

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Analýza rozšíření produktového portfolia  
Škoda Auto a.s.**

**Bc. Dvořáková Iveta**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Iveta Dvořáková

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Analýza rozšíření produktového portfolia Škoda Auto a.s.**

Název anglicky

**Analysis of the expansion product portfolio of Škoda Auto a.s.**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je vyhodnotit zavedení malého sportovního vozu do stávajícího výrobního portfolia Škoda Auto a.s.

### Metodika

V první části diplomové práce je pozornost věnována vymezení základních teoretických východisek používaných v přípravné fázi projektu, jako je opportunity study, pre-feasibility study a feasibility study. Je charakterizována jejich náplň, včetně analýz a metod používaných při jejich zpracování. Rovněž jsou představeny metody, které využívá analyzovaný podnik jako přístupy pro hodnocení projektů. Na úrovni vybraných nástrojů studie proveditelnosti je následně zvolen konkrétní metodický postup, který bude aplikován v praktické části.

V praktické části je nejprve charakterizován vybraný podnik a představen nový produkt, o který by mělo být rozšířeno produktové portfolio. Dále jsou prakticky naplňovány vybrané metodické kroky studie proveditelnosti, kdy je pozornost věnována zejména základním analýzám pro zmapování vnitřního a vnějšího prostředí podniku a detailně pak analýze trhu. Výstupem dílčích analýz bude identifikace silných a slabých stránek, budoucích příležitostí a hrozeb. Společně s tím budou definovány jednotlivé scénáře zahrnutí sportovního malého vozu do produktového portfolia firmy.

V závěru práce bude provedeno shrnutí výsledků studie a doporučení pro další postup v rozšíření produktového portfolia podniku.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Studie proveditelnosti, analýza vnějšího prostředí podniku, analýza vnitřního prostředí podniku, SWOT analýza, analýza trhu a poptávky, prognóza poptávky

---

## Doporučené zdroje informací

- AAKER, O.A. *Developing Business Strategies*. 6th ed. London: John Wiley and Sons, 2001. ISBN 978-0-471-06411-4
- BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, – ČERVENÝ, R. *Business plán : krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.
- BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, – HANZELKOVÁ, A. *Business strategie : krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-06-3.
- HINDLS, R. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-43-6.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- MARŠÍK, M. a kolektiv. *Metody oceňování podniku : proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.
- SOUČEK, I. – FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- VYKYPĚL, O. – KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-.
- ZALAI, K. a kolektiv *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2016. ISBN 80-89710-22-5

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Renata Aulová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 31. 3. 2020

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 1. 4. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Analýza rozšíření produktového portfolia Škoda Auto a.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.4. 2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Renatě Aulové, Ph.D. za vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Škoda Auto, a.s., zastoupené především pracovníky oblasti Projektového řízení marketingu za vstřícný přístup, poskytnutí informací a údajů k vypracování práce.

# **Analýza rozšíření produktového portfolia Škoda Auto a.s.**

## **Abstrakt**

Tato práce vyhodnocuje možnosti nasazení nového produktu do stávajícího portfolia Škoda Auto a.s. Nový produkt vychází z učňovského projektu malého sportovního vozu určeného pro tržní segment „Mini“ s karosérií typu kabriolet. Pro toto strategické rozhodnutí podniku je nutná znalost všech relevantních informací.

V úvodní části je analýza zaměřena na obecné prostředí podniku a oborové okolí podniku. Výstupem jsou identifikované příležitosti a hrozby, které mohou významně ovlivnit zavedení nového produktu. Další důležitá část je věnována analýze současné situace na trhu a analýze konkurence, kde na základě získaných dat jsou také identifikovány příležitosti a hrozby projektu. Tyto zjištěné informace jsou zásadní zejména i pro odhad budoucího objemu prodejů plánovaného produktu. V poslední části vnější analýzy se práce zabývá očekáváním důležitých stakeholders, protože i ti mohou významně ovlivnit úspěšnost plánovaného projektu.

V druhé polovině praktické části se analýza věnuje vnitřnímu prostředí podniku a finanční analýze stability podniku. V závěru této dílčí analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku. Na základě finanční analýzy lze konstatovat, že podnik je dostatečně finančně zdravým, a tím pádem si zavedení nového produktu do svého portfolia mohl finančně dovolit a nepřivodil si tím zásadní finanční problémy.

Všechny dílčí závěry analýzy jsou sumarizovány pomocí SWOT analýzy. Na základě závěrů ze SWOT analýzy a finančního zhodnocení projektu je doporučeno podrobné rozpracování varianty vozu s plně elektrickým pohonem a s vysokou variabilitou produktu. Předpokladem je další optimalizace nákladů. Další uvedené varianty produktu s konvenčními pohony nejsou doporučeny k dalšímu zpracování.

**Klíčová slova:** Analýza makro okolí podniku, analýza oborového okolí podniku, analýza a prognóza trhu, analýza konkurence, analýza očekávání důležitých stakeholders, analýza vnitřního prostředí podniku, finanční vyhodnocení, SWOT analýza

# **Analysis of the expansion product portfolio of Škoda Auto a.s.**

## **Abstract**

This thesis analyses possibilities of placing of a new product into the current portfolio of company Skoda Auto. The new product is based on an apprentice project of small sport car determined for Mini-segment-market with a drop head bodywork. For making that strategic decision, it is necessary to know all relevant information.

The first part of the thesis is focused on general and branch environment of the business. Results are identified opportunities and threats which can significantly influence placing of the new product. Other important parts are analysis of current market situation and analysis of competitors. On the basis of gained data, opportunities and threats are identified too. This information is especially essential for future sales estimation of planned product. The last part of external analysis concerns expectations of key stakeholders because they may also substantially influence success rate of planned project.

In the second half of a practical part are analysed internal environment and financial evaluation of the business. According to the financial analysis it is possible to say that the business organization is financially stable enough and can afford placing of the new product on the market.

Each partial conclusions of the analysis are summarized in SWOT analysis. Based on the results of SWOT analysis and financial evaluation of the project, it is recommended to work up in detail a variation of fully electrical vehicle with high variability of the product. Further cost optimization is expected. Other given product variations with conventional drive are not recommended for further consideration.

**Keywords:** Analysis of macroeconomic environment, branch environment analysis, market analysis and forecast, analysis of competitors, analysis of expectations of key stakeholders, analysis of internal environment, financial evaluation, SWOT analysis

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Souhrn relevantních teoretických podkladů .....</b>	<b>14</b>
3.1 Oporttunity study, pre-feasibility study, feasibility study a jejich význam .....	14
3.2 Vybrané dílčí analýzy .....	16
3.3 Vnější prostředí podniku .....	17
3.3.1 Analýza obecného okolí podniku - SLEPT .....	17
3.3.2 Analýza oborového okolí podniku.....	20
3.4 Analýza trhu a poptávky .....	23
3.5 Analýza očekávání důležitých stakeholders.....	26
3.6 Vnitřní prostředí podniku .....	27
3.6.1 Analýza konkurenční síly .....	27
3.6.2 Analýza vnitřního potenciálu.....	28
3.6.3 Analýza finanční situace podniku.....	30
3.7 Finanční vyhodnocení projektu.....	34
3.8 Přehled základních výsledků a závěru studie.....	35
<b>4 Analýza rozšíření produktového portfolia Škoda Auto a.s. ....</b>	<b>37</b>
4.1 Stručná charakteristika Škoda Auto a.s.....	37
4.1.1 Charakteristika podniku.....	37
4.1.2 Ekonomicko-hospodářský profil Škoda Auto a.s. ....	38
4.2 Představení nového projektu .....	39
4.3 Situační analýza vnějšího prostředí.....	42
4.3.1 Analýza obecného prostředí podniku .....	42
4.3.2 Analýza oborového okolí podniku.....	49
4.4 Analýza trhu a poptávky .....	55
4.4.1 Analýza atraktivity trhu .....	60
4.4.2 Prognóza trhu.....	63
4.4.3 Vliv změn necenových faktorů.....	64
4.5 Analýza očekávání důležitých stakeholders.....	66
4.6 Analýza vnitřního prostředí podniku .....	70
4.6.1 Analýza konkurenční síly .....	70
4.6.2 Analýza vnitřního potenciálu.....	72
4.6.3 Analýza finanční situace podniku.....	84



4.7	Finanční vyhodnocení projektu.....	87
4.8	SWOT analýza – sumarizace dílčích závěrů.....	93
<b>5</b>	<b>Závěr - celkové zhodnocení projektu, definice doporučení.....</b>	<b>97</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>99</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>101</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1:	Skupiny faktorů analýzy SLEPT.....	18
Obrázek 2:	znázornění Porterova modelu 5 sil.....	21
Obrázek 3:	Studentský projekt Škoda CitiJet z roku 2014 .....	40
Obrázek 4:	Příspěvky a podpory států Evropy na koupi alternativních pohonů .....	58
Diagram 2:	Strukturování analýzy vnitřního potenciálu.....	29
Diagram 3:	Míra inflace (Prognóza ČNB).....	44
Diagram 4:	Měnový kurz (prognóza ČNB) .....	45
Diagram 5:	Porovnání konkurentů z hlediska ceny nabízených produktů (vozy v segmentu mini) .....	52
Diagram 6:	Počty prodaných vozů v jednotlivých třídách .....	55
Diagram 7:	Počty nově registrovaných vozů v EU dle značek.....	56
Diagram 8:	Podíl na trhu EU dle značek .....	56
Diagram 9:	Citlivost na konjunkturu (Závislost HDP EU a tržeb ŠA).....	61
Diagram 10:	Prognóza trhu třídy "mini" .....	63
Diagram 11:	Rozhodovací strom .....	87
Diagram 12:	SWOT Analýza (sumarizace dílčích závěrů) .....	94

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1:	Přehled modelových řad ŠA .....	37
Tabulka 2:	Počty prodaných vozů Škoda v EU, VB.....	43
Tabulka 3:	Závěr analýzy vnějšího prostředí:.....	47
Tabulka 4:	Prodeje Aut na trhu EU za rok 2019.....	50
Tabulka 5:	Porovnání vozů třídy mini - s konvenčním pohonem.....	51
Tabulka 6:	Závěr analýzy oborového okolí podniku .....	53

Tabulka 7: Life cycle plan substitutů.....	57
Tabulka 8: Počty registrací nových vozů v EU s alternativním pohonem.....	59
Tabulka 9: Počty registrací nových vozů v EU s dieselovým pohonem .....	59
Tabulka 10: Objemy prodeje vozů ve všech segmentech (EU) roky 2010 – 2019 .....	61
Tabulka 11: Hodnocení atraktivity trhu.....	62
Tabulka 12: Prognóza trhu „mini“ v číslech [Tis. ks] .....	64
Tabulka 13: Odhad prodeje Škoda DRAQ na roky 2021 až 2026 .....	64
Tabulka 14: Vliv necenových faktorů na vývoj trhu .....	65
Tabulka 15: Analýza očekávání důležitých stakeholders .....	67
Tabulka 16: Analýza konkurenční síly .....	72
Tabulka 17: Hodnocení kvality managementu shrnutí: .....	75
Tabulka 18: Hodnocení situace v personální oblasti .....	77
Tabulka 19: Hodnocení inovační síly, výzkumu a vývoje.....	80
Tabulka 20: Hodnocení dlouhodobého majetku a investic.....	83
Tabulka 21: Vyhodnocení varianty B1 zavedení produktu .....	89
Tabulka 22: Vyhodnocení varianty B2 zavedení produktu: .....	90
Tabulka 23: Vyhodnocení varianty C zavedení produktu .....	92

# 1 Úvod

Škoda Auto a.s. je jedna z nejúspěšnějších automobilek. Patří do koncernu Volkswagen. V současné době, kdy zákazníci přímo vyžadují nové technologie a očekávají výrazný technologický postup, musí výrobní podniky přicházet neustále s novými produkty, které budou splňovat tyto náročné požadavky zákazníků. Zahájením aktivit pro vývoj nového produktu je investiční rozhodnutí na nejvyšším stupni řízení podniku. Je obecně známé, že správná rozhodnutí mohou být vědomě realizována ve stavu nejvyšší možné informovanosti a také, pokud jsou informace efektivně analyzovány a shrnuty do ucelených vypovídajících závěrů.

Produktové portfolio Škoda Auto a.s. zaujímá různé segmenty nabízených vozů od malých vozů určených pro městský provoz až po SUV vozy včetně nově nabízených plně elektrických vozů. Jedna z mála kategorií, kde Škoda Auto a.s. svůj vůz nenabízí je kategorie malých sportovních vozů typu kabriolet. Může to být tedy zajímavá možnost rozšíření produktového portfolia podniku.

Tato práce detailně zpracovává všechny aspekty, které by mohly ovlivnit zavedení malého sportovního vozu do portfolia Škoda Auto a.s. Přináší všechny informace, které jsou důležité pro vyhodnocení příležitostí nasazení nového modelu a detailním rozpracování či zamítnutí definovaných příležitostí. Zpracování informací je realizováno pomocí vybraných nástrojů ze studie příležitostí (opportunity study) a studie proveditelnosti (pre-feasibility study, feasibility study). Tyto studie zohledňují informace získané z analýzy makro okolí podniku, oborového okolí podniku, analýzy a prognózy trhu, analýzy konkurence, analýzy očekávání klíčových stakeholderů, analýzy vnitřního prostředí a finančního vyhodnocení.

Jen tímto postupem je možné předejít vysokým nákladům za podrobné analýzy scénářů pro potenciální rozvoj podniku, které by se mohly zdát na první pohled jako skvělý inovativní nápad, avšak detailní studií by se mohly prokázat jako příliš rizikové nebo nevhodné pro realizaci.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vyhodnotit možnosti zavedení nového produktu do výrobního portfolia Škoda Auto a.s.

### **2.2 Metodika**

Vzhledem k tomu, že je tato práce založena na projektu po technické stránce již zhotoveného učilištěm Škoda Auto je postup této práce nastaven tak, aby odpovídal situaci a pomohl zmapovat všechny ekonomické aspekty, které by měly vést ke správnému strategickému rozhodnutí podniku, zda učňovský projekt detailně rozpracovat a následně třeba i realizovat a případně jakým způsobem.

V první části diplomové práce jsou vymezena základní teoretická východiska používaná při hledání nových příležitostí nebo přípravných fázích projektů, jako jsou opportunity study, pre-feasibility study a feasibility study. Z těchto studií jsou vybrány dílčí analýzy a jejich výběr je zdůvodněn na začátku jednotlivých kapitol.

Praktická část se zabývá třemi soubory faktorů plynoucích z vnějšího okolí podniku, vnitřní situace podniku a finančního vyhodnocení možností zavedení projektu.

Vnější okolí podniku, jeho současná situace a budoucí vývoj, jsou zmapovány pomocí SLEPT analýzy. Oborové okolí podniku je analyzováno pomocí Porterova modelu 5 sil. Důležitými faktory z vnějšího prostředí jsou i očekávání důležitých stakeholders. Všechny tyto dílčí analýzy utvářejí výstupy v podobě budoucích příležitostí a hrozeb, jenž mohou významně ovlivnit úspěšnost projektu / podniku. Dále je pro správné rozhodnutí o projektu zásadní znát situaci na trhu jeho budoucí vývoj a prognóza prodeje daného produktu pomocí statistické metody exponenciálního vyrovnávání. Prognóza prodejních objemů nového produktu je základním vstupem pro část finanční analýzy.

Analýza vnitřního prostředí podniku je zaměřena na identifikaci silných a slabých stránek podniku, pomocí dílčích analýz konkurenční síly, vnitřního potenciálu a inovační síly, výzkumu, vývoje. Navazuje zhodnocení finančního zdraví

podniku, což odhalí, zda je podnik je z finančního pohledu schopný investovat nemalé náklady do nového produktu na rozšíření svého portfolia.

Finanční analýzy možností zavedení nového produktu na trh jsou zpracovány dle metodiky podniku Škoda Auto a.s. Toto finanční zhodnocení zohledňuje zejména odhad tržeb a čistého výnosu, přímých a nepřímých nákladů, investičních nákladů, u konvenčních modelů jsou započítány i pokuty za CO<sub>2</sub>.

Z výstupu SWOT analýzy sumarizující všechny zjištěné příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky a ze závěrů finančního zhodnocení možností zavedení projektu bude provedeno doporučení, zda by měly být některé varianty doporučené k dalšímu zpracování či nikoliv a další práce s nimi by byla jen plýtvání zdroji podniku.

### 3 Souhrn relevantních teoretických podkladů

#### 3.1 Opportunity study, pre-feasibility study, feasibility study a jejich význam

Stále větší integrace volného pohybu zboží a služeb v Evropě vede k tomu, že se firmy potýkají s neustále rostoucí konkurencí ve většině výrobních odvětví. Proto je jednou z klíčových dovedností „umění předvídat“ tržní příležitosti a vývojové trendy. Ve strategickém řízení firmy rozeznáváme dvě oblasti faktorů, které musí být zohledňovány pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Pokud by nebyly zohledněny, mohly by se stát pro danou firmu budoucí hrozbou. První oblastí působících vnějších faktorů jsou takzvaně z podnikového okolí firmy, tzn. potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek aj. Neméně důležitou druhou oblastí jsou vlivy vnitřního prostředí podniku.

Pro správné před investiční rozhodování strategického managementu firmy může posloužit studie příležitostí (tzv. opportunity study). Pomocí studie příležitostí, strategický management dosahuje prvotního zpracování informací, podkladů ať o vnějším či vnitřním prostředí firmy, jejichž pomocí je možné objevit nové příležitosti pro rozvoj podniku či jeho portfolia. Jednotlivé příležitosti jsou dále hodnoceny a rozděleny na ty, které podrobnějším rozpracováním například pomocí pre-feasibility study a feasibility study mohou být potenciálem k rozvoji podniku a na ty, které by dalším rozpracováním byly jen plýtváním prostředků podniku. Jinak řečeno, množství získaných relevantních informací pomáhá zmenšovat nejistotu v projektu (viz graf 1). Snížení nejistoty znamená i snižování nákladů na případné změny vzhledem k fázi životní etapy projektu nebo předejitím závažných negativních dopadů na podnik.

Studie příležitostí se provádí v několika dílčích krocích. Tento postup umožní shrnutí všech komplexních informací a snižuje riziko opomenutí některých důležitých aspektů. Dílčími kroky jsou (Fotr, Souček, 2005):

- Analýza vnějšího prostředí podniku
- Makro okolí podniku
- Oborové okolí podniku
- Analýza a prognóza trhu
- Analýza konkurence

- Analýza očekávání klíčových stakeholders
- Analýza vnitřního prostředí
- Zakončení studie sumarizační SWOT analýzou, obsahující nejdůležitější závěry všech výše uvedených dílčích analýz.

Výsledkem oportunitní studie jsou identifikované investiční příležitosti, které se zdají být na základě této analýzy jako rentabilní a jsou doporučeny k dalšímu rozpracování. Před realizací projektu je podrobnější analýza nutná, protože mohou být odhaleny náklady a rizika, jenž by realizaci mohly značně zkomplikovat, anebo dokonce ohrozit stabilitu podniku.

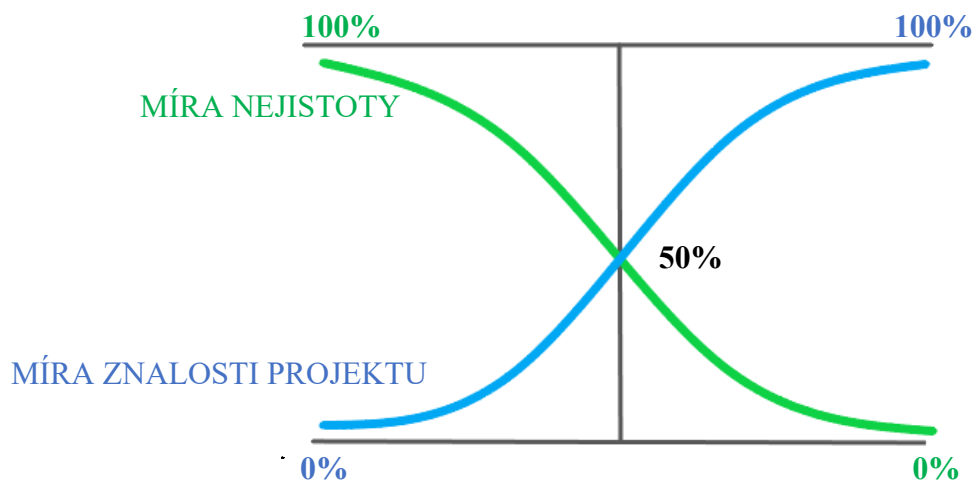
K podrobnější analýze těchto definovaných příležitostí může být použit postup analýz sdružených do tzv. pre-feasibility study nebo následně feasibility study.

Předmětem pre-feasibility study je zhodnocení technické, finanční, sociální stránky projektů včetně hodnocení prostředí. Cílem této přípravné studie je potvrdit, zda je pro podnik výhodné tyto projekty detailněji rozpracovat pomocí feasibility study nebo zda by dalším zpracováním a přípravou projektu podnik pouze plýtvat svými zdroji.

Feasibility study ve svém plném rozsahu je pro podnik velmi nákladnou a časově náročnou studií. Měla by tedy vždy vycházet z pre-feasibility study, která realizuje prvotní selekci variant řešení a ušetří tím čas i peníze podniku. Cílem feasibility study je dát managementu sumarizaci všech aspektů, které mohou ovlivnit investiční rozhodnutí. V jejím rámci je třeba formulovat a kriticky vyšetřit základní komerční, technické, finanční, a ekonomické požadavky respektive i požadavky ochrany životního prostředí, a to na základě variantních řešení. Detailní zpracování feasibility study by mělo obsahovat (Fotr, Souček, 2005):

- Analýzu prostředí a marketingová strategie
- Velikost výrobní jednotky
- Materiálové vstupy a energie
- Umístění výrobní jednotky
- Pracovní síly (lidské zdroje)
- Organizace a řízení
- Finanční analýza a hodnocení
- Analýza rizik
- Plán realizace

**Diagram 1: Míra nejistoty vzhledem k množství získaných informací o projektu**



Zdroj: vlastní zpracování dle (Souček, 2011)

### **3.2 Vybrané dílčí analýzy**

Jak již bylo popsáno v kapitole výše, výsledkem opportunity study je identifikace možných investičních příležitosti pro podnik. Pre-feasibility a feasibility study tyto identifikované příležitosti rozpracovává na dalších dvou úrovních detailu. Tato práce je ale založena na projektu již zhotoveného po technické stránce učilištěm Škoda Auto. Ačkoliv tento učňovský projekt nového vozu měl po odhalení velmi pozitivní ohlasy veřejnosti na mezinárodní úrovni, nebyl nikdy na úrovni podniku Škoda Auto a.s. vyhodnocen z pohledu možnosti nové investiční strategie jako příležitost podniku uvést tento model na trh.

Proto je postup práce nastaven tak, aby odpovídal této situaci a pomohl zmapovat všechny aspekty, které by měly vést ke správnému strategickému rozhodnutí, zda učňovský projekt detailně rozpracovat a následně třeba i realizovat a případně jakým způsobem. Dílčí vybrané analýzy vychází z nástrojů opportunity study, pre-feasibility study a jejich výběr je vždy zdůvodněn v jednotlivých kapitolách této práce.

Vybranými dílčími analýzami této práce jsou:

- Situační analýza (analýza okolí podniku, oborového okolí podniku)
- Analýza trhu a poptávky
- Analýza očekávání důležitých stakeholders



- Analýza vnitřního prostředí (analýza konkurenční síly, vnitřního potenciálu, finanční stabilita podniku)
- Finanční analýza identifikovaných scénářů zavedení produktu
- Sumarizace výsledků dílčích analýz pomocí SWOT analýzy

### **3.3 Vnější prostředí podniku**

Prostředí, ve kterém podnik působí, nebo ve kterém by měl nový produkt vzniknout, může být obecně rozdělen do dvou základních oblastí tzv. vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Ve vnějším prostředí existuje velká spousta různých faktorů, jenž mohou výrazným způsobem ovlivnit podnik, anebo úspěšnost zavedení nového produktu na trhu statků a služeb. Avšak na první pohled mohou být podniku skryty. Například nově vznikající legislativa může být pro daný obor podnikání nebo pro daný produkt likvidační. Proto je vždy nutné věnovat pozornost i těmto faktorům a nesoustředit se pouze na samotný podnik a blízké obchodní partnery, ale soustředit se i na širší okolí a oborového okolí podniku.

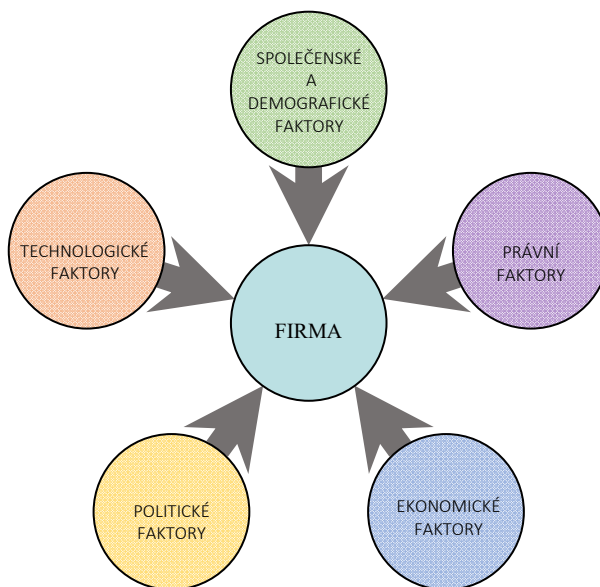
Širší obecný okruh vlivů, jenž působí na podnik v mnoha případech velmi silně, avšak podnik obvykle nemůže faktory z této sféry ovlivnit, lze nazvat jako vnější prostředí podniku. Míra ovlivnitelnosti jednotlivých složek prostředí je dána velikostí míry vlivu těchto složek a podniku. To znamená, že například velké nadnárodní korporace dokáží v některých případech ovlivňovat i makro složky prostředí podniku. Důležitost této sféry je zejména ve sledování vývojových trendů ve vnějším prostředí. Např. ve společnosti, v ekonomice, na trhu kde firma působí, sledování životní úrovně, nových trendů v technologii a výrobě, přírodní zdroje aj. Jako nástroje pro tyto analýzy jsou nejčastěji v praxi využívány metodiky SLEPT analýzy, Porterovy analýzy 5 sil. Výstupem analýz je identifikace příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí podniku.

#### **3.3.1 Analýza obecného okolí podniku - SLEPT**

SLEPT analýza slouží ke zhodnocení možného budoucího stavu okolí firmy, které mohou představovat hrozby či příležitosti. Jednotlivé vývojové trendy jsou rozděleny

dle jejich vlivu na příležitosti a ohrožení. Název analýzy vyplývá z prvních písmen anglických označení definovaných skupin faktorů. Rozdělení faktorů do skupin, kterým je v analýze věnována pozornost dle (Fotr, Souček, 2005), jsou uvedeny na obrázku 1.

**Obrázek 1: Skupiny faktorů analýzy SLEPT**



Zdroj: (Fotr, Souček 2005)

Důležitý je metodický postup, jakým se analýza jednotlivých oblastí provádí. Pro každou oblast / skupinu faktorů se identifikují významné vývojové trendy, jenž mohou mít významný vliv na podnik. U těchto vývojových trendů se diskutuje jak minulý vývoj, tak současný stav ale i stav budoucí se závěrem, zda se pro podnik jedná o příležitost (zn. O) nebo hrozbu (zn. T). Příležitosti a hrozby jsou ohodnoceny vahou z hlediska míry působnosti na podnik. Ty závěry, jenž jsou ohodnoceny vyšší mírou působnosti, se pak musí objevit ve shrnutí výsledků analýzy. Text níže pak blíže specifikuje předmět zkoumání v rámci jednotlivých skupin faktorů:

### **Sociální / společenské faktory**

Příklad obecně doporučených faktorů, které by měly být zkoumány v rámci skupiny sociálních / společenských faktorů dle (Hanzelková, Keřovský, Mathauserm, Valsa, 2013) jsou:

- Společensko-politický systém a klima ve společnosti, ve vztahu k zaměstnávání pracovníků
- Hodnotové stupnice a postoje lidí, zejména ve vztahu k oblasti našeho podnikání, produktům atd.
- Životní úroveň a její změny
- Životní styl a jeho změny
- Demografické faktory a struktura populace
- Další faktory, které mohou být pro podnik relevantní

### **Právní faktory**

Podniky a obecně i podnikatelé případně management jsou v dnešní době velmi významně ovlivňováni a v mnoha případech i svazováni obrovským množstvím zákonů, předpisů, nařízení a vyhlášek. Ty jsou vydávány nejen ze stran jednotlivých států ale také například Evropskou unií. Podnik působící ve strojírenském odvětví, by měl sledovat zejména ty právní akty týkající se například účetnictví, daní, pracovněprávních vztahů, práce s informacemi, životního prostředí atp. Pro automobilky jsou klíčové i ty, týkající se dopravních bezpečnostních předpisů a emisí. V analýze SLEPT je snaha především předvídat vývoj těchto právních aktů a zvážit, zda znamenají pro podnik hrozbu či příležitost.

### **Ekonomické faktory**

Významné vlivy na celkovou situaci podniku má skupina ekonomických faktorů. Ekonomické faktory jsou dle (Hanzelková, Keřovský, Mathauserm, Valsa, 2013) například:

- Stadium hospodářského cyklu
- Úroveň nezaměstnanosti
- Inflace
- Vývoj cel, daní a plateb sociálního zabezpečení pracovníků
- Vývoj mezd

- Vývoj kurzu měny
- Vývoj cen paliv, energií a surovin

Všechny faktory mohou znamenat pro podnik vznik významných příležitostí ale i významných hrozeb.

### **Politické faktory**

Politické faktory bývají úzce spjaty s faktory ekonomickými, zejména co se týče výše minimální mzdy, sociálních dávek nebo podpory při zaměstnávání handicapovaných lidí. Důsledky politických rozhodnutí mohou přímo ovlivňovat ekonomickou situaci země tedy i podmínky pro podnikání. Nové volby mohou znamenat změnu volebních programů a tedy změny v oblastech fiskální i monetární politiky, nebo přístupy v řešení environmentálních problémů. Závažné důsledky vyvolávají války, embarga, nepokoje a přírodní katastrofy.

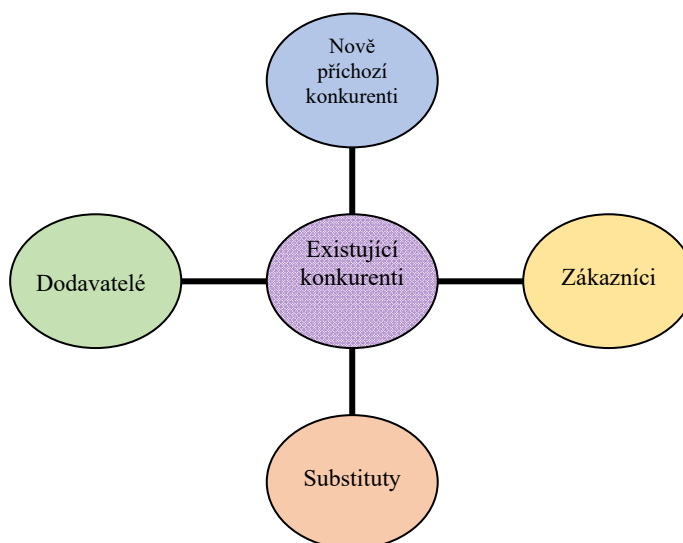
### **Technologické faktory**

Pokud podnik působí na trhu, kde je silná konkurence, jsou silné faktory ovlivňující situaci podniku ukryty pod skupinou technologických faktorů. Nové technologie mohou být velkým zdrojem příležitostí pro podnik, které mohou pomoci ke snižování nákladů, zvyšování kvality produkce, zvětšování úspor za suroviny nebo energie, zvyšování produktivity atd., nebo pomáhají zlepšovat podmínky výkonu práce. Nové informační technologie mohou zlepšovat komunikaci se zákazníky, pracovníky a dodavateli. Modernější technologie výroby může zvyšovat ekologizaci či humanizaci práce.

### **3.3.2 Analýza oborového okolí podniku**

Analýza oborového okolí podniku neboli analýza odvětví je ovlivňována skupinou konkurentů, dodavatelů a odběratelů to znamená bližší okruh vnějšího prostředí podniku. Všechny tři skupiny významně ovlivňují strategickou pozici firmy v odvětví a tím i silně ovlivňují plnění cílů a strategie podniku. Znázornění vlivů těchto skupin a náplň jednotlivých segmentů je znázorněn na obrázku 2 níže. Tento diagram je shrnutím vlivu těchto skupin. V praxi je také znám jako Porterův model 5 sil.

**Obrázek 2: znázornění Porterova modelu 5 sil**



Zdroj: Hanzelková, Keřovský, Vykpěl, 2017

Porterova analýza slouží k identifikaci příležitostí (zn. O) a hrozeb (zn. T), které pozici podniku v odvětví mohou zlepšovat nebo zhoršovat. Jde o pozici danou:

- Vyjednávací silou zákazníků
- Vyjednávací silou dodavatelů
- Hrozbou vstupu nových konkurentů na trh
- Hrozbou substitutů
- Rivalitou firem působících na daném trhu

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Spokojenost zákazníků s produkty a službami jsou základním aspektem pro celkový zisk podniku. Proto by měl být tento aspekt permanentně kontrolován managementem podniku. Podnik by měl znát zejména, kdo jsou jejich zákazníci a jaké mají očekávání. Hanzelková, Keřovský, Vykpěl (2002) ve své publikaci rozdělují zákazníky na spotřebitelé, velkoobchod a maloobchod, průmysl a instituce. Ke každé skupině jsou popsány základní faktory pro jejich nákupní rozhodování. Naopak Jakubíková (2013) rozděluje zákazníky spíše z pohledu marketingu na kupce, možné kupce, uživatele a možné uživatele. Rozdělení do skupin je vždy v každé publikaci jiné, avšak klíč rozdělení není tím základním aspektem. Cílem této analýzy je zjistit, jaké faktory ovlivňují nákupní rozhodování zákazníků a jaké příležitosti či hrozby mohou z těchto faktorů plynout.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Sektor dodavatelů je zaměřen zejména na analýzu vztahů podniku s dalšími podniky v daném oboru. Dodavateli kromě těch klasických dodavatelů (dodavatelé materiálu, polotovarů, surovin, energií atp.) zahrnují i dodavatele například pracovních sil, know-how nebo znalostí (Jakubíková, 2013). Síla dodavatele je velká, pokud nejsou pro odběratele dostupné například jiné substituty. V takový moment je odběratel vázán na dodavatele a může být například cenově znevýhodňován. Naopak slabý dodavatel je velmi snadno nahrazen dodavatelem jiným, který nabízí stejný produkt nebo velmi blízký substitut.

### **Hrozby vstupu nových konkurentů na trh**

Nízké bariéry pro vstup na trh indikují zpravidla nízkou rentabilitu podniku. Vysoké bariéry vstupu vedou k vyšším ziskům, avšak nesou s sebou riziko vysokých nákladů v případě neúspěchu na ekonomicky nároční bariéry výstupu (Kozel a kol., 2006). Bariéry vstupu do odvětví jsou charakterizovány například (Jakubíková 2013):

- Diferenciací výrobků
- Rozsahem produkce
- Distribučními kanály
- Absolutními výhodami v celkových nákladech
- Možnou reakcí současných podniků na vstup nového konkurenta

### **Hrozba substitutů**

Ziskovost a úspěšnost projektu závisí i na dostupnosti, kvalitě a ceně substitutů jeho výrobku (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002). Je tedy nutné zkoumat aktivitu konkurentů a jejich produktového portfolia případně odhadovat jejich možný budoucí vývoj.

### **Rivalitou firem působících na daném trhu**

Rivalita firem působícím na stejném trhu je větší ve chvíli, kdy se jedná o zmenšující se trh a firmy bojují o udržení své pozice, a to jak cenovými tak necenovými nástroji. Dále záleží například na faktorech (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002):

- Jedná-li se o nový velmi lukrativní trh
- Existuje nadměrná produkce

- Jsou vysoké bariéry odchodu z odvětví
- Ziskovost v odvětví je velmi malá
- Výrobky konkurentů jsou velmi málo diferencované

Výstupem Porterova modelu 5 sil jsou identifikované příležitosti a hrozby. Ohodnoceny vahou dle hodnotící škály od 1 do 10 bodů z hlediska míry působnosti na podnik nebo uvažovaný projekt. Ty závěry, jenž jsou ohodnoceny vyšší mírou působnosti, se pak musí objevit ve shrnutí výsledků analýzy.

### 3.4 Analýza trhu a poptávky

Jedna z důležitých aktivit pro získání klíčových parametrů vyhodnocení projektu je analýza trhu. Významem této aktivity je pečlivě poznat tržní prostředí, zjistit informace o konkurenci a možný vliv na daný podnik a produkt. Na základě získaných vědomostí je možné identifikovat příležitosti (zn. O) a hrozby (zn. T), navíc je analýza trhu důležitá proto, abychom dokázali prognózovat budoucí vývoj trhu. Odhad budoucího vývoje vymezí budoucí poptávku po daném produktu s určitou pravděpodobností.

Prostřednictvím těchto poznatků může být finančně vyhodnocen projekt, protože umožní odhadnout tržby podniku za prodeje daného produktu.

Definice cílového trhu by měla vycházet ze segmentace trhu. Segmentace znamená rozdělení trhu na vnitřně homogenní ale mezi sebou heterogenní skupiny. Segmentace je rozložena do čtyř základních hledisek (Jakubíková, 2013):

- Hledisko geografické
- Hledisko demografické
- Hledisko sociálně-kulturní
- Hledisko psychologické

Rozčlenění trhu pomůže pochopení segmentů do potřebného detailu, tzn. požadavky daných skupin, jejich zájmy a očekávání. Výběr segmentů (tzv. targeting) selektuje segmenty, jenž jsou pro navrhovaný nový produkt zajímavé a u nichž se předpokládá vysoký zájem o předmětný produkt. Jedná se o možnost zacílení na vybrané segmenty trhu. Pomocí marketingového mixu a zvolené marketingové strategie je produkt umístěn do mysli zákazníka (tzv. positioning). To znamená zvolení prvků marketingového mixu

tak, aby zákazník produkt vnímal způsobem, jenž bude naplňovat zvolenou marketingovou strategii.

Výhodou, která může významně ovlivnit chování podniku a jeho budoucí úspěchy například s uvedením nového produktu na trh je znalost konkurence ve vybraných tržních segmentech. Existence konkurentů ovlivňuje potenciální tržní podíl, který by podnik mohl zaujímat s daným produktem. Podnik by měl znát podíl na celkovém trhu všech jednotlivých konkurentů a zároveň na cílových segmentech. Vzhledem ke konkurenčnímu boji je vždy výhodné znát soupeřovi silné a slabé stránky, jejich objem prodeje a také cíle či zvolené strategie.

Po stanovení relevantního trhu a konkurentů by měl být daný segment trhu kvalitativně ohodnocen. Pro takové zhodnocení může být použita například analýza atraktivity trhu.

Analýza atraktivity trhu poskytuje další informace o příležitostech a rizicích spojených s konkrétním trhem. Výsledky analýzy atraktivity trhu jsou promítnuty i do prognóz vývoje tržního potenciálu. Faktory zvolené pro kvalitativní hodnocení jsou stanoveny dle (Mařík a kol., 2011) a musí být přizpůsobeny potřebám vybraného trhu.

Obvykle jsou uvažovány faktory:

- Růst trhu
- Velikost trhu
- Intenzita přímé konkurence
- Citlivost trhu na konjunkturu
- Struktura a charakter zákazníků

### **Prognóza vývoje trhu**

Prodej produktů výrobního podniku je základní zdroj příjmů podniku. Proto situace na trhu zboží a služeb velmi významně ovlivňuje životaschopnost a budoucí vývoj podniku. Pokud podnik pracuje správně s prognózou situace na trhu, může velmi efektivně využívat potenciálů a příležitostí. Provádět prognózu trhu znamená snažit se předpovídat vývoje základních charakteristik s určitou pravděpodobností jako je například tržní potenciál, tržní rovnováha, existence substitutů či komplementů nebo pozice výrobku podniku na trhu. V publikaci (Kotler, Armstrong, 1991) je definován potenciál trhu jako



maximální objem prodeje, který může být dosažen na určitém trhu (v určitém čase, při dané úrovni marketingového úsilí a při daných podmínkách prostředí).

Tržní potenciál uvedený v peněžních jednotkách je funkcí poptávky (MP), tedy  $MP = f(D)$ . V základní podobě křivka poptávky je funkce ceny tedy  $D = f(P)$ , lze tedy pak říci, že  $MP = f(D(P))$ . Z toho vyplývá, že tržní potenciál je závislý na ceně. Pro křivku poptávky s normálním průběhem závisí na cenové pružnosti poptávky. Je dána součinem  $P \cdot Q$ . Tržní potenciál je maximální při takové ceně, při níž je cenová pružnost poptávky rovna jedné, (Macáková a kol., 2007).

Tržní rovnováha znamená situaci na trhu, při níž se nabídka rovná poptávce. Taková cena je označována jako rovnovážná cena. V praxi to znamená, že množství nabízeného produktu se rovná množství poptávaného produktu a tedy nevzniká ani nedostatek ani přebytek zboží. Zboží, které je nabízeno se spotřebuje a poptávka je plně uspokojena. Zakreslením křivky poptávky a nabídky v grafu je tento stav vyznačen průsečíkem křivek. Stav tržní rovnováhy může nastat jen v případě, že trh není nijak regulován a trh se vyvíjí přirozeně. Pro tvorbu strategie prodeje jsou rovnovážná cena a rovnovážné množství zásadní informací. V případě přebytku produktů jsou nutné vyšší náklady pro podnik za skladování, v případě nedostatku nejsou zákazníci dostatečně uspokojeni, při nižší než rovnovážné ceně se můžou snadno dostat podniky do pastí tzv. nízké ceny. Při ceně příliš vysoké se zákazníci raději otočí směrem k produktům konkurence.

Optimální způsob pro získání prognózy trhu je marketingová studie relevantního trhu, avšak ne vždy je tento způsob prognózy k dispozici, protože jde o náročnou a nákladnou metodu. Jako alternativu lze zvolit například statistické nástroje vícenásobné regresní analýzy. Vhodný typ vícenásobné regresní funkce je určován zejména pomocí matematicko-statistických kritérií (míra těsnosti, směrodatné chyby regresních koeficientů atp.), které pomocí počítačových softwarů určí nejvhodnější funkci pro definici modelu. Avšak pokud je předvídaní budoucího průběhu použit analytický model, pracujeme pro tento model s předpokladem, že se model v průběhu času nemění. To je velmi často velmi omezující a někdy dokonce neudržitelný. Velmi často nastává situace, že se parametry modelu v čase mění. Znamená to, že jeho strukturální parametry už neodrážejí skutečné kvantitativní relace mezi endogenní proměnnou a časem a jeho použití k prognózám v takové situaci může vést k závažným systematickým chybám. (Hindls, Hronová, Seger, Fischer, 2007) To jsou důvody, které vedly k definici adaptivních

modelů. Tyto modely nepředpokládají stabilitu analytického tvaru ani strukturálních parametrů. Vyházejí z předpokladu, že pro konstrukci budoucího vývoje jsou nejcennější nejnovější pozorování časové řady. Počítají se „stárnutím“ informací. Jedna s nejpoužívanějších adaptivních metod je exponenciální vyrovnávání. Pomocí modelu může být určena prognóza a v praxi se prokazuje velmi dobrými výsledky.

Vývoj trhu není však ovlivněn pouze cenou. Vliv na polohu křivek poptávky a nabídky mají i necenové faktory. Pokud je prováděna analýza trhu, je snaha o identifikaci těchto faktorů, protože ty jsou také pro podnik možnou hrozbou či příležitostí. Vlivy na křivku poptávky mají například změny důchodů, změny cen substitutů a komplementů, změna životního stylu nebo módních trendů, regulace atd. Vlivy na křivku poptávky mají například změny důchodů, změny cen substitutů a komplementů, změna životního stylu nebo módních trendů, regulace atd. Vlivy na křivku nabídky mají změny cen vstupů a výrobních faktorů, změny výrobních podmínek, změny technologií, klimatické změny, chování konkurentů atd. Samozřejmě se i samotný podnik může pokusit nepřímo ovlivnit tyto změny. Například ovlivnit módní trend silnou marketingovou kampaní.

### **3.5 Analýza očekávání důležitých stakeholders**

Stakeholder je pojem převzatý z anglického jazyka a ve volném překladu do češtiny znamená „člen skupiny, který má významný vliv na podnik“. Pro podnik to jsou členové zájmových skupin například zákazníků, konkurentů, dodavatelů, státních orgánů, orgánů místní správy, vlastníci a manažeři, odbory, zaměstnanci (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Cílem této analýzy je zjistit základní očekávání stakeholders a zformulovat business plán pokud možno v souladu s těmito očekáváním. Pokud se to podniku podaří, může pak být projekt ze strany stakeholders podpořen a podnik se vyhne nepříjemným komplikacím (hrozbám).

Realizace analýzy očekávání důležitých stakeholders se může realizovat ve třech krocích (Červený, Ficbauer, Hanzelková, Keřkovský, 2014):

1. Identifikace skupin, které mohou mít vliv na to, jak bude strategie / projekt neformulován nebo realizován
2. Zjištění jejich očekávání, jaké sledují své cíle a jaká je jejich významnost (síla) vzhledem k podniku a jeho produktům.

3. Vyhodnocení, zda jejich očekávání je v současnosti naplňováno, zda bude možné je naplnit, a co by se mohlo stát, pokud jejich očekávání nebudou naplněna.

Výstupem analýzy očekávání důležitých stakeholders jsou identifikované příležitosti a hrozby ohodnoceny vahou dle hodnotící škály od 1 do 10 bodů z hlediska míry působnosti na podnik nebo uvažovaný projekt. Ty závěry, jenž jsou ohodnoceny vyšší mírou působnosti, se pak musí objevit ve shrnutí výsledků analýzy.

### **3.6 Vnitřní prostředí podniku**

Pokud chce podnik provést jakékoliv významné investiční rozhodnutí, měl by zmapovat situaci uvnitř sebe samého. Zjistit jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Silné stránky jsou totiž ty, jejichž potenciál může využít na snížení vnějších hrozeb. Tedy, silné stránky by se měl tento podnik snažit udržet nebo neustále zlepšovat. Pokud identifikuje své slabé stránky, tak ty by se měl snažit zcela eliminovat. Slabé stránky totiž mohou ohrozit nebo zcela zničit nové projekty a budoucí vývoj podniku.

Analýza vnitřního prostředí může být rozdělena například do třech úrovní (Mařík a kol., 2011):

- Analýza konkurenční síly
- Analýza vnitřního potenciálu
- Analýza finanční situace

#### **3.6.1 Analýza konkurenční síly**

Cílem analýzy konkurenční síly je odhad, jak se bude s největší pravděpodobností vyvíjet podíl trhu daného podniku. Na základě předpokládaného podílu trhu lze prognózovat i budoucí vývoj tržního podílu tohoto segmentu.

Prvním krokem je analýza současného podílu na trhu. Pak následuje analýza vnitřních potenciálů podniku tj. faktorů, které jsou podnikovou konkurenční silou a jimiž může podíl na trhu pozitivně ovlivnit. Faktory ovlivňující konkurenční síly mohou být nazvány faktory přímými (Mařík a kol. 2011).

Mezi přímé faktory jsou řazeny ty, které mají přímý vliv na zákazníka a považují se za celkem zřejmé.

Jsou to například faktory (Mařík a kol., 2011):

- Kvalita výrobků
- Technická úroveň
- Cenová úroveň
- Intenzita reklamy
- Šíře nabízených produktů
- Image firmy
- Služby a servis

Výstupem konkurenční síly podniku jsou jednotlivé faktory ohodnocené vahou bodovány dle hodnotící škály od 0 do 6 bodů. Podle výsledného poměru získaných bodů a maximálního počtu bodů všech faktorů může být posouzena konkurenční síla podniku. Lze předpokládat, že podnik s nižší hodnotou konkurenční síly (pod 40 %) bude spíše ztrácet svůj tržní podíl. Podnik s vyšší konkurenční silou (nad 60 %) má v budoucnu předpoklad pro zvyšování svého tržního podílu (Mařík a kol., 2011).

### **3.6.2 Analýza vnitřního potenciálu**

Vzhledem k tomu, že práce je zaměřena na analýzu konkrétního produktu je možné provést interní analýzu na základě tzv. marketingového mixu „4P“. Skladba prvků marketingového mixu „4P“ vychází z popisu v publikaci (Jakubíková, 2013). Lze rozšířit i o další prvky, vždy dle vhodnosti pro zkoumanou problematiku. Základními prvky marketingového mixu jsou produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace.

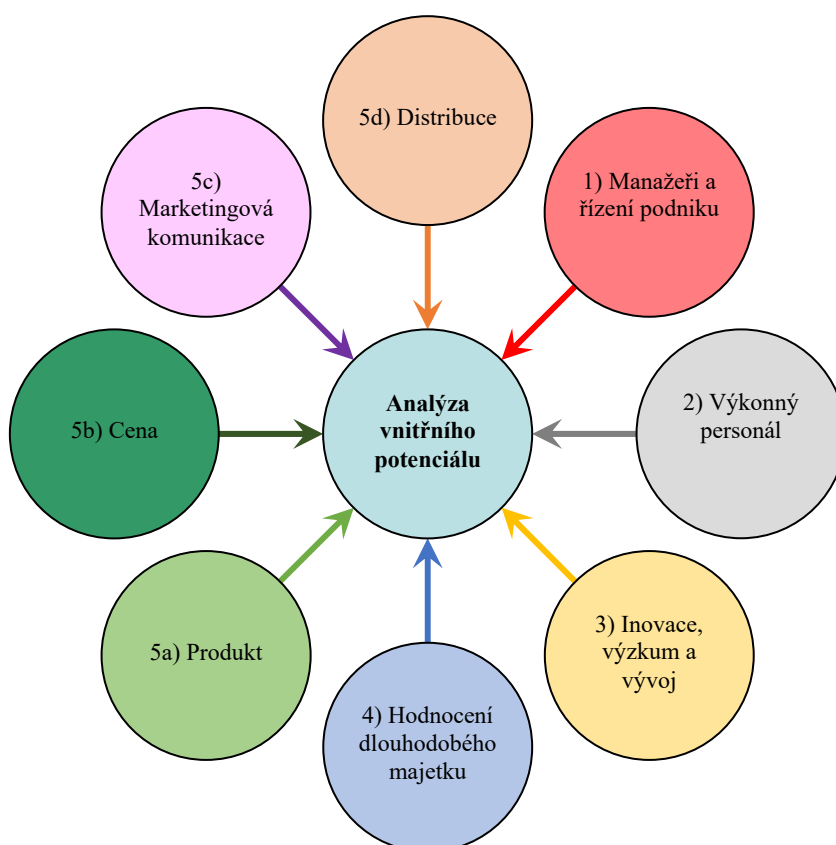
Pomocí obsahového vymezení marketingového mixu lze strukturovaně provést analýzu vnitřního potenciálu, která je vymezena právě oblastmi, jenž odpovídají jednotlivým prvkům marketingového mixu. V této studii je struktura interní analýzy rozšířena nad základní prvky marketingového mixu vymezené v publikaci od Jakubíkové (2013), ještě o další prvky vnitřního potenciálu, které jsou řazeny do nepřímých faktorů (Mařík, 2011). To jsou faktory, které většinou nejsou viditelné z pohledu zákazníka, ale mají výrazný vliv na výsledek podniku / projektu. Mezi tyto faktory můžou být zařazeny například prvky (Mařík, 2011):

- Řízení a management

- Výkonný personál
- Inovace, výzkum a vývoj
- Hodnocení dlouhodobého majetku.

Schéma interní analýzy je zpracováno na diagramu 2. Diagram vychází z marketingového mixu rozšířeného o prvky klíčové pro analýzu v před investiční fázi.

**Diagram 2: Strukturování analýzy vnitřního potenciálu**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 1) Manažeři a řízení podniku

Tím klíčovým vlivem managementu je samozřejmě pro podnik zvolená strategie a vize. To jaká je vize (cílové trhy, produkty, hodnoty podniku) nebo zvolená situace jak vizi naplnit nejsou jediné aspekty, které by měly být v rámci analýzy brány na zřetel. Schopnost jakou má managementu v odhadu budoucího vývoje a v analýze příležitostí a rizik je bezpochyby také základní předpoklad pro úspěšné řízení podniku. Efektivně vést

podnik není pouze věc vrcholového managementu avšak celé řídicí struktury podniku, kdy musí být v souladu i nižší vrstvy řídicí struktury.

## **2) Výkonný personál**

Kromě řídicí struktury hraje velmi významnou roli v podniku výkonný personál. Vždyť bez výkonného personálu by produkty zůstaly pouhou představou.

Hodnocení situace personální oblasti může být zhodnoceno například pomocí kritérií fluktuace, kvalifikace a obecného klima podniku.

## **3) Inovace, výzkum a vývoj**

Schopnost podniku udržet se dlouhodobě na konkurenčním trhu je dána i tím, zda dokáže přicházet na trh s inovačními produkty, jak moc podporuje inovační prostředí, nebo například jak dokáže zpracovávat informace z reklamací a své produkty neustále zlepšovat.

## **4) Dlouhodobý majetek a investice**

Dalšími aspekty, které mohou blíže specifikovat silné a slabé stránky nebo zároveň příležitosti a hrozby mohou být dány vybavením podniku, přiměřeností jeho využití a celkového stavu majetku. S tím souvisí i investiční politika, jenž napomáhá k vyšší konkurenceschopnosti podniku, špatná investiční politika naopak zvyšuje náklady podniku.

## **5) Přímé konkurenční síly**

Přímé konkurenční faktory jsou ty, které vychází ze základního marketingového mixu. Tedy jedná se o faktory, jenž jsou přímo vnímány zákazníkem – cena, produkt, distribuce a marketingová komunikace.

### **3.6.3 Analýza finanční situace podniku**

Zavedení nového produktu do stávajícího portfolia podniku vždy vyžaduje i nemalé investiční náklady. Proto by měla být popsána situace současné finanční stability podniku.

Cílem finanční analýzy je tedy zjistit zda podnik, nenese ve svém finančním zdraví závažné problémy, které by ho mohly ohrozit během investování do nových příležitostí a najít podmínky, které by poukázaly na možnosti zlepšení stability podniku. Část

tzv. horizontální analýzy je zaměřena na vývoj jednotlivých účetních výkazů v čase. Provádí se podílem hodnoty v čase  $n$  k hodnotě minulého období ( $n-1$ ) (Scholleová, 2017).

Část analýzy tzv. vertikální sleduje strukturu a proporcionalitu. Běžně používanými ukazateli vertikální analýzy jsou ukazatele poměrové. Mezi ně jsou řazeny ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadlužení. Základním zdrojem pro data potřebná k těmto analýzám je účetní rozvaha a účetní výkaz zisků a ztrát.

### **Ukazatelé finanční stability (podíl vlastních zdrojů na aktivech, míra zadluženosti, úrokové krytí, ukazatel solventnosti) :**

Ukazatelé finanční stability jsou základními obecnými ukazateli, které vypovídají o schopnosti podniku hradit dlouhodobě své závazky a zároveň dosahovat zisku za přiměřené výkonosti. Základním ukazatelem je tzv. koeficient samofinancování neboli podíl vlastních zdrojů na aktivech. Ukazatel dává informaci o tom, jak je podnik schopen krýt své prostředky vlastními zdroji. Zvyšování hodnoty ukazatele v čase znamená zvyšování stability podniku. Příznivá situace je ve chvíli, kdy se ukazatel pohybuje kolem 30%, nepříznivá pokud nabývá jakýchkoliv extrémních hodnot.

Dle Rosochatecké a kol. (2014) se vypočte vztahem:

$$\text{Koeficient samofinancování} = (\text{vlastní zdroje} / \text{celková aktiva}) * 100$$

Dalším významný ukazatelem z hlediska využití vlastních a cizích zdrojů je míra zadluženosti. Míra zadluženosti by neměla přesahovat hranici 70 %. Po překročení této hranice většinou ani banky nejsou ochotny poskytovat další úvěr. Vypočítá se takto (Rosochatecká a kol., 2014):

$$\text{Míra zadluženosti} = (\text{závazky} / \text{vlastní zdroje}) * 100$$

K posouzení dopadů zadluženosti podniku plynoucí ze splácení úroku k danému splatnému termínu může být použit například ukazatel úrokového zatížení. Úrokové zatížení popisuje, kolik procent nově vytvořeného vlastního zdroje odčerpávají placené úroky plynoucí z cizích zdrojů. Výsledná hodnota ukazatele by měla být v ideálním

případě pod 10 % a neměla by překračovat hranici 30 %. Vyšší procento vypovídá o problémech se splácením úvěrů.

$$\text{Úrokové zatížení} = (\text{placené úroky} / \text{zisk} + \text{placené úroky}) * 100$$

Následující ukazatel solventnosti popisuje schopnost podniku pokrýt své krátkodobé a dlouhodobé závazky z rozdílů příjmů a nákladů. Výsledná hodnota by neměla klesnout pod 30 %. Počítá se takto (Rosochatecká a kol., 2014):

$$\text{Ukazatel solventnosti} = [\text{cash flow} / (\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky})] * 100$$

### **Ukazatelé platební schopnosti (Likvidita okamžitá, běžná a celková):**

Ukazatelé likvidity specifikují platební schopnost podniku, tedy schopnost hradit své závazky a odráží krátkodobou stabilitu podniku. Tato schopnost závisí na tom, jak rychle dokáže podnik inkasovat své pohledávky. Je ovlivněna likvidností a strukturou majetku například zásob. Likvidnost charakterizuje schopnost přeměny určitého druhu majetku na peněžní prostředky. Likvidita se rozlišuje ve třech rozdílných stupních – okamžitá, běžná, celková.

Likvidita I. stupně (okamžitá likvidita) je definována dle (Rosochatecká a kol., 2014) takto:

$$\text{Likvidita I. Stupně} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku pokrýt své běžné potřeby k určitému dni. Doporučená výsledná hodnota by se měla pohybovat v intervalu 0,2 až 0,6.

Likvidita II. stupně (běžná likvidita) je definována dle (Rosochatecká a kol., 2014) takto:

$$\text{Likvidita II. stupně} = (\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku pokrýt své běžné potřeby a krátkodobé dluhy v delším období. Výsledná hodnota je závislá na odvětví a konkrétních podmínkách podniku, avšak by se měla pohybovat v rozmezí 1 až 1,5. Kde hodnota rovna jedné



znamená, že podnik je schopen své běžné potřeby a krátkodobé dluhy pokrýt bez nutnosti prodeje zásob.

Likvidita III. stupně (celková likvidita) je definována dle (Rosochatecká a kol., 2014) takto:

$$\text{Likvidita III. stupně} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 2,0 až 2,5. Závisí však na struktuře oběžných aktiv, z jaké části jsou složeny z likvidních zásob. Pro výrobní podniky s častým a pravidelným odbytem je ukazatel celkové likvidity spíše nižší, pro delší výrobní cyklus je ukazatel celkové likvidity větší.

**Ukazatelé rentability (výnosnost celkových zdrojů, výnosnost vlastních zdrojů, rentabilita tržeb, rentabilita nákladů):**

Rentabilita znamená schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál a schopnost dosahovat zisku. Ukazatelé rentability poskytují důležité informace vedení podniku, o tom kde je nutné investovat finance, jak plánovat další činnosti, zda pokračovat ve výrobní činnosti a informace pro další strategická rozhodnutí. Důležité je rozlišovat jednotlivé ukazatele dle toho, zda je vhodné použít hrubý zisk před zdaněním nebo čistý zisk po zdanění. To záleží na konkrétním účelu. Do zisku by neměly být započítány mimořádné výnosy, u kterých není předpokladem, že by se měly opakovat i v následujících letech.

Celkový ukazatel hospodaření představuje ukazatel výnosnosti celkových zdrojů. Ten se dle (Rosochatecká a kol., 2014) vypočte takto:

$$\text{Výnosnost celkových zdrojů} = [(\text{zisk} + \text{placené úroky}) / \text{zdroje celkem}] * 100$$

Pro akcionáře a vlastníky je pak důležitým ukazatelem výnosnost vlastních zdrojů. V praxi platí základní pravidla, že výnosnost by měla být minimálně taková, jaká je úroková míra. Definována je vztahem dle (Rosochatecká, 2014) takto:

$$\text{Výnosnost vlastních zdrojů} = (\text{čistý zisk} / \text{tržby}) * 100$$

Úspěšnost a efektivita podniku ve vztahu k trhu statků a služeb je vyjádřena vztahem známým jako rentabilita tržeb. Ta zohledňuje, jak ceny prodaných produktů, tak i započtený zisk vzhledem k nákladům. V časové řadě by měl tento ukazatel mít rostoucí tendenci. Vyjádřena je dle (Rosochatecká, 2014) vztahem:

$$\text{Rentabilita tržeb} = (\text{čistý zisk} / \text{náklady celkem}) * 100$$

Podobný ukazatel – Rentabilita nákladů vyjadřuje procento zisku na 1Kč vynaložených nákladů a ten se vypočte jako:

$$\text{Rentabilita nákladů} = (\text{čistý zisk} / \text{náklady celkem}) * 100$$

Tento ukazatel by měl v časové řadě vykazovat také rostoucí tendenci.

### 3.7 Finanční vyhodnocení projektu

Jednotlivé příležitosti musí být pro základní rozhodnutí o detailním rozpracování alespoň základně zhodnoceny v rámci pre-feasibility study po finanční stránce. Tímto orientačním vyhodnocením je získán hrubý odhad toho, zda se projekt zdá být hluboce nerentabilní a není efektivní se jemu dále věnovat, nebo zda se blíží nule a je možné dále investiční záměr optimalizovat, v nejlepším případě se ukáže jako rentabilní a podnik by ho měl okamžitě dál rozpracovat.

Podle metodiky používané ve Škoda Auto a.s. se na úrovni pre-feasibility study používá finanční vyhodnocení investičních příležitostí, jejichž součástí jsou iniciativní odhady nákladů přímých a nepřímých. Členění nákladů na přímé a nepřímé je spojeno s přiřaditelností kalkulačních nákladů ke kalkulační jednici neboli nositeli nákladů. Pokud lze náklady k produktové kalkulační jednici přímo přiřadit označují se jako přímé náklady (Freiberg, Zralý, 2008). Přímé náklady v podniku ŠA jsou vyjádřeny materiálovými náklady, přímými personálními náklady a ostatními jednicovými náklady. Mezi ostatní lze zařadit vícepráce a přesčasy, garanční náklady, změnové riziko, mimořádné jednicové náklady, přímé náklady nákupu a další. Pokud nelze jednoznačně určit kalkulační produktovou jednici, nebo se daný náklad týká více kalkulačních jednic, označuje se jako náklad nepřímý (režijní). Nepřímé náklady v podniku ŠA zahrnují nepřímé personální

náklady, věcné režijní náklady, investiční režijní náklady, náklady na zahájení / ukončení výroby, režijní náklady logistiky, nákupu a prodeje a vývojové náklady.

V nákladech pro konvenční modely jsou od roku 2020 zohledněny i pokuty za překročení limitů CO<sub>2</sub> za každý vyrobený vůz.

Dle metodiky ŠA je čistý výnos označen výsledek tržeb po zdanění. Od čistého výnosu jsou nejprve odečteny přímé náklady. Tento mezisoučet je pak vynásoben odhadem počtu prodaných vozů a očištěn o náklady nepřímé. Výsledná hodnota je označena jako příspěvek k rozhodnutí. Příspěvek k rozhodnutí je základním ukazatelem pro prvotní zhodnocení projektu a jeho rentability.

### **3.8 Přehled základních výsledků a závěru studie**

Základní výsledky ze všech doposud uvedených dílčích analýz jsou shrnuty a rozděleny do S, W, O, T, tedy na příležitosti (zn. O), hrozby (zn. T), silné (zn. S) a slabé (zn. W) stránky. Zkratka je odvozena od anglických názvů těchto slov.

Cílem SWOT analýzy je identifikace významných faktorů, které pro firmu znamenají příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Ty jsou rozděleny dle významu do čtyřech kategorií (kvadrantů).

Z analýz vnějšího prostředí jsou výstupem příležitosti a hrozby, neboť se jedná o analýzy trhu a odvětví, kde není možné (anebo velmi málo) z hlediska podniku jakkoliv ovlivnit silné a slabé stránky. Silné a slabé stránky jsou většinou výstupy interních analýz podniku, avšak mohou být výstupem i další hrozby a příležitosti.

Dílčí analýzy jsou vždy shrnuty do dílčích závěrů, které obsahují označené příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Díky tomu, bude stavba souhrnné analýzy SWOT na konci studie jednodušší, rychlejší a hlavně tento postup zabezpečí, že nebudou některé aspekty opomenuty. U celkové SWOT analýzy je obecně doporučeno zredukovat závěry na ty, které jsou pro podnik klíčové (mají vyšší váhu). Některé závěry lze spojit nebo zobecnit a v upraveném tvaru jsou přeneseny do závěrečné SWOT analýzy. Pořadové očíslování u souhrnné analýzy napomůže lepší orientaci během vyvozování závěrů a sestavení odpovídající strategie.

Ze sumarizační SWOT analýzy lze v závěru studie identifikovat příležitosti a silné stránky, které při správném využití mohou zásadním způsobem pozitivně ovlivnit zisk

a postavení podniku na trhu nebo například nového produktu na trhu. Na druhou stranu umožní pracovat s hrozbami a slabými stránkami podniku a snažit se minimalizovat negativní dopady na podnik. Před sestavením business plánu a před realizací identifikovaných příležitostí podniku by měly být vybrané záměry ještě detailněji rozpracovány a vyhodnoceny například pomocí technickoekonomické studie. Ta zprostředkuje vyhodnocení ekonomické stránky záměru včetně detailnějšího technického zpracování a analýzy rizik.

## 4 Analýza rozšíření produktového portfolia Škoda Auto a.s.



### 4.1 Stručná charakteristika Škoda Auto a.s.

#### 4.1.1 Charakteristika podniku

Škoda Auto a.s. (dále jen ŠA) je společnost založená na více než stoleté tradici. První vývojové a výrobní aktivity jsou datovány do roku 1895, kdy mechanik Václav Laurin a knihkupcem Václav Klement společně založili malý podnik na výrobu jízdních kol. V době Rakouska - Uherska obohatili svou výrobovou řadu prvními motocykly a roku 1905 i svůj první automobilový vůz ve spolupráci s podnikem Škoda Plzeň. Až do roku 1989 byla společnost v podstatě monopolem na českém trhu. Po politickém převratu bylo však nutné najít výrobního a vývojového partnera, který by pomohl zajistit konkurenceschopnost mimo český, i na evropském a možná i světovém trhu. Vláda Československé republiky společně s vedením společnosti hledali spolupráci s podnikem, jenž AZNP Škoda podpoří, jak svými zkušenostmi, tak investicemi. Rozhodli se roku 1991 pro spolupráci s německým koncernem Volkswagen. Koncern až dodnes zahrnuje další značky kromě VW a Škoda ještě Audi a Seat a osm dalších.

Nejprodávanějším modelem za celou historii podniku byl model Škoda Octavia, jenž byl právě prvním vozem postaveném na koncernovém podvozku. Roku 1998 získala mladoboleslavská automobilka svůj nynější název Škoda Auto a.s. V roce 2019 představila dva nové modely KAMIQ a SCALA, čímž rozšířila své modelové řady a v současnosti vyrábí úctyhodných 8 modelových řad:

Tabulka 1: Přehled modelových řad ŠA

	Název a provedení modelu:	Segment:
	CITIGOe iV - ELEKTRICKÉ	- MINIAUTOMOBIL
	FABIA - HATCHBACK / KOMBI	- MALÝ AUTOMOBIL

	<b>SCALA</b> - HATCHBACK	- NIŽŠÍ STŘEDNÍ TŘÍDA
	<b>KAMIQ</b> - CROSSOVER	- CROSSOVER SUV
	<b>OCTAVIA</b> - LIFTBACK / KOMBI - CNG	- NIŽŠÍ STŘEDNÍ TŘÍDA
	<b>KAROQ</b> - SUV	- KOMPAKTNÍ SUV
	<b>KODIAQ</b> - SUV	- SUV
	<b>SUPERB</b> - LIFTBACK / COMBI - HYBRID	- STŘEDNÍ TŘÍDA

Zdroj: vlastní zpracování dle informací z oficiálního webu (Škoda Auto a.s., 2020)

#### 4.1.2 Ekonomicko-hospodářský profil Škoda Auto a.s.

Společnost ŠA je silnou a mezinárodně uznávanou automobilkou působící na více než 100 trzích světa. V České republice patří k pilířům české ekonomiky. Má více než 33tis. zaměstnanců ve výrobních závodech v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí a díky koncernovým partnerům, vyrábí také v Číně, Rusku, na Slovensku, v Německu a Indii. Ve spolupráci s lokálními partnery pak rovněž na Ukrajině a Kazachstánu.

Předmětem podnikatelské činnosti Společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb.

V roce 2018 bylo zákazníkům na celém světě dodáno celkem 1 254 tis. vozů značky Škoda (včetně dodávek v Číně) a podařilo se tak již popáté v řadě překonat hranici milionu

dodaných vozů za jeden roku. Tržby Společnosti jsou za rok 2018 vyčísleny na 416,7 mld. Kč. Nejprodávanější byly modelové řady Škoda Octavia a Škoda Fabia. (Výroční zpráva, Škoda Storyboard, 2019)

## 4.2 Představení nového projektu

Škoda Auto a.s. je v automobilovém segmentu Mini reprezentována v zastoupení svého modelu Škoda Citigo. Tento vůz je na trhu již od roku 2011. Z hlediska struktury karoserie jde o malý hatchback. Vyrábí se v závodě VW Bratislava společně se sesterskými koncernovými projekty Seatu Mii a Volkswagenu up! V roce 2017 byla představena nová podoba tzv. „facelift“. Od roku 2019 vyrábí ŠA model Citigo i v plně elektrickém provedení nazývaném Citigo-e iV. Dle tiskové zprávy ŠA se prodej modelu Citigo v Evropě za rok 2019 zvýšil o 5,5% na celkový počet prodaných vozů 39 200 kusů.

Nový koncepční vůz vychází ze studentského projektu Středního odborného učiliště se strojírenským zaměřením, které je součástí Škoda Akademie. Studenti odborného učiliště představili v roce 2014 projekt nazvaný Škoda CitiJet (obr. 3). Jde o malý sportovní vůz vycházející ze sériového vozu Škoda Citigo. Tento projekt navazuje na tento představený učňovský model, který měl velké pozitivní ohlasy v celé Evropě.

„Škoda DRAQ“ je marketingový název pro projekt Škoda CitiJet v „novém kabátě“. Mohl by být postaven na současné staré platformě PQ120 stejně jako Citigo, Volkswagen Up! a Seat Mii. ŠKODA DRAQ je koncept malého sportovního vozu, který je vhodný a praktický pro městský provoz, avšak nabízí i další široké možnosti sportovního využití pro své řidiče. Dominantou tohoto modelu ve svém segmentu by měla být zejména netradiční sportovní elegance. Tento vzhled se vymyká ze standardů vozového segmentu Mini. Škoda DRAQ může nabídnout navíc i exkluzivní silný agregát o objemu 1,0 l TSI s výkonem 85 kW (115 koní) nebo by mohl být zhmotněn například v plně elektrické verzi s akumulátorem o kapacitě 32,3 kWh. Díky tomu je dojezd na jedno nabití v praktickém provozu při předpokládané spotřebě elektrické energie 12,7 kWh/100 km až 260 km. O pohon se stará 61kW elektromotor. Obě alternativy existují na této platformě již ve VW.

**Obrázek 3: Studentský projekt Škoda CitiJet z roku 2014**



Zdroj: (SOU Škoda Auto, 2020)

### **Konvenční pohon**

Benzínový agregát o objemu jeden litr, může nabídnout překvapivě vysoký výkon 85kW (115 koní). V kombinaci se šestistupňovou převodovkou tento agregát umožňuje vůz o hmotnosti cca 1100 kg (odhadovaná hmotnost s řidičem) rozpohybovat z 0 na 100 km/hod asi za 8,5 s. (expertní odhad). Kombinovaná spotřeba by se měla pohybovat kolem 5,3l/100km. Všechny uvedené odhadované parametry vycházejí z podmínek pro stanovení dle procesu WLTP (viz odstavec níže).



## **Emisní normy**

Velmi důležitým sledovaným parametrem je hodnota emisí (CO<sub>2</sub>) vyprodukovaných na 1 km. Tento aspekt vychází z celosvětového apelu na ochranu životního prostředí. WLTP je nový proces měření, který od roku 2017 nahrazuje starou metodiku označovanou jako NEFZ. WLTP proces měření je stanoven tak, aby cyklus měření vykazoval hodnoty, které se přibližují hodnotám během skutečného provozu. WLTP je zkratka stvořena z prvních písmen anglického názvu „World Light-Duty Vehicles Test Procedure“ (dále jen WLTP). WLTP proces měření zahrnuje testování parametrů v několika fázích. Měření během velmi rychlé jízdy, rychlé jízdy, středně rychlé jízdy a pomalé jízdy. Dále pak měření jízdní dynamiky, ta zahrnuje fáze brzdění, stání a fázi zrychlování. Zohledňuje se rovněž valivý odpor pneumatik, aerodynamický odpor, hmotnost automobilu včetně doplňkové výbavy. Aby měření spotřeby bylo porovnatelné, je nutné zajistit testovací podmínky, které lze reprodukovat. Z tohoto důvodu se musí měření provádět na tzv. válcovém dynamometru, který splňuje mezinárodní standardy. Na této testovací stanici je pak simulována jízda, tak jako v průběhu běžného dne a přitom je zjišťována průměrná spotřeba a produkce emisí. Metodika procesu měření WLTP je vysvětlena na webových stránkách (ACEA, WLTP Facts EU, 2020)

## **Elektrický pohon**

Zpřísnující se limity pro emise oxidu uhličitého pro osobní automobily jsou jedním ze základních hybných sil automobilek k tomu, aby ve svých vývojových aktivitách přinášely do svých portfolií tzv. hybridní pohony (kombinace konvenčního a elektrického pohonu) nebo pohony čistě elektrické. ŠKODA DRAG v elektrické variantě s akumulátorem o kapacitě 32,3 kWh. Díky tomu se dojezd na jedno nabití v praktickém provozu při předpokládané spotřebě elektrické energie 12,7 kWh/100 km prodloužil až na 260 km. O pohon se stará 61kW elektromotor. Doba dobíjení z domácích zásuvek by se měla pohybovat kolem 6 hodin, u specializovaných nabíjecích stanic s výkonem 22kW by měla být kapacita baterie z 10 % dobita na 80 % za méně, než 40 min. Odhad hmotnosti elektrické varianty se pohybuje okolo 1200 kg. Zrychlení z 0 na 100 km / hod. okolí cca 11 sekund, avšak největší sílu zrychlení má tento vůz z 0 do 70 km / hod. Samozřejmě plně elektrická verze automobilů během jeho užívání neprodukuje žádné množství emisí CO<sub>2</sub>.

### 4.3 Situační analýza vnějšího prostředí

Projekt Škoda DRAQ je projekt na rozšíření stávajícího portfolia velké stabilní společnosti ŠA patřící k německému koncernu Volkswagen. Nový vůz dle koncernových pravidel by v případě realizace mohl být uveden na trh do konce roku 2021. Plánovaná doba životnosti je minimálně 5 let, tedy do konce roku 2026. V této analýze je tedy nastíněn vývoj parametrů trhu, makro i mikro okolí do roku 2026.

#### 4.3.1 Analýza obecného prostředí podniku

- **Sociálně-kulturní faktory**

Historicky bylo vlastnictví vozu projevem vyššího sociálního statutu ve společnosti. Dobré a drahé auto říkalo o svém majiteli, že je dostatečně finančně zabezpečen na to, aby si takový vůz mohl dovolit. V dnešní době se tento trend začíná tlumit a stojí zatím nejen rozšiřující se povědomí o ekologických dopadech. Důsledkem uvědomování si společnosti ekologických dopadů zvyšujícího se počtu aut na planetě jsou snahy o snižování emisí vypouštěných do ovzduší a zmírnění tak skleníkového efektu, tlak na změnu druhu dopravy na ekologičtější varianty nebo snižování počtu potřebných vozidel například nabízením služeb tzv. car sharing, to vše by pro výrobní podnik mohlo znamenat hrozbu v podobě snižování poptávky po konvenčních automobilech (T1). Na druhou stranu může být i příležitost pro výrobce v podobě zvýšené poptávky po plně elektrických vozech (O1).

Malý sportovní vůz se hodí hlavně na překonávání menších vzdáleností např. po městě, z práce či na nákupy. Díky svým menším vnějším rozměrům, je možné vůz zaparkovat i na menších parkovacích místech. Každé evropské město bojuje právě s nízkou kapacitou parkovacích míst (O2).

Dle Eurostatu se na evropských silnicích pohybuje až 258 milionů osobních automobilů a každý rok od roku 2014 se procento nově registrovaných automobilů zvyšuje. Zvyšuje se trend dopravy prostřednictvím osobních automobilů (O3) (Eurostat, 2019).

- **Politicko-legislativní faktory:**

Důležitým aspektem pro udržitelnost ziskovosti firmy je možnost prodeje svých produktů na volném trhu zboží v rámci Evropské unie a možnost dovozu do těchto zemí bez legislativních, finančních či dalších bariér.

V následujících letech může společnost ŠA očekávat snížení prodeje vozů v EU, neboť dle tiskových zpráv ŠA za posledních pět let, jedním z pěti největších pro dodávky zákazníkům vozů této značky je trh Velké Británie (Tiskové zprávy, Škoda Auto a.s., 2020). Prodej na tento trh bude ovlivněn výstupem Velké Británie z Evropské Unie a výše dopadů bude záležet na dojednaných celních podmínkách mezi Velkou Británií a Evropskou Unií (T2). Velikost trhu Velké Británie a jeho významnost pro ŠA je popsána v tabulce 2 níže.

**Tabulka 2: Počty prodaných vozů Škoda v EU, VB**

Rok	Počet prodaných vozů ŠKODA v EU	Meziroční růst / pokles	Trh Velká Británie – počet prodaných vozů	Trh Velká Británie v %
2014	682 244 ks	+ 12,7 %	76 027 ks	11,1 %
2015	690 707 ks	+ 1,8 %	85 005 ks	12,3 %
2016	728 217 ks	+ 6,7 %	80 325 ks	11,0 %
2017	788 512 ks	+ 6,6 %	80 056 ks	10,2 %
2018	826 817 ks	+ 4,4 %	74 512 ks	9,0 %

Zdroj: Tiskové zprávy, Škoda Storyboard, 2020

Politická situace v EU je dlouhodobě stabilní a větší výkyvy nejsou v následujících letech předpokládány. Dle tzv. Bílé knihy o EU roku 2025 (Euroskop, 2020) je v Evropské unii pokojnost jednotlivých států velmi vysoká (ČR, Rakousko, Švýcarsko, Portugalsko, Irsko, Dánsko) nebo vysoká (ostatní státy EU). Avšak všech popsaných 5 scénářů v Bílé knize z roku 2020 na rozvoj politiky roku 2025 vychází z předpokladu, že všechny členské státy budou další léta pokračovat jako unie.

V České republice se v posledních letech zvyšují minimální mzdy (příloha 1), což má za následek zdražování pracovní síly pro výrobní podniky (T3).

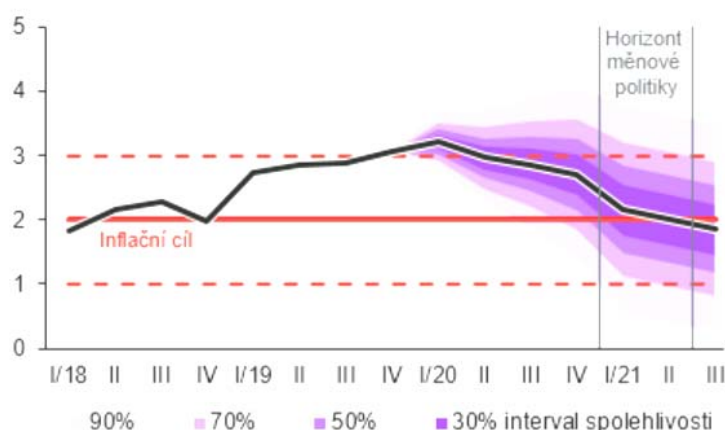
V dubnu roku 2019 schválila Rada EU stanovení přísných norem (Nařízení Evropského parlamentu a Rady, 2017/0293 (COD), Consilium Europa, 2020) pro emise oxidu uhličitého pro osobní automobily a lehká užitková vozidla. Rozhodnutím přispívá

EU k zajištění čistější silniční dopravy. Cílem nařízení, je zajistit, aby se od roku 2030 emise CO<sub>2</sub> z nových osobních automobilů snížily v porovnání s rokem 2021 v průměru o 37,5 % a z nových dodávek v průměru o 31 %. V letech 2025 až 2029 se emise CO<sub>2</sub> z osobních automobilů a dodávek musí snížit o 15 %. (Nařízení evropského parlamentu a rady EU 2019 / 631, 2019). Což přivádí všechny výrobce do nelehkých situací (T4). V současné době (od počátku roku 2020) jsou platná nařízení, která stanovují limitní hranici CO<sub>2</sub> na maximálně 95g CO<sub>2</sub> / km. Tento limit odpovídá spotřebě asi 4,06 litrů / 100 km. Pokud automobilka vyrobí vůz, s produkcí CO<sub>2</sub> vyšší než je stanovený limit, musí pak za každý gram CO<sub>2</sub> / km u každého vyrobeného vozu platit nemalé pokuty až 95€ (T5). Vzhledem k tomu, že limity nespĺňují téměř všechny dnes vyráběné automobily s konvenčním pohonem, není divu, že zpřísňování těchto limitů je velkou komplikací pro výrobce v budoucích letech. Uvedené pokuty za CO<sub>2</sub> jsou pro automobilky spočítané přes celé produktové portfolio. Pokud má ve svém portfoliu elektro vozy, které neprodukuje žádné emise CO<sub>2</sub> jsou jim vypočtené pokuty za celé portfolio sníženy (O4).

- **Ekonomické faktory:**

**Míra inflace** v loňském roce (r. 2019) činila 1,9 %. V roce 2020 se očekává nárůst o 1,5 % dle prognóz ČNB.

**Diagram 3: Míra inflace (Prognóza ČNB)**



Zdroj: ČNB, 2020

**Míra nezaměstnanosti** v posledních pěti letech v EU má klesající trend, současná míra nezaměstnanosti v EU je 6,3 % (Eurostat, 2020). Nejnižší míra nezaměstnanosti je právě v ČR, což může znamenat komplikace v náboru nových pracovních sil a vyšší

náklady za pracovní sílu. Až do roku 2022 ministerstvo financí ČR ve svých prognostikách uvádí, že současná míra nezaměstnanosti by se měla měnit jen minimálně (T3).

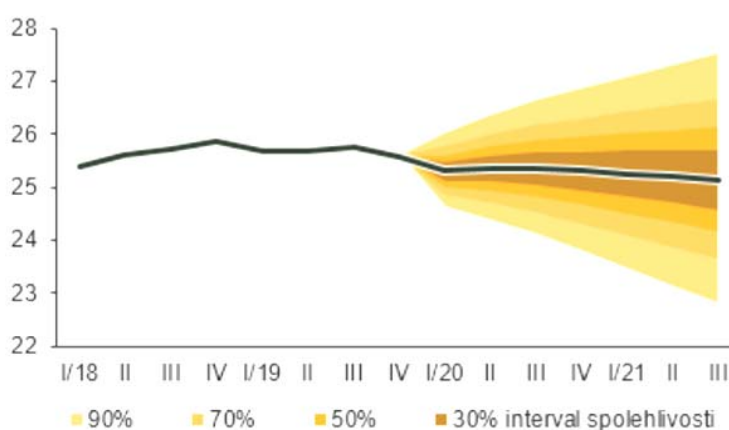
Dle Eurostatu je práce v Česku a na Slovensku jedna z nejlevnějších v EU. Průměrná **hodinová sazba (náklad práce)** v EU za rok 2017 byla 26,8 €. V České republice pouhých 11,3 €, na Slovensku 11,2 €. Zcela nejnižší sazba v Bulharsku se 4,9 % (T4) (Eurostat, 2019).

**Růst reálného HDP** v EU je v průměru (za posledních 5 let) 2,0 % (Eurostat, 2020).

**Ministerstvo dopravy** podpoří z Operačního programu doprava (OPD) další výstavbu dobíjecích stanic pro elektromobily. Za tímto účelem je v ČR pro příští rok vyčleněno z evropských prostředků až 60 milionů Kč v rámci programu podpory infrastruktury pro alternativní paliva. Na základě schválených projektů v rámci ukončených tří výzev podpoří ministerstvo dopravy instalace 777 dobíjecích stanic. Cílem výzev OPD zaměřených na vybudování tzv. doplňkové sítě dobíjecích stanic je dosažení min. 800 dobíjecích stanic do konce roku 2023. Celkem má Ministerstvo dopravy na program pro podporu infrastruktury pro alternativní paliva v rámci OPD vyčleněno 1,2 mld. Kč (O3) (Ministerstvo dopravy ČR, 2020).

**Vývoj měnového kurzu** je dle ČNB prognózovaná bez větších významných výkyvů a zaznamenává mírný pokles, což pro velkou exportní firmu znamená přívētivé podmínky pro export i v dalších letech (O5).

**Diagram 4: Měnový kurz (prognóza ČNB)**



Zdroj: ČNB, 2020

- **Technologické faktory:**

Sociálně kulturní prostředí výrazně ovlivňuje spotřební chování zákazníků. Jedna z neustále zesilujících tendencí je tlak na inovace, nové technologie a větší automatizace a autonomie řízení. Tedy je předpokladem, že každý nový model představený automobilkou přinese nové inovativní nápady s vlivem na pohodlí zákazníka. Bez nových technologií a nápadů by nový model neměl naději se na trhu uplatnit natož pak udržet po dobu několika let (O6).

Zavádění nových produktů není jen otázka zvyšování atraktivity pro zákazníka, ale většina zavedených asistenčních systémů pomáhá plnit požadavky vyplývající z měřicího procesu WLTP a také z požadavků vyplývajících z hodnocení EuroNCAP. Pokud chce automobilka na konkurenčním trhu uspět, musí nabízet bezpečný vůz. Bezpečný znamená jak z hlediska odolnosti při nárazech, tak v dnešní době vybaveností velkým souborem asistenčních systémů, které předcházejí kolizím nebo usnadňují zásah záchranných složek po nehodě. Metodika měření je stanovena nezávislým konsorciem zvaným EuroNCAP (European New Car Assessment Programme), které provádí nárazové zkoušky automobilů (tzv. crashtesty) a na základě výsledků hodnotí bezpečnost vozů udělením hvězdiček. Nejlepší dosažitelný výsledek je hodnocení 5 hvězdami. Cílem pro podnik je tedy uvést na trh model hodnocený 5 hvězdami v EuroNCAP. Jen tehdy není z tohoto pohledu limitován nižší úrovní bezpečnosti oproti konkurenci. Od 1. 1. 2020 se požadavky na udělení maximálního počtu hvězd výrazně zvyšují. Zpřísnění spočívá zejména v dostupnosti informací o jednotlivých modelech pro záchranné složky, asistenčního systému eCall (automatické volání záchranných složek v případě nehody) a zpřísnění požadavků na asistenční systémy předcházející kolizím (T6).

**Závěr situační analýzy vnějšího prostředí je sumarizován v následující tabulce 3.** Do závěru studie této práce budou započítány ty, které jsou ohodnoceny vahou od pěti bodů včetně.

Tabulka 3: Závěr analýzy vnějšího prostředí:

Faktor	Analýza dosavadního vývoje:	Předpokládaný vývoj:	Váha:	Analytický závěr:
<b>SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY:</b>				
<b>Životní styl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V posledních letech posiluje trend ekologického stylu života, zvyšování povědomí společnosti o ekologických dopadech na životní prostředí a prosazování životního stylu přátelského k přírodě</li> <li>Ve městech se s přibývajícím počtem vozů zvyšuje problém s parkováním</li> <li>V posledních letech stoupá počet cestujících v EU prostřednictvím osobní automobilové dopravy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekologický styl života podporovaného i strategií EU povede ke snížení poptávky po konvenčních automobilech, které jsou většinou nad limity přípustných CO<sub>2</sub> daných nařízeními EU</li> <li>Naopak se předpokládá zvýšení poptávky po plně elektrických vozech, jako alternativních pohonech zcela bez emisí</li> <li>Zhoršení situace s parkováním ve městech může podpořit poptávku ve prospěch malých vozů (např. třídy mini)</li> <li>Trend přepravy prostřednictvím osobních automobilů i přes snahy ekologických aktivistů bude stále stoupat, protože je silniční infrastruktura v EU nejvíce propracovaná.</li> </ul>	<p>4</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p>T1</p> <p>O1</p> <p>O2</p> <p>O3</p>
<b>POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY:</b>				
<b>Politika EU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jedním z pěti nejvýznamnějších odbytových trhů pro ŠA (téměř 9 procent za rok 2019) je trh Velké Británie</li> <li>Stále se zpřísňují limity CO<sub>2</sub></li> <li>Každý gram CO<sub>2</sub> / km, který bude nad stanovený limit je u každého vyrobeného vozu pokutován</li> <li>Elektro vůz v portfoliu automobilky snižuje pokuty za emise CO<sub>2</sub> plynoucí z produktů s konvenčním pohonem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BREXIT může velmi zkomplikovat podmínky dovozu a prodeje aut na tomto trhu</li> <li>Parlament a rada EU schválili výrazné zpřísnění norem CO<sub>2</sub> až do roku 2030</li> <li>Každý gram CO<sub>2</sub> / km, který bude nad stanovený limit bude u každého vyrobeného vozu pokutován</li> <li>Elektro vůz v portfoliu automobilky snižuje pokuty za emise CO<sub>2</sub> plynoucí z produktů s konvenčním pohonem</li> </ul>	<p>7</p> <p>9</p> <p>9</p> <p>7</p>	<p>T2</p> <p>T4</p> <p>T5</p> <p>O4</p>

Faktor	Analýza dosavadního vývoje:	Předpokládaný vývoj:	Váha:	Analytický závěr:
<b>POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY:</b>				
<b>Politika ČR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Od roku 2014 se výrazně zvyšují minimální mzdy a snižuje se nezaměstnanost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kombinace rostoucích mezd a snižování nezaměstnanosti povede ke zdražování pracovní síly</li> </ul>	6	T3
<b>Infrastruktura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastruktura zatím není připravena na velký nárůst počtu elektro vozů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programy vlády pro rozvoj infrastruktury podporující elektro mobilitu, může pozitivně ovlivnit zájem potenciaálních zákazníků</li> </ul>	5	O4
<b>EKONOMICKÉ FAKTORY:</b>				
<b>Práce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velmi nízká nezaměstnanost je problémem v náboru nových pracovních sil</li> <li>Práce v ČR je jedna z nelevnějších v EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velmi nízká nezaměstnanost bude problémem v náboru nových pracovních sil</li> <li>Nízká sazba vede k odlévání pracovních sil do zahraničí, možnosti využití zahraničních pracovníků je značně komplikována zájmem o práci v zemích s vyšší sazbou</li> </ul>	6 5	T5 T4
<b>Měnový kurz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mírný pokles měnového kurzu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mírný pokles v dalších letech je přivětivý pro export podniku v dalších letech</li> </ul>	4	O5
<b>TECHNOLOGICKÉ FAKTORY:</b>				
<b>Inovace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stále se zvyšuje tlak zákazníků na zavádění inovací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tento tlak se v rámci konkurenčního boje zintenzivňuje, tedy je nutné přivádět inovační prvky na trh stále častěji</li> </ul>	6	O6
<b>EuroNCAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ŠA má za cíl v hodnocení EuroNCAP získat vždy plné hodnocení 5 hvězd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Získat hodnocení 5 hvězd v EuroNCAP je cíl i do budoucna avšak kritéria hodnocení se s roky 2020 zpřísňují</li> </ul>	4	T6

Zdroj: Vlastní zpracování



### 4.3.2 Analýza oborového okolí podniku

K situační analýze oborového okolí zvoleného podniku je využit Porterův model pěti sil. Tento nástroj pomáhá najít odpovědi na klíčové strategické otázky.

1. Co je vyjednávací silou zákazníků?
2. Co je vyjednávací silou dodavatelů?
3. Co je hrozbou vstupu nových konkurentů?
4. Co je hrozbou substitutů?
5. Jaká je rivalita firem působících na daném trhu?

#### **Síla dodavatelů**

Zákazník (neboli zvolený podnik) má silnou pozici tehdy, když může snadno bez vysokých nákladů přejít ke konkurenční firmě dodavatele. Vzhledem k tomu, že pro ŠA jsou platformové díly dodávány prostředním poptávkou VW, může být výběr dodavatelů platformových dílů jen do jisté míry ovlivňován, nikoliv však řízen.

U zbytku rozsahu specifických dílů pro konkrétní model v působnosti ŠA, jsou dodavatelé vybíráni na základě výběrového řízení ze stávajících i nových dodavatelů. Problém může nastat u použití materiálů (například v interiéru), jenž jsou patentem dodavatele (T7). Portfolio vybraných dodavatelů je vždy široké a u klíčových rozsahů jsou vybíráni vždy minimálně dva dodavatelé (O7). Můžou nastat nepředvídatelné situace, které by mohly ovlivnit dodávku jindy nekritických dílů od jednoho dodavatele. V takové chvíli musí být podnik schopen rychle reagovat a uskutečnit nové výběrové řízení. Dlouhodobá spolupráce a široká paleta dodavatelů v koncernu umožňuje udržovat s každým z nich aktuální nabídku používaných materiálů a komponentů a shoduje se dodávaná kvalita produktů s požadavky zákazníka (podniku). Vzhledem k tomu, že díly podléhají spouště požadovaných legislativních zkoušek a testů jsou dodavatelé vždy držitelé osvědčení, tedy tato databáze během realizace poptávek bývá dostatečně stabilní (O8).
















#### **Síla konkurentů**

Ke snížení pravděpodobnosti výskytu nově vstupujících konkurentů na trhu velmi příznivě napomáhá fakt, že výroba automobilů je vysoce nákladová činnost. Výroba komponentů, montáž i všechny další doprovodné činnosti a činnosti vývoje vyžadují vysoké fixní i investiční náklady. Tedy základní seznam konkurenčních podniků

vyrábějících celé vozy je dlouhodobě známý (O9). Automobilka ŠA vyrábí vozy malé a střední třídy, tedy vozy za nižší ceny dostupnější zákazníkům. V důsledku zvolené strategie na základě zkušeností využívá podnik v maximální možné míře úspor z rozsahů. Je součástí velkého celosvětově silného koncernu, využívá k vývoji i výrobě metody a know-how, jenž umožňují další úspory. Automobilka má vybudovanou stabilní a velkou dealerskou síť, jenž se skládá z více než 270 různých prodejců na téměř všech kontinentech světa. Kromě severní Ameriky jsou vozy Škoda k dostání v jižní Americe, Evropě, Africe, Asii i Austrálii (O10).

I přes velké bariéry nových konkurentů na trh, je velké množství stávajících konkurentů působících na Evropském trhu, tedy zákazník má možnost výběru, který není ničím zásadně limitován (T9). Nejvýznamnější konkurenční firmy za rok 2019 jsou dle průzkumu SDA (Svazu dovozců automobilů, 2019) na evropském trhu uvedeny v následující tabulce č. 4:

**Tabulka 4: Prodeje Aut na trhu EU za rok 2019**








Pořadí:	Značka	Počet prodaných kusů
1	 Volkswagen	936 348
2	 Renault	590 022
3	 Peugeot	527 561
4	 Ford	513 338
5	 Opel	474 805
6	 Mercedes-Benz	448 502
7	 BMW	428 544
8	 Audi	406 977
9	 Škoda	398 256
10	 Toyota	387 369
11	 Fiat	380 570
12	 Citroën	356 511
13	 Dacia	316 424
14	 Hyundai	284 369
15	 Seat	269 143

Zdroj: (SDA, 2020)

## Síla substitutů

Z výše uvedených konkurenčních firem pouze několik z nich nabízí vozy v segmentu malých vozů, srovnatelných s navrhovaným vozem Škoda DRAQ viz tabulka 5 (T10):

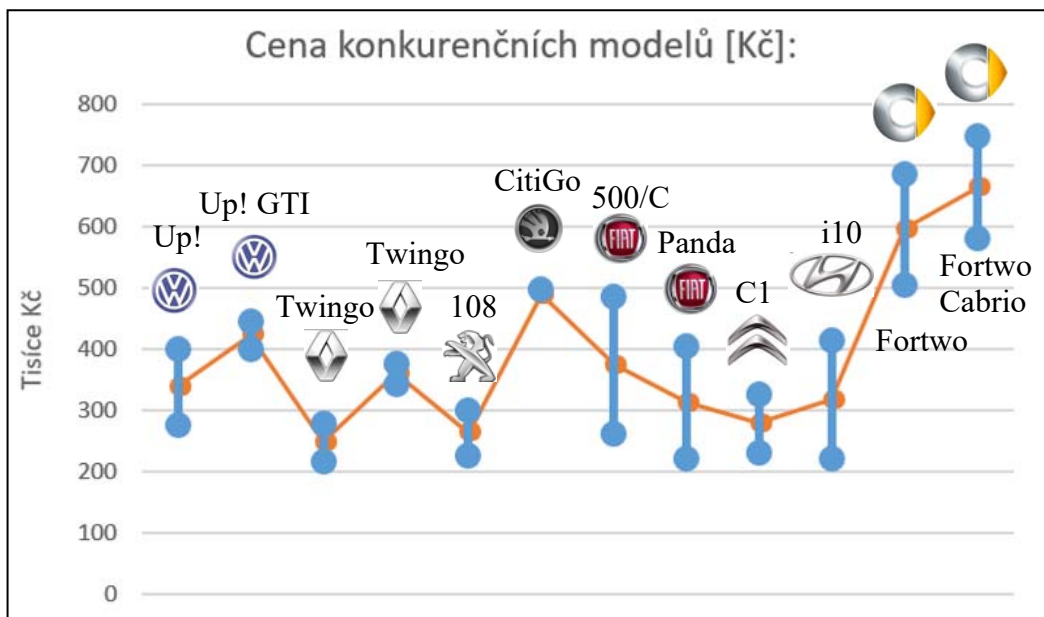
**Tabulka 5: Porovnání vozů třídy mini - s konvenčním pohonem**

	ŠKODA	VW	Renault	Peugeot	Toyota	Fiat	Citroen	Hyundai
	DRAQ	UP!	Twingo	108	Aygo	500C	C1	i10
Výkon motoru	95kW	95kW	68kW	53kW	72kW	70kW	53kW	62kW
Převodovka	M6	M6	A6	M5	M5	M5	M5	M5/A5
CO <sub>2</sub> (g/km)	110	110	114	85	95	88	85	113
Spotřeba (l/100km)	4,8	4,8	5,0	3,7	4,2	5,4	4,9	4,8
Cena (Kč)		399900	434850	239000	276900	485900	325600	219900
Provedení Kabrio	ANO	NE	ANO	NE	NE	ANO	NE	NE
Počet míst k sezení	4	4	4	4	4	2/4	4	4
Personalizace	-							

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat dostupných na oficiálních stránkách automobilek

Nejbližší substitut prověřovanému modelu Škoda DRAQ provedením a typem karoserie je od značky Smart model Fortwo Cabrio. Jde o dvoumístný mini vůz v provedení kabrio. Motorizace je nabízena pouze v plném elektrickém provedení. Tento nový trend a prestiž značky odráží i cena modelu, jenž začíná až na 579 tis. Kč a s mimořádnými výbavami se cena může vyšplhat až na neuvěřitelných 746 tis. Kč. Dalším blízkým substitutem z hlediska provedení karoserie může být například Fiat 500C (C značí provedení částečného provedení kabrio). Cenu tohoto modelu lze považovat za nadprůměrnou ve své třídě vychází cca na 490 tis. Kč. Průměrná cena vozu mini začíná od 330 tis. Kč a pohybuje se s výbavami do 446 tis. Kč. Konvenční provedení ŠKODA DRAQ by se měla pohybovat v rozmezí průměrné ceny vozů prodávaných v třídě mini, plně elektrické provedení lehce nadprůměrně, tak aby byla cena atraktivní pro zákazníka a neměla by převyšovat hranici 500 tis. Kč, viz diagram 5 (T11). Ceny byly stanoveny dle informací z oficiálních webů uvedených automobilek

**Diagram 5: Porovnání konkurentů z hlediska ceny nabízených produktů (vozy v segmentu mini)**



Zdroj: vlastní zpracování dle informací z oficiálních webových stránky vybraných značek

### Síla zákazníků

Vzhledem k vysoké konkurenci a otevřenosti trhu se zbožím v rámci EU, je velmi snadné pro zákazníka přejít ke konkurenci. S tím je spojena i silná citlivost zákazníka na cenu. Oddělení marketingu ve Škoda Auto má definován index cenové pružnosti rovné třem. Tedy jednocentní změna ceny, změní velikost poptávaného množství o tři procenta. Vzhledem k tomu může být špatná volba ceny velmi vysoký dopad na poptávané množství (T12).

**Závěr analýzy oborového okolí podniku je shrnut v tabulce 6.** Do závěru studie této práce budou započítány ty, které jsou ohodnoceny vahou od pěti bodů včetně.

Tabulka 6: Závěr analýzy oborového okolí podniku

Faktor	Analýza dosavadního vývoje:	Předpokládaný vývoj:	Váha:	Analytický závěr:
<b>SÍLA DODAVATELŮ:</b>				
<b>Patenty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V současnosti existuje jen málo dodavatelů v portfoliu Škoda Auto, jenž by byly jedineční z pohledu vlastnictví patentů použití materiálů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet těchto dodavatelů se zmenšuje, jsou hledány alternativy a smlouvy s těmito partnery se neprodlužují</li> </ul>	4	T7
<b>Portfolio dodavatelů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Škoda Auto má široké stabilní portfolio dodavatelů a u klíčových dílů má alespoň 2 dodavatele z odlišných světových destinací</li> <li>Dodavatelé splňují certifikační požadavky z pohledu kvality, tedy všichni splňují legislativní požadavky trhu EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternativní dodavatelé z odlišných destinacích jsou hledány i na nové klíčové rozsahy, známí dodavatelé jsou pravidelně kontrolováni</li> <li>Certifikační kvalitativní podmínky jsou popsány již v poptávkové dokumentaci</li> </ul>	3	O6 / O9
<b>Dealerská síť</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kromě severní Ameriky zaujímá celý svět, v počtu více než 270 různých prodejců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omezení dealerské sítě může být způsobeno výstupem Velké Británie z EU a může vést i ke snížení určité reklamy, protože vozy Škoda jsou ve VB velmi oblíbené (často komunikované médii)</li> </ul>	3	O8
			6	T9
<b>SÍLA KONKURENTŮ:</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volný pohyb zboží v rámci EU je zajišťuje pro zákazníka možnost volného výběru produktů mezi evropskými výrobci bez omezení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zákazník má volný výběr mezi evropskými prodejci</li> </ul>	6	T8 / T10

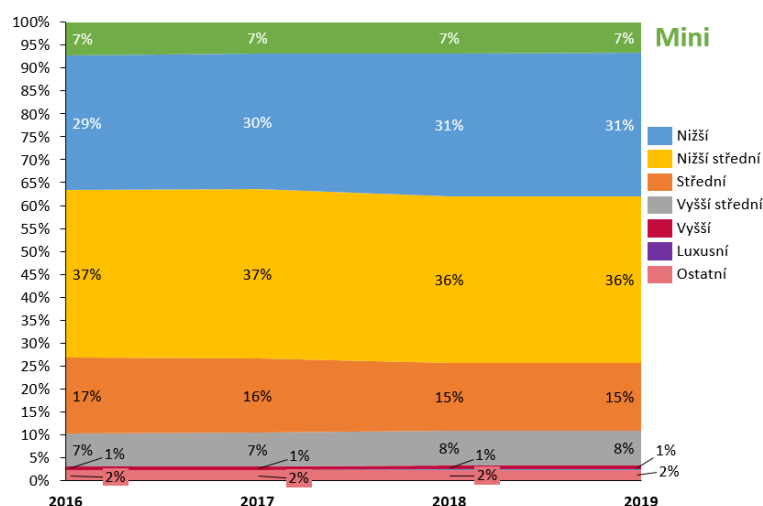
Faktor	Analýza dosavadního vývoje:	Předpokládaný vývoj:	Váha:	Analytický závěr:
<b>SÍLA SUBSTITUTŮ:</b>				
<b>Cena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konvenční vozy ve třídě mini vozů se s pořizovací cenou průměrně pohybují mezi 330 až 446 tis. Kč.</li> <li>Maximální cena konkurenčních elektrických vozů (kromě značky Smart) nepřevyšuje hranici 500 tis. Kč.</li> </ul>	Nový vůz v konvenčním provedení by měl následovat dosavadní ceny na trhu	9	T11
		Nový elektro vůz by měl následovat dosavadní ceny na trhu a nepřevyšovat 500 tis. Kč	9	T11
<b>SÍLA ZÁKAZNÍKŮ:</b>				
<b>Zákazník</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vzhledem k silné konkurenci je pro zákazníka velmi jednoduché přejít ke konkurenci, tudíž i citlivost na cenu je vysoká.</li> </ul>	Změna současného stavu není očekávána	7	T12

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.4 Analýza trhu a poptávky

Vozová třída mini, dle prodaných vozů v EU, zaujímá na trhu celkem asi 7%, viz diagram 6. Data jsou čerpána z interní databáze ŠA, která jsou k dispozici oddělení marketingu. Podíl segmentu na trhu je dlouhodobě stabilní.

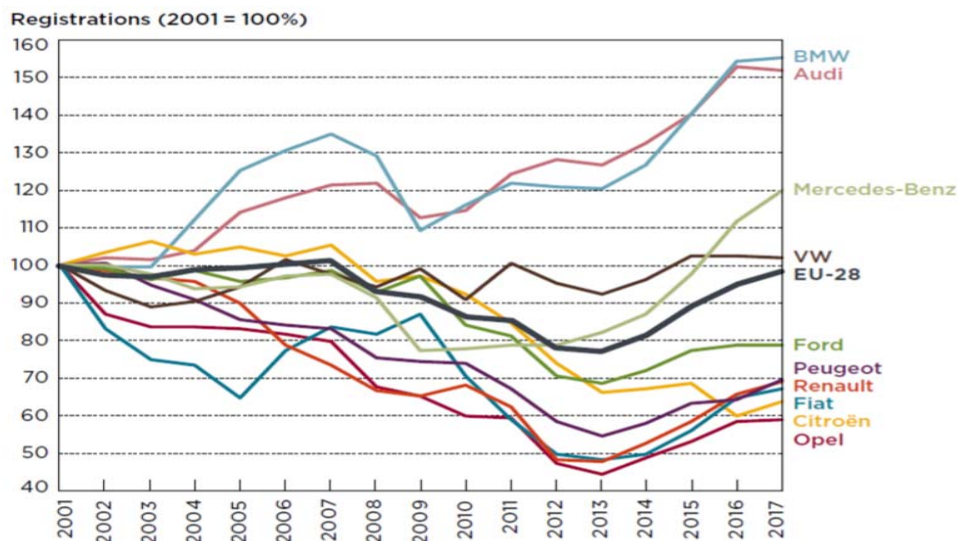
**Diagram 6: Počty prodaných vozů v jednotlivých třídách**



Zdroj: Vlastní zpracování, data čerpána z interní databáze Škoda Auto a.s.

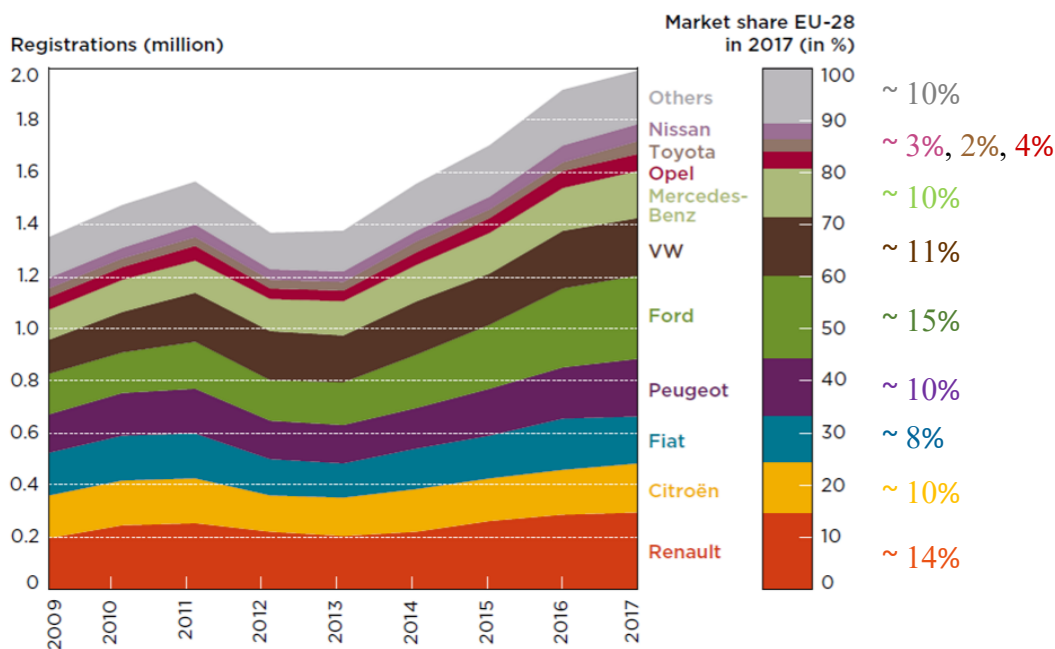
Na trhu zboží a služeb mají nejvyšší podíl na trhu zejména výrobci jako BMW a Audi. Avšak od roku 2016 jejich podíl stagnuje, případně lehce klesá. Dalším silným podílníkem je skupina výrobců spadající pod značku Mercedes Benz. Ti od roku 2013 zaznamenávají neustálý růst podílu na trhu zboží a služeb. Důležitým faktem je, že tito významní aktéři na trhu zatím neprodukují modely v oblasti třídy vozů mini. Celkem stabilní pozici si udržuje skupina výrobců spadající pod VW. Ti nabízejí modely VW Up!, CitiGo. Viz graf 7 níže.

**Diagram 7: Počty nově registrovaných vozů v EU dle značek**



Zdroj: International council of clean transportation, 2020

**Diagram 8: Podíl na trhu EU dle značek**



Zdroj: International council of clean transportation, 2020

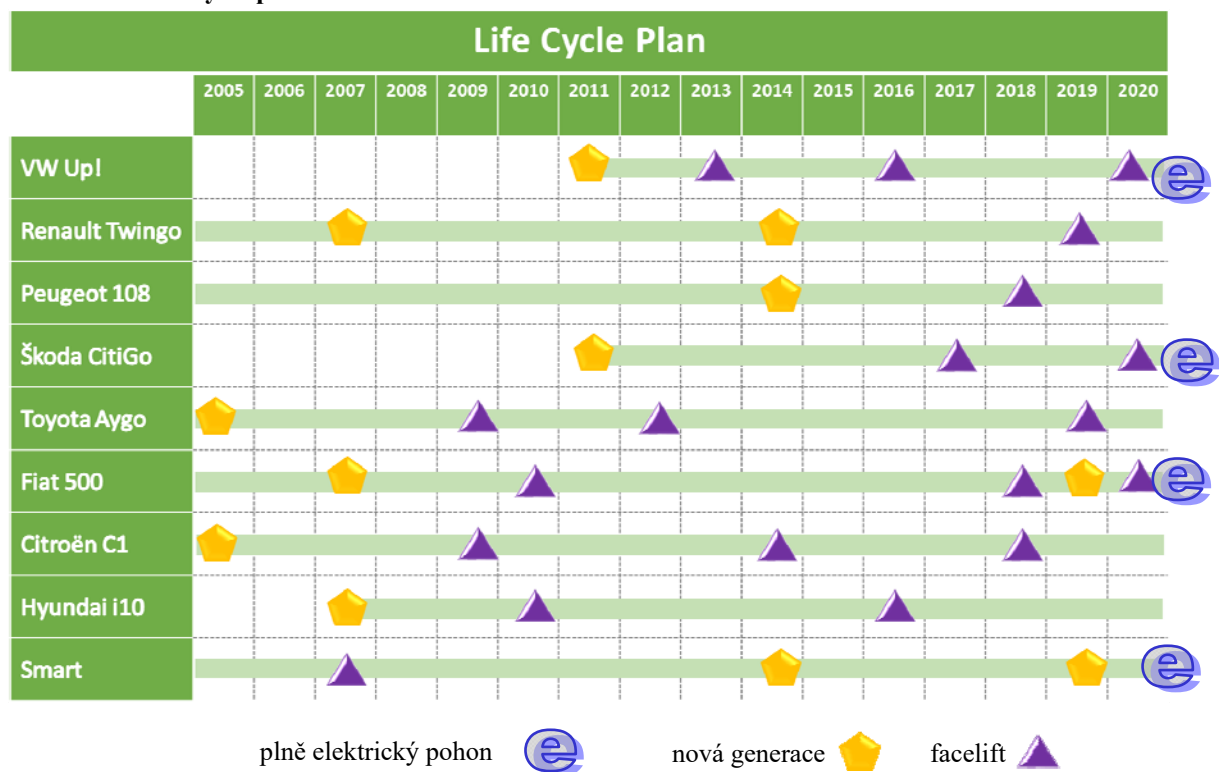
Celkový evropský trh s nově prodanými vozy od roku 2013 roste, rok 2018 oproti roku 2017 byl po několika letech dramatického růstu první rok s mírnějším poklesem celkem o 0,04%. Tento nárůst na evropském trhu znamenal pro téměř všechny značky s prodejem vozů v Evropě možný nárůst prodaných kusů. Avšak procentuální podíl byl



změněn jen nepatrně a to zejména u značky Ford. Ford v třídě mini nenabízí žádné modely. Tedy konkurenti v třídě mini nezaznamenávají v podílu výrazné změny.

Nově vstupujícím konkurenčním produktem v roce 2020 bude pro ŠKODA DRAQ nový model VW Up! a Škoda CitiGo, jenž přicházejí s nabídkou pouze plně elektrických vozů (T13 pro model plně elektrický, O10 pro model konvenční). Fiat na Ženevském autosalonu 2020 plánuje také předvést novou verzi modelu Fiat 500 v plně elektrickém provedení označený jako Fiat 500e. Smart se v druhé generaci od roku 2019 také specializuje pouze na elektrické pohony (T13). V konvenčním provedení bude 5 skutečných konkurenčních produktů pro roky 2021-2025, pokud nepředstaví na dalších autosalonech novou generaci či facelift (T14).

Tabulka 7: Life cycle plan substitutů



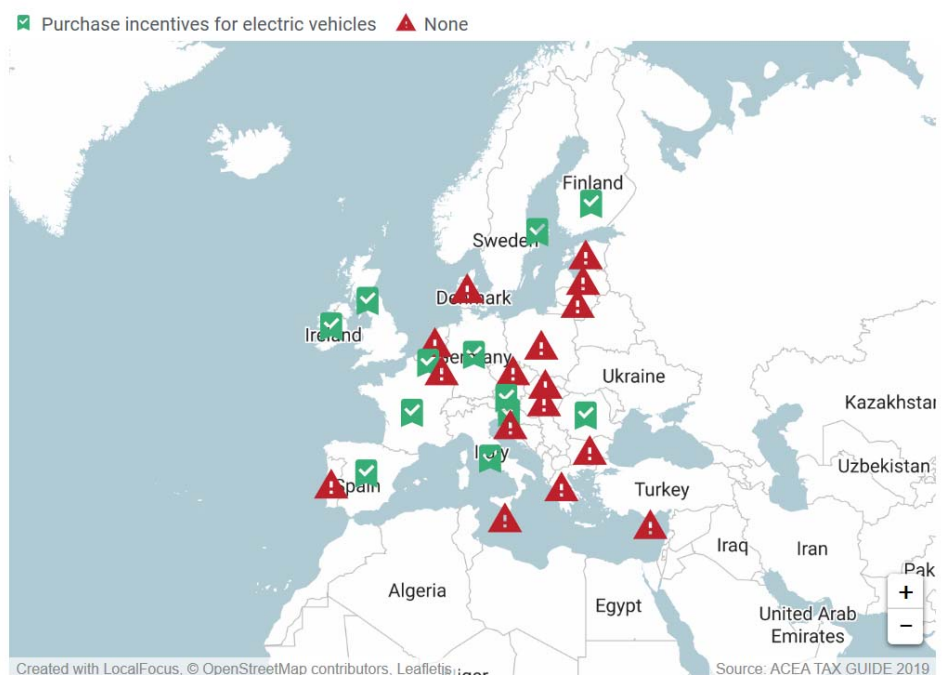
Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z oficiálně dostupných webových stránek jednotlivých automobilek

Trh s plně elektrickými vozy každoročně stoupá. Napomáhá tomu zvolená strategie Evropské unie, jenž zohledňuje cíle snižování emisí a CO<sub>2</sub> pro provoz osobních automobilů. Penalizace za nadměrnou produkci automobilů s nadlimitní hladinou emisí

CO<sub>2</sub> nutí výrobce k razantnímu snižování, a protože se zdá být dostupnou technologií provozu bez emisí elektrický pohon, vydávají se touto pro dnešek „nejjednodušší“ cestou. Vývoj jiných alternativních pohonů obnáší mnohem vyšší náklady.

Strategii Evropské unie napomáhá i to, že jednotlivé vlády zemí EU nabízejí i podpůrné programy zákazníkům pro koupi bez emisních vozů, nebo samotná EU má programy na dotace při koupi elektro aut pro podnikatele ve výši až 45% z ceny viz obr. 4. Pro ČR byla alokace zdrojů na tento program v celkové výši 150 000 000Kč.

**Obrázek 4: Příspěvky a podpory států Evropy na koupi alternativních pohonů**



Zdroj: European automobile manufacturers association, 2020

**Příklady nejvyšších podpor pro koupi vozů s alternativními pohony:**

**Anglie** - Státní dotace (prostřednictvím prodejců). Osobní automobily: 35% z kupní ceny bateriových elektrických vozidel, až 3 500 £. Skupina dodávek: 20% z kupní ceny bateriových elektrických vozidel, až 8 000 £.

**Španělsko** - pro elektromobily s bateriemi, hybridními plug-iny a elektrickým pohonem s rozšířeným dosahem až do: 5 500 € pro automobily; 6 € na dodávky; 8 000 € pro střední vozidla; 15 000 € na těžká vozidla.

**Rumunsko** – podpora na koupi vozu ve výši 10 000 € pro bateriová elektrická vozidla (plus 1 500 EUR za sešrotování vozidla staršího osmi let) a 4 500 € pro nová hybridní elektrická vozidla.

Změny v počtu registrovaných vozů EU poukazují prudký nárůst nově registrovaných vozů s elektrickými pohony (změna roků 2018 – 2019). Viz tabulka 8 níže (O10).

**Tabulka 8: Počty registrací nových vozů v EU s alternativním pohonem**

	Q4 2019	Q4 2018	% Change	Q1-Q4 2019	Q1-Q4 2018	% Change
AUSTRIA	2,756	2,655	3.8	11,417	9,022	26.5
BELGIUM	5,349	2,839	88.4	17,761	13,243	34.1
BULGARIA	17	87	-80.5	237	220	7.7
CZECH REPUBLIC	387	282	37.2	1,229	981	25.3
DENMARK	2,724	1,098	148.1	9,414	4,916	91.5
ESTONIA	15	21	-28.6	97	118	-17.8
FINLAND	2,728	1,214	124.7	7,863	5,708	37.8
FRANCE	19,123	14,510	31.8	61,419	45,623	34.6
GERMANY	34,297	17,413	97.0	108,839	67,658	60.9
GREECE	138	80	72.5	479	299	60.2
HUNGARY	896	613	46.2	2,939	2,070	42.0
IRELAND	569	113	403.5	4,790	1,972	142.9
ITALY	5,372	2,543	111.2	17,134	9,748	75.8
LATVIA	31	22	40.9	102	90	13.3
LITHUANIA	42	57	-26.3	162	143	13.3
NETHERLANDS	33,212	11,761	182.4	66,957	27,187	146.3
POLAND	763	396	92.7	2,690	1,379	95.1
PORTUGAL	3,973	2,342	69.6	12,681	7,849	61.6
ROMANIA	507	137	270.1	1,506	605	148.9
SLOVAKIA	101	71	42.3	367	293	25.3
SLOVENIA	230	159	44.7	651	660	-1.4
SPAIN	5,027	4,356	15.4	17,476	11,814	47.9
SWEDEN	12,604	8,358	50.8	40,406	28,979	39.4
UNITED KINGDOM	24,722	15,064	64.1	72,834	59,947	21.5
<b>EUROPEAN UNION</b>	<b>155,583</b>	<b>86,191</b>	<b>80.5</b>	<b>459,450</b>	<b>300,524</b>	<b>52.9</b>
EU15	152,594	84,346	80.9	449,470	293,965	52.9
EU (New Members)	2,989	1,845	62.0	9,980	6,559	52.2
ICELAND	481	527	-8.7	2,085	2,583	-19.3
NORWAY	18,093	20,651	-12.4	79,640	72,689	9.6
SWITZERLAND	6,249	3,015	107.3	17,474	9,497	84.0
EFTA	24,823	24,193	2.6	99,199	84,769	17.0
EU + EFTA	180,406	110,384	63.4	558,649	385,293	45.0
EU15 + EFTA	177,417	108,539	63.5	548,669	378,734	44.9

SOURCE: NATIONAL AUTOMOBILE MANUFACTURERS' ASSOCIATIONS

\*FCV = RFV + FCFV + PHEV + FRFV

Zdroj: National Automotive Manufactures Associations, 2019

Změny v počtu registrovaných vozů EU poukazují mírný nárůst nově registrovaných vozů s benzinovými pohony (O11). Viz tabulka 8. Výrazně poklesl prodej dieselových agregátů.

**Tabulka 9: Počty registrací nových vozů v EU s dieslovým pohonem**

	Q4 2019	Q4 2018	% Change	Q1-Q4 2019	Q1-Q4 2018	% Change
AUSTRIA	35,730	34,802	2.7	176,706	184,150	-4.0
BELGIUM	65,432	57,007	14.8	338,615	321,886	5.2
BULGARIA	5,245	3,672	42.8	21,220	18,795	12.9
CZECH REPUBLIC	39,655	36,232	9.4	173,885	175,276	-0.8
DENMARK	32,156	30,014	7.1	146,303	132,907	10.1
ESTONIA	4,030	3,408	18.3	18,570	18,785	-1.1
FINLAND	15,480	13,438	15.2	67,751	73,065	-7.3
FRANCE	322,118	286,758	12.3	1,281,795	1,188,170	7.9
GERMANY	506,194	459,985	10.0	2,136,891	2,142,700	-0.3
GREECE	13,087	10,874	20.4	74,339	61,320	21.2
HUNGARY	30,405	22,675	34.1	114,656	96,481	18.8
IRELAND	868	844	2.8	47,539	48,405	-1.8
ITALY	210,539	174,185	20.9	852,650	678,459	25.7
LATVIA	2,468	2,136	15.5	11,207	10,097	11.0
LITHUANIA	8,599	5,575	54.2	34,433	22,061	56.1
NETHERLANDS	68,496	59,618	14.9	316,676	334,401	-5.3
POLAND	102,924	85,743	20.0	394,519	368,011	7.2
PORTUGAL	22,799	17,307	31.7	110,125	89,748	22.7
ROMANIA	24,279	14,871	63.3	107,755	71,880	49.9
SLOVAKIA	16,911	14,946	13.1	70,998	65,209	8.9
SLOVENIA	10,315	9,777	5.5	48,542	48,204	0.7
SPAIN	166,007	160,760	3.3	756,131	739,531	2.2
SWEDEN	49,663	33,800	46.9	164,088	165,853	-1.1
UNITED KINGDOM	281,063	279,747	0.5	1,498,640	1,466,024	2.2
<b>EUROPEAN UNION</b>	<b>2,034,463</b>	<b>1,818,174</b>	<b>11.9</b>	<b>8,964,034</b>	<b>8,521,418</b>	<b>5.2</b>
EU15	1,789,632	1,619,139	10.5	7,968,249	7,626,619	4.5
EU (New Members)	244,831	199,035	23.0	995,785	894,799	11.3
ICELAND	675	781	-13.6	4,979	7,433	-33.0
NORWAY	3,989	6,020	-33.7	22,355	32,602	-31.4
SWITZERLAND	50,957	45,726	11.4	191,420	188,070	1.8
EFTA	55,621	52,527	5.9	218,754	228,105	-4.1
EU + EFTA	2,090,084	1,870,701	11.7	9,182,788	8,749,523	5.0
EU15 + EFTA	1,845,253	1,671,666	10.4	8,187,003	7,854,724	4.2

SOURCE: NATIONAL AUTOMOBILE MANUFACTURERS' ASSOCIATIONS

Zdroj: National Automotive Manufactures Associations, 2019

#### 4.4.1 Analýza atraktivity trhu

Současné situace faktorů ovlivňující atraktivitu trhu jsou nejprve popsány a podloženy objektivními ukazateli, sumarizace včetně bodového hodnocení je v tabulce 10.

#### Růst trhu

Dle interních zdrojů ŠA byla z databáze stažena data objemů prodeje pro všechny segmenty od roku 2010 do roku 2019 v Evropské unii. Počty prodaných vozů jsou zaneseny v tabulce 11 níže:

**Tabulka 10: Objemy prodeje vozů ve všech segmentech (EU) roky 2010 – 2019**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Mini</b>	1 237 728	1 223 201	1 200 015	1 164 952	1 165 314	1 263 714	1 278 101	1 255 230	1 245 081	1 229 573
<b>Nižší třída</b>	4 608 507	4 286 486	3 743 547	3 877 751	4 210 874	4 680 932	5 131 260	5 356 860	5 689 551	5 779 877
<b>Nižší střední</b>	5 062 452	4 952 057	4 695 669	4 700 480	4 975 156	5 310 940	6 441 241	6 683 276	6 600 108	6 703 745
<b>Střední</b>	1 819 633	2 010 532	1 846 356	1 589 661	1 624 575	1 855 224	2 901 721	2 938 795	2 706 581	2 739 023
<b>Vyšší střední</b>	585 631	628 150	582 022	535 877	550 121	597 893	1 248 066	1 324 049	1 373 320	1 400 304
<b>Vyšší</b>	85 461	87 114	82 552	85 876	94 796	97 584	140 989	155 998	162 676	159 988
<b>Luxusní</b>	1 267	1 536	1 607	1 743	1 936	1 844	2 116	2 325	2 527	2 765
<b>Celkem</b>	13 400 679	13 189 076	12 151 768	11 956 340	12 622 772	13 808 131	17 143 494	17 716 533	17 779 844	18 015 275

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z databáze ŠA

### Velikost trhu

Třída mini vozů má dlouhodobě stejný podíl na trhu a to cca 7 %, což ve srovnání s ostatními třídami lze označit, jako malý trh pod průměrem viz diagram 6.

### Intenzita přímé konkurence

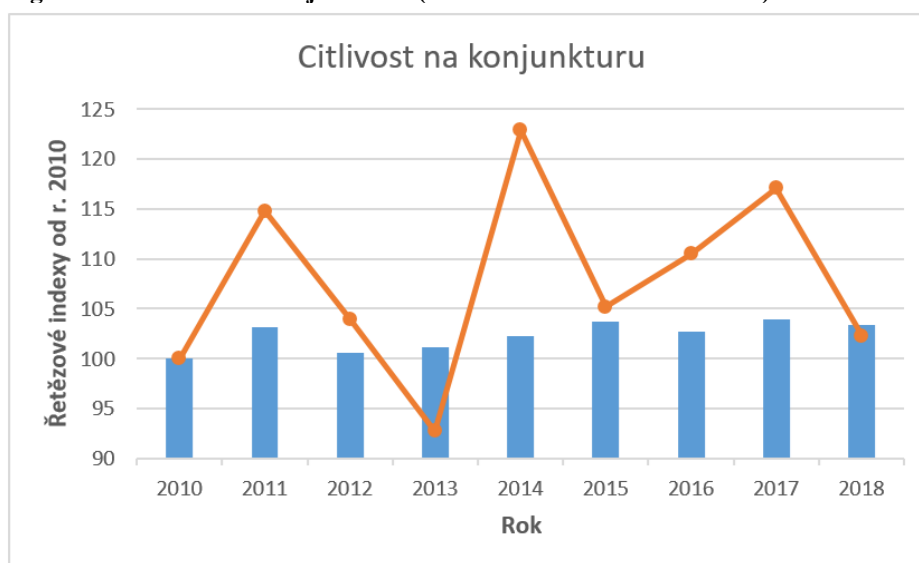
Z hlediska rozdělení trhu mezi značkami je ŠA (neboli skupina koncernu VW) rovnocenným partnerem viz diagram 8. Avšak počet konkurentů je vysoký.

### Průměrná rentabilita, substituce, bariéry vstupu

Vysoké bariéry vstupu na trh výrobců automobilů napomáhá vyšší průměrné rentabilitě, avšak výrobce ŠA se potýká s vysokou možností substituce.

### Citlivost na konjunkturu

Dle grafu 9 níže je vidět velmi silná citlivost změny tržeb ŠA na změnu HDP. Poměr veličin v grafu je vyjádřen pomocí řetězových indexů s referenčním rokem 2010.

**Diagram 9: Citlivost na konjunkturu (Závislost HDP EU a tržeb ŠA)**

Zdroj: Vlastní zpracování

### Struktura a charakter zákazníků

Potencionálních i stávajících zákazníků je velmi vysoký počet v rámci celého trhu EU, avšak cenová pružnost je dle marketingového oddělení ŠA velmi vysoká (index cenové pružnosti = 3).

### Vliv prostředí

Vzhledem k přijímání legislativy EU zpříšňující hranice možné produkce gramů CO<sub>2</sub> na kilometr každého nově vyrobeného vozu a definující výši pokut za nedodržení této hranice za každé vyrobené auto je negativní vliv prostředí neboli legislativy na podnik ŠA velmi vysoký.

Tabulka 11: Hodnocení atraktivity trhu

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							Váha * Body
		Negativní		Průměr			Pozitivní		
		0	1	2	3	4	5	6	
Růst trhu	3						×		15
Velikost trhu	2		×						2
Intenzita konkurence	3		×						3
Průměrná rentabilita	2					×			8
Bariéry vstupu	1						×		5
Možnosti substituce	2		×						2
Citlivost na konjunkturu	1				×				3
Struktura zákazníků	1			×					2
Vlivy prostředí	3		×						3
<b>Celkem</b>	<b>18</b>								<b>43</b>

Maximální počet bodů: 108

Dosažené hodnocení:  $43 / 108 = 39\%$

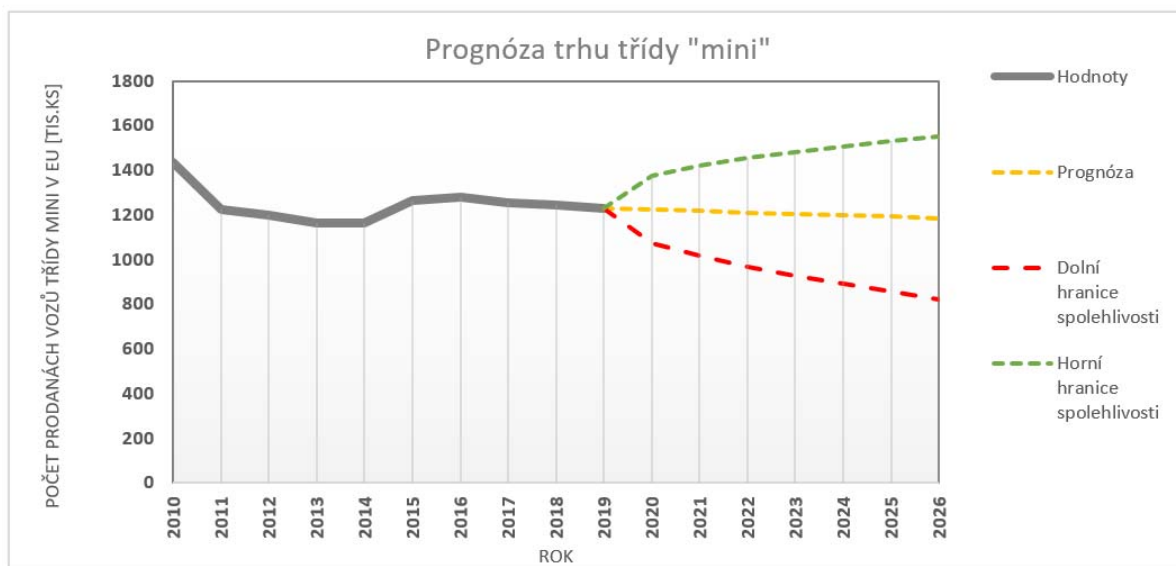
**Závěr:** V daném případě je atraktivita analyzovaného trhu podprůměrná (39%) (T15). Negativní dopady na atraktivitu trhu mají především:

- velikost trhu, jenž je pouze 7%
- intenzita konkurence, která je v tomto oboru vysoká
- substituty, pro zákazníka tedy většinou není problém dát přednost jinému substitutu
- zpřísňující se podmínky a legislativa ekologičnosti vozů

#### 4.4.2 Prognóza trhu

Na základě statistické metody exponenciálního vyrovnávání byla provedena extrapolace předpovědí na základě dat od roku 2010 do roku 2026. Předpovědi lze adaptovat s každým novým pozorováním (tj. může být aktualizován každý další rok). Prognóza je provedena ve třech scénářích viz diagram 10. Optimistický scénář je vyznačen barvou zelenou, pesimistický barvou červenou a střední barvou žlutou. Hladina spolehlivosti byla definována na 95%.

**Diagram 10: Prognóza trhu třídy "mini"**



Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítané hodnoty v jednotlivých letech jsou uvedeny v tabulce 12 níže.

**Tabulka 12: Prognóza trhu „mini“ v číslech [Tis. ks]**

Časová osa	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Hodnoty	1 437	1 223	1 200	1 164	1 165	1 264	1 278	1 255	1 245	1 230	-	-	-	-	-	-	-
Střední var.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 230	1 224	1 218	1 212	1 205	1 199	1 193	1 187
Pesimistická var.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 230	1 075	1 017	969	928	891	856	823
Optimistická var.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 230	1 373	1 419	1 454	1 483	1 508	1 530	1 550

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této prognózy je zřejmý mírný trend poklesu počtu prodaných vozů třídy mini na trhu EU pro další roky až do roku 2026. (T16). Pro Škoda DRAQ je expertní odhad podílu na trhu mini vozů odhadován na 1 %. Při přepočtu na tento podíl trhu jsou odhadované počty prodaných vozů Škoda DRAQ na roky 2021 až 2026 v tabulce č. 13.

**Tabulka 13: Odhad prodejů Škoda DRAQ na roky 2021 až 2026**

Časová osa	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Hodnoty	-	-	-	-	-	-
Střední var.	12 180	12 180	12 055	11 992	11 930	11 867
Pesimistická var.	10 166	9 694	9 280	8 905	8 559	8 234
Optimistická var.	14 194	14 542	14 830	15 079	15 300	15 500

Zdroj: Vlastní zpracování

**Závěr:** Pomocí metody exponenciálního vyrovnávání byly s pravděpodobností 95% prognózovány tři scénáře možných objemů prodeje od roku 2021 do roku 2026. Optimistický scénář hovoří celkově o objemu prodejů za životnost produktu ve výši 89 445 vozů. Pesimistický scénář hovoří celkem o 54 837 vozech a střední scénář celkem o 72 204 vozech. Na základě poměru s ostatními modely a na zkušenostech automobilky lze soudit, že jde o velmi nízký počet vozů za životnost produktu a tedy je zde riziko, že nebudou vhodně rozloženy náklady tak, aby podnik dosáhl požadovaných úspor z rozsahu (T17).

#### 4.4.3 Vliv změn necenových faktorů

Změny necenových faktorů, ovlivňující poptávku či nabídku v daném sektoru mini vozu jsou sumarizovány a popsány včetně jejich budoucího vývoje v tabulce 14 níže.



**Tabulka 14: Vliv necenových faktorů na vývoj trhu**

Necenové faktory	Analýza působení	Předpověď dalšího vývoje*
Změny příjmů	Předpoklad je meziroční nárůst reálného příjmů v EU o 1,64 %, což by mělo pozitivně stimulovat poptávku po nových autech. Vzhledem ke globalizaci může být sekundární vliv zdražování vstupů výrobců opomenut.	Poptávka po nových vozech by se měla zvyšovat o $E1 * 1,64\%$ (O12)
Změna legislativy	Strategie EU o snižování emisí a všechny s tím spojené legislativní nařízení, doporučení zvyšuje náklady výrobců na vývojové aktivity	Zvyšování investic podniku do oblasti vývoje způsobí, že křivka nabídky se posune směrem nahorů, protože výrobci promítnou vyšší náklady do cen produktů (T18)
Podpůrné programy a dotace	Zvyšování počtu programů a dotací ve státech EU může mít pozitivní vliv na zvýšení poptávky po elektro autech	Poptávka po elektro autech může být posílena (O13)
Změna životního stylu	Ekologičtější styl života může znamenat vyhledávání alternativních pohonů např. elektrovozů,	Poptávka po elektrovozech může být vzhledem k ekologickým trendům posílena (O14)
Regulace trhu (ojetiny)	Regulace dovozu ojetých vozů a zároveň zvyčování reálného příjmu může pozitivně ovlivnit poptávku po nových vozech	Poptávka po nových vozech se zvýší (O15)
Požadavky na EuroNCAP	Pro udržení standardu hodnocení na nejvyšší úrovni zpřísnujícího se EuroNCAPu, zvyšuje náklady a investic do vývojových aktivit	Vyšší náklady a investice výrobců vedou ke zvyšování cen výrobců a tedy snižování nabídky (T19)
Změna počtů konkurentů	Snižování počtu konkurentů v třídě mini s konvenčních pohonem může zvýšit poptávku po těchto automobilech, avšak zvýšení počtu konkurentů na trhu mini vozů s elektropohonem má stejný efekt.	Zvýšení počtu poptávaných vozů lze přepokládat u konvenčního pohonu (O16), a i u elektroaut (O17)

\*) uvažované roky prognózy 2021 – 2026

Zdroj: vlastní zpracování

## **4.5 Analýza očekávání důležitých stakeholders**

Tabulkové zpracování analýzy očekávání důležitých stakeholders je vytvořeno v tabulce 15. Hodnotící škála síly jednotlivých stakeholders je kvantifikována od 1 do 10, kde 1 znamená nejmenší sílu zájmové skupiny, 10 naopak nejvyšší. Do závěru studie této práce budou započítány ty očekávání, které jsou ohodnoceny vahou od pěti bodů výše.

**Tabulka 15: Analýza očekávání důležitých stakeholders**

Stakeholders:	Očekávání:	Cíle:	Síla:		Poznámky:	Analytický závěr:
			Příčiny:	Váha:		
<b>Vlastníci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vysoké prodeje</li> <li>Růst firmy</li> <li>Optimalizace nákladů a nutnost zefektivňování z důvodů hledání fin. prostředků na pokuty plynoucích z legislativních požadavků na emise CO<sub>2</sub></li> </ul>	Zvyšování zisku	Jediný vlastník	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora elektromobility</li> <li>Omezení plynoucí z postavení značky v koncernu</li> <li>Požadavky na snižování nákladů z pohledu zmenšení plýtvání a efektivního využití stávající technologie</li> <li>Optimalizace nákladů ve vývojových aktivitách – přechod na virtuální vývoj</li> </ul>	O18 T20  T21  T22
<b>Zaměstnanci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kariérní rozvoj</li> <li>Zlepšování pracovního prostředí</li> <li>Dobré platové ohodnocení</li> </ul>	Jistota zaměstnání, co nejvyšší mzdy	Velmi nízká nezaměstnanost v ČR -> nedostatek pracovních sil	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>nové projekty obnáší i nový projektový tým a zaškolení pracovníků -&gt; možnosti kariérního rozvoje</li> </ul>	O19
<b>Odbory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Společenská odpovědnost</li> </ul>	Zvyšování pracovních míst, pravidelný růst mezd	Silná odborová centrála, postavení v regionech a významná partnerství	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Každoroční vyjednávání podmínek nové kolektivní smlouvy</li> <li>Pro roky 2020/2021 (doba vývoje plánovaného projektu) uzavření mimořádně na dobu dvou let</li> </ul>	T23  O20

Stakeholders:	Očekávání:	Cíle:	Síla:		Poznámky:	Analytický závěr:
			Příčiny:	Váha:		
<b>Municipality</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora kulturních, sportovních a volnočasových aktivit</li> <li>Rozvoj infrastruktury, dopravní bezpečnosti, sociálních a zdravotních služeb</li> <li>Snížení dopadů výroby na životní prostředí</li> </ul>	Zvyšování atraktivity regionů	Očekávání kompenzací za znečištění prostředí, přetěžování infrastruktury prostřednictvím podpory růstu (územní změny, podpora volnočasových akcí aj.)	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Škoda Auto a.s. společně s regiony (v oblasti výrobních závodů) spolupracují na zlepšení situace parkování (investičně podporuje výstavbu stání s dobíjecími panely pro elektro vozy)</li> </ul>	O21
<b>Školy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora technického vzdělání</li> </ul>	Zvyšování atraktivity studijních oborů	Zajištění nových pracovních sil vzdělané v oboru (s potřebnou praxí)	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umožňuje školám zajistit praxi a podílet se na vývoji (vznik studentských projektů, kterým dává šanci pro realizaci, nová prac. síla)</li> <li>Programy Treinee</li> </ul>	O22 O23
<b>Dealeři</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Možnost zvýšení atraktivity a odlišení se od konkurence</li> <li>Stálá klientela</li> <li>Zajištění patřičných školení personálu</li> </ul>	Zvyšování zisku (vyšší prodej -> vyšší poptávka po službách)	Znalost trhu a znalost zákazníků	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozšíření portfolia o model, jenž v provedení karoserie je téměř bez konkurence může zvednout atraktivitu pro zákazníky</li> <li>Nutné prohlubování znalostí prodejců o elektrovozech</li> </ul>	O24 T24

Stakeholders:	Očekávání:	Cíle:	Síla:		Poznámky:	Analytický závěr:
			Příčiny:	Váha:		
<b>Zákazníci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nové inovativní produkty</li> <li>Nízké náklady na jejich provoz</li> </ul>	co nejnižší cena, vysoká kvalita produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>disponují finančními prostředky na nákup produktů, existence substitutů</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutné nabídnout inovativní prvky v novém voze</li> </ul>	O25
<b>Obchodní partneři</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozšiřování podílu na trhu</li> <li>Zvyšování úspor z rozsahu</li> </ul>	zvyšování zisku (získat trh ovládaných společností)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přístup ke konkurenci</li> <li>Znalost trhu</li> <li>Know – how výrobních oblastí jejich zaměření</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spolupráce s klíčovými partnery může zajistit potřebné know how k použití nových technologií</li> <li>Riziko monopolního postavení dodavatelů</li> </ul>	O26 T25
<b>Vláda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>snižování emisí CO<sub>2</sub></li> <li>Snižování dopadů na životní prostředí</li> </ul>	plnění legislativně daných cílů EU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislativa a sankce</li> </ul>	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vydávání legislativních úprav a zpřísňování norem emisí CO<sub>2</sub> a dopadů na životní prostředí</li> <li>Možnost dotačních programů</li> <li>Zlepšování infrastruktury</li> </ul>	T26 O27 O28
<b>Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dostupnost klíčových informací dříve než jejich konkurence, časové zvýhodnění</li> </ul>	zvyšování zisku	<ul style="list-style-type: none"> <li>vliv na povědomí zákazníků o produktech či společnosti, podíl na utváření trendů</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrace aktivit s VIP medii do plánu odtajnění, exkluzivní reklama</li> </ul>	O29

Zdroj: vlastní zpracování

## **4.6 Analýza vnitřního prostředí podniku**

Jednotlivé závěry dílčích analýz identifikují většinou silné a slabé stránky podniku, které mohou ovlivnit i plánovaný investiční projekt. Někdy může identifikovat i další příležitosti a hrozby. Silné stránky podniku jsou značeny písmenem „S“ a pořadovým číslem. Slabé stránky písmenem „W“ a pořadových číslem.

### **4.6.1 Analýza konkurenční síly**

Všechny faktory ovlivňující kvalitu managementu jsou zhodnoceny a sumarizovány v tabulce 16. Každé ohodnocení se snaží odrážet objektivní názor a vycházet z podložených faktů.

#### **Kvalita výrobků**

Dle výsledků analýz z roku 2019 (TÜV, Report 2020) celosvětově uznávané společnosti TÜV SÜD je kvalita výrobků ŠA ve třídě vozů mini ohodnocena na 88,5 % spolehlivosti, což znamená třetí pořadovou příčku ze sedmi zástupců tohoto segmentu. TÜV SÜD je společnost působící ve všech odvětvích průmyslu a služeb včetně automotive. Klientům poskytuje služby v oblastech: testování, inspekce, certifikace, homologace a vzdělávání.

#### **Technická úroveň**

Produkty značky škoda jsou soustředěny zejména na trh střední či nižší střední třídy. Tomu odpovídá i technická úroveň produktů. Nižší výbavové stupně nazývané jako výbavy „active“ jsou sice na úrovni, za kterou se ŠA ve srovnání s konkurencí asi nemusí stydět, avšak nenabízí nic navíc pro pohodlí zákazníka. Většina výbav, které skutečně běžný zákazník ocení, bývají až za příplatek nebo ve vyšším výbavovém stupni „ambition“ nebo „style“.

#### **Cenová úroveň**

Porovnání cen produktů nabízených v třídě mini vozů je zobrazen v diagramu 5. Produkty ŠA patří spíše k těm dražším v této třídě. Výhodnější ceny nabízejí svým zákazníkům značky například Fiat, Hyundai, Citroen nebo Peugeot. Avšak v této třídě

nabízí vozy z elektrickým pohonem a ty jsou naopak levnější než konkurenční produkty značek Smart nebo VW.

### **Intenzita reklamy**

ŠA má v programu do roku 2025 silnou globální brand kampaň. Taky uskutečňuje velkou řadu aktivit s cílem emocionalizace. Kromě partnerství s celosvětově známým Cirque du Soleil je spojena většinou se sportovními aktivitami zejména s cyklistikou, hokejem, motorismem. Silnou marketingovou komunikaci aplikuje ŠA na všech stávajících i budoucích trzích.

### **Šíře nabízených produktů**

Roku 2016 vstoupila na trh s novým produktem třídy SUV KODIAQ. O rok později atakovala trh SUV dalším cenově dostupnějším modelem KAROQ. Tím dosáhla významné šíře produktového portfolia a pyšní se produkty od třídy mini až po vozy SUV.

Pro každý produkt nabízí opravdu vysoké množství výbav, paketů a dalších prvků, které umožňují i náročnému zákazníkovi vysoký stupeň personalizace.

### **Image firmy**

ŠA je součástí jednoho z nejsilnějších světových koncernu Volkswagen AG působících v automotive. Tím je v myslích zákazníků evropského trhu spojována s tzv. „německou kvalitou a německým Podle hodnocení (itradenews, 2020) je německé strojírenství hodnoceno jako vysoce inovativní a kvalitní. V ČR jsou vozy značky Škoda spojeny s národní tradicí a spousta zákazníků dávají této srdeční záležitosti vždy přednost.

### **Servis a služby**

Díky již zmíněnému koncernu Volkswagen AG, jenž je ŠA součástí je rozšířená i servisní síť. V každém servisu značky VW, Audi, Škoda a Seat je možní využít služeb spojených s vozy ŠA po celé EU.

**Tabulka 16: Analýza konkurenční síly**

Kritérium	Bodové hodnocení						
	0	1	2	3	4	5	6
Kvalita výrobků					x		
Technická úroveň			x				
Cenová úroveň				x			
Intenzita reklamy					x		
Šíře nabízených produktů						x	
Image firmy					x		
Servis a služby					x		
<b>Četnost bodů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Body * četnost</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Maximální počet bodů 42.

Hodnocení = 26 / 42 = 62 %

#### **Závěr:**

Konkurenční síla podniku je mírně nadprůměrná vzhledem ke konkurenci. Dokazuje to i stále zvyšující se počet prodaných vozů za rok. Hlavní nevýhodou produktů ŠA jsou určitá omezení plynoucí ze zatřídění značek v koncernu (ŠA – praktické a dostupné vozy), tedy nemůžou být nabízeny produkty mimo toto zařazení za výrazně vyšší cenu pro zákazníka (W1). K silným stránkám podniku patří velká šíře nabízených produktů a zároveň vysoká úroveň personalizace produktů a nabízených služeb (S1).

#### **4.6.2 Analýza vnitřního potenciálu**

Analýza vnitřního potenciálu zohledňuje hodnocení kvality managementu, hodnocení situace v personální oblasti, hodnocení inovační síly, výzkumu a vývoje a hodnocení dlouhodobého majetku a investic.

##### **1) Hodnocení kvality managementu**

Všechny faktory ovlivňující kvalitu managementu jsou zhodnoceny a sumarizovány v tabulce 17. Každé ohodnocení se snaží odrážet objektivní názor a vycházet z podložených faktů.



### **Schopnost tvořit vize / schopnost tvořit strategie**

Společnost ŠA má skvěle definované strategické cíle. Úroveň detailu a kvalita zpracování je téměř ideální. Pracují se scénáři a tyto několikaleté strategie jsou každoročně aktualizovány dle nastalé situace. Všech více než 30tis. zaměstnanců jsou na pravidelných konferencích každoročně seznamováni s aktuální vývojem situace podniku a strategickými plány, což vzbuzuje velkou motivaci. Avšak co se týká nadřazené vize, ta není jednoznačně řečena a je spíš jakýmsi závěrem, který plyne z detailnějších strategických plánů.

Z hlediska technologického a designového zveřejňuje automobilka své vize prostřednictvím koncepčních vozů prezentovaných na světových veletrzích. Posledním takových koncepčním vozem byl „VISION E“, což je plně elektrické SUV. Tyto koncepční vozy jsou každoroční chloubou společnosti ŠA, jenž nezůstává nikdy pozadu ve srovnání s konkurencí.

### **Schopnost prognózovat**

Ve svých strategických plánech ŠA zohledňuje scénáře, které vyplývají jak z možností budoucího vývoje ekonomické situace v ČR, Slovensku, Ukrajině, Rusku, Číně a Indii. Tyto Lokality jsou sledovány zejména z důvodů umístění výrobních závodů. Nicméně ŠA sleduje a snaží se předvídat situaci na mezinárodním a nadnárodním trhu.

Velmi dobrou schopnost prognózy dokazují i činy společnosti v retrospektivním pohledu. Například v roce 2013 investovala ŠA do rozvoje přidružených škol, aby mohla pozitivně ovlivnit přísun pracovních sil. V tu dobu byla obecná míra nezaměstnanosti v ČR 7,4 % (dle ČSÚ), avšak dle prognóz předpokládala ŠA zvyšování poptávky a snižování nezaměstnanosti, čili možné problémy s nedostatkem pracovních sil, jenž se v posledních letech potvrdily.

### **Schopnost ocenit šance a rizika**

V před investiční fází zpracovává společnost ŠA podrobné analýzy na úrovni opportunity study, pre-feasibility study i feasibility. Vyhodnocuje scénáře a velmi uvážlivě volí budoucí investiční kroky. Velmi dobře zvolila rozšíření produktového portfolia třídou SUV a modely této třídy byly uvedeny na trh přesně v momentě, kdy poptávka v tomto

tržním segmentu začala růst (viz tabulka 7, segment střední a vyšší střední třídy). Investiční plány jsou obecně v části prognózování trhu spíše pesimistické a reálné prodeje bývají vyšší. Ale celkové strategie mluví v optimistických číslech. Např. ŠA od roku 2013 má dlouhodobý plán pokořit hranici 1,5 mil. vyrobených vozů za rok (Tisková zpráva ŠA, 2013). To se jim i přes velmi příznivý trend ale za posledních 7 let zatím nepodařilo.

### **Plánovat běžné činnosti / Schopnost rozhodovat**

Běžné každodenní činnosti jsou přesně plánovány a dodržovány zejména ve výrobních závodech. Překážkou občas bývá pouze operativní řešení problémů, protože jde o podnik velký (přes 30 tis. zaměstnanců), je velmi těžké komunikovat s velkým počtem zaměstnanců z různých oddělení bez komunikačního šumu, a tedy dochází k prodlužování času potřebného na řešení problému.

### **Styl vedení, hodnoty**

Organizační struktura i řídicí struktura je pevně stanovena a jsou srozumitelně definované zodpovědnosti všech organizačních jednotek. Zejména vysoká úroveň disciplinovanosti je ve výrobních závodech. V podnikové části věnující se vývoji dochází občas k situacím, kde je ve spojitosti s vysokým technologickým pokrokem nutné dělat činnosti, které popsány ani definovány prozatím nejsou a je tedy nutné kompetence organizačních jednotek neustále přizpůsobovat a upravovat, což občas může vést k nejasnostem ohledně kompetencí.

### **Osobní kvalifikace**

Všichni členové managementu musí projít plánem osobního i karierního rozvoje, který společně se zaměstnancem ŠA nastavuje. Je to souhrn různých školení, zkoušek a činností, kterými si musí uchazeči projít a jsou vybírání ti nejlepší. Pro povolání do vyššího managementu jsou nutné i další zkušenosti z jiných vedoucích pozic pod jinou značkou, pod jinou značkou v rámci koncernu nebo alespoň ze zahraničních závodů ŠA. Tento systém zabezpečuje vysokou kvalifikaci všech pracovníků v managementu.

### **Schopnost se učit**

ŠA má hned několik výrobních závodů a velmi široké portfolio výrobků. Každý produkt má svůj vlastní produktový management, aby mohly být rozmělněny i kompetence a činnosti. Tím může docházet k tomu, že ačkoliv se management daného produktu dokáže učit a rozvíjet, nemusí se zkušenosti dostatečně vždy přenášet i do dalších produktových částí managementu.

### **Vyváženost technických a ekonomických hledisek**

V před investičním rozhodování i ve všech krocích řízení projektů je vždy rozhodování s vlivem na funkční charakteristiky produktu uskutečňováno za přítomnosti managementu nebo v některých případech i člena představenstva a vždy jsou předloženy podklady k rozhodnutí obsahující shrnutí jak technických tak ekonomických hledisek.

**Tabulka 17: Hodnocení kvality managementu shrnutí:**

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení							Příklad pro dobré hodnocení
		0	1	2	3	4	5	6	
Schopnost tvořit vize	Žádné					×			Vedení má jasnou vizi
Schopnost tvořit strategie	Žádné							×	Vedení má jasnou strategii
Schopnost prognózovat	Špatná						×		Mimořádná
Schopnost ocenit šance a rizika	Příliš optimistické cíle						×		Realistické pohledy
Plánovat běžné činnosti	Žádné						×		Pravidelně, obsáhle
Styl vedení, hodnoty	Nejasné kompetence a přetížené vedení					×			Jasně kompetence a hodnoty
Osobní kvalifikace	Nedostatečná						×		Vysoce kvalifikovaný
Schopnost se učit	Ztrnulost v minulém				×				Vysoká, zájem o nové
Schopnost rozhodovat	Váhavost při rozhodování				×				Schopnost nalézt řešení
Vyváženost technických a ekonomických hledisek	Jednostrannost							×	Ovládá obě oblasti
<b>Četnost bodů</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	
<b>Body * četnost</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	

Maximální počet bodů 60.

Hodnocení =  $46 / 60 = 76 \%$

**Závěr:**

Kvalita managementu je jedna z konkurenčních výhod podniku (S2). Silnou stránkou je schopnost tvořit strategie a rozhodovat vždy za podmínek znalosti informací jak o ekonomické tak i technické oblasti. Prostor pro zlepšení má podnik v provázanosti jednotlivých oblastí a předávání informací mezi závody a dalšími oblastmi.

## **2) Hodnocení situace v personální oblasti**

Všechny faktory ovlivňující situaci v personální oblasti jsou zhodnoceny a sumarizovány v tabulce 18. Každé ohodnocení se snaží odrážet objektivní názor a vycházet z podložených faktů.

### **Závislost na klíčových odbornostech / Kvalifikace personálu**

ŠA má stanovou strategii 2025, jenž spočívá zejména v digitalizaci a konektivité vozů. V tom ale spočívá i nutnost zvyšovat kvalifikovaný personál zejména v oblasti IT technologií. Bez této nové síly nejsou schopni strategii nejspíš naplnit. Navíc negativní vliv má i vysoká míra zaměstnanosti v ČR. Tedy pro provoz podniku potřebnou kvalifikaci ŠA má avšak neustále hledají nové kvalifikované pracovníky zejména do oblasti vývoje, kterých je na trhu práce nedostatek.

### **Nebezpečí fluktuace klíčových osob**

V posledních dvou letech udržuje podnik ŠA fluktuaci zaměstnanců v rozmezí 6 až 7 %. Což dle hodnocení míry fluktuace (Vnoučková, 2013) je ideální žádaná míra fluktuace podniku.

### **Obecné hodnocení klimatu**

Obecně se dá říct, že v podniku panuje všeobecná spokojenost zaměstnanců a díky velmi pozitivním ekonomickým výsledkům v posledních letech je podpořena i důvěra ve vedení podniku. Potvrzuje to i ideální míra fluktuace. Avšak budoucí situace je negativně ovlivněna strategií EU, jenž velmi výrazně snižuje hranice povolených emisí CO<sub>2</sub>. Zpříšňující se normy vzbuzují určitou nejistotu, zda se podnik s touto nelehkou situací bude umět vypořádat.

### **Ochota k výkonům pro firmu**

Dobré podnikové klima, dobré pracovní podmínky a široký program benefitů jsou aspekty k tomu, že podnik u zaměstnanců vzbuzuje vcelku silnou loajalitu. Díky loajalitě jsou ochotní přebírat určitou odpovědnost. Podnikové hodnoty jsou zaměřeny zejména na integraci a jsou zastoupeny heslem My, ne já.

**Tabulka 18: Hodnocení situace v personální oblasti**

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení							Příklad pro dobré hodnocení	
		0	1	2	3	4	5	6		
<b>Kvalifikace a fluktuace</b>										
Závislost na klíčových odbornostech	Provoz podniku je vysoce závislý na pracovnících se specifickou odborností		✘							Provoz nevyžaduje speciální odbornost
Kvalifikace personálu	Podnik nemá tak kvalifikovaný personál, jak by to provoz vyžadoval				✘					Podnik má personál s potřebnou kvalifikací
Nebezpečí fluktuace klíčových osob	Vysoká fluktuace, podnik nevěnuje pozornost klíčových pracovním místům						✘			Zatím nízká fluktuace, klíčové kvalifikace jsou identifikovány a vhodně řízeny
<b>Klima v podniku</b>										
Obecné hodnocení klimatu	Napjatá atmosféra, nespokojenost					✘				Spokojenost, důvěra v budoucnost
Ochota k výkonům pro firmu	Minimální ochota k výkonům						✘			Iniciativa, ochota přebírat odpovědnost
<b>Četnost bodů</b>		0	1	0	1	1	2	0		
<b>Body * četnost</b>		0	1	0	3	4	10	0		

Maximální počet bodů 30.

Hodnocení = 18 / 30 = 60 %

**Závěr:**

Stav v personální oblasti je uspokojivý. Problémem podniku v budoucnu může být nedostatek pracovních sil zejména v oblasti IT technologií, jakož to posilující oblasti

vývoje (T27). Pozitivem, který zlepšuje tuto situaci je fakt velmi nízké fluktuace zaměstnanců.

### **3) Hodnocení inovační síly, výzkumu a vývoje podniku**

Všechny faktory ovlivňující inovační sílu, vývoj a výzkum jsou zhodnoceny a sumarizovány v tabulce 19. Každé ohodnocení se snaží odrážet objektivní názor a vycházet z podložených faktů.

#### **Množství registrovaných práv průmyslového vlastnictví**

Dle ČSÚ v roce 2019 byl velký počet udělených patentů a přihlášených patentů v ČR udělen zejména v oblasti farmaceutiky a automotive konkrétně firmě ŠA. Tato patentová statistika svědčí o výsledcích a úspěšnosti výzkumné, vývojové a inovační činnosti ve ŠA.

#### **Podíl nových produktů na tržbách**

Dle databáze ŠA se prodeje vozů Scala a KAMIQ, jakož to posledních modelů uvedených na trh v roce 2019, srovnávají na pozici jejich předchůdce Škoda Rapid. Podíl na tržbách je tedy nadprůměrný. Vzhledem k citlivosti dat nejsou uvedena konkrétní čísla.

#### **Využití informací z reklamací**

ŠA velmi intenzivně pracuje s daty stahovaných ze servisů, aplikací zákazníků a od importérů, aby mohl podnik své produkty neustále zlepšovat. Statistiky jsou neustále vyhodnocovány a případné odhalené problémy jsou u produktů okamžitě řešeny. Také jsou během vývojových aktivit realizovány zákaznické kliniky, kde na vzorku potencionálních zákazníků jsou nové produkty testovány a jejich případné připomínky ve vývoji projektu zohledněny.

#### **Motivace pracovníků na inovacích**

ŠA podporuje celou řadu projektů, jenž umožňují každému zaměstnanci podílet se na inovačních aktivitách podniku. Kromě dlouhodobého projektu „ZEBRA“, díky němuž se mohou zaměstnanci přihlásit s jakýkoliv nápadem na zlepšování produktů nebo zefektivňování procesů, organizuje ŠA inovátorské inkubátory a další akce, kde

se konstruktéři mohou podělit o své nápady a případně jsou dobré nápady podnikem podpořeny.

### **Podíl úspěšných výzkumných projektů**

Podnik ŠA uvádí každoročně na trh nové produkty s novými technologiemi. Avšak se občas může stát, že jsou některé projekty v technickém vývoji rozpracovány a nerealizovány.

### **Strategie výzkumných prací**

Jak již bylo popsáno v kapitole hodnocení kvality managementu, strategie jsou velmi dobře v podniku ŠA zpracovány. Vývojové aktivity plně odpovídají zvoleným strategiím a zaměstnanci z oblasti vývoje strategie velmi dobře znají.

### **Podíl nákladů na výzkum a vývoj**

Poslední zveřejněná tisková zpráva ŠA z roku 2018 uvádí, že jen za tento rok bylo do výzkumu a vývoje investováno 22,5 mld. Kč. Vzhledem k tomu, tržby se pohybují lehce nad 400 mld. Kč, jde o velmi vysoké investice. Důvody jsou zřejmé, automobilka se připravuje na budoucí výzvy elektromobility, konektivity a digitalizace.



**Tabulka 19: Hodnocení inovační síly, výzkumu a vývoje**

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení						Příklad pro dobré hodnocení	
		0	1	2	3	4	5		6
<b>A. Inovační síla</b>									
Množství registrovaných práv průmyslového vlastnictví	Malé množství, podnik již delší dobu nepodal žádnou novou přihlášku k registraci				✗				Vysoký počet registrovaných práv a průběžně nové přihlášky
Podíl nových produktů na tržbách	Nízký, tržby plynou především ze zavedených produktů					✗			Vysoký
Využití informací z reklamací	Informace nejsou využívány						✗		Propracovaný systém sledování a využívání informací z reklamací
<b>B. Organizace výzkumu a vývoje</b>									
Motivace pracovníků na inovacích	Žádný motivační systém						✗		Propracovaný motivační systém
Podíl úspěšných výzkumných projektů	Malý					✗			Vysoký
Strategie výzkumných prací	Žádný výzkum nebo improvizované řízení						✗		Jasně cíle a strategie, propracované vazby mezi výzkumem a marketingem
Podíl nákladů na výzkum a vývoj na tržbách	Nízký podíl							✗	Nadprůměrný podíl
<b>Četnost bodů</b>		0	0	0	1	2	3	1	
<b>Body * četnost</b>		0	0	0	3	8	15	6	

Maximální počet bodů 42.  
Hodnocení = 18 / 30 = 76 %

**Závěr:**

Podnik ŠA má velmi silnou konkurenční výhodu v oblasti inovací, výzkumu a vývoje. Možnost investovat vysoké finanční hodnoty do této oblasti, dává možnosti v budoucnu uspět na konkurenčním trhu a čelit velkým technickým výzvám (S3).

Pro finanční vyhodnocení nového projektu může mít negativní vliv nákladovost na vývoj produktu (W2)

#### **4) Hodnocení dlouhodobého majetku a investic**

Všechny faktory ovlivňující dlouhodobý majetek a investice jsou zhodnoceny a sumarizovány v tabulce 20. Každé ohodnocení se snaží odrážet objektivní názor a vycházet z podložených faktů.

#### **Přiměřenost kapacit / Přiměřenost investic**

ŠA se opakovaně potýká s překážkami v podobě maximálního využití výrobních kapacit a musí investovat do jejich rozvoje. Staví a rozšiřuje místa výroby, zefektivňuje výrobní procesy atd.

#### **Stav údržby (dle celkového dojmu)**

Vzhledem k neustálým investicím na automatizaci a zefektivnění procesu výroby se neustále obnovují i výrobní zařízení. Údržbu nástrojů většinou poskytují nástrojárny, kde byly nástroje vyrobeny a tím jsou servisní služby zajištěny s výbornou kvalitou.

#### **Fundovanost posuzování investic**

Jak již bylo popsáno během hodnocení kvality managementu, investiční rozhodování probíhá na několika úrovních v několika fázích a scénářích.

#### **Investiční controlling**

Oddělení controllingu vývoje a výrobku a oddělení controllingu centrálních obligací, investic a nákladů zabezpečují expertní vyhodnocování investic různého charakteru. Jsou vyhodnocovány jak retrospektivně, tak během investičního rozhodování. Zejména je pozornost věnována vyšším investicím. Menší rozsahy mohou být v rámci velkého počtu investic opomínány.

**Tabulka 20: Hodnocení dlouhodobého majetku a investic**

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení							Příklad pro dobré hodnocení
		0	1	2	3	4	5	6	
Přiměřenost kapacit	Nedostatečné kapacity, nebo naopak příliš mnoho nevyužitých kapacit					x			Kapacity optimálně využité
Stav údržby (dle celkového dojmu)	Nedostatečná údržba, zanedbanost						x		Pečlivá údržba
Fundovanost posuzování investic	Rozhodování „od oka“							x	Standartní kritéria hodnocení investic, scénáře
Investiční controlling	Žádné prvky investičního controllingu						x		Průběžná kontrola a zpětné hodnocení významných investic
Přiměřenost investic	Investiční činnost zcela nedostatečná							x	Investice jsou přiměřené konkrétní situaci a rozvojových záměrům
<b>Četnost bodů</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
<b>Body * četnost</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	

Maximální počet bodů 30.

Hodnocení =  $26 / 30 = 87 \%$

**Závěr:**

Silnou stránkou podniku je vysoce moderní nové výrobní haly a obslužné zařízení výroby a logistiky. Jenž vede k zefektivňování výroby, k dosahování stále větší mu počtu vyrobených vozů za rok a k úsporám z rozsahu (S4).

### 4.6.3 Analýza finanční situace podniku

Všechny vypočtené ukazatele finanční stability podniku vycházejí z výsledků rozvahy a výkazu zisků a ztrát podniku za rok 2018 (poslední zveřejněné ekonomické výsledky).

**Ukazatele finanční stability (podíl vlastních zdrojů na aktivech, míra zadluženosti, úrokové krytí, ukazatel solventnosti) :**

**Všechny níže uvedené hodnoty jsou počítány v mil. Kč**

*Koeficient samofinancování = (vlastní zdroje / celková aktiva) \* 100*

*Koeficient samofinancování = (111 674 / 219 318) \* 100*

*Koeficient samofinancování = 50,92%*

Podnik je schopen krýt své prostředky vlastními zdroji ve výši 50,92%.

*Míra zadluženosti = (závazky / vlastní zdroje) \* 100*

*Míra zadluženosti = (107 644 / 111 674) \* 100*

*Míra zadluženosti = 96,39%*

Míra zadluženosti podniku je příliš vysoká. Celkem 96,39%.

*Úrokové zatížení = (placené úroky / zisk + placené úroky) \* 100*

*Ukazatel solventnosti = [cash flow / (krátkodobé + dlouhodobé závazky)] \* 100*

*Ukazatel solventnosti = [45 846 / (88 058 + 111 674)] \* 100*

Schopnost podniku pokrýt své krátkodobé a dlouhodobé závazky z rozdílů příjmů a nákladů je 22,95%. Což je pod doporučenou minimální hranici 30%.

**Ukazatele platební schopnosti (Likvidita, pracovní kapitál, doba splatnosti pohledávek:**

**Všechny níže uvedené hodnoty jsou počítány v mil. Kč**

*Likvidita I. Stupně = finanční majetek / krátkodobé závazky*

*Likvidita I. Stupně = 45 846 / 88 058*

$$\text{Likvidita I. Stupně} = 0,52$$

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku pokrýt své běžné potřeby k určitému dni, výsledná hodnota je 0,52. Doporučená výsledná hodnota by se měla pohybovat mezi 0,2 až 0,6. Tedy podnik je z krátkodobého pohledu stabilní.

*Likvidita II. stupně = (finanční majetek + krátkodobé pohledávky) / krátkodobé závazky*

$$\text{Likvidita II. stupně} = (44\ 846 + 26\ 483) / 88\ 058$$

$$\text{Likvidita II. stupně} = 0,81$$

V delším horizontu je výsledná hodnota podniku pokrýt své běžné potřeby a krátkodobé dluhy ve výši 0,81. Tato hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Na pokrytí své běžné potřeby a krátkodobých dluhů by podnik musel prodat i část zásob.

*Likvidita III. stupně = oběžná aktiva / krátkodobé závazky*

$$\text{Likvidita III. stupně} = 100\ 447 / 88\ 058$$

$$\text{Likvidita III. stupně} = 1,14$$

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Výsledná hodnota je 1,14, ale měla by se pohybovat v rozmezí 2,0 až 2,5. Avšak pro výrobní podniky s častým a pravidelným odbytem je ukazatel celkové likvidity spíš nižší.

Pracovní kapitál je definován dle (Rosochatecká, 2014) takto:

*Pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky*

$$\text{Pracovní kapitál} = 100\ 447 - 88\ 058$$

$$\text{Pracovní kapitál} = 12\ 389$$

Rezerva podniku pro úhradu svých závazků je 12 389 mil. Kč a je možné tuto částku použít pro jiné výhodné finanční operace.

*Počet obrátek kapitálu = tržby / průměrný běžný kapitál*

*Doba splatnosti pohledávek = (pohledávky / tržby) \* počet dní*

**Ukazatelé rentability (výnosnost celkových zdrojů, výnosnost vlastních zdrojů, rentabilita tržeb, rentabilita nákladů):**

*Výnosnost celkových zdrojů = [(zisk + placené úroky) / zdroje celkem] \* 100*

*Výnosnost vlastních zdrojů = (čistý zisk / tržby) \* 100*

*Výnosnost vlastních zdrojů = (28 892 / 416 695) \* 100*

*Výnosnost vlastních zdrojů = 6,93%*

Výnosnost vlastních zdrojů je 6,93%, což je více než úroková míra dle ČNB 2,3% pro rok 2020.

*Rentabilita tržeb = (čistý zisk / tržby) \* 100*

*Rentabilita tržeb = (28 892 / 416 695) \* 100*

*Rentabilita tržeb = 6,93%*

Rentabilita tržeb je 6,93%, což vyjadřuje schopnost transformovat výrobky na hotové peníze tedy úspěšnost podniku na trhu. Výsledná hodnota odpovídá té doporučené pro podniky s vyššími obraty.

*Rentabilita nákladů = (čistý zisk / náklady celkem) \* 100*

*Rentabilita nákladů = (28 892 / 359 421) \* 100*

*Rentabilita nákladů = 8,04%*

Celkem 8,04% zisku připadá na 1 Kč vynaložených nákladů. Doporučená hodnota je nad 10%. Tedy výsledná efektivnost hospodářské činnosti není optimální.

### **Závěr:**

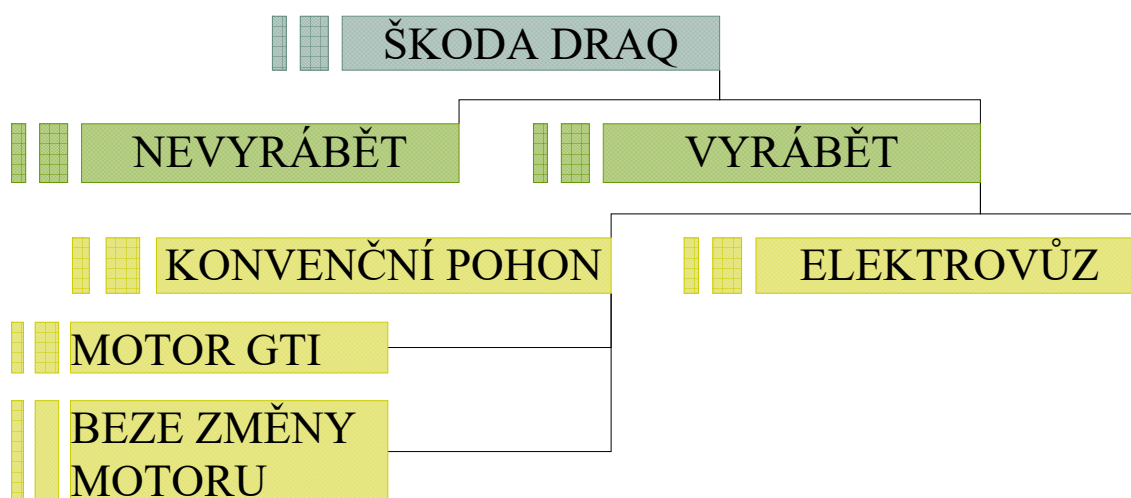
Podnik dle vypočtených hodnot vykazuje vyšší hodnoty zadluženosti. Likvidita na všech úrovních odpovídá stavbě podniku, tak jak by se očekávalo a nevykazuje známky po skrytých problémech. Z hlediska rentability vykazuje podnik známky toho, že dokáže velmi efektivně pracovat investovanými finančními zdroji. Podnik se dá považovat za finančně stabilní. (S5).

## 4.7 Finanční vyhodnocení projektu

Škoda DRAQ může být na trh uveden v několika variantách technického provedení. Rozhodovací problém je popsán pomocí rozhodovacího stromu. Viz diagram 11 níže. Lze ho uvést na trh jako plně elektrickou verzi, jenž by přebíral agregát známý ze současného Škoda Citigo. Nebo zůstane u konvenčních motorizací a nabídne exkluzivně silný motor GTI, který v současné době nabízí VW pro model VW UP!. Jako další varianta může být Škoda DRAQ nabízen se stejnými motorizacemi, jaké byly až do současnosti nabízeny pro Škoda Citigo. Ve všech uvedených variantách se bere v úvahu převzetí agregátů ze stávající platformy. Nové agregáty (nový vývoj) by byly příliš nákladné na životnost jediného produktu.

Uvedené scénáře jsou porovnány s variantou zamítnutí investičního projektu v celém rozsahu, a tedy volné finanční prostředky mohou být zhodnoceny úrokovou mírou ČNB.

Diagram 11: Rozhodovací strom



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Varianty:**

- A) Model ŠKODA DRAQ nevyrábět
- B) Vyrábět ŠKODA DRAQ s konvenčním pohonem
  - 1. S exkluzivním motorem GTI
  - 2. Standartní nabízená motorová paleta pro CitiGo
- C) Vyrábět ŠKODA DRAQ v provedení plně elektrického vozu

### **Varianta A – Model ŠKODA DRAQ nevyrábět**

Škoda DRAQ v obou uvažovaných provedeních je velmi specifický svým vzhledem i možnostem využití a tedy není zřejmé, zda najde dostatek uživatelů pro to, aby se model vyplatil podniku vyrábět. Zda je nejlepší variantou pro podnik, myšlenku nasazení tohoto modelu dále nerozvíjet bude výstupem této práce včetně hrubého finančního vyhodnocení dalších navrhovaných variant.

### **Varianta B1 – Vyrábět ŠKODA DRAQ s konvenčním pohonem (Motor GTI)**

#### **Hodnota pro zákazníka**

Pro zákazníka může ŠKODA DRAQ s konvenčním pohonem nabízet velmi silný agregát ve srovnání s konkurenty v této třídě. Agregát o výkonu 95kW je při této hmotnosti vozu velmi pružný a dynamický. Dle oddělení marketingu ŠA si zákazník, rád připlatí za „kW navíc“. Cena byla stanovena pomocí metodiky ŠA „Target costing“. Tato metodika pomáhá definovat cenu pro zákazníka, která není stanovena pomocí nákladů, ale je odvozena od cen konkurentů a na základě očekávání zákazníků. Pro tento případ je výchozí cena stanovena odvoze hlavně od konkurentů VW Up! a FIAT 500C.

#### **Dopad CO<sub>2</sub>**

Vzhledem k tomu, že se jedná o vůz s konvenčním pohonem prodávaného po roce 2021, musí být do finančního zhodnocení započteny i dopady pokut za překročení CO<sub>2</sub>. Výše pokut je určována přes flotilu (skrze celé portfolio) a bylo v tomto případě vypočtena na 42€ za každý gram CO<sub>2</sub>/ kilometr nad stanoveným limitem.



## Ekonomické hodnocení

Tímto exkluzivním agregátem se již pyšní koncernový vůz VW Up! a tedy bude využito synergií pro nasazení agregátu do ŠKODA DRAQ. Nevyžaduje tedy nutnost velkých vývojových aktivit. Vzhledem k tomu, že na výrobní lince pro vozy CitiGo ve Škoda Auto a.s. není využita maximální kapacita výroby, lze dosáhnout vcelku nízkých investičních nákladů pro uvažovaný nový projekt ŠKODA DRAQ. Varianta B1 je vyhodnocena v tabulce 21.

**Tabulka 21: Vyhodnocení varianty B1 zavedení produktu**

VARIANTA B1	JEDNOTKY	
Množství vozů	[ks]	72 202
Zákaznická cena	[Kč / vůz]	489 900
Daňová sazba	[%]	19
Čistý výnos	[Kč / vůz]	396 819
Výrobní materiál		214 000
Další přímé náklady		15 000
Pokuty za CO <sub>2</sub>	[Kč / vůz]	16 380
Čistý výnos – přímé náklady	[Kč / vůz]	151 439
	[Kč]	10 934 199
Vývojové náklady		15 200 000
Investice nákupu		5 100 000
Výroba a náběh		2 300 000
Kvalita		1 800 000
Nepřímé náklady	[Kč]	24 400 000
Příspěvek k rozhodnutí		-13 465 801

Zdroj: vlastní zpracování

## Varianta B2 – Vyrábět ŠKODA DRAQ s konvenčním pohonem (standartní motorová paleta jako u modelu CitiGo)

### Hodnota pro zákazníka

Pro zákazníka může ŠKODA DRAQ s konvenčním pohonem nabízet exkluzivní vzhled karoserie typu kabriolet. Cena byla stanovena pomocí metodiky ŠA „Target

costing“. Tato metodika pomáhá definovat cenu pro zákazníka, která není stanovena pomocí nákladů, ale je odvozena od cen konkurentů a na základě očekávání zákazníků. Pro tento případ je výchozí cena stanovena odvozením hlavně od konkurentů CitiGo Monte Carlo a FIAT 500C.

### **Dopad CO<sub>2</sub>**

Vzhledem k tomu, že se jedná o vůz s konvenčním pohonem prodávaného po roce 2021, musí být do finančního zhodnocení započteny i dopady pokut za překročení CO<sub>2</sub>. Výše pokut je určována přes flotilu (skrže celé portfolio) a bylo v tomto případě vypočtena na 42€ za každý gram CO<sub>2</sub> / kilometr nad stanoveným limitem.

### **Ekonomické hodnocení**

Tento scénář nevyžaduje žádné specifické změny týkající se motorů, a tedy bude využito synergií s modelem CitiGo pro nasazení do ŠKODA DRAQ. Nevyžaduje tedy nutnost vývojových aktivit. Vzhledem k tomu, že na výrobní lince pro vozy CitiGo ve ŠA není využita maximální kapacita výroby, lze dosáhnout vcelku nízkých nákladů pro uvažovaný nový projekt ŠKODA DRAQ. Varianta B2 je vyhodnocena v tabulce 22.

**Tabulka 22: Vyhodnocení varianty B2 zavedení produktu:**

VARIANTA B2	JEDNOTKY	
Množství vozů	[ks]	72 202
Zákaznická cena	[Kč / vůz]	409 900
Daňová sazba	[%]	19
Čistý výnos	[Kč / vůz]	332 019
Výrobní materiál		200 000
Další přímé náklady		15 000
Pokuty za CO <sub>2</sub>	[Kč / vůz]	10 920
Čistý výnos – přímé náklady	[Kč / vůz]	106 099
	[Kč]	7 660 560
Vývojové náklady		8 800 000
Investice nákupu		4 700 000
Výroba a náběh		1 200 000
Kvalita		1 400 000
Nepřímé náklady	[Kč]	16 100 000
Příspěvek k rozhodnutí		-8 439 440

### Varianta C – Vyrábět ŠKODA DRAQ s plně elektrickým pohonem

#### Hodnota pro zákazníka

Pro zákazníka může ŠKODA DRAQ s konvenčním pohonem nabízet exkluzivní vzhled karoserie typu kabriolet. Cena byla stanovena pomocí metodiky ŠA „Target costing“. Tato metodika pomáhá definovat cenu pro zákazníka, která není stanovena pomocí nákladů, ale je odvozena od cen konkurentů a na základě očekávání zákazníků. Pro tento případ je výchozí cena stanovena odvozením hlavně od substitutu eCitiGo iV.

#### Dopad CO<sub>2</sub>

U plně elektrického vozu nemusí výrobní podnik hradit žádné pokuty spojené s CO<sub>2</sub>.

## Ekonomické hodnocení

Tento scénář nevyžaduje žádné specifické změny týkající se motorů, a tedy bude využito synergií s modelem eCitiGo iV pro nasazení do ŠKODA DRAQ. Nevyžaduje tedy nutnost vývojových aktivit. Vzhledem k tomu, že na výrobní lince pro vozy eCitiGo iV ve ŠA není využita maximální kapacita výroby, lze dosáhnout vcelku nízkých nákladů pro uvažovaný nový projekt ŠKODA DRAQ. Vyhodnocení varianty C je v tabulce 23.

**Tabulka 23: Vyhodnocení varianty C zavedení produktu**

VARIANTA C	JEDNOTKY	
Množství vozů	[ks]	72 202
Zákaznická cena	[Kč / vůz]	599 900
Daňová sazba	[%]	19
Čistý výnos	[Kč / vůz]	485 919
Výrobní materiál		295 000
Další přímé náklady		15 000
Čistý výnos – přímé náklady	[Kč /vůz]	175 919
	[Kč]	12 701 704
Vývojové náklady		8 800 000
Investice nákupu		4 700 000
Výroba a náběh		1 200 000
Kvalita		1 400 000
Nepřímé náklady	[Kč]	16 100 000
Příspěvek k rozhodnutí		-3 398 296

Zdroj: vlastní zpracování

### Závěr:

**B1:** Z pohledu ŠA by dle finančního vyhodnocení nasazení Škoda DRAQ s konvenčním agregátem provedení GTI znamenalo zhoršení projektu o -13 465 801 mil. Kč. Tato varianta nasazení zn. B1 je hluboce prodělečná. Vzhledem k velmi nízkým prodejním objemům během životnosti produktu nemohou být vysoké investiční náklady, zejména v oblasti nákupu a technického vývoje, optimálně rozmělněny. **Tato varianta se na základě finančního vyhodnocení pro realizaci ani další zpracování nedoporučuje.**

**B2:** Pokud by byla použita stávající agregátová paleta používaná pro Škoda Citigo, sníží se investiční náklady. Projekt Škoda DRAQ, po této redukci nákladů vychází negativně, konkrétně -8 439 440 mil. Kč. Vzhledem k velmi nízkým prodejním objemům během životnosti produktu nemohou být vysoké investiční náklady, zejména v oblasti nákupu a technického vývoje, optimálně rozmělněny. **Tato varianta se na základě finančního vyhodnocení pro realizaci ani další zpracování nedoporučuje.**

**C2:** Nasazením plně elektrického pohonu pro projekt Škoda DRAQ by byl model na trhu nabízen za vyšší cenu, tedy mohl by znamenat pro podnik vyšší tržby. Ačkoliv jsou materiálové náklady vyšší, nevztahují se na tento model pokuty CO<sub>2</sub>. Vzhledem k tomu, že agregát je ve ŠA již zaveden nejsou investiční náklady, tak vysoké jako například u scénáře B2. Tato varianta vychází sice negativně -3 398 296, avšak další optimalizací například nalezením dalších synergií v koncernu by mohly být investiční náklady rozloženy mezi tyto značky. **Tato varianta může být dle výsledků finančního vyhodnocení dále rozpracována.**

#### **4.8 SWOT analýza – sumarizace dílčích závěrů**

Dílčí závěry byly sloučeny do nadřazených skupin, a byly z nich odstraněny duplicity. Po sumarizaci závěrů byly jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby znovu očíslovány. V závorkách jsou uvedena čísla dílčích závěrů, aby mohly být případně později v práci dohledány. Sumarizace je uvedena v diagramu 12 níže.

Diagram 12: SWOT Analýza (sumarizace dílčích závěrů)

<p><b>Silné stránky („S“ - Strengths):</b></p> <p>S1: Vysoká míra variability produktů, vysoká úroveň personalizace (S1)                  S2: Volné finanční prostředky pro investice do rozvoje podniku (S3)                  S3: Výsoce moderní a nové výrobní haly / obslužní systémy / nástroje Výroby (S4)                  S4: Finanční stabilita (S5)                  S5: Kvalita managementu / schopnost tvořit strategie a rozhodování za podmínek znalosti technické i ekonomické stránky (S2)</p>	<p><b>Slabé stránky („W“ - Weaknesses):</b></p> <p>W1: Zatřídění značek v rámci koncernu, specializace (ŠA – Praktické, dostupné vozy) (W1)                  W2: vysoké náklady na vývojové aktivity (W2)</p>
<p><b>Příležitosti („O“ - Opportunities):</b></p> <p>O1: Programy vlád pro rozvoje infrastruktury podporující elektro mobilitu / získání dotací na koupi vozů s alternativním pohonem v některých zemí EU (O4, O27, O28)                  O2: Prudký růst poptávky po elektro vozech / Růst reálného příjmu (O1, O10, O12, O13, O14, O15, O17)                  O3: Mírný růst poptávky po benzínových agregátech (O11, O16)                  O4: Začlenění do dlouhodobé strategie podniku zaměřené na implementaci elektro mobility do svého portfolia (O18)                  O5: možnost uvést na trh nový produkt (kabriolet v segmentu Mini) (O6, O25)                  O6: zařazením elektro mobilu jsou sníženy pokuty za emise CO<sub>2</sub> přes produktové portfolio (O4)</p>	<p><b>Hrozby („T“ – Threats):</b></p> <p>T1: Snížení poptávky / zisků v důsledku BREXITU (cla? / omezení dealerské sítě? / omezení stávající marketingové komunikace?) (T2, T9)                  T2: Zpřísňování legislativy výkonnostních norem pro emise CO<sub>2</sub> pro nové osobní automobily / pokuty za nesplnění určených emisních hranic (T4, T5, T18, T19, T26)                  T3: Zdražování pracovní síly (zvyšování mezd vs. míra Nezaměstnanosti) (T3)                  T4: Problémy s náborem nových pracovních sil (zejména pak IT obory) – nedostatek prac. sil na trhu práce (T5)                  T5: Vysoká konkurence na trhu, citlivost poptávky (T8, T10, T13, T14, T15)                  T6: Atraktivita tržního segmentu třídy MINI vozů je podprůměrná, snižující se trend poptávky v tomto segmentu, nízké (T15, T16, T17)</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené sumarizace jsou v dalším kroku určeny projektové cíle. Hlavním požadavkem jsou samozřejmě stanovené projektové cíle, avšak na ně navazují implementační úkoly. Implementační úkoly pomáhají jako doprovodné aktivity plnit projektové cíle. Snaha projektových cílů je odbourat slabé stránky a eliminovat hrozby, využitím silných stránek a identifikovaných příležitostí.

Slabé stránky	Jak je lze v návrhu realizace projektu eliminovat?
W1: Zatřídění značek v rámci koncernu, specializace (ŠA – Praktické, dostupné vozy)	Vyjednat umístění vozu na trhu a podmínky s VW, najít další podílňíky v koncernu (větší možnosti využití koncernových technologií a inovací)
W2: vysoké náklady na vývojové aktivity	Redukce nákladů – virtuální vývoj projektu

<i>Hrozby</i>	<i>Jak je lze v návrhu realizace projektu eliminovat?</i>
<b>T1:</b> Snížení poptávky / zisků v důsledku BREXITU (cla? / omezení dealerské sítě? / omezení stávající marketingové komunikace?)	Diverzifikace trhů
<b>T2:</b> Zpřísnění legislativy výkonnostních norem pro emise CO2 pro nové osobní automobily / pokuty za nesplnění určených emisních hranic	Pokud bude projekt realizován jako elektro vůz nebudou se na tento vůz vztahovat pokuty ani zpřísnující se limity CO2 vztahovat
<b>T3:</b> Zdražování pracovní síly (zvyšování mezd vs. míra nezaměstnanosti)	Program na propojení projektů skrze Vysokou školu ŠA a SOU, kooperace vysokoškolských studentů na aktivitách projektového řízení, technického hodnocení aj. / Max. synergie a využití kapacity pracovníků současné montážní linky CitiGo
<b>T4:</b> Problémy s náborem nových pracovních sil (zejména pak IT obory) – nedostatek prac. sil na trhu práce	Rozvoj IT programů na Středním odborném učilišti strojírenském, na mezinárodní úrovni
<b>T5:</b> Tah zákazníků po inovacích, vysoká konkurence na trhu, citlivost poptávky	Udržet vysokou úroveň personalizace, provedení elektro vozu - poptávka po elektro vozech má exponenciální trend
<b>T6:</b> Atraktivita tržního segmentu třídy MINI vozů je podprůměrná, snižující se trend poptávky v tomto segmentu, nízké prognózované prodejní objemy prověřovaného modelu	provedení elektro vozu - poptávka po elektro vozech má exponenciální trend / nabídka spoluúčasti na projektu u dalších koncernových značek – zvýšení objemů
<b>T7:</b> Nízká hodinová sazba práce v ČR – odlívání pracovníků do zahraničí	Udržet anebo posilovat pozici atraktivního zaměstnavatele v ČR, který nabízí zajímavé finanční ohodnocení a na dělnických pozicích
<i>Příležitosti</i>	<i>Jak je lze v návrhu realizace využít?</i>
<b>O1:</b> Programy vlád pro rozvoje infrastruktury podporující elektro mobilitu / získání dotací na koupi vozů s alternativním pohonem v některých zemí EU	Provedení elektro vozu, zákazník může využít výhod podporující elektro mobilitu
<b>O2:</b> Prudký růst poptávky po elektro vozech / Růst reálného příjmu – podpora poptávky po zbytných statcích	Provedení elektro vozu
<b>O3:</b> Mírný růst poptávky po benzínových agregátech	Provedení s benzínovým motorem
<b>O4:</b> Dlouhodobá strategie podniku je zaměřena na implementaci elektro mobility do svého portfolia	Provedení elektro vozu napomůže plnění cílů dlouhodobé strategie podniku

<b>O5:</b> možnost uvést na trh nový produkt	Nový produkt v třídě mini v provedení kabriolet je inovativní produkt pro zákazníka
<b>O6:</b> zařazením elektro mobilu jsou sníženy pokuty za emise CO <sub>2</sub> přes produktové portfolio	Snížení dopadů legislativy (pokut) pro další produkty v portfoliu ŠA
<b>Silné stránky</b>	<b>Jak je lze v návrhu realizace využít?</b>
<b>S1:</b> Vysoká míra variability produktů, vysoká úroveň personalizace	Kvůli vysoké konkurenci musí být vysoká úroveň personalizace udržena
<b>S2:</b> Volné finanční prostředky pro investice do rozvoje podniku	Podpora virtuálního vývoje / podpora programů „výchovy“ zaměstnanců z SOU a VŠ Škoda Auto
<b>S3:</b> Vysoce moderní a nové výrobní haly / obslužní systémy / nástroje výroby	Při vývoji produktu zohlednit systémy automatizace ve výrobě, pravidelné testování montáže během vývoje produktu
<b>S4:</b> Finanční stabilita	Možnost investic do podpůrných programů
<b>S5:</b> Kvalita managementu / schopnost tvořit strategie a rozhodování za podmínek znalosti technické i ekonomické stránky	Příprava strategie nasazení produktu, nabídka spoluúčasti na projektu u dalších koncernových značek – zvýšení objemů

Kromě výsledků SWOT analýzy musí být zohledněny i výsledky finančního vyhodnocení.

Z výsledků finančního vyhodnocení je doporučení buď projekt nerealizovat, nebo k dalšímu rozpracování je doporučena varianta provedení elektro mobilu. Provedení elektro mobilu, zcela eliminuje legislativní podmínky spojené s CO<sub>2</sub>. Ze SWOT analýzy je jedním z námětů i provedení produktu s benzínovým motorem, avšak finanční vyhodnocení ukázalo ekonomickou nevýhodnost této kombinace.

Vzhledem k nízkým prodejním objemům je doporučeno projednat rozšíření projektu i po další koncernové značky (např. SEAT) a tím objemy zvýšit. To by vedlo k rozmělnění investičních nákladů a zvýšilo i vyjednávací sílu vzhledem k VW. Tím se ŠA může dostat k větším technologickým možnostem plynoucích z koncernu. Oba dva kroky by přispěly i k možnosti udržet širokou nabídku personalizace produktu. Synergie produktu by měly být provedeny tak, aby mohly být plně využity automatizační procesy a nástroje výroby. Tyto požadavky musí být zohledněny již během vývoje projektu.

Z analýzy též vyplývá, že výhodné pro firmu je dokončit vývojové aktivity do konce roku 2021. Uvedení na trh na konci roku 2021, ukončení výroby rok 2026. Cílové trhy vzhledem k provedení kabrio jsou zejména země střední, jižní, západní Evropy (vyjma



Velké Británie). Budoucí potenciál na rozšíření trhu je ve státech severní Afriky či Asie (Palestina, Izrael, Egypt, Monako atp.), na kterých ŠA již působí.

Implementačním cílem projektu by měla být snaha o snížení nákladů, tedy redukce nákladů během vývojové fáze, tzn. snaha o pouze virtuální vývoj.

Dalšími podpůrnými programy pak mohou být programy na propojení projektů mezi VŠ Škoda Auto a SOU Škoda Auto na aktivitách technického vývoje, projektového řízení, technického analýzy atp. Tím podpořit i „výchovu“ a praxi nových potenciálních zaměstnanců.

## **5 Závěr - celkové zhodnocení projektu, definice doporučení**

V současné globalizované době musí podniky, aby byly konkurenceschopné, respektovat vysoké požadavky zákazníků, garantovat kvalitu svých produktů a nabízet produkty, které odpovídají společenským trendům. To má za následek zkracování životnosti produktu a stále častější nároky na výrobce uvádět na trh nové produkty.

Diplomová práce se zabývala jednou z možností jak posílit konkurenceschopnost podniku, zavedením nového produktu. Tento produkt byl po technické stránce, jako prototyp navržen SOU Škoda Auto a představen na mezinárodních veletrzích již v roce 2014. Prototyp v podobě malého sportovního vozu (třídy mini) měl velmi pozitivní ohlasy, avšak nebyl nikdy zhodnocen z ekonomického pohledu. Cílem této práce bylo vyhodnotit možnosti zavedení nového produktu (učňovský projekt sportovního vozu třídy mini) do výrobního portfolia Škoda Auto a.s.

V první části práce jsou shromážděny všechny relevantní teoretické podklady a metodiky dílčích analýz, které vychází z opportunity study, pre-feasibility study, feasibility study a jež odpovídají potřebám ekonomické analýzy pro tento zvolený produkt.

V praktické části je charakterizován vybraný podnik a představen nový produkt, o který by mělo být rozšířeno produktové portfolio. Dále jsou prakticky naplněny vybrané metodické kroky analýzy, kdy je pozornost věnována zejména základním analýzám pro zmapování vnitřního a vnějšího prostředí podniku a detailně pak analýze trhu. Výstupem dílčích analýz byla identifikace silných a slabých stránek, budoucích příležitostí a hrozeb. Společně s tím byly definovány jednotlivé varianty zavedení sportovního malého vozu do produktového portfolia firmy (označené A, B1, B2, C).

Ze sumarizační SWOT analýzy jsou v závěru identifikovány příležitosti a silné stránky, které při správném využití mohou zásadním způsobem pozitivně ovlivnit zisk z nového produktu na trhu. Na druhou stranu umožní pracovat s hrozbami a slabými stránkami podniku a snažit se minimalizovat negativní dopady na produkt nebo celý podnik.

**Po zvážení všech analyzovaných faktorů je doporučeno podrobné rozpracování varianty vozu s plně elektrickým pohonem a s vysokou variabilitou produktu.** Předpokladem je další optimalizace nákladů. Pro splnění tohoto předpokladu je doporučeno oslovit další koncernové značky (např. SEAT) a pokusit se o vytvoření synergického produktu, tím snížit nákladové zatížení podniku. **Další uvedené varianty produktu s konvenčními pohony nejsou doporučeny k dalšímu zpracování.**

Z dílčích analýz dále vyplývá, že produkt v provedení elektro vozu by měl být uveden na trh do konce roku 2021. Výroba by měla probíhat na stávající výrobní lince Škoda CitiGo a využít tím maximální kapacitu výrobní linky. Cílovými trhy produktu jsou země střední, východní a jižní Evropy s výjimkou VB (nejistá situace v důsledku BREXITU). Dalším potenciálem pro budoucí rozvoj je rozšíření produktu na trhy severní Afriky a Asie, na kterých ŠA působí.

Dalším doprovodným doporučením k této práci plynoucí z analýz především vnějšího okolí je možnost zavedení programu na vyšší kooperaci s Vysokou školou ŠA, která má potenciál ve spolupráci SOU přinést spoustu inovativních nápadů a objevit nové příležitosti, které by dokázala prvotně ekonomicky vyhodnotit.

## 6 Seznam použitých zdrojů

- [1] European Union [Online] / Statistical book. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2019. Citováno z <https://ec.europa.eu/eurostat/documents>. ISBN 978-92-79-98680-2 .
- [2] FOTR, Jiří. Podnikatelský plán. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1999. 80-85623-20-X
- [3] FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2011. Str. 31. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [5] FREIBERG; František; ZRALÝ, Martin. Ekonomika podniku. Praha: ČVUT, 2008. ISBN 978-80-0104144-4.
- [6] HANLZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení. Praha: C. H. Beck, 2017. str. 50. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [7] HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava; SEGER, Jan; FISCHER, Jakub. Statistika pro ekonomy. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 80-86946-43-6.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] KARLÍČEK, Miroslav a kol. Základy marketingu. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [10] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gray. Marketing management: analýza, plánování, realizace, kontrola. Praha: Victoria Publishing, 1991. ISBN: 80-85605-08-2.
- [11] KOZEL, Roman a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [12] MACÁKOVÁ, Libuše a kol. Mikroekonomie – Základní kurz. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0.
- [13] MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.
- [14] Ministerstvo dopravy [Online] / Ministerstvo dopravy České republiky. Citováno 28.02.2020 z <https://mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy>.

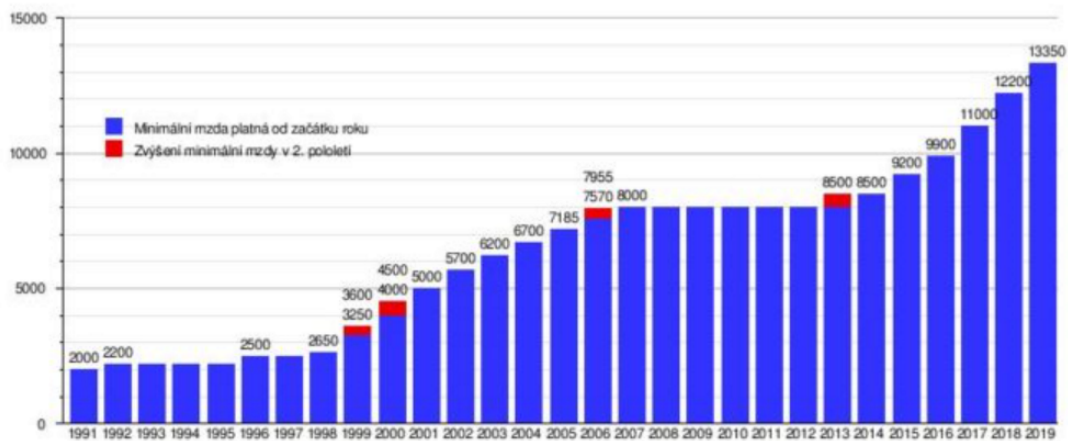
- [15] ROSOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*. Praha: ČZU, 2014. ISBN 978-80-213-2502-9.
- [16] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2017. Str. 167. ISBN 978-80-271-0413-0.
- [17] VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9.
- [18] ACEA [Online] / ACEA – statistic. Citováno 18. 02. 2020. Dostupné z <https://www.acea.be/statistics/tag/category/economic-and-market-outlook>.
- [19] ACEA [Online] / ACEA – WLTP Facts EU. Citováno 08. 03. 2020. Dostupné z <https://www.wltpfacts.eu/>
- [20] Consilium Europa [Online] / Nařízení Evropského parlamentu a Rady – výkonnostní normy pro emise CO2 pro nové osobní automobily a pro nová lehká užitková vozidla. Citováno 08. 03. 2020 z <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-6-2019-INIT/cs/pdf>.
- [21] ČNB [Online] / Prognózy ČNB. Citováno 06.02. 2020 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.
- [22] Eurostat [Online] / Eurostat – database. Citováno 24. 02. 2020 z [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=med\\_ps421&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=med_ps421&lang=en)
- [23] Euroskop [Online] / Euroskop – Bílé knihy. Citováno 08. 03. 2020 z <https://www.euroskop.cz/200/322/clanek/bile-knihy/>.
- [24] International Council on Clean Transportation Europe [Online] / ICCT – publications. Citováno z 31. 01. 2020 z <https://theicct.org/publications>.
- [25] SOU Škoda Auto [Online] / Akce – projekty. Citováno 09. 02. 2020. Dostupné z <https://www.sou-skoda.cz/akce-projekty/citijet>.
- [26] Svaz dovozců Automobilů [Online] / SDA – statistiky. Citováno 04. 02. 2020 z <http://portal.sdacia.cz/stat.php?n#rok=2020&mesic=2&kat=OA&vyb=ktg&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=nova>.
- [27] Škoda Auto a.s. [Online] / Škoda Storyboard. Citováno 01. 03. 2020 z <https://www.skoda-auto.cz/>.
- [28] Škoda Auto a.s. [Online] / Škoda Storyboard – výroční zprávy. Citováno 29. 01. 2020 z <https://cdn.skoda-storyboard.com>

## 7 Přílohy

### Příloha 1:

Graf vývoje minimální mzdy v ČR od roku 1991 do roku 2019.

Graf vývoje minimální mzdy:



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí