



# Postavení firmy Škoda Auto a. s. na trhu s automobily v rámci Evropské unie

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Autor práce:* **Šarlota Vlková**  
*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Šarlota Vlková**  
Osobní číslo: **E14000497**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**  
Název tématu: **Postavení firmy Škoda Auto a. s. na trhu s automobily  
v rámci Evropské unie**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomie**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cílů práce a formulace výzkumných předpokladů
2. Vymezení základních pojmů
3. Charakteristika automobilového průmyslu v EU
4. Analýza firmy Škoda Auto a.s. a jejího postavení v ČR a v EU
5. Formulace závěrů, ověření výzkumných předpokladů, doporučení a návrhy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.**  
**MUNDSCHENK, Susanne, Michael Harold STIERLE, Ulrike STIERLE-VON SCHÜTZ a Julia TRAISTARU. Competitiveness and Growth in Europe Lessons and Policy Implications for the Lisbon Strategy. Massachusetts: E. Elgar Publishing, 2006. ISBN 978-18-4542-662-0.**  
**PORTER, Michael Eugene. On Competition. Updated and Expanded Edition. Boston: Harvard Business School Press, 2008. ISBN 978-18-4221-2696-7.**  
**PŘENOSIL, Jan, Lubor LACINA a Petr KÖNIG. Učebnice evropské unie. 2. vyd. Brno: Barristel & Principal, 2007. ISBN 978-80-7364-044-6.**  
Elektronická databáze článků ProQuest. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.**

Katedra ekonomie

Konzultant bakalářské práce: **Ing. Miroslav Hejcman**

Škoda Auto a. s., koordinátor výroby

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D. za její cenné rady, ochotu pomoci a odborné vedení. Děkuji také mému konzultantovi Ing. Miroslavu Hejčmanovi za jeho spolupráci a vstřícnost.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá postavením firmy ŠKODA AUTO a.s. v Evropské unii i v České republice. Jejím hlavním cílem je zhodnotit společnost na evropském a českém automobilovém trhu. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část popisuje základní pojmy spojené s konkurenceschopností a analýzou podniku, charakterizuje také automobilový průmysl v Evropské unii a současné automobilové trendy. Druhá část se věnuje firmě ŠKODA AUTO a.s., kde ji především analyzuje s pomocí PEST a SWOT analýzy. Zároveň popisuje její marketingovou komunikaci dohromady se společenskou odpovědností a dodržováním firemní strategie včetně automobilových trendů. Následně analyzuje postavení ŠKODA AUTO a.s. na českém trhu s ohledem na produkci a prodej automobilů v České republice, a také implementuje Porterův model pěti sil. Závěrem rozebírá společnost v rámci trhu Evropské unie na základě registrace automobilů a počtu dodaných vozů zákazníkům v členských zemích. Bakalářská práce slouží k celkovému přehledu činností ŠKODA AUTO a.s., které vedou k udržení společnosti na trhu s automobily.

## **Klíčová slova**

Automobilový průmysl, automobilové trendy, Česká republika, Evropská unie, ŠKODA AUTO a.s.

## **Annotation**

### **The Position of the Company Škoda Auto a.s. on the Car Market within the European Union**

This bachelor thesis deals with the position of the ŠKODA AUTO Ltd. company within the European Union and the Czech Republic. The aim is to evaluate the company on the European and the Czech automotive market. The bachelor thesis is divided into two main parts. The first part describes the basic terms connected with competitiveness and analysis of the company, it also defines the automotive industry in The European Union and contemporary automotive trends. The second part deals with the company ŠKODA AUTO Ltd. and analyzes it through PEST and SWOT analyses. It also describes its marketing communication with corporate social responsibility, and compliance with the strategy of the company, and automotive trends. Thereafter, it describes the position of the ŠKODA AUTO Ltd. on the Czech market. Depending on the production and registration of cars in the Czech Republic, it also implements Porter's model of five forces as well. Finally it analyses the company within the market of the European Union based on the registration of cars, and delivering the cars to the customers in the member states. The bachelor thesis serves as a general view of the activities in ŠKODA AUTO Ltd. leading to keep the company in the automotive market.

## **Key Words**

Automotive industry, automotive trends, Czech Republic, European Union, ŠKODA AUTO a.s.

## Obsah

Seznam zkratek.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod.....	12
1. Konkurenceschopnost a analýza okolí podniku .....	14
1.1 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie .....	14
1.2 Konkurenceschopnost podniku.....	16
1.3 Konkurenceschopnost podniku v automobilovém průmyslu.....	17
1.4 Analýza makroprostředí a mikroprostředí podniku .....	18
2. Charakteristika automobilového průmyslu v EU .....	20
2.1 Společná obchodní politika a vnitřní trh EU .....	20
2.2 Současné trendy automobilového průmyslu .....	21
3. Charakteristika firmy ŠKODA AUTO a.s.....	24
3.1 Popis společnosti.....	24
3.2 Historie společnosti .....	25
3.3 Strategie a CSR firmy .....	26
4. Analýza ŠKODA AUTO a.s. a jejího postavení v ČR a v EU .....	28
4.1 PEST a SWOT analýza firmy .....	28
4.2 Dodržování firemní strategie a automobilových trendů.....	30
4.3 CSR a marketingová komunikace ŠKODA AUTO a.s. ....	32
4.4 Postavení společnosti na trhu ČR .....	35
4.5 Postavení společnosti na trhu EU .....	39
Závěr .....	43
Seznam literatury .....	47



## Seznam zkratek

ABS	Protiblokovací systém (Anti-lock Brake System)
CPS	Kyberneticko-fyzikální systémy (Cyber-physical systém)
CNG	Automobily poháněné stlačeným zemním plynem (Compressed Natural Gas)
CO <sub>2</sub>	Oxid uhličitý
CSR	Společenská odpovědnost firmy (Corporate Social Responsibility)
ČR	Česká republika
EFTA	Evropské sdružení volného obchodu (European Free Trade Association)
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
L&K	Laurin & Klement
MPV	Víceúčelové vozidlo (Multi-Purpose vehicle)
PR	Public relations
SUV	Sportovní užitkové vozidlo
VW	Volkswagen AG

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: SWOT analýza ŠKODA AUTO a.s. ....	30
Tabulka 2: TOP 10 nejprodávanějších vozů v ČR za rok 2016 .....	36
Tabulka 3: Počet nově registrovaných vozů podle značek v EU a EFTA v roce 2016.....	39
Tabulka 4: Počet dodaných vozů zákazníkům – Největší trhy EU .....	42

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Evropské prodeje vozů dle segmentu mezi roky 2012-2016.....	23
Obrázek 2: Výrobní závod ŠKODA AUTO a.s. ....	24
Obrázek 3: Priority společenské odpovědnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	27
Obrázek 4: Podíl automobilek na celkové produkci ČR v roce 2016 .....	36
Obrázek 5: Prodeje vozů ŠKODA podle segmentu v České republice v roce 2016.....	37

## Úvod

Technologický pokrok, který postupuje nezvratnou rychlostí, velmi ovlivňuje vývoj automobilového průmyslu. Veškeré firmy, které operují v rámci automobilového trhu, by měly pružně reagovat na technologické změny. V současnosti je problematika rozvoje automobilového průmyslu v závislosti na technologickém pokroku velmi diskutovaným tématem. Produkce automobilových firem se také značně podílí na tvorbě hrubého domácího produktu země, v České republice se jedná o 7 % a v rámci Evropské unie to jsou 4 %. Skutečnost, že společnost ŠKODA AUTO a.s. je největší automobilkou České republiky, byla důvodem výběru této firmy pro zpracování bakalářské práce. Vzhledem k tomu, že je automobilový trh Evropské unie plný úspěšných a velkých firem, je zajímavé analyzovat postavení ŠKODA AUTO a.s. v rámci tohoto trhu. Tato práce bude danou společností rozebírat v oblastech, které přispívají k udržování a zlepšování její konkurenceschopnosti na trhu s automobily. Řešenými oblastmi budou marketing, společenská odpovědnost, firemní strategie, automobilové trendy, registrace a prodej automobilů. Oblast financí či controllingu tato práce rozebírat nebude.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaké má firma ŠKODA AUTO a.s. postavení na trhu s automobily v rámci Evropské unie. Zhodnotit postavení dané firmy i v České republice. Dílčím cílem je poznat strategii ŠKODA AUTO a.s. a analyzovat její implementaci od zavedení po současnost. Zároveň poznat společenskou odpovědnost, marketingovou komunikaci a mikroprostředí společně s makroprostředím podniku.

Výzkum bude realizován analyzováním jednotlivých oblastí zmíněných výše. Využívána zde bude analýza SWOT, PEST a také Porterův model pěti sil. Výzkumnými předpoklady práce jsou následující tvrzení: V rámci České republiky společnosti ŠKODA AUTO a.s. zaznamená pokles v prodeji vozů v roce 2016. Na trhu Evropské unie se v roce 2016 firma ŠKODA AUTO a.s. zařadí mezi prvních pět nejprodávanějších automobilových značek. Společnost bude v roce 2016 nejprodávanější automobilkou na českém trhu. Za rok 2016 přesáhne počet dodaných vozů do všech zemí 1 300 000 kusů. Nejvíce prodávanými vozy budou Škoda Octavia a Škoda Fabia. V roce 2016 se zvýší odbyt modelu ŠKODA Superb v porovnání s rokem 2015. Společnost zařadí do nabídky další vůz ze stále oblíbenějšího segmentu SUV.

Úvodem práce nastíní základní pojmy spojené s konkurenceschopností a analýzou podnikového prostředí. Následně představí automobilový průmysl v rámci Evropské unie a oblasti s ním spojené. V rámci těchto dvou kapitol práce využívá několik odborných publikací. Další kapitola je věnována základním informacím o společnosti ŠKODA AUTO a.s. jako takové. Hlavní část práce se bude zabývat samotnou analýzou firmy, rozebere například mikroprostředí a makroprostředí podniku. Také bude řešit zbylé oblasti přispívající ke konkurenceschopnosti firmy. Závěrem dojde k rozboru postavení společnosti ŠKODA AUTO a.s. na českém trhu i trhu Evropské unie. Při vypracování těchto oblastí práce čerpá z různých internetových zdrojů a statistik. Především popisuje data z veřejných zpráv firmy ŠKODA AUTO a.s. a její interní dokumentace. Také analyzuje statistické údaje prodeje automobilů a registrace nových vozidel.

# **1. Konkurenceschopnost a analýza okolí podniku**

První kapitola této práce bude rozebírat základní pojmy spjaté s konkurenceschopností, jako je konkurenční výhoda a konkurenceschopnost podniku. Následující kapitola řeší určitá specifika konkurenceschopnosti podniku v automobilovém průmyslu a konečným tématem je analýza makroprostředí a mikroprostředí podniku.

## **1.1 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie**

S konkurenceschopností je úzce spjat pojem konkurenční výhoda, na který se mnoho autorů dívá jiným úhlem pohledu. Sedláčková společně s Buchtou (2006) ukazují na Josepha Schumpetera, který došel k závěru, že konkurenční výhodu získá firma, pouze když vyrábí produkty odlišující se od konkurujících, či stejné produkty pouze jiným způsobem. Identifikaci, vybudování a udržení si konkurenční výhody má na starosti strategické řízení podniku. Strategie usiluje o odlišení firmy od ostatních. Je nutné, aby firma upravila svůj styl vykonávání úkonů takovým způsobem, aby získala konkurenční výhodu.

Dvořáček a Slunčík (2012) rozlišují dva typy konkurenční výhody, a to cenově nákladovou a kvalitativně založenou. Předpokladem kvalitativně založené konkurenční výhody je zvyšování technologické úrovně u všech ekonomických činností země.

Podle Portera (2008) se konkurenční výhoda odvíjí od jedinečné nabídky zboží, zahrnující odlišné chování od konkurentů, což zaručuje vyšší pravděpodobnost koupě zboží zákazníkem. Konkurenční výhoda spočívá v tom, že vyšší zisky mohou být rozděleny v odlišných firemních činnostech. Přišel tedy s vytvořením hodnototvorného řetězce, kde jsou uvedeny metody jak produkovat stejné zboží jiným způsobem, jak si správně uspořádat interní aktivity v podniku a efektivně mezi nimi vytvořit vazby. V souvislosti s konkurenční výhodou Porter rozlišil různé strategie vedoucí k jejímu dosažení, jimiž jsou strategie diferenciacce, nízkých nákladů a fokus.

Strategie diferenciacce neboli odlišení spočívá v produkci specifického výrobku, který je poptáván širší škálou zákazníků, tudíž si ho firma může dovolit prodávat za vyšší cenu.

Samozřejmě odlišení nemusí probíhat pouze v oblasti výrobku, může se jednat také o diferenciaci nabízených služeb či marketingových aktivit. Hlavními oblastmi diferenciace jsou design, image značky, technologie, zákaznický servis a prodejní síť. Ideální je, pokud se firma dokáže odlišit v několika oblastech najednou. Design v dnešní době hraje významnou roli, zákazníci kladou důraz na individuální design většiny produktů. Image značky záleží především na její tradici a pověsti. Důležitou oblastí diferenciace je technologie, vzhledem k neustálému pokroku je podstatné odlišit svůj výrobek v závislosti na nových technologických požadavcích. Díky této strategii společnost získá jedinečné postavení v závislosti na substitučních produktech.

Strategie nízkých nákladů se odvíjí od odvětví, ve kterém podnik působí, může se jednat o nízké režijní náklady či nízkonákladový marketing. Způsoby dosažení nízkých nákladů mohou být různé, například se může jednat o zavedení výkonných strojů šetřících energii, nebo přísněji kontrolovat režijní náklady. Pokusit se minimalizovat náklady na reklamu, vědu, výzkum či jiné služby. Doporučuje se apelovat především na kontrolu manažerských nákladů. Jakmile společnost dosáhne nízkých nákladů, získá ochranu před soutěžími s konkurenty, před vlivnými odběrateli a dodavateli. Nízké náklady chrání firmu před vlivem všech pěti konkurenčních sil zmíněných níže.

Poslední je strategie fokus, v rámci které se podnik zaměří pouze na jednu část konkurenčního prostředí, kde se pokusí získat konkurenční výhodu pomocí jedné či obou z výše uvedených strategií. Může se jednat buď o určitou skupinu odběratelů, specifický geografický trh nebo část výrobní řady. Hlavním cílem této strategie je správně vyhovět požadavkům daného segmentu, respektive lépe než konkurenční firma. Výsledkem této strategie může být skutečnost, že firma dosáhne diferenciace nebo nízkých nákladů (Porter, 1994).

Konkurenční výhoda může být také založena na výjimečných schopnostech, zdrojích a speciálním postavení firmy. Tento přístup řešící konkurenční výhodu se nazývá zdrojový. Pro firmu by mělo být nejdůležitější dosáhnout konkurenční výhody dlouhodobě (Sedláčková, Buchta, 2006).

## 1.2 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost se dělí na několik druhů, pro potřeby této práce je nutné zmínit především konkurenceschopnost podniku. Firma je považována za konkurenceschopnou, pokud se dokáže udržet na trhu a zvyšovat svůj tržní podíl. Zároveň musí být podnik schopen plnit veškeré své závazky, jimiž jsou: vyplácet svým zaměstnancům mzdu, akcionářům platit dividendy, státu odvádět daně, splácet úvěr bankám a dodavatelům vždy platit peníze za veškeré dodané zboží. Konkurenceschopnost firmy se také zakládá na vyšší úrovni její kvality či nižších nákladech, než dosahují její konkurenti.

Za druhy konkurenceschopnosti podniku jsou považovány cenová konkurence, konkurence kvalitou, jeho postavením na trhu a schopností ovlivňovat podmínky nabízení produktu. Cenová konkurence je využívání takové technologie při výrobě, která umožní udržet dané vlastnosti výrobku, ale zároveň dokáže snižovat náklady a tím pádem i jeho cenu. Konkurence kvalitou, je schopnost nabídnout vyšší kvalitu výrobku než konkurence, kdy cena výrobku zůstane nezměněna. Tržní postavení firmy spočívá v získání nezastupitelného místa na trhu, zejména díky goodwillu společnosti a diferenciaci výrobku (Klvačová, Malý, Mráček, 2008).

Podnik může použít i jiný nástroj k posílení své konkurenceschopnosti, a to efektivní využívání jeho společenské odpovědnosti. V dnešní době je totiž korporátní sektor vyzýván k podílení se na společenských problémech jako nikdy dříve. Uplatňování společenské odpovědnosti (dále CSR) spočívá v účinném zohledňování environmentálních a společenských hledisek v rámci každodenní činnosti firmy. Proto je více než nutné, aby firma měla a správně využívala CSR a zařadila ji do své strategie (Porter, 2008).

Podnik ztrácí konkurenceschopnost tehdy, pokud přestane být o jeho výrobky či služby na trhu zájem, a když nedokáže plnit své finanční závazky. Firma samozřejmě může žádat své dodavatele o prodloužení lhůty splatnosti jejích závazků, může se také dohodnout se svými zaměstnanci o vyplacení mzdy s prodlevou. Pro trh je ale podnik brán již jako nekonkurenceschopný (Klvačová, Malý, Mráček, 2008).



### 1.3 Konkurenceschopnost podniku v automobilovém průmyslu

Je nutné zmínit určitá specifika konkurenceschopnosti firem v automobilovém průmyslu. Automobilový trh je plný společností nabízejících podobné výrobky, proto je důležité zaměřit se především na aktivity k získání a udržení zákazníků. Zásadní roli při dosažení a udržení konkurenceschopnosti automobilky hraje marketing. Marketing se zabývá čtyřmi základními oblastmi, tzv. „4P“, jimiž jsou Produkt, Cena, Komunikace a Distribuce. Všechna „4P“ jsou v aplikaci marketingu důležitá, ale pro jejich efektivní využití je kladen důraz hlavně na propojenost a vhodnou kombinaci všech těchto oblastí. Hlavní úkol marketingu je udržet si stávající zákazníky a zároveň získávat zákazníky nové. V dnešní době je kladen velký důraz hlavně na marketingovou komunikaci neboli komunikační mix, který je důležitým nástrojem pro dosažení konkurenceschopnosti.

Komunikační mix se dělí na osobní a neosobní komunikaci. Mezi osobní formu se řadí osobní prodej, který spočívá v představení výrobku v rámci osobního setkání mezi kupujícím a prodávajícím. Naopak při neosobní komunikaci mezi oběma stranami nedojde na osobní setkání. Do neosobní komunikace se řadí reklama, public relations (dále PR), přímý marketing, podpora prodeje a sponzoring.

Reklama je forma neosobní komunikace realizovaná médii, zaměřená na určitou cílovou skupinu, kterou má přesvědčit ke koupi nabízeného zboží nebo služby. Za reklamu společnost musí mediím platit. Public relations spočívá v udržování vztahů s dodavateli, zaměstnanci, bývalými zaměstnanci, vládou, akcionáři a celou společností, ve které firma působí. Hlavní myšlenkou PR je publicita firmy v různých sdělovacích prostředcích, jako jsou časopisy, noviny, rádia a televizní stanice. Tyto prostředky sdělují světu informace o firmě. Může se jednat o nový firemní výrobek, nebo jen o významnou zprávu týkající se podniku. Nicméně společnost nemá možnost ovládat, zda budou tyto informace příznivé či nepříznivé. Proto se musí snažit, aby nebylo možné najít žádné negativní zprávy. Sponzoring společně s CSR se v některých publikacích uvádí jako součást public relations. Hlavním úkolem sponzoringu je propagace značky v různých odvětvích, například sportu, kultury nebo vědy.

Přímý marketing, nazývaný také jako direct marketing, spočívá v přímém kontaktu s cílovou skupinou. Jeho hlavními nástroji jsou telemarketing a direct mail. Podpora prodeje neboli krátkodobá motivace zákazníků má za cíl zvýšit prodeje určitého výrobku. Motivace bývá zpravidla realizována prostřednictvím určitých výhod pro zákazníky. Do komunikačního mixu také spadají veletrhy a výstavy, které kombinují obě formy komunikace. Celý komunikační proces by měl být přizpůsobený odvětví a trhu, ve kterém firma působí. Společnost by také měla využívat takové druhy komunikačního mixu, které jsou pro ni vhodné (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Vzhledem k neustálému technickému rozvoji hrají inovace a dodržování automobilových trendů důležitou roli v dosahování konkurenceschopnosti firmy v automobilovém průmyslu. Kromě tohoto technického zlepšování je nutné také myslet na předprodejní, prodejní a poprodejní služby poskytované zákazníkům automobilek, jinak řečeno zákaznický servis.

#### **1.4 Analýza makroprostředí a mikroprostředí podniku**

Dosažení konkurenceschopnosti podniku předchází analýza okolí firmy, která sestává z rozboru mikroprostředí a makroprostředí podniku. Rozbor okolí podniku spadá pod strategickou analýzu, kam patří také analýza vlastních zdrojů a schopností. Tato analýza identifikuje strategickou způsobilost nutnou k tomu, aby podnik dokázal neustále reagovat na případné hrozby nebo příležitosti. Analýza se zabývá určením faktorů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, a vykonává jejich rozbor (Sedláčková, Buchta, 2006).

K identifikaci makroprostředí podniku je nejčastěji využívána PEST analýza, jejíž název se skládá z počátečních písmen faktorů ovlivňujících chod firmy, tedy faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Tato metoda je velmi nápomocná k pochopení tržního cyklu, aktuální pozice firmy na trhu, a také k nalezení případných příležitostí a hrozeb. Výsledkem této analýzy je strategický obraz okolí.

Na rozhraní analýzy makroprostředí a mikroprostředí je SWOT analýza. Z názvu je možné odvodit, jaké jsou v tomto rozboru řešené oblasti. Jsou jimi silné a slabé stránky podniku, jejich příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky pochází z vnitřního okolí firmy a naopak

příležitosti společně s hrozbami z vnějšího okolí. Tuto analýzu firmy praktikují například pomocí workshopů, v průběhu kterých nechají své zaměstnance zamyslet se nad výše uvedenými čtyřmi oblastmi.

Při analýze mikroprostředí podniku je základem určení sil ovlivňujících vývoj a případnou změnu daného odvětví, dále také vymezení faktorů určujících úspěch či neúspěch firmy v daném odvětví. Tradičním nástrojem této analýzy je Porterův model pěti sil, ve kterém se faktory ovlivňující ziskovost a postavení firmy na trhu rozdělují do pěti částí, jimiž jsou: firmy působící v daném odvětví, podniky s plánem vstoupit do odvětví, podniky nabízející substituční produkty a vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů. Tyto faktory jsou dlouhodobé. Je možné, že se v odvětví objeví také krátkodobé faktory, kterými mohou být stávky nebo náhlé změny v hospodářském cyklu. V zásadě jde o poznání základních charakteristik daného odvětví, které každá firma přizpůsobuje svým vlastním výkonům (Porter, 2008).

## **2. Charakteristika automobilového průmyslu v EU**

Další kapitola této práce se zabývá automobilovým průmyslem se zaměřením na jeho význam pro Evropskou unii (dále EU). Nejdříve je zde rozebírána důležitost automobilového průmyslu v EU, poté otázka společné obchodní politiky a vnitřního obchodu Evropské unie. Kapitola je zakončena výčtem současných trendů, které jsou v automobilovém průmyslu podstatné.

Automobilový průmysl se zabývá výrobou, vývojem, marketingem, prodejem automobilů a poprodejními službami. Patří sem veškeré automobilové firmy a jejich subdodavatelé. Evropská unie patří mezi největší výrobce automobilů, proto má také automobilový průmysl pro EU velký význam a jeho prosperita je pro ni velmi důležitá. Je největší silou, která hýbe s inovacemi a celkovým rozvojem znalostí v EU. Automobilový průmysl EU nepřímo vytváří 12 milionů pracovních míst, a produkuje 4 % hrubého domácího produktu (dále HDP) Evropské unie. Cílem politiky automobilového průmyslu EU je vytvořit vnitřní trh pro vozidla, zajistit vysokou úroveň bezpečnosti a šetrnosti k životnímu prostředí (Europa, 2015).

### **2.1 Společná obchodní politika a vnitřní trh EU**

S automobilovým průmyslem Evropské unie souvisí také společná obchodní politika a vnitřní trh EU. Evropská unie je seskupení 28 evropských zemí, které tvoří ojedinělý právní a hospodářský celek zabírající velkou část evropského kontinentu. Důvodem zavedení společné obchodní politiky je pružnější a flexibilnější reagování EU na měnící se podmínky jednotlivých trhů a snaha chránit tak její země před dopady chování třetích zemí. Jedná se tedy hlavně o podporu výrobců členských zemí. Prvním krokem bylo založení celní unie, kde byl vytvořen společný celní sazebník s jednotnými tarify na dovážené zboží ze třetích zemí (Přenosil, Lacina, König, 2007).

Dalším krokem je například využívání antidumpingových opatření, které umožňují zamezit dodávat zboží dovozci, který prodává zboží za nižší cenu, než je běžná cena na domácím trhu (Euroskop, 2011-2017).

Od společné obchodní politiky se odvíjí vnitřní trh EU, což je jednotný trh, v němž probíhá volný pohyb služeb, zboží, kapitálu a osob. Vnitřní trh byl založen v roce 1993, za účelem odstranění bariér při pohybu výrobních faktorů, a tím dosáhnout jejich efektivnějšího využívání. Začátky volného pohybu zboží spočívaly v odstranění fyzických, technických a také daňových překážek (Přenosil, Lacina, König, 2007).

V roce 2000 byla vyhlášena Lisabonská strategie, za účelem vytvoření konkurenceschopné a ekonomicky výkonné Evropy. Jedním z řešených témat byly investice do rozvoje a inovace vědních disciplín. Dalším rozebíraným bodem bylo dosažení funkčního vnitřního trhu, jehož realizace během prvních tří let neprobíhala úspěšně. Vzhledem k tomu byla Lisabonská strategie předělána, a podle ní se EU řídí od roku 2010. Mezi její nově vytyčené body patří zjednodušení legislativy a rozšíření trhu o vnitřní trh duševního vlastnictví a znalostí. Vnitřní trh musí reagovat také na klimatické změny a stárnutí populace (Mundschenk, Stierle, Stierle-von Schütz a Traistaru, 2006).

## **2.2 Současné trendy automobilového průmyslu**

Společně s charakteristikou automobilového průmyslu v EU je nutné zmínit jeho aktuální trendy. Automobilový průmysl je odvětví, kde se jednotlivé firmy snaží co nejvíce odlišit od ostatních i přes to, že je to velmi náročné. Pro veškeré automobilky je nutné znát trendy v oblasti automobilového průmyslu a co nejlépe se jim svou produkcí přizpůsobit. Hlavním trendem je ekologická šetrnost výroby a služeb výrobu doprovázející. S tím souvisí snižování spotřeby automobilů a také snižování emisí oxidu uhličitého (dále CO<sub>2</sub>). V současné době jsou také žhavými produkty vozy poháněné alternativním pohonem nebo alternativním palivem. Mezi vozy s alternativním palivem patří především automobily poháněné zemním plynem, zejména stlačeným zemním plynem tzv. „CNG“ vozy. Hybridní motory, kombinující například motor elektrický a spalovací, jsou alternativním pohonem automobilů. Existují také vozidla pouze s elektrickým motorem, nazývané elektromobily. Rozvoj elektromobilů je závislý na vývoji pohonných akumulátorů, které jsou nejdražším komponentem vozu. Samozřejmě dané vozy mají i několik nevýhod, jedna z nich je jejich vysoká cena, fakt, že není k dostání baterie s dlouhou výdrží a také, že je k dispozici málo dobíjecích stanic (Autaprofirmy, 2014).

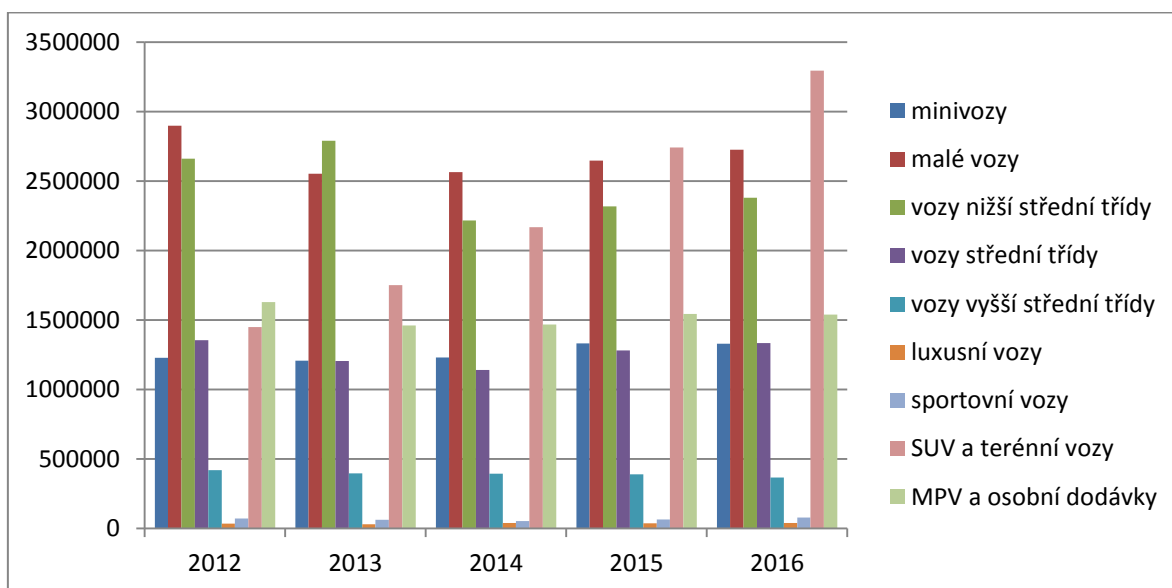
Zákazníci vyžadují také bezpečný vůz, a vzhledem k zvyšujícímu se počtu automobilů na silnicích je bezpečnost důležitým tématem. Výrobci automobilů by do svých vozů měli zabudovávat aktivní i pasivní bezpečnostní prvky. Aktivní prvky jsou takové, které předchází vzniku dopravní nehody. Oproti tomu pasivní prvky mají za úkol zredukovat dopad nehody. Mezi pasivní prvky se řadí airbagy, v automobilu jsou airbagy zpravidla čelní, boční, hlavové a kolenní. Dětské autosedačky patří také do prvků pasivní bezpečnosti, sedačka by měla odpovídat věku dítěte a zároveň by měla být správně upevněna. Základním pasivním prvkem jsou bezpečnostní pásy, které by v dnešní době měly být vybaveny pyrotechnickými předepínači a omezovači tahu, což při nárazu vozidla zkrátí pás zhruba o 10 centimetrů, čímž se zvýší účinnost pásu. Okruh aktivních prvků je rozsáhlejší. Jedním z prvků je protiblokovací systém (dále ABS), který slouží k zabránění blokaci kol při brždění. Dalšími prvky jsou: systém sloužící k regulaci prokluzu, prvek usnadňující rozjezdy a stoupání do kopce, brzdoví asistenti, světla upozorňující na překážky na vozovce při snížené viditelnosti a osvětlení místa, kam se vůz chystá odbočit (Bezpečné cesty, 2014-2017).

Dalším trendem jsou inovace, týkající se výroby, služeb a příslušenství vozu. Inovace jako trend jsou hlavně z oblasti elektrotechnologií a informativních technologií (dále IT). Inovativním trendem je například konektivita, která spočívá v propojení zákazníka s vozem. Může se to týkat navigačního systému zabudovaného přímo ve voze, nebo online připojení z automobilu. Zároveň je možné pomocí mobilního zařízení zákazníka sledovat jeho vůz, například polohu kde se vůz nachází, zda je zamčený či nikoli atd. V souvislosti s důrazem na bezpečnost je v rámci konektivity také řešeno samočinné nouzové volání při určité intenzitě nárazu. Samozřejmě se trend inovací týká také samotného vozu, respektive jeho designu, technických vlastností a celkového moderního provedení.

S trendem inovací je také spjat pojem Průmysl 4.0, jedná se o další fázi průmyslové revoluce pocházející z Německa. Hlavním bodem této revoluce je tzv. CPS, což je kyberneticko-fyzikální systém, díky kterému se vytvoří nová podoba továren. Rozsáhlá digitalizace a robotizace výroby jsou hlavní pilíře revoluce. Senzory, vysílače, kamery a čtečky kódů poslouží k celému propojení výrobního procesu a zároveň budou vytvořeny automatické sklady. Zboží bude mít zabudovaný mikročip, jehož prostřednictvím si určí

proces svého zpracování. Jedná se o novinku v rámci celého průmyslového odvětví (Lydon, 2016, s. 12-17).

Dále stojí za zmínku rozdělení jednotlivých vozidel do určitých segmentů v závislosti na velikosti vozidla. Dohromady se jedná o 10 segmentů vozů. Konkrétně segment minivozů, malých vozů, vozů nižší střední třídy, střední třídy, vyšší střední třídy, luxusních vozů, sportovních vozů, sportovních užitkových vozidel (dále SUV) a terénních vozů. Pak také existuje třída víceúčelových vozidel (dále MPV) a osobních dodávek.



Obrázek 1: Evropské prodeje vozů dle segmentu mezi roky 2012-2016

Zdroj: Vlastní zpracování podle: European sales. In: Carsalesbase [online]. 2017 [cit. 2017-03-06].

Dostupné z: <http://carsalesbase.com/car-sales-europe/car-sales-segments/>

Obrázek 1 znázorňuje prodeje automobilů podle jednotlivých segmentů v Evropě v období let 2012-2016. Je viditelné, že segment minivozů je poměrně stabilní, predikce do budoucna jsou ale spíše negativního rázu. Nejvyšší prodeje jsou viditelně ze segmentů malých vozů, automobilů nižší střední třídy a nyní SUV a terénních vozy. Trendovým segmentem je zřetelně právě řada SUV a terénních vozů, v roce 2016 jejich prodeje v Evropě přesáhly 3,2 milionu kusů. Zákazníci stále více poptávají vozy SUV, v zásadě pro jejich bezpečnost a prostor (Carsalesbase, 2017).

### 3. Charakteristika firmy ŠKODA AUTO a.s.

Tato kapitola je věnována samotné firmě ŠKODA AUTO a.s. Nejdříve je zde nastíněna činnost společnosti, poté její historie. Na závěr se kapitola věnuje charakteristice podnikových strategií společnosti, kterými se firma řídí, a také její společenské odpovědnosti.



Obrázek 2: Výrobní závod ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: Základní údaje. In: ŠKODA AUTO [online]. 2017 [cit. 2017-01-10] Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/kontakty>

#### 3.1 Popis společnosti

Společnost ŠKODA AUTO je akciovou společností, jejím jediným akcionářem je koncern Volkswagen AG (dále VW). Společnost se stala součástí daného koncernu v roce 1991. Činností firmy ŠKODA AUTO a.s. je především výroba, vývoj a prodej osobních automobilů. V současné době organizace vyrábí celkem sedm modelových řad automobilů, jimiž jsou Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Superb, Yeti a Kodiaq. Yeti a Kodiaq jsou jedinými řadami, které se řadí do skupiny vozů SUV. Automobil Kodiaq se stal součástí modelů ŠKODA teprve v roce 2016, veřejnosti byl představen až v listopadu téhož roku.

S ohledem na segmentaci jednotlivých vozů má společnost zastoupení v následujících segmentech. V oblasti minivozů ŠKODA AUTO a.s. vyrábí pouze ŠKODA Citigo. Ve třídě malých vozů produkuje model ŠKODA Fabia. Segment nižší střední třídy je zastoupen vozy ŠKODA Rapid a ŠKODA Octavia. Model ŠKODA Superb se řadí mezi vozy střední třídy. Segment vyšší střední třídy, luxusních vozů a vozidel MPV a osobních



dodávek není společností obsazen. Oproti tomu oblast vozů terénních a SUV disponuje dvěma vozidly ŠKODA Yeti a nově vozem ŠKODA Kodiaq.

Veškeré vozy jsou díky svému modernímu provedení přitažlivé pro každou věkovou kategorii. Automobily ŠKODA se navíc vyznačují vysokou spolehlivostí, prostorností, bezpečností, bohatou volitelnou výbavou, šetrností k životnímu prostředí a především neustálými inovativními úpravami. Mezi další činnosti ŠKODA AUTO a.s. patří také výroba originálního příslušenství a dílů. Dále firma nabízí široké spektrum služeb, mezi které patří především pojištění a servis vozů. Společnost disponuje mnoha smluvními prodejci vozů ŠKODA. Daní prodejci se musí držet všech požadavků společnosti, které souvisejí s prodejem aut. Může se jednat o vzhled předváděcí místnosti či barevné provedení interiéru i exteriéru.

Nejnovější poskytovanou službou je pronájem vozů v rámci ŠKODA Bez starostí, která je v dnešní době velmi intenzivně využívána. Výrobní plochy firmy jsou rozprostřeny po Evropě i Asii. Nejdůležitější závod celé organizace se nachází v České republice ve městě Mladá Boleslav, kde stále zůstává sídlo a vývoj firmy. Další závody v České republice jsou ve Vrchlabí a Kvasínách. Další podstatný závod se nachází v Bratislavě, který je součástí koncernu Volkswagen. V dnešní době se začíná výroba rozšiřovat na rozvíjející se trhy, a to konkrétně do Indie, Číny, Ruska, Kazachstánu, Ukrajiny a výhledově do Alžírka (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

### **3.2 Historie společnosti**

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se řadí mezi firmy s dlouholetou tradicí. Byla založena v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem v Mladé Boleslavi. První krůčky k založení společnosti začaly již v roce 1894, kdy si mladoboleslavský knihkupec Václav Klement stěžoval na nekvalitně zpracované kolo. Odpověď od výrobce však byla natolik hrubá, že vedla až k začátku podnikání Klementa společně se zámečnickem Václavem Laurinem, kteří společně vyráběli a opravovali jízdní kola značky Slavia. O čtyři roky později již firma Laurin & Klement (dále L&K) vyrobila první motocykl. Zlomovým rokem se stal rok 1905, kdy byl firmou L&K představen první automobil „Voiturette A“. Vůz získal brzy stabilní pozici v rámci rozvíjejícího se mezinárodního trhu. V roce 1925 se

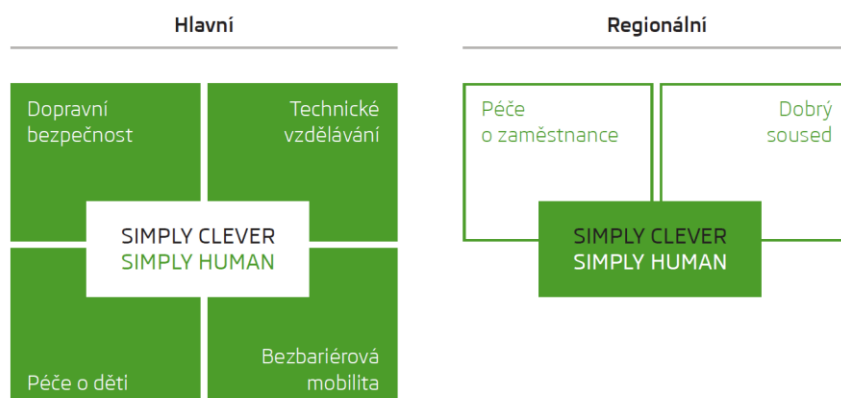
L&K sloučila se závody Škoda v Plzni, čímž došlo k zániku značky Laurin & Klement. Během období 1925-1939 probíhala modernizace závodu, rozšíření výroby a celkový rozmach značky. Od roku 1939 ŠKODA obsadila první místo v rámci automobilového trhu v Československé republice. Po druhé světové válce došlo ke znárodnění podniku, který přicházel stále s novými modely vozů a různými inovacemi v oblasti automobilového průmyslu. Dalším historickým milníkem bylo období od roku 1946-1949, kdy byly začleněny další závody, a to Vrchlabí a Kvasiny. V roce 1991 se ŠKODA AUTO a.s. stala součástí VW koncernu, o devět let později je celá firma koncernem vlastněna. Společnost ŠKODA AUTO představila v roce 2010 první elektromobil Škoda Octavia Combi. O rok později byla zavedena nová podoba značky ŠKODA a zároveň byl uveden na trh mini vůz ŠKODA Citigo (ŠKODA AUTO, 2015).

### **3.3 Strategie a CSR firmy**

ŠKODA AUTO se jako součást koncernu VW musí řídit strategií celého koncernu. Strategie 2018, v níž jsou obsaženy cíle do roku 2018, byla vyhlášena roku 2010 a jedná se o růstovou strategii zaměřenou na trvale udržitelný rozvoj automobilky. Cílem strategie je zdvojnásobit počet prodaných vozů, nasměrovat obchodní aktivity firmy především na dynamické trhy východní Evropy, zejména Ruska, Indie a Číny, a také stávající obchodní model více zaměřit na poměr ceny a hodnoty produktů firmy. Přesně do roku 2018 chce společnost zvýšit roční objem dodávek na více než 1,5 milionů vozů. Hlavní zaměření strategie je možné rozdělit do čtyř oblastí aktivit, kterými jsou: posílení vnímání značky ŠKODA směrem k rodině a prostornosti, optimalizace globálního portfolia výrobků zařazením nových modelů, včetně produktů s vysokou užitnou hodnotou v poměru k ceně, dále implementace filozofie „Human Touch“, která obsahuje ochotu a vstřícnost personálu, osobní přístup k zákazníkům a individuální pojetí péče o zákazníky, a nakonec dlouhodobá ziskovost firmy dosažená zvýšením efektivity a optimalizací investic zajistit udržitelný rozvoj růstové strategie. Důležitým bodem je zde tzv. „GreenFuture“ strategie, která je zacílena na výrobu efektivních vozidel, snižování spotřeby energie a vody, nižší emise škodlivých látek a vyšší podíl recyklace. Strategie dále stanovila cíl snížit zatížení životního prostředí do roku 2018 o 25 % oproti roku 2010 (výroční zpráva 2011).

Vzhledem ke konci Strategie 2018 koncern VW představil Strategii 2025, která je zaměřena zejména na požadavky budoucnosti. Hlavními pojmy jsou elektromobilita, konektivita, autonomní řízení, infotainment a dosažení nejlepších ekologických hodnot. V rámci Strategie 2025 se určí budoucí kurz značky ŠKODA a zároveň její schopnost odpovědět na výzvy silničního provozu. Strategie není zaměřena pouze na budoucí požadavky, nýbrž také na rozšíření produktové palety o SUV vozy a zároveň zavedení inteligentního systému konektivity. Dále je zde stálý apel na snižování emise CO<sub>2</sub>, a proto se firma bude intenzivně zabývat výrobou elektromobilů. Dalším středem zájmu bude usnadňování obsluhy automobilů, konstruované podle hesla „Simply Clever“ jednoduše. V rámci strategie se bude také apelovat na emocionální design vozů, díky čemuž by firma získala zásadní pozici v rámci trhu. Do roku 2025 by se ŠKODA AUTO a.s. měla transformovat z výrobce automobilů na poskytovatele služeb osobní mobility, která bude založena na autonomním řízení a využívání elektromobilů (výroční zpráva 2015, 2016).

S firemní strategií úzce souvisí společenská odpovědnost firmy, která má ve firmě ŠKODA AUTO a.s. velké zastoupení. V rámci CSR firma rozdělila řešené oblasti na regionální a hlavní, kterými se prolínají hesla „Simply Human“ a „Simply Clever“. Mezi hlavní oblasti patří „Dopravní bezpečnost“, „Technické vzdělávání“, „Péče o děti“ a „Bezbariérová mobilita“. Regionálními oblastmi jsou „Péče o zaměstnance“ a „Dobrý soused“. Zároveň se společenskou odpovědností firmy také souvisí sponzoring a oba tyto obory jsou společně součástí firemní komunikace.



Obrázek 3: Priority společenské odpovědnosti ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: Výroční zpráva [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2011-2017 [cit. 2017-03-31] Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>

## 4. Analýza ŠKODA AUTO a.s. a jejího postavení v ČR a v EU

Tato kapitola se již bude věnovat samostatné analýze postavení společnosti na trzích České republiky a Evropské unie. Nejdříve dojde k vytvoření PEST a SWOT analýzy ŠKODA AUTO a.s. Následně bude řečeno, jakým způsobem firma implementuje danou podnikovou strategii a jak se drží současných automobilových trendů. Nebude chybět ani popis společenské odpovědnosti firmy společně s marketingovou komunikací. Konečné subkapitoly budou analyzovat postavení ŠKODA AUTO a.s. v České republice a v Evropské unii. Budou zde zmíněni hlavní konkurenti společnosti v rámci řešených oblastí.

### 4.1 PEST a SWOT analýza firmy

K pochopení celé firmy je nutné implementovat dvě nejzákladnější analýzy okolí podniku. PEST analýza slouží k analyzování makroprostředí podniku, v rámci které jsou rozebírány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující prostředí firmy. Z hlediska **politických faktorů** je fungování ŠKODA AUTO a.s. v rámci Evropské unie ovlivněno společnou obchodní politikou EU a jejím vnitřním trhem. Firma jako součást vnitřního trhu EU má značné výhody, protože se mezi členskými státy neplatí clo a nejsou zde žádná množstevní omezení, což usnadňuje veškerou legislativu. Důležitou legislativou pro firmu ŠKODA AUTO a.s. jsou emisní standardy Evropské unie. Samozřejmě je povinností společnosti řídit se českou legislativou, která je harmonizována s legislativou EU.

**Ekonomickým faktorem** je vývoj HDP, který v roce 2016 dokonce vzrostl o 2,3 %, což je méně než v předchozím roce. Česká ekonomika od roku 2012 dynamicky roste, což se předpokládá i nadále. Míra inflace klesala do roku 2015, ve kterém dosáhla nejnižší hodnoty 0,3 % za posledních 12 let, oproti tomu ale v roce 2016 se zvýšila na 0,7 %. Běžný účet platební bilance v roce 2016 dosáhl přebytku, stejně jako rok předchozí. Obecná míra nezaměstnanosti se během roku 2016 neustále snižovala a v prosinci 2016 dosáhla 3,6 %. Celková ekonomika České republiky je velice stabilní. (Český statistický úřad, 2016)

**Sociální a demografické faktory** také ovlivňují fungování firmy ŠKODA AUTO a.s. Růst obyvatelstva v České republice je především zapříčiněn kladným saldem zahraničního stěhování, v roce 2016 se zvýšil počet obyvatel o 25 tisíc. Většina přistěhovalců pochází ze Slovenska, Ukrajiny a Rumunska, tito obyvatelé cestují především do České republiky za prací. V roce 2016 také přibylo obyvatel ve věku nad 65 let a do 14 let, takže počet obyvatel produktivního věku se snížil. (Český statistický úřad, 2016)

**Technologické faktory** závisí především na automobilových trendech. V závislosti na těchto trendech se zákazníci více zajímají o vozy s alternativními palivy a pohony, kterými jsou hybridní automobily a elektromobily. Dále je kladen důraz na bezpečnost vozů, takže by automobil měl být vybaven pasivními i aktivními bezpečnostními prvky. Inovace v oblasti IT jsou aktuálně velmi řešeným tématem, automobily vybavené prvky konektivity jsou více než nezbytné.

Další důležitou analýzou je SWOT analýza, která sestavuje silné a slabé stránky firmy zároveň s jejími příležitostmi a hrozbami. V tabulce 1 jsou uvedeny hlavní body této analýzy. Silných stránek má firma nespočet, důležitá je rozhodně dlouholetá tradice firmy, ale i aktivní marketing společně s CSR. Nejvíce řešenou slabou stránkou firmy je rozhodně kauza koncernu VW „dieselgate“. Tato aféra vypukla v roce 2015 poté, co americká agentura pro životní prostředí zveřejnila, že německá automobilka Volkswagen vybavila své automobily s dieselovými motory TDI softwarem, který snižoval množství vznikajících oxidů dusíku během laboratorních testů výfukových plynů tak, aby její vozy plnily zákonné limity. Celosvětově bylo koncernem VW vyrobeno 11 milionů vozů s těmito motory. Samozřejmě ŠKODA AUTO a.s. jako součást koncernu zakomponovala do svých několika vozů tyto motory, což má jednoznačně negativní dopad na její pověst. Představenstvo firmy ubezpečuje, že nynější vozy jsou vyráběny s motory, které odpovídají všem normám v oblasti životního prostředí (Dasproblem, 2015).

Mezi hlavní příležitosti ŠKODA AUTO a.s. patří rozhodně správná implementace Strategie budoucnosti a expanze společnosti na další zahraniční trhy. Z oblasti hrozeb stojí za zmínku vystoupení Velké Británie z EU, tzv. „Brexit“, protože je tato země čtvrtým nejdůležitějším obchodním partnerem firmy ŠKODA. Zatím je obchodování mezi firmou a Velkou Británií na relativně stabilní úrovni. Bohužel budoucí vývoj je prozatím nejasný.

Tabulka 1: SWOT analýza ŠKODA AUTO a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouholetá tradice</li> <li>• Stabilní finanční situace</li> <li>• Vysoké prodeje vozů</li> <li>• Produkce kvalitních vozů</li> <li>• Široké spektrum zákazníků</li> <li>• Spokojení interní zaměstnanci</li> <li>• Účinný marketing a CSR</li> <li>• Schopnost správného načasování nových nebo inovovaných modelů</li> <li>• Vlastní střední odborná a vysoká podniková škola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malé produktové portfolio</li> <li>• Neschopnost expanze na americký trh</li> <li>• Kauza „dieselgate“</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Správné dodržení Strategie 2025</li> <li>• Dodržovat trendy automobilového průmyslu</li> <li>• Rozšíření produktového portfolia</li> <li>• Expanze na další zahraniční trhy</li> <li>• Zvýšení spolupráce se středními a vysokými školami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozmach konkurentů</li> <li>• Klesající počet vzdělaných lidí s dělnickou profesí</li> <li>• Zhoršení ekonomické situace ČR</li> <li>• Dopady „Brexitu“ – obtíže při obchodování s UK</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování podle: ŠKODA AUTO a.s.: *Automotive - company profile & SWOT analysis*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-05]. London: Progressive Digital Media. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1819987463?accountid=17116>

## 4.2 Dodržování firemní strategie a automobilových trendů

V rámci analýzy postavení se musí zjistit, jak se ŠKODA AUTO a.s. řídí určenou strategií společnosti, protože správná aplikace strategie může pomoci zlepšit postavení firmy. Pro udržení podniku na trhu je také nutné držet se trendů v automobilovém průmyslu.

ŠKODA AUTO a.s. se od roku 2010 začala řídit strategií 2018, jejíž implementaci zvládá velmi dobře. Již v roce 2011 byla růstová strategie zaznamenána hlavně v oblasti rozšíření palety vozů o automobil ŠKODA Citigo, čímž se firma rozšířila na další segment trhu. V roce 2013 přišla firma s několika přepracovanými modely a dokonce i novými modely. Byl představen první kompaktní hatchback Rapid Spaceback, dále nová generace vozů

ŠKODA Octavia ve verzích limuzína, Combi, Combi 4x4 a RS. V rámci rozšíření společnosti na dynamické trhy se v roce 2013 začal v Indii vyrábět SUV vůz Yeti. Také v Číně společnost rozšířila svou produktovou paletu o vůz ŠKODA Yeti a Rapid. V Rusku ŠKODA AUTO a.s. rovněž rozšiřuje modelové portfolio, od roku 2013 se vyrábí vůz Yeti a nová verze ŠKODA Octavia. Rozšiřování produktového portfolio se firmě velmi dařilo i v roce 2014, kdy byl představen zcela inovativní model ŠKODA Fabia, zároveň byly vytvořeny sportovní verze s emocionálním designem Monte Carlo pro vozy Citigo, Rapid Spaceback a Yeti. Od roku 2010 se firmě podařilo dosáhnout jména výrobce vyrábějícího chytré a praktické vozy s ideálním poměrem užitné hodnoty a ceny, což bylo také součástí Strategie 2018. Rok 2014 byl pro firmu opravdu zlomový, protože se poprvé podařilo dodat zákazníkům více než 1 milion vozů, přesně bylo dodáno 1 037 226 vozů. Tento zlom je jasný důkaz účinnosti Růstové strategie firmy. V rámci Strategie budoucnosti bylo v roce 2015 oznámeno rozšíření produktové palety automobilů o nový vůz SUV ŠKODA Kodiaq, který byl veřejnosti představen v roce 2016 (výroční zpráva 2011, 2012,2013, 2014, 2015).

V roce 2015 byla opět vyráběna spousta inovovaných modelů ŠKODA. Hlavním inovovaným vozem byla vlajková loď firmy model ŠKODA Superb. Tento model byl v polovině roku představen ve verzi combi a limuzína. Vůz je charakteristický, je vyznačován ohromujícím designem, komfortem a bezpečnostními prvky, což jde ruku v ruce se Strategií budoucnosti. V rámci emocionalizace designu vozů byla v roce 2015 rozšířena paleta vozů skupiny Monte Carlo o modely Fabia, Fabia Combi a Rapid. V roce 2016 byl také přepracován vůz ŠKODA Octavia s důrazem na design i technologii vozu.

S ohledem na strategii „GreenFuture“ v letech 2010 - 2015 ŠKODA AUTO dosáhla průměrného snížení spotřeby vody a energií, množství odpadu na jeden vyrobený vůz a emise CO<sub>2</sub> o 35,8 %. Mimo to v roce 2013 byla zahájena výstavba nového motorového centra šetrného k životnímu prostředí, která byla dokončena roku 2014. V roce 2014 byl zahájen provoz haly na montáž vozů poháněných alternativním palivem CNG. ŠKODA AUTO a.s. se také intenzivně věnuje problematice elektromobilů. V roce 2012 se firma pustila do testování svých deseti elektromobilů Octavia Green E Line. Při výrobě automobilů se do ovzduší uvolňují těkavé organické látky, firma ŠKODA AUTO se snaží jejich uvolňování snižovat. V roce 2015 se podařilo snížit tyto emise při lakování vozidel,

a to vedlo k dalšímu snižování emisí, celkem o 82 tun více oproti roku 2014. Celý tento výčet svědčí o dodržování trendu ekologické šetrnosti výroby a služeb automobilky, hlavně trendu snižování emisí CO<sub>2</sub> a výrobě vozů na alternativní pohon.

S ohledem na trendy bezpečnosti ŠKODA AUTO a.s. zabudovává do svých vozů několik pasivních i aktivních prvků. Především ABS, prvek rozpoznání únavy řidiče, asistent rozjezdu do kopce, veškeré druhy airbagů, osvětlení místa odbočení, asistent hlídající mrtvý bod vozu, nouzový brzdící systém a automatické přepínání světel dle dopravní situace (ŠKODA AUTO, 2017).

Z hlediska trendu inovací se ŠKODA AUTO a.s. zaměřuje především na digitalizaci a konektivitu. V závislosti na rozvoji digitalizace společnost zavedla v roce 2016 nový útvar v rámci organizační struktury podniku, který nese název „Rozvoj společnosti a digitalizace“. Jednou z možností zákazníka vlastníci vozů ŠKODA je propojení chytrého telefonu s vozem. Například pomocí internetového připojení je díky aplikaci možné zjistit rozmanitá data, jako je efektivita jízdy. Další možnost propojení vozu s mobilním zařízením je zobrazování veškerých aktivit mobilního telefonu na displeji auta. Je možné poslouchat hudbu z telefonu a ovládat ji na displeji auta, to stejné s navigací. Toto propojení se realizuje pomocí kabelu. V rámci zlepšování automobilů je nutné zmínit různé „Simply Clever“ prvky ŠKODA vozů. Příkladem je odemykání vozu bez klíčků, stačí mít klíčky v batohu či kabelce, jen se dotknout kliky a vůz se otevře. Asistent start-stop sloužící k nižší spotřebě vozů nebo parkovací systém umožňující vozu zaparkovat bez asistence řidiče (výroční zpráva 2016).

### **4.3 CSR a marketingová komunikace ŠKODA AUTO a.s.**

Součástí firemní strategie je také společenská odpovědnost, jejíž aktivní a správná realizace povede k posílení postavení firmy, které bude dosaženo i pomocí efektivní marketingové komunikace. Společenská odpovědnost je další odvětví, kterému se ŠKODA AUTO a.s. aktivně věnuje. Z hlediska ochrany životního prostředí, jak je uvedeno výše, je ŠKODA AUTO a.s. ekologicky velmi aktivní. Hlavními oblastmi společenské odpovědnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou „Dopravní bezpečnost“, „Technické vzdělání“, „Péče o děti“ a „Bezbariérová mobilita“.



„Dopravní bezpečnost“ se prolíná s automobilovými trendy bezpečnostních prvků vozidel, uvedených výše. Firma se zaměřila nejen na bezpečná vozidla, ale také na celkové dopravní vzdělání lidí. Pro děti vytvořila internetovou stránku „ŠKODA hrou“, a pro rodiče „Bezpecnecesty.cz“. Zároveň společnost podporuje programy pro bezpečné chování na silnicích. V rámci „Podpory technického vzdělání“ ŠKODA AUTO a.s. vytvořila projekt „Mladí designéři“ pro děti z mateřských a základních škol. Automobilka má svou vlastní střední odbornou školu a také vysokou podnikovou školu, kde krom studentů podporuje i učitele v prohlubování zájmu o vědu a techniku. Například v roce 2016 Vysoká škola ŠKODA AUTO uspořádala letní školu, které se zúčastnili nejen čeští, ale také zahraniční studenti. V oblasti „Péče o děti“ společnost podporuje především znevýhodněné děti. Úzce spolupracuje s nadací Terezy Maxové a se sdružením „Zdravotní klaun“. Oblast „Bezbariérové mobility“ je zaměřena na handicapované občany. ŠKODA AUTO a.s. vytvořila projekt pro poradenství lidem s pohybovým tělesným postižením nazvaný „ŠKODA Handy“.

Regionálními oblastmi společenské odpovědnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou „Péče o zaměstnance“ a „Dobrý soused“. V oblasti „Péče o zaměstnance“ společnost apeluje na vzdělávání a životní podmínky svých pracovníků. Poskytuje jim proto mnoho sociálních výhod a širokou škálu vzdělávacích programů. Zároveň dokáže své zaměstnance nadstandardně odměňovat a finančně motivovat. Ve společnosti působí dobrovolná organizace pro zaměstnance ODBORY KOVO, která sdružuje současné i bývalé zaměstnance automobilky. Organizace vytvořila klub důchodců. Společně s ODBORY KOVO společnost ŠKODA AUTO a.s. přispívá svým zaměstnancům na různé rekreační aktivity, ať už se jedná o dovolené, nebo ozdravné pobyty v lázních. Jsou k dispozici firemní rekreační objekty, které si může každý zaměstnanec pronajmout pro svoje vlastní potřeby. Společně pořádají různé zájezdy po České republice i do zahraničí. Krom toho přispívá organizace i materiálně, respektive poskytuje slevové poukazy do obchodů, kin či restaurací v regionu. Společnost dbá na zdraví svých zaměstnanců, a proto pořádá cvičení po pracovní době, kterých se může zaměstnanec bezplatně zúčastnit. Dále ŠKODA AUTO a.s. společně s ODBORY KOVO nabízí finanční a pojišťovací služby pro své zaměstnance, například přispívají svým zaměstnancům na penzijní pojištění.

S ohledem na „Dobrého souseda“ podporuje společnost rozvoj regionu, ve kterém působí, hlavně v souvislosti s ochranou životního prostředí, zlepšováním infrastruktury a podporou volnočasových aktivit. Za účelem zlepšování životního prostředí společnost pořádá dobrovolnické akce pro své zaměstnance v rámci programu „Ukličme Česko“. Společenská odpovědnost je také úzce spjata se sponzoringem. Mezi hlavní oblasti sponzoringu firmy patří sport, umění a kultura, dále projekty v sociální a charitativní sféře. Z oblasti sportu jsou hlavními podporovanými oblastmi cyklistika, lední hokej a motosport. Společnost ŠKODA AUTO a.s. také vyvíjí, provozuje, prodává a pronajímá sportovní speciální vozy odvozené ze svých sériových modelů, aktuálně je to ŠKODA Fabia. Na poli světových závodů Rally se ŠKODA Fabia může pochlubit mnoha sportovními úspěchy. Společnost ŠKODA AUTO a.s. je oficiálním partnerem české hokejové extraligy, generálním partnerem českého olympijského týmu a hlavním partnerem Tour de France. V oblasti kultury jsou hlavními partnery společnosti: Česká filharmonie, Národní divadlo, Národní technické muzeum a Národní muzeum. V rámci podpory sociální a charitativní oblasti ŠKODA AUTO a.s. spolupracuje s Centrem Paraple, Car clubem, Nadace Naše dítě a Český výbor UNICEF.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se v rámci marketingové komunikace zaměřuje především na reklamu a PR. Firemní reklamy se zaměřují pouze na nově vyrobené typy vozů či krátkodobé výhodné nabídky. Public relations ŠKODA AUTO a.s. je velmi rozsáhlé, společnost se snaží, aby se o ni veřejně vědělo, má propracovanou internetovou stránku, kde je možné najít novinky a tiskové zprávy firmy. Samozřejmě je aktivní i na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram nebo Youtube. Vzhledem k její velikosti je společnost zmiňována ve většině zpravodajských kanálů České republiky, čímž se také dostává do povědomí občanů. Zúčastňuje se různých veletrhů a výstav v rámci celého světa, takže rozšiřuje své tržní postavení. Vozy společnosti jsou každoročně nominovány v rámci několik světových i českých soutěží, kdy si bezmála z poloviny soutěží odnesou ocenění. Například v roce 2015 vůz ŠKODA Fabia vyhrál britskou anketu What Car? Car of the Year 2015. ŠKODA AUTO a.s. také rozdává ceny, v rámci soutěže „Auto design Prague 2014“ ocenila nejlepší projekt studentů z celého světa. Co se týče mezinárodních automobilových veletrhů, ŠKODA AUTO a.s. se účastní autosalonu v Ženevě. Počátkem roku 2016 zde představila nový model kategorie SUV ŠKODA Kodiaq. V souvislosti s novým vozem byl také natočen film o Aljašském městě Kodiak, které se na jeden den

přejmenovalo na Kodiaq. Taková marketingová komunikace je rozhodně unikátní a více zacílena na zákazníka díky emocionalitě příběhu. Na území České republiky došlo také k přejmenování města Kvasiny, kde se nachází další výrobní závod ŠKODA AUTO a.s., na Qasiny (Interní dokumenty ŠKODA AUTO a.s.).

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se snaží získat konkurenční výhodu pomocí strategie diferenciací a výjimečných podnikových aktivit. Strategie odlišení ŠKODA AUTO a.s. se netýká pouze vozů, ale také marketingových aktivit a služeb. Jak vyplývá z výše uvedeného, marketingová oblast je velmi ojedinělá stejně jako aktivity v oblasti CSR. S ohledem na podnikové činnosti je nutné také vyzdvihnout přizpůsobení výroby automobilovým trendům, což ŠKODA AUTO a.s. zvládá velmi dobře. Všechna výše uvedená data vypovídají o správném směru společnosti k dosažení konkurenční výhody, a také k posílení její konkurenceschopnosti.

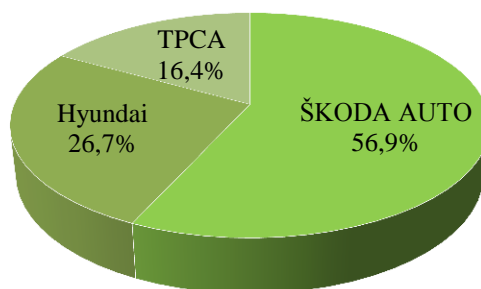
#### **4.4 Postavení společnosti na trhu ČR**

V předchozích kapitolách je řešeno dodržování firemní strategie, automobilových trendů, správná implementace společenské odpovědnosti a marketingové komunikace ŠKODA AUTO a.s. Spousta daných aktivit je realizována na území České republiky a upevňuje vedoucí pozici ŠKODA AUTO a.s. v zemi. Tato subkapitola, bude postavení firmy zkoumat s ohledem na produkci a prodej automobilů v ČR.

V České republice bylo v roce 2016 vyrobeno přes 1,344 milionů vozů. Podíl automobilového průmyslu na HDP země činí 7 %. Na tržbách z průmyslové činnosti pak podíl automobilového průmyslu dosahuje zhruba 21 % (Businessinfo, 2017).

Jak vyplývá z obrázku 5, v roce 2016 se firma ŠKODA AUTO a.s. podílela na produkci automobilů celé země téměř 57 %. Jedná se tedy o nejproduktivnější automobilovou společnost ČR. Vozy ŠKODA získávají opakovaně titul Auto roku, v roce 2015 byl oceněn vůz ŠKODA Fabia, a v roce 2016 vůz ŠKODA Superb (Auto roku, 2017).

### Podíl automobilek na celkové produkci ČR v roce 2016



Obrázek 4: Podíl automobilek na celkové produkci ČR v roce 2016

Zdroj: Vlastní zpracování podle: ČESKÝ AUTOPRŮMYSL, Zpravodaj Sdružení automobilového průmyslu. In: *Autosap* [online]. 2017, 1 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/wp-content/uploads/2017/02/cesky-autoprmysl-1-2017.pdf>

Krom českých automobilek se na trhu s automobily pohybují také zahraniční společnosti. K pochopení konkurence firmy v odvětví slouží **Porterův model pěti sil**. První silou jsou firmy působící v daném odvětví. Dalšími automobilkami v České republice jsou například Hyundai, Opel, Seat, Ford, Dacia, Kia, Renault, Mercedes-Benz, Citroën, Peugeot, Volkswagen a Fiat.

Tabulka 2: TOP 10 nejprodávanějších vozů v ČR za rok 2016

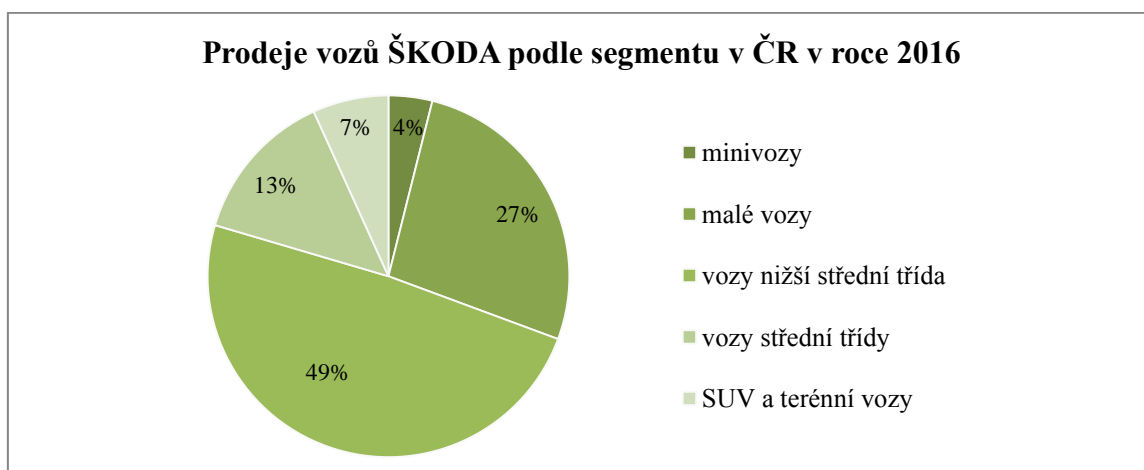
Značka	Počet prodaných vozů
ŠKODA	82 267
Volkswagen	26 598
Hyundai	20 992
Ford	15 268
Dacia	12 378
Renault	10 196
Kia	8 938
Opel	8 493
Peugeot	8 095
Mercedes-Benz	7 518

Zdroj: Vlastní zpracování podle: BUREŠ David. Český trh. *Český trh v roce 2016: Které modely vevodily jednotlivým třídám?* [online]. 2017, 1(1) [cit. 2017-03-03]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://www.auto.cz/cesky-trh-roce-2016-ktere-modely-vevodily-jednotlivym-tridam-102105>

Z tabulky 2 je vidět, že ŠKODA AUTO a.s. je vedoucím prodejcem automobilů v České republice, a největšími konkurenty jsou: Hyundai, Ford a Volkswagen. V dnešní době nejsou konkurenty jen automobilky, ale také IT firmy jako je Google nebo Apple, či

výrobce elektromobilů Tesla. Hrozba vstupu nových konkurentů na automobilový trh se předpokládá v oblasti digitalizace, konektivity a elektromobility, která je součástí automobilových trendů. Za ohrožení ze strany substitutů se mohou řadit motocykly, jízdní kola, prostředky městské hromadné dopravy, popřípadě letadla a autobusy. Síla vyjednávání zákazníků je velká, protože na trhu je značné množství konkurentů, a tak mají kupující široký výběr. V dnešní době kladou důraz na individualitu vozů a také na jejich inovativní prvky. Zákazníci vyžadují vyrovnaný poměr ceny s kvalitou, čemuž vozy ŠKODA AUTO a.s. odpovídají. Firma využívá především dodavatelů náradí a ostatních komponentů pro výrobu vozů. Jejich vyjednávací síly nejsou nijak značné. Samozřejmě je zde ohrožení, že dodavatelé nebudou dodržovat kvalitu dodávaného zboží, ale v oblasti automobilového průmyslu je to spíše nepravděpodobné. V budoucnu může nastat nedostatek dodavatelů komponentů, poté by se posílila vyjednávací síla dodavatelů, a mohli by tlačit například na vyšší prodejní cenu.

Konkurenční značky jsou již známé, ale je nutné se zaměřit na konkurenci v jednotlivých automobilových segmentech. Obrázek 5 znázorňuje prodeje společnosti ŠKODA AUTO a.s. v závislosti na segmentu vozidel v roce 2016. Je zřejmé, že nejprodávanějším segmentem společnosti jsou vozy nižší střední třídy, ve kterém má společnost zastoupení dvěma vozidly. V roce 2016 se tento segment na prodejkách vozů společnosti podílel 49 %.



Obrázek 5: Prodeje vozů ŠKODA podle segmentu v České republice v roce 2016

Zdroj: Vlastní zpracování na základě: BUREŠ David. Český trh. *Český trh v roce 2016: Které modely vévodily jednotlivým třídám?* [online]. 2017, 1(1) [cit. 2017-03-03]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://www.auto.cz/cesky-trh-roce-2016-ktere-modely-vevodily-jednotlivym-tridam-102105>

Trh České republiky v roce 2016 projevil menší zájem o segment minivozů než v předchozím roce. Vůz ŠKODA Citigo je přesto stále vedoucím vozem v rámci této třídy, v roce 2016 se ho na území ČR prodalo 3 180 kusů. Jeho hlavními konkurenty jsou modely Hyundai i10 a Volkswagen Up!.

Segment malých vozů je druhým nejprodávanějším segmentem společnosti ŠKODA AUTO a.s. Je obsazen vozem ŠKODA Fabia, jehož hlavními konkurenty jsou Ford Fiesta, Volkswagen Polo, Renault Clio a Seat Ibiza. Vůz ŠKODA Fabia v České republice jednoznačně vévodí tomuto segmentu. V roce 2016 bylo prodáno přes 21 370 modelů ŠKODA Fabia. Oproti tomu počet zaregistrovaných konkurenčních vozů Ford Fiesta činil pouze 5 233 kusů.

Nejprodávanější segment, kterým jsou vozy nižší střední třídy, zastupují modely ŠKODA Rapid a ŠKODA Octavia. Jejich hlavními konkurenty jsou Hyundai i30, Volkswagen Golf a Seat Leon. V této třídě opět vozy ŠKODA zaujímají vedoucí pozici na českém trhu. V roce 2016 bylo zaregistrováno 28 406 automobilů ŠKODA Octavia a 11 359 vozů ŠKODA Rapid. Oproti tomu registrace vozů Hyundai i30 činila 7 900 kusů.

V rámci segmentu vozů střední třídy došlo u modelu ŠKODA Superb v roce 2016 k nárůstu prodejů zhruba o 84 % oproti roku 2015. Jeho hlavní konkurenti jsou Volkswagen Passat a Ford Mondeo. Ty se pak v prodeji v rámci České republiky umístily na druhém a třetím místě.

Segment SUV a terénních vozů je druhý nejméně prodávaný segment společnosti ŠKODA AUTO a.s. Proto společnost v roce 2016 zavedla do výroby nový model ŠKODA Kodiaq, který se začal prodávat na počátku roku 2017. Do té doby byl jediným modelem v tomto segmentu vůz ŠKODA Yeti. Jeho hlavními konkurenty jsou Dacia Duster, Hyundai Tucson a Nissan Quashqai. První místo v počtu prodaných aut této třídy patřilo opět firmě ŠKODA AUTO a.s. Prodeje vozu ŠKODA Yeti dosáhly 5 512 kusů (AUTO.cz, 2017).

## 4.5 Postavení společnosti na trhu EU

Nezbytnou součástí této práce je i subkapitola, která podrobně rozebírá postavení společnosti ŠKODA AUTO a.s. na trhu Evropské unie. ŠKODA AUTO a.s. patří mezi úspěšné automobilky, které se vysoce podílejí na automobilovém průmyslu Evropské unie.

K určení sil ovlivňující konkurenci v odvětví slouží Porterův model pěti konkurenčních sil, který je již popisován v subkapitole 4.4. Na tomto místě je nutné zmínit konkrétní automobilky, které nejvíce konkurují firmě ŠKODA AUTO a.s. v rámci Evropské unie. Hlavními konkurenty jsou: Renault, Ford, Opel, Fiat, Citroën, Hyundai a Volkswagen.

Tabulka 3 znázorňuje počet nově registrovaných vozů dle značek v Evropské unii a Evropském sdružení volného obchodu (dále EFTA) za rok 2016. Vedoucí pozici si drží Volkswagen s téměř 2 miliony prodaných vozů. Společnost ŠKODA AUTO a.s. obsadila 11. místo s 666 684 vozy. Značky Renault, Ford, Opel, Fiat a Citroën se umístily na předních místech, respektive lépe než společnost ŠKODA AUTO a.s., ale automobilka Hyundai skončila až na 14. místě s 506 856 registrovaných vozů.

Tabulka 3: Počet nově registrovaných vozů podle značek v EU a EFTA v roce 2016

Automobilová společnost	Počet registrovaných vozů
Volkswagen	1 955 870
Renault	1 418 959
Ford	1 365 715
Mercedes	1 104 949
Opel	1 096 729
Peugeot	1 063 849
Fiat	951 260
Audi	831 127
BMW	822 575
Citroën	724 533
Škoda	666 684
Toyota	644 091
Nissan	613 698
Hyundai	506 856
Dacia	444 661

Zdroj: Vlastní zpracování podle: *Consolidated Registrations - By Manufacture*. ACEA [online], 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.acea.be/statistics/tag/category/by-manufacturer-registrations>

Největší konkurenční značky společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou již známé, nyní se zmíní konkurenti v závislosti na jednotlivých segmentech automobilů. Objem prodeje v daných segmentech v Evropě se příliš neliší od prodeje v České republice. Opět se nejvíce prodávají vozy z nižší střední třídy a nejméně minivozy.

V segmentu minivozů se vůz ŠKODA Citigo umístil až na 14. místě v celkových evropských prodeích automobilů v roce 2016. Jeho prodeje oproti roku 2015 dokonce klesly, celkem bylo prodáno 38 664 kusů automobilů. Jeho konkurenty jsou modely značky Fiat, konkrétně vozy Fiat Panda a Fiat 500. Dalšími konkurenty jsou Volkswagen Up!, Hyundai i10 a Renault Twigo, tyto modely se dostaly mezi prvních pět nejprodávanějších aut v Evropě.

Segment malých vozů je již pro ŠKODA AUTO a.s. v rámci Evropy úspěšnější, vůz ŠKODA Fabia zde v roce 2016 obsazuje ve svých prodeích 7. místo. Celkem bylo v roce 2016 prodáno 175 264 těchto vozů. Zde je hlavním konkurentem vůz Renault Clio, který je nejprodávanějším modelem v Evropě. Dále pak vozy Volkswagen Polo, Ford Fiesta, Opel Corsa a Toyota Yaris.

V nižší střední třídě se vůz ŠKODA Octavia v roce 2016 dostal na 3. místo prodejních aut v rámci Evropy. Jeho prodeje v roce 2016 dosáhly 226 737 kusů. Model ve vedoucí pozici byl Volkswagen Golf, a na 2. místě byl vůz Opel Astra. Ostatní konkurenti tohoto segmentu jsou vozy Ford Focus, Peugeot 308, Renault Megane, Seat Leon, Toyota Auris, Hyundai i30 a Kia Cee'd. Druhý model ŠKODA Rapid obsadil 11. příčku, jeho prodeje dosáhly 67 423 vozů.

Ve střední třídě se model ŠKODA Superb umístil na 2. místě, předběhl ho pouze vůz Volkswagen Passat. V roce 2016 daný model zaznamenal nejvyšší růst odbytu ze všech modelů ŠKODA, došlo k nárůstu o zhruba 70 % oproti roku 2015. Celkem bylo prodáno 85 879 vozidel. Dalšími konkurenty v této třídě jsou vozy Opel Insigna, Ford Mondeo a Peugeot 508. V rámci Evropy je pro společnost ŠKODA AUTO a.s. tento segment tím nejúspěšnějším, respektive v daném segmentu její vozy dosahují nejvyšších prodejů.

Posledním segmentem, ve kterém ŠKODA AUTO a.s. má své zastoupení, je segment SUV a terénních vozů. Zde v roce 2016 obsadil vůz ŠKODA Yeti 10. místo v počtu prodejů aut



v Evropě. Hlavními konkurenty v tomto segmentu jsou modely Renault Captur, Peugeot 2008, Opel Mokka, Dacia Duster, Fiat 500X, Nissan Juke a Citroën C4 Cactus (Carsalesbase, 2017).

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je na evropském trhu velmi úspěšná. Mezi hlavní exportní země v rámci EU se řadí Německo, Velká Británie a Polsko. V tabulce 4 je uveden přesný počet vozů dodaných zákazníkům na největších trzích EU. V roce 2016 došlo k celkovému nárůstu dodaných vozů zákazníkům, a to přesně o 6,7 %. Díky tomuto nárůstu si ŠKODA AUTO a.s. upevnila své místo na evropském trhu. V kolébce společnosti ŠKODA AUTO a.s., České republice, došlo v roce 2016 také ke zvýšení prodaných vozů, přesně o 4,1 %. Celkově společnost ŠKODA AUTO a.s. dodala zákazníkům všech trhů 1 126 477 vozů.

Největším odběratelem vyrobených vozů je Německo, kde v roce 2015 dosáhl počet dodaných vozů čísla 165 196. Automobily ŠKODA zde stále zůstávají nejprodávanějšími dováženými vozy. V roce 2016 byl do Velké Británie dodán rekordní počet vozů, a oproti roku 2015 došlo k 7,3 % nárůstu. V Polsku pak došlo k nárůstu o 12,4 %, čímž si ŠKODA AUTO a.s. potvrdila vedoucí pozici na polském automobilovém trhu. Také na Slovensku se společnost umístila na prvním místě v rámci automobilového trhu, dodávky vozů ŠKODA se v roce 2016 zvýšily o 10,8 % oproti předchozímu roku. Nejmenší zvýšení dodaných vozů bylo zaznamenáno v Rakousku, které činilo pouhých 0,7 %, ŠKODA AUTO a.s. zde ale obhájila třetí pozici na trhu. Oproti tomu v Turecku byl zaznamenán nejvyšší nárůst dodaných vozů, a to konkrétně o celých 30 %. Počet dodaných vozů do Itálie byl v roce 2016 vyšší než v roce předchozím, konkrétní nárůst činil 24 %. V Belgii bylo dosaženo rekordního počtu dodaných vozů zákazníkům. Ve Španělsku a Francii byl také zaznamenán nárůst dodaných vozů, ve Francii dokonce ŠKODA AUTO a.s. zaznamenala historicky nejvyšší prodeje (výroční zpráva, 2016).

Tabulka 4: Počet dodaných vozů zákazníkům – Největší trhy EU

Země	2015	2016
Německo	158 747	165 196
Česká republika	85 005	88 016
Velká Británie	74 879	80 325
Polsko	50 039	56 180
Turecko	22 233	28 893
Španělsko (bez Kanárských ostrovů)	22 068	23 241
Francie	21 500	23 013
Rakousko	20 503	20 563
Slovensko	18 252	18 860
Belgie	18 001	18 925
Itálie	16 550	20 530

Zdroj: Výroční zpráva [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2011-2017 [cit. 2017-03-31] Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>

Co se týče ostatních členských zemí EU, je vhodné zmínit největší úspěchy ŠKODA AUTO a.s. v rámci některých trhů. V Rumunsku společnost obsadila druhé místo mezi importéry, a opět zde došlo k nárůstu dodaných vozů zákazníkům, přesně o 14,4 %. V Estonsku se společnosti ŠKODA AUTO a.s. podařilo obhájit druhé místo mezi osobními automobily. Také zde bylo v roce 2016 dosaženo rekordního počtu dodaných vozů, stejně tak tomu bylo i v Irsku. Ve Finsku dosáhla společnost ŠKODA AUTO a.s. nejvyššího tržního podílu, a zároveň nejvyšších prodejů.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaké má firma ŠKODA AUTO a.s. postavení na automobilovém trhu Evropské unie a České republiky, a zhodnotit její vývoj v těchto oblastech.

Všechny kapitoly práce se zabývají vytvořením souhrnu činností, kterými společnost ŠKODA AUTO a.s. dosahuje konkurenceschopnosti, respektive jakým způsobem ji zlepšuje, a také jak si udržuje postavení na automobilovém trhu. Je zde zřetelné, že konkurenceschopnosti společnost dosahuje díky své propracované společenské odpovědnosti a marketingové komunikaci, zároveň kvalitními výrobky a velmi dobrému tržnímu postavení v České republice i v Evropské unii. Rozbor práce byl realizován pomocí analýzy PEST a SWOT. Dalším nástrojem byl Porterův model pěti sil, společně s ním došlo k analýze statistických údajů o prodeji automobilů.

Úvodem došlo k vysvětlení pojmu konkurenční výhoda, konkurenceschopnost podniku a její specifika pro podnik působící v automobilovém průmyslu. Také byl charakterizován automobilový průmysl v Evropské unii. Dále byly uvedeny současné automobilové trendy z oblastí ekologie, bezpečnosti vozů, technologie a IT. Konkrétně zde byly představeny informace o průmyslu 4.0 a segmentaci automobilů podle velikosti s grafem ukazujícím na trendový segment.

Následně byla charakterizována společnost ŠKODA AUTO a.s., jejíž hlavní činností je výroba, vývoj, prodej a poprodejní služby. Byly zde popsány dvě podnikové strategie, konkrétně Strategii 2018 a 2025, včetně jejich hlavních pilířů. Dále byly uvedeny hlavní priority společnosti z oblasti CSR

Hlavní část práce se věnovala analýze firmy ŠKODA AUTO a.s. Nejprve byly vytvořeny analýzy PEST a SWOT. V rámci analýzy SWOT byl z oblasti hrozeb vyzdvižen dopad vystoupení Velké Británie z EU. Z oblasti slabých stránek je zde popsána kauza „dieselgate“. Další řešenou oblastí bylo dodržování firemní strategie, kde byly zmíněny milníky od zavedení po současnost. Také přizpůsobení výroby automobilovým trendům, kde byly popsány především inovativní prvky vozidel. V rámci dalšího bodu práce byly

uvedeny aktivity společnosti v závislosti na firemních prioritách, s ohledem na marketingovou komunikaci. Byly uvedeny příklady využívání jednotlivých částí komunikačního mixu, kde se společnost nejvíce zaměřuje na oblast PR. Následně zde bylo analyzováno postavení společnosti ŠKODA AUTO a.s. v rámci trhu České republiky. Postavení na trhu České republiky bylo řešeno hlavně v závislosti na počtu prodaných vozů v zemi a na české produkci automobilového průmyslu. Tato kapitola vycházela z Porterova modelu pěti sil, a také popsala konkurenční modely vozů ŠKODA v jednotlivých automobilových segmentech. Na závěr bylo zkoumáno postavení společnosti ŠKODA AUTO a.s. na trhu EU, a to na základě nově registrovaných vozů v členských zemích společně se sdružením EFTA. Byly zde vytyčeny konkurenční modely v závislosti na segmentaci automobilů a popsány největší trhy ŠKODA AUTO a.s. v rámci EU, s ohledem na počet dodaných vozů zákazníkům.

V hlavní části práce je zmíněna skutečnost, že firma dodala do všech zemí, ve kterých obchoduje, rekordní počet vozů zákazníkům, přesně 1 126 477 kusů. Výzkumný předpoklad, že dodávky vozů přesáhnou 3 milionů kusů v roce 2016, nebyl tedy pravdivý. Dále v roce 2016 došlo v České republice ke zvýšení prodeje automobilů značky ŠKODA o 11,3 %, výzkumný předpoklad, že bude zaznamenán pokles v prodeji vozů, byl tedy také nepravdivý. Oproti tomu společnost ŠKODA AUTO a.s. se v ČR stala vedoucí automobilkou v závislosti na prodeji vozů. Tento výzkumný předpoklad byl naopak pravdivý. Dalším předpokladem bylo, že se v roce 2016 zvýší odbyt modelu ŠKODA Superb v porovnání s rokem 2015. Statistické údaje tento předpoklad potvrzují, dokonce v roce 2016 bylo v České republice zaregistrováno 11 100 vozů ŠKODA Superb, došlo k 84 % nárůstu oproti roku 2015. S ohledem na evropský trh pak v roce 2016 došlo u vozu ŠKODA Superb k nejvyššímu nárůstu odbytu, a to zhruba o 70 %, oproti roku 2015. Statistika nejprodávějších vozů v Evropské unii vyvrátila výzkumný předpoklad, že se na tomto trhu automobily ŠKODA řadí mezi pět nejprodávějších vozidel. Skutečné umístění vozů ŠKODA na evropském trhu je v roce 2016 až na 11. místě. V tomto roce společnost zavedla nový vůz skupiny SUV, čímž se potvrdil další výzkumný předpoklad. Jednalo se o vůz Kodiaq, který byl představen v listopadu 2016. Tato skutečnost svědčí o implementaci firemní Strategie 2025 v oblasti rozšíření palety vozů. Poslední výzkumný předpoklad, že nejvíce prodávány vozy v roce 2016 budou ŠKODA Octavia a ŠKODA Fabia, se ukázal pravdivý. V České republice bylo zaregistrováno 11 359 vozů modelu

ŠKODA Octavia a 21 370 automobilů modelu ŠKODA Fabia. V rámci evropského trhu pak bylo prodáno celkem 226 737 kusů vozidel ŠKODA Octavia a 175 264 vozů modelu ŠKODA Fabia.

Doporučení autorky práce na zvýšení konkurenceschopnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou následující. V zásadě jde o to, aby společnost neupouštěla od svých výdělečných činností a zároveň se stále rozvíjela. S ohledem na SWOT analýzu firmy by měla společnost využít co nejvíce daných příležitostí, především expanzi firmy na další zahraniční trh. Společnost by se mohla rozšířit na americké trhy, kde je ale větší poptávka po vozech s automatickou převodovkou, proto by ŠKODA AUTO a.s. měla brát danou skutečnost v potaz. Rozšíření společnosti na americký trh by znamenalo také přizpůsobení parametrů vozů klimatickým podmínkám, vytvořit zde dostatečné výrobní kapacity a také najmout vhodný personál.

Další příležitostí je rozšíření produktové palety o nové modely, společnost by ale neměla upouštět od stávajících úspěšných modelů. Především by se měla zaměřit na automobily s alternativními palivy a pohony, protože ty jsou podle automobilových trendů podstatné. V tomto trendu ale dochází k značným problémům, a to především v podobě a kapacitě palivových alternátorů. Společnost není schopna tento komponent vyrobit sama, proto musí spolupracovat s technologickými firmami, které se danou problematikou zabývají. I přes to, že se tato vědní oblast rychle vyvíjí, zkušených pracovníků je nedostatek.

Společnost by také měla mít řádně zastoupený segment SUV, který má poslední dobou stoupající charakter. Tento trend je ale podle autorky práce v rozporu s dalším automobilovým trendem, a to důrazem na ekologii. Je zřejmé, že větší vozy budou bezpečnější, ale na druhou stranu budou potřebovat větší motor, tím pádem více paliva. Zároveň větší motor znamená ve většině případů i vyšší emise škodlivých látek do ovzduší.

V závislosti na automobilových trendech by podle autorky práce měla společnost rozvíjet své vozy s ohledem na digitalizaci a konektivitu. Zároveň doporučuje vzdělávat své zaměstnance v rámci těchto oblastí, protože pokud bude personál neznalý, nikdy nedojde k správnému zavedení daných pojmů do výroby. Společnost v tomto ohledu také vytvořila pracoviště Digital Lab v Praze, které se zabývá zapojením digitálních prvků do činností společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. by se měla zaměřit na aplikaci prvků z průmyslu 4.0 do výrobního procesu, díky kterým by společnost zefektivnila celou výrobu a nakonec šetřila i náklady. Návrhem na zlepšení konkurenceschopnosti z pohledu autorky je také rozšíření spolupráce se studenty ze zahraničí a vysokými školami. Jednalo by se o zapojování zahraničních studentů do programu pro praktikanty, nebo trainee programu. Firma sice studenty z jiných zemí zapojuje do těchto programů, ale pouze v malém množství. Tito studenti by mohli společnosti přinést nové zkušenosti a zvýšit její mezinárodní charakter.

## Seznam literatury

### Citace

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

KLVAČOVÁ, Eva, Jiří MALÝ, Karel MRÁČEK. *Různé cesty ke konkurenceschopnosti: EU versus USA*. Professional Publishing. 2008, ISBN: 978-80-8694-684-9.

MUNDSCHENK, Susanne, Michael Harold STIERLE, Ulrike STIERLE-VON SCHÜTZ a Julia TRAISTARU. *Competitiveness and Growth in Europe Lessons and Policy Implications for the Lisbon Strategy*. Massachusetts: E. Elgar Publishing, 2006. ISBN 978-18-4542-662-0.

PORTER, Michael Eugene. *On Competition*. Updated and Expanded Edition. Boston: Harvard Business School Press, 2008. ISBN 978-18-4221-2696-7.

PORTER, Michael Eugene *Konkurenční strategie*. přel. dr. Karel Kvapil CSs. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s. 1994, ISBN: 80-85605-11-2.

PŘENOSIL, Jan, Lubor LACINA a Petr KÖNIG. *Učebnice evropské unie*. 2. vyd. Brno: Barristel & Principal, 2007. ISBN 978- 80-7364-044-6.

PŘIKRYLOVÁ Jana a Hana Jahodová. *Moderní marketingová komunikace*. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

### Internetové zdroje

Alternativní pohony - cesta k nižším nákladům. In: *Profirmy.eu* [online]. 2014, 1 [cit 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.autaprofirmy.cz/tipy/alternativni-pohony-cesta-k-nizsim-nakladum>

Automotive industry. In: *Europa.eu* [online]. 2017, 1 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive_en)

BUREŠ David. Český trh. *Český trh v roce 2016: Které modely vevodily jednotlivým třídám?* [online]. 2017, 1(1) [cit. 2017-03-03]. ISSN 1213-8991. Dostupné z: <http://www.auto.cz/cesky-trh-roce-2016-ktere-modely-vevodily-jednotlivym-tridam-102105>

Autoprůmysl se veze na vlně úspěchu. In: *Bussinesinfo*[online]. 2016, 1 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/autoprumysl-se-veze-na-vlne-uspechu-78986.html>

*Consolidated Registrations - By Manufacture*. ACEA [online], 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.acea.be/statistics/tag/category/by-manufacturer-registrations>

ČESKÝ AUTOPRŮMYSL, Zpravodaj Sdružení automobilového průmyslu. In: *Autosap* [online]. 2017, 1 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/wp-content/uploads/2017/02/cesky-autoprumysl-1-2017.pdf>

Historie kauzy dieselgate. In: *Dasproblem* [online]. 2015, [cit. 2017-04-04]. <http://www.dasproblem.cz/2015/10/09/historie-kauzy-dieselgate/>

European sales. In: *Carsalesbase* [online]. 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://carsalesbase.com/car-sales-europe/car-sales-segments/>

Historie ankety. In: *Auto roku* [online]. 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.autoroku.cz/anketa/historie-ankety>

Historie společnosti. In: *ŠKODA AUTO* [online]. 2015 [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>

HORÁK Jiří. *Oddělení komunikace*. Eportal ŠKODA [online]. 2012 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal>

Interní dokumenty ŠKODA AUTO a.s.



LYDON Bill. *Industry 4.0: Intelligent and flexible production*. Intech [online]. 2016 [cit. 2017-03-10].

Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1799786990?accountid=17116>

KAMENICKÝ Jiří Bc. a Mgr. Bc. Karolína Súkupová. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2016*. Český statistický úřad [online]. 2017, 4 [cit. 2017-03-28].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-v-roce-2016>

Obchodní politika. In: *Euroskop* [online]. 2004-2017 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/680/sekce/obchodni-politika/>

Pohyb obyvatelstva – rok 2016. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-rok-2016>

*SKODA AUTO a.s.: Automotive - company profile & SWOT analysis*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-05]. London: Progressive Digital Media. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1819987463?accountid=17116>

ŠKODA AUTO car configurator. *ŠKODA AUTO* [online]. 2017 [cit. 2017-02-10]

Dostupné z: <http://cc-cloud.skoda-auto.com/cze/cze/cs-cz>

*Výroční zpráva* [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2011-2017 [cit. 2017-03-31] Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>

Základní údaje. In: *ŠKODA AUTO* [online]. 2017 [cit. 2017-01-10] Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/kontakty>