. ISBN 80-7179-603-4.
20. ENAM, Annesha a Karthik C. KONDURI. Time Allocation Behavior of Twentieth-Century American Generations: GI Generation, Silent Generation, Baby Boomers, Generation X, and Millennials. October 9, 2018 [elektronický zdroj]. [cit. 2023-04-7].
Dostupné na:
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0361198118794710?journalCode=trra>
21. FERREL, O.C. – HARTLINE, D. Michael – HOCHSTEIN, W. Bryan. Marketing strategy: Text and cases. 8.vyd. Boston: Cengage, 2022. s.576. ISBN 978-0-357-51630-0.
22. FORET, Miroslav – PROCHÁZKA, Petr – URBÁNEK, Tomáš. Marketing: Základy a princípy. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 176. ISBN 80-722-6888-0.
23. FOTR, Jiří – VACÍK, Emil – SOUČEK, Ivan – ŠPAČEK, Miroslav. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. s. 320. ISBN 978-80-271-9982-2.
24. FRIANOVÁ, Viera. Odbytové stratégie zamerané na marketingovú komunikáciu. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod: elektronický časopis Katedry spojov, 2007. s. 24. ISSN 1336-8281. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28]
Dostupné na: <https://pteo.uniza.sk/pdfs/ptk/2007/03/03.pdf>.
25. GAŠOVÁ, Katarína – ROVNÁKOVÁ, Alexandra. Marketingový mix v podmienkach energetických podnikov na Slovensku.
26. GBUROVÁ, Jaroslava. Možnosti uplatnenia vybraných marketingových stratégií v oblasti služieb. Prešov: Journal of Global Science, 2018. s.6. ISSN 2453-756X. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-26] Dostupné na:
http://jogsc.com/pdf/2018/1/moznosti_uplatnenia.pdf.
27. GEUNES, Maggie – DE PELSMACKER, Patrick – VAN DEN BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 584. ISBN 80-247-0254-1.
28. GOGOLOVÁ, Martina. Medzinárodné distribučné kanály. Žilinská Univerzita v Žiline. s. 5. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na:
<https://www.logistickymonitor.sk/images/prispevky/distribucne-kanaly.pdf>.
29. GÚČIK, Marián a kol. Manažment cestovného ruchu. 2.prep.vyd. Banská Bystrica: DALI-BB, 2010. s. 152. ISBN 978-80-89090-67-9.

30. HANZELKOVÁ, Alena – KEŘKOVSKÝ, Miloslav – ODEHNALOVÁ, Dana – VYKYPĚL, Oldřich. Strategický marketing: Teorie pro praxi. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. s.170. ISBN 978-7400-120-8.
31. HASSAN, Radzali – SHAHRANI, Shafiz – SIN, J.CH.CH. The impact of Growth Strategy on Marketing Concepts in Service Companies. Switzerland: International Institute of Applied Science of Swiss School of Management, Vol.7, No.2, 2022. s. 4. ISSN 2446-2918. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-18] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/365517560_The_Impact_of_Growth_Strategy_On_Marketing_Concepts_in_Service_Companies .
32. HOFFMANN, H. Werner. Strategies for Managing and Portfolio of Alliances. Vienna: Strategic Management Journal, 2007. s. 856. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-23] Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.607> .
33. HUDÁKOVÁ, Ivana. Theoretical aspects of competitive advantage and competition. 2009. s. 11. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-21] Dostupné na: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57445/1/MPRA_paper_57445.pdf .
34. CHEBEŇ, Juraj. Faktory vplývajúce na zmenu marketingových stratégií v období globalizácie. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové: Fakulta informatiky a managementu, 2006. s. 555. ISBN 80-7041-895-8. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-10] Dostupné na: <https://is.muni.cz/publication/1389360/sbornik2006.pdf#page=178> .
35. CHIEN-HUNG, Lin – YING-CHIEN, CHU – WEN-CHENG, Wang. Types of Competitive Advantage and Analysis. 2010. s. 102. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-21] Dostupné na: www.ccsenet.org/ijbm .
36. Interné informácie
37. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. s. 269. ISBN 978-80-247-2690-8.
38. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2.rozšírené vyd. Praha: Grada., 2013. s. 368. ISBN 978-80-247-4670-8.
39. KASABOV, Edward. Wiley Encyclopedia of Management. Marketing mix. 2015. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-25] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/319583075_Marketing_Mix .
40. KELLER, L. Kevin – KOTLER, Philip. Marketing management. 14.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 816. ISBN 978-80-247-4150-5.

41. KERKOVSKÝ, Miroslav - VYKYPĚL , Oldřich. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. s.206. ISBN 80-7179-578-X
42. KISLINGEROVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. s.422. ISBN 80-7179-847-9.
43. KOTLER, Philip – LOISEAU, Marc – LÉVY, Maurice. Marketing management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 336. ISBN 978-80-247-1359-5.
44. LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2014. s. 350. ISBN 978-80-89710-07-2.
45. LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing. 1.vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2011. s. 366. ISBN 978-80-89393-56-5.
46. MALLAYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 246. ISBN 978-80-247-1911-5.
47. MARSINA, Štefan – OKRUHLICA, František. Aktuálne chápanie projektu ako nástroja implementácie inovačnej stratégie. Ekonomický časopis, Vol.60, No.5, 2012. s. 508. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-18] Dostupné na: <https://www.sav.sk/journals/uploads/0622124705%2012%20Okruhlica-Marsina-RS.pdf>.
48. MIŠÚNOVÁ-HUDÁKOVÁ, Ivana – SLÁVIK, Štefan. Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I: Konkurenčná výhoda a podnikateľské stratégie v startupoch. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2015. s. 184. ISBN 978-80-225-4167-1.
49. Najdôveryhodnejšia značka 2021: Tlačová správa. 2021. s.6. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-04] Dostupné na: <https://doveryhodneznacky.sk/najdoveryhodnejsie-znacky-2021/>.
50. NÉTEK, Václav. Průmyslový marketing. 1.vyd. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2012. s. 123. ISBN 978-80-248-2587-5.
51. OTS: Značka je jednotkou aj medzi firemnými, tzv. fleetovými zákazníkmi s 20% podielom. 17.1.2023. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-20] Dostupné na: <https://www.teraz.sk/slovensko/skoda-bola-aj-v-roku-2022-lidrom-v-pre/687729-clanok.html>
52. PICHLER, Roman. Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age. 2.vyd. Pichler Consulting, 2022. s. 204. ISBN 978-0-9934992-6-5.
53. PILLAI, R.S.N. Marketing Management. 1.vyd. New Delhi: S.Chand Publishing, 2010. s.390. ISBN 81-219-3244-0.

54. RISTVEJ, Jozef. Vedecké metódy. Zlín: Odborný vedecký časopis Trilobit. 2010. ISSN 1804-1795. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-22] Dostupné na: <http://trilobit.fai.utb.cz/vedecke-metody> .
55. ROBERTSON, Tanya. Difference Between Push and Pull Marketing. Demand Media, 2019. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-push-pull-marketing-31806.html> .
56. SAKÁL, Peter. Strategický manažment v praxi manažéra. 1.vyd. Trnava: Tripsoft, 2007. s. 703. ISBN 978-80-89291-04-5 .
57. SLÁVIK, Štefan. Strategický manažment. 2.vyd. Bratislava: Sprint 2, 2009. s.403. ISBN 978-80-89393-4.
58. SOJKA, Ladislav a kol. Strategický manažment: Metódy a postupy tvorby stratégie. 1.vyd. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity. 2011. s. 103. ISBN 978-80-5555-0319-6.
59. ŠIMOVIČ, Mário. EÚ definitívne schválila zákaz predaja spaľovákov. 2023. [elektronický zdroj]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné na: <https://fontech.startitup.sk/eu-definitivne-schvalila-zakaz-predaja-spalovakov-nemecko-suhlasi-rozhodli-co-bude-s-e-palivami/>
60. Škoda auto. Príbeh jako žádný jiný. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-04] Dostupné na: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/casova-osa> .
61. ŠKODA prináša špeciálne akčné modely 30 edition s benefitmi. 1.3.2023. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-20] Dostupné na: <https://www.skoda-auto.sk/news/news-detail/skoda-na-slovensku-oslavuje-30-vyrocie-prinasa-specialne-akcne-modely-30-edition-s-benefitmi>
62. TOMEK, Gustav – VÁVROVÁ, Věra. Marketing od myšlenky k realizaci. 3.vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. s. 344. ISBN 978-80-7431-0442-3.
63. TOMLAIN, Juraj. Inovácia a reklama ako zdroj ďalších ziskov podniku. Journal of MANagement and ECONomics, 2009. s. 104. ISSN 1337-9488. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-28] Dostupné na: http://maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=92 .
64. VARADARAJAN, Rajan. Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. Texas: Academy of Marketing, 2009. s.11. [elektronický zdroj], [cit. 2022-12-11] Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-009-0176-7> .

65. VIDA, Marek – KÁDÁR, Gabriel: Význam reštrukturalizácie pre podnik. Košice: Novus Scientia, 2007. s. 651. ISBN 978-80-8073-922-5
66. VOLOŠIN, Martin. Strategický manažment podniku. Bratislava: Ekonóm, 2007. s. 204. ISBN 978-80- 225-2474-2
67. VYMĚTAL, Dominik. Informační systémy v podnicích: Teorie a praxe projektování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 144. ISBN 978-80-247-3046-2.
68. Výroční zpráva 2022. [elektronický zdroj], [cit. 2022-03-20] Dostupné na: https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-CZ_0ada65f5.pdf?_ga=2.136508528.1357256089.1679298608-c71ba6fb-fb0e-4d81-bc5d-d38f7fb5ce44&_gl=1*8rz76u*GA4_ga*YzcxYmE2ZmItZmIwZS00ZDgxLWJjNWQtZDM4ZjdmYjVjZTQ0*GA4_ga_VTVGC7HDQZ*MTY3OTI5ODYwOC40LjEuMTY3OTI5ODY0NC4wLjAuMA..
69. ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 232. ISBN 978-80-247-2049-4.