

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2016 - 2018**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Jozef Kočík**

**Expanze společnosti Škoda Auto na obchodní  
trh Ruské federace**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. et Ing. Toth Daniel, PhD. et PhD.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER'S COMBINED STUDY**

**2016 - 2018**

**DIPLOMA THESIS**

**Jozef Kočík**

**Expansion Company Škoda Auto the merchant  
market of the Russian Federation**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. et Ing. Toth Daniel, PhD. et PhD.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Mladé Boleslavi dne 03.01.2018

Bc. Jozef Kočík, MBA

*Vlastnoruční podpis*

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat panu Mgr. et Ing. Tothovi Danielovi, PhD. et PhD. za odborné vedení mé práce, ochotu, flexibilní a fundovaný přístup při konzultacích s jejím vypracováváním. Dále bych rád poděkoval mé manželce Michaele a rodině za jejich trpělivost a podporu.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá empirickým šetřením formou provedení navržených strategických analýz zkoumána expanze společnosti Škoda Auto na automobilový obchodní trh Ruské federace.

Teoretická část diplomové práce popisuje teorii při vstupu společností na nový mezinárodní trh, jeho způsoby, metodickou formu analýz potřebných k průzkumu vlivů a prostředí na společnost před vstupem na nový trh.

V praktické části diplomové práce je představení společnosti Škoda Auto a.s. a praktické provedení zvolených strategických analýz k průzkumu vnějších vlivů působících na společnost při průniku na automobilový trh Ruské federace.

Pro ověření zvolených hypotéz, byly využity strategické analýzy vnějšího prostředí a brainstorming formou SWOT analýzy společnosti Škoda a navrženy strategie, způsob průniku na automobilový obchodní trh v Ruské federaci.

## **Klíčová slova**

expanze, vnější prostředí, strategie, Škoda Auto, konkurence, globalizace, průzkum vlivů

## **Annotation**

This thesis is focused on empirical research of the ŠKODA AUTO a.s. company expansion on the business market of Russian Federation through strategic analyses.

The thesis' first part is theoretic. It describes the entry of a company into a new international market, its ways and methodical form of analyses needed for exploration of influences and surroundings on the company before the entry into a new market.

The practical part of the diploma thesis is the introduction of Škoda Auto a.s. and the practical implementation of selected strategic analyzes to explore the external effects of the company on the penetration of the Russian Federation's automotive market.

In order to verify the selected hypotheses, the strategic analyzes of the external environment and brainstorming were used in the form of SWOT analysis by Škoda and the strategies and the way of penetration were proposed into the automotive trade market in the Russian Federation.

## **Key words**

expansion, the external ambience, strategy, Skoda Auto, rival, globalization, exploration effect

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 EXPANZE SPOL. NA NOVÉ TRHY</b> .....	<b>11</b>
1.1 Globální politika a její význam .....	12
<b>2 INVESTOVÁNÍ A JEHO STRATEGIE</b> .....	<b>14</b>
2.1 Strategie plánování na mezinárodních trzích.....	14
2.2 Dynamicky rostoucí ekonomiky zemí na světovém trhu .....	15
2.3 Výběr cílového trhu.....	16
<b>3 ŘÍZENÍ A VOLBA OP</b> .....	<b>14</b>
<b>4 PODNIKATEL. PROSTŘEDÍ NOVÉHO TRHU</b> .....	<b>21</b>
4.1 Analýza dopadů - PESTLE .....	22
4.1.1 Politické vlivy.....	22
4.1.2 Ekonomické vlivy.....	23
4.1.3 Sociální vlivy.....	23
4.1.4 Technologické vlivy .....	23
4.1.5 Legislativní vlivy .....	24
4.1.6 Ekologické vlivy .....	24
<b>5 POZICE NOVÉ SPOL. V ODVĚTVÍ</b> .....	<b>25</b>
5.1 Analýza konkurence – Porterova analýza .....	28
<b>6 FORMA VSTUPU NA NOVÝ TRH</b> .....	<b>30</b>
<b>7 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>32</b>
7.1 Využití SWOT analýzy .....	33
7.2 Postup tvorby SWOT analýzy.....	34
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>8 SPOLEČNOST ŠKODA AUTO a.s.</b> .....	<b>37</b>
8.1 Struktura společnosti Škoda Auto a.s.....	37
8.2 Zastoupení společnosti Škoda Auto na světových trzích .....	39

8.3 Růstová strategie společnosti Škoda Auto .....	41
8.3.1 Výkonná organizace.....	43
8.4 Firemní image .....	44
8.4.1 Prodejní síť Škoda na trhu RF v novém hávu .....	47
8.5 Historie značky Škoda .....	49
<b>9 SPOLEČNOST ŠKODA AUTO a.s. NA</b>	
<b>AUTOMOBILOVÉM TRHU RF .....</b>	<b>54</b>
<b>10 APLIKACE MOTODOLOGIE.....</b>	<b>67</b>
10.1 PESTLE analýza konkurenčního prostředí a rivality v odvětví na trhu Ruské federace .....	67
10.2 Porterová analýza konkurenčního prostředí a rivality v odvětví na trhu Ruské federace .....	78
10.3 Syntéza SWOT analýzy zjištěných poznatků .....	86
<b>11 SHODNOCENÍ, NÁVRH ZMĚN A DOPORUČ.....</b>	<b>89</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>94</b>
Seznam použitých českých zdrojů .....	94
Seznam použitých zahraničních zdrojů .....	95
Seznam použitých internetových zdrojů.....	96
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>98</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE.....</b>	<b>121</b>



## ÚVOD

Tématem diplomové práce je expanze společnosti Škoda Auto a.s. na automobilový obchodní trh v Ruské federaci.

K empirickému šetření byla využita kvantitativní strategická analýza vnějšího prostředí PESTLE a Porterova analýza konkurenčního prostředí, rivality v odvětví na cílovém trhu.

Trendem společností v soukromém sektoru je v dnešní době neustále zvyšování zisku a vlivu na trhu..

Soukromé společnosti toto činí zejména za účelem udržení konkurenceschopnosti, posílení pozic, kde působí a generování co nejvyšších profitů s použitím minimálních nákladů. Ve snaze o „udržitelný rozvoj“ a růst se bez expanze do nových zemí a na nové světové trhy neobejdou a proto je toto téma víc než aktuální.

K zemím, které představují značnou míru odbytových příležitostí, patří například: Brazílie, Indie, Čína, Rusko, Indonésie, Malajsie, Mexiko, Turecko atd. Tyto země jsou specifické vysokým růstem své ekonomiky, přirozeným přírůstkem obyvatelstva a tudíž i jeho kupní silou.

Úsilí expanze na zahraniční trh se pak v dnešní době globalizace nestává jen doménou nadnárodních společností, ale stále častěji se zde začínají prosazovat právě, co se týče velikosti spíše střední či menší podnikatelské subjekty, které jsou zaměřené ve vysoce sofistikovaných či specializovaných směrech.

Poměrně často tyto subjekty přicházejí na trh hostitelské země společně s velkým silným partnerem, kterému pak společně s ostatními subdodavateli tvoří páteří síť dodavatelů zboží či služeb.

Navázáním investorských společností na domácí infrastrukturu, vytvořením vazeb s domácími společnostmi v rámci spolupráce a socializace má pak pro danou ekonomiku kladný, ale i záporný efekt.

V teoretické části práce je specifikovaná metodika (PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil), která má pomoci firmám vyhodnotit vstup na nový trh a konkurenční prostředí.

Dalším aspektem, který je v této části práce zmíněn a je silně působící na mezinárodní investování, je vliv globalizace a její velký význam ve smyslu propojování zahraničního obchodu mezi různými zeměmi.

Praktická část je zaměřená na představení společnosti Škoda Auto, její historie, zastoupení na světových trzích. Jako další je zde seznámení se s její růstovou strategií a projektem vysoce výkonné organizace.

Aplikace zvolené metodologie (prakticky provedené strategické analýzy PESTLE a Porterova analýza pěti sil) společně s jejich vyhodnocením.

Z jejich výsledků jsou zde navrhnuté změny a doporučení pro společnost Škoda Auto a.s. v rámci její růstové strategie 2025 a k její dalšímu pronikání na Ruském obchodním automobilovém trhu.

Cílem diplomové práce je návrh strategických nástrojů a postupů, jak dosáhnout pro společnost Škoda Auto při vstupu na automobilový obchodní trh v Ruské federaci co nejefektivnější obsazení tohoto trhu a tím i „Růstové strategie Škoda 2025.“

V této diplomové práci jsou použity metody strategické analýzy PESTLE a Porterová analýza pěti sil.

Následně jsou výsledky těchto dvou strategických analýz shrnuté syntézou SWOT analýzy.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 EXPANZE SPOLEČNOSTI NA NOVÉ TRHY

„Zahraniční obchod (angl. external, někdy též foreign, trade) lze definovat jako obchod jedné národní ekonomiky se svým okolím, tj. s jednou či více jinými národními ekonomikami, příp. také jako obchod jednoho státu s jinými státy shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik“<sup>1</sup>.

Každá společnost, která má ambice expandovat na světový trh, tam chce být se svým projektem úspěšná.

„V některých případech je úspěch projektu způsoben především štěstím, improvizací a vyčerpávajícím úsilím zúčastněných, než koncepčním systémem řízení projektu“<sup>2</sup>.

Z uvedeného plyne, že nejdřív si musí každá společnost stanovit jasný plán řízení projektu. V tomto plánu musí být stanovený způsob řešení jednotlivých oblastí projektu (postupy, metody, techniky atd.)

Jako další z věcí, které si musí společnost před vstupem na mezinárodní trh se svým projektem ujasnit je:

- strategie průniku,
- forma a způsob průniku,
- stanovit si cílový trh,
- provést jeho analýzu (rizik, konkurenčního prostředí atd.)

Každopádně se v dnešní době víc než kdykoli jindy v historii v rámci snahy o propojení obchodních trhů (snahou o růst HDP) a celosvětové globalizaci může takovýto záměr společností a firmám s dobrým a připraveným projektem podařit.

---

<sup>1</sup> ŠTĚRBOVÁ, L. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 201. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

<sup>2</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL P. a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 463. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

## 1.1 Globální politika a její význam

„Obchodní politika státu je souhrnem záměrů, strategií a zásad, opatření, nástrojů, smluv a institucí, vytvářených a koncipovaných na úrovni vlády a směřující k podnikatelským subjektům domácím i zahraničním“<sup>3</sup>.

Snahou většiny dobře fungujících ekonomik různých států na světě je vedení takové politiky, která směřuje k sjednocování obchodních trhů (globalizaci) a současně k zdárné integraci na něm.

„Jde o proces vytváření nové entity, v jejímž rámci se stávají národní ekonomiky dílčími prvky“<sup>4</sup>.

Prostřednictvím takovéto politiky se snaží vládní zřízení států ovlivňovat obchodní podnikatelské prostředí a trh se záměrem zajištění domácího národního hospodářství.

Základní funkcí obchodní politiky státu je „Koncipovat potřebné podpůrné prostředí, pro prosazování hospodářské strategie v mezinárodních podmínkách, v soutěži o lepší postavení na zahraničních trzích, ale i pro účinnější domácího trhu“<sup>3</sup>.

Různé státy se globální politiku snaží uplatňovat jako suverénní celky ve vztahu k jiným zemím, přitom má každý stát právo upravovat, případně reformovat oblasti hospodářství podle své politické orientace a zřízení.

Kalínská dále o podnikatelském prostředí uvádí „Podnikatelské prostředí pokládá široký souhrn externích vlivů, které ovlivňují růst, výkonnost a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů“<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> KALÍNSKÁ, E. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 132. Expert (Grada). ISBN 9788024733968.

<sup>4</sup> ROLNÝ, I. a L. LACINA. *Globalizace, etika, ekonomika*. Vyd. 3., rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 145. *Ekonomie* (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-62-5.

Obrázek 1: Symbol globalizace



Zdroj: Globalization Success, online, cit.2017-01-09

Zahraniční obchod lze chápat i jako jakýsi činitel, který napomáhá ekonomickému růstu.

„Růstová funkce zahraničního obchodu souvisí s vytvářením specializačního profilu ekonomiky, a to zejména v relativně v malých ekonomikách, kde struktura domácí ekonomiky je výrazně ovlivněna exportní výkonností a konkurenční schopností výrobku dané země na zahraničních trzích“<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> ČERNOHLÁVKOVÁ, E. a B. PLCHOVÁ. *Zahraniční obchod*. Vyd. 3. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007, s. 84. ISBN 978-80-7265-106-1.

## 2 INVESTOVÁNÍ A JEHO STRATEGIE

Pro úspěšného investora patří dobrá strategie pro účel investování k základu, bez které by jen stěží mohl svoje investice dále zhodnotit.

„Lze ji definovat jako soubor pravidel, chování, procesů a metod, které aktivnímu investorovi umožňují efektivní výběr investičních instrumentů“.<sup>6</sup> Zvolení investorské strategie závisí na požadované výkonnosti při určité investorem akceptovatelné míře rizika.

### 2.1 Strategie plánování na mezinárodních trzích

Strategické plánování na světových trzích je podobné plánování na domácím trhu s rozdílem, že na zahraničních trzích musíme brát v potaz ekonomické, vládní, sociální a kulturní rozdíly.

Pro efektivní plánování musí být dodržovány jisté zásady a to zejména:

a) Podpora vysokého managementu firmy by měla směřovat zejména k objasňování firemních vizí a strategií, snažit se o jejich dosahování.

b) Vysoká efektivnost komunikace všech zúčastněných, která by měla přispět k udržování jasné strategie po celou dobu plánování. Chápání souvislosti mezi probíhajícími aktivitami značně napomáhá k dosažení cíle. Tato komunikace by měla probíhat horizontálně napříč různými organizačními jednotkami a komunikovat by se měly jednak činnosti, které se podařilo realizovat a taky ty, které se zrovna nepovedly, aby se tak z jejich neúspěchu mohl navrhnout zdárný způsob realizace příští.

c) Využívání poznatků a informací od všech ve věci interesovaných, protože platí: „víc hlav, víc ví“.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> STRATEG CZ. Strategická situační analýza. Strateg.cz [online]. ©2005 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html/](http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html/)

d) Plánování napříč organizačními jednotkami musí být dobře koordinovaná a propojená, aby se tak z jednotlivých dílčích cílů organizačních jednotek stal jednotný cíl firmy.

e) Hlavní plán firmy musí být jasně srozumitelný pro všechny.

f) V strategickém plánování je víc než důležité, aby byly (firma jako celek a její management) schopné dostatečně se umět přizpůsobit okolí a rychle se měnícím podmínkám, tak aby byly schopné dosažení vytýčeného cíle.

g) Celkové sondování a opakovaná analýza okolí a její vyhodnocování je taky velice důležitou součástí tohoto plánování, jelikož je potřeba při změně požadavků okolí přizpůsobit plány pro dosažení cíle.

h) Společnost, která chce uspět, musí kalkulovat s určitým stupněm nejistoty (nemůže se spolehnout, že se budou věci vyvíjet, tak jak by chtěli) a pro tento účel musí mít připraveno více variant řešení.

## **2.2 Dynamicky rostoucí ekonomiky zemí na světovém trhu**

Podle ekonomických ukazatelů, které poukazují na to, které země patří k těm, které mají nejvyšší růst ekonomiky, lze definovat lokality, které by mohli být investorsky lukrativní. Mezi takovéto místa patří státy jako Čína, Indie, Malajsie, Brazílie, nebo Rusko (které se po posledním vývoji na východní Ukrajině se svým růstem zpomalilo).

Tyto země se vyznačují dlouhodobě klesající inflací a populačním vývojem, dále mají zkušenost s propadem ekonomiky, kterou se snažil řídit stát a bylo tak nutné „napumpování“ kapitálových investic do sektoru hospodářství.

Bez strategie otevření se zahraničním investicím a směřování obchodních a kapitálových toků k příležitostem v ekonomické sféře by to tyto země dokázaly jen stěží.

Dalším aspektem, který může na pozitivní ekonomický růst mít velký vliv, krom silného vměšování se vládního zřízení, je vysoký stupeň korupce, která silně ovlivňuje zdravé podnikatelské prostředí a zabraňuje jeho dalšímu rozvoji.

Pro eliminaci těchto negativních faktorů a udržení ekonomického růstu musí každá země (s vysokým růstem ekonomické sféry) zajistit patřičné reformy a novelizace zejména v oblasti politické, finanční a právní.

## **2.3 Výběr cílového trhu**

Pro společnost, která chce začít operovat na nových obchodních trzích, zejména v zahraničí platí, že by měla být společnost schopná odhadnout celkovou velikost trhu, tempo jeho růstu a jeho výnosnost. Další důležitou věcí je dokázat si vypočítat tržní potenciál cílového trhu a dokázat předpovědět budoucí poptávku spotřebitelů po nabízeném zboží.

Při výběru a hodnocení cílového trhu by mělo být mimo jiné bráno v potaz:

- Rozdělení trhu do hlavních tržních segmentů.
- Zhodnocení těchto segmentů.
- Stanovení hlavních cílů trhu, pro který se firma rozhodla.

Je potřeba si uvědomit, že každý trh má svoje specifika (prostřednictvím specifických požadavků zákazníků). Každá skupina zákazníků je ve svém zájmu, kupní síle i zvycích jiná a právě proto musí podnikatelský subjekt provést segmentaci trhu. Mohlo by dojít k nežádoucímu efektu, že by byly nabízené produkty nabízené jinému segmentu než cílovému a tím by byl produkt neprodejný.



### 3 ŘÍZENÍ A VOLBA OBCHODNÍHO PLÁNU

Obchodní plán je základem pro rozpočet, a proto se stává pro firmu strategickým dokumentem, který musí splňovat určité náležitosti.

Obchodní plán je zásadním dokumentem obchodního oddělení. U menších firem, kde většinou existuje jediné společné oddělení obchodu a marketingu, bývá součástí marketingového plánu.

Prodejní plán je sestaven dle zákazníků (tj. podle odběratelů) Marketingový plán se plánuje dle produktů (tj. podle trhu - spotřebitelů)

Některé podniky, zejména ty menší, leckdy ignorují marketingový plán a pro řízení obchodu používají pouze obchodní plán.

Z hlediska krátkodobého to možné je, dlouhodobě to ovšem nemůže přinášet efekt, neboť dříve či později podnik ztratí kontakt s realitou trhu. Plán se potom víceméně rutinně každoročně opisuje, jeho základem se stává historie tržeb a intuitivní odhady obchodníků. Scházejí inovační impulsy, zachycování nových trendů, zpětná vazba, dochází ke ztrátě kontroly nad konkurencí, komunikace se zákazníky je chaotická, distribuce bezkonceptní a ceny jsou často stanovovány tzv. na náhodu, čili podle toho, co si řekne zákazník, bez ohledu na celkovou situaci na trhu a celkovou situaci podniku.

Zaměstnanci se následně obtížně motivují, složitě se argumentuje nad čísly obchodního plánu při jeho obhajobě. Obchodníci nejsou nuceni získávat stále nové a nové informace (což jim někdy může i vyhovovat) a ztrácejí tak důležité argumenty při obchodních vyjednáváních, těžko popisují konkurenční výhodu podniku a ještě složitěji ji obhajují vůči konkurenčním nabídkám.

Záleží tedy na obchodním či marketingovém řediteli příp. řediteli firmy, jak důsledně vyžadují tvorbu obchodních a marketingových plánů. Je

třeba dodat, že se nemusí jednat o složité dokumenty, ba naopak jednoduchost a přehlednost je mnohokrát víc.

Absence těchto plánů je většinou zapříčiněná tím, že ji obchodní ředitel a marketingový nebo generální ředitel neumějí aplikovat. Toto „neumění“ se nahrazuje argumentací typu „nikdy jsme to nepotřebovali“, „trh máme dávno přečtený“, „zatím všechno fungovalo“ atd.

Jedná se o jednu z vážných chyb a jeden z vážných manažerských nedostatků.

Intuitivní management musí doplňovat management znalostní.

Obchodní plán je součástí ročního rozpočtu a měl by být připraven na jeden rok dopředu (předkládán je v říjnu-listopadu předchozího roku), měl by být rozdělen na jednotlivé měsíce a čtvrtletí, má odrážet třeba i sezónnost prodeje.

V případě exportních aktivit je správné, aby měl každý obsazovaný trh svůj obchodní plán, i kdyby byl velmi zjednodušený. Je nezbytné sledovat efektivitu každého trhu tím, že jednotlivým teritoriím přiřazujeme režijní a osobní náklady a pracujeme aktivně s cenovou mapou. Celkový obchodní plán je poté součtem všech takovýchto trhů. Obchodní plán je obvykle členěn podle: - teritoria (každé zahraniční teritorium zvlášť) - zákaznických segmentů nebo konkrétních významných zákazníků - výrobních skupin - produktových řad (pokud firma nemá samostatné marketingové oddělení) Obchodní plán může obsahovat ještě další podkategorie.

Je ale rozhodně dobré plán rozdělit alespoň do dvou kategorií (zákazníci vs. produkty) a křížem porovnávat výsledky a očekávané prodeje. Je to dobré pro řízení očekávaných prodejů a také proto, že tím nutíme obchodníky přemýšlet jak o plánu zaměřeném produktově (výzkum trendů jednotlivých výrobků), tak zákaznický (komunikace s rozhodujícími odběrateli).

Vyplývá z toho, že koncové měsíční součtové číslo podle jednotlivých kategorií musí být shodné. Již z tohoto je na první pohled patrné, kde vzniká větší odchylka a na co je třeba se soustředit.

Plánujeme-li např. dobře podle výrobních skupin, ale dělá nám problémy plánovat a formulovat očekávání podle zákazníků, znamená to, že máme dobrý odhad trhu plošně, ale hůře se nám pracuje s prognózou prodeje konkrétním skupinám zákazníků.

Další význam rozdělení podle výše uvedených skupin spočívá v tom, že máme okamžitý přehled a jednotlivých tržních segmentech, můžeme sledovat trendy, výkonnost v jednotlivých segmentech a na základě toho připravovat marketingové aktivity.

### Ukazatele obchodního plánu:

Hlavními ukazateli obchodního plánu jsou obrat, tržby, příp. vlastní výkony. Tento ukazatel se udává v jednotné měřitelné měně např. CZK, EUR či jiné.

Údaje o měrných jednotkách mohou být také součástí obchodního plánu, mají sice svůj význam, ale nejsou rozhodující.

Může být velkou chybou, pokud některé podniky používají jako hlavní ukazatel obchodního plánu měrné jednotky, např. počty prodaných kusů, metry čtvereční, tuny atd. Znesnadňuje se tím kontrola, neboť měrná jednotka může měnit v průběhu krátkého času svou cenu, zejména ovšem nemůžeme měřit okamžitou efektivitu. To, že se prodává více tun, ještě neznamena, že nám roste obrat nebo výkonnost.

Někdy se měří ještě další průběžné ukazatele, jako je např. obchodní rozpětí nebo přidaná hodnota, i zde je dobré tento údaj měřit jen jako podkategorii.

## Sestavování obchodního plánu:

Při sestavování obchodního plánu využíváme nejčastěji všehočtu následujících primárních a sekundárních metod výzkumu:

- údaje čerpané z minulých období (obrat, sezónnost, atd.)
- výzkum trhu z hlediska konkurenčního a vzdáleného prostředí (trendy, pozice konkurence, nákupní chování, cenová politika našich dodavatelů, hrozba substitutů, kapacita trhů atd.)
- profesní intuice, zkušenosti a odhady trhu

## Forma obchodního plánu:

Obchodní plán musí být přehledný v návaznosti na dané období (z pravidla pro jednotlivé měsíce). Ideální je, když je pro přehlednost vypracován na jedné stránce. Měly by se v něm objevit sloupce plán, skutečnost, očekávané prodeje. Rozdíly se musí neustále monitorovat a vyhodnocovat.

Plnění dle obchodních plánů jednotlivých obchodníků by se mělo průběžně (obvykle jedenkrát týdně) reportovat a mělo by být součástí pravidelných porad.

Celkový roční obchodní plán je dílem celého prodejního týmu, odpovídá za něj obchodní ředitel, který jej sestaví na základě plánů jednotlivých obchodníků. Ti nesou odpovědnost za své dílčí obchodní plány.

Úkolem obchodního ředitele je pak objektivně plán každého obchodníka posoudit, vytvořit zdravou oponenturu a spolu s ním dojít ke konečnému číslu.

Za plán pak nese obchodník plnou odpovědnost a od plánu je také odvozena jeho motivační složka.

## 4 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ NOVÉHO TRHU – PESTLE ANALÝZA

V dnešní společnosti, která klade vysoké nároky na kvalifikaci zaměstnanců, musí každý člověk ve svém vlastním zájmu zdokonalovat a rozšiřovat svoje znalosti a dovednosti. Tímto přístupem zvýší pravděpodobnost, že nebude zaměstnán jenom dnes ale i zítra a v budoucnu, kdy se nároky na něj z hlediska kvalifikovanosti budou zvyšovat, měnit.

Pojmenování této analýzy je spojení prvních šesti písmen slov:

Politické vlivy.

Ekonomické vlivy.

Sociální vlivy.

Technologické vlivy.

Legislativní vlivy.

Ekologické vlivy.

V podstatě jde o metodu, která slouží k posouzení a vyhodnocení okolních vlivů jak na konkrétní projekty, tak na ucelenou rozvojovou strategii.

„Strategická analýza okolního prostředí společnosti, je nutná k tomu, abychom si byli vědomi vlivů a abychom byli lépe informováni o situaci, ve které se naše společnost nachází. V dnešním prostředí neustálých změn tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace“<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a O. ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, s. 602. ISBN 8085839458.

## 4.1 Analýza dopadů - PESTLE

Podstatou PESTLE analýzy je specifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější činitele, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci.

Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy.

Obrázek 2: Model PESTLE analýzy



Zdroj: Ekonomika a management, online, cit.2017-01-09

### 4.1.1 Politické vlivy

Politickými faktory jsou ty, které mohou silně ovlivňovat stav ekonomiky dané země. Jde zpravidla o různé nařízení, či zákony, daňovou politiku, různá omezení, restrikce a cla. Tyto faktory ovlivňují zejména soudy, centrální banka, burzy, politické strany, nátlakové skupiny, publicistická televizní a rozhlasová média atd.

### 4.1.2 Ekonomické vlivy

Faktory, které řadíme mezi ekonomické, jsou ty, které mají vliv na ekonomický růst, úrokové sazby, směnné kurzy, inflaci, recesi atd.

„Při strategické analýze jde jednak o identifikaci takovýchto vlivů, jednak o určení způsobů a síly jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu v průběhu naplňování její strategie. Zejména je důležité fungování tzv. magického čtyřuhelníku – ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha“<sup>8</sup>.

### 4.1.3 Sociální vlivy

Sociální vlivy řeší demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast a sílu vlivu médií.

„Styl obchodního jednání, ruského partnera zejména v odlehlejších oblastech je stále ještě jakousi směsicí evropsko-sovětského a někdy muslimsko-orientálního přístupu. Rusové si potrpí na ceremoničnost a byrokratické procedury, mají rádi dlouhé úvodní projevy, se začátkem vlastního jednání nijak nespěchají“<sup>9</sup>.

### 4.1.4 Technologické vlivy

Technologické faktory jsou ty, které působí na společnost, nebo její produkt z hlediska stavu a úrovně technologie v dané lokalitě, kde plánujeme investovat, objevů nebo inovací, rychlost zastarávání této technologie, její využitelnost. Technologické vlivy jejich změny jsou pro společnosti generátorem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost.

---

<sup>8</sup> KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 129. ISBN 80-7117-9578-X.

<sup>9</sup> GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 167. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3777-5.

### **4.1.5 Legislativní vlivy**

Legislativní (právní) vlivy nám v sobě zahrnují regulace reklamy, restrikcí maximálních cen, cel a daní upravenými právními normami a zákony, dále například ochranu duševního vlastnictví, patentu atd.

### **4.1.6 Ekologické vlivy**

Ekologické vlivy jsou spjaty zejména s ochranou životního prostředí, a rizik s tím spjatých. Trend ochrany životního prostředí je intenzivně rozvíjen od druhé poloviny dvacátého století a jejím cílem je minimalizovat možnost hrozby ekologických katastrof.



## 5 POZICE NOVÉ SPOLEČNOSTI V ODVĚTVÍ

Využitím Porterové analýzy pěti sil se určuje úroveň konkurence v daném odvětví. Tuto úroveň lze definovat z působení pěti základních faktorů:

- 1) Konkurenční rivalitou v daném odvětví.
- 2) Hrozbou vstupů do odvětví.
- 3) Vyjednávací silou zákazníků.
- 4) Vyjednávací silou dodavatelů.
- 5) Hrozba substitutů

„Porterová analýza slouží k zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu“<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, s. 130. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

Obrázek 3: Model Porterovy analýzy pěti sil



Zdroj: Strategická situační analýza, online, cit.2017-01-09

„Obchodní společnosti se nejvíce obávají intenzity hospodářské soutěže ve svém oboru. Tuto intenzitu stanovují základní konkurenční síly. Čím je každá z těchto sil silnější, tím více jsou společnosti omezeny ve svých možnostech zvyšování cen“<sup>11</sup>.

Nové subjekty jsou na trhu ve stávajícím odvětví přirozeně nováčky. Typicky přinášejí nové kapacity, touhu získat podíl na trhu a mimo jiné i značné prostředky. Proto jsou hrozbou již zavedených společností. Některé z možných překážek vstupu jsou:

<sup>11</sup> PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York : Macmillan, 1985 THOMPSON, s. 169. A. A. jr., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management Concepts and Cases*. Business Publications, 1994

1. Úspory z rozsahu
2. Diferenciace výrobků
3. Kapitálové požadavky
4. Náklady na změnu
5. Přístup k distribučním kanálům
6. Nevýhody vysokých nákladů nezávisle na objemu
7. Vládní politika

Rivalita je množství přímé konkurence v odvětví. Ve většině odvětví jsou na sobě společnosti do určité míry závislé. Inovativní postupy konkurence si okamžitě vyžádají odvetná opatření. Podle Portera souvisí intenzivní soupeření s přítomností těchto faktorů:

- „1. Počet konkurentů
2. Míra růstu odvětví
  3. Vlastnosti výrobků nebo služeb
  4. Výše fixních nákladů
  5. Kapacita
  6. Velikost výstupních překážek (především jejich nákladnost)
  7. Rozmanitost konkurentů“<sup>12</sup>.

Substituty jsou produkty či služby, které dokážou nahradit běžně poskytovanou službu či výrobek. Podle Portera vytváří „substituty jakýsi strop, díky němuž nemohou společnosti za klasický výrobek či službu požadovat více, než kolik dovolí právě tato náhrada“.<sup>12</sup> Vzhledem k tomu, že náklady na přechod bývají nízké, mohou mít substituty velmi silný vliv především na průmysl.

---

<sup>12</sup> PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York : Macmillan, 1985 THOMPSON, s. 170. A. A. jr., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management Concepts and Cases*. Business Publications, 1994

Vyjednávací síla kupujících:

Kupující ovlivňuje daný obor díky své schopnosti vynutit snížení cen, vyšší kvalitu nebo více služeb a tím staví konkurenční společnosti proti sobě.

Vyjednávací síla dodavatelů:

Dodavatelé mohou mít vliv na průmysl díky své schopnosti zvýšit ceny nebo snížit kvalitu zboží a služeb.

## **5.1 Analýza konkurence – Porterová analýza**

První Porterovou silou, je konkurenční rivalita. Zde je zapotřebí se podívat se na to, jak velké jsou na cílovém trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody a jakou má daný trh dynamiku. Zhodnotit zda li budeme schopni s konkurencí držet krok či nikoliv.

Druhou Porterovou silou – hrozbou vstupů do odvětví, se musí analyzovat aspekty, které jsou (kapitálová náročnost vstupu na daný trh, přístup k distribučním kanálům, potřebu nových technologií, know how, patentů, licencí, přístup k surovinám, energiím, loajalitu zákazníků existujících konkurentů, vládní politiku atd.)

Třetí silou - vyjednávací silou zákazníků je potřeba se zaměřit na otázky spojené s významem produktu, nebo služby pro zákazníka, nákladech spojených s přechodem zákazníka od konkurence, vzít na zřetel ziskovost zákazníka a hrozbu zpětné integrace).

Čtvrtou – vyjednávací silou dodavatelů bychom se měli zaměřit na analýzu trhu ve směru k subdodavatelům, jejich četnost na trhu, cenu jejich produktů, kterou bychom eventuálně od nich nakupovali, jejich kvalitu atd. V případě, že je dodavatelů dostatek jejich vyjednávací síla

klesá a my můžeme snižovat potřebnou operativní zásobu na skladech, nebo cenu dodávaných produktů.

V páté síle – hrozbě substitutů se myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který mu chceme poskytovat my. Tudíž bychom se měli zaměřit na hrozby, kterou by eventuálně mohl být náš konkurent v prodeji úspěšnější. Podle toho bychom měli nastavit (např. cenu, kvalitu), cokoliv co by zrovna našemu produktu dávalo konkurenční výhodu.

„Každá analýza Porterovu analýzu odvětví nevyjímaje by měla být zaměřená na vývojové trendy (do budoucna) a měla by být objektivní, tj. měla by pokud možno odrážet realitu, nikoliv vyjadřovat subjektivní názory autora analýzy“<sup>13</sup>.

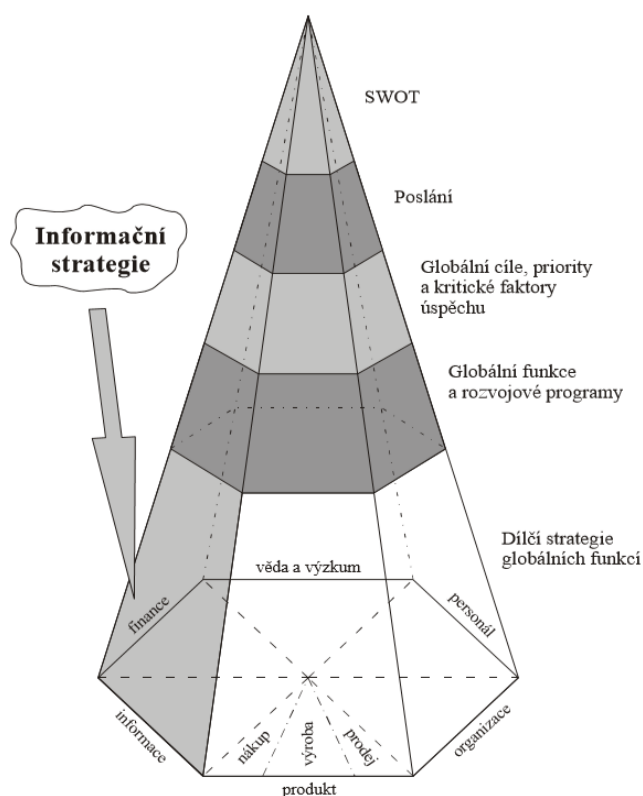
---

<sup>13</sup> KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, s. 153. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

## 6 FORMA VSTUPU NA NOVÝ TRH

Správné zvolení formy vstupu na nový trh při expanzi společnosti patří k základním předpokladům k budoucímu úspěchu a prosperitě. „Je víc než důležité aby strategie společnosti a její plány směřovaly společnost do míst s vysokým potenciálem, nejen co se týče růstu, ale i odbytu“<sup>14</sup>. Dalšími důležitými kroky pro investorskou firmu je stanovení nákladů spojených se vstupem, náklady na reklamu a marketing, přesné specifikování výrobního portfolia, navázání spolupráce s místními partnery a vytvoření kvalitní prodejní a servisní sítě.

Obrázek 4: Strategický koncept



Zdroj: Strategické řízení informačního systému, online, cit.2017-01-09

<sup>14</sup> WISNIEWSKI, M., Metody manažerského rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996.s. 315. ISBN 80-7169-189-9

Podle finanční náročnosti můžeme rozdělit způsoby vstupu na trh jiné země takto:

1) S nižší potřebou finančních investic, s nepodílením se na řízení společnosti:

- Výrobní kooperace
- Pronájem licence
- Franchising
- Smlouvou o řízení

2) S vyšší potřebou finančních investic a plným rozhodováním o chodu společnosti:

- Přímý vývoz produktů.
- Mandátní, nebo komisionářskou smlouvou.
- Obchodním zastoupením.
- Smlouvou o výhradním prodeji, nebo prostřednictvím.
- Formou přímé zahraniční investice.

„Velké společnosti a koncerny využívají při vstupu na nové trhy zejména pronájem licencí na výrobu produktu, nebo přímé zahraniční investice“<sup>15</sup>. Při volbě formy přímé zahraniční investice si takovéto společnosti v dané zemi založí dceřiné společnosti, které fungují navenek samostatně, ale jsou přímo řízeny vlastnickou firmou.

Takovýto způsob průniku využil i koncern Volkswagen při vstupu na trh Ruské federace, kde založil společnost Volkswagen Group Rus a vybudoval výrobní závod ve městě Kaluga. Následně spustil provoz pro výrobu svých automobilů ve městě Nižný Novgorod ve spolupráci se společností GAZ Group.

---

<sup>15</sup> MORDEN, T., *Principles of Strategic Management*, Third Edition. Hampshire : Ashgate Publishing Limited, s. 43. 2007, ISBN: 978-0-75464474-3

## 7 SWOT ANALÝZA

Pojmenování této analýzy je spojení prvních čtyř písmen anglických slov:

„Strengths – neboli silné stránky,

Weaknesses – neboli slabé stránky,

Opportunities – neboli příležitosti,

Threats – neboli hrozby“<sup>16</sup>.

V podstatě jde o metodu, která má za úkol poukázat a posoudit míru vlivů ve vně zkoumaného podnikatelského subjektu, ale i v jejím okolí. Z pohledu silných a slabých činitelů, možných příležitostí, taky hrozeb, kterým bude zkoumaný subjekt v časovém horizontu vystavován.

Silné a slabé činitele jsou takové, které může podnikatelský subjekt do jisté výše ovlivnit.

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Analýza SWOT je jedním z nejpopulárnějších modelů strategické analýzy. Týká se pohledu na silné a slabé stránky vaší společnosti a také všechny příležitosti a hrozby, které pro firmu existují. Jakmile je identifikujete, můžete posoudit, jak vydělávat na silných stránkách, minimalizovat dopady slabých stránek, využít všech příležitostí a snížení dopadů všech hrozeb.

Příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí Musíme si uvědomit, že příležitosti mohou být zároveň hrozbami - například nové trhy mohou být ovládnuty konkurenty, kteří budou účinně podkopávat naši pozici. Stejně tak se mohou hrozby stát příležitostmi - například rostoucí konkurence a otevření nového trhu pro výrobek nebo službu může znamenat další rozšíření trhu.

---

<sup>16</sup> MORDEN, T., *An Introduction To Business Strategy*, Second Edition. Berkshire : McGraw – Hill Publishing Company, s. 127. 1999, ISBN: 0-07709451-4



SWOT analýza může poskytnout jasný základ pro posouzení podniku. Může být použita jako součást pravidelného přezkumu nebo v rámci přípravy na získávání finančních prostředků, event. ke shrnutí výsledků předchozí analýzy.

Každý podnik potřebuje pravidelně vyhodnocovat své silné a slabé stránky. Vedení podniku nebo externí odborníci posoudí úroveň marketingu a finanční, výrobní a organizační schopnosti podniku.

Aby byly výsledky SWOT analýzy objektivní, doporučuje se, aby ji realizovali spíše externí odborníci. Při analýze interních faktorů jde o pravdivý obraz o schopnostech podniku. Je nesmyslné nadhodnocovat schopnosti podniku, nebo podceňovat některé slabé stránky. Při zaměření na určitou příležitost může totiž podnik zjistit, že jeho schopnosti jsou slabší než schopnosti konkurence a tím se pro něj příležitost ztrácí.

## **7.1 Využití SWOT analýzy**

Tato analýza se nemusí využívat jen pro účel strategické úrovně řízení, ale například jí lze využít i v dynamických podmínkách operativního řízení, nebo ji směřovat v rámci zkoumání na konkrétního jednotlivce. Další možností využití této analýzy je pro účel využití ve vyhodnocení výstupů strategické analýzy, optimalizace aktuálního stavu zkoumaného subjektu či procesu.

Při tvorbě SWOT analýzy by se měli dodržovat určitá pravidla, jako jsou například:

- její obsahem by měli být jen faktické informace týkající se zkoumaného subjektu nebo její části například pokud se tato analýza

bude týkat obchodní strategie, tak by veškeré zjištění měli týkat zejména obchodu,

- tato analýza by měla být podložena například empirickým výzkumem a výstupy z ní by měli být prověřené
- měla by objektivně poukazovat na vlastnosti zkoumaného subjektu, či popřípadě situaci v daném prostředí, v kterém zkoumaný subjekt nachází či operuje
- při využití v strategické analýze by měla používat zejména strategická fakta, zároveň příliš mnoho těchto faktů jí spíše komplikuje.

## **7.2 Postup tvorby SWOT analýzy**

Jako prvním krokem při vytváření SWOT analýzy by mělo být vytipování působících činitelů (faktorů) v rámci samostatných celků

- druhým krokem by mělo následovat jejich umístění do příslušných polí v grafickém znázornění SWOT analýzy
- třetím krokem musí dojít k vyhodnocení takto zařazených činitelů (faktorů) z uhlu pohledu závažnosti a významnosti
- až následně by mělo dojít k návrhu dané strategie, která pak poslouží k zvolení a vytvoření konkrétního strategického plánu.

## PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části budou využity metody vycházející ze základů formální logiky, jako je provedení strategických analýz PESTLE a Porterové analýzy a následné shrnutí pomocí syntézy SWOT analýzy.

Cílovou zemí, kde bylo šetření provedeno, je automobilový obchodní trh v Ruské federaci.

Cílem provedení strategických analýz v tomto odvětví a zemi je specifikace současného stavu na tomto trhu a navržení změn v strategii společnosti Škoda Auto a.s., tak aby bylo dosaženo co nejefektivnější obsazení domácího trhu a hospodářského výsledku.

Vyhodnocením výsledků provedených strategických analýz chci potvrdit, nebo vyvrátit hypotézy, které jsem si stanovil:

**Hypotéza č. 1:** Domnívám se, že pro společnost Škoda Auto bude výhodnější snažit se navázat na dlouholetou tradici spolupráce (ČSSR a CCCP v rámci RVHP) a s tím spojených dodávek vozů značky Škoda do CCCP, neboť si myslím, že povědomí zákazníků na domácím trhu je, že český produkt je známkou kvality.

**Hypotéza č. 2:** Myslím si, že pro společnost Škoda Auto a její strategii (obsazení domácího automobilového trhu) bude devízou zahájení PR kampaně pod heslem „Družba - Přátelství“, neboť převládá u široké populace na území bývalého CCCP v rámci jejich silného nacionálního cítění a společenství v 2 světové válce pocit sounáležitosti.

**Hypotéza č. 3:** Jsem přesvědčen, že si musí značka Škoda na tuzemském trhu „vyšlapat vlastní cestu“ a ne jenom spoléhat na svého silného partnera VW s jeho vybudovanou distribuční sítí, neboť je strategie značky zaměřená na jinou cílovou skupinu zákazníků (nižší střední třída automobilů) než její vlastník VW.

**Hypotéza č. 4:** Dle mého názoru musí společnost Škoda Auto využít na místním pracovním trhu četného národnostního zastoupení obyvatelstva a velké koncentraci vědních kapacit (soustředěných u velkých měst dnes orientovaných zejména v zbrojařském průmyslu), neboť je zde příležitost využití levné pracovní síly (tím snížení výrobních nákladů) a zároveň možnost vývoje nových technologií a originálních řešení v tomto průmyslu (tím získat konkurenční výhodu).

## 8 SPOLEČNOST ŠKODA AUTO A.S.

Důvodem proč se společnost Škoda Auto po boku koncernu VW rozhodla vstoupit na automobilový trh Ruské federace, je udržení trendu dynamického růstu společnosti, zvyšováním zisku, prestiže a postavení na světových trzích.

Využila tak zkušenosti a zázemí silného partnera na tomto trhu a zároveň posílila koncernovou politiku VW.

Cílem koncernu VW je stát se světově největším automobilovým koncernem a růstová strategie její dceřiny společnosti Škoda Auto je jedním z kroků k jeho dosažení

### 8.1 Představení společnosti Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. je zaměřená na výrobu a vývoj v automobilovém průmyslu, dále na produkci společných koncernových komponentů, ale i využití synergie ve výrobě. Např. Seat – Toledo a Ateca vyráběných v ČR.

V české Republice se řadí mezi největší podnikatelské subjekty a je každoročně oceňována prestižními cenami za největšího zaměstnavatele.

Logo společnosti ve tvaru okřídleného šípku a více než stodesetiletou tradicí si značka Škoda vybojovala nejen v České Republice, ale v celé střední Evropě a taky na světovém trhu uznání a respekt, na který jsou občané České republiky patřičně hrdý.

Dnes je automobilka Škoda Auto členem koncernu Volkswagen.

Patří k jedné z nejstarších automobilek na světě. Historie značky škoda sahá až do roku 1895. O rok dřív tedy v roce 1894 se vyučený knihkupec Václav Klement po nespokojenosti s tehdejšími zpracováním svého nového jízdního kola dal na jejich opravárenskou činnost.

O rok později se po domluvě s vyučeným strojním zámečníkem Václavem Laurinem rozhodli vyrábět jízdní kola pod značkou Slavia. Po čtyřech

letech začali zavádět pro pohon svých kol první motory a vyrábět tak tzv. „motocykly“.

V roce 1905 zkonstruovali svůj první motorem poháněný vůz „Voiturette A“ který je v té době proslavil a zajistil jejich značce Laurin & Klement růst.

V roce 1925 proběhlo sloučení společnosti L&K s tehdy státním podnikem Škoda a tato fúze prakticky znamenala zánik jejich značky. Další fúze následovala v roce 1991 s koncernem Volkswagen (r. 1991 - 30% podíl VW, r. 1994 – 60,3 % podíl VW, r. 2000 – 100 % podíl VW), což se pro značku Škoda a jejím rozvoji v novodobé historii ukázalo, jako jedno z nejzásadnějších.

Právě díky spojení s koncernem VW (příliv nových technologií, finančních prostředků pro vývoj a know-how VW) je dnes značka Škoda na vzestupu, zažívá dynamický růst a může tak výrobou expandovat do jiných zemí.

V současnosti společnost Škoda Auto zaměstnává více než 24600 lidí.

Obrázek 5: Fotografie závodu Mladá Boleslav – intranet Škoda



Zdroj: Škoda Auto, online, cit.2017-01-09

Společnost Škoda má krom hlavního závodu se sídlem v Mladé Boleslavi a dva poboční závody sídlící v Kvasinách a Vrchlabí.

Vlastní tři dceřiny společnosti kde je jejich 100% podílovým vlastníkem a to:

- Škoda Auto Deutschland GmbH.
- Škoda Auto Slovensko s.r.o.
- Škoda Auto India Private Ltd.

## **8.2 Zastoupení společnosti Škoda Auto na světových trzích**

V roce 2017 byla společnost Škoda Auto zastoupena na 101 světových trzích a ve své 120 leté historii prodala rekordní počet automobilů.

### **Trhy společnosti Škoda v oblasti centrální Evropy:**

Maďarsko, Rakousko, Polsko, Slovensko, Slovinsko

### **Trhy společnosti Škoda v oblasti západní Evropy:**

Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Irsko, Island, Itálie, Izrael, Kanárské ostrovy, Kypr, Lucembursko, Malta, Nizozemí, Norsko, Německo, Portugalsko, Velká Británie, Řecko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Rakousko.

### **Trhy společnosti Škoda v oblasti východní Evropy:**

Rumunsko, Chorvatsko, Bosna a Hercegovina, Srbsko, Bulharsko, Černá Hora, Makedonie, Albánie, Bělorusko, Moldávie, Rusko, Kazachstán, Ukrajina, Estonsko, Lotyšsko, Litva.

### **Trhy společnosti Škoda v oblasti zámoří:**

Alžírsko, Turecko, Jordánsko, Jemen, Libanon, Palestina, Saudská Arábie, Sýrie, Bahrajn, Oman, Katar, Kuvajt, Spojené Arabské Emiráty, Egypt, Irák, Libye, Maroko, Súdán, Keňa, Ghana, Nigérie, Benin, Burkina Faso, Kamerun, Mali, Togo, Pobřeží Slonoviny, Singapur, Nový Zéland, Nová Kaledonie, Taiwan, Thajsko, Austrálie, Dominikánská Republika, Ekvádor, Kolumbie, Singapur, Barbados, Chile, Kostarika, Guatemala, Panama, Paraguay, Venezuela.

### **Trhy společnosti Škoda v oblasti Asie:**

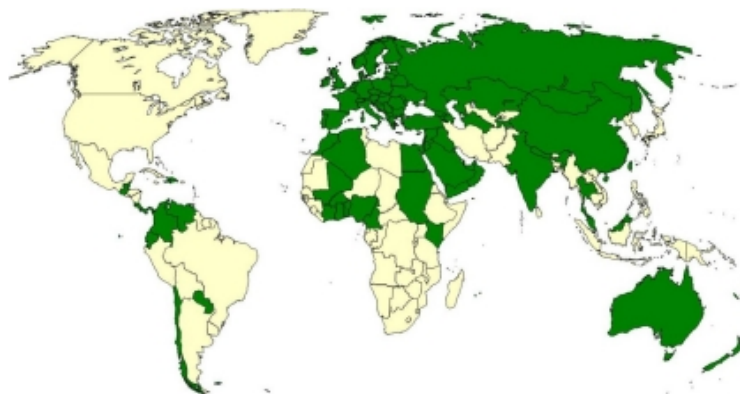
Arménie, Ázerbájdžán, Gruzie, Mongolsko, Tádžikistán, Turkmenistán, Čína, Indie, Malajsie, Nepál.

Obrázek 6: Zastoupení na světových trzích – Škoda Auto a.s.

#### **Trhy**

Naše společnost ve spolupráci s importéry prodává vozy ve 101 zemi celého světa...

Centrální Evropa  
Západní Evropa  
Východní Evropa  
Zámoří  
Asie  
Česká republika



Zdroj: Škoda Auto, online, cit.2017-01-09



### **8.3 Růstová strategie společnosti Škoda Auto a.s.**

Společnost Škoda Auto a automobilový průmysl vůbec se nachází v bodu zlomu. Nastupují tři základní trendy, které lze pojmenovat jako elektromobilita, autonomní řízení dopravy a konektivita. Je žádané, aby byla jízda autem stále bezpečnější, komfortnější i zábavnější. Toto všechno se mísí v aktuálně vytvářené strategii 2025.

Sice se stále sází na konvenční pohony, které si zákazníci značky Škoda stále vyžadují. Pozvolným přechodem na elektro by se vše mělo rozumně a důsledně naplánovat. Pro společnost to znamená, že se musí plnou silou přistoupit k vývoji elektrických pohonů. V první fázi se společnost koncentruje na plug-in hybridy. Ale v ne úplně vzdálené budoucnosti i s čistě elektrickým automobilem značky Škoda. Mladoboleslavská automobilka má nyní globálně dobře nakročeno s výrobou a prodejem více než milionu vozů ročně se přesunula do „nové dimenze“. V rámci strategie 2025 se zabývá všemi relevantními tématy, a to jak v oblasti techniky, tak i trhů.

Nyní například řeší Jižní Koreu, kde plánuje vstoupit ještě v letošním roce. Pro strategii společnosti Škoda je jednou ze zásadních věcí design.

Dříve modely značky Škoda pojímali spíše racionálně s co největší nabídkou prostoru, na co nejlepším poměrem mezi cenou a užitkem. Prostě „Simply Clever“. Toto by mělo značku charakterizovat i v budoucnu. Praktická, funkční stránka značky je dobře vyvinutá. Potenciál je zřetelný v emocionální oblasti, kde se v první řadě jedná o právě již zmiňovaný design, a to o design exteriéru, stejně jako o design interiéru. Dalším spektrem je rozhraní „člověka a stroje“. Růstová strategie firmy Škoda je plně kompatibilní se strategií mateřské společnosti Volkswagen a tvoří tak jednu z částí celokoncernové strategie a snahy o globální (celosvětové) ovládnutí automobilového trhu.

Hlavním tématem „Strategie 2025“ je tak ve společnosti Škoda hloubková přestavba jejich dnešních klíčových činností. Vývoj, výroba a

prodej vozů by měli zůstat „srdcem“ podnikání. Více se ale plánuje zaměřit na profitabilní růst, nové klíčové kompetence, jakými jsou technologie akumulátorů a autonomní řízení, on-line služby, na podnikatelské myšlení a jednání napříč celým koncernem.

Souběžně s přeměnou klíčových činností buduje společnost Škoda druhý pilíř, přesahující hranice jednotlivých značek, a to novou oblast inteligentních řešení pro jejich hlavní produkt - mobilitu. Masivní investování do vývoje nových technologií bylo prvním krokem. V rychlém sledu mají přijít další. Vedení společnosti počítá s tím, že do roku 2025 dosáhne společnost Škoda rekordních obrátů s chytrými řešeními mobility.

K úspěšné transformaci hlavní oblasti podnikání společnosti a výstavbě nové oblasti „Mobilita“ potřebuje značka Škoda inovativní schopnosti postavit na širším základu. I proto, byli definované hlavní oblasti činností: jakými jsou například posílení digitalizace ve všech oblastech a funkcích. Kromě toho bude firma více než dosud otevřená partnerstvím, akvizicím a podílům, aby si tak zajistila nové impulsy a další know-how zvenčí.

Tyto strategie budou stát společnost Škoda a koncern VW nutnost investování nemalých finančních prostředků. Pro témata budoucnosti Škoda počítá s celkovými investicemi v dvojciferném počtu miliard. Aby toto finančně zvládli, musí být mnohem efektivnější, co se týče investičních výdajů, nákladů na výzkum a vývoj i odbytových a správních nákladů. Společnost plánuje zmobilizovat rezervy, takovým způsobem, který se ke koncernu Volkswagen hodí; tedy ne páčidlem, ale spoluprací, s rozmyslem a s vědomím odpovědnosti.

Značka Škoda plánuje svými vozy a službami usnadňovat a obohacovat životy jejich zákazníků. Alternativními pohony pak plánuje přispět k výraznému snížení zátěže životního prostředí.

### 8.3.1 Výkonná organizace

V dnešních podmínkách automobilového konkurenčního prostředí je pro úspěch výrobního podnikatelského subjektu klíčové být pružný, štlíhlý a výkonný, aby tento subjekt dokázal rychle reagovat na výzvy trhu, tlak konkurence i na legislativní změny.

Tyto požadavky si ve společnosti Škoda Auto velice dobře uvědomují. Zavedením projektu „HPO - zkratka pro High Performance Organization, neboli „Vysoce výkonná společnost“ se snaží dosáhnout konkurenční výhody. Na základě počáteční analýzy byl projekt rozdělen na pět modulů zaměřených na identifikaci příležitostí pro transformaci společnosti. Každý modul je řízen daným vedoucím a jeho týmem zodpovědným za nastavení a spuštění procesů, které mají přinést očekávané výsledky. Modul „Výkonná organizace“ má za cíl optimalizovat strukturu řízení, „HR Evoluce“ se věnuje rozvoji zaměstnanců a novým kariéerním drahám, modul „Organizační efektivita“ analyzuje, které činnosti jsou pro firmu klíčové a které ne. „Smart Admin“ má poté za úkol vytvořit projektové struktury, snížit administrativní zátěž prostřednictvím moderních IT nástrojů a v neposlední řadě odbourat zbytečnou byrokracii. Každá z částí obsahuje konkrétní kroky vedoucí k výkonné organizaci, jejichž realizace je pro firmu Škoda nezbytná. Projekt HPO pomůže společnosti ještě více se zaměřit na své cíle. Tento přístup vyžaduje odvahu, nové, neotřelé myšlenky, nápady a rozhodné jednání. Je velice důležité být ve všech těchto ohledech vždy rychlejší než konkurence. Podmínkou k úspěchu pro podnik dneška již není jeho velikost, ale rychlost, pohotovost a schopnost přizpůsobit se.

Organizační efektivita by měla pro rozvoj a úspěch výroby vozů značky Škoda znamenat hnací sílu podniku pro další období.

## 8.4 Firemní image

Image je nedílnou součástí každého pracoviště, ať již jde o nadnárodní firmu, lokální podnik či nevýdělečnou organizaci. Je nezbytné vytvořit image firmy ještě dříve, než kterýkoli obchodník začne prodávat její výrobky nebo služby. Bez jasně stanoveného image je pro obchodníka problém přiblížit svou činnost, upozornit na to, co nabízí a kam směřuje, pro zákazníka je pak obtížné si představit, o jakou firmu jde, co nabízí apod.

Když se mluví o image firmy, co člověku hned vytane na mysli? Vezměme si např. jen ta nejznámější jména, jako Coca Cola a Mc Donald's. před očima vám vyvstanou jejich typické znaky .... Zlaté oblouky Mc Donald's, červené plechovky od Coca Cola. Zákazník je může snadno rozeznat. Jejich logo zahrnuje písmena, kterým lze snadno rozumět v každém jazyce a ve většině kultur a která zákazník snadno rozpozná.

Síla a úspěch, kterou skrývá podnikové logo, také často připomíná, co vlastně firma znamená a jaké je její místo na vysoce konkurenčním trhu. Kromě tak důležitých věcí, jako je logo společnosti, existuje mnoho dalších projevů podnikového image...informační brožury o společnosti, její reklama, balení výrobků, vybavení kanceláří, sídlo vedení a v některých firmách také uniformy zaměstnanců. Všechny tyto součásti image dotvářejí celkový obraz a hovoří o tom, o jakou organizaci jde a jaké má vyhlídky.

Všechno, co se o naší firmě sděluje, však musí odpovídat skutečnosti. Jestliže společnost prohlašuje, že oblečení z jejich kolekce jsou výrobky špičkové kvality, ale její představitelé se oblékají „ošuntěle“, nosí nepadnoucí obleky, její tvrzení nebude působit důvěryhodně. V případě, že firma prohlašuje, že její služby v oblasti poradenství sebe-presentace jsou skutečně profesionální, ale přitom vyšle instruktora oblečeného třeba ve svetru, bez obleku, aby řídil přednášku, nemůže očekávat, že zákazníka o tomto přesvědčíte. Tvrdí-li banka, že je přátelská ke svým

klientům a její zaměstnanci jsou oblečeni spíše jako policejní úředníci, myslíte, že lidé tomuto sloganu uvěří a stanou se jejími klienty?

Každá organizace by měla mít za cíl přímý vztah mezi image firmy a osobním image svých zaměstnanců, kteří by se měli snažit, aby ještě posílili ty hodnoty, které si společnost předsevzala hlásit světu prostřednictvím ostatních komunikačních prostředků. Normy osobního image by se měly rozvíjet a kultivovat v celé firmě, a spolu s nimi utvářet určitá vodítka, která by personálu pomáhala rozeznat a ocenit všechno to, co je zapotřebí k udržení současných zákazníků, k získání nových, a k příznivému přijetí nejširším okolím.

Když se zákazníci setkají s vašimi zaměstnanci, měly by na ně jejich kvality udělat příznivý dojem. Vždycky však musí váš personál být oblečen přiměřeně oboru činnosti a typu zákazníka. V dnešním světě obrovské konkurence jsou to právě zaměstnanci, kteří mohou tvořit zásadní rozdíl mezi jednotlivými firmami – mohou totiž zvýšit (ale i snížit) jak celkový image, tak i reálnou hodnotu firmy. Podle průzkumů přibližně 30% úspěchu přináší firmě prostřednictvím jejich obchodníků značka a image společnosti firmy a samozřejmě také stupeň její známosti. Tato kritéria z velké části zlepšují nebo zhoršují její představitelé a zaměstnanci. Zřejmě hned tak nedojde k tomu, že by někdo obdržel Nobelovu cenu za image. Sotva někdo přijde s jasným návodem, co dělat a jak naordinovat firemní image, který bude stále vítězit v sílící konkurenci. Není plně v režii společnosti, lze ho však ovlivňovat a efektivně řídit. Přitom však musíte využívat takové nástroje integrované komunikace, aby ten váš obraz byl co nejlepší. Image je velmi křehká věc, kterou je nutné hlídat jako oko v hlavě a neustále s ní pracovat.

## Zlatá pravidla budování image:

- 1) Vstoupit do povědomí potenciálního zákazníka první, dříve než konkurence. První vjem je nejsilnější, nejsnáze zapamatovatelný, proto taková značka mívá velmi silné postavení.
- 2) Při budování image pracujeme s vjemy, asociacemi a představami, které v praktickém marketingu musí být ukotveny na jedno klíčové slovo, klíčová slova, předpokladem úspěchu je najít takové slovo, které je pro cílový trh důležité.
- 3) Neméně důležité je, aby klíčové slovo, bylo výlučně „naše“. Pokud už je obsazené někým jiným, je marné snažit se je získat pro sebe.
- 4) Dalším krokem na cestě k budování image je najít dobře zapamatovatelné jméno a další symboly, které budou image podporovat.
- 5) Vždy se nepodaří být prvním na trhu a vytvářet novou produktovou kategorii. I s nižšími pozicemi na trhu lze pracovat. Naše marketingové snažení je potom závislé na tom, jakou pozici na pomyslném žebříčku produktů/služeb jsme schopni zaujmout.
- 6) Při budování image se musíme držet toho, co zákazník o firmě ví, jaká je jeho zkušenost s jejími produkty, službami, jakou image si o firmě dosud vytvářel. Mluvíme o principu kontinuity.
- 7) Dalším zlatým pravidlem je dlouhodobost. Jednorázové kampaně, které se dokonce liší svým zaměřením, pouze matou zákazníka a nepřinášejí efekt.
- 8) Upřímnost v komunikaci je dalším prvkem, který se považuje za nadčasové pravidlo.
- 9) Informace a zpětná vazba. Budovat image bez spolehlivé zpětné vazby tj. informací o tom, jak je naše značka vnímána ve srovnání s konkurenty, je vždy střelbou na cíl se zavázanýma očima. Někdy to může vyjít, ale častěji ne.

10) Přínosy a náklady Odlišená a pozitivní image, kterou sdílejí potenciální zákazníci ve velkém počtu, prokazatelně vede k vyššímu podílu na trhu a k vyšším prodejům. Tato vidina je hnacím motorem budování velkých a silných značek. Vybudovat velkou a silnou značku, která přinese velký tržní podíl i vysoký prodej je však záležitostí finančně velmi náročnou.

### **8.4.1 Prodejní síť Škoda na trhu v RF v novém hávu**

Prodejní síť firmy se na obchodním trhu RF se dle firemní strategie obleče do nového hávu. Tyto prodejny se mají prezentovat v modernější a atraktivnější formě, která by nabídla dostatek prodejního místa pro rozšířenou modelovou paletu. Důkladně změněný vzhled, založený na novém designu značky Škoda (z roku 2011 přepracované logo s motivem okřídleného šípů v svěží barvě a novým typem písma) měl být integrální součástí Růstové strategie Škoda 2025.

V tomto duchu se začali vyvíjet i návrhy od členů projektového týmu. Postupně se schvalovali a odsouhlasovali opatření a změny, které vyvrcholili vytvořením uceleného konceptu (zadání jak by tyto prodejny měli vypadat jednak interiérově, ale i exteriérově). Veškeré tyto prodejní místa v RF měli být renovovány do konce roku 2018.

Novým vzhledem dnes již drtivá většina prodejen v EU dokazuje sílu značky Škoda. Celkové uspořádání autosalónů působí podstatně mladším a dynamičtějším dojmem. Stavebními kameny jsou moderní architektura, komunikační plochy na vnější fasádě budovy se zlepšenou viditelností ve dne i v noci, stejně jako atraktivní uspořádání prodejních prostor s důrazem na prodejní procesy.

## Inovativní vzhled prodejen:

Nový design obchodní sítě vychází z principu hodnotně působícího vzhledu a moderních prostor s velkorysími skleněnými plochami, které zajišťují příjemné prostředí a transparentnost. Základními barvami jsou elegantní bílá a svěží zelená. V interiéru je tato barevná kombinace doplněná teplými odstíny dřeva. Přepracovaný vnější vzhled prodejen má za úkol zlepšit viditelnost budovy. „Zákazník by měl partnera značky Škoda, jako takového, identifikovat na první pohled.“ Jedná se zejména o viditelný zelený vstupní portál před světlem zalitým proskleným průčelím, velkou komunikační stěnou vedle vstupního portálu, stěnou s novým logem značky Škoda na boční stěně budovy, bílý fasádní pás, lemující boční a horní hranu čela budovy, tmavě šedou fasádu, nové pylony s logem značky a jménem prodejce a v neposlední míře i vlajkové stožáry.

## Nový showroom Škoda:

Svěží barvy, jasný styl otevřenost a transparentnost, právě tím se vyznačují nové prodejní prostory autosalonů Škoda. Bily navržené tak, aby umožňovali optimální proces péče o zákazníky. Tento koncept nabízí rychlou, přímou a jednoduchou komunikaci se zákazníkem. Měl by evokovat u zákazníka hlavně pocit zážitku. Klíčovou součástí showroomu je tzv. Highlight stěna naproti vchodu.

Skládá se z dvou sekcí:

Nahoře je velké logo značky, dole grafické motivy. Dále se zde nachází uvítací zóna, kde by měl být každý zákazník přátelsky přivítán, tak aby nemusel sám vyhledávat prvního pracovníka zastoupení značky. Čekací zóna je záměrně vybavená klubovou pohovkou aby se na ní mohl zákazník usadit v případě čekání. Dětský koutek pro ty nejmenší nesmí



chybět v žádném z prodejních center. Nezaháleli ani kolegové, kteří měli na starosti projekční a digitální techniku v tomto konceptu a právě ti navrhli, že zde nesmí chybět konfigurátor vozu. Na diodové obrazovce si zde může zákazník pomocí sofistikovaného programu prohlédnout celou paletu modelů značky Škoda a společně s prodejce si individuálně sestavit vůz podle svých představ.

## Plány implementace nového designu prodejních center ŠKODA AUTO a.s.:

Do samotného vývoje nového konceptu byli zapojeni i samotní prodejci značky a to způsobem vyplňování anket, které prostřednictvím interní komunikace zasílaly právě na oddělení prodeje a marketingu firmy. Celkem bylo zohledněno více než 5000 podnětů od obchodníků z celého světa. Finální koncept byl odsouhlasen a první pilotní obchodní místa přešli na nový design již v roce 2013. Do konce roku 2018 by se měl tento projekt aplikovat celoplošně, podle strategického scénáře tohoto projektu, který byl individuálně uzpůsoben pro jednotlivé země.

Tímto projektem se společnost Š.A. snaží nabídnout svým zákazníkům jistou úroveň komfortu a lepšího standartu. Je si vědomá faktu že image firmy je nedílnou součástí PR kampaně na místních ale i světových trzích.

## 8.5 Historie značky Škoda

Historické kořeny značky Škoda sahají až do roku 1885, kdy dva zakladatelé pan Václav Laurin a pan Václav Klement zakládají manufakturu na výrobu a opravu kol. V té době se jejich produkty vyrábějí ještě pod značkou „Slavia“

Obrázek 7: Archivní fotografie z r. 1895 – intranet Škoda

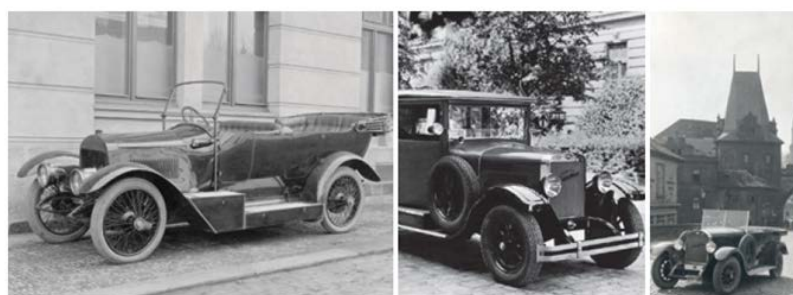


Zdroj: Škoda Auto, online, cit.2017-01-09

Firma L & K vylepšuje „motocykly“ bratří Wernerů a zahajuje produkci motorizovaných dvoukolek. Jsou to první motocykly vyráběné v Rakousku-Uhersku. Laurin vyvíjí do té doby nevídanou konstrukci pro motocykly tím, že konstruuje rám kolem motoru a všechny ovládací prvky umísťuje u řídítek, v dosahu řidiče.

V roce 1906 technickým vývojem a ve snaze udržení nových trendů zahajují sériovou výrobu automobilů.

Obrázek 8: Archivní fotografie z r. 1905 – intranet Škoda



Zdroj: Škoda Auto, online, cit.2017-01-09

Je založena akciová společnost Laurin & Klement. Na trh přichází úspěšný čtyřválcový model L & K typu F. Podnik nabízí již devět

různých modelů, od malého dvouválcového osobního vozu přes čtyřválcový závodní vůz až k transportérům a omnibusům. Motor typu FF – sestavený ze dvou čtyřválcových agregátů modelu F – je jedním z prvních osmiválců světa.

V roce 1924 na přání české vlády začíná firma L & K se stavbou leteckých motorů a o rok později dojde k fúzi společnosti Laurin & Klement se Škodovými závody v Plzni, založenými inženýrem Emilem Škodou. Automobily firmy Laurin & Klement od tohoto momentu začínají nosit logo s okřídleným šípem.

Obrázek 9: Archivní fotografie z r. 1925 – intranet Škoda



Zdroj: Škoda Auto, online, cit.2017-01-09

V letech 1934 - 1945 s typy vozů Popular, Rapid a Superb přináší Škoda na trh novou úspěšnou generaci vozů s moderním centrálním trubkovým rámem a motory OHV. Popular se vyvíjí k českému lidovému vozu a poprvé překračuje hranici 5000 vyrobených aut jedné modelové řady. Objevuje se Škoda 995 Popular. Tato “Škoda pro lid“ je brzy pojmenována Liduška – dívčí jméno, ve kterém zaznívá slovo

„lidový“. S vypuknutím druhé světové války je civilní produkce utlumena. Celý koncern se dostává pod „Reichswerke Hermann Göring AG“.

Obrázek 10: Archivní fotografie z r. 1935 – intranet Škoda



Zdroj: Škoda Auto, online, cit.2017-01-09

Dále následují Sedan 1200. Novinkou je celokovová karoserie místo dosavadních kombinovaných konstrukcí ze dřeva a plechu. Pontonová karoserie se v celé Evropě prosazuje až na konci 50. let. Škoda modernizuje konstrukční řady 440, 445 a 450. Zároveň dochází k přejmenování modelů, které se nyní nazývají Octavia, Octavia Super a Felicia.

V roce 1991 proběhne ve firmě historicky druhá fúze s koncernem Volkswagen a převod národního podniku na akciovou společnost.

Obrázek 11: Archivní fotografie z r. 1991 – intranet Škoda



Zdroj: Škoda Auto, online, cit.2017-01-09

V roce 2011 zavádí společnost Škoda Auto novou podobou značky a vstupuje do největší modelové ofenzivy ve své historii.

Obrázek 12: Archivní fotografie z r. 2014 – intranet Škoda



Zdroj: Škoda Auto, online, cit.2017-01-0

## 9 SPOLEČNOST ŠKODA AUTO A.S. NA AUTOMOBILOVÉM TRHU RUSKÉ FEDERACE

Celý koncern Volkswagen je v Ruské federaci zastupován společností Volkswagen Group Rus, která zaštiťuje jednak výrobu vozů, ale i jejich prodej, dodávky a nákupů náhradních dílů a dílů pro výrobu. Společnost Škoda Auto je jejím přímým akcionářem s podílem 16,8 %, zbylí podíl vlastní koncern Volkswagen. V Ruské Federaci má společnost Škoda závod v Nižním Novgorodu a částečně dodává některé díly ve formě CKD rozložených vozů také do závodu VW ve městě Kaluga. Škodě se zde tak daří vyrábět vozy v plném cyklu, který počíná průjezdem ve svařovně, následně provozem lakovny a montáží, kde se vozy značky Škoda kompletují. V současné době ve městě Kaluga sjíždí model Fábria a Rapid. V závodě v Nižním Novgorodu měla společnost Škoda záměr využít a získat rychlé výrobní kapacity, které získala partnerstvím se společností GAZ Group.

Obrázek 13: Volkswagen Group Rus – intranet Škoda



Zdroj: Škoda Auto, online, cit.2017-01-09

GAZ Group je tradiční Ruský výrobce automobilů s více než 80 letou historií. Společně s tímto partnerem dokázala společnost Škoda za 24

měsíců od podpisu kontraktu zahájit výrobu svých vozů. Prvním zde vyráběným modelem na podzim roku 2012 byl Škoda YETI a půl roku nato Škoda OCTAVIA nové generace, nyní (za plného provozu) zde probíhá přestavba výrobních technologií pro výrobu modelu KODIAQ.

Spolupráce probíhá tak, že Škoda a VW dodávají výrobní komponenty a díly, GAZ Group vozy svařuje. Dále tyto svařené karoserie procházejí procesem lakování a montáže. Následně opět společnost Škoda provádí (na konci výrobního toku) 100% kontrolu kvality a uvolňuje kompletní vozy k prodeji zákazníkovi.

Hlavní přednosti spolupráce je rychlé získání kapacity v Ruské federaci bez nutnosti stavět nové závody s veškerou infrastrukturou. Druhým faktorem, který přispěl k spolupráci s firmou GAZ je jeho poloha, která se nachází uprostřed jedné z nejvýznamnějších automobilových oblastí v Rusku. V bezprostředním okolí působí velké množství potencionálních dodavatelů. Další výhodou spolupráce se společností GAZ je rovněž dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků v oblasti automobilového průmyslu.

Společnost Škoda má v Nižním Novgorodu zastoupení ve společnosti Volkswagen Group Rus více než 60 stálých zaměstnanců z Čech.

Dalších více než 100 zaměstnanců je připraveno k výjezdu z domovských závodů v Mladé Boleslavi a Kvasin pro účel náběhové podpory.

Tyto zaměstnanci jsou funkčně zařazeny do tzv. „náběhových týmů“ a jsou nepostradatelnou kapacitou při spouštění nových výrobních kapacit doma i kdekoliv v zahraničí. Hlavní výhodou zřízení takovýchto týmů pracovníků, je vysoký stupeň operativní flexibility a schopnosti společnosti Škoda umět rychle a efektivně nabíhat a vybíhat nové modelové řady automobilů kdekoliv na světě. Jejich členové tak nasbírají cenné zkušenosti, které mohou dále uplatnit po návratu zpět do mateřského závodu, nebo na dalších projektech v jiných zemích.

Při expanzi na jakýkoliv světový trh v rámci globalizace je nezbytné se orientovat v etiketě jednak při jednáních, nebo při samotném vystupování. Naše pravidla etikety jsou často založena jen na konvenci a

tradici. Pravidla chování v asijských zemích ovšem vycházejí z náboženských předpisů a nelze je tudíž obejít. Styky s jinými kulturami jsou a budou stále častější, to je běžný důsledek globalizace. Média a letadla nám umožňují navštívit nejrůznější země po celém světě. Abychom je lépe poznali, nebo v nich dokonce uspěli, musíme rozumět mentalitě jejich obyvatel a znát jejich pravidla chování. Na obchodním trhu RF se nejčastěji můžeme setkat s níže vyjmenovanými obchodními partnery a proto je zde popsán způsob vhodného chování.

### Jednání s Ukrajinským obchodním partnerem:

Na východě hovoří rusky téměř každý a použití ruštiny je přirozené. S Ukrajincem je možné hovořit téměř na libovolné téma, pokud je zajímavé pro obě strany, nedoporučuje se však klást příliš osobní otázky, je možné použít i humor. Poměrně rádi cestují, rádi se nechávají hostit, pohostinnost však na Ukrajině vždy oplatí.

Ukrajinci většinou jednají v týmu, málokdy vyjednává samostatný zástupce. Samotné jednání začíná podáním ruky, které je pro ukrajinské obchodníky charakteristické. Ruce si podávají i několikrát za den. V určitých případech ukrajinští obchodníci líbají ženě ruku. Většinou jde o ženu jim osobně dobře známou a jimi váženou. Při podání ruky se často pronášejí zdvořilostních fráze, následuje představování. Ukrajinští partneři jsou na jednání většinou připraveni, i když si vyhrávají právo na improvizaci, vždy se snaží poukázat na přednosti svých výrobků, a to zejména cenové. Ukrajinští obchodníci jsou velmi trpěliví, dávají přednost dlouhým jednáním. Při jednáních se tváří vážně, chladně a rezervovaně. Jsou to spíše byrokraté, smlouvy jsou velmi obsáhlé. Pokud se něčím řídí, pak pouze tím, co je ve smlouvě. Ukrajinci jsou v jednání neúprosní a nikdy nespěchají s ústupky, jsou si vědomi rostoucí



ceny ústupku v čase, nechávají si značný prostor mezi výchozí pozicí a svým cílem. Jsou jen těžce přístupní byť i rozumným kompromisům.

### Jednání s Ruským obchodním partnerem:

Velká část zejména mladších obchodníků je zcestovalá a „světa znalá“, takže se určitě nevyplatí je podceňovat. Mají logické a koncepční myšlení, přehled o trhu a anglosaský styl jednání jim není cizí. V odlehlejších oblastech je samozřejmě situace poněkud odlišná, tam se jedná o směsici evropsko-sovětského a někdy i muslimsko-orientálního přístupu. Česko mělo dosud v Rusku velmi dobré jméno a obdiv. Vzhledem k tomu, že jsme rovněž Slované, jednají s námi rádi. Jsou velmi pohostinní a srdeční. Je vnímáno velmi negativně, pokud odmítneme pozvání na oběd či večeři. Předpokladem dlouhodobého úspěchu je důvěra a přátelské vztahy. Šanci na úspěch může výrazně zvýšit předchozí dobrá zkušenost či doporučení důvěryhodné osoby. Osobní kontakt je nezbytný. Rusové si velmi potrpí na ceremoniálnost a byrokratické procedury, mají rádi dlouhé úvodní projevy, se začátkem jednání nikdy nespěchají. Vhodnými tématy pro úvodní poznávací konverzaci jsou světová politika, změny v Rusku, sport, kultura případně rodina. Rusové jsou velice hrdí na svoji architekturu, balet, divadlo apod. Pokud nešetříme chválou, úspěch je zaručen. Naopak není vhodné mluvit o některých údobích ruských dějin, např. stalinismu, rok 1968 apod. Rusové téměř vždy jednají v týmu v čele s vysokou formální autoritou.

Je dobré se pokusit taktně na začátku vyjasnit kompetence a zabránit tak taktice „omezené pravomoci“, kterou někdy Rusové praktikují. Ruská strana se na jednání určitě dobře připraví. Je dobré obstarat maximum informací o ruském partnerovi předem. Ruští obchodníci jsou velmi trpěliví, dokážou být srdeční a zdvořilí. Na druhou stranu někdy

vystupují chladně, jednají velmi tvrdě a kompromis považují za známku slabosti. Jako součást obchodní taktiky může být popuzené, a arogantní chování a vytváření dojmu, že jsou „zneužívání“ či „okrádání“. Jde však primárně o snahu partnera znervóznět a zastrašit tak, aby ustoupil jejich požadavkům. Inklinují výrazně k jednání typu „win-lose“, konflikty jim nevadí, rádi a často říkají „ne“. Dalším trikem, který používají, je tzv. „jeden navíc“, tedy dodatečný, na poslední chvíli vznesený požadavek, s nímž přijde ve chvíli, kdy se vám už zdálo, že jste se dohodli. Dojde-li k podpisu smlouvy, její ustanovení většinou dodržují, řídí se však pouze jejím doslovným zněním – formulaci je tudíž potřeba věnovat velkou pozornost. Většinou se také vyplatí zvolit si partnera s těsnými kontakty na místní administrativní orgány.

### Jednání s Muslimským a Arabským obchodním partnerem:

Arabští obchodníci patří mezi nejzdatnější a nejzkušenější vyjednavče. Uvažují velmi racionálně, jejich základními hodnotami jsou poctivost, solidnost, dodržování dohod. Přestože se někdy tváří, jakoby problematice vůbec nerozuměli, nelze je v žádném případě podceňovat.

Mnozí z nich jsou absolventy prestižních univerzit s bohatými zkušenostmi z mezinárodního obchodu. Arabové (zejména ti mladší a středního věku) většinou umějí velmi dobře anglicky, což je pro nás velká výhoda. Pokud by byl třeba tlumočnick z arabštiny, většinou ho zajišťuje arabský partner. Znalost arabštiny tedy není bezpodmínečně nutná, nicméně je výhodou.

Respektování zvyklostí v oblékání je při návštěvě arabských zemí nezbytné. Arabové- muži se oblékají do dlouhých košil, které sahají až ke kotníkům (dišdaša). Většinou mají bílou barvu, v zimě se tu a tam objevují i barevné nebo pruhované vzory. Hlavu zakrývá kus látky (gutra), většinou v bílé barvě, nebo červeno-bílé šachovnice. Pod ní se

nosí ještě malá čapka (taqia). Aby gutra držela na hlavě, obmotává se pevným černým provazem (agal). Šejkové a další vážení muži si přes dišdašu – zejména při slavnostních a oficiálních příležitostech – oblékají ještě lehký dlouhý plášť (abba, bišt). Ten bývá tmavé barvy, nejčastěji černý, někdy se zlatým lemem, případně celý zlatý. Tradiční ženský oděv v arabském světě, který se nosí na veřejnosti, zahaluje celou postavu od hlavy až k patě. Tento plášť se nazývá abája. Přes hlavu se pak nosí ještě velký černý šátek (hidžáb, šajla). Některé ženy si jím zahalují i tvář, některé nosí dokonce černé rukavičky. Nezřídka lze potkat na ulici ženy, z nichž není vidět víc než jen oči. Zvláště starší ženy si zakrývají tvář speciální maskou (burka), složenou z plíšků zlaté barvy. Pod ní pak není vidět čelo, obočí, nos, tváře, ani ústa. Pod abájou mohou ženy nosit, co sem jim líbí a v čem pak chodí doma nebo v ženské společnosti. U mužů z Evropy se očekává kvalitní a střídme oblečení - nejlépe světlý či tmavý oblek s bílou košilí (může mít krátký rukáv) a decentní kravatou. Ani ve volném čase se na veřejnosti nedoporučuje nosit šortky či trička bez rukávů (v Saudské Arábii byste mohli mít velký problém s tzv. mravnostní policií). V žádném případě si nesmíte obléknout tradiční arabský oděv (byť je pro místní klima velmi příjemný a pohodlný) – bylo by to považované za zneuctění národního symbolu. Ženy by měly zvolit rovněž velmi decentní a střídme oblečení spíše nevýrazných barev, které zahaluje ramena, ruce a nohy až po lýtka. Výstřih je nežádoucí. Vlasy musí být upravené, líčení střízlivé (byť arabské ženy se líčí velmi výrazně). V Saudské Arábii musí i ženy – cizinky na veřejnosti či při obchodním jednání nosit na normální oblečení tenký černý plášť, který ženu zahaluje od krku až po kotníky (abája) a zároveň musí mít vlasy skryté pod černým šátkem (khimár). Arabský partner nepodává ženě ruku, pokud ano, je to výrazem snahy jednat "západně". Na společenské akce nejsou ženy zvány, nebo se striktně baví muži a ženy odděleně. V tradičních muslimských zemích (např. v Saudské Arábii) ženy nesmějí řídit automobil. Pokud přijíždíme na jednání autem, mělo by být minimálně z vyšší střední kategorie. Osobní kontakt má při obchodování

s arabskými partnery zásadní význam. Bez něho nelze získat jejich důvěru a dosáhnout úspěchu při obchodním jednání. Nejvhodnější k návštěvě jsou zimní měsíce, kdy je podnebí snesitelné. Nepřípustné je přijet v období svátků, zejména během postního měsíce ramadánu. Pracovními dny jsou sobota až čtvrtek, v úřadech a některých podnicích od soboty do středy, s obvyklou pracovní dobou od 8 do 16.30 hod, během ramadánu se však uplatňují specifická pravidla. Pracovní doba je přerušována modlitbami, jež trvají 30 – 40 minut a probíhají ve všední dny v zásadě 6x denně, v pohyblivém čase (fadžr - šrúk - dhúr - asr - maghreb - išha). Schůzky je třeba si domluvit předem. Je třeba upozornit na to, že arabští partneři upřednostňují faxovou komunikaci před e-mailem. To však není výrazem nějaké technické zaostalosti, protože nejnovější techniku mají k dispozici. Důvodem je skutečnost, že Arabové považují faxovou zprávu, kterou přinese Office boy manažerovi jako hmotný doklad na rozdíl od virtuálního e-mailu. Jen písemná komunikace však nestačí. Je dobré být s partnerem v kontaktu i telefonicky, např. si ověřit, zda obdržel katalog či nabídku, zeptat se na jeho názor a zároveň si s ním prostě jen tak pohovořit. Jakmile během rozhovoru zjistíme, že nabídka partnera zaujala je čas ho osobně navštívit, protože obchody vznikají pouze na základě vytvořené vzájemné důvěry během opakovaných osobních setkání. V žádném případě však není možné předpokládat, že k uzavření obchodu dojde po uskutečnění jedné návštěvy. Na služební cestu by měl přijet vždy pracovník (pracovníci), který má schopnost odpovídat na dotazy partnera přímo na místě a má i dostatečné rozhodovací pravomoci. Dostat se na arabský trh s prodejem produktu bez toho aniž by vás zastupoval tamní “sponzor – distributor”, je téměř nemožné. Vlády tyto systémy podporují, kontrolují “arabské zastoupení” a zajišťují tak práci “svým” lidem. V některých zemích (např. Saudská Arábie) je dokonce místní zástupce vyžadován zákonem. České resp. slovenské firmy se nemohou sami a přímo ucházet o státní zakázky a tendry. Stejný požadavek platí např. i při založení firmy. Většinový podíl musí mít vždy místní člověk

(platí např. i v SAE). Arabové jsou tvrdí businessmani, ale loajální. Dlouho vás budou zkoušet a testovat, než se obchod uskuteční. Pokud byste však jednali zároveň s více potenciálními partnery, s největší pravděpodobností si uzavřete na daný trh dveře. Oproti zvyklostem v Evropě je důležité vědět, že Arabové očekávají, že iniciativa musí vždy vycházet z naší strany, občas se musíme připomínat, nejen telefonicky, ale i osobní návštěvou. V případě, že tak nečiníme, dají přednost spolupráci s někým, kdo splňuje jejich očekávání.

Při opakovaných návštěvách v regionu se vyplatí zřídit si mobilní číslo u místního mobilního operátora. Vyplatí se to po společenské, obchodní i ekonomické stránce. Na schůzku musíme přijít včas, byť arabští partneři dochvilností nevynikají. Při oslovování je doporučeno řídit se anglickými zvyklostmi tj. použít Mr. Mrs. nebo Miss. Hojně se zde používají tituly, a dávají se najevo majetkové poměry obchodníků. Vizitky by měly být potištěné oboustranně – z jedné strany v arabštině, z druhé v angličtině. Nesmíme zapomenout uvést akademické tituly a pracovní funkci. Obchod v arabských zemích je založen především na emocích a dobrých osobních vztazích, řídí se více srdcem než fakty. Vyjednávání je nejen součástí vlastního obchodu, má též společenský význam a především je základním kamenem dobrých osobních a následně obchodních vztahů. Arabové hodně gestikulují, jejich projev je velmi emocionální, rádi přehánějí, velmi rádi používají arabská přísloví a moudra, kterých znají stovky. Tzv. „tlačení na pilu“ je v arabském světě nepřijatelné. Čas tu plyne diametrálně jinak, nejlépe to vystihuje arabské přísloví: „Evropané mají hodinky, Arabové mají čas...“. Obchodní jednání bývá často přerušované např. jinými povinnostmi našeho hostitele, ale třeba i modlitbami. Není tedy výjimečně, když se protáhne do pozdních nočních hodin, zejména pokud jsme pozváni na jednání k obchodnímu partnerovi domů. V každém případě se vyplatí trpělivost, i když někdy můžeme mít pocit, že jsme v jednání příliš nepokročili. Výsledný efekt v podobě uzavření zajímavého kontraktu určitě stojí za to. Zvláštní kapitolou je jednání o ceně. Vždy si musíme vytvořit

dostatečnou rezervu pro negociaci. Doporučuje se cenu nadsadit minimálně o 30 %, někdy dokonce až o 50%, abychom měli při dalších střetnutích prostor pro ústupky, dokonce i v již dohodnutých podmínkách (např. množstevní slevy, doprava, místo určení atd.). Je však třeba si uvědomit, že arabský obchodník se na jednání připravuje důkladným prostudováním konkurenčních cen. V případě, že bychom sdělili již „finální“ (tj. pro nás nejnižší možnou cenu), s největší pravděpodobností nám ji náš protějšek nebude věřit. Dokonce to v něm vyvolá dojem, že ho chceme připravit o nějakou výhodu, kterou by mohl získat vyjednáváním. Na to jsou Arabové velmi citliví, protože smlouvání je součástí jejich kultury. Velmi důležité pro vytvoření přátelských vztahů jsou i dárky. Arabové mají velmi rádi originální české sklo (mimochodem velmi dobře se v něm vyznají). Při návštěvě doma je vhodné přinést dárek i pro ženu (např. květy, ne však řezané) a děti hostitele (např. krabičku sladkostí).

### Jednání s Čínským obchodním partnerem:

Pokud budeme obchodovat s čínskými partnery, je nezbytně nutné připravit si notnou dávku energie, času, odhodlání a chuti sbližovat se. V Číně totiž nedochází k uzavření obchodu po několika málo jednáních v zasedacích místnostech, konferenčních hovorech či komunikaci prostřednictvím emailu. K uzavření smluv dochází po mnoha hodinách osobních schůzek (ty zcela přesahují rozsah evropského pojetí obchodního jednání), mnoha vyměněných dárcích a bezpočtu přípitků. Říká se, že dobré obchody se dělají s dobrými přáteli. Číňané by na to nejspíš řekli, že nejlepší obchody se dělají s nejlepšími přáteli. Číňané jsou velmi emočně a vztahově orientovaní a proto nejdříve navazují vztahy, poznávají své protějšky, budují důvěru a mnohdy i partnera podrobí různým skrytým zkouškám. Teprve poté přejdou k jádru věci a začnou dělat vlastní obchod. V tomto prostředí neexistuje žádná zkratka

či snazší cesta, taková je realita a čínská mentalita. Kdo chce být v Číně úspěšný, měl by ji beze zbytku respektovat. Vstup na čínský trh je obtížný. Chceme-li uspět, musíme být systémoví a důslední. Vhodnou strategií je postupné pronikání na trh na základě doporučení významných firem či osob. Důležitá je i prezentace naší firmy s důrazem na dlouhodobost. Klíčem je trpělivost, která je spolu se skromností, slušností, vytrvalostí a vysokou psychickou odolností jednou z tradičních čínských vlastností. Číňané v obchodním styku uznávají ohleduplnost, dodržování pravidel a respektování protokolárních zvyklostí. Přesto jsou považováni za jedny z nejtvrdějších vyjednávačů na světě. Jsou velmi dobře argumentačně vybaveni a za svým rozhodnutím si dokážou nekompromisně stát. Pokud musí udělat ústupek, pak určitě až v poslední možné chvíli. Na druhé straně umějí naslouchat věcným argumentům druhé strany. V průběhu jednání je nutné ověřovat si, zda partner pochopil náš sled myšlenek. Říká se o nich, že k návrhům se nejdříve vyjadřují jako k celku a teprve pak přistupují k jednotlivostem. Preferují jednání ve větších týmech, o konkrétních podmínkách obchodu, zejména ceně, se dlouho smlouvá.

První nabídnutá cena se nikdy nepřijímá, protože bývá nadsazená. K získání čínského partnera je třeba více času, obchodní partnerství pak vzniká zejména na základě osobních vztahů, jsou potřebné časté schůzky, zasílání pozorností a vše musí stále provázet klid, vstřícnost a srdečnost. Je nutné předem znát pravomoci členů týmu, s nímž jednáme. Typickým jevem při jednání s Číňany je snaha vyhnout se negativní přímé odpovědi, nechávají si vždy otevřená zadní vrátka a nedočkáte se od nich – alespoň zpočátku – jasného „ano“ či „ne“. Zápornou odpověď bychom měli stejně jako oni obejít tak, aby byla přijatelná, ale zřetelná, např. „Je to obtížná situace, udělám vše, co bude v mých silách, ale nejsem si jist ...“ Při neznalosti této tradice může dojít k omylu. Stává se totiž, že čínský partner přislíbí určitou spolupráci jen v rámci zdvořilosti, přičemž o nabídku ve skutečnosti nemá zájem. Často může být obtížné dostat z nich pravdivou informaci – ne proto, že by vám chtěli lhát, ale

proto, že instinktivně říkají to, co si myslí, že chcete slyšet. Prostě říci nepříjemnou věc je pro Číňana velmi obtížné. Přátelské ovzduší jednání by mohla narušit i snaha jednání jakkoli časově omezovat. K jednání patří i jídlo. Tradičním způsobem čínského stolování je sezení u velkých kulatých stolů, na jejichž otáčivý střed je servírováno nezměrné množství rozličných pokrmů. Každý ze stolovníků se obsluhuje sám dle své chuti. Kromě jídel, která jsou již „notoricky“ známá po celém světě jako jsou kupříkladu kung-pao, šuei-ču-žou a další jsou zde často servírovány i místní delikatesy, mezi nimiž nechybí třeba hadi, holubi, želvy a další. Při těchto společných akcích je vhodné překonat ostych z používání tradičních hůlek a jíst jejich pomocí. Žádat obsluhu o příbor není příliš vhodné, na Číňany to totiž může působit jako negativní postoj k jejich stolovací kultuře. Není potřeba obávat se nějakého faux pas, jelikož i zkušeným čínským hostitelům se někdy stane nehoda a jídlo skončí jinde než na talíři, zamaže stůl, v horším případě případně potřísní oděv vedle sedícího spolustolovníka (zejména v případě nudlí). Nic z výše uvedeného není v Číně chápáno jako poklesek proti etiketě či slušnosti, naopak je to bráno jako naprosto přirozená součást stolování. Velmi důležitým pravidlem při obchodním obědě či večeři s čínskými protějšky je nedojídat. To prakticky rozporuje přístup většiny Čechů, pro něž nedojíst znamená, že jídlo nebylo dobré, což může způsobit urážku hostitelky/hostitele. Neznalost tohoto čínského stolovacího specifika může způsobit nemalé obtíže, od rozepínání knoflíků a opasek až po nevolnosti způsobené přejedením. Důvodem je skutečnost, že Číňané objednávají různá jídla ve velkém množství, zpravidla o 25% až 40% více než je daná společnost reálně schopná zkonzumovat. Pokud si

hned od začátku nejste vědomi pravidla nedojídat a jako protistrana se snažíte převážnou část jídla na stole sníst (právě proto, aby se hostitel necítil dotčen), budou Číňané doobjednávat další a další pokrmy a paradoxně to zapříčiní zcela opačný efekt, než bylo původně zamýšleno. Pokud se totiž u takového oběda či večeře dojí většina toho, co bylo původně naservírováno, pro hostitele je to znamení, že Vás málo uctil.



Na stole tedy vždy musí zbyť větší než malé množství jídla a běžný Evropan se musí oprostít od pocitu provinilosti, že jde o plýtvání. Jasným signálem toho, že se takováto schůzka chýlí ke konci, je chvíle, kdy dá čínská strana pokyn k servírování vodního melounu. Toto ovoce je u Číňanů velmi oblíbené a zpravidla každý obchodní oběd či večeře jeho podáváním končí. Ve chvíli, kdy obsluha přinese na stůl meloun, je vhodné si kousek vzít a současně přistoupit k závěrečnému poděkování hostiteli za příjemnou a konstruktivní schůzku. Je všeobecně známo, že Číňané mají geneticky sníženou toleranci vůči alkoholu. Lze však s jistou mírou nadsázky konstatovat, že jeho častější konzumací jakýmsi „tréninkem“, se dá tolerance vůči alkoholu zvýšit. V Číně se dokonce říká, že ten kdo chce dělat velký business či vysokou politiku, se musí naučit pít alkohol. U obchodních jednání, která probíhají v restauracích, se k jídlu vždy servíruje červené víno (při běžných privátních příležitostech Číňané alkohol nekonzumují), přičemž je potřeba zmínit, že čínské červené víno patří k jedněm z nejlahodnějších na světě, což je všeobecně málo známo. Číňané Vám nikdy nenaservírují bílé víno a to i z důvodu toho, že bílá barva je pro ně barvou smutku. Naproti tomu barva červená symbolizuje štěstí (například i čínské nevěsty bývají oděné do červené, nebo mají alespoň červený šál či střevíce). Pokud se jednání ubírá správným směrem, pokud jste si získali přízeň svého čínského partnera a hostitele, začnou se skleničky vína při častých přípítcích (doprovázených slovem „kampei“, neboli „dnem vzhůru“) pít „na ex“. Je velmi důležité držet vlastní skleničku oběma rukama (stejně jako například vizitky při jejich předávání) a při ťukání ji dávat níže než je sklenička toho, s kým si připijíte. To je jeden z projevů respektu, kterého si Číňané velmi považují. Někdy chce i hostitel oplatit úctu svému zahraničnímu partnerovi a tak při ťuknutí jde i se svou sklenicí hlouběji, což se může změnit v úsměvný „duel“, kdo projeví větší úctu a klesne svou sklenicí níže. V případě, že je jednání velmi úspěšné, podpis smlouvy či jiná oficiální dohoda je již na dohled, může Vám čínský protějšek projevít úctu z nejvyšších, a to tradičním čínským

alkoholickým nápojem Moutai. Moutai je velice drahý destilát (pro běžného obyvatele Číny.

## 10 APLIKACE METODOLOGIE

### 10.1 PESTLE analýza konkurenčního prostředí a rivality v odvětví na trhu Ruské federace.

Politické faktory:

- Politická situace - analýza dosavadního vývoje: Federace - federální shromáždění je dvoukomorový parlament. Rada federace je horní komorou a Státní дума je dolní komora, která je volena na dobu pěti let.
- Politická situace – předpoklad dalšího vývoje: Politická stabilita, i když si RF jako celek poměrně často řeší etnické problémy svých národnostních skupin v rámci republik.
- Složení vlády - analýza dosavadního vývoje: V současnosti jsou v Dumě zastoupeny strany Jednotné Rusko (49,29 %), Komunistická strana Ruské federace (19,20 %), Spravedlivé Rusko (13,25 %) a Liberální demokratická strana Ruska (11,68 %).
- Složení vlády – předpoklad dalšího vývoje: Politická strana Jednotné Rusko v čele s prezidentem Vladimírem Putinem se snaží mít dlouhodobě zastoupení v ruské dumě kole 50% tak aby mohl kontrolovat a ovládat dění v státě
- Daňová politika - analýza dosavadního vývoje: Od 1. 1. 2009 platí snížení federální části daně ze zisku z 24 % na 20 %, zvýšení odpisové sazby z 10 % na 30 % a regionálním vládám je umožněno snížit drobným podnikatelům se zjednodušenou daňovou procedurou jednotnou daň ze zisku z 15 % na 5 %.

- Daňová politika – předpoklad dalšího vývoje: S cílem daňových stimulů se předpokládají změny v následujících směrech:
  - Podpora investic a rozvoje lidských zdrojů: zdokonalení systému zdanění operací s cennými papíry, vytvoření zvláštních daňových režimů pro malé a střední podnikání, provedení nezbytných daňových úprav u spotřební daně, ve sféře těžby surovin, nemovitostí aj. s cílem zvýšení rozpočtových příjmů, optimalizace v oblasti regionálního a místního zdanění, další zdokonalení systému daně ze zisku, zdokonalení systému daňové administrace, přehodnocení systému.
  
- Daňový systém RF - analýza dosavadního vývoje: Daňový systém RF tvoří daně federální, regionální a místní. Jejich legislativní podoba je publikována v Daňovém kodexu RF.
- Daňový systém RF - předpoklad dalšího vývoje: Připravovaná daňová reforma
  
- Licence, certifikáty a předpisy pro dovoz - analýza dosavadního vývoje: Dovoz do RF je spojen s řadou netarifních obchodních opatření, jako jsou kvóty, dovozní a jiné licence, veterinární a fytosanitární opatření
- Licence, certifikáty a předpisy pro dovoz - předpoklad dalšího vývoje: V rámci přetrvávání a prohlubování ekonomických a hospodářských sankcí s EU je předpoklad zpřísnění těchto předpisů.
  
- Vstup RF do OECD - analýza dosavadního vývoje: Kvůli ruskému protiprávnímu jednání vůči UA (Krymu), byla veškerá přístupová jednání ze strany OECD na počátku roku 2014 pozastavena
- Vstup RF do OECD - předpoklad dalšího vývoje: Vstupu RF do OECD je v blízké budoucnosti v rámci zavedení sankcí vůči RF nereálný.

## Ekonomické faktory:

- Stav Ruské ekonomiky - analýza dosavadního vývoje: Rusko má stále, i po obtížných 90. letech, klíčový význam ve světovém hospodářství. Od roku 1999 zažívá ekonomický růst, na němž se podílí jak zdražení surovin na celosvětových trzích, tak i restriktivní politika vlády vůči dovozu. Rusko má tak aktivní obchodní bilanci: více vyváží, než dováží.
- Stav Ruské ekonomiky - předpoklad dalšího vývoje: V rámci spolupráce a orientace se RF na východ, spolupráce a vazby s Čínou je předpokladem posilování a růst ekonomiky RF.
  
- Rating - analýza dosavadního vývoje: Díky tomu OECD postupně přeřadila Rusko ze 7. rizikové kategorie v roce 1999 (země s nejvyšším podnikatelským rizikem) až do 3. kategorie, ve které se nachází v současnosti. Přes negativní dopady globální finanční a ekonomické krize zůstala RF přitažlivým teritoriem pro zahraniční investory, po anexi Krymu se investiční rating RF snížil.
- Rating - předpoklad dalšího vývoje: Nadále mírné snižování ratingu RF (dostat svým závazkům vůči věřitelům).
  
- Průměrná faktická pracovní doba – analýza dosavadního vývoje: V roce 2014 činila 7,03 hodiny denně
- Průměrná faktická pracovní doba – předpoklad dalšího vývoje: Vzhledem k tradicím, silným zastoupením odborů v společnosti je předpoklad neměnné pracovní doby i v budoucnu.
  
- Úroveň nezaměstnanosti - analýza dosavadního vývoje: Dosáhla 4,2 mil. lidí (5,6% ekonomicky činného obyvatelstva), z toho počet

oficiálně registrovaných nezaměstnaných činil 0,9 mil. lidí a z toho 0,8 mil. dostávají podporu v nezaměstnanosti.

- Úroveň nezaměstnanosti - předpoklad dalšího vývoje: V budoucnu mírně klesající trend nezaměstnanosti.
- Životní minimum - analýza dosavadního vývoje: V RF ve II. čtvrtletí roku 2014 bylo na úrovni 8192 rublů na měsíc, pro pracující obyvatelstvo 8834 rublů, pro důchodce 6717 rublů, pro děti 7920 rublů.
- Životní minimum - předpoklad dalšího vývoje: V budoucnu mírný růst životního minima.
- Vývoj kurzu Rublu – analýza dosavadního vývoje: Po anexi Ukrajinského ostrova Krym na podzim roku 2014 se vlivem zavedení hospodářských a obchodních sankcí EU a USA poklesla hodnota rublu na 31 Kč za 100 RUB (v současnosti se díky úvěrům RF z Číny a napumpování vládních investic RF do ekonomiky státu pomalu stabilizuje) a aktuálně dosahuje 38,8 Kč za 100 RUB.
- Vývoj kurzu Rublu - předpoklad dalšího vývoje: Výhledový předpoklad vývoje kurzu Rublu na světových trzích je mírné posilování a stagnace (v závislosti vměšování se RF do val. konfliktu na Ukrajině a Sírii).
- Situace s investováním - analýza dosavadního vývoje: Zatímco v roce 2012 zaznamenala ruská ekonomika viditelný pokles investic ze zahraničí, objem zahraničních investic za toto období činil 170,2 mld. USD, což je o 10,1% více než v roce předchozím. Přímé zahraniční investice vzrostly o 39,9% na 26,1 mld. USD. K dalšímu citelnému odlivu zahraničních investic došlo po anexi Ukrajinského ostrova Krym na podzim roku 2014.

- Situace s investováním - předpoklad dalšího vývoje: Předpoklad vývoje investování zahraničních investorů v RF je kvůli Ukrajinské krizi a ochlazení vztahů mezi EU, USA a RF, zavedením sankcí vůči RF stagnující, nebo mírně rostoucí díky orientace se RF na východ.

### Sociální faktory:

- Tradice - analýza dosavadního vývoje: Rusko je mnohonárodnostním státem s paletou nejrůznějších kulturních, etnografických, a historických tradic. Ve vztahu vedoucí – podřízený platí stroze autoritářská pravidla.
- Tradice - předpoklad dalšího vývoje: Není předpoklad změny v tradičním a typickém autoritářském chování.
- Sociální hodnoty - analýza dosavadního vývoje: Žebříček hodnot je analogický s evropskými tradicemi – na prvních místech je rodina, děti a zdraví. Zvláštností je také skutečná vášeň pro slavení svátků všeho druhu – počínaje celospolečenskými, jako je Nový rok nebo Velikonoce, konče úzce profesními, jako je Den horníka nebo metalurga atd.
- Sociální hodnoty - předpoklad dalšího vývoje: Řebříček sociálních hodnot ruského obyvatelstva vychází z historického vývoje na tomto území a je silně poznamenán oběma svět. válkami a režimem CCCP - není předpoklad změny.
- Porodnost - analýza dosavadního vývoje: Úmrtnost stále převyšuje porodnost, takže RF nadále zaznamenává přirozený úbytek

- Porodnost - předpoklad dalšího vývoje: Předpoklad přetrvávání přirozeného úbytku i v budoucnu.
  
- Počet obyvatel - analýza dosavadního vývoje: Ke dni 1.1.2014 činil 143 666 931 lidí a za rok 2013 vyrostl o 318,8 tis. lidí (0,22%).
- Počet obyvatel - předpoklad dalšího vývoje: Díky migraci válkou postižených území na Ukrajině je předpoklad pokračování trendu růstu počtu obyvatel.
  
- Věk - analýza dosavadního vývoje: Ekonomicky činného obyvatelstva činí 15 až 72 let.
- Věk - předpoklad dalšího vývoje: Stagnace průměrného věku obyvatelstva.
  
- Geografické členění RF - analýza dosavadního vývoje: 21 republik, 9 krajů, 46 oblastí, 1 autonomní oblast, 4 autonomní okruhy, 1 pronajímané teritorium.
- Geografické členění RF - předpoklad dalšího vývoje: Díky silnému zastoupení vládní strany v státě je v geografickém členění RF předpoklad stability.
  
- Národní zastoupení RF - analýza dosavadního vývoje:
  - Rusové - 80,9% (111 017tis.)
  - Tataři - 3,83% (5311 tis.)
  - Ukrajinci - 2,03% (1928 tis.)
  - Baškirové - 1,15 % (1585 tis.)
  - Čuvaši - 1,05 % (1436 tis.)
  - Čečenci - 1,04% (1431 tis.)
  - Arméni - 0,86 % (1182 tis.)



- Národní zastoupení RF – předpoklad dalšího vývoje: Díky migraci válkou postižených území na Ukrajině je předpoklad zvyšování počtu obyvatel s Ukrajinskou národností.

### Technologické faktory:

- Výzkum a vývoj v civilním automobilovém průmyslu RF - analýza dosavadního vývoje: Dlouholetá historie aut. průmyslu značek GAZ, LADA atd. prakticky skončila rozpadem SSSR. V dnešním Rusku je oblast vývoje v civilním automobilovém průmyslu zastaralá.
- Výzkum a vývoj v civilním automobilovém průmyslu RF - předpoklad dalšího vývoje: Pokračuje zájem zahraničních výrobců o přenesení výroby na území RF a s tím spojené předávání Know-How a moderních technologií v tomto odvětví.
- Vliv zahraničních výrobců na automobilový průmysl RF - analýza dosavadního vývoje: Ruský automobilový průmysl zažíval v roce 2013 po předcházející krizi nový boom. Počet automobilů zkompletovaných na území RF se meziročně téměř zdvojnásobil.
- Vliv zahraničních výrobců na automobilový průmysl RF - předpoklad dalšího vývoje: Zahraniční investoři se snaží obsadit dynamicky se rozvíjející ruský automobilový trh. Snahu RF uspokojovat deficit po nových technologiích a trendech v automobilovém průmyslu lze předpokládat i do budoucna.

### Legislativní (právní faktory):

- Specifikum v dokladech k celnímu odbavení - analýza dosavadního vývoje: Při celním odbavení dováženého zboží je nutno vedle základních dokladů (dodací list a faktura – zajišťuje odesílatel a celní

deklarace - zajišťuje příjemce) předložit celnímu úřadu další doklady: obchodní smlouvu, průvodní list obchodního případu, tzv. "паспорт сделки" – nástroj kontroly státu proti nelegálnímu vývozu peněz, certifikát shody, potvrzuje soulad produkce a služeb s požadavky státních standardů. Certifikáty vydává Gosstandart RF, v ČR vydávají tento certifikát orgány akreditované v systému GOST. Další certifikáty, jako fyto-certifikát – u některých druhů zboží živočišného a rostlinného původu, hygienický certifikát – pro všechny výrobky určené pro děti (obuv, oděvy, kočárky, hračky, dětský nábytek), bezpečnostní certifikát u některých druhů elektroniky apod.

- Specifikum v dokladech k celnímu odbavení - předpoklad dalšího vývoje: Díky silné byrokracii, umělé zaměstnanosti, tradic a návyků z dob CCCP, těžce proniknutelným novým trendům v optimalizaci procesu, je předpoklad přetrvávání tohoto neprůhledného systému-
  
- Korupce - analýza dosavadního vývoje: Korupce na všech úrovních a téměř ve všech sférách.
- Korupce - předpoklad dalšího vývoje: V RF je absence dostatečně důsledných sankcí vůči tomuto chování, proto je zde předpoklad přetrvávání korupce i v budoucnu.
  
- Vymahatelnost práva - analýza dosavadního vývoje: Kvůli nestandardnosti a mnohdy i neprůhlednosti procesu proclívání, normám, předpisům a nařízením je vymahatelnost práva nízká. Ruské firmy mají tendence klást českým firmám často náročné podmínky pro dodávky (např. odkladů plateb, proclívání zboží, certifikace apod.).
- Vymahatelnost práva - předpoklad dalšího vývoje: Přetrvávání obtížné vymahatelnosti práva.

- Daňový systém RF - analýza dosavadního vývoje: Tvoří jí daně federální, regionální a místní. Jeho legislativní podoba je publikována v Daňovém kodexu RF.

Federální daně a poplatky daň z přidané hodnoty, akcízy (spotřební daně), daň z příjmu fyzických osob, daň ze zisků organizací, daň z těžby nerostných surovin, vodní daň, platby za právo využívat přírodní bohatství a za využívání vodních biologických zdrojů, státní clo.

Regionální daně a poplatky daň z majetku organizací, dopravní daň, daň z hazardních her.

Místní daně a poplatky pozemková daň, daň z majetku fyzických osob.

- Daňový systém RF - předpoklad dalšího vývoje: Vzhledem k struktuře daňového systému a značných příjmů z této oblasti do státního rozpočtu RF je v budoucnu vývoj v tomto systému směrem k zjednodušení nepravděpodobný.

- Veřejné zakázky v RF - analýza dosavadního vývoje: Veřejné zakázky a s tím související aspekty upravuje federální zákon č. 94-FZ z 21.7.2005 ve znění pozdějších předpisů. Oficiální název zákona – "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд"

- Veřejné zakázky v RF – předpoklad dalšího vývoje: Vzhledem k snaze vlády RF o přilákání a zahraničních investorů je zde v budoucnu předpoklad ratifikace tohoto zákona.

## Ekologické faktory:

- Ekologické limity a omezení - analýza dosavadního vývoje: Ve vztahu k přírodě a životnímu prostředí, v RF lze pozorovat určitý pozitivní

posun u mladých a vzdělaných lidí především z větších měst. U ostatních nadále přetrvává lhostejnost.

- Ekologické limity a omezení – předpoklad dalšího vývoje: Do budoucna lze v tomto sektoru očekávat jen velmi omezený či nízký posun k výraznějším změnám, omezením či restrikcím.

Tabulka 1: Shrnutí PESTLE analýzy

Sektor okolí	Vliv	Faktor
Politický	+	Politická situace - stabilní
	+	Složení vlády - stabilní
	-	Daňová politika – připravovaná reforma (finanční navýšení daní)
	+	Daňový systém RF – plánované zprůhlednění
	-	Licence, certifikáty a předpisy pro dovoz – přetrvávání hosp. a ekon. sankcí EU
	-	Vstup RF do OECD
Ekonomický	+	Stav Ruské ekonomiky – růst díky spolupráce RF a Číny
	+	Rating – díky růstu ekonomiky snižování
	0	Pracovní doba
	+	Úroveň nezaměstnanosti
	+	Životní minimum
	+	Vývoj kurzu Rublu
	0	Situace s investováním
Sociální	0	Tradice
	0	Sociální hodnoty

	-	Porodnost – nízký počet novorozenců
	+	Počet obyvatel
	+	Věk – vysoký podíl obyvatelstva v produktivním věku
	0	Geografické členění RF
	+	Národnostní zastoupení – rozmanitost potencionálních zaměstnanců
Technologický	+	Výzkum a vývoj v civilním automob. průmyslu RF - Dlouholetá historie aut. průmyslu značek GAZ, LADA
	+	Vliv zahraničních výrobců na automob. průmysl RF – vysoká poptávka po nových technologiích
Legislativní	-	Specifikum v dokladech k celnímu odbavení – vysoký podíl byrokracie
	-	Korupce – vysoký podíl korupce
	-	Vymahatelnost práva – pro zahraniční investory kvůli neprůhlednosti systému nízká
	-	Daňový systém RF - vysoký podíl daní
	+	Veřejné zakázky v RF – díky připravované ratifikaci zákona který má zajistit přilákání zahr. investorů

Ekologický	+	Ekologické limity a omezení – prakticky žádné, či minimální
------------	---	---

Zdroj: 9.1 PESTLE analýza v RF, cit.2017-01-09

## 10.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí a rivality v odvětví na trhu Ruské federace

Konkurenční rivalita v daném odvětví:

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost. Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste (1 bod - málo konkurentů, 9 bodů - hodně konkurentů)
  - Průměrné odhady expertů (2017 – 6 bodů, 2020 – 7 bodů)
  
- Růst odvětví. Jestliže poptávka po výrobcích v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší (1 bod - vysoký růst poptávky, 9 bodů - malý růst poptávky)
  - Průměrné odhady expertů (2017 – 6 bodů, 2020 – 5 bodů)
  
- Podíl čistého jmění/prodeje. Velké fixní náklady, vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj (1 bod - nízký, 9 bodů – vysoký)
  - Průměrné odhady expertů (2017 – 5 bodů, 2020 – 6 bodů)

- Diferenciace výrobků/služeb. Čím vyšší diferenciace výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější (1 bod - vysoká diferenciace výrobků/služeb, 9 bodů – nízká diferenciace výrobků/služeb)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 3 body, 2020 – 4 body)
  
- Diferenciace konkurentů. Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, etc., pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se objevovat „překvapení“, etc. (1 bod - nízká diferenciace konkurentů, 9 bodů – vysoká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 3 body, 2020 – 4 body)
  
- Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší (1bod - kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích, 9 bodů – velkých)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 1 bod, 2020 – 2 body)
  
- Intenzita strategického úsilí. Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví, systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká (1bod - intenzita strat. úsilí malá, 9 bodů – velká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 3 body, 2020 – 4 body)
  
- Náklady odchodu z odvětví. Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se snaží udržet. Tyto náklady mohou být dlouhodobé kontrakty, nesplacené půjčky, realizované investice, etc. (1 bod - náklady odchodu nízké, 9 bodů – vysoké)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 2 body, 2020 – 3 body)

- Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buďto formou „gentlemanské“ konkurence, nebo „gangsterskými“ formami (1 bod - gentleman typ, 9 bodů - gangster typ)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 8 bodů, 2020 – 7 bodů)
- Šíře konkurence. Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt, jako cena, nebo může být uskutečňována více formami (1 - omezená, 9-široká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 2 body, 2020 – 3 body)

#### Hrozba vstupů do odvětví:

- Economies of scale – úspory z rozsahu. Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevat různými formami, např. redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů atd. (1 bod - málo, 9 bodů – hodně)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 5 bodů, 2020 – 6 bodů)
- Kapitálová náročnost vstupu do odvětví. Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli zde hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. (1 bod - nízký, 9 bodů – vysoký)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 8 bodů, 2020 – 6 bodů)
- Přístup k distribučním kanálům. Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví (1 bod - nízký, 9 bodů – vysoký)



- Průměrné odhady expertů (2017 – 1 bod, 2020 – 1 bod)
- Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. (1 bod - vysoká diferenciace výrobků/služeb, 9 bodů – nízká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 5 bodů, 2020 – 4 body)
- Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle (1 bod - nízká diferenciace konkurentů, 9 bodů – vysoká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 2 body, 2020 – 4 body)
- Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby (1 bod - kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích, 9 bodů – velkých)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 3 body, 2020 – 5 body)
- Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existující konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované, pak je vstup do odvětví obtížnější (1bod - intenzita strat. úsilí malá, 9 bodů – velká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 2 body, 2020 – 4 body)
- Vládní politika. Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika atd.)? (1 bod - náklady odchodu nízké, 9 bodů – vysoké)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 3 body, 2020 – 5 bodů)

- Vývoj po případném vstupu do odvětví (1 bod - omezená, 9 bodů – široká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 9 bodů, 2020 – 7 bodů)

#### Vyjednávací síla zákazníků:

- Počet významných zákazníků. Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká (je to tzv. „uzavřený business“). 1 bod - málo, 9 bodů – hodně.
- Průměrné odhady expertů (2017 – 2 body, 2020 – 3 body)
- Význam výrobku/služby pro zákazníka. Výrobek/služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích (1 bod - nízký, 9 bodů – vysoký)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 3 body, 2020 – 4 body)
- Zákazníkův „switching costs“ (náklady přechodu zákazníka ke konkurenci) Jsou-li vysoké, pak zákazníkova vyjednávací síla je nižší (1 bod - nízký, 9 bodů – vysoký)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 3 body, 2020 – 2 body)
- Hrozba zpětné integrace. Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a kromě jiného začít zásobovat sám (1 bod - vysoká diferenciacce výrobků/služeb, 9 bodů – nízká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 1 bod, 2020 – 2 body)

- Ziskovost zákazníka. Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (1 bod - nízká diferenciacce konkurentů, 9 bodů – vysoká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 3 body, 2020 – 3 body)

#### Vyjednávací síla dodavatelů:

- Počet a význam dodavatelů. Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká (1 bod – velký počet dodavatelů, 9 bodů – malý)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 2 body, 2020 – 3 body)
- Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? (1 bod ano velká hrozba, 9 bodů ne malá)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 7 bodů, 2020 – 8 bodů)
- Význam odběratelů pro dodavatele. Čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů (1 bod - velký význam, 9bodů – malý význam)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 3 body, 2020 – 3 body)
- Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví. Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů (1 bod – nepravděpodobná, 9 bodů – velmi pravděpodobná)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 6 bodů, 2020 – 5 bodů)

- Organizovanost pracovní síly v odvětví. Čím organizovanější (například odbory), tím větší vyjednávací síla (1 bod - nízká, 9 bodů – vysoká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 6 bodů, 2020 – 6 bodů)

### Hrozba substitutů:

- Existence mnoha substitutů na trhu (1 bod – málo nebo žádný, 9 bodů – mnoho)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 4 body, 2020 – 5 bodů)
- Konkurence v odvětví substitutů. Je-li konkurence substitutů v odvětví tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do“ našeho“ odvětví více motivováni (1 bod – nízká, 9 bodů – vysoká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 6 bodů, 2020 – 5 bodů)
- Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? (1 bod - nízká pravděpodobnost, že se objeví, 9 bodů – vysoká)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 8 bodů, 2020 – 8 bodů)
- Vývoj cen substitutů. Budou se zlepšovat, nebo zhoršovat? (1 bod – zhoršovat, 9 bodů – zlepšovat)
- Průměrné odhady expertů (2017 – 8 bodů, 2020 – 7 bodů)

## Vyhodnocení Porterovy analýzy pěti sil:

- ❖ Konkurenční rivalita v odvětví je značná. S výhledem do budoucna se tato rivalita ještě zvýší (pronikání zejména asijských investorů). Důsledkem pomalu se zvyšujícího podílu domácí výroby v odvětví a nasycováním deficitu po výrobě „moderních vozů“ se budou konkurenční společnosti snažit uspokojit tento deficit právě svými produkty. Investorskou společnost zde čeká boj o co nejrychlejší obsazení trhu a udržení těchto pozic.
- ❖ Hrozba vstupů do odvětví je poměrně vysoká. Počáteční absence potřebného Know-How pro produkci v daném odvětví je cílové prostředí schopno (i vzhledem k dlouholeté historii) rychlé adaptace a učení se. Výhodou však zde pro investorskou společnost je využití distribučních kanálů, které již v minulosti byli vybudované koncernovou majoritní společností.
- ❖ Zákazníci na cílovém trhu mají značnou možnost přejít ke konkurenčnímu výrobku z hlediska investic potřebných k zakoupení produktu, nicméně zde investorská společnost může čerpat z významu výrobku pro zákazníka a to ve smyslu značky investora, která je na daném trhu považována za kvalitní (historické spolupráce SSSR a ČSSR a programu RVHP)
- ❖ S rostoucím počtem zastoupení jiných konkurenčních firem v daném odvětví (spojený se zvýšenou poptávkou po dodavatelích) roste i počet a zároveň vyjednávací síla dodavatelů.
- ❖ Hrozba substitutů je zde vysoká a v budoucnu patrně zesílí. Je to způsobeno vlivem pronikání zejména východních investorů do daného odvětví, který dokážou nižší cenou za produkt zákazníka více motivovat k jeho koupi.

## 10.3 Syntéza SWOT zjištěných poznatků

### Silné stránky:

- stabilní složení vlády RF
- stav Ruské ekonomiky – pozvolna roste zejména díky spolupráci RF a Číny
- snižování ratingové sazby a míry rizika pro investování díky ekonomickému růstu
- vysoký počet obyvatel a s tím spojený velký výběr požadovaných profesí pro obslužní a výrobní personál
- vysoký podíl obyvatelstva v produktivním věku
- dlouhodobá historie v automobilovém průmyslu
- dobrá dostupnost nerostných surovin (železárenský a hutní průmysl)
- již 110 let tradice výroby vozů (společnost Škoda Auto se svojí letitou historií řadí k jedné z nejstarších automobilových závodů světa)
- ve spolupráci s mateřskou společností VW schopnost a fundovanost implementace nejnovějších technologií v automobilovém průmyslu
- růstově expandující společnost s každoročním vysokým přírůstkem zisku a produkcí vozů
- odborná úroveň specialistů a pracovníků managementu jak i výrobního - dělnického personálu je ve společnosti Škoda Auto na vysoké úrovni

## Slabé stránky:

- přetrvávající hospodářské a ekonomické sankce EU vůči RF
- kvůli ruskému protiprávnímu jednání vůči UA (Krymu), byla veškerá přístupová jednání ze strany OECD na počátku roku 2014 pozastavena
- vysoké finanční podíl na daních
- poměrně vysoká úroveň byrokracie ve firmě
- vysoký podíl zisku odváděn koncernem pro oživení neprosperujících společností koncernu
- strategické manažerské pozice ve vedení firmy jsou obsazovány manažery převedenými na tyto pozice ze společnosti VW (manažery vlastníka)
- ve vývoji vozů je společnosti Škoda Auto a její produkty v rámci strategie VW striktně určená třída vozů – nižší střední třída
- specializace firmy na průmysl s vyčerpatelnými přírodními zdroji
- nutnost značné míry investic nutných k pořízení produktů značky Škoda
- vysoká míra tradicionalizmu ve vztahu k používaným materiálům k výrobě produktů (nevyužívání plastů, kompozitu atd.)

## Příležitosti:

- plánované zprůhlednění daňového systému v RF
- levná pracovní síla, značná míra nezaměstnanosti
- nižší náklady spojené s výrobou produktu díky vývoji kurzu Rublu
- soustředěnost vědních a vysoce specializovaných inteligenčních kapacit sdružovaných zejména kolem velkých měst
- minimální ekologické limity
- přínos kapitálu z investování do ekonomiky cílové země

- rozvoj výstavby infrastruktury
- produkce příležitosti nových pracovních míst v cílové zemi, trhu
- navýšení vývozu, růst HDP
- vznik sítě dodavatelských a subdodavatelských subjektů
- přínos zboží a služeb s vyšší kvalitou (konkurence se stávajícíma firmami)
- přínos Know-How a nových technologií
- nárůst industrializace v cílové zemi

### Hrozby:

- vysoký podíl korupce v RF
- zaplavování automobilového trhu Asijskými automob. giganty
- poměrně těžká cenová konkurence vůči levným automob. produktům z Asie
- velká konkurence pro domácí subjekty – sociální smír (domácí firmy mohou být pod tlakem konkurence vytlačeny)
- legislativně politické hrozby (změny zákonů umožňující export, import či jejich omezení)
- státní restrikce na vstupní suroviny, udržitelné zdroje
- sociálně kulturní hrozby (nevčlenění se ideologie podnikatelského subjektu do kulturně společensky folklórních návyků)
- bezpečnostní nestabilita (náboženská)
- hyper-inflace
- hyper-deflace



## 11 SHODNOCENÍ, NÁVRH ZMĚN A DOPORUČENÍ

Aplikací dvou strategických analýz (PESTLE analýza vnějšího okolí a Porterovy analýza pěti sil konkurenčního prostředí a rivality), které jsem na téma „Expanze společnosti Škoda Auto a.s. Na obchodní trh Ruské federace“ jsem dospěl k následujícímu:

**Hypotéza č. 1:** Domnívám se, že pro společnost Škoda Auto bude výhodnější snažit se navázat na dlouholetou tradici spolupráce (ČSSR a CCCP v rámci RVHP) a s tím spojených dodávek vozů značky Škoda do CCCP, neboť si myslím, že povědomí zákazníků na domácím trhu je, že český produkt je známkou kvality.

Z výsledků analýz (PESTLE a Porterovy analýzy) je pro tuto hypotézu zřejmé, že na automobilovém trhu této země panuje vysoká míra tradicionalismu a jsou zde silně zakořeněné návyky z dob CCCP. Tuzemskými výrobci automobilů jakými jsou Lada, GAZ nejsou svými zastaralými výrobními technologiemi schopni konkurovat produktům značky Škoda. Právě tradice v rámci národní spolupráce bývalých režimů dává moderním vozům Škoda určeným nižší a střední třídě populace konkurenční výhodu.

**Hypotéza č. 2:** Myslím si, že pro společnost Škoda Auto a její strategii (obsazení domácího automobilového trhu) bude devízou zahájení PR kampaně pod heslem „Družba - Přátelství“, neboť převládá u široké populace na území bývalého CCCP v rámci jejich silného nacionálního cítění a spolenectví v 2 světové válce pocit sounáležitosti.

Výsledky provedených analýz potvrzují silné národní a vlastenecké cítění Ruského obyvatelstva. Hrdost a úcta k vítězství v 2 sv. Válce, ke kterému by nemohlo dojít bez spolenectví s ostatními národy, které byli ze strany fašistického režimu perzekuováni, okupováni, nebo napadeni.

Z historických událostí (vznik ČSR armády na území bývalého CCCP pod vedením gen. Svobody v Buzuluku) a následné společné tažení proti okupovaným územím činí náš národ váženým spojencem. Na těchto skutečnostech by měla společnost Škoda stavět svoje komunikační kampaň směrem k Ruskému zákazníkovi.

**Hypotéza č. 3:** Jsem přesvědčen, že si musí značka Škoda na tuzemském trhu „vyšlapat vlastní cestu“ a ne jenom spoléhat na svého silného partnera VW s jeho vybudovanou distribuční sítí, neboť je strategie značky zaměřená na jinou cílovou skupinu zákazníků (nižší střední třída automobilů) než její vlastník VW.

Výsledky analýz ukazují na velké příležitosti v rámci Ruského trhu, kde může společnost Škoda plně realizovat svojí růstovou strategii a využít tak i nižších nákladů spojených s výrobou produktu díky vývoji kurzu Rublu, minimálních ekologických limitů a levné pracovní síly a vyrábět tak levné ale kvalitní „lidové automobily“ ve smyslu „SYMPLY CLEVER“ a zůstat tak v rámci politiky VW firmou produkující vozy nižší a střední třídy.

**Hypotéza č. 4:** Dle mého názoru musí společnost Škoda Auto využít na místním pracovním trhu četného národnostního zastoupení obyvatelstva a velké koncentraci vědních kapacit (soustředěných u velkých měst dnes orientovaných zejména v zbrojařském průmyslu), neboť je zde příležitost využít levné pracovní síly (tím snížení výrobních nákladů) a zároveň možnost vývoje nových technologií a originálních řešení v tomto průmyslu (tím získat konkurenční výhodu).

Výše provedenými strategickými analýzami se prokázala možnost využít vědních kapacit, odborné a fundované pracovní síly (dnes koncentrované zejména ve zbrojařském průmyslu – pro udržení životní úrovně nemají jinou možnost uplatnění) soustředěných kolem velkých měst, které by při

lokálních poměrech „dobré fin. Motivaci“ mohla společnost Škoda využít pro dosažení požadovaných výsledku v oblasti vývoje a konstrukce.

### Harmonogram aplikace návrhů:

1) navázání na dlouholetou tradici spolupráce (ČSSR a CCCP v rámci RVHP).

Termín realizace: ihned po vstupu na automobilový obchodní trh RF, po celou dobu působení na tomto trhu.

2) využití historických událostí a spojenectví v druhé světové válce a po ní (pod heslem družba).

Termín realizace: ihned po vstupu na automobilový obchodní trh RF, po celou dobu působení na tomto trhu.

3) prosazení vlastní značky a prestiže.

Termín realizace: ihned po vstupu na automobilový obchodní trh RF, po celou dobu působení na tomto trhu.

4) využití vědních a vysoce specializovaných kapacit pro vlastní vývoj vozů a produktů.

Termín realizace: ihned po vstupu na automobilový obchodní trh RF, po celou dobu působení na tomto trhu.

## ZÁVĚR

V této diplomové práci bylo analyzované vnější prostředí vplývající na společnost Škoda Auto, při její expanzi na automobilový trh Ruské federace.

V teoretické části práce byla specifikovaná metodika (PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil), která má pomoci firmám vyhodnotit vstup na nový trh a konkurenční prostředí.

Dalším aspektem, který byl v této části práce zmíněn a je silně působící na mezinárodní investování, je vliv globalizace a její velký význam ve smyslu propojování zahraničního obchodu mezi různými zeměmi.

Praktická část je zaměřená na představení společnosti Škoda Auto, její historie, zastoupení na světových trzích. Jako další je zde seznámení se s její růstovou strategií a projektem vysoce výkonné organizace.

Aplikace zvolené metodologie (prakticky provedené strategické analýzy PESTLE a Porterova analýza pěti sil) společně s jejich vyhodnocením.

Z jejich výsledků jsou zde navrhnuté změny a doporučení pro společnost Škoda Auto a.s. v rámci její růstové strategie 2025 a k její dalšímu pronikání na Ruském obchodním automobilovém trhu.

K tomu účelu byli, využity strategické analýzy (PESTLE a Porterova analýza pěti sil – konkurenčního prostředí).

Závěry z těchto analýz a zjištěných poznatků jsou shrnuty SWOT analýzou.

Výsledkem je návrh změn v procesu růstové strategie společnosti Škoda Auto a definování vhodných opatření s doporučeným termínem realizace. Snahou analyzovat vnější prostředí v cílové investorské zemi pro společnost Škoda Auto a.s. je zřejmé jaké možnosti má tato společnost v rámci plánované ambiciózní růstové strategie se zřetelem na koncernovou politiku VW.

V navrhované části jsou navrhnuty způsoby orientace společnosti pro zdárné obsazení lokálního trhu a efektivní konkurenční boj.

K tomu, aby mohla společnost Škoda úspěšně prodávat svoje produkty a obsazovat tak velké automobilové obchodní trhy jaké jsou např. v Ruské federaci, stát se tak vysoce produktivní společností a naplnit své předsevzetí růstové strategie 2025 musí být inovativní, lepší, hezčí a lukrativnější pro zákazníka než její konkurence.

V globálu lze konstatovat, že příliv investorů je pro rozvojové země rozhodně přínosem a že se politiky všech takovýchto zemí snaží právě o to, aby takovéto investory k sobě přilákali.

Dosáhnutím vytýčených cílů spojených s modelovou ofenzivou značky a její růstovou strategií má společnost Škoda Auto a.s. velkou šanci se stát (ne jenom v rámci koncernu VW), ale i světově jednou z nejvýznamnějších automobilek vůbec.

Další využití zpracování zvoleného tématu expanzi společnosti Škoda Auto na obchodní trh v Ruské federaci v této diplomové práci může pomoci, inspirovat využívat dostupné informace k dané problematice, využít jejich vypovídající hodnotu prostřednictvím provedených analýz, definovat z tohoto závěry a navrhnout potřebná opatření. Toto je jedním ze základních kamenů úspěšného startu při průniku a expanzi na nové světové trhy nejen pro společnost Škoda ale všech společností, které se chtějí globálně prosadit.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

### **Seznam použitých českých zdrojů:**

BĚLOHLÁVEK, František a Oldřich. ŠULER. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

HANZELKOVÁ, Hana. *Strategický marketing*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich. VYKYPĚL. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2 vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich. VYKYPĚL. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. přeprac. a dodat. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3777-5.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchodní ve světové krizi 21 století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

ROLNÝ, Ivo a Lubor LACINA. *Globalizace, etika, ekonomika*. Vyd. 3., rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2008, ISBN 978-80-87071-62-5

KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 9788024733968

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a Božena PLCHOVÁ. *Zahraniční obchod*. Vyd. 3. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007, ISBN 978-80-7265-106-1.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů:**

WISNIEWSKI, M., *Metody manažerského rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 512 s. ISBN 80-7169-189-9.

MORDEN, T., *Priniples of Strategic Management*, Third Edition. Hampshire : Ashgate Publishing Limited, 2007, ISBN: 978-0-75464474-3.

MINTZBERG, Q. AND J. *The Strategy process: Concepts, Ceontexts and Cases*. New York : West Publishing Company, 1995.

MORDEN, T., *An Introduction To Business Strategy*, Second Edition. Berkshire : McGraw – Hill Publishing Company, 1999, ISBN: 0-07709451-4,

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York : Macmillan, 1985  
THOMPSON, A. A. jr., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management Concepts and Cases*. Business Publications, 1994.

## **Seznam použitých internetových zdrojů:**

STRATEG CZ. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. ©2005 [cit. 2017-07-10]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html/](http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html/)

EKONOMIKA a MANAGEMENT. Pestel. *Byznyslovicka.coim* [online]. ©2000 [cit. 2017-07-10]. Dostupné z: [http://www.byznyslovicka.com/ekonomika\\_management/pestel/pdf](http://www.byznyslovicka.com/ekonomika_management/pestel/pdf)

SVĚTOVÉ TRHY Š.A.: Grafické znázornění [online]. [cit. 2017-07-10]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>

DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM Š.A.: Největší trhy [online]. [cit. 2017-07-120]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ: Ruská federace [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/evropa/rusko/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/)

UNITED NATIONS: Ruská federace [online]. [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <http://data.un.org/CountryProfile.aspx?crName=Russian Federation>



## SEZNAM ZKRATEK

ŠA - Škoda Auto akciová společnost

VŠŠ - Výrobní systém Škoda

VW - Volkswagen

RF – Ruská federace

CCCP – Svaz Sovětských Socialistických Republik

RVHP – Rada vzájemné hospodářské pomoci

ČSSR – Československá Socialistická Republika

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Symbol globalizace.....	13
Obrázek 2: Model PESTLE analýzy.....	22
Obrázek 3: Model Porterovy analýzy pěti sil.....	26
Obrázek 4: Strategický koncept.....	30
Obrázek 5: Fotografie závodu Mladá Boleslav .....	38
Obrázek 6: Zastoupení na světových trzích .....	40
Obrázek 7: Archivní fotografie z r. 1895 .....	50
Obrázek 8: Archivní fotografie z r. 1905 .....	50
Obrázek 9: Archivní fotografie z r. 1925 .....	51
Obrázek 10: Archivní fotografie z r. 1935.....	52
Obrázek 11: Archivní fotografie z r. 1991.....	53
Obrázek 12: Archivní fotografie z r. 2014.....	53
Obrázek 13: Volkswagen Group Rus .....	54

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí PESTLE analýzy.....	76
--	----

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b> - PESTLE analýza konkurenčního prostředí a rivality v odvětví na trhu Ruské federace .....	I
<b>Příloha B</b> - Porterova analýza konkurenčního prostředí a rivality v odvětví na trhu Ruské federace .....	II
<b>Příloha C</b> - Syntéza SWOT zjištěných poznatků.....	III

# PŘÍLOHY

## Příloha A – PESTLE analýza konkurenčního prostředí a rivality v odvětví na trhu Ruské federace

<b>Politické faktory</b>		
<b>Ovlivňující faktory</b>	<b>Analýza dosavadního vývoje</b>	<b>Předpoklad vývoje</b>
Politická situace	Federace - federální shromáždění je dvoukomorový parlament. Rada federace je horní komorou a Státní дума je dolní komora, která je volena na dobu pěti let.	Politická stabilita, i když si RF jako celek poměrně často řeší etnické problémy svých národnostních skupin v rámci republik
Složení vlády	V současnosti jsou v Dumě zastoupeny strany Jednotné Rusko (49,29 %), Komunistická strana Ruské federace (19,20 %), Spravedlivé Rusko (13,25 %) a Liberální demokratická strana	Politická strana Jednotné Rusko v čele s prezidentem Vladimírem Putinem se snaží mít dlouhodobě zastoupení v ruské dumě kole 50% tak aby mohl kontrolovat a ovládat dění v státě


	Ruska (11,68 %).	
Daňová politika	Od 1. 1. 2009 platí snížení federální části daně ze zisku z 24 % na 20 %, zvýšení odpisové sazby z 10 % na 30 % a regionálním vládám je umožněno snížit drobným podnikatelům se zjednodušenou daňovou procedurou jednotnou daň ze zisku z 15 % na 5 %.	S cílem daňových stimulů se předpokládají změny v následujících směrech:• Podpora investic a rozvoje lidských zdrojů: zdokonalení systému zdanění operací s cennými papíry, vytvoření zvláštních daňových režimů pro malé a střední podnikání, provedení nezbytných daňových úprav u spotřební daně, ve sféře těžby surovin, nemovitostí aj. s cílem zvýšení rozpočtových příjmů, optimalizace v oblasti regionálního a místního zdanění, další zdokonalení systému daně ze zisku, zdokonalení systému daňové administrace, přehodnocení systému.
Daňový systém RF	RF tvoří daně federální, regionální a místní. Jeho legislativní podoba je publikována v Daňovém kodexu RF	Připravovaná daňová reforma
Licence, certifikáty a předpisy pro dovoz	Dovoz do RF je spojen s řadou netarifních	V rámci přetrvávání a prohlubování ekonomických a hospodářských sankcí s

	obchodních opatření, jako jsou kvóty, dovozní a jiné licence, veterinární a fytosanitární opatření	EU je předpoklad zpřísnění těchto předpisů.
Vstup RF do OECD	Kvůli ruskému protiprávnímu jednání vůči UA (Krymu), byla veškerá přístupová jednání ze strany OECD na počátku roku 2014 pozastavena	Vstupu RF do OECD je v blízké budoucnosti v rámci zavedení sankcí vůči RF nereálný.

### Ekonomické faktory

<b>Ovlivňující faktory</b>	<b>Analýza dosavadního vývoje</b>	<b>Předpoklad vývoje</b>
Stav Ruské ekonomiky	Rusko má stále, i po obtížných 90. letech, klíčový význam ve světovém hospodářství. Od roku 1999 zažívá ekonomický růst, na němž se podílí jak zdražení surovin na celosvětových trzích, tak i restriktivní politika vlády vůči dovozu. Rusko má tak aktivní obchodní bilanci: více vyváží, než dováží.	V rámci spolupráce a orientace se RF na východ, spolupráce a vazby s Čínou je předpokladem posilování a růst ekonomiky RF.
Rating	Díky tomu OECD postupně přeřadila Rusko ze 7. rizikové kategorie v roce 1999 (země s nejvyšším podnikatelským	Nadále mírné snižování ratingu RF (dostat svým závazkům vůči

	rizikem) až do 3. kategorie, ve které se nachází v současnosti. Přes negativní dopady globální finanční a ekonomické krize zůstala RF přitažlivým teritoriem pro zahraniční investory, po anexi Krymu se investiční rating RF snížil.	věřitelům)
Průměrná faktická pracovní doba	V roce 2014 činila 7,03 hodiny denně	Vzhledem k tradicím, silným zastoupením odborů v společnosti je předpoklad neměnné pracovní doby i v budoucnu.
Úroveň nezaměstnanosti	Dosáhla 4,2 mil. lidí (5,6% ekonomicky činného obyvatelstva), z toho počet oficiálně registrovaných nezaměstnaných činil 0,9 mil. lidí a z toho 0,8 mil. dostávají podporu v nezaměstnanosti.	V budoucnu mírně klesající trend nezaměstnanosti.
Životní minimum	v RF ve II. čtvrtletí roku 2014 bylo na úrovni 8192 rublů na měsíc, pro pracující obyvatelstvo 8834 rublů, pro důchodce 6717 rublů, pro děti 7920 rublů.	Mírný růst životního minima.
Vývoj kurzu Rublu	Po anexi Ukrajinského ostrova Krym na podzim roku 2014 se	Výhledový předpoklad vývoje

	<p>vlivem zavedení hospodářských a obchodních sankcí EU a USA poklesla hodnota rublu na 31 Kč za 100 RUB (v současnosti se díky úvěrům RF z Číny a napumpování vládních investic RF do ekonomiky státu pomalu stabilizuje) a aktuálně dosahuje 38,8 Kč za 100 RUB</p> <p>.</p> 	<p>kurzu Rublu na světových trzích je mírné posilování a stagnace (v závislosti vměšování se RF do val. konfliktu na Ukrajině a Sírui).</p>
<p>Situace s investováním</p>	<p>Zatímco v roce 2012 zaznamenala ruská ekonomika viditelný pokles investic ze zahraničí, objem zahraničních investic za toto období činil 170,2 mld. USD, což je o 10,1% více než v roce předchozím. Přímé zahraniční investice vzrostly o 39,9% na 26,1 mld. USD. K dalšímu citelnému</p>	<p>Předpoklad vývoje investování zahraničních investorů v RF je kvůli Ukrajině krizi a ochlazení vztahů mezi EU, USA a RF, zavedením sankcí vůči RF</p>



	odlivu zahraničních investic došlo po anexi Ukrajinského ostrova Krym na podzim roku 2014.	stagnující, nebo mírně rostoucí díky orientace se RF na východ
--	--	--

### **Sociální faktory**

<b>Ovlivňující faktory</b>	<b>Analýza dosavadního vývoje</b>	<b>Předpoklad vývoje</b>
Tradice	Rusko je mnohonárodnostním státem s paletou nejrozličnějších kulturních, etnografických, a historických tradic. Ve vztahu vedoucí – podřízený platí stroze autoritářská pravidla.	Není předpoklad změny v tradičním a typickém autoritářském chování.
Sociální hodnoty	Žebříček hodnot je analogický s evropskými tradicemi – na prvních místech je rodina, děti a zdraví. Zvláštností je také skutečná vášeň pro slavení svátků všeho druhu – počínaje celospolečenskými, jako je Nový rok nebo Velikonoce, konče úzce profesními, jako je Den horníka nebo metalurga atd.	Žebříček sociálních hodnot ruského obyvatelstva vychází z historického vývoje na tomto území a je silně poznamenán oběma svět. válkami a režimem CCCP - není předpoklad změny.
Porodnost	Úmrtnost stále převyšuje porodnost, takže RF nadále zaznamenává přirozený úbytek.	Předpoklad přetrvávání přirozeného úbytku i v budoucnu.
Počet obyvatel	Ke dni 1.1.2014 činil 143 666 931 lidí a za rok 2013 vyrostl	Díky migraci válkou postižených území na

	o 318,8 tis. lidí (0,22%).	Ukrajinské je předpoklad pokračování trendu růstu počtu obyvatel
Věk	Ekonomicky činného obyvatelstva činí 15 až 72 let	Stagnace průměrného věku obyv.
Geografické členění RF	21 republik, 9 krajů, 4 oblastí, 1 autonomní oblast, 4 autonomní okruhy, 1 pronajímané teritorium	Díky silnému zastoupení vládní strany v státě je v geografickém členění RF předpoklad stability.
Národnostní zastoupení	Rusové 80,9% (111 017 tis.) Tataři 3,83% (5311 tis.) Ukrajinci 2,03% (1928 tis.) Baškirové 1,15 % (1585 tis.) Čuvaši 1,05 % (1436 tis.) Čečenci 1,04% (1431 tis.) Arméni 0,86 % (1182 tis.)	Díky migraci válkou postižených území na Ukrajině je předpoklad zvyšování počtu obyvatel s Ukrajinskou národností.

### **Technologické faktory**

<b>Ovlivňující faktory</b>	<b>Analýza dosavadního vývoje</b>	<b>Předpoklad vývoje</b>
Výzkum a vývoj v civilním automobilovém průmyslu RF	Dlouholetá historie aut. průmyslu značek GAZ, LADA atd. prakticky skončila rozpadem SSSR. V dnešním Rusku je oblast vývoje v civilním automobilovém průmyslu zastaralá	Pokračuje zájem zahraničních výrobců o přenesení výroby na území RF a s tím spojené předávání Know-How a moderních technologií v tomto odvětví
Vliv zahraničních výrobců na	Ruský automobilový průmysl zažíval v roce 2013 po	Zahraniční investoři se snaží obsadit dynamicky

automob. průmysl RF	předcházející krizi nový boom. Počet automobilů zkompletovaných na území RF se meziročně téměř zdvojnásobil	se rozvíjející ruský automobilový trh. Snahu RF uspokojovat deficit po nových technologiích a trendech v automobilovém průmyslu lze předpokládat i do budoucna.
------------------------	---	---

### Legislativní (právní) faktory

<b>Ovlivňující faktory</b>	<b>Analýza dosavadního vývoje</b>	<b>Předpoklad vývoje</b>
Specifikum v dokladech k celnímu odbavení	Při celním odbavení dováženého zboží je nutno vedle základních dokladů (dodací list a faktura – zajišťuje odesílatel a celní deklarace - zajišťuje příjemce) předložit celnímu úřadu další doklady: obchodní smlouvu, průvodní list obchodního případu, tzv. "паспорт сделки" – nástroj kontroly státu proti nelegálnímu vývozu peněz, certifikát shody, potvrzuje soulad produkce a služeb s požadavky státních standardů. Certifikáty vydává Gosstandart RF, v ČR vydávají tento certifikát	Díky silné byrokracii, umělé zaměstnanosti, tradic a návyků z dob CCCP, těžce proniknutelným novým trendům v optimalizaci procesu, je předpoklad přetrvávání tohoto neprůhledného systému

	<p>organy akreditované v systému GOST</p> <p>další certifikáty, jako fyto-certifikát – u některých druhů zboží živočišného a rostlinného původu,</p> <p>hygienický certifikát – pro všechny výrobky určené pro děti (obuv, oděvy, kočárky, hračky, dětský nábytek),</p> <p>bezpečnostní certifikát u některých druhů elektroniky apod.</p>	
Korupce	Korupce na všech úrovních a téměř ve všech sférách	V RF je absence dostatečně důsledných sankcí vůči tomuto chování, proto je zde předpoklad přetrvávání korupce i v budoucnu.
Vymahatelnost práva	Kvůli nestandardnosti a mnohdy i neprůhlednosti procesu proclívání, normám, předpisům a nařízením je vymahatelnost práva nízká. Ruské firmy mají tendence klást českým firmám často náročné podmínky pro dodávky (např. odkladů plateb, proclívání zboží, certifikace apod.).	Přetrvávání obtížné vymahatelnosti práva.
Daňový systém	Tvoří jí daně federální,	Vzhledem k struktuře

RF	<p>regionální a místní. Jeho legislativní podoba je publikována v Daňovém kodexu RF. <b>Federální daně a poplatky</b> daň z přidané hodnoty, akcízy (spotřební daně), daň z příjmu fyzických osob, daň ze zisků organizací, daň z těžby nerostných surovin, vodní daň, platby za právo využívat přírodní bohatství a za využívání vodních biologických zdrojů, státní clo. <b>Regionální daně a poplatky</b> daň z majetku organizací, dopravní daň, daň z hazardních her. <b>Místní daně a poplatky</b> pozemková daň, daň z majetku fyzických osob.</p>	<p>daňového systému a značných příjmů z této oblasti do státního rozpočtu RF je v budoucnu vývoj v tomto systému směrem k zjednodušení nepravděpodobný.</p>
Veřejné zakázky v RF	<p>Veřejné zakázky a s tím související aspekty upravuje federální zákon č. 94-FZ z 21.7.2005 ve znění pozdějších předpisů. Oficiální název zákona – "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ,</p>	<p>Vzhledem k snaze vlády RF o přilákání a zahraničních investorů je zde v budoucnu předpoklad ratifikace tohoto zákona.</p>

	оказание услуг для государственных и муниципальных нужд	
--	---	--

### **Ekologické faktory**

<b>Ovlivňující faktory</b>	<b>Analýza dosavadního vývoje</b>	<b>Předpoklad vývoje</b>
Ekologické limity a omezení	Ve vztahu k přírodě a životnímu prostředí, v RF lze pozorovat určitý pozitivní posun u mladých a vzdělaných lidí především z větších měst. U ostatních nadále přetrvává lhostejnost.	Do budoucna lze v tomto sektoru očekávat jen velmi omezený či nízký posun k výraznějším změnám, omezením či restrikcím.

**Příloha B - Porterova analýza konkurenčního prostředí a rivality v odvětví na trhu Ruské federace**

1) Konkurenční rivalita v daném odvětví	Průměrné odhady expertů 2017-2020	
<p>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost. Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. 1 bod - málo konkurentů, 9 bodů - hodně konkurentů</p>	6	7
<p>Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší 1 bod - vysoký růst poptávky, 9 bodů - malý růst poptávky</p>	6	5
<p>Podíl čistého jmění/prodeje - velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj. 1 bod - nízký, 9 bodů - vysoký</p>	5	6
<p>Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. 1 bod - vysoká diference výrobků/služeb, 9 bodů - nízká diference výrobků/služeb</p>	3	4

<p>Diferenciace konkurentů</p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, etc., pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se objevovat „překvapení“, etc.</p> <p>1 bod - nízká diferenciace konkurentů, 9 bodů - vysoká</p>	3	4
<p>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?</p> <p>Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.</p> <p>1 bod - kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích, 9 bodů - velkých</p>	1	2
<p>Intenzita strategického úsilí</p> <p>Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví, systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.</p> <p>1 bod - intenzita strat. úsilí malá, 9 bodů - velká</p>	3	4
<p>Náklady odchodu z odvětví</p> <p>Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se snaží udržet. Tyto náklady mohou být dlouhodobé kontrakty, nesplacené půjčky, realizované investice, etc.</p> <p>1 bod - náklady odchodu nízké, 9 bodů - vysoké</p>	2	3
<p>Charakter konkurence, postoj k business etice</p> <p>Konkurence se může odvíjet buďto formou „gentlemanské“ konkurence, nebo „gangsterskými“ formami</p> <p>1 bod - gentleman typ, 9 bodů - gangster typ</p>	8	7
<p>Šíře konkurence</p> <p>Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt, jako cena, nebo může být uskutečňována více formami.</p>	2	3



1 - omezená, 9-široká		
<b>Celkem z max. počtu 90 bodů</b>	39	42
<b>Průměrné skóre (celkem/10)</b>	3,9	4,2

<b>2) Hrozba vstupů do odvětví</b>	<b>Průměrné odhady expertů 2017-2020</b>	
<p>Economies of scale – úspory z rozsahu</p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevat různými formami, např. redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů atd.</p> <p>1 bod - málo, 9 bodů - hodně</p>	5	6
<p>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli zde hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.</p> <p>1 bod - nízký, 9 bodů - vysoký</p>	8	6
<p>Přístup k distribučním kanálům</p> <p>Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.</p> <p>1 bod - nízký, 9 bodů - vysoký</p>	1	1
<p>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.</p>	5	4

1 bod - vysoká diferenciace výrobků/služeb, 9 bodů - nízká		
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle 1 bod - nízká diferenciace konkurentů, 9 bodů - vysoká	2	4
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby 1 bod - kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích, 9 bodů - velkých	3	5
Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existující konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované, pak je vstup do odvětví obtížnější. 1 bod - intenzita strat. úsilí malé, 9 bodů - velká	2	4
Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika atd.)? 1 bod - náklady odchodu nízké, 9 bodů - vysoké	3	5
Vývoj po případném vstupu do odvětví 1 bod - omezená, 9 bodů - široká	9	7
<b>Celkem z max. počtu 81 bodů</b>	38	42
<b>Průměrné skóre (celkem/9)</b>	4,2	4,6

<b>3) Vyjednávací síla zákazníků</b>	<b>Průměrné odhady expertů 2017-2020</b>
--------------------------------------	--

<p>Počet významných zákazníků</p> <p>Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká (je to tzv. „uzavřený business“).</p> <p>1bod - málo, 9 bodů - hodně</p>	2	3
<p>Význam výrobku/služby pro zákazníka</p> <p>Výrobek/služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích.</p> <p>1 bod - nízký, 9 bodů - vysoký</p>	3	4
<p>Zákaznickovy „switching costs“ (náklady přechodu zákazníka ke konkurenci)</p> <p>Jsou-li vysoké, pak zákaznickova vyjednávací síla je nižší.</p> <p>1bod - nízký, 9 bodů - vysoký</p>	3	2
<p>Hrozba zpětné integrace</p> <p>Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a kromě jiného začít zásobovat sám.</p> <p>1bod - vysoká diference výrobků/služeb, 9 bodů - nízká</p>	1	2
<p>Ziskovost zákazníka</p> <p>Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší.</p> <p>1 bod - nízká diference konkurentů, 9 bodů - vysoká</p>	3	3
<p><b>Celkem z max. počtu 45 bodů</b></p>	<b>12</b>	<b>14</b>
<p><b>Průměrné skóre (celkem/5)</b></p>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>

<b>4) Vyjednávací síla dodavatelů</b>	<b>Průměrné odhady expertů 2017-2020</b>	
Počet a význam dodavatelů. Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. 1 bod – velký počet dodavatelů, 9 bodů - malý	2	3
Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? 1 bod ano velká hrozba, 9 bodů ne malá	7	8
Význam odběratelů pro dodavatele. Čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. 1 bod - velký význam, 9bodů – malý význam	3	3
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví. Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. 1 bod – nepravděpodobná, 9 bodů – velmi pravděpodobná	6	5
Organizovanost pracovní síly v odvětví. Čím organizovanější (například odbory), tím větší vyjednávací síla 1 bod - nízká, 9bodů – vysoká	6	6
<b>Celkem z max. počtu 45 bodů</b>	<b>24</b>	<b>25</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>	<b>4,8</b>	<b>5</b>

<b>5) Hrozba substitutů</b>	<b>Průměrné odhady expertů 2017-2020</b>	
-----------------------------	--	--

Existence mnoha substitutů na trhu. 1 bod – málo nebo žádný, 9 bodů - mnoho	4	5
Konkurence v odvětví substitutů. Je-li konkurence substitutů v odvětví tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do“ našeho“ odvětví více motivováni. 1 bod – nízká, 9 bodů - vysoká	6	5
Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? 1 bod - nízká pravděpodobnost, že se objeví, 9 bodů - vysoká	8	8
Vývoj cen substitutů. Budou se zlepšovat, nebo zhoršovat? 1 bod – zhoršovat, 9 bodů - zlepšovat	8	7
<b>Celkem z max. počtu 36 bodů</b>	<b>26</b>	<b>25</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>6,5</b>	<b>6,25</b>

## Příloha C - Syntéza SWOT zjištěných poznatků

<b>Silné stránky +</b>	<b>Slabé stránky -</b>
stabilní složení vlády RF	přetrvávající hospodářské a ekonomické sankce EU vůči RF
stav Ruské ekonomiky – pozvolna roste zejména díky spolupráci RF a Číny	kvůli ruskému protiprávnímu jednání vůči UA (Krymu), byla veškerá přístupová jednání ze strany OECD na počátku roku 2014 pozastavena
snižování ratingové sazby a míry rizika pro investování díky ekonomickému růstu	vysoké finanční podíl na daních
vysoký počet obyvatel a s tím spojený velký výběr požadovaných profesí pro obslužní a výrobní personál vysoký podíl obyvatelstva v produktivním věku	poměrně vysoká úroveň byrokracie ve firmě
dlouhodobá historie v automobilovém průmyslu	vysoký podíl zisku odváděn koncernem pro oživení neprosperujících společností koncernu
dobrá dostupnost nerostných surovin (železárenský a hutní průmysl)	strategické manažerské pozice ve vedení firmy jsou obsazovány managery převedenými na tyto pozice ze společnosti VW (managery vlastníka)
již 110 let tradice výroby vozů (společnost Škoda Auto se svojí letitou historií řadí k jedné z nejstarších automobilových	ve vývoji vozů je společnosti Škoda Auto a její produkty v rámci strategie VW striktně určená třída vozů – nižší střední třída

závodů světa)	
ve spolupráci s mateřskou společností VW schopnost a fundovanost implementace nejnovějších technologií v automobilovém průmyslu	specializace se firmy na průmysl s vyčerpatelnými přírodními zdroji
růstově expandující společnost s každoročním vysokým přírůstkem zisku a produkcí vozů	nutnost značné míry investic nutných k pořízení produktů značky Škoda
	vysoká míra tradicionalizmu ve vztahu k používaným materiálům k výrobě produktů (nevyužívání plastů, kompozitu atd.)
<b>Příležitosti +</b>	<b>Hrozby -</b>
plánované zprůhlednění daňového systému v RF	vysoký podíl korupce v RF
levná pracovní síla, značná míra nezaměstnanosti	zaplavování automobilového trhu Asijskými automob. giganty
nižší náklady spojené s výrobou produktu díky vývoji kurzu Rublu	poměrně těžká cenová konkurence vůči levným automob. produktům z Ázie
soustředěnost vědních a vysoce specializovaných inteligenčních kapacit sdružovaných zejména kolem velkých měst	velká konkurence pro domácí subjekty – sociální smír (domácí firmy můžou být pod tlakem konkurence vytlačeny)

minimální ekologické limity	legislativně politické hrozby (změny zákonů umožňující export, import či jejich omezení)
přínos kapitálu z investování do ekonomiky cílové země	státní restrikce na vstupní suroviny, udržitelné zdroje
rozvoj výstavby infrastruktury	sociálně kulturní hrozby (nevčlenění se ideologie podnikatelského subjektu do kulturně společensky folklórních návyků)
produkce příležitosti nových pracovních míst v cílové zemi, trhu	bezpečnostní nestabilita (náboženská)
navýšení vývozu, růst HDP	hyper-inflace
vznik sítě dodavatelských a subdodavatelských subjektů	hyper-deflace
přínos zboží a služeb s vyšší kvalitou (konkurence se stávajícími firmami)	
přínos Know-How a nových technologií	
nárůst industrializace v cílové zemi	



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Bc. Jozef Kočík, MBA

**Obor:** Evropská hospodářsko-správní studia

**Forma studia:** Magisterské kombinované studium

**Název práce:** Expanze společnosti Škoda Auto na obchodní trh Ruské federace

**Rok:** 2018

**Počet stran textu bez příloh:** 84

**Celkový počet stran příloh:** 21

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 10

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 5

**Počet internetových zdrojů:** 6

**Vedoucí práce:** Mgr. et Ing. Toth Daniel, PhD. et PhD