



# Strategický management – Strategie vybrané firmy

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Bc. Veronika Zelenková**

*Vedoucí práce:*

Ing. Vendula Macháčková, MSc. Ph.D.

Fakulta zdravotnických studií





## Zadání diplomové práce

# Strategický management – Strategie vybrané firmy

*Jméno a příjmení:* **Bc. Veronika Zelenková**  
*Osobní číslo:* E18000351  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Vymezení základních pojmů.
2. Proces strategického managementu.
3. Strategická situační analýza.
4. Formulace a určení strategie, její implementace a kontrola.
5. Stručná charakteristika zkoumaného podniku.
6. Analýza vybraného podniku z hlediska strategického řízení.
7. Návrh strategie vybraného oddělení ve zkoumaném podniku.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HITT, M. A., R. D. IRELAND and R. E. HOSKISSON, 2019. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. 13<sup>th</sup> ed. Boston: Cengage Learning US. ISBN 978-0-357-03383-8.
- PÁSKOVÁ, M. a J. ZELENKA, 2018. *Společensky odpovědný cestovní ruch*. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-91-3.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- ROTHARMEL, F. T., 2021. *Strategic Management*. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-1-260-57123-3.

Konzultant: Ing. Lukáš Mohelský, Ph.D., manažer

Vedoucí práce:

Ing. Vendula Macháčková, MSc. Ph.D.  
Fakulta zdravotnických studií

Datum zadání práce:

31. října 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

4. května 2022

Bc. Veronika Zelenková

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce s názvem Strategický management – Strategie vybrané firmy je na základě provedených analýz navrhnout strategii pro vybrané oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Po vymezení základních pojmů bude popsán proces strategického managementu. Bude definováno, jak je strategie formulována, implementována a kontrolována. Strategická situační analýza bude reprezentována analýzami vnějšího a vnitřního prostředí. Zmíněné analýzy byly aplikovány v praktické části a na jejich základě bylo definováno několik doporučení pro podnik. Následně byla navržena strategie pro vybrané oddělení společnosti.

**Klíčová slova:** Strategie, strategický management, vize, mise, benchmarking, matice IE, SWOT analýza, SPACE analýza, formulace strategie, implementace strategie, kontrola strategie

## **Annotation**

The aim of this diploma thesis entitled Strategic management - Strategy of a selected company is based on the analysis to design a strategy for a selected department in the company ŠKODA AUTO a.s. After defining the basic concepts, the process of strategic management will be described. It will be defined how the strategy is formulated, implemented and controlled. The strategic situation analysis will be represented by analyses of the external and internal environment. The mentioned analyses were applied in the practical part and on the basis of them several recommendations for the company were defined. Subsequently, a strategy was proposed for a selected department of the company.

**Key words:** Strategy, strategic management, vision, mission, benchmarking, IE matrix, SWOT analysis, SPACE analysis, formulation of strategy, strategy implementation, strategy control

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce paní Ing. Vendule Macháčkové, MSc., PhD. za vstřícný přístup, cenné rady a konstruktivní připomínky.

# Obsah

Seznam obrázků .....	13
Seznam tabulek .....	15
Seznam zkratk .....	16
Úvod .....	17
1. Vymezení základních pojmů.....	18
1.1. Strategie .....	18
1.2. Strategické řízení .....	18
1.3. Strategie podniku .....	19
1.4. Mise a vize podniku.....	20
1.5. Projektové řízení.....	21
1.6. Benchmarking.....	21
2. Proces strategického managementu .....	22
3. Strategická situační analýza .....	24
3.1. Analýza vnějšího prostředí .....	24
3.1.1. Makroprostředí .....	25
3.1.2. Mikroprostředí.....	25
3.1.3. PEST analýza .....	26
3.1.4. Porterův model pěti sil .....	27
3.1.5. Scénáře .....	28
3.1.6. Strategické mapy .....	29
3.1.7. Matice EFE.....	29
3.2. Analýza vnitřního prostředí .....	30
3.2.1. Metoda VRIO .....	30
3.2.2. Portfolio analýza.....	31
3.2.3. Marketingový mix 4P .....	32
3.2.4. Analýza 7S .....	33
3.2.5. Matice IFE.....	35
3.3. Shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí.....	36
3.3.1. Matice IE .....	36
3.3.2. SWOT analýza .....	36
3.3.3. SPACE analýza .....	38
4. Formulace a určení strategie .....	42
4.1. Proces tvorby strategie.....	42
4.2. Typy strategií.....	42
4.3. Obecná typologie strategií .....	43



5. Implementace strategie .....	45
6. Kontrola strategie.....	51
7. Stručná charakteristika zkoumaného podniku .....	56
7.1. Vize.....	58
7.2. Mise .....	58
8. Analýza vnějšího prostředí .....	59
8.1. PEST analýza.....	59
8.2. Porterův model pěti sil.....	65
8.3. Scénáře.....	67
8.4. Strategické mapy .....	68
8.5. Matice EFE .....	68
8.6. Benchmarking.....	70
9. Analýza vnitřního prostředí .....	74
9.1. Metoda VRIO .....	74
9.2. Portfolio analýza.....	74
9.3. Marketingový mix 4P .....	75
9.4. Analýza 7S.....	79
9.5. Matice IFE .....	81
10. Shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí .....	82
10.1. IE matice.....	82
10.2. SWOT analýza.....	82
10.3. SPACE analýza.....	86
11. Návrh strategie vybraného oddělení ve ŠKODA AUTO a.s. ....	88
11.1. Co je to produktová řada .....	88
11.1.1. Kdy útvar v podniku vznikl a proč .....	88
11.1.2. Nová organizace od roku 2022.....	90
11.2. Orientace na bezpečnost a kyberbezpečnost .....	92
11.2.1. Formulace strategie .....	93
11.2.2. Implementace strategie.....	99
11.2.3. Kontrola a hodnocení strategie.....	100
12. Souhrn doporučení .....	102
Závěr.....	105
Seznam použité literatury .....	107

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Systém strategického řízení jako nepřetržitý proces .....	22
Obrázek 2 Model procesu tvorby podnikové strategie.....	23
Obrázek 3 Vnější a vnitřní prostředí .....	24
Obrázek 4 Porterův model pěti sil.....	28
Obrázek 5 BCG matice .....	32
Obrázek 6 Analýza 7S.....	34
Obrázek 7 IE matice.....	36
Obrázek 8 Uspořádání čtyř nosných komponentů do SWOT matice .....	38
Obrázek 9 SPACE matice .....	40
Obrázek 10 Rozšířený marketingový mix.....	43
Obrázek 11 Cíle implementace podle Mefferta .....	48
Obrázek 12 Závody ŠKODA AUTO v České republice.....	56
Obrázek 13 Kde se vyrábí jednotlivé modely ŠKODA .....	57
Obrázek 14 Počty registrovaných vozů na českém trhu v roce 2021.....	62
Obrázek 15 Strategická mapa.....	68
Obrázek 16 Konkurenti Škoda ENYAQ iV .....	71
Obrázek 17 BCG matice .....	75
Obrázek 18 Konfigurace vozu.....	76
Obrázek 19 IE matice.....	82
Obrázek 20 NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 .....	84
Obrázek 21 Matice SPACE – agresivní kvadrant .....	87
Obrázek 22 Organizační struktura G3.....	88
Obrázek 23 Produktové řady ve Škoda .....	90
Obrázek 24 Mapa Mladé Boleslavi.....	91
Obrázek 25 Nová organizační struktura G3 .....	92
Obrázek 26 ENYAQ iV – Výsledky Euro NCAP 2021.....	94
Obrázek 27 Belt bag.....	95
Obrázek 28 Pyrotechnic Pedestrian Deployable Bonnet.....	95
Obrázek 29 Airbag pro chodce.....	96
Obrázek 30 Návrh označení hliníkového disku Golus.....	97

Obrázek 31 Ekosystém vozu .....	99
Obrázek 32 Zlepšení hodnocení v Euro NCAP .....	103
Obrázek 33 Bezpečnost náhradních dílů .....	103
Obrázek 34 Kyberbezpečnost.....	104

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením .....	19
Tabulka 2 Implementace strategie.....	45
Tabulka 3 Úspěšnost základních typů implementace strategie .....	49
Tabulka 4 Základní styly vedení a jejich stručná charakteristika .....	49
Tabulka 5 Ekonomické faktory .....	60
Tabulka 6 EFE matice .....	69
Tabulka 7 Luxusní konkurenti Škoda ENYAQ iV .....	72
Tabulka 8 Hodnocení Euro NCAP – konkurence .....	73
Tabulka 9 Metoda VRIO.....	74
Tabulka 10 IFE matice .....	81
Tabulka 11 SWOT analýza společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	85
Tabulka 12 SPACE matice.....	86
Tabulka 13 Doporučení na základě provedených analýz.....	102

## Seznam zkratek

BEV	Battery Electric Vehicle, bateriové elektrické vozidlo
CO <sub>2</sub>	Oxid uhličitý
CSR	Corporate Social Responsibility, společenská odpovědnost firem
EU	Evropská unie
Euro NCAP	European New Car Assessment Programme
GDPR	General Data Protection Regulation, obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HEV	Hybrid Electric Vehicle, hybridní elektrické vozidlo
IIHS	Insurance Institute for Highway Safety
Kč	Koruna česká, jednotka měny
km	Kilometr, jednotka délky
km/h	Kilometr za hodinu, jednotka rychlosti
KPI	Key Performance Indicator, klíčové ukazatele výkonnosti
kW	Kilowatt, jednotka výkonu
kWh	Kilowatthodina, jednotka energie
l	Litr, jednotka objemu
MEB	Modularen Elektrifizierungsbaustein, modulární platforma pro elektromobily
mHEV	Mild Hybrid Electric Vehicle, mild-hybridní elektrické vozidlo
N.m	Newton metr, jednotka momentu síly
NO <sub>x</sub>	Oxidy dusíku
PHEV	Plug-in Hybrid Electric Vehicle, plug-in hybridní elektrické vozidlo
PPDB	Pyrotechnic Pedestrian Deployable Bonnet
s	Sekunda, jednotka času
SBU	Strategic Business Unit, strategické obchodní jednotky
SUV	Sport Utility Vehicle, sportovní užitkové vozidlo

## Úvod

Tato diplomová práce se věnuje tématu strategického managementu, pojmu, který zahrnuje formulování hlavních cílů a provádění záměrů organizace. V kapitole první bude popsáno, jak vznikl název strategie, co je to strategické řízení, strategie podniku, mise, vize, projektové řízení či benchmarking. Další kapitola pojednává o systému strategického managementu jako nikdy nekončícím procesu. Následuje strategická situační analýza, rozdělená na analýzu externí a interní. Externí analýzu bude reprezentovat PEST analýza, Porterův model pěti sil, tvorba scénářů a strategických map a matice EFE. Interní prostředí bude analyzováno pomocí metody VRIO, portfolio analýzy, marketingového mixu 4P, analýzy 7S a matice IFE. Další kapitola shrnuje analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a využívá k tomu matici IE, SWOT a SPACE analýzu. Dále pokračujeme formulací a určením strategie, její implementací a kontrolou. V praktické části bude představeno strategické řízení podniku ŠKODA AUTO a.s. prostřednictvím analýz uvedených výše. Cílem diplomové práce bude navrhnout strategii pro vybrané oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

# 1. Vymezení základních pojmů

V této kapitole budou vymezeny základní pojmy jako je strategie, strategické řízení, strategie podniku, strategické myšlení, strategické rozhodování, projektové řízení a benchmarking.

## 1.1. Strategie

„Ústřední pojem strategického řízení - „strategie“ - úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou vytyčené firemní cíle dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých strategických cílů.“ (Hanzelková, 2017, s. 7)

Dle Ottova slovníku naučného „strategie značí umění a vědu vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení ve velkém slohu, umění velmi obsáhlé a nesnadné.“ (Ottův slovník naučný, 1906)

Samotné slovo strategie má starořecký původ, „stratégia“ znamená vojevůdcovské umění čili to, co umí vojenský předák neboli „stratégos“, kterému bylo svěřeno vedení války. Slovo „stratégos“ vzniklo spojením řeckých pojmů „stratos“ tedy vojsko a „ago“ jak vésti. (Lednický, 2006)

Firemní strategie je typicky kombinací promyšlených a účelných akcí a potřebných reakcí na neočekávaný vývoj a nové konkurenční tlaky. Strategie je víc než to, co si manažeři předem pečlivě naplánovali a hodlají udělat jako součást nějakého velkého strategického plánu. (Thompson, Strickland, 1996)

Strategie je soubor akcí zaměřených na cíl, které firma podniká, aby získala a udržela lepší výkon ve srovnání s konkurencí. Aby společnosti dosáhly špičkového výkonu, soutěží o zdroje: nové podniky soutěží o finanční a lidský kapitál, stávající společnosti soutěží o ziskový růst, charitativní organizace soutěží o dary, univerzity soutěží o nejlepší studenty a profesory, zatímco sportovní týmy soupeří o nejlepší umístění na mistrovství. (Rothaermel, 2021)

Strategie je integrovaný a koordinovaný soubor závazků a akcí navržených k využití klíčových schopností a získání konkurenční výhody. Při volbě strategie se firmy rozhodují mezi konkurenčními alternativami, aby se rozhodly, jak budou usilovat o strategickou konkurenceschopnost. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2019)

## 1.2. Strategické řízení

„Strategické řízení v moderním slova smyslu je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku. Takto pojaté strategické řízení se uskutečňuje

prostřednictvím tvorby a realizací strategie, přičemž v rámci tvorby strategie je nutno uplatnit strategické rozhodování a strategické myšlení.“ (Lednický, 2006, s. 8)

Rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením znázorňuje následující tabulka: (Hanzelková, 2017, s. 5, 6)

*Tabulka 1 Rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením*

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
Cíle jsou ovlivňovány především zkušeností s minulým vývojem.	Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné; zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
Cíle jsou zadávány formou subcílů a jsou přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení (či nedosažení) cílů.	Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
Pravidla hry jsou dobře známa, problémy jsou dobře strukturované, opakované. Zkušení pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a uplatňovat rutinní a standardní přístupy.	Mínulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované, většinou unikátní. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynakládat neustále další úsilí.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelkové

### 1.3. Strategie podniku

Tvorba strategie proniká oprávněně i do oblasti podnikání. Mluvíme-li o podnikání, mluvíme o boji či válce, a proto se zvyšuje úloha strategického řízení, především v oblasti zvýšené konkurence. Strategie podniku znamená plánovité tvoření a zaměření firmy i procesů



sloužících k dosažení cílů, které vytyčila podnikatelská vize. V řízení firmy má strategické řízení klíčové postavení, jelikož zahrnuje ujasnění a komplexní vyhodnocení výchozí situace, identifikaci vlastních možností, formulaci alternativ a výběr konkrétních cest určených k realizaci cílů. (Lednický, 2006)

#### **1.4. Mise a vize podniku**

„Každá firma (organizace, instituce) byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala svoje určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.“ (Hanzelková, 2017, s. 22)

Funkce mise:

- vyjádření základního strategického záměru vlastníků firmy a top managementu;
  - poslání firmy je veřejně deklarováno veřejnosti a jsou tak poskytovány základní informace pro utváření mínění o firmě zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům, dodavatelům;
  - uvnitř firmy misí rozumíme základní normu pro chování managementu i zaměstnanců.
- (Hanzelková, 2017)

Mise společnosti není vymezována pro předem stanovený časový horizont a může být čas od času aktualizována. Aktualizace mise by ale neměly probíhat příliš často, nepůsobilo by to věrohodně.

Mluvíme-li o vizi, mluvíme o představě žádoucího budoucího cílového stavu. Vize popisuje podobu ideálního stavu, kterého chce podnik dosáhnout pomocí své strategie.

Dle Rothaermela (2021) je prvním krokem procesu strategického řízení definování vize a mise organizace položením následujících otázek:

- Vize: „Čeho chceme dosáhnout?“
- Mise: „Jak našich cílů dosáhneme?“

Vize je prvním principem, který je třeba definovat, protože stručně identifikuje primární dlouhodobý cíl organizace. Strategický úspěch začíná, když je formulována vize, tento úspěch pokračuje, když je tato vize implementována.

Hlavní otázka, kterou si vedoucí manažeři musí položit je: „Jaká je naše vize pro společnost – co se snažíme dělat a čím se máme stát?“ Vypracování pečlivě zdůvodněné odpovědi na tuto otázku nutí manažery, aby zvážili, jaká je a měla by být obchodní povaha společnosti, a vytvořili si jasnou představu o tom, kam se společnost musí v příštích 5 až 10 letech ubírat. „Kdo jsme, co děláme, kam směřujeme?“ Odpověď managementu na tyto otázky vytyčuje směr, kterým se má organizace vydat a pomáhá vytvořit silnou organizační identifikaci. To, co se společnost snaží dělat a čím se stát, se běžně nazývá misí společnosti. Mise definuje podnikání společnosti a poskytuje jasný pohled na to, čeho se společnost snaží dosáhnout pro svého zákazníka. (Thompson, Strickland, 1996)

### **1.5. Projektové řízení**

Projektové řízení nebo též řízení projektů, management projektů, projektový management nebo project management značí podobor managementu, který se zabývá řízením realizace projektů. Jedná se o proces, který koordinuje jednotlivé složky činností při této realizaci. Smyslem je co nejefektivněji dosáhnout požadovaného cíle nebo změny, která je stanovena v rámci daného projektu.

### **1.6. Benchmarking**

Hlavní princip metody benchmarking je porovnávání kvality produktů nebo činností vlastní organizace s konkurenčními organizacemi. Nejčastěji se srovnávají špičkové produkty a organizace z oboru. Cílem je zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení kvality a efektivity v oblasti managementu a marketingu. (Pásková, Zelenka, 2018)

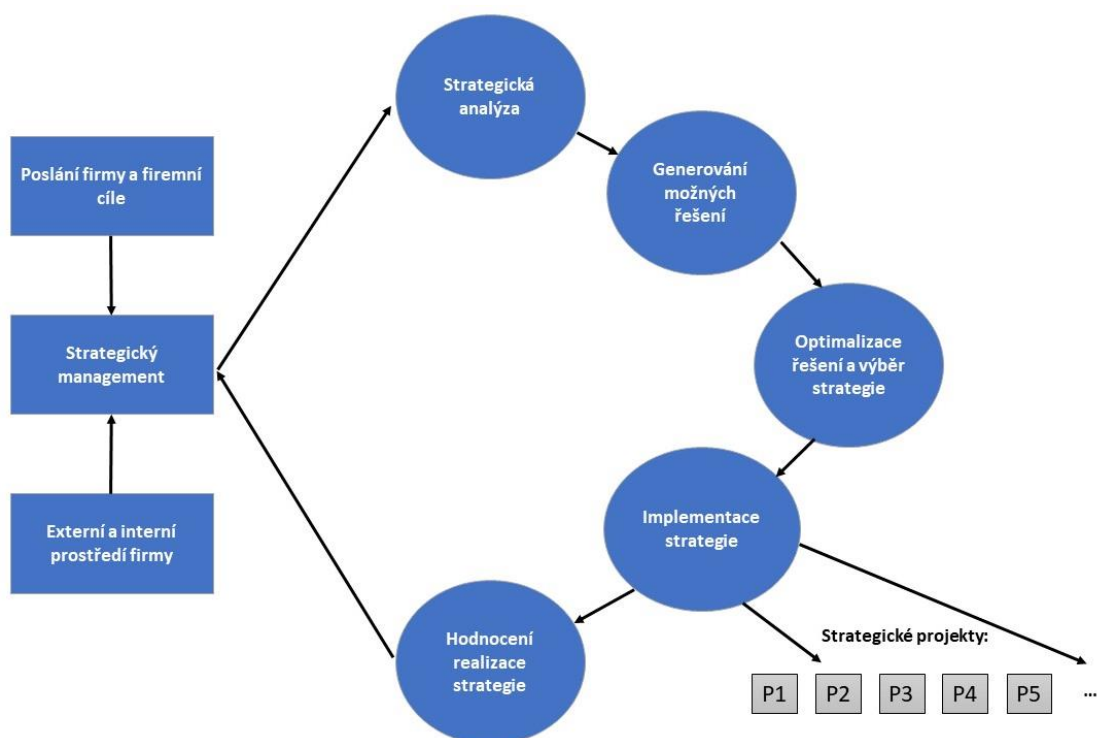
Benchmarking je dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence. Metoda slouží jako systém včasného varování. (Jakubíková, 2008)

Objevitel benchmarkingu Robert C. Camp ho definuje jako hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům.

## 2. Proces strategického managementu

V této kapitole budou popsána schémata zobrazující systém strategického managementu jako nikdy nekončícího procesu tvořeného na sebe navazujícími kroky.

„Ideální model strategického řízení (managementu) firmy zřejmě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, potom by všechny firmy takovýto model přejaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky, neboť z její podstaty vyplývá, že vedle vítězů musí být poražení, vedle prosperujících firem, jejichž strategické řízení nemá podstatné vady, existují i firmy se strategickým řízením nevalné úrovně a s tomu odpovídajícími špatnými výsledky. Odborníci se ale shodují v tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích (viz obrázek č.1). Mělo by probíhat jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končící formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.“ (Hanzelková, 2017, s. 6)

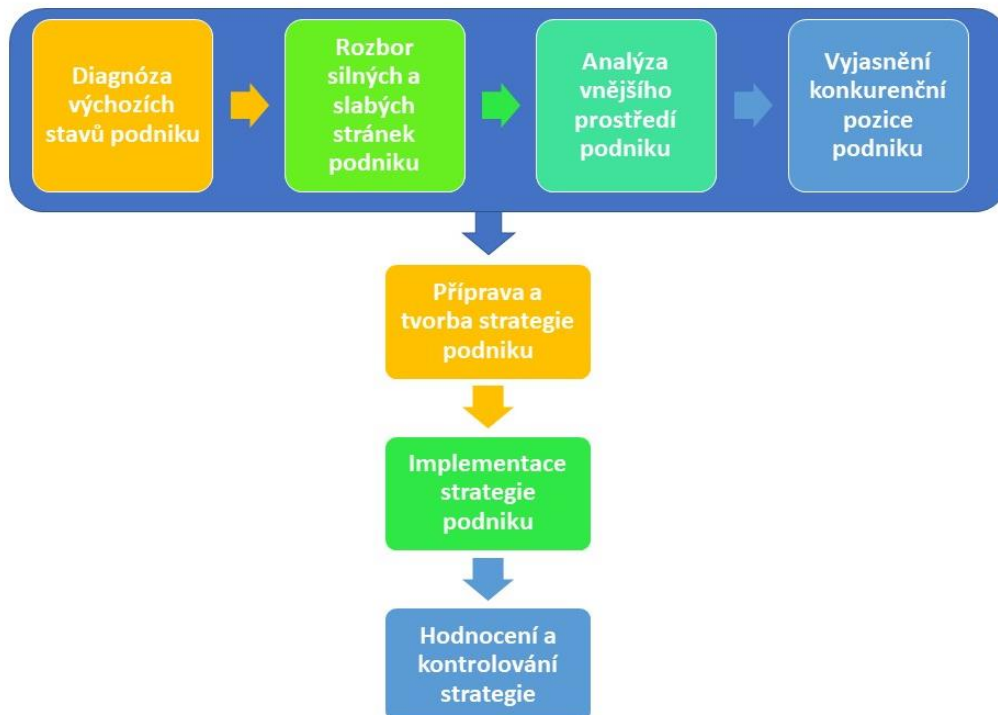


Obrázek 1 Systém strategického řízení jako nepřetržitý proces

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelkové

Na obrázku 2 je uveden model procesu tvorby podnikové strategie dle Lednického. Na začátku se diagnostikují výchozí stavy podniku, dojde k rozboru silných a slabých stránek, následuje

analýza vnějšího prostředí podniku a vyjasní se pozice podniku mezi konkurenty. Po těchto čtyřech krocích přecházíme k přípravě a tvorbě strategie podniku, k její implementaci a konečně k jejímu hodnocení a kontrole.



*Obrázek 2 Model procesu tvorby podnikové strategie*

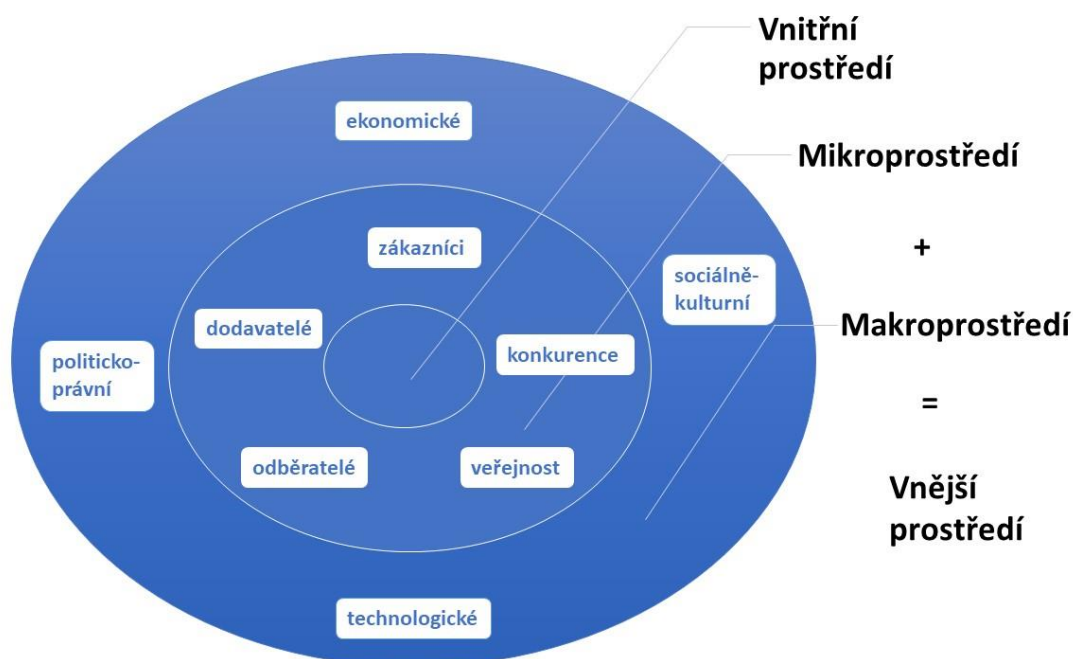
Zdroj: Vlastní zpracování dle Lednického

### 3. Strategická situační analýza

„Cílem strategické analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku.“ (Lednický, 2006, s. 57)

#### 3.1. Analýza vnějšího prostředí

Analýza externího neboli vnějšího prostředí bývá ještě rozdělena na obecné (makrookolí) a oborové (mikrookolí) okolí podniku. Faktory obsažené v makroprostředí působí na mikroprostředí všech účastníků trhu jen s různou mírou dopadu a různou intenzitou. Rozdělení vnějšího prostředí podniku dle Jakubíkové znázorňuje obrázek 3. Do makroprostředí patří faktory ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní a technologické a do mikroprostředí řadíme dodavatele, odběratele, zákazníky, konkurenci a veřejnost.



Obrázek 3 Vnější a vnitřní prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové

Podle Vebera je však vhodnější členit vnější prostředí do těchto typů:

- Lokální prostředí – bezprostřední vnější okolí, ze kterého podnik čerpá vstupy (pracovní síla, energie, suroviny), nebo do něj umísťuje výstupy (výrobky, služby).
- Národní (státní) prostředí – vymezeno hranicemi země nebo státu. V měnové oblasti je převodovým můstkem směnný kurz měny.

- c) Prostředí integračního seskupení – vzniká zrušením národních hranic členských zemí.
- d) Světové prostředí – vzniká postupně v souvislosti s internacionalizací ekonomických procesů, závisí tedy na postupu globalizace. (Veber, 1998)

### **3.1.1. Makroprostředí**

Do makroprostředí patří následující vlivy: demografické, politické, legislativní, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické.

Analyzujeme-li vlivy makroprostředí, je nutno vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí, poté postupujeme směrem dolů k lokálnímu prostředí a vybereme ze všech faktorů ty, které jsou důležité pro konkrétní podnik. (Jakubíková, 2008)

### **3.1.2. Mikroprostředí**

Na začátku je nutné analyzovat samotné odvětví, kdy se sledují jeho základní charakteristiky, jako je fáze životního cyklu, velikost trhu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry. Struktura odvětví může být atomizovaná (mnoho malých podniků) nebo konsolidovaná (několik málo silných podniků).

Do mikroprostředí patří:

- partneři (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny, dopravci);
- zákazníci;
- konkurence;
- veřejnost (ovlivňovatelé) – finanční, vládní, místní, všeobecná, vnitřní, občanská sdružení a organizace, sdělovací prostředky. (Jakubíková, 2008)

Koudelka s Vávrou člení marketingové mikroprostředí na vertikální a horizontální.

Vertikální marketingové mikroprostředí:

- dodavatelé;
- firma;
- obchodníci;
- zákazníci.

Horizontální marketingové mikroprostředí:

- konkurence;
- firma;
- veřejnost. (Koudelka, Vávra, 2007)

Do obecného rozboru se řadí PEST/STEP analýza, ostatní metody rozboru prostředí se týkají okolí oborového odvětví:

- Porterův model;
- scénáře;
- strategické mapy;
- hybné síly v odvětví;
- atraktivita odvětví;
- klíčové faktory úspěchu.

### 3.1.3. PEST analýza

Lze ji využít pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí, název vznikl podle začátečních písmen českých a anglických pojmenování faktorů: politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické.

- „Mezi **politicko-právní faktory** patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských uskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí aj. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.
- K **ekonomickým faktorům** patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál.
- **Sociokulturní faktory** působí ve dvou rovinách, a to:
  - Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů,
  - Faktory podmiňující chování organizací.

Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů

- Kulturní – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů – sblížení jejich spotřebního chování,
- Sociální – sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj.

Faktory podmiňující chování organizací: je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací.

- **Technologické faktory** (nebo také inovační faktory) představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci.“ (Jakubíková, 2008, s. 83)

Další možné podoby této analýzy:

**SLEPT** analýza – jedná se o PEST analýzu obohacenou o analýzu legislativních faktorů.

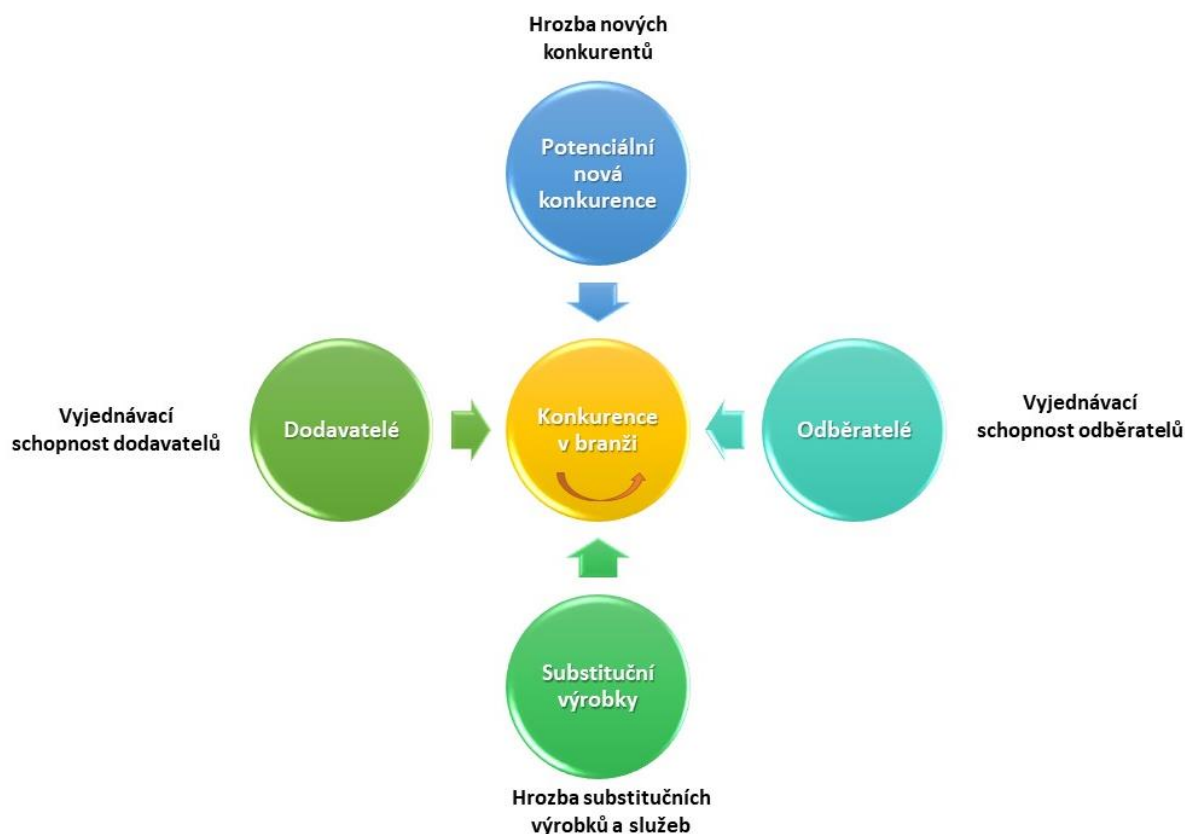
**PESTE** nebo **SLEPTE** analýza – s ohledem na rostoucí význam ekologie je přidávána v metodě PEST analýza segmentu životního prostředí. (Lednický, 2006)

#### **3.1.4. Porterův model pěti sil**

Chování podniku není ovlivněno pouze konkurencí, ale také chováním dodavatelů a odběratelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět faktorů je zachyceno v **Porterově modelu pěti sil** (viz obrázek 4):

- Hrozba nových konkurentů;
- Konkurence v branži;
- Hrozba substitučních výrobků a služeb;
- Vyjednávací schopnost odběratelů;
- Vyjednávací schopnost dodavatelů.





Obrázek 4 Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování podle Portera

Jakubíková ve své práci uvádí názvy pěti sil takto:

- Hrozba nových vstupů do odvětví;
- Soupeření mezi stávajícími firmami;
- Hrozba náhražek;
- Dohadovací schopnosti kupujících;
- Dohadovací schopnosti dodavatelů. (Jakubíková, 2008)

Tichá a Hron (2002) ve své publikaci zařazují do analýzy vnějšího prostředí i scénáře a strategické mapy, proto je uvádím níže.

### 3.1.5. Scénáře

Informace o důležitých faktorech získané z PEST analýzy je možné využít při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku. Prostřednictvím metody tvorby scénářů může management simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii. Pokud je faktorů málo, lze vytvářet scénáře na základě jejich kombinace. Jedná se o možné alternativy

budoucnosti, které jsou založeny na analýzách hodnocení současnosti, přispívající ke koncipování problémů. Je nutné definovat vlivy, které mohou vývoj situace ovlivnit.

Pravidla tvorby scénářů mají tento postup:

1. určit základní systém;
2. charakterizovat současný stav;
3. definice podmínek;
4. cíle a problémy k řešení;
5. zvolit metodu;
6. sběr informací;
7. předpokládané změny;
8. napsat scénář.

Scénář by měl být uvěřitelný a vnitřně nerozporný. Dá se zpracovat ve 3 verzích, a to realistický, pesimistický a optimistický vývoj. (Tichá, Hron, 2002; Bowman, 1996)

### **3.1.6. Strategické mapy**

V modelu strategické mapy se objevují čtyři perspektivy cílů: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu. Měření se však netýká jen ukazatelů výkonnosti uvnitř jednotlivých perspektiv, ale sleduje se také série vztahů příčina-důsledek mezi cíli jednotlivých perspektiv.

Dle Fotra (2012) strategické mapy umožňují:

- upřesnit strategický plán rozvoje podniku a usnadňují jeho projednání se zaměstnanci;
- identifikovat klíčové interní procesy, které vedou organizaci k úspěchu;
- využít efektivněji investice do lidí, technologií a organizaci činností nezbytných k zajištění plánovaných cílů podniku.

### **3.1.7. Matice EFE**

EFE matice je analytická technika navazující na SWOT analýzu. EFE je akronym z External Factor Evaluation, tj. hodnocení externích faktorů. Hodnotí se externí pozice organizace nebo jejího strategického záměru.

Postup při provedení hodnocení:

- Zpracovat tabulku externích faktorů (klíčových 5O a 5T ze SWOT analýzy)
- Přiřadit každému faktoru váhu v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby – suma vah se musí rovnat 1,00
- Ohodnotit faktory:
  - 4 body – výrazné O
  - 3 body – nevýrazné O
  - 2 body – nevýrazné T
  - 1 bod – výrazné T
- Násobit váhu a hodnocení u každého faktoru – výsledkem je vážený poměr
- Sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů – výsledkem je celkový vážený poměr

Celkové hodnocení – výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici organizace nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5.

Je vhodné ještě zmínit některé další existující možnosti analýz vnějšího prostředí, které už však v praktické části nejsou použity: hybné síly v odvětví, atraktivita odvětví, klíčové faktory úspěchu.

### **3.2. Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zdroji firmy (materiálové, finanční a lidské): management a zaměstnanci, struktura organizace, firemní kultura, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí.

„Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy.“ (Jakubíková, 2008, s. 88)

#### **3.2.1. Metoda VRIO**

Interní prostředí lze zhodnotit pomocí metody VRIO, která je zaměřena na zdroje firmy:

- fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy);

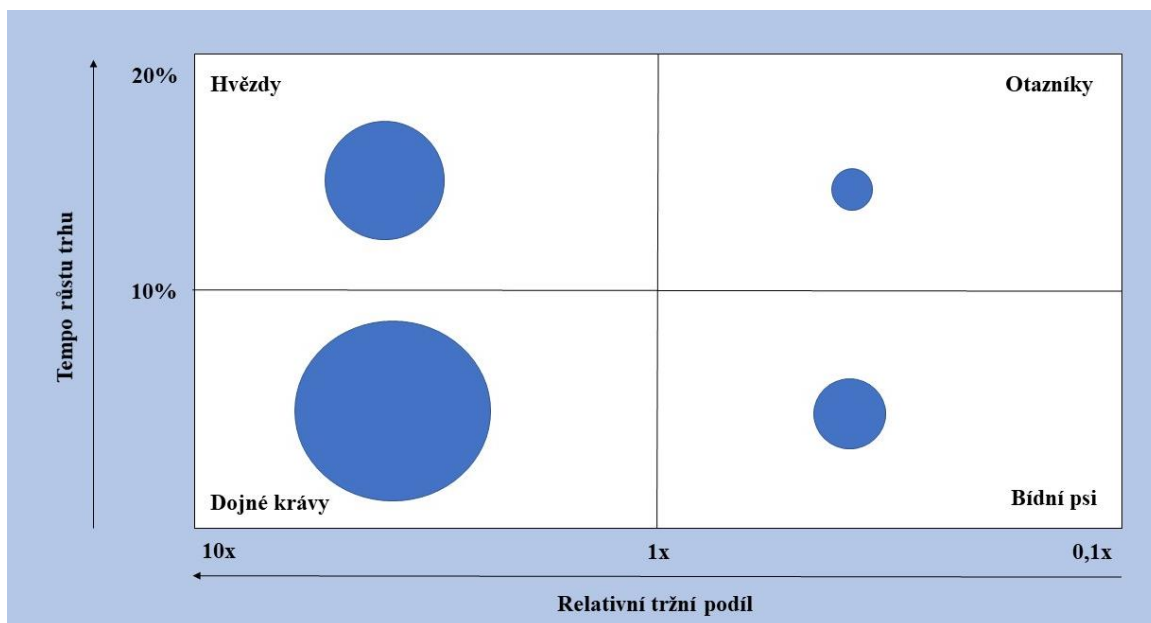
- lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí);
- finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita);
- nehmotné (know-how, image, znalost trhu).

Účinnost těchto zdrojů se posuzuje podle následujících kritérií:

- Value – hodnotnost;
- Rareness – vzácnost;
- Imitability – napodobitelnost;
- Organization – schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít. (Jakubíková, 2008)

### **3.2.2. Portfolio analýza**

Tato analýza se pohybuje na pomezí mezi vnitřní a vnější analýzou. Publikace se v jejím zařazení rozcházejí. Konkurenční výhodou může být i struktura produktů podniku. Prostřednictvím této analýzy se dají zjistit odpovědi na otázky: „Kolik peněz a času investovat do nejlepších produktů z hlediska jistoty stálého úspěchu?“ a „Kolik času a peněz investovat do vývoje nových nákladově náročných produktů, které možná nikdy nebudou zdařilé?“. Pro analýzu portfolia je příhodné aplikovat Bostonskou matici, také nazývanou BCG (Boston Consulting Group), která je ilustrována v obrázku 5. Determinanty matice jsou dva činitelé, které mají podle výzkumů největší výnosový potenciál, a to relativní podíl na trhu (horizontální) a tempo růstu trhu (vertikální). Relativní tržní podíl znamená podíl na trhu dělený největším podílem trhu, takže ten, co se pohybuje kolem 1, je lídrem. Růst trhu se značí procentem, o které za nějaké období tržby produktu vzrostly. (Wheelen, Hunger, 2008)



Obrázek 5 BCG matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové

„**Otazníky**“ jsou nové výrobky, které mohou i nemusí být úspěšné a potřebují na podporu finance od dojných krav. „**Hvězdy**“ – tyto produkty jsou na vrcholu jejich životního cyklu, jsou vysoce konkurenceschopné a mají skvělé postavení. Časem se z nich stanou „**dojné krávy**“. Jde o produkty, které vydělávají více peněz, než sami potřebují. Tyto finanční prostředky se využijí pro otazníky. Z dojných krav se postupem času stanou „**bídni psi**“. Ti představují nejmenší tržní podíl i pomalý růst na trhu, takže se nejeví jako nadějná skupina. Většinou pouze doplňují výrobní řady. (Wheelen, Hunger, 2008)

### 3.2.3. Marketingový mix 4P

Nezbytnost marketingových a distribučních faktorů se liší dle odvětví, ovšem všeobecně jejich potřeba narůstá. Marketing zajišťuje potřeby trhu a přeměňuje je v prospěch a ziskovost korporace. Základem je ujasnit si marketingový mix podniku, který se nazývá 4P – product, price, place, promotion (v překladu produkt, cena, místo, propagace).

#### a) Produkt

Produkt je v podniku tou nejpodstatnější položkou, jde o výrobky nebo služby, které mají uspokojovat přání a potřeby našich zákazníků. Díky nim může podnik fungovat a generovat zisk. Vlastnosti produktu jsou jakost, vzhled, značka, parametry, obaly, služby nebo garance. Je nezbytné průběžně ověřovat, zda produkt skutečně stále uspokojuje potřeby kupujícího. Zásadní je image produktu, potažmo i celého podniku.

#### b) Cena

Cena z velké části ovlivňuje chování zákazníka na trhu. Cena má být přiměřená v čase a místě výskytu a kupující ji zaplatí pouze, pokud bude nižší než hodnota užitku, proto je klíčové zvyšovat hodnotu produktu v očích zákazníka. Cena je majoritně stanovena na základě kalkulace nákladů, nicméně rozlišujeme tyto metody stanovení ceny – nákladovou, podle konkurence a dle zákazníka (kolik je ochoten zaplatit).

#### c) Místo a distribuce

Na začátku podnikání je vhodné pečlivě posoudit umístění organizace, protože je to dlouhodobé rozhodnutí a může na něm záviset prosperita firmy. Pozornost je zapotřebí věnovat distribučním cestám, pokrytí trhu, sortimentu, rozmístění a přepravě. Nedílnou součástí je logistika, tedy např. dodací podmínky, ochrana zboží při přepravě, volba optimálních cest. Korporace musí udržet krok s trendy ve společnosti, takže nelze v dnešní době opomenout tak populární prodej přes internet.

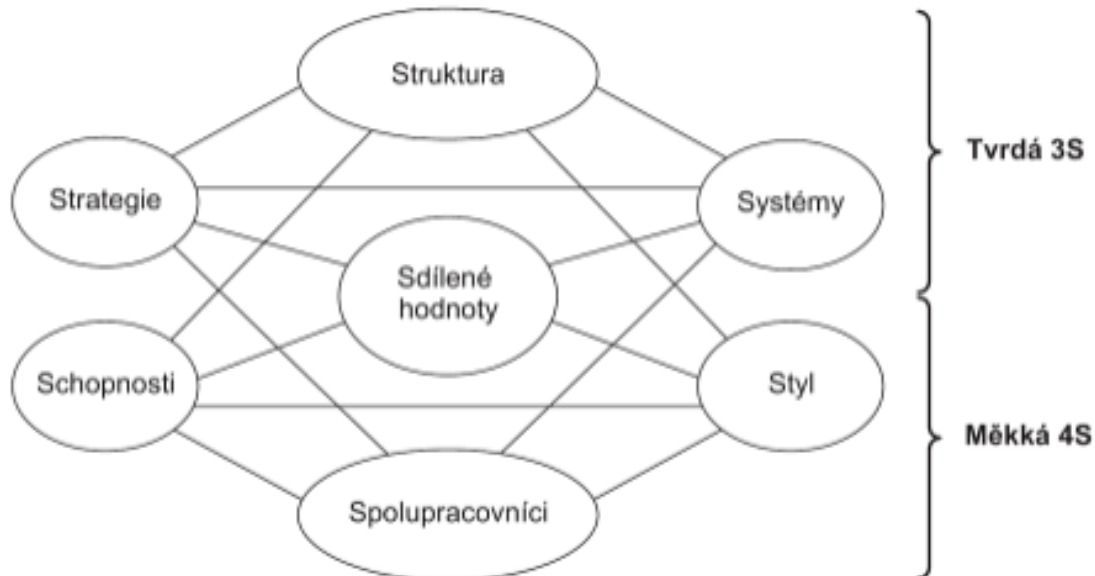
#### d) Propagace

Propagace je nástrojem komunikace se zákazníky. Jejím posláním je rozšiřovat povědomí o firmě a přesvědčit kupující, že právě jejich produkt mu přináší největší míru satisfakce. Komunikační mix je název pro nástroje propagace. Patří mezi ně reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations. Reklama musí splňovat nároky metody AIDA – zaujmout (attention), vzbudit zájem (interest), potřeby zákazníků (desire) a povzbudit konzumenta k nákupu (action). Podpora prodeje znamená fakticky něco navíc, například prémie, odměny, slevy, dárky nebo vzorky zdarma. Systematická práce s veřejností se skrývá pod pojmem Public relations. Zahrnuje sponzorování, publicitu, organizaci událostí v rámci podniku nebo prezentaci. Posledním prostředkem propagace je osobní prodej, který je jedním z nejefektivnějších. Poněvadž zde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem, lze navázat dobré vztahy a zároveň snáze rozpoznat jeho potřeby. (Lhotský, 2010)

### **3.2.4. Analýza 7S**

Tento model byl vytvořen pracovníky konzultační firmy McKinsey, protože chtěli pomoci manažerům porozumět složitostem spojeným s organizačními změnami. Na modelu lze zjistit, že imunitní systém organizace a ostatní související prvky způsobily složitou implementaci změn. Model vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly zvažovány všechny faktory současně. Název 7S vznikl z důvodu počátečních písmen faktorů obsažených v tomto modelu. Vedoucí zaměstnanci podniku musejí zvažovat všech sedm faktorů, aby mohli s jistotou implementovanou strategii považovat za úspěšnou, bez ohledu na fakt, jedná-li se o velký

či malý podnik. Model zobrazený na obrázku č. 6 níže kalkuluje s provázaností všech uvedených faktorů a opomene-li byt' jen jeden z nich, může nastat zhroucení ostatních faktorů. (Mallya, 2007)



Obrázek 6 Analýza 7S

Zdroj: Mallya, 2007

**Strategie** – jedná se o koherentní rozhodnutí a opatření přijatá k vytvoření relativní výhody oproti konkurenčním podnikům a zlepšení vztahů se zákazníky. Při tomto procesu je také žádoucí správná alokace zdrojů pro zlepšení situace v podniku.

**Struktura** – určení organizační struktury a provozního přístupu sloužícího k objasnění úkolů, odpovědnosti a rolí v podnikové hierarchii.

#### Organizační struktura

Organizování je úzce spjato s tvorbou pracovních týmů, tyto skupiny zaměstnanců jsou pověřeny plněním plánovaných úkolů. Mezi nositeli pracovních povinností jsou budovány potřebné pracovní a komunikační vazby, uspořádanou množinu těchto vazeb nazýváme organizační strukturou. (Pitra, 2007)

#### Typy organizačních struktur

Hierarchické organizační struktury dělíme dle rozhodovací pravomoci na liniové, štábní a kombinované. Dle charakteru činností a výsledků je dělíme na funkcionální, divizionální,

hybridní, projektové a výrokové. Dle sdružování činností rozlišujeme organizační struktury na oblastní, zákaznické a procesní.

Mezi adhokratické – účelově neorganizované struktury patří maticové, mřížkové, síťové a paralelní.

Do ostatních organizačních struktur řadíme strategické obchodní jednotky. (Šajdlerová, Konečný, 2007)

**Systémy** – specifikace postupů, procesů a toků činností, které umožňují organizaci každodenní fungování. Některé systémy jsou společné pro všechny podniky, včetně informačních systémů, postupů při alokaci kapitálu, řídicích systémů a dalších složek marketingového mixu.

**Spolupracovníci** – lidé tvořící organizaci v podobě jednotlivců a kolektivu.

**Schopnosti** – zahrnují kapacity a schopnosti organizace a její schopnost vykonávat určité úkoly správně.

**Styl** – jedná se o chování ze strany vedení podniku a o kostru organizace. Zahrnuje rozhodování, priority a chování uvnitř podniku, podnikovou kulturu a obchodní úkony prováděné za různých okolností.

**Sdílené hodnoty** – vyjadřují mix explicitních a implicitních hodnot a cílů. Nejsou omezeny pouze na podnikovou misi, ale zahrnují také obchodní vystupování podniku a pomyslný etický rámec, kterým se podnik řídí při svém chování. (Daniell, 2004)

### 3.2.5. Matice IFE

IFE je akronym z Internal Factor Evaluation, tj. hodnocení interních faktorů. Hodnotí se interní pozice organizace nebo jejího strategického záměru.

Postup při provedení hodnocení je stejný jako u externích faktorů, liší se jen bodové hodnocení:

- 4 body – výrazné S
- 3 body – nevýrazné S
- 2 body – nevýrazné W
- 1 bod – výrazné W

Dále jsou uvedeny další možnosti interní analýzy, které nebudou rozpracovány v praktické části: Finanční činitelé, faktory výroby, hodnotový řetězec.



### 3.3. Shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí je shrnuta pomocí matice IE, SWOT analýzy a SPACE analýzy.

#### 3.3.1. Matice IE

Základ Internal-External matrix stojí na dvou dimenzích, zjištěných prostřednictvím vážených skóre v matici IFE (na ose x) a vážených skóre v matici EFE (na ose y). Aby bylo možné vytvořit celkovou matici IE je v první řadě nezbytné provést tvorbu právě základních matic EFE a IFE. Matice je složena ze tří hlavních oblastí: Růst a rozvoj, udržení a posílení, sklizeň nebo prodej. Každá z těchto pozic má pro podnik jiný význam. Matice je také rozdělena do devíti polí. I, II a IV značí soubor strategií růst a rozvoj, podniky nacházející se v těchto polích by měly provozovat strategii intenzivní a strategie integrační. Pole III, V a VII vyznačují strategie udržení a posílení, podnik by měl pronikat více na trh, a hlavně vyvíjet nové výrobky a inovovat stávající. Sklizeň a prodej jsou poslední skupinou strategií nacházejících se v polích VI, VIII a IX. (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2004)

Skóre IFE

	4,00	3,00	2,00	1,00
Skóre EFE	3,00	I	II	III
	2,00	IV	V	VI
	1,00	VII	VIII	IX

Obrázek 7 IE matice

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Pošvář, Tomšík, Žufan, 2004

#### 3.3.2. SWOT analýza

„Označení SWOT je akronymum pro silné (strengths) i slabé (weaknesses) vnitřní stránky podniku a příležitosti (opportunities) i ohrožení (threats) identifikované ve vnějším okolí podniku. Tato analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je to metoda užitečná, pohotová a snadno využitelná. Slouží k určení důležitých charakteristik, které jsou při sestavování strategie důležité. Typické příklady předností a slabostí firmy a faktorů ohrožení či příležitostí jsou uvedeny v následujícím přehledu:

**Silné stránky (přednosti firmy):**

Adekvátní zdroje, zejména finanční,  
Dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti,  
Uznávaná vůdčí pozice na trhu,  
Úspory z rozsahu,  
Vlastní originální technologie,  
Schopný management, nákladová výhoda.

**Slabé stránky (slabosti firmy):**

Nejasný strategický záměr či chybějící strategie,  
Nevyužité kapacity,  
Nekompetentnost managementu,  
Zaostávání ve výzkumu a vývoji,  
Slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť,  
Vysoké náklady ve srovnání s konkurencí a neschopnost financování.

**Příležitosti (šance pro firmu):**

Vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů,  
Rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace,  
Diverzifikace nebo integrace firmy,  
Překonání bariér při vstupu na atraktivní trh.

**Hrozby (ohrožení pro firmu):**

Konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence,  
Rostoucí prodej substitutů,  
Nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku,  
Rostoucí síla odběratelů a dodavatelů,  
Měnicí se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy,  
Nepříznivé demografické změny,  
Vládní či politické negativní vlivy. “ (Lednický, 2006, s. 72)

	<b>Slabé stránky (W)</b> 1. .... 2. .... . .	<b>Silné stránky (S)</b> 1. .... 2. .... . .
<b>Příležitosti (O)</b> 1. .... 2. .... . .	<b>WO strategie HLEDÁNÍ</b> (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie VYUŽITÍ</b> (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b> 1. .... 2. .... . .	<b>WT strategie VYHÝBÁNÍ</b> (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie KONFRONTACE</b> (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Obrázek 8 Uspořádání čtyř nosných komponentů do SWOT matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lednického

„Kombinace těchto čtyř nosných prvků umožňuje, jak ukazuje obrázek 8, vytvořit řadu vhodných strategií, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci:

Strategie WO HLEDÁNÍ znamená překonání slabých stránek prostřednictvím maximalizace příležitostí. Tato strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku, a proto často v jejím případě hovoříme o metodě turnaround.

Strategie SO VYUŽITÍ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná strategie představující ofenzivní přístup z pozice síly.

Strategie ST KONFRONTACE znamená včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diversifikační strategie.

Strategie WT VYHÝBÁNÍ – má vždy charakter strategie defenzivní, vycházející z uzavírání kompromisů a opuštění určitých pozic. “ (Lednický, 2006, str.73)

### 3.3.3. SPACE analýza

Veber (2009) popisuje matici SPACE jako nástroj získaný syntézou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, který slouží pro návrh vhodné strategie podniku. Stabilita prostředí a síla odvětví jsou dvě veličiny vnějšího prostředí, které slouží k určení strategické pozice podniku,

tyto faktory jsou agregovány s dalšími dvěma z vnitřního prostředí, jedná se o konkurenční výhodu a finanční sílu.

Hlavní faktory působící na **stabilitu prostředí** jsou:

- Míra inflace;
- Technologické změny;
- Variabilita a cenová elasticita poptávky;
- Bariéry vstupu na trh;
- Konkurenční tlak aj.

Hlavní faktory působící na **sílu odvětví** jsou:

- Ziskový a růstový potenciál trhu;
- Využití dostupných zdrojů;
- Know-how;
- Finanční stabilita;
- Možnosti vstupu na daný trh.

Hlavní faktory působící na **finanční sílu** jsou:

- Likvidita;
- Zadluženost;
- Rentabilita investic;
- Cash flow.

Hlavní faktory působící na **konkurenční výhodu** jsou:

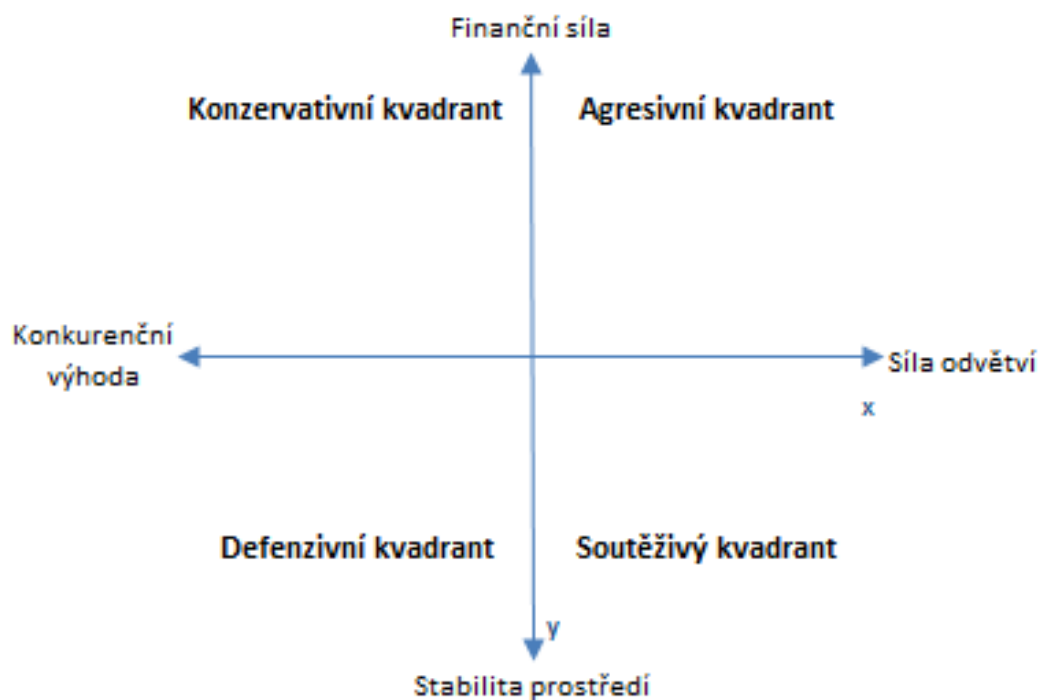
- Životní cyklus výrobku;
- Podíl na trhu;
- Loajalita zákazníků;
- Kvalita produktu.

Při syntéze výše uvedených faktorů dochází ke vzniku matice SPACE, která se skládá z následujících čtyř kvadrantů (viz obrázek č. 9)

- Agresivní kvadrant – Firma se pohybuje ve stabilním odvětví, ve kterém má velkou konkurenční výhodu. Doporučená strategie pro podnik by zahrnovala zvyšování tržního

podílu, vývoj nových výrobků a inovace stávajících, horizontální a dopředná integrace a diverzifikace.

- **Konkurenční kvadrant** – Navrhovaná strategie by zahrnovala zpětnou, dopřednou nebo horizontální integraci. Tento kvadrant obsahuje podniky, které mají konkurenční výhodu a nacházejí se v nestabilním prostředí. Zde je žádoucí upevňovat finanční sílu, rozvíjet trh nebo vytvořit sloučení s jinou organizací.
- **Konzervativní kvadrant** – Organizace je ve finanční rovnováze ve stabilním odvětví. Doporučuje se pronikání do atraktivnějších odvětví, vývoj nových produktů, soustředná diverzifikace a snižování nákladů.
- **Defenzivní kvadrant** – Žádoucí je značnou měrou snižovat náklady, omezit investování, zbavovat se majetku a zvažovat budoucí působení v daném odvětví. Podnik v tomto kvadrantu je nezajímavý v neatraktivním odvětví, nemá konkurenční výhodu a nedisponuje potřebnými finančními prostředky.



Obrázek 9 SPACE matice

Zdroj: Vlastní zpracování

Tvorba matice probíhá tak, že se vyberou jednotlivé proměnné spadající do síly odvětví, stability prostředí, konkurenční výhody a finanční síly. Následně jsou těmto proměnným přiřazeny váhy a číselné hodnoty podle toho, jak na ně firma reaguje. Finanční síla a síla odvětví jsou hodnoceny na škále 1 až 6, přičemž číslo 6 znamená nejlepší hodnocení. Stabilita prostředí a konkurenční výhoda jsou naopak hodnoceny na škále -1 až -6. Číslo -6 poté reprezentuje

nejhorší možnou hodnotu. Následně se přiřazené hodnoty zprůměrují a dochází k jejich sečtení. Konkurenční výhoda + Síla odvětví = osa X a Stabilita prostředí + Finanční síla = osa Y. Dojde k vytvoření směrového vektoru, který doporučuje výsledný typ strategie a vychází z počátečního bodu SPACE matice [0,0] a jeho směr vede ke zjištěnému bodu [x;y]. (Pošvár, Tomšík, Žufan, 2004)

## 4. Formulace a určení strategie

### 4.1. Proces tvorby strategie

- strategická analýza;
- formulace strategie;
- implementace strategie;
- strategická kontrola.

„Strategie se zpracovávají v několika variantách a poté následuje výběr strategie na úrovni podniku, tj. na úrovni jednotlivých strategických podnikatelských jednotek a na funkcionální úrovni, tj. na úrovni výzkumu a vývoje, výroby, financí, marketingu, personalistiky atd. Strategie by měla firmu připravit na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Firmám se doporučuje, aby identifikovaly možné oblasti ohrožení – krizí – a vypracovaly „krizové“ strategie.“ (Jakubíková, 2008, s. 28)

### 4.2. Typy strategií

„Při tvorbě strategií je důležité identifikovat rozdíly mezi firemní strategií (corporate strategy), podnikatelskou strategií (business strategy) a marketingovou strategií (marketing strategy).“ (Jakubíková, 2008, s. 29)

Firemní strategie „vymezuje rozsah společnosti (firmy) ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Strategie na této úrovni zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích nebo o založení nových společností či odprodeji některé ze stávajících společností. V rámci této strategie se také rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky.“ (Kislingerová, Nový, 2005, s. 106)

Podnikatelská strategie je formulována pro každou SBU a vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů, které byly vytyčeny pro konkrétní SBU v nadřazené korporátní strategii. Co se týká obsahu, měla by podnikatelská strategie specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu. (Hanzelková, 2013)

- Product (soubor výrobků/služeb dané SBU);
- Price (cenová politika);
- Place (vymezení trhu);
- Promotion (propagace a distribuční kanály);
- People (lidské zdroje, pracovníci);
- Process (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační);

- Planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU).



Obrázek 10 Rozšířený marketingový mix

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelkové

„Marketingová strategie je rozhodnutím vrcholového managementu firmy o tom: jak, kdy, kde konkurovat. Má dva směry provázanosti. Jeden na firemní strategii, která definuje strategický záměr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení, a druhý na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a který nese odpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni firmy o vnějších změnách na trhu, znamenajících pro firmu příležitosti a hrozby.“ (Jakubíková, 2008, s. 29)

### 4.3. Obecná typologie strategií

#### 1. Ofenzivní strategie

Jedná se o růstovou strategii, která často vede k organizační integraci – buď po zániku všech podniků vzniká podnik nový, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní od něj vplynou. Rozlišuje se fúze a akvizice. Fúze je sloučení nebo splynutí dvou či více podniků po předchozím souhlasu vlastníků. Akvizice představuje právní a ekonomické spojení společnosti s podnikatelským subjektem formou převzetí subjektu na základě koupě a prodeje.



Obě formy mohou naplnit níže uvedené integrační strategie:

a) Dopředná integrace

Cílem dopředné integrace je získání kontroly nebo odkup rozhodujícího majetkového podílu distributorů nebo prodejců produktů.

b) Zpětná integrace

Cílem je získání kontroly nebo odkup rozhodujícího majetkového podílu subdodavatelů.

c) Horizontální integrace

Cílem je získání kontroly nebo odkup rozhodujícího majetkového podílu konkurenčního podniku.

## 2. Strategie diverzifikace

a) Koncentrická (soustředná) diverzifikace

Cílem této diverzifikace je doplnění o nový a generačně navazující produkt.

b) Horizontální diverzifikace

Cílem horizontální diverzifikace je vytvoření nového produktu nové generace pro současný trh.

c) Složená diverzifikace

Zde mluvíme o novém produktu nové generace na novém trhu.

Dále existují tyto formy strategie:

3. Intenzivní strategie;

4. Defenzivní strategie;

5. Marketingové strategie;

6. Strategické aliance;

7. Nadnárodní podniky. (Fotr, 2012)

## 5. Implementace strategie

Po zformulování optimální strategie pro rozvoj podniku následuje její implementace do podnikového řízení. Této části strategického řídicího cyklu by měl být ze stran stratégů přikládán značný význam, jelikož tato část je pro účinnost zvolené strategie zásadní. Výzkumy provedené v minulém století uvádí, že 60-80 % společností nedosahuje cílů vyjádřených v jejich strategických plánech (Kaplan, Norton, 2010). To může způsobovat také fakt, že mnoho strategických iniciativ končí pouze v podobě zpracování SWOT analýzy. Sebelepší návrh optimální strategie nebo strategická analýza automaticky podniku úspěch v podobě naplnění stanovených cílů nezaručí, jelikož je nutné, aby navržená strategie byla optimálním způsobem implementována a realizována.

Tato fáze procesu strategického řízení je nejsložitější a má zcela zásadní význam pro úspěšnost zvolené strategie. Implementace strategie je těsně spjata s formováním strategie, a přesto se v řadě ohledů liší (viz tab. 2). To, že plány budou efektivně implementovány, je předpokladem úspěchu. Plánovači musí naléznout, co se má dělat (strategie) a musí být schopni říci, jak se to má dělat (implementace).

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: vytvoření nových organizačních jednotek, změna trhu, nábor nových pracovních sil, uzavření výrobních kapacit, změna cenové politiky podniku, výstavba nových zařízení, rekvalifikace pracovníků apod.

Tabulka 2 Implementace strategie

Formulace strategie	Implementace strategie
Rozmíst'ování sil před akcí	Řízení sil v průběhu akce
Proces zaměřený na účelnost	Proces zaměřený na efektivnost
Proces převážně intelektuální	Proces převážně operativní
Potřeba intuice a dobrých analytických schopností	Potřeba dovednosti v oblasti motivace a vedení lidí
Koordinace mezi několika jedinci	Koordinace mnoha lidí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové

Implementace spočívá ve třech základních úkonech:

- vytvoření organizace, vhodné vzhledem k daným úkolům;
- rozpis úkolů jednotlivcům i skupinám;
- řízení jednotlivců i skupin v souladu s vytyčenými plány.

„Proces realizace plánů je založen na tom, jak management firmy dokáže vytvořit ve firmě odpovídající prostředí podporující jejich realizaci. Manažeři firem musejí motivovat pracovníky, kteří se na realizaci plánů podílejí, tak, aby bylo v jejich zájmu dosáhnout stanovených cílů. K tomu manažeři využívají delegování pravomocí a odpovědnosti, přesvědčování a tvorbu zásad.

Základní logiku tohoto procesu je možno vyjádřit pomocí **systému OSCAR** následovně:

- objectives – cíle;
- specialization – specializace;
- coordination – koordinace;
- authority – pravomoc;
- responsibility – zodpovědnost.“ (Jakubíková, 2008, s. 34)

Souček a Marek (1998) definovali jevy, které ovlivňují to, proč dobře formulované strategie nejsou realizovány:

- Nejasně formulované strategické cíle a jejich nekonzistentnost.
- Nedostatečně rozpracované strategické operace.
- Nedostatek vůle vrcholového managementu při prosazování strategických cílů do života všemi prostředky, často i za cenu radikálních změn.
- Klima lhostejnosti nižších složek managementu (nezájem, nedostatečná komunikace).
- Odborná neschopnost pracovníků podniku při realizaci strategických operací.
- Slabá motivace pracovníků k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací.
- Podceňování potřeby zdrojů, nedostatečná návaznost mezi strategickými operacemi a tvorbou zdrojů nutných pro jejich realizaci.
- Nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací.

Na druhé straně existuje řada faktorů, které realizaci usnadňují. Hlavní zásadou je, že úspěšná implementace strategie je **základní povinností** pracovníků a jejím neplněním se hrubě prohřešují vůči pracovní kázni. Z další zásady vyplývá, že **dobře stimulovaní** pracovníci jsou ti, kteří dobře plní strategické úkoly. Další faktory, které napomáhají implementaci strategie, jsou následující:

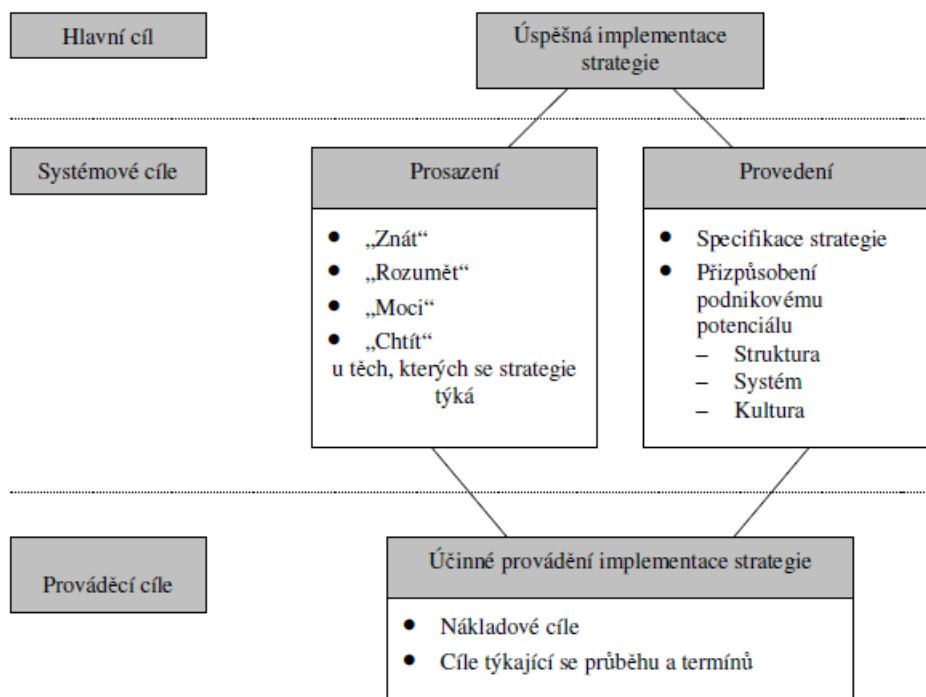
- Vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních umožňuje odborně zvládnout problémy, na které je nutno rychle a pružně reagovat.

- Schopnost podniku zvládnout sociální problémy. Mnohem lépe se prosazují strategické přístupy, které zlepšují postavení pracovníků, než koncepce, které jejich postavení ohrožuje.
- Vybudování souladu mezi hmotnou a morální stimulací.
- Dobře vybudovaný informační, signalizační a varovný systém, který poskytuje spolehlivé informace o faktorech ovlivňujících realizaci strategie a ohrožujících implementaci.
- Věnovat realizaci strategie dostatek času. Jedná se především o dobrou přípravu implementace a potom rychlé provedení všech operací.
- Přesná formulace strategických cílů, aby se zamezilo nesprávnému pochopení a špatnému výkladu.
- Konzistentnost strategických operací a využití strategických efektů, především vzájemná provázanost jednotlivých funkčních strategií.
- Reálnost strategických operací.
- Včasné zajištění zdrojů.
- Vytvoření takové organizační struktury, která odpovídá strategickým cílům.
- Průběžné upřesňování a doplňování strategických operací inovacemi.
- Pravidelné hodnocení naplňování implementace strategie podle časového harmonogramu. (Souček, Marek, 1998)

Meffert uvádí, že obsah implementace strategie lze rozdělit do základních tří dílčích úkolů:

- Zabezpečit akceptování strategie u příslušných pracovníků.
- Specifikovat globální strategické úkoly.
- Přizpůsobit podnikovou strukturu, podnikový systém a podnikovou kulturu.

Implementaci, označovanou jako proces, pomocí kterého se strategické plány změň v akceschopné činnosti k dosažení cílů, lze procesně chápat jako samostatný dílčí strategický úkon. Obecný postup tohoto úkonu je zřejmý z následujícího obrázku.



Obrázek 11 Cíle implementace podle Mefferta

Zdroj: Meffert, 1996

Vlastní postup při implementaci tvoří tyto činnosti:

- komunikace;
- tvorba vhodné organizační struktury;
- konkrétní obsazení manažerských funkcí;
- vytvoření motivačního systému;
- zabezpečení administrativní podpory;
- zformování podnikové kultury;
- sestavení kontrolních systémů. (Slávik, 1997)

Na tom, jaký bude použit typ přístupu, závisí úspěch implementace. Typy procesů implementace jsou následující:

- Implementace intervencí, kdy jsou lidé připravováni na změnu, jsou obeznámeni s novými požadavky na množství a kvalitu práce.
- Implementace participací je spojena s povzbuzováním nositelů zájmu o rozvoj podniku k realizaci podstatných a rozhodujících změn.
- Implementace přesvědčováním spočívá v přemlouvání a přesvědčování podřízených k tomu, aby realizovali změny.

- Implementace nařizováním funguje na základě směrnic, pokynů a příkazů. (Konečný, Gregušová, 2012)

Účinnost jednotlivých typů procesů implementace je vyobrazena v následující tabulce.

Tabulka 3 Úspěšnost základních typů implementace strategie

Typ implementace	Míra úspěšnosti v %	Podíl na zkoumaném souboru v %
Intervence	100	20
Participace	75	42
Přesvědčování	75	17
Nařizování	43	23

Zdroj: Vlastní zpracování dle Konečného a Gregušové

Podle Papuly je dalším prvkem úspěšnosti implementace **styl vedení**. Jak je vidět v tabulce č. 4, existuje několik stylů vedení, které jsou odlišné různou motivační schopností a aktivizací pracovníků. Strategický management na rozdíl od klasických plánovacích systémů v měnícím se prostředí nepreferuje autoritativní styl vedení. Vyžaduje spíše prostor pro aktivitu a iniciativu všech pracovníků, a proto se lépe uplatňuje participativní nebo demokratický styl vedení.

Tabulka 4 Základní styly vedení a jejich stručná charakteristika

Styl vedení			
Autoritativní	Participativní	Demokratický	Liberální
Nařízený rozhoduje, rozhodnutí se prosazuje příkazy a nařízeními.	Na rozhodování se podílí vedoucí spolu s podřízenými na základě jejich odbornosti.	Rozhoduje kolektiv, vedoucí působí v úloze koordinátora.	Rozhodování je kolektivní, koordinaci uskutečňují jiní neformální vedoucí.

Zdroj: Vlastní zpracování podle Papuly

**Komunikace** je základním předpokladem úspěšné implementace. Jedná se o informační proces, díky kterému se spolupracovníci dozvědí o strategii. Lidé se musí přesvědčit o nutnosti nové strategie a pochopit ji, pochopení strategických záměrů dává jejich práci smysl. Proces předávání informací má svou hranici, jelikož čím více informací poskytneme, tím více je ohrožen úspěch implementace, neboť se o našich plánech může dozvědět konkurence.

Dalším krokem implementace je úprava nebo přestavba **organizační struktury** v souladu se zaváděnou strategií. Cílem je organizaci přizpůsobit tak, aby byla schopna naplňovat strategické úkoly.

Významným krokem je **obsazování pozic** v nově vytvořené struktuře. Na výběr máme ze dvou možností: využití stávajícího potenciálu personálu podniku a získání nových, schopných pracovníků. Využití vhodných manažerských typů vytváří podmínky pro:

- vytvoření příznivé pracovní atmosféry podporující využívání příležitostí, flexibilitu a inovace;
- řešení problémů vzniklých hájením mocenských zájmů, které by měly vést ke konsensu (vzájemnému souhlasu);
- iniciování opravných kroků pozorujících zlepšení strategie.

Následujícím krokem je **alokace zdrojů** představující vyčlenění prostředků na základě připravených rozpočtů pro jednotlivé organizační jednotky. Cílem je poskytnout potřebné zdroje finanční, technologické, lidské apod. tak, aby jednotlivé části podniku naplňovaly strategické úkoly.

Nezbytným krokem implementace je vhodná **motivace** nejen samotných pracovníků, ale i pracovních týmů. Cílem je vytvoření atmosféry orientace na dosažení úkolů a propojení systému odměňování s dosaženými výsledky implementace. Motivace souvisí i s realizací potřebných změn **podnikové kultury**. V obecné poloze mluvíme o souboru podnikových cílů, myšlenek, názorů, postojů, pravidel, hodnot, přesvědčení, společenského vědomí, historie, tradic, zvyků či hmotných podmínek. Podniková kultura tím pádem slouží k podpoře sounáležitosti zaměstnance s firmou, zvyšuje jeho zodpovědnost, usnadňuje komunikace i kontrolu a napomáhá k tvorbě pověsti firmy.

Posledním krokem je zajistit potřebnou **administrativní podporu** celého procesu, což představuje spolehlivý a kvalitní provoz obslužných úseků v podniku. Znamená to realizaci nových postupů, vytvoření nové procedury a zabezpečení chodu kontrolního mechanismu.

## 6. Kontrola strategie

Kontrola je důležitou funkcí managementu, jsou v ní zahrnuty takové aktivity, pomocí kterých manažeři zjišťují, jestli dosahované výsledky odpovídají těm plánovaným.

„Manažerská kontrola může být efektivní, je-li možné stanovit měřitelné standardy pro sledované proměnné, jsou-li pro měření standardů k dispozici potřebné informace a mohou-li manažeři použít korekční akce, pokud se sledované proměnné odchyľují od požadovaného stavu nebo standardu. Od manažerů se očekává, že na základě svých znalostí a disponibilních informací budou racionálně rozhodovat.“ (Jakubíková, 2008, s. 35)

Z hlediska působnosti rozlišujeme tři typy kontroly:

- Preventivní kontrola – zaměřena na zjišťování kvalitativních a kvantitativních odchylek zdrojů používaných firmou. Zahrnuje úsilí manažerů zaměřené na dosažení příznivých výsledků ve srovnání s plánovanými výsledky.
- Průběžná kontrola – zaměřena na operace, které probíhají. Úkolem je zjistit, jestli operace probíhají v souladu se stanovenými cíli.
- Kontrola zpětnou vazbou – zaměřena na konečné výsledky. (Jakubíková, 2008)

Aby realizace strategie byla úspěšná, je nezbytné ve firmě zavést systematickou kontrolu plnění strategie. Malé a střední firmy systematickou a zejména průběžnou kontrolu plnění strategie často opomíjí a stává se typickým, že se o plnění strategie začne uvažovat až za předpokladu, že se ji nedaří realizovat.

I malé a střední firmy by měly zavést a pracovat se systémem reportingu, kterým podnik sleduje plnění strategických cílů. Při nastavování systému reportingu se zvažuje, které cíle je efektivní sledovat vzhledem k potřebám řízení firmy a vzhledem k nákladům na zpracování. Důležité je také stanovit, kým, jak a jak často budou reporty vytvářeny.

V malých firmách může stačit ruční zpracování formou XLS tabulek na základě běžně dostupných dat, nebo lze investovat do softwaru, který může reporty generovat.

Podstatné je nastavit postupy a aktivně reporty používat, zejména vyhodnocovat plnění stanovených cílů. V případě neshod je třeba hledat příčiny a reagovat na problémy, které je nutné hledat jak v samotné strategii, tak ve způsobu, jakým se strategie realizuje v každodenním chodu společnosti.

Kontrola strategie se zabývá hodnocením strategie, směrem vývoje firmy, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, vztahy s podnikatelským prostředím, kvalitou



vrcholového rozhodování, celkovými výsledky hospodaření. Provádí se v delších časových intervalech a orientuje se zejména na budoucnost. Podle Hittmára je potřeba strategické kontroly a hodnocení vyvolána těmito důvody:

- Strategii není nikdy možno kompletně specifikovat jako plán, vždy jsou vynechány určité detaily.
- Nikdy přesně nevíme, co se bude dít, či co se chystá. Plány musí reagovat na změnu podmínek.
- Ve většině podniků je zaznamenána převratná tendence rychlého pohybu z podmínek pořádku do nepořádku (chaosu). Tento jev se nazývá entropie organizace a vykazuje tendenci systému k degradaci nebo úpadku.

Strategie je jako objekt kontroly zkoumána ve třech základních momentech:

- Před implementací
- V době implementace
- Po implementaci

Před implementací strategie se kontroluje a hodnotí:

- a) Soulad mezi cíli a navrhovanými strategickými postupy, mezi strategií a okolím, mezi komplexní strategií a dílčími strategiemi.
- b) Perspektiva znamenající soulad strategie s budoucími klíčovými faktory úspěchu a obranu proti nepříznivým vlivům.
- c) Konkurenční výhoda, která je základem úspěchu. Kontrola vyhledává konkurenční rozdíly mezi podnikem a jeho konkurenty.
- d) Realizovatelnost jako důkaz životaschopnosti dané strategie.

V době implementace a po jejím skončení se strategie hodnotí dle následujících hledisek:

- a) Vývoj tržního podílu;
- b) Absolutní vývoj zisku a jeho srovnání s konkurencí;
- c) Vývojové trendy čistého zisku a rentabilita investic;
- d) Vývoj konkurenční pozice;
- e) Vývoj hodnot poměrových finančních ukazatelů.

Podle Papuly (1997) je ve strategickém managementu kladen důraz na kontrolu ve smyslu vazby na budoucnost tzv. feed-forward neboli systém s dopřednou vazbou. Toto pojetí kontroly

vidí jako zdroj dynamizace procesu strategického řízení a jako podpůrný nástroj manažerů při usměrňování jejich činností zaměřených na budoucnost.

Systémy s dopřednou vazbou:

- a) Monitorují vstupy do procesu a zjišťují, zda odpovídají plánovaným hodnotám;
- b) V případě, že vstupy neodpovídají, dojde ke změně celého procesu tak, aby došlo k optimalizaci dle požadavků;
- c) Možnost realizace včasných opatření pozitivně ovlivňuje zpětná vazba tohoto systému.

Podle Bárty lze v rámci strategické kontroly rozeznat čtyři základní nosné typy kontrolních činností:

- a) Kontrola předpokladů (východisek) probíhá od chvíle počátku formování strategie nepřetržitě. Zaměřuje se na sledování východisek, v případě výrazných odchylek od stanovených norem dává podněty pro přehodnocení strategie či strategických cílů.
- b) Kontrola implementace je označován jako strategická realizační kontrola, protože se uskutečňuje v době realizace strategie. Úkolem je shromažďování informací a signálů, které by mohly poukázat na nebezpečí související s realizací strategie. Díky těmto signálům je možné dělat korekce v provádění implementace.
- c) Kontrola strategické životnosti nebo také strategické pozorování má za úkol monitorovat široké spektrum událostí uvnitř i vně firmy, které by mohly ohrozit firemní strategii.
- d) Kontrola přežití strategie má charakter rychlé kontroly, která nastupuje během neočekávaných událostí.

V rámci strategické kontroly je třeba si uvědomit, že efektivní a účinná kontrola musí být přizpůsobována:

- jednotlivým manažerům ve vrcholových funkcích;
- organizační struktuře;
- plánům podniku;
- objektivnosti.

## **KPI (Key Performance Indicator) – klíčové ukazatele výkonnosti**

V nesčetném množství tabulek, diagramů a ukazatelů, které ukazují, jak dobře si vedli podřízení zaměstnanci, manažeři často ztrácejí přehled. Může se stát, že manažer pracuje s příliš velkým množstvím ukazatelů a neví, jaké informace mu jednotlivé ukazatele přinášejí. Je proto důležité věnovat pozornost smysluplným ukazatelům a omezit jejich množství.

Ukazatelů hodnocení výkonnosti existuje mnoho, ale ne všechny lze považovat za klíčové. KPI podávají informace o tom, co je potřeba udělat pro zvýšení výkonu. Dále je třeba rozlišovat KRI (Key Result Indicator) a PI (Performance Indicator). KRI poskytují vstupy o tom, jak si podnik vedl a jsou výsledkem několika činností za delší období, jako je měsíc nebo čtvrtletí. Představují převážně finanční ukazatele sloužící zejména představenstvu (čistý zisk před zdaněním). PI jsou nefinanční ukazatele informující o tom, co je potřeba udělat. (Parmenter, 2008)

Parmenter zavádí „pravidlo 10/80/10“, kterým doporučuje, aby podniky sledovaly 10 klíčových ukazatelů výsledků, 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výkonnosti.

### Charakteristika ukazatelů KPI

„Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) představují soubor měřítek zaměřených na ta hlediska výkonnosti organizace, která jsou nejkritičtějšími pro současný a budoucí úspěch organizace“ (Parmenter, 2008, s. 3).

KPI můžeme definovat jako ukazatele charakterizující proces, pomocí kterého budou cíle stanovené vedením společnosti dosaženy s vysokou pravděpodobností.

Dále je lze vymezit jako charakteristické hodnoty, pomocí nichž jsou kvantitativně znázorněny podnikatelské výkony. KPI ukazují podnikatelské úspěchy a neúspěchy.

Základní charakteristiky, které splňuje ukazatel KPI:

- nefinanční měřítko – nelze jej vyjádřit v peněžních jednotkách
- pozorován opakovaně – denně/týdně
- kontrolován generálním ředitelem a vrcholovým vedením podniku
- všeobecně známý – měřítko musí být pochopeni všemi zaměstnanci
- vymezena odpovědnost jednotlivce nebo týmu za dané KPI
- významný dopad ukazatele – ovlivňuje více ze základních kritických faktorů úspěchu a více než jednu z perspektiv Balanced Scorecard

- kladný vliv – ovlivňuje příznivě i ostatní měřítka výkonnosti podniku. (Parmenter, 2008)

Přes uvedený výčet vlastností, má být ukazatel KPI jednoduchým a srozumitelným měřítkem, znázorňujícím, do jaké míry bylo dosaženo stanoveného cíle.

## 7. Stručná charakteristika zkoumaného podniku

Společnost ŠKODA AUTO tvořila dobově progresivní vozy již od roku 1895. Tvořila takové modely, které vždy předbíhaly svoji dobu. Tento přístup fungoval nejprve u jízdních kol, následovaly motocykly, a nakonec došlo i na automobily. Základy úspěchů firmy jsou postaveny na spolupráci a založení společného podniku Václavem Laurinem a Václavem Klementem. V roce 1991 se společnost stala součástí koncernu Volkswagen. Již více než 125 let firma spojuje design, funkčnost a inovativnost ve všech oblastech práce (skoda-auto.cz). Automobilka v současnosti nabízí zákazníkům osm modelových řad osobních automobilů: FABIA, SCALA, OCTAVIA, SUPERB, KAMIQ, KAROQ, KODIAQ a ENYAQ iV. Firma je aktivní na více než 100 trzích po celém světě. V domovské zemi má ŠKODA AUTO tři závody (viz obrázek 12), ve Vrchlabí vznikají převodovky, v Mladé Boleslavi a v Kvasinách se vyrábí auta a baterie. Kromě České republiky se vozy ŠKODA vyrábějí v Číně, Rusku, Indii, na Ukrajině a na Slovensku (viz obrázek 13). Celosvětově společnost zaměstnává přes 35 000 lidí (skoda-storyboard.com).

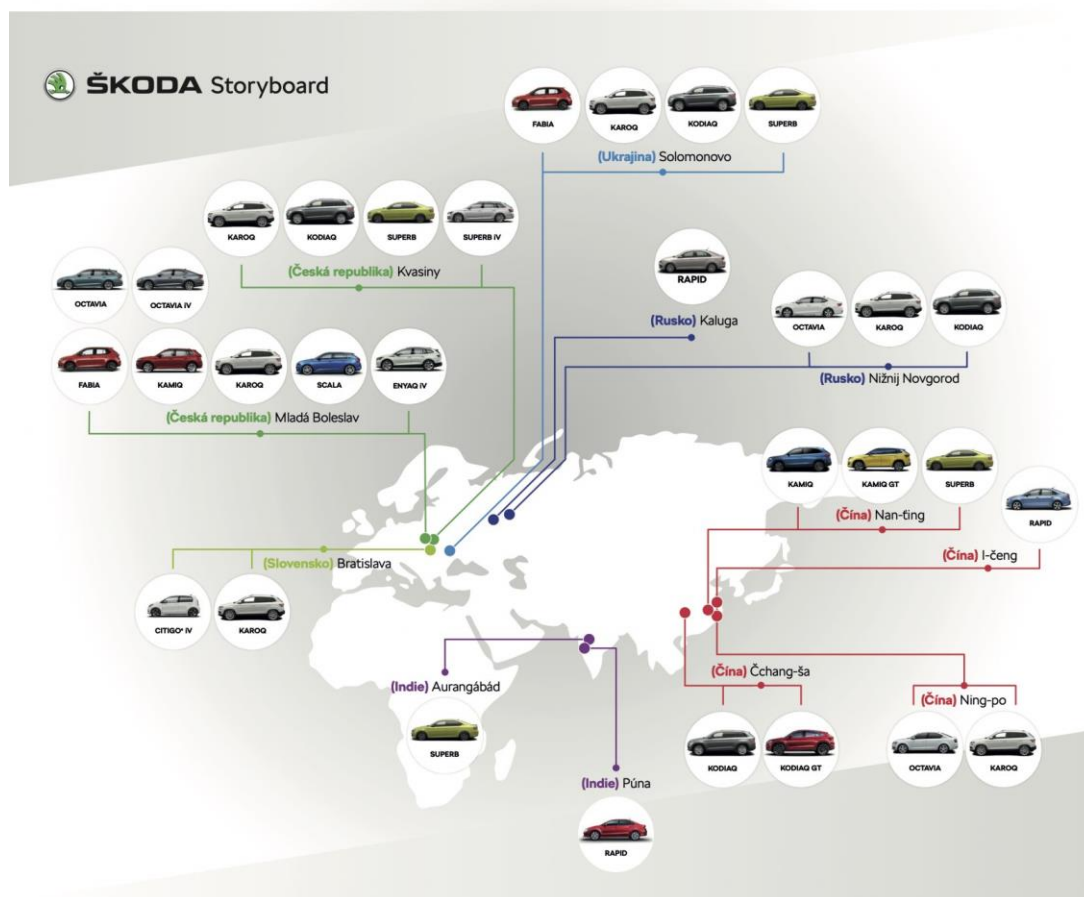


Obrázek 12 Závody ŠKODA AUTO v České republice

Zdroj: Vlastní zpracování



## KDE SE VYRÁBÍ JEDNOTLIVÉ MODELY ŠKODA?



	CITIGO' IV	FABIA	RAPID	OCTAVIA	OCTAVIA IV	KAMIQ	KAMIQ GT	KAROQ	KODIAQ	KODIAQ GT	SUPERB	SUPERB IV	SCALA	ENYAQ IV
● Mladá Boleslav (Česká republika)		●		●	●	●		●					●	●
● Kvasiny (Česká republika)								●	●		●	●		
● Bratislava (Slovensko)	●							●						
● Kaluga (Rusko)			●											
● Nižnij Novgorod (Rusko)				●				●	●					
● Aurangábád (Indie)											●			
● Púna (Indie)			●											
● I-čeng (Čína)			●								●			
● Nan-fing (Čína)						●	●				●			
● Ning-po (Čína)				●				●						
● Čchang-ša (Čína)									●	●				
● Solomonovo (Ukrajina)		●						●	●		●			

Zdroj: ŠKODA AUTO

Obrázek 13 Kde se vyrábí jednotlivé modely ŠKODA

Zdroj: ŠKODA AUTO

Dále budou identifikovány vize a mise podniku Škoda uvedené ve výročních zprávách z roku 2020 a 2021.

### **7.1. Vize**

2020: ŠKODA AUTO – Simply Clever pro nejlepší řešení v oblasti mobility pro rodiny, cestující, společnosti a pro každého, kdo si cení individuální mobility. ŠKODA je chytrou a neokázalou volbou, která vám přinese klid a jistotu. Chytrá řešení individuální mobility nás pohánějí už 125 let. Teď nastal čas vynalézt nejlepší řešení mobility pro budoucnost.

2021: Pomůžeme světu žít chytřeji.

### **7.2. Mise**

2020: Touha vynalézat. Od roku 1895 svého podnikavého ducha a nadšení věnujeme individuální mobilitě. A budeme v tom pokračovat i nadále.

2021: Přístupná moderní mobilita se vším, co potřebujete, a s nečekanými detaily, které milujete.

Mise a vize z roku 2019 se od těch v následujícím roce příliš neliší, změna nastává mezi roky 2020 a 2021, došlo tedy k aktualizaci vize a mise, ke které by nemělo z hlediska věrohodnosti docházet příliš často. Teoretická východiska strategického managementu říkají, že vize odpovídá na otázku, čeho chceme dosáhnout a mise na to, jak našich cílů dosáhneme. V ukázce vize pro rok 2020 se dozvídáme, co v současnosti již funguje a čeho chce firma dosáhnout je uvedeno v poslední větě, v ukázce mise už se však nedozvíme, jak toho firma dosáhne. Stejně platí i pro následující rok, mise nám neodpovídá na otázku, jak má být dosaženo cílů definovaných vizí.

## 8. Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí bylo analyzováno pomocí analýzy PEST, Porterova modelu pěti sil, scénářů, strategické mapy a EFE analýzy.

### 8.1. PEST analýza

K analýze makroprostředí nám poslouží PEST analýza, která byla charakterizována již v teoretické části.

#### Politicko-právní faktory

- Politická stabilita

V roce 2021 proběhly volby do Poslanecké sněmovny, kde zvítězila strana SPOLU v čele s Petrem Fialou a nahradila tak stranu ANO s dosavadním předsedou vlády Andrejem Babišem. Nová vláda se potýká s řadou aktuálních výzev, mezi které patří: vysoká inflace, důsledky epidemie covidu-19 i důsledky energetické krize. Mezi priority změny pro budoucnost vláda zahrnuje: stabilizaci veřejných financí, orientaci na EU a NATO, penzijní reformu, vzdělávání, podporu svobodného trhu, životní prostředí, bydlení, digitalizaci, vědu a výzkum, moderní státní správu, odpovědnost k voličům a politickou kulturu (vlada.cz).

- Členství v politicko-hospodářských uskupeních

Česká republika je členem Organizace spojených národů, Severoatlantické aliance, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, Světové obchodní organizace, Mezinárodního měnového fondu, Světové banky, Rady Evropy, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě, Evropské celní unie, Evropské unie, součástí Schengenského prostoru, Evropského hospodářského prostoru, Visegrádské skupiny.

Vzhledem k tomu, že Škoda své výrobky vyváží i do zahraničí, je pro ni důležité členství v Evropské unii a Evropské celní unii. Výhodou členství v EU je jednotný trh umožňující volný pohyb osob, zboží a kapitálu napříč členskými státy. Členství v Evropské celní unii znamená, že členové Evropské unie mezi sebou odstranili celní poplatky a dohodli se na společném celním sazebníku vůči dalším zemím.

Pro Škoda je podstatné i členství v Mezinárodním měnovém fondu opět z důvodu vývozu zboží. Mezinárodní měnový fond si totiž klade za cíl usnadňování mezinárodní měnové spolupráce a podporu stability směnných kurzů, což je důležité při platbách ze zahraničí.



- Daňová politika

V České republice se daně rozdělují do dvou základních kategorií:

Přímé: daň z příjmů právnických osob, daň z příjmů fyzických osob, daň z nemovitosti, silniční daň

Nepřímé: DPH, spotřební daň, ekologická daň

Dle žebříčku ministerstva financí v roce 2019 odvedla na dani z příjmů právnických osob nejvíce Škoda Auto, a to již počtvrté v řadě. Na druhém místě se umístila Česká spořitelna, třetí příčku obsadila skupina ČSOB.

Daň z příjmů fyzických osob se týká zaměstnanců Škoda.

Silniční daň platí Škoda za předpokladu, že využívá vozidla k činnostem, jejichž příjmy podléhají dani z příjmu.

Škoda je plátcem DPH. Spotřební daň platí Škoda za nakupované pohonné hmoty.

Ekologická daň je poplatek, který se platí za to, že vozidlo nesplňuje emisní normy. Emisní norma EURO slouží ke stanovení limitních hodnot škodlivin ve výfukových plynech benzinových a naftových vozidel. Emisní normy jsou EURO 0 až EURO 5, čím vyšší číslo normy, tím nižší emise vozidlo produkuje. Splňuje-li vůz emisní normu EURO 3-5, ekologický poplatek se neplatí. Od roku 2015 je v platnosti emisní norma EURO 6, EURO 7 bude platná od roku 2025.

## Ekonomické faktory

Tabulka 5 Ekonomické faktory

HDP	Nezaměstnanost	Inflace	Kurz 1EUR	Úroková sazba	Mzdy	Průmysl
3,6 %	3,5 %	9,9 %	24,3956	3,75 %	40 135 Kč	1,00 %
4Q/21	12/21	01/22	21.01.2022	12/21	4Q/21	11/21

Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz, kurzy.cz, cnb.cz

## Sociokulturní faktory

- Kulturní

Spotřební zvyky – je-li spotřebitel zvyklý využívat ke své mobilitě vůz a nikoli prostředky veřejné dopravy, pravděpodobně bude patřit do skupiny kupujících, kteří si po skončení životnosti svého vozu, nebo i dříve, koupí další nové či ojeté vozidlo.

Kulturní hodnoty – pro kupující může mít rozhodující význam tradice výroby vozu v České republice, pro patrioty je tak ŠKODA jasnou volbou.

Jazyk – v mezinárodní společnosti ŠKODA se mluví hned několika jazyky, je nutné, aby se zaměstnanci domluvili mezi sebou, komunikovali s dodavateli, zákazníky a partnery ze zemí, ve kterých se vozy ŠKODA vyrábí.

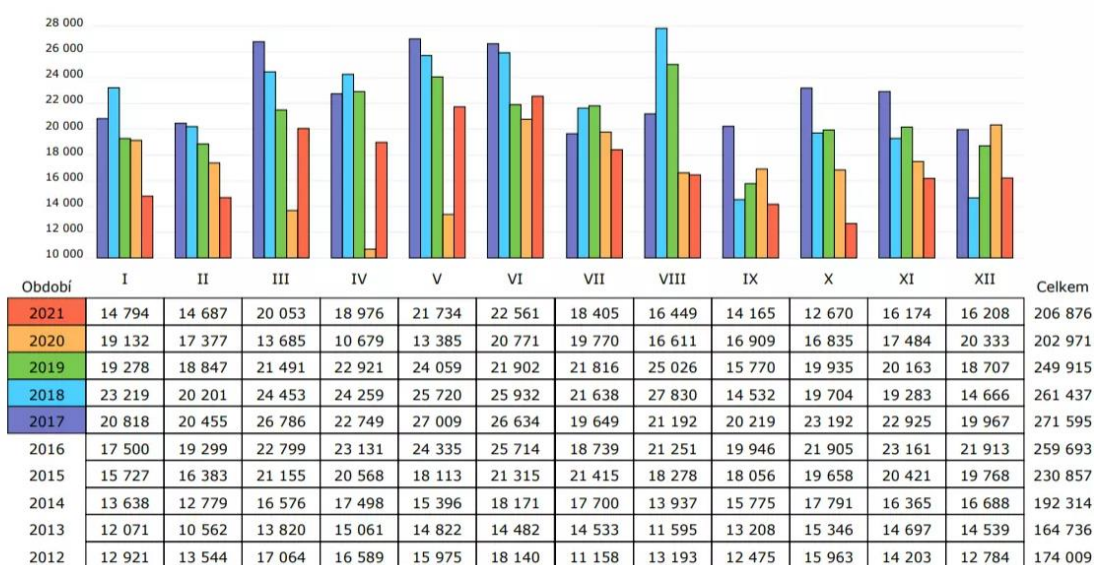
Osobní image – vlastnit vůz může být otázkou osobní image, může jít i o užívání vozu formou leasingu či vypůjčení vozu na víkend. I toho si vaše okolí všimá a může to v něm vyvolat nějaký dojem. V dnešní době mají lidé tendenci ostatní hodnotit dle vozu, který užívají, ať už se jedná o jeho značku, konkrétní model, výbavu či jeho stáří.

Chování žen a mužů – obecně patří k milovníkům automobilů častěji muži než ženy, ale neznamená to, že se jedná o pravidlo.

- Sociální

Sociální stratifikace společnosti a její uspořádání – společnost je rozdělena do několika nerovných skupin, které mají rozdílný podíl na cenných a nedostatkových statcích. I přesto, že si vůz nemůže dovořit každý, jich bylo dle Svazu dovozců automobilů v roce 2021 na českém trhu registrováno 206 876.

## Celkové registrace M1 v ČR Srovnání posledních let



Data: SDA-CIA, Svaz dovozců automobilů, Praha, 2022  
Zpracování: RTV data, Hradec Králové

Obrázek 14 Počty registrovaných vozů na českém trhu v roce 2021

Zdroj: Svaz dovozců automobilů

**Příjmy** – příjmy zaměstnanců ŠKODA jsou často omílaným tématem v různých článcích a diskuzích, zaměstnanci jsou hodnoceni dle tarifních skupin, dále jim náleží každoročně vyplácené bonusy. Co se týká průměrné mzdy v České republice, ta se ve 4. čtvrtletí 2021 vyšplhala na 40 135 Kč (czso.cz).

**Majetek** – společnost nabízí zaměstnancům úvěry na koupi vozu či zápůjčky na koupi a rekonstrukci bydlení.

**Vývoj životní úrovně** – dle Českého statistického úřadu se životní úroveň v Česku i přes pandemii koronaviru přiblížila loni průměrné úrovni zemí Evropské unie (ceskenoviny.cz).

**Životní styl** – dle studie britské společnosti Clinic Compare z roku 2017 je Česká republika nejméně zdravou zemí na světě, kritériem hodnocení byla spotřeba alkoholu a cigaret a obezita (lifestyle.cz). Užívání alkoholu je zcela nežádoucí, aplikujeme-li tato kritéria na řidiče. Dále pak kouření za volantem ovlivňuje řidičovu pozornost, nehledě na zdraví jeho a ostatních

pasážerů. A obezita může vyplývat právě z nadměrného užívání vozu, kdy je omezen zdravý a přirozený pohyb.

Úroveň vzdělání – společnost není vzdělávání lhostejná, proto v roce 2000 založila v Mladé Boleslavi soukromou vysokou školu, dále provozuje Střední odborné učiliště ŠKODA a svým pracovníkům nabízí širokou škálu školení a kurzů.

Mobilita obyvatel – ŠKODA podporuje nově program Mobility Innovation Hub, který je zaměřen na vývoj služeb mobility a technologií, jejich testování a rychlou implementaci (skoda-storyboard.com)

### **Technologické faktory**

Výzkumu a vývoji se ve společnosti věnuje celé oddělení technologického vývoje. Toto oddělení musí vycházet z aktuálních automobilových trendů. Tyto trendy například ovlivňují zájem zákazníků o alternativní pohony a paliva, jako jsou automobily hybridní a elektromobily (přehled pohonů viz níže). Důraz je kladen také na bezpečnost automobilů, proto by vozy měly být vybaveny aktivními i pasivními bezpečnostními prvky. Nutné je také zmínit kybernetickou bezpečnost, jedná se o ochranu systémů, sítí a programů před digitálními útoky. Cílem takového útoku je obvykle zasažení, změna nebo zničení citlivé informace nebo přerušení běžných obchodních procesů. Velice důležité jsou inovace v oblasti IT, nezbytné jsou tak vozy vybavené prvky konektivity. Příkladem může být infotainment, který můžeme ovládat dotykem na displeji, gesty nebo hlasem. Dále se jedná o navigaci, bezdrátové propojení s mobilním telefonem nebo online služby ŠKODA Connect, díky kterým máme přehled o technickém stavu vozidla, o aktuální dopravní situaci, počasí, automobil se dokonce díky této službě dokáže v případě nehody automaticky spojit s tísňovou linkou.

### **Přehled pohonů**

- Naftové vozy

Naftové vozy využívají vznětový motor. Obecně se dá říci, že naftové motory nabízejí lepší spotřebu paliva než benzínové, zejména při jízdách na velké vzdálenosti. Zároveň mohou produkovat méně CO<sub>2</sub> než srovnatelné benzinové vozy. Z pohledu produkce emisí NO<sub>x</sub> tomu může být opačně, ale pokročilé technologie umožnily produkci těchto částic výrazně snížit a vozy tak splňují přísné emisní normy EU.

- Benzinové vozy

Benzinové vozy jsou obecně levnější než jejich hybridní, dieselová či plug-in hybridní verze. Produkce emisí CO<sub>2</sub> je v porovnání s dieselovými vozy spíše vyšší, produkce emisí NO<sub>x</sub> je obvykle nižší. V posledních letech však tyto motory procházejí rychlým technologickým vývojem a produkce emisí u nich neustále klesá, díky čemuž splňují přísné emisní limity EU. Benzinový motor pracuje při vyšších otáčkách než dieselový, což má za následek citlivější odezvu, ale o něco vyšší spotřebu.

- Vozy s pohonem na CNG

Vozy s pohonem na CNG, tedy stlačený zemní plyn (Compressed Natural Gas), využívají zážehový spalovací motor, který je uzpůsoben ke spalování jak benzínu, tak CNG. Síť čerpacích stanic pro CNG je velice hustá a stále roste, a to jak v ČR, tak v zahraničí. Dojezd čistě na zemní plyn např. u modelů značky Volkswagen atakuje 800 km, přičemž benzinová nádrž zajišťuje prodloužení tohoto dojezdu a nezávislost na čerpacích stanicích CNG v případě potřeby. CNG tak kombinuje komfort vozu s pohonem na benzin s úsporností zemního plynu.

- Čistě elektrické vozy

Čistě elektrické vozy, často označované jako BEV (Battery Electric Vehicle), jsou poháněny výhradně elektromotorem, který je napájen lithium-iontovou baterií, což znamená, že jízdou v nich lokálně neprodukuje žádné emise. Můžete je nabíjet doma nebo v práci pomocí speciálních nabíječek (wallboxů) nebo i ze standardních zásuvek 230 V. K dispozici je rovněž rozsáhlá síť veřejných nabíjecích stanic, která se neustále rozrůstá. Dojezdové vzdálenosti jednotlivých vozů se od sebe liší v závislosti na řadě parametrů. Tím hlavním je kapacita baterie.

- Plug-in hybridní vozy

Plug-in hybridní vozy, obecně označované jako PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle) kombinují dva různé pohony: elektrický a spalovací motor. Jak název (Plug-in) napovídá, elektrická baterie se nabíjí z externího zdroje jako u elektrických vozů. Plug-in hybridní vozy dokáží jet i pouze na elektrický pohon, díky čemuž můžete s těmito vozy jet lokálně 100% bez emisí, jako je tomu u čistě elektrického auta. Nebo můžete využít kombinaci benzinového a elektrického motoru, díky čemuž docílíte výrazně nižší produkce emisí ve srovnání s běžným benzinovým, naftovým nebo hybridním pohonem.

- Hybridní vozy

Sériově vyráběné hybridní vozy jsou k dispozici od 90. let. Existují dva hlavní typy hybridních vozů: konvenční hybridní (HEV) a mild-hybridní (mHEV). Oba typy využívají elektrický motor jako výpomoc spalovacímu motoru a šetří tak spotřebu paliva. Konvenční hybridy (HEV) mají obvykle větší elektrický motor ve srovnání s mild-hybridy (mHEV), což umožňuje větší pomoc spalovacímu motoru. Zatímco konvenční hybridy (HEV) umožňují jízdu v čistě elektrickém režimu, mild-hybridy (mHEV) tuto možnost nenabízejí – elektrický motor funguje pouze jako podpora motoru spalovacího.

Elektrický motor nelze nabíjet z externího elektrického zdroje, jako je tomu u Plug-in hybridních vozů. Baterie je nabíjena během jízdy ze spalovacího motoru a částečně rekuperací při brzdění. Hybridní automobily dosahují lepších hodnot spotřeby paliva a produkce emisí v porovnání s klasickými konvenčními vozy. Narozdíl od čistě elektrických (BEV) nebo Plug-in hybridních (PHEV) vozů jsou stále plně závislé na hlavním spalovacím motoru (volkswagen.cz).

## **8.2. Porterův model pěti sil**

Oborové prostředí zanalyzujeme pomocí Porterova modelu pěti sil.

- **Hrozba nových vstupů do odvětví**

Je třeba odpovědět na otázku, zda existují bariéry pro vstup na trh. Vstup nových konkurentů může v mnoha oborech brzdit legislativa, znalost technologie, obtížnost vybudovat distribuční síť, know-how, vysoká potřeba financí či vysoká loajalita klientů k již existující firmě (evolutionmarketing.cz).

- **Soupeření mezi stávajícími firmami**

Mezi klíčové konkurenty ŠKODA dle stávajícího předsedy představenstva patří značky Hyundai, Kia, Ford, Opel, Renault, Peugeot či Citroën. (auto.cz) Tyto značky se společně předhánějí v obsazení podílu na trhu, ve tvoření konkurenčních cen nebo v budování dobrého jména značky. Každá firma se snaží najít svou konkurenční výhodu, díky které získá více zákazníků. Porter udává dvě možnosti konkurenční výhody:

Nákladová – buď vyšší zisk při stejné ceně zboží, nebo vyšší kvalitu za stejnou cenu, nebo nižší cenu za stejně kvalitní výrobek

Diferenciační – odlišení od konkurence (rychlost dodání, chuť pokrmu, další přidané hodnoty) (evolutionmarketing.cz).

- **Hrozba náhražek**

V automobilovém průmyslu hrozí náhražky jakožto padělání náhradních dílů automobilu. Standardně se jedná o díly, po kterých je největší poptávka. Mluvíme o tzv. spotřebních dílech, tedy součástkách, které se opotřebovávají přirozeně provozem vozu a je tak nutná jejich pravidelná výměna. Často se tak falsifikují brzdové destičky, různé filtry, řemeny, vodní pumpy, svíčky či spojkové sady. Dále mezi padělky patří díly, které se často poškodí při nehodách, jedná se o nárazníky, blatníky, kapoty, masky chladiče a světlometry. Tyto díly je tak nutné chránit pomocí průmyslového vzoru, to znamená chránit specifický design produktů. Průmyslovým vzorem dále rozumíme vzhled výrobku, který spočívá zejména ve znacích obrysů, linií, tvaru, barev, struktury, zdobení nebo materiálu samotného výrobku. A tento průmyslový vzor je nutné registrovat u příslušných úřadů, jako je například Úřad průmyslového vlastnictví pro Českou republiku, pro zahraniční evropské trhy se využívá Úřad Evropské unie pro duševní vlastnictví a pro trhy mimo EU je to Světová organizace duševního vlastnictví.

- **Dohadovací schopnosti kupujících**

Své produkty automobilka nabízí konečným zákazníkům prostřednictvím specializovaných autorizovaných prodejen. V oblasti automobilového průmyslu mají kupující velmi silnou pozici. Na trhu operuje několik automobilových značek, trh je tak značně nasycen a zákazník získává možnost výběru, je proto schopen tlačit na snížení cen. Omezením výdajů a nákupů automobilů tak mohou kupující výrobce vozů ohrozit. Odběratelé také mohou začít kupovat konkurenční automobily z důvodu nižší pořizovací ceny, levnějšího provozu, lepších jízdních vlastností nebo z hlediska pohonu. Pro každého výrobce automobilů je důležité znát, kdo jsou jeho současní i potenciální zákazníci a jaké jsou jejich požadavky, které je třeba uspokojit.

Dle internetových stránek ŠKODA se stává fleetovým zákazníkem s nárokem na zvýhodněné podmínky při nákupu nových vozidel takový odběratel, který koupí alespoň 2 vozy během 12 měsíců. To znamená, že tento velkoodběratel má v podstatě vyjednávací sílu – získá slevu, s ohledem na to, kolik odebere kusů (skoda-auto.cz).

Mezi odběratele patří například i Ministerstvo financí, jelikož v roce 2021 ŠKODA vyhrála tendr na velkou státní zakázku, v rámci které dodá bezmála 500 vozů ŠKODA FABIA COMBI. Tento centrální nákup přispěl až k 20 % úspoře v ceně auta. Ke všem vozům byly vytendrovány

také servisní služby. Z mnoha nezávislých studií vycházejí automobily ŠKODA s výborným hodnocením poměru pořizovací ceny a užité hodnoty (skoda-storyboard.com).

- **Dohadovací schopnosti dodavatelů**

Dohadovací schopnost dodavatelů je značná. Za dodavatele můžeme považovat importéry, velkoobchody, autorizované prodejce vozidel z ostatních zemí EU, ale také dodavatele materiálu, zásob, komponentů, energií a pracovní síly potřebné pro výrobu jednotlivých vozů. V důsledku pandemie covidu-19 byly narušeny dodavatelské řetězce, které způsobí zvýšení nákladů, jež se odrazí v cenách dovážených součástí a stejně tak v cenách vozů pro finální zákazníky.

### **8.3. Scénáře**

#### Scénář č. 1 – snižování inflace

Současná meziroční inflace (únor 2022) se vyšplhala na 11,1 %, tzn. že v únoru 2022 vzrostly ceny zboží a služeb, které spotřebovává průměrná česká domácnost, o 11,1 % v porovnání se stejným měsícem v roce 2021. Na narůstající inflační tlaky v české ekonomice zareagovala Česká národní banka zvyšováním základních úrokových sazeb již v polovině roku 2021. Mezi důvody vysoké inflace patří inflační tlaky z domácí i zahraniční ekonomiky, vysoký růst cen průmyslových výrobců ve světě, porucha v globálních a výrobních dodavatelských řetězcích, nedostatek komponentů a materiálů, zdražení energií na komoditních burzách, velmi přehřátý domácí trh práce, rekordně nízká nezaměstnanost, rychle rostoucí mzdy a spotřeba domácností. Scénář číslo 1 předpokládá, že ke snížení inflace dojde už na přelomu tohoto a příštího roku a v první polovině 2023 se přiblíží k požadovanému cíli, tedy ke 2 % (cnb.cz).

#### Scénář č. 2 – růst cen ropy

V obavě z dopadů války na Ukrajině a možného dalšího zpřísnění sankcí vůči Rusku znovu stoupají ceny ropy. Ke dni 21. 03. 2022 se ropa Brent dostala nad 111 dolarů a WTI nad 108 dolarů za barel (kurzy.cz). Zvyšující se cena ropy postupně zdražuje pohonné hmoty. Zdražování pohonných hmot může vést ke snížení poptávky po automobilech, lidé upřednostní prostředky hromadné dopravy, cestu na kole nebo pěšky.

#### Scénář č. 3 – hrozba 3. světové války

Jedná se o hypotetický globální vojenský konflikt, ke kterému by mohly být využity zbraně hromadného ničení, jakými jsou zbraně jaderné nebo biologické či kybernetické útoky.



Pravděpodobnost, že se ruská invaze na Ukrajinu zvrhne ve třetí světovou a jadernou válku, je 10 %. Taková jaderná válka by pravděpodobně měla za následek vyhynutí lidstva.

#### 8.4. Strategické mapy

Na obrázku 15 je k vidění strategická mapa společnosti Škoda, její schéma popisuje návrh, jak propojit stanovené cíle perspektiv. Abychom mohli navýšit prodej nových výrobků, je třeba mít kvalifikovaný personál. Ten bude zajištěn v případě, že zaměstnanci budou spokojeni a motivováni, proto je třeba s nimi komunikovat a uspokojovat jejich potřeby. Navýšením prodeje výrobků se nám zvýší tržby. Motivovaný a kvalifikovaný personál je schopen zkrátit cyklus výroby, což nám zajistí snížení provozních nákladů. Díky zkrácenému cyklu výroby budeme moci nabízet kratší dodací lhůty automobilů, tím si udržíme své zákazníky, kteří nám zajistí růst tržeb.



Obrázek 15 Strategická mapa

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 8.5. Matice EFE

Při provedení hodnocení byla zpracována tabulka externích faktorů – pět klíčových příležitostí a pět klíčových hrozeb ze SWOT analýzy. Každému faktoru jsem přiřadila váhu v rozsahu

0,00-1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby, suma vah se rovná 1,00. Dále byly faktory ohodnoceny pomocí bodů:

- 4 body – výrazné O
- 3 body – nevýrazné O
- 2 body – nevýrazné T
- 1 bod – výrazné T

Váha každého faktoru bylo vynásobena hodnocením, výsledkem jsou vážené poměry, které se sečtou.

Celkové hodnocení – výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici organizace nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5.

Tabulka 6 EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Naplnění Strategie 2030	0,12	3	0,36
O2	Následování automobilových trendů	0,08	4	0,32
O3	Expanze na další zahraniční trhy	0,15	4	0,6
O4	Rozšíření portfolia produktů	0,09	4	0,36
O5	Rozvoj elektromobilů	0,08	3	0,24
T1	Pandemie covid-19	0,12	1	0,12
T2	Čipová krize	0,09	2	0,18
T3	Vzestup konkurentů	0,07	1	0,07
T4	Dopady Brexitu	0,09	2	0,18
T5	Klesající počet vzdělaných lidí v technických oborech	0,11	1	0,11
				<b>2,54</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vážený průměr vyšel 2,54, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí.

## 8.6. Benchmarking

V této kapitole budou uvedeni konkurenti modelu Škoda ENYAQ. Hodnocení budou podle jejich ceny a výsledků bezpečnosti v Euro NCAP, což je evropské společenství, které provádí nárazové zkoušky automobilů.

Nejprve se podíváme na ty konkurenty, jejichž cena základního provedení se pohybuje kolem milionu korun. Základní cenovka ENYAQ iV, kterou Škoda zveřejnila na premiéře, činí 1.059.900 Kč, a to za verzi iV 60 s jedním elektromotorem o výkonu 132 kW, točivém momentu 310 N.m a bateriovým modulem o kapacitě 62 kWh, zajišťujícím dojezd 390 km. Odhlédneme-li od segmentu SUV, hrozí Škodě pod hranicí milionu Nissan Leaf a Hyundai Ioniq. Standardní cena Nissanu začíná na 937.000 Kč, mluvíme o elektromobilu s výkonem 110 kW, 40kWh baterií a udávaným dojezdem 270 km. Zmíněný Hyundai pak začíná na 949.990 Kč s výkonem 100 kW, baterií o kapacitě 38,3 kWh a dojezdem 311 km. Volkswagen ID.3 začíná v ČR na ceně 1.014.900 Kč. Využívá větší 58kWh baterii, která ve spojení s elektromotorem o výkonu 150 kW nabízí dojezd 420 km. Ani Kia se nebojí základní cenovky přes milion korun. Cena stylové Kia e-Soul i většího SUV e-Niro začíná na 1.099.980 Kč, a to se stejným ústrojím o 100kW elektromotoru a 39,2kWh baterii. E-Soul nabízí dojezd 276 km, zatímco e-Niro zvládne ujet 289 km. Přehled nabízí i nejlevnější možnou Teslu na českém trhu, jedná se o Model 3 a porovnáme-li ho v cenovém kontextu s Enyaqem, mluvíme o rozdílu takřka čtvrt milionu korun. Model 3 ve verzi s jedním elektromotorem o výkonu 178 kW, baterií o kapacitě 55 kWh a dojezdem 409 km totiž vychází na 1.300.200 Kč.

Škoda Enyaq iV vs. rivalové okolo 1 milionu Kč:							
Model	Nissan Leaf	Hyundai Ioniq	VW ID.3	Škoda Enyaq iV	Kia e-Soul	Kia e-Niro	Tesla Model 3
Největší výkon [kW]	110	100	150	<b>132</b>	100	100	178
Točivý moment [N.m]	320	295	310	<b>310</b>	395	395	375
Kapacita akumulátoru [kWh]	40	38,3	58	<b>62</b>	39,2	39,2	55
Dojezd WLTP [km]	270	311	420	<b>390</b>	276	289	409
Zrychlení 0-100 km/h [s]	7,9	9,9	7,3	<b>9,0</b>	9,9	9,8	5,6
Max. rychlost [km/h]	144	165	160	<b>160</b>	157	155	225
Max. výkon DC nabíjení [kW]	50	50	100	<b>50</b>	100	100	120
Základní objem kufříku [l]	435	357	385	<b>585</b>	315	451	542
Základní cena [Kč]	937.000	949.990	1.014.900	<b>1.059.900</b>	1.099.980	1.099.980	1.300.200
Všechny údaje a cenovky patří základním specifikacím modelů.							

Obrázek 16 Konkurenti Škoda ENYAQ iV

Zdroj: Autorevue.cz. *Nová Škoda Enyaq iV vs. konkurence na českém trhu: Komu ještě připadá drahá?* [online] 02.09.2020 [vid. 2022-03-20] Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/skoda-enyaq-iv-cena-srovnani-konkurence-2020>

Nejvíce propagovanou verzí je vyšší výbava ENYAQ – Founders Edition. Ta vznikla v limitované edici čítající 1895 kusů, což značí rok založení automobilky. Škoda auto nabízela za 1 379 900 Kč, v této ceně byla obří 21palcová kola Aquarius, svítící maska chladiče Crystal Face nebo kožené čalounění.

Tato vyšší výbava proto bude porovnána s luxusními SUV, jako je Ford Mustang Mach-E, Tesla Model Y, Audi e-tron, Jaguar I-Pace a Mercedes-Benz EQC. Ve srovnání s těmito modely nabízí ENYAQ nejnižší výkon, točivý moment, nejvyšší rychlost a nejpomalejší zrychlení z 0 na 100, naopak nabízí největší dojezd ze všech.

Tabulka 7 Luxusní konkurenti Škoda ENYAQ iV

Parametry	Škoda ENYAQ iV	Ford Mustang Mach-E	Tesla Model Y	Audi e-tron	Jaguar I-Pace	Mercedes-Benz EQC
<b>Kapacita max./využitelná [kWh]</b>	<b>82</b>	75	75	71	90	85
<b>Max. výkon [kW]</b>	<b>150</b>	190	285	230	294	300
<b>Max. točivý moment [N.m]</b>	<b>310</b>	415	527	540	696	760
<b>Zrychlení 0-100 km/h [s]</b>	<b>8,5</b>	8	5,1	6,8	4,8	5,1
<b>Nejvyšší rychlost [km/h]</b>	<b>160</b>	180	217	190	200	180
<b>Dojezd WLTP [km]</b>	<b>510</b>	450	505	300	470	417
<b>Základní cena [Kč]</b>	<b>1.379.000</b>	1.349.900	1.724.490	1.884.900	2.113.628	1.972.300

Zdroj: Autobible.euro.cz. Škoda Enyaq vs. konkurence: Srovnali jsme ji s Hyundai, Kion i luxusními elektro-SUV. [online] 03.09.2020 [vid. 2022-03-20] Dostupné z: <https://autobible.euro.cz/skoda-nyaq-vs-tesla-model-y-vs-hyundai-kona-vw-id3-ceny-dojezd-vybava/>

V tabulce č. 8 je porovnání výše uvedených konkurentů z hlediska hodnocení bezpečnosti v Euro NCAP. Všichni konkurenti v hodnocení obstáli a obdrželi plných 5 hvězdiček. Co se týká ochrany dospělých, z vybraných konkurentů by ENYAQ skončil se svými 94 % na třetím místě za modelem Mercedes-Benz EQC a Tesla Model 3. O něco nižší hodnocení Škoda získala za ochranu dětí – 89 %, stejně jako Volkswagen ID.3 a ID.4. Lepší je pouze automobil značky Mercedes-Benz. Ochrana chodců je ze všech oblastí hodnocení u všech konkurentů na nejnižší úrovni. ENYAQ získal 71 %, za sebou tak nechal pouze Hyundai IONIQ a Ford Mustang Mach-E. Naopak mezi nejlépe hodnocené patří ID.4, EQC a Model 3. V této části mají automobilky ještě značné rezervy, jelikož ochrana chodců je stále na nízké úrovni. V poslední

řadě byli hodnoceni bezpečnostní asistenti. Nejvíce procent získala Tesla se svým Modelem 3 a to 94 %, nejméně naopak Nissan LEAF 71 %. ENYAQ zde ztrácel body především kvůli chybějícímu senzoru únavy v základní výbavě.

Kia e-Soul, e-Niro a Tesla Model Y nebyly (prozatím) součástí hodnocení.

Tabulka 8 Hodnocení Euro NCAP – konkurence

Model	Rok hodnocení	Počet ★ v Euro NCAP	Ochrana dospělých [%]	Ochrana dětí [%]	Ochrana chodců [%]	Bezpečnostní asistenti [%]
<b>Škoda ENYAQ</b>	2021	5	94	89	71	82
<b>Nissan LEAF</b>	2018	5	93	86	71	71
<b>Hyundai IONIQ 5</b>	2021	5	88	86	63	88
<b>Volkswagen ID.3</b>	2020	5	87	89	71	88
<b>Volkswagen ID.4</b>	2021	5	93	89	76	85
<b>Tesla Model 3</b>	2019	5	96	86	74	94
<b>Ford Mustang Mach-E</b>	2021	5	92	86	69	82
<b>Audi e-tron</b>	2019	5	91	85	71	76
<b>Jaguar I-PACE</b>	2018	5	91	81	73	81
<b>Mercedes-Benz EQC</b>	2019	5	96	90	75	75

Zdroj: Euro NCAP. [online] © 2022 [vid. 2022-03-23] Dostupné z:

<https://www.euroncap.com/en>

## 9. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí společnosti bude analyzováno pomocí metody VRIO, portfolio analýzy, marketingového mixu 4P, analýzy 7S a IFE matice.

### 9.1. Metoda VRIO

Pomocí metody VRIO můžeme hodnotit zdroje firmy a nalézat v nich silné stránky.

Tabulka 9 Metoda VRIO

	Hodnotnost	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	VRIO
<b>Hmotné</b>					
Budovy a pozemky	+	+	-	+	Ne
Výrobní zařízení	+	+	-	+	Ne
<b>Nehmotné</b>					
Technologie	+	+	-	+	Ne
Know-how	+	+	+	+	Ano
Brand image	+	+	+	+	Ano
Certifikace	+	+	-	+	Ne

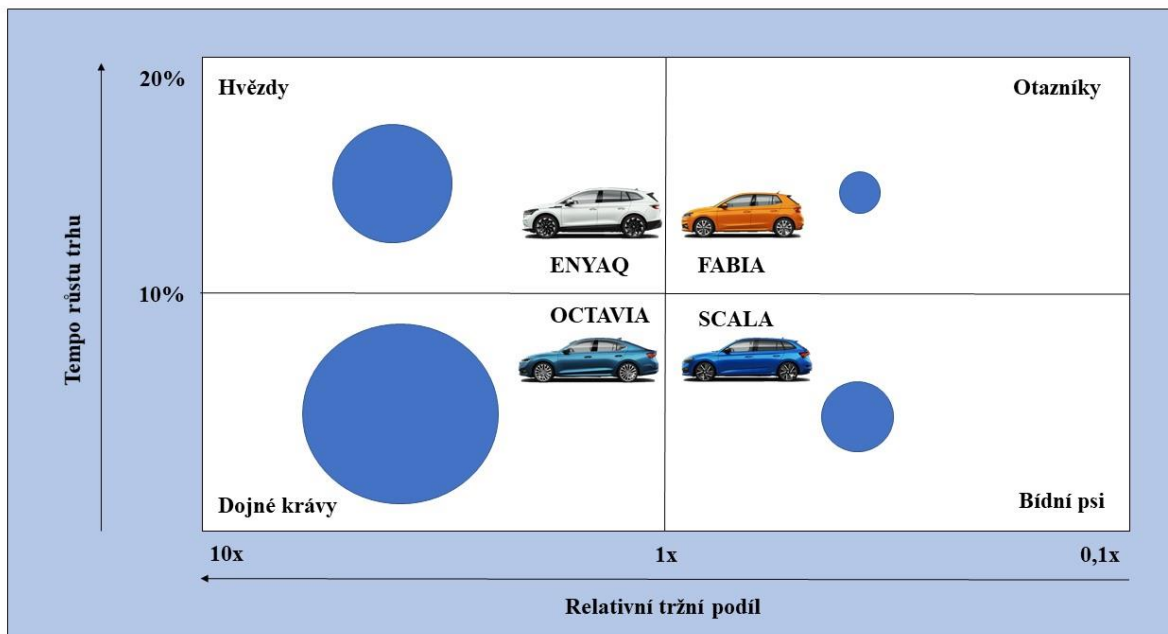
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě metody VRIO jsem vyhodnotila jako udržitelnou konkurenční výhodu know-how a image značky. ŠKODA AUTO je největší výrobce automobilů v České republice, je také největší českou firmou z hlediska tržeb, největším exportérem a jedním z největších českých zaměstnavatelů. Své know-how si chrání více než 125 let. Právě díky zkušenostem, praxi a know-how je Škoda silným a spolehlivým partnerem pro své zákazníky. Image značky je hodnotná, vzácná a nenapodobitelná. Značka je chráněna pomocí ochranné známky řádně zapsané do rejstříku ochranných známek vedeného u Úřadu průmyslového vlastnictví.

### 9.2. Portfolio analýza

Pro analýzu portfolia bude aplikována BCG matice.

Jako otazník bych označila novou Škodu FABIA. Jedná se o nový výrobek, který může i nemusí být úspěšný a potřebuje finanční podporu od dojných krav. Hvězdu bych přiřadila modelu ENYAQ, je to produkt na vrcholu životního cyklu, je vysoce konkurenceschopný a má skvělé postavení. Časem se z něj stane dojná kráva, což je výrobek, který vydělá více peněz, než sám potřebuje a tyto finanční prostředky jsou využity pro otazníky. Jako dojnou krávu si představme model OCTAVIA. Z dojných krav se postupem času stanou bídní psi. Ti představují nejmenší tržní podíl i pomalý růst na trhu, takže se nejeví jako nadějná skupina. Takovým bídným psem ve Škoda je model SCALA.



Obrázek 17 BCG matice

Zdroj: Vlastní zpracování

### 9.3. Marketingový mix 4P

V této kapitole bude analyzován marketingový mix 4P společnosti Škoda Auto.

#### a) Produkt

Hlavním výsledkem činnosti firmy jsou vyprodukované automobily. V současnosti společnost nabízí 8 modelových řad, které pokrývají téměř všechny potřeby zákazníků. Každá řada má danou svoji jasnou pozici na trhu pro jednotlivé segmenty trhu a cílové skupiny. Kromě automobilů vyrábí závod také motory, převodovky a nápravy nejen pro vlastní potřebu, ale i pro jiné značky automobilů. Ve Škoda má tento nástroj marketingového mixu na starosti oddělení marketingové strategie produktu z oblasti Prodeje a marketingu.

Kromě prodeje automobilů společnost svým zákazníkům nabízí širokou servisní síť. Firma dále poskytuje Škoda originální díly a příslušenství, které je možné zakoupit přes e-shop. Škoda prodloužená záruka je až na 5 let nebo 100 000 km. Na webových stránkách je k dispozici Škoda konfigurátor, kde si zákazník může nakonfigurovat vozidlo dle svých potřeb a požadavků. Zákazník tak má okamžitě přehled o aktuálních nabídkách vozů, nabízených motorizacích, barvách, výbavách a konečně i o ceně, jak je vidět na obrázku 18 - konfigurace modelu ENYAQ Sportline iV.





## ENYAQ SPORTLINE iV 80

Emise CO<sub>2</sub> 0 g/km / Spotřeba (kombinovaná) 17,2 kWh/100 km



Ceny		Cena
Vaše konfigurace		1 334 900 Kč
Vybrané doplňky a služby		301 000 Kč
<b>Celková cena nakonfigurovaného auta</b>		<b>1 635 900 Kč</b>
Měsíční splátka **		Již brzy

Obrázek 18 Konfigurace vozu

Zdroj: ŠKODA konfigurátor

### b) Cena

Tvorba ceny je v první řadě orientovaná na analýzu konkurence. Cena vozů či výbav se stanovuje podle určitého klíče podle toho, jakou cenu nabízí na trhu konkurence. V případě, že takový výrobek konkurenční značka nenabízí, jsou cenotvůrci nuceni odkázat se na nabídku koncernu VW a ocenit tak produkt dle této ceny. Může se stát, že vůz či výbava vozu na trhu ještě nefiguruje, Škoda se tak orientuje podle výsledků průzkumu trhu nebo podle nákladů, které byly vynaloženy na vývoj a výrobu. V některých případech je třeba využít expertního odhadu, a to například za předpokladu, že v rané fázi vývoje nezná cenotvůrce ani hodnotu nákladů.

### c) Distribuce

Distribucí ve Škoda se rozumí celý koloběh procesů, který začíná v okamžiku, kdy zákazník vstoupí k prodeji.

Dealeři a servisní partneři

V momentě, kdy potenciální zákazník vkročí do showroomu Škoda, je nutné, aby ho oslovilo prodejní místo i prodejce. K prezentaci prodejních míst partneři užívají nejnovější

a nejmodernější formu prezentace, kterou má na svědomí tým odborných architektů. Nová prezentace prodejních míst nabízí prodejci dostatek místa na představení celé modelové řady, atraktivitu, snadnou orientaci pro zákazníka a je tu i prostor na úmysl Škoda dbát na životní prostředí. Samotní prodejci vozů musí absolvovat každoročně několik školení, aby mohli vozy prodávat. To, jak je společnost vnímána navenek zákazníkem, je velice důležité. Proto je kontrolováno i chování jednotlivých partnerů společnosti. Showroomy a servisní místa partnerů nesmí kazit automobilce dobrou pověst. Jediným showrooem, který je ve vlastnictví firmy, je Zákaznické centrum v Mladé Boleslavi. Toto centrum poskytuje komplexní služby spojené s prodejem vozů zaměstnancům Škoda, realizuje přípravu a předání vozů pro velkoodběratele, cílové skupiny a VIP zákazníky. Má na starosti prodej originálního příslušenství, propagačních předmětů a některých náhradních dílů. Realizuje prezentaci výrobního programu a podílí se na pozitivním vnímání značky.

Zákazník tedy navštíví prodejní místo s úmyslem koupit nový vůz. Prodejce mu sestaví objednávku na vůz, v případě, že si zákazník nevybere z vozů, které má prodejce na skladě. Objednávka probíhá pomocí systému, který vyhodnotí její správnost a určí předběžný termín výroby vozu. Objednávka pak putuje k importérovi.

### Importéři

Jedná se o blízké partnery společnosti, kteří komunikují přímo se zaměstnanci ve výrobním závodě. Importér je mostem mezi dealerem a společností. Na starosti má většinu celý stát a stará se o potřeby a problémy všech dealerů na tomto území. Společně s regiony (procesní útvar uvnitř firmy) vytváří dlouhodobý, střednědobý i krátkodobý plán podle trendu v objednávkách a budoucích odhadech. Rezervuje si výrobní kapacitu na objednávky, které se u něj hromadí od jednotlivých dealerů, objednávky postupně uvolňuje pro další zpracování.

### Regiony

Procesní útvary, které odpovídají za vývoz vozů, otevírání nových trhů a za důsledné využívání jejich potenciálu. Zajišťují odbyt vozů na trhu ve spolupráci s importéry na základě stanovené strategie dle podmínek jednotlivých trhů a přání zákazníků. Analyzují tržní situaci v jednotlivých zemích, jednají s importéry, aby zajistili jejich informovanost i cílech a odbytové politice Škoda. Spolupracují na tvorbě výrobního programu pro jednotlivé trhy. Společně s importérem tvoří dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý plán a dohlíží na jeho dodržování.

Dále zpracovávají objednávky, které obdrželi importéři od dealerů a zajišťují, aby importéři objednané produkty získávali plynule a včas.

#### Odbyt

Importér ve spolupráci s regiony vytvořil plán odhadující budoucí prodeje vozů a odesílá zakázky k dalšímu zpracování. Nyní je na řadě oddělení odbytu. To odsouhlasí konečné ceny, vytvoří prostor pro zakázky po jednotlivých týdnech a zajistí odhad potřeby materiálu. Následuje kompletace přichozích objednávek s kvótami (kapacitou, kterou má daná země k dispozici na výrobní týden), výrobní kapacitou a odhadem materiálu. Týdenní program je naplněn zakázkami, které se odesílají na rozpady materiálu. Nyní nastupuje oddělení nákupu, které zajistí potřebný materiál pro daný týden, a nakonec se zakázky rozpadnou ve výrobních systémech.

#### Výroba vozu

Oddělení výroby obdrží od odbytu zakázky v domluveném týdenním objemu. Dle určitého klíče pak zakázky naplánuje na jednotlivé výrobní dny. V okamžiku, kdy je automobil vyroben a připraven k expedici, přichází na řadu Škotrans.

#### Škotrans

Jedná se o subjekt, který poskytuje společnosti Škoda přepravu. Toto oddělení zajišťuje hospodárné plánování a nákup přepravních kapacit a výkonů pro optimální přepravu hotových automobilů z výrobních závodů Škoda k importérovi. Zaměřuje se na rozpočet a náklady na přepravu a na kontrolu kvality přeprav.

#### Předání vozu

Od importéra jsou vozy odesílány k jednotlivým dealerům, u kterých si zákazník vůz objednal. Po vyzvednutí vozu zákazníkem se koloběh uzavírá.

### **d) Propagace**

Propagací a komunikací se ve firmě Škoda zabývá oddělení marketingové komunikace. Tento útvar je odpovědný za vytvoření a realizaci komunikační strategie pro celou značku a modelové řady. Cílem je vytvoření povědomí o značce a její image a podpora prodeje produktů. Mezi činnosti oddělení patří: veletrhy, výstavy a eventy, národní reklamní a komunikační kampaně,

sponzoringové aktivity, prodejní literatura, reklamní předměty, podpora importérů a spolupráce s agenturami.

## **9.4. Analýza 7S**

### **• Strategie**

ŠKODA chce naplnit svou strategii 2030, která zahrnuje posílení pozice v Evropě – stát se jednou z pěti nejprodávanějších značek v Evropě. Dále chystá nejméně tři další čistě elektrické modely a podíl elektromobilů na prodejkách značky má v Evropě do roku 2030 vzrůst na 50 až 70 %. Dalším cílem je stát se vedoucí evropskou značkou v Indii, Rusku a severní Africe. V rámci Simply Clever User Experience chce Škoda čerpat ze zákaznických zkušeností. Dále firma přislubuje omezení flotilových emisí o více než 50 % ve srovnání s rokem 2020. Mezi ambiciózní finanční cíle společnost řadí: nejnižší náklady mezi hlavní evropskou konkurencí a rentabilitu tržeb ve výši minimálně 8 %.

### **• Struktura**

Organizační struktura společnosti se člení na následující hlavní oblasti:

- G – Oblast centrálního řízení,
- E – Technický vývoj,
- P – Výroba a logistika,
- V – Prodej a marketing,
- F – Finance a IT,
- S – Řízení lidských zdrojů,
- B – Nákup.

Do skupiny klíčových členů vedení je zahrnuto představenstvo, dozorčí rada a vedoucí zaměstnanci, kteří mají ze své pozice pravomoc a odpovědnost za plánování, řízení a kontrolování činnosti společnosti.

### **• Systémy**

Specifikace postupů, metodiky a procesy jsou popsány v Procesní a organizační dokumentaci dostupné na interním portálu společnosti. Ve společnosti je implementován pokročilý informační systém, který zastřešuje veškeré vnitropodnikové procesy od příjmu zakázek, po plánování zakázek, přes výrobu, fakturace až po expedici.

- **Spolupracovníci**

Zaměstnanci tvoří nedílnou součást celé firmy. Společnost věnuje velkou pozornost řízení lidských zdrojů, jelikož firma celosvětově zaměstnává přes 35 000 lidí. Řízení lidských zdrojů je komplexní činnost, která má významný efekt na produktivitu a ziskovost firmy. Mezi zásadní faktory patří spokojenost a dostatečná motivace zaměstnanců, které je třeba sledovat, aby společnost dosáhla vytyčených cílů.

- **Schopnosti**

Velmi důležitým aktivem společnosti s více než 125letou tradicí je její know-how. Je na něm založena dobrá pověst podniku a rostoucí zkušenosti pracovních skupin jako celku, jelikož si cenné znalosti a zkušenosti postupně předávají. Velký důraz je kladen na vzdělávání, osvojování správných návyků a schopností. Celý tento proces je důležitým cílem v oblasti řízení lidských zdrojů od nástupu nového pracovníka do firmy a je klíčový pro udržení vysokého standardu kvality výroby a celého vnitropodnikového fungování.

- **Styl**

Ve společnosti funguje demokratický styl vedení. Jednotlivá oddělení mají stanovená vedoucího pracovníka, který je odpovědný za bezproblémový chod těchto středisek, ale všichni pracovníci mají možnost se ke vnitropodnikovým procesům vyjádřit. Vedoucí pracovníci jednotlivé návrhy a připomínky zváží a dle potřeby zavedou do praxe. Takovým systémem pro zlepšovatelský je ve firmě Škoda ZEBRA. Tento systém zde funguje, aby firma neustále zdokonalovala výrobu a všechny související procesy, aby obstála v konkurenci. Tento nikdy nekončící proces není jen záležitostí odborných pracovišť a managementu, ale také všech zaměstnanců. Právě zaměstnanci mají nejvíce praktických zkušeností s konkrétním pracovištěm nebo výrobní operací, ví, co se dá dělat rychleji, kvalitněji, úsporněji a bezpečněji.

- **Sdílené hodnoty**

ŠKODA se řídí etickým kodexem, který zahrnuje odpovědnost za compliance, odpovědnost jako člena společnosti, odpovědnost jako obchodního partnera a odpovědnost na pracovišti. Na zaměstnaneckém portále mají zaměstnanci přístup k e-learningu, kde mají povinnost absolvovat online školení týkající se etického kodexu, hospodářské soutěže, protikorupčních základů, bezpečnosti informací či ochrany osobních údajů.

## 9.5. Matice IFE

Při provedení hodnocení byla použita stejná metoda jako u matice EFE z analýzy vnějšího prostředí. Liší se pouze bodové hodnocení faktorů:

- 4 body – výrazné S
- 3 body – nevýrazné S
- 2 body – nevýrazné W
- 1 bod – výrazné W

Tabulka 10 IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Dlouholetá tradice	0,11	4	0,44
S2	Stabilita finanční situace podniku	0,09	3	0,27
S3	Široká škála zákazníků	0,07	3	0,21
S4	Efektivní marketing a CSR	0,09	4	0,36
S5	Vlastní střední odborné učiliště a vysoká škola	0,13	4	0,52
W1	Nedostačující produktové portfolio	0,13	1	0,13
W2	Neschopnost expanze na americký trh	0,09	1	0,09
W3	Dieselgate kauza	0,08	2	0,16
W4	Cenová politika doplňkové výbavy vozů	0,09	2	0,18
W5	Omezení od koncernu Volkswagen	0,12	2	0,24
				<b>2,6</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vážený průměr vyšel 2,6, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou interní pozicí.

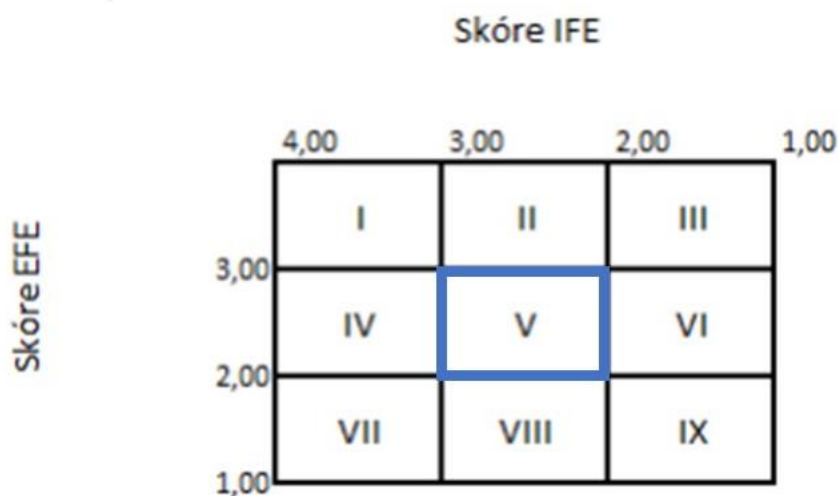
## 10. Shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí

Toto shrnutí bude provedeno na základě matice IE, SWOT analýzy a SPACE analýzy.

### 10.1. IE matice

Základ Internal-External matrix stojí na dvou dimenzích, zjištěných prostřednictvím vážených skóre v matici IFE (na ose x) a vážených skóre v matici EFE (na ose y).

Výsledný vážený poměr matice EFE nám vyšel 2,54 a matice IFE 2,6, nacházíme se tak v poli V. Z toho plyne doporučení zvolit **strategii udržení a posílení, pronikat na nové trhy nebo více na ty stávající, inovovat aktuálně nabízené výrobky a vyvíjet nové.**



Obrázek 19 IE matice

Zdroj: Vlastní zpracování podle: Pošvář, Tomšík, Žufan, 2004

### 10.2. SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy byly identifikovány následující silné a slabé stránky podniku, společně s jeho příležitostmi a hrozbami.

Mezi silné stránky patří jistě více než stodvacetiletá tradice společnosti, dále stabilní finanční situace či vysoký tržní podíl. Širokou škálu zákazníků zaručuje aktivita firmy na více než 100 trzích světa. Podnik aplikuje efektivní marketing a podporuje CSR aktivity. ŠKODA přispívá k rozvoji společnosti zejména v oblastech dopravní bezpečnosti a technického vzdělávání, podporuje projekty zaměřené na rozvoj infrastruktury, bezbariérovou mobilitu, znevýhodněné děti a na kulturní a sportovní aktivity. Distribucí zásobování firma během

pandemie podpořila zdravotníky v první linii a seniory. Podnik myslí na trvale udržitelnou budoucnost a klade důraz na ochranu životního prostředí, ŠKODA podporuje například akci Uklidme Česko nebo za každý prodaný vůz v České republice zasadí strom. Mezi další silnou stránku patří provozování vlastní střední odborné a vysoké školy v Mladé Boleslavi.

Jako slabou stránku uvádím malé produktové portfolio. V porovnání s konkurencí chybí společnosti model užitkového vozu – dodávky a cestovního automobilu, jako je například Volkswagen Transporter či Multivan, Mercedes Vito či Sprinter. Další slabou stránkou je neschopnost expanze na americký trh, problémem je, kolik by stálo sem auta dovážet, administrativní náročnost a také plnění přísných emisních norem. Kauza Dieseldate vypukla v roce 2015, kdy bylo zjištěno, že německá automobilka Volkswagen vybavuje své automobily s dieslovými motory TDI takovým softwarem, který snižuje množství oxidů dusíku vznikajících během laboratorních testů tak, aby vozy splňovaly zákonné limity. Vozů z těmito motory se celosvětově vyrobilo 11 milionů, mezi nimi byly samozřejmě i vozy ŠKODA, což zapříčinilo negativní pověst společnosti.

Mezi příležitosti patří naplnění ŠKODA strategie 2030, která se zaměřuje na posílení v Evropě, elektromobilitu, nové trhy, SimplyClever řešení, zvýšení ekologických cílů a na dosažení ambiciózních finančních cílů (viz obrázek 20).



# NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030

ČESKÁ AUTOMOBILKA PŘEDSTAVUJE NOVOU FIREMNÍ STRATEGII

S novou strategií „NEXT LEVEL - ŠKODA STRATEGY 2030“ představuje automobilka základy pro dlouhodobě úspěšné zvládnutí dekády spojené s významnými změnami. Ambiciózní cíle se zaměřují na **udržitelný růst, rozvoj nových odbytišť a elektrifikaci**. ŠKODA AUTO se chce stát jednou z pěti nejprodávanějších značek v Evropě.

# NE>>>XT LEVEL

## ŠKODA STRATEGY 2030

### TOP 5 V EVROPĚ DO ROKU 2030



Posílením pozice v segmentu dostupných vozů, nabídkou cenově dosažitelných modelů a elektrifikací portfolia.

Nejméně

### 3 NOVÉ ELEKTRICKÉ MODELÝ

ŠKODA AUTO uvede nejméně 3 další čistě elektrické modely do roku 2030.



### 50–70 % elektrifikovaných vozů

Do roku 2030 se podíl elektricky poháněných vozů v modelové paletě značky ŠKODA v Evropě zvýší na 50-70 % – v závislosti na vývoji trhu.



### > 50 % snížení CO<sub>2</sub>

ŠKODA AUTO výrazně zpřísnila své ekologické cíle: flotilové emise se ve srovnání s rokem 2020 sníží o více než 50 %.



### > 8 % rentabilita tržeb

Ambiciózní finanční plány: nejnižší náklady mezi hlavní evropskou konkurencí, rentabilita tržeb ve výši minimálně 8 %.



## HLAVNÍ PRIORITY:

### » EXPAND

Stát se jednou z pěti nejprodávanějších značek v EU, která nabízí atraktivní varianty dostupných vozů a silné, elektrifikované modelové portfolio.

### » EXPLORE

Být vedoucí evropskou značkou v Indii, Rusku a v severní Africe a převzít další odpovědnosti v koncernu Volkswagen.

### » ENGAGE

Být měřítkem pro Simply Clever User Experience, tedy zákaznickou zkušenost, zavést uhlíkově neutrální výrobu v českých a indických závodech do roku 2030 a posílit diverzitu.

Obrázek 20 NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030

Zdroj: skoda-storyboard.com

Další příležitostí je následovat automobilové trendy. Je třeba sledovat počiny konkurence a především trendy v oblasti IT, proto je taky důležité myslet na kvalifikaci personálu v této oblasti.

Mezi hrozby jsem zařadila pandemii koronaviru, která již 2 roky ochromuje ekonomiku celého světa. Dále sem patří čipová krize, která s pandemií úzce souvisí. Tato krize byla způsobena narušenými dodavatelskými a logistickými řetězci v čele s nedostatkem polovodičů. Škoda tak v roce 2021 snížila výrobu o 9 % (Kurzy.cz, 2022). Další hrozbou je rozmach konkurentů, je proto třeba pravidelně provádět benchmarking, tedy nepřetržité a systematické porovnávání produktů, procesů a metod našeho podniku s konkurencí. Jelikož je Velká Británie důležitým obchodním partnerem Škodovky, je i její vystoupení z Evropské unie hrozbou. V poslední řadě vnímáme jako hrozbu i vzdělání v technických oborech, zaměstnavatelé se tak potýkají s nedostatkem odborníků. Chybí jak vysokoškolsky vzdělaní IT odborníci, strojaři a stavaři, tak kvalifikovaní zástupci specializovaných profesí jako svářeči, mechanici, obráběči kovů nebo montéři (Týden.cz, 2022).

Tabulka 11 SWOT analýza společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice Stabilita finanční situace podniku Vysoká čísla prodeje vozů Široká škála zákazníků Efektivní marketing a CSR Vlastní střední odborné učiliště a vysoká škola	Nedostačující produktové portfolio Neschopnost expanze na americký trh Dieselgate kauza Cenová politika doplňkové výbavy vozů Omezení od koncernu Volkswagen
Příležitosti	Hrozby
Naplnění Strategie 2030 Následování automobilových trendů Expanze na další zahraniční trhy Rozšíření portfolia produktů Rozvoj elektromobilů	Pandemie covid-19 Čipová krize Vzestup konkurentů Dopady Brexitu Klesající počet vzdělaných lidí v technických oborech

Zdroj: Vlastní zpracování

### 10.3. SPACE analýza

Prostřednictvím SPACE matice bude určeno, jakou strategickou pozici na trhu by mohl daný podnik zaujmout. Jako podklad pro její tvorbu bude sloužit tabulka č. 12, kde budou uvedeny jednotlivé faktory podniku a trhu, následně jim bude přiřazeno ohodnocení, jakou měrou bude na dané prvky firma reagovat. Poté bude vypočteno vážené skóre a na jeho základě bude navržen model matice SPACE.

Tabulka 12 SPACE matice

Vnitřní strategická pozice				Vnější strategická pozice			
Finanční síla (FS)	Váha	Reakce	Skóre	Síla odvětví (SO)	Váha	Reakce	Skóre
Platební schopnost	0,17	3	0,51	Technologické know-how	0,30	4	1,20
Rentabilita	0,28	2	0,56	Nároky na vývoj	0,28	4	1,12
Zadluženost	0,23	3	0,69	Odolnost vůči krizi	0,22	2	0,44
Zisk po zdanění	0,32	4	1,28	Ziskový potenciál	0,20	3	0,60
Celkem	1,00		3,04	Celkem	1,00		3,36
Konkurenční výhoda (KV)				Stabilita prostředí (SP)			
Výzkum a vývoj	0,4	-1	-0,4	Konkurence podniku	0,18	-6	-0,36
Kvalita produktu	0,2	-2	-0,4	Bariéry vstupu	0,32	-2	-0,64
Propagace produktu	0,3	-2	-0,6	Technologie změny	0,26	-1	-0,26
Loajalita zákazníků	0,1	-1	-0,1	Ceny konkurence	0,24	-3	-0,72
Celkem	1,00		-1,5	Celkem	1,00		-1,98

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučená výslednice bude určena pomocí nákresu směřového vektoru zjištěného prostřednictvím výpočtu z hodnot uvedených v tabulce č. 12.

$$X = SO + KV$$

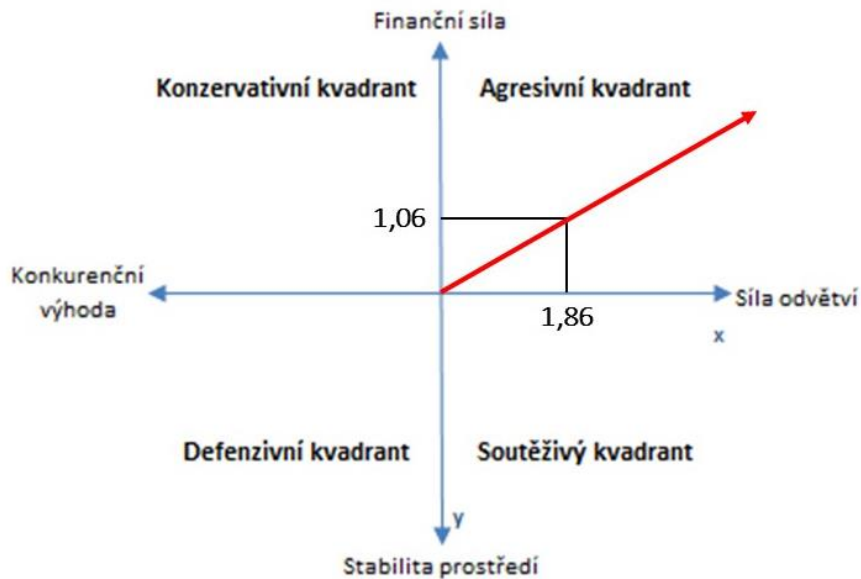
$$X = 3,36 + (-1,5)$$

$$X = 1,86$$

$$Y = FS + SP$$

$$Y = 3,04 + (-1,98)$$

$$Y = 1,06$$



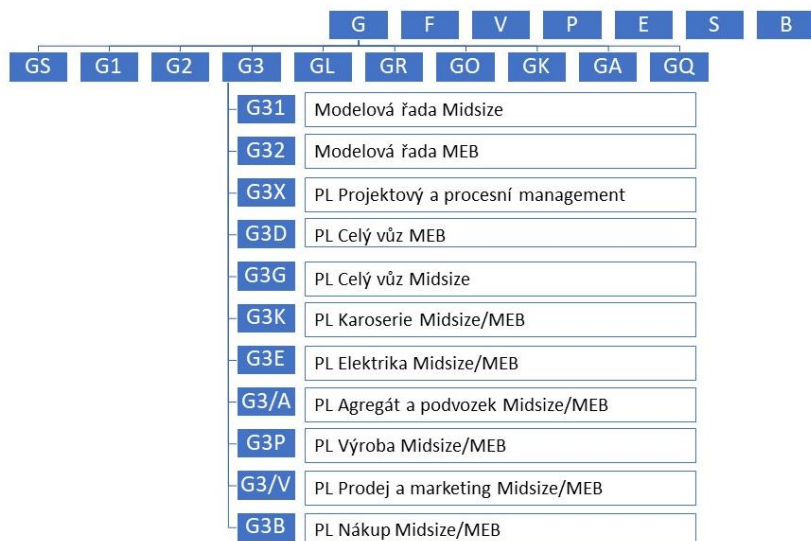
Obrázek 21 Maticice SPACE – agresivní kvadrant

Zdroj: Vlastní zpracování

Výslednice výpočtu souřadnic směřového vektoru spadá do agresivního kvadrantu, podnik se tedy pohybuje v relativně stabilním odvětví a má velkou konkurenční výhodu. Z toho plyne doporučení, aby podnik **udržel svůj tržní podíl, vyvíjel nové výrobky, soustředil se na horizontální dopřednou integraci a diverzifikaci a chránil svoje know-how,** které vybudoval během svého působení.

## 11. Návrh strategie vybraného oddělení ve ŠKODA AUTO a.s.

Součástí této kapitoly bude vytvoření strategie pro útvar Produktová řada G3. Toto oddělení spadá do oblasti G – Oblast centrálního řízení, jak je vidět v organizační struktuře níže.



Obrázek 22 Organizační struktura G3

Zdroj: Vlastní zpracování dle zaměstnaneckého portálu ŠKODA AUTO

### 11.1. Co je to produktová řada

Útvary Produktové řady v rané fázi doprovází Plánování produktu a zajišťuje know-how specifické pro příslušný model. Oddělení působí jako podnikatel ve firmě a řídí dodržování termínových, nákladových a kvalitativních cílů po celou dobu životního cyklu.

Produktová řada je odpovědná za odsouhlasení cílové dohody a za obsahovou definici vozů. Projekty se realizují v rámci targetu stanoveného k určitému milníku, upozorní se na odchylky od cíle a k nim se uvedou opatření. Rozhodnutí o produktech se vyvolávají přes útvar Produktové řady. Reporting probíhá směrem k představenstvu v rámci VAP (Vorstandsausschuss Produkte) a směrem do koncernu v rámci milníků schválených uvnitř struktury grémií produktových řad.

#### 11.1.1. Kdy útvar v podniku vznikl a proč

Zákazníci Škoda rozmyšlejí nákup nového vozu se stále většími očekáváními a firma tak chtěla jejich přáním a požadavkům vyjít vstříc. Co nejrychleji je také třeba reagovat na přísnou legislativu, která například stanovuje emisní normy pro automobilový průmysl nebo na inovativní nápady konkurence. Nestačilo proto jen přicházet s dobrými nápady a hezkým

designem, bylo potřeba nastavit projektové řízení ve Škoda tak, aby společnost byla schopna rychleji přijímat rozhodnutí a aby se dobré úmysly z papíru co možná nejdříve přetavily ve skutečnost. Právě tato očekávání měl naplnit nový způsob řízení výroby vozů, který spojí síly jednotlivých oblastí firmy pod jednu střechu do tzv. produktových řad. Pod pomyslnou střechou se tak potkávají vysoce kvalifikovaní odborníci ve svých oborech, kteří nejlépe rozumí vývoji a výrobě určité skupiny vozů Škoda. Díky koncentraci takových expertních znalostí k určitému modelu či segmentu vozů je možné pružněji reagovat na podněty automobilového trhu a začít na nich obratem pracovat. Po spuštění v roce 2016 získaly produktové řady daleko rozsáhlejší rozhodovací pravomoci a samy si rozdělily odpovědnost za celý projekt vozu – od koncepce až do konce životního cyklu každého modelu.

Výhody organizace produktových řad:

- Jasná odpovědnost za projekty vozů (jeden kontaktní partner pro celý projekt).
- Snadné a rychlé řešení rozdílných zájmů jednotlivých týmů a oddělení v rámci produktových řad.
- Vyšší transparentnost při alokaci zdrojů podniku.
- Snížení zátěže představenstva a vrcholových grémií prostřednictvím vyšší autonomie produktových řad.
- Lepší schopnost reagovat na výzvy budoucnosti v oblasti elektromobility a konektivity.
- Nový způsob myšlení charakteristický otevřeností a odvahou.
- Vyšší součinnost a kooperace v rámci jednotlivých produktových řad.
- Přizpůsobení výrobního procesu strukturám a pracovním postupům koncernu VW.

Na začátku existovaly produktové řady čtyři: G1, G2, G3 a G4. G1 Produktová řada Small je zodpovědná za modely FABIA, SCALA a KAMIQ. G2 Produktová řada Compact spravuje modely OCTAVIA, KODIAQ a KAROQ. G3 má v zodpovědnosti model SUPERB a G4 elektrický model ENYAQ iV. G3 a G4 je od počátku vedeno jedním vedoucím, v roce 2018 dochází k jejich sloučení se společným názvem G3 Produktová řada Midsize/MEB.

### **Co znamená iV**

Nástup elektromobility vítá Škoda s otevřenou náručí, dovoluje jí to zaměřit se na vozy, které jsou šetrnější k životnímu prostředí, mají důmyslnější elektronické systémy a přináší nové

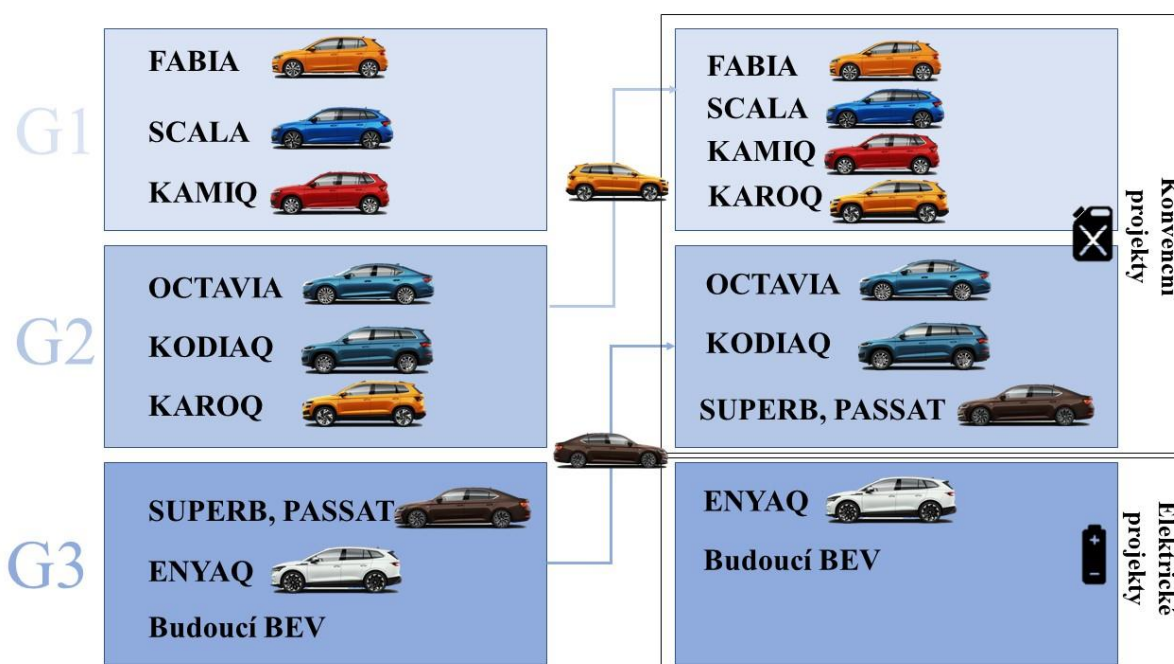


řidičské zážitky. To vše při zachování komfortu i chytrých řešení Simply Clever, která jsou pro Škoda modely typické.

Elektromobily a plug-in hybridy Škoda jsou snadno rozpoznatelné podle písmen iV v názvu. Písmeno „i“ znamená, že elektromobily jsou navrženy tak, aby byly inovativní, inteligentní, inspirativní, individuální a ikonické. Písmeno „V“ značí jednoduše vehicle – vozidlo.

### 11.1.2. Nová organizace od roku 2022

Na začátku roku 2022 došlo k vytvoření čistě elektrické produktové řady a jejího oddělení od konvenčních pohonů. Aby mohla vzniknout tato elektrická produktová řada, bylo třeba v oddělení G3 osamostatnit model ENYAQ. Nabízelo se tedy řešení odsunu modelu SUPERB a koncernově sdíleného projektu SUPERB/PASSAT pod vedení G2. G3 je tak nyní zodpovědná za všechna vozidla na bázi plně elektrické platformy MEBx, vedle stávajícího modelu ENYAQ převzala G3 odpovědnost za plánovaný menší elektromobil i další připravované čistě elektrické modely. Dále došlo k přesunu modelu KAROQ z oddělení G2 do G1 tak, aby obě řady spravovaly 4 modely (viz obrázek 23).



Obrázek 23 Produktové řady ve Škoda

Zdroj: Vlastní zpracování

### Co je to MEB

Modulární platforma pro elektromobily (MEB) je jednotná konstrukční platforma, která je speciálně navržena pro vozy s elektrickým pohonem. Je kompletně nově vyvinutá

a zajišťuje jak efektivní výrobu, tak i atraktivní cenu. MEB představuje velký přínos pro efektivní využití vnitřního prostoru a tím nabídku místa, komfort i dojezdovou vzdálenost a představuje tak dokonalý základ pro všechny modely s elektrickým pohonem – od městského vozu až po velkoprostorovou limuzínu nebo dodávku (volkswagen.cz).

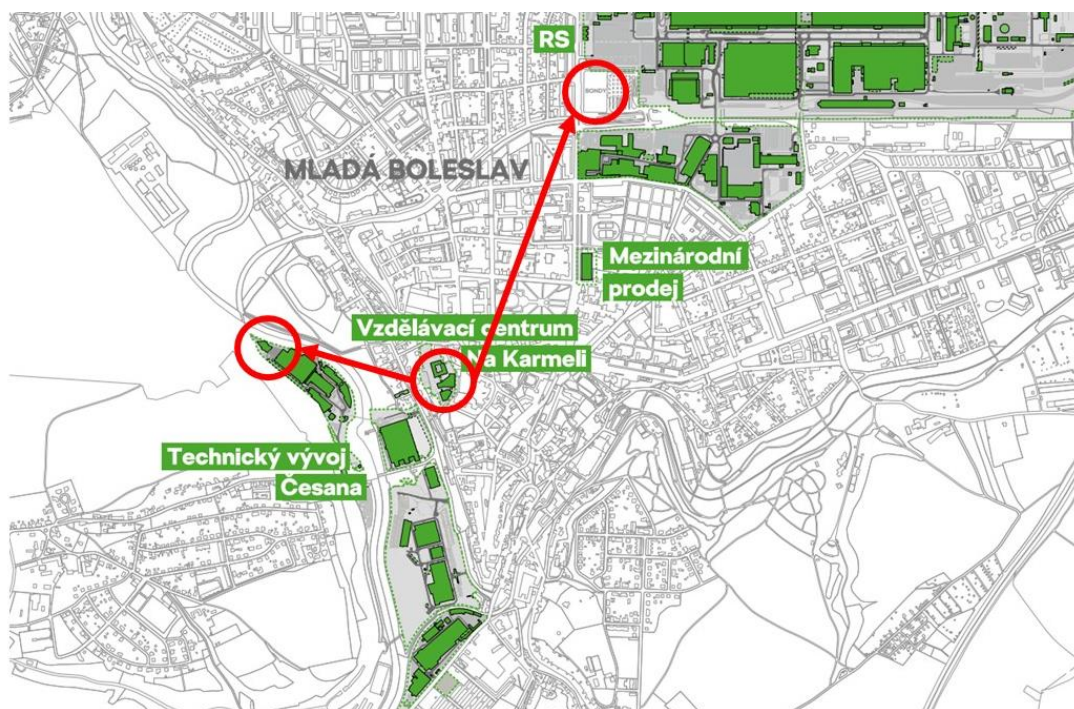
#### 11.1.2.1. Důvody

Důvodem pro tuto restrukturalizaci oddělení je rychlá transformace automobilového průmyslu. Mezi klíčové faktory úspěchu patří elektromobilita, digitalizace a software, nehledě na neustále nové zákonné požadavky, které je nutno implementovat.

#### 11.1.2.2. Dopady

Lidské zdroje

Toto rozdělení zasáhlo lidské zdroje. Byl nutný přesun několika zaměstnanců. Oddělení G3 sídlí v Mladé Boleslavi ve Vzdělávacím centru Na Karmeli. Zaměstnanci, kterých se změna týká, se přestěhovali do Bondy Centra a do areálu Česana, taktéž v Mladé Boleslavi (obrázek č. 24).



Obrázek 24 Mapa Mladé Boleslavi

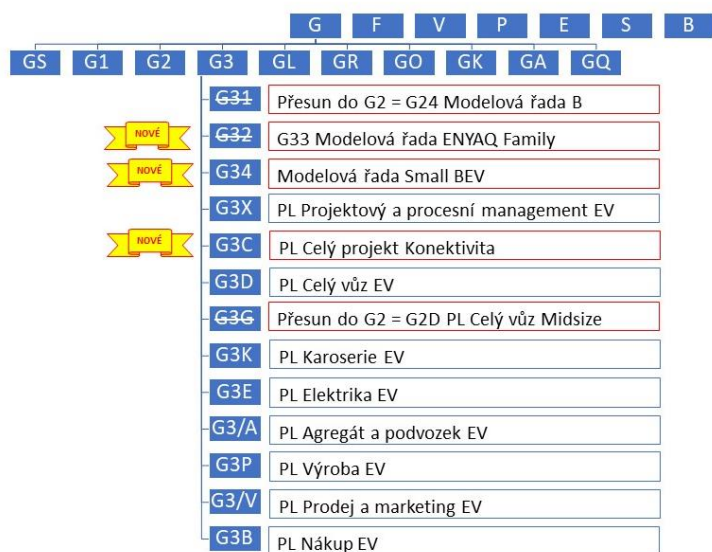
Zdroj: Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO

Administrativa

Změna zasáhla schéma organizační struktury, jak je vidět na obrázku č. 25. Oddělení G31, které mělo na starosti model SUPERB, bylo přesunuto do G2, nyní působí pod názvem G24 Modelová řada B. G32 bylo přejmenováno na G33 Modelová řada ENYAQ Family. Vznikla



nová Modelová řada Small BEV G34, která má na starosti nový menší elektromobil. Dále přibylo nové oddělení G3C, které zodpovídá za konektivitu. Po přesunu do G2 bylo zrušeno oddělení G3G, které nyní působí pod názvem G2D PL Celý vůz Midsize.



Obrázek 25 Nová organizační struktura G3

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bude nutné aktualizovat Baureihen Handbuch (Baureihe = Produktová řada), což je příručka, dle které se produktové řady řídí. Jsou v ní ukotveny definice odpovědností, úkolů, pravomocí či rozhodovacích grémií. Nevyhneme se ani aktualizaci organizační struktury na zaměstnaneckém portále. Na portále je třeba také změnit popisy oddělení, je třeba zažádat u správce portálu o možnost působit jako admin a popisky dle potřeby upravit. Dalším krokem je oslovení správy kanceláří kvůli popiskům místností v budovách. Přesunutí zaměstnanci budou muset také podepsat nové popisy práce funkčního místa, ve kterých jsou popsány jejich pozice společně s úkoly a pravomocemi.

## 11.2. Orientace na bezpečnost a kyberbezpečnost

Doporučuji nově zorganizovanému oddělení G3, aby se orientovalo na bezpečnost vozů, náhradních dílů a na kyberbezpečnost.

V dnešní době, kdy jsou chráněny osobní údaje pomocí GDPR, je také nutné dbát na ochranu našich automobilů. Je třeba se zaměřit nejen na bezpečnost vozu jako takovou, ale i na kyberbezpečnost. S rozvíjejícími se trendy v automobilovém průmyslu, společně s novými technologiemi, digitalizací a elektrifikací je nutné opatřit vůz takovými prvky, které obstojí jak v případě nárazu, tak při zabránění kyberútoku.

### 11.2.1. Formulace strategie

#### Hodnocení bezpečnosti v Euro NCAP

Nejprve se zaměříme na bezpečnost vozu v případě, že dojde k nehodě a nárazu. Bezpečnost vozu pak hodnotí společenství Euro NCAP (European New Car Assessment Programme), které provádí nárazové zkoušky automobilů (tzv. crashtesty). Testovaným automobilům vydává Euro NCAP hodnocení bezpečnosti v podobě udělení hvězdiček za bezpečnost, kdy maximum je 5 hvězdiček. Výsledky testů jsou často uváděny v automobilových časopisech a internetových článcích a mnohdy ovlivnily další prodejní výsledky vozidel. Do kolotoče testování vstupují automobilky dobrovolně.

Euro NCAP provádí následující testy:

- Čelní přesazený náraz vozidla v rychlosti 64 km/h do deformovatelné bariéry. Vozidlo naráží do deformovatelné překážky celkem čtyřiceti procenty své přídě.
- Boční náraz do boku vozidla vozíkem rozjetým rychlostí 50 km/h, v přední části vozíku je deformovatelný materiál.
- Boční náraz vozíku na sloupek v rychlosti 29 km/h. Jedná se o simulaci bočního nárazu do stromu nebo lampy a slouží především k ověření správné funkce hlavových airbagů.

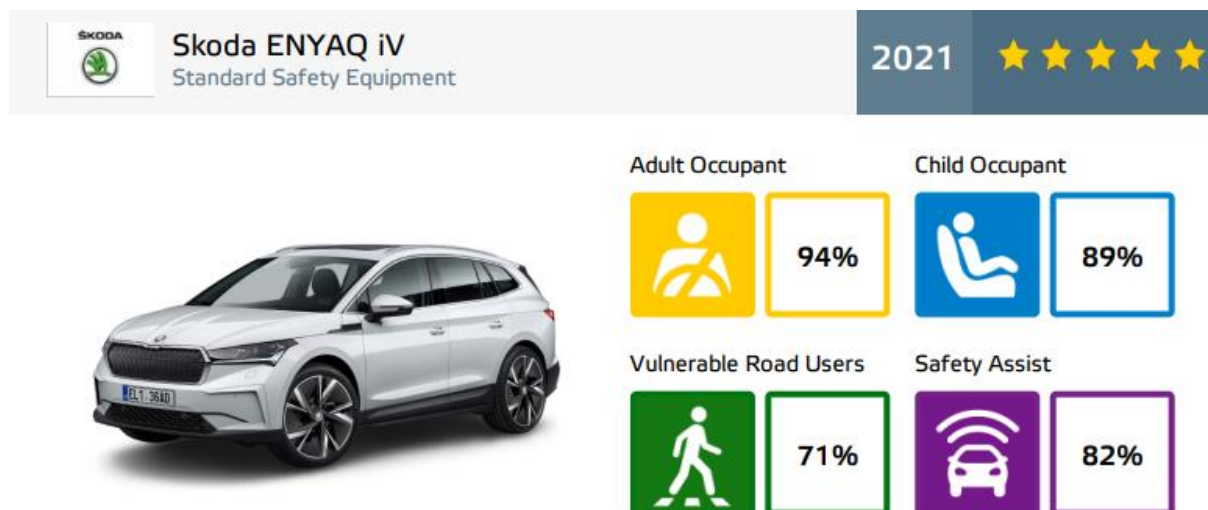
Právě z těchto tří testů vyjde konečné hodnocení rozhodující o tom, kolik hvězdiček za bezpečnost automobil dostane. Dále Euro NCAP provádí další 2 testy, které se hodnotí zvlášť:

- Test ohleduplnosti vůči chodcům – jedná se o simulaci střetu s chodcem při rychlosti 40 km/h.
- Test bezpečnosti dětí, které jsou v dětských sedačkách.

Americkou obdobou evropského NCAPu je IIHS (Insurance Institute for Highway Safety). IIHS je nezávislá nezisková organizace zabývající se bariérovými zkouškami, především pak pojišťovacími nárazy. Je financována prostřednictvím pojišťoven, které tak získávají srovnatelné informace o bezpečnosti jednotlivých automobilů a nákladech na jejich následnou opravu. Tyto informace umožňují pojišťovnám rozdělit automobily do tříd. Plánovala-li by Škoda expandovat na americký trh, musela by počítat s testováním IIHS, které je přísnější než testy Euro NCAP.

Na obrázku 26 jsou výsledky Euro NCAP modelu Škoda ENYAQ iV z roku 2021. Skóre za ochranu dospělých dosáhlo 94 %, což je znamenitý výsledek, který dokonce o jeden procentní bod překonal Volkswagen ID.4, který používá stejnou techniku, oba modely pochází ze stejné platformy MEB. Při čelním nárazu do pevné bariéry obě figuríny vykazaly minimální míru rizika zranění, s výjimkou levé nohy spolujezdce, za což zřejmě může chybějící kolenový

airbag, kterým doposud na místě spolujezdce nedisponuje žádný vůz Škoda. Za ochranu dětí ENYAQ získal hodnocení 89 %. Vůz má isofixy (mezinárodní standard ukotvení dětské autosedačky) na třech místech, v nich uchycené kvalitní sedačky poskytly maximální možnou ochranu. Za ochranu chodců automobil dosáhl 71 %. Takový sražený chodec by měl smůlu, kdyby ho ENYAQ nabral v oblasti světlometů, zde je vysoké riziko zranění pánve. Body se strhávaly v oblasti bezpečnostních asistentů, v této oblasti hodnocení dosáhlo 82 % především kvůli absenci některých asistentů (ve standardní výbavě chyběl senzor únavy).



Obrázek 26 ENYAQ iV – Výsledky Euro NCAP 2021

Zdroj: Euro NCAP. Škoda ENYAQ iV. [online] [vid. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.euroncap.com/en/results/skoda/enyaq-iv/42455>

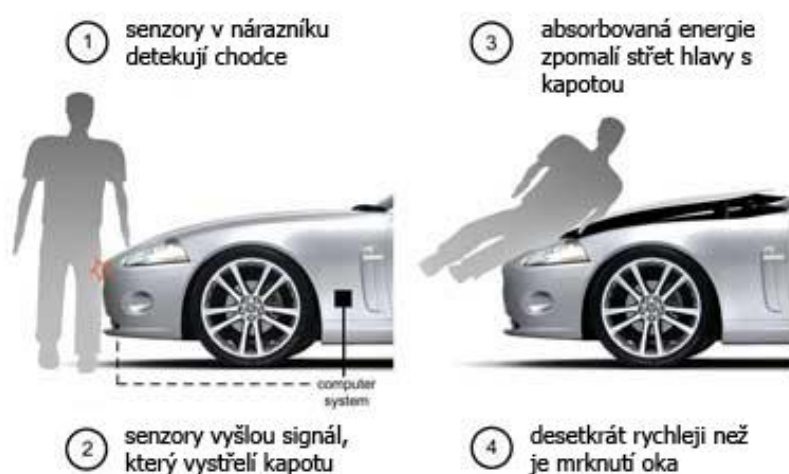
Společnosti doporučuji dále pokračovat v tomto dobrovolném testování, jelikož se jistě najdou takoví zákazníci, kteří při výběru vozu přikládají bezpečnosti velkou váhu. Dále radím vybavit modely v základní výbavě několika hlavními bezpečnostními asistenty – asistent pro nouzové brzdění před překážkou, asistent pro rozpoznání únavy řidiče, asistent pro jízdu v jízdním pruhu, asistent pro sledování slepého úhlu. Navrhuji také soustředit se na ochranu spolujezdce a vybavit vozidla Škoda kolenovým airbagem na místě pasažéra. Za zvážení stojí ochrana cestujících sedících na zadních sedadlech. Lze využít tzv. belt bag, což je bezpečnostní prvek kombinující airbag a bezpečnostní pás. Tento nafukovací bezpečnostní pás se dokáže nafouknout a zdvojnásobit tak svoji šířku, tím se sníží tlak působící na pasažéra během nehody. Tento prvek byl navržen na zadní sedadla, kam nelze umístit klasické čelní airbagy.



Obrázek 27 Belt bag

Zdroj: Autolexikon. *Belt bag*. [online] [vid. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.autolexikon.net/cs/articles/belt-bag/>

Dále doporučuji zaměřit se na ochranu chodců, kvůli které už nyní konstruktéři vozů speciálně tvarují přední části aut. I kvůli tomu prakticky vymizely emblémy a sošky na kapotách. Doporučuji namísto kamer a radarů využít systém dvojice kamer EyeSight Driver Assist stejně jako automobilka Subaru, která usilovně pracuje na tom, aby se stala nejbezpečnější automobilkou na světě. Dále je možné sáhnout po nové technologii jako je systém PPDB (Pyrotechnic Pedestrian Deployable Bonnet) či Pop-Up Bonnet. PPDB označuje nový prvek v ochraně chodců – aktivní přední kapotu, která je při střetu s chodcem pomocí pyrotechnických rozbušek mírně nadzvednuta a získá tak větší prostor pro bezpečné zpomalení nárazu těla. Pop-Up Bonnet označuje pasivní prvek bezpečnosti od společnosti Nissan. Díky aktivní (vystřelovací) kapotě je při střetu s chodcem zvětšen deformační prostor mezi kapotou a blokem motoru, čímž se zmírní následky kolize.



Obrázek 28 Pyrotechnic Pedestrian Deployable Bonnet

Zdroj: Autolexikon. *PPDB*. [online] [vid. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.autolexikon.net/cs/articles/ppdb-pyrotechnic-pedestrian-deployable-bonnet/>

Jednou z dalších technologií je airbag pro chodce. Využitá technologie je podobná polohovatelné kapotě, jen je doplněná o dodatečné senzory a airbag umístěný pod kapotou vozidla. V případě, že sada senzorů detekuje blízkost nohou a automobil právě jede po určitou dobu rychlostí běžnou pro městský provoz, airbag se aktivuje tak, že se nafoukne a rozprostře po celé ploše čelního skla. Na čelním skle se tak vytvoří pomyslný polštář pro hlavu chodce.



Obrázek 29 Airbag pro chodce

Zdroj: WagenClub. *Volvo's Pedestrian Airbag Technology*. [online] [vid. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.wagenclub.com/2012/10/volvos-pedestrian-airbag-technology.html>

Dále je možné inspirovat se automobilkou Volvo, která představila transparentní reflexní barvu Life Paint ve spreji viditelnou pouze ve světlech automobilů. Původně byla barva vyrobena pro cyklisty, aby jejich kola byla lépe vidět ve tmě, využití ale nalézá i u chodců, kočárků, vodítek, na botách a taškách. Transparentní barva není na povrchu materiálu vůbec znát, rozzáří se jasně bílou barvou až ve světlech automobilů.

### **Bezpečnost náhradních dílů**

Pozornost je třeba věnovat užívání originálních dílů Škoda. Lidé často sáhnou po levnějších padělaných náhradních dílech a tomu je třeba předcházet. Značku a díly je proto třeba chránit pomocí ochranných známek a průmyslových vzorů. Ty se v České republice registrují u Úřadu průmyslového vlastnictví, pro evropské trhy se využívá Úřad Evropské unie pro duševní vlastnictví a pro trhy mimo EU Světová organizace duševního vlastnictví. Je-li porušeno právo k ochranným známkám, mluvíme o padělku, v případě porušení průmyslových vzorů jde o napodobeninu. Souboru činností, které se týkají ochrany duševního vlastnictví Škoda, se věnují právníci a zaměstnanci oddělení Originálních dílů. Členové tohoto týmu především aktivně vyhledávají padělky a napodobeniny náhradních dílů, identifikují je, verifikují a vedou následné právní kroky k potírání těchto nekalých aktivit. Spolupracovníci G3 by se tak měli spojit s kolegy pracujícími s originálním příslušenstvím a náhradními díly a definovat, které díly by mohly být v budoucnosti terčem padělatelů. Společně by mohli najít určitá východiska,

jak tyto díly chránit již v raném vývoji. Jedná se například o zavedení ochranné známky a viditelné umístění loga firmy na disky kol či stíratka na stěračích. Příkladem může být již existující ochranná známka na světlech ve znění Škoda Crystal Lighting. Jak by mohlo vypadat označení hliníkového disku Golus, ilustruje následující obrázek.



Obrázek 30 Návrh označení hliníkového disku Golus

Zdroj: ŠKODA E-shop. *Hliníkové disky*. [online] [vid. 2022-03-31]. Dostupné z: [https://eshop.skoda-auto.cz/cs\\_CZ/kolo-z-lehke-slitiny-golus-18-pro-octavia-iii/p/5E0071498C+8Z8](https://eshop.skoda-auto.cz/cs_CZ/kolo-z-lehke-slitiny-golus-18-pro-octavia-iii/p/5E0071498C+8Z8)

## **Kyberbezpečnost**

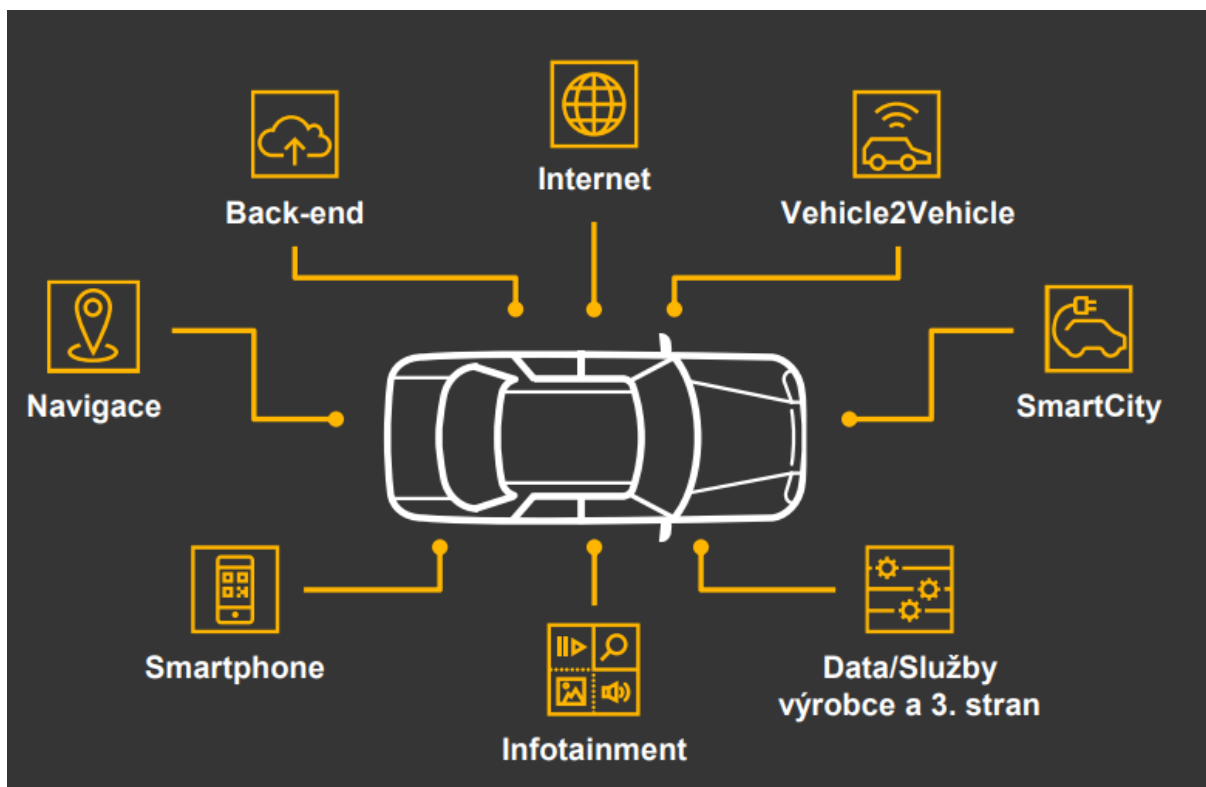
Jednou z dalších důležitých kapitol, kterou není možno ignorovat, je kybernetická bezpečnost vozů neboli cyber security.

Ačkoliv do plošného nasazení autonomních vozidel zbývá ještě několik let, současná moderní vozidla jsou často tvořena komplexním digitálním ekosystémem, který je zranitelný vůči kybernetickým útokům. Jedná se o connected cars neboli připojené automobily, které tvoří řada digitálních komponentů, včetně připojení Bluetooth, WiFi či mobilních aplikací. Dnešní služby, které připojení umožňuje, sahají od zaslání cílových adres, přes příjem dopravních informací v reálném čase až po parkování na dálku prostřednictvím aplikace pro chytré telefony. Současná technologie umožňuje také komunikaci mezi připojenými automobily navzájem. Stejně jako každé připojené zařízení mohou být připojená vozidla kompromitována, útočník v takovém případě může ovládat vše, co je v rámci vozidla možné. Tyto technologie s sebou tedy přinášejí nejen riziko narušení soukromí řidiče, ale zejména jeho bezpečnosti. Ročně je na světě vyrobeno milion připojených automobilů disponujících zařízeními a mechanismy,

keré ovládají brzdy, akceleraci či ovládání vozidla. To vše může být potenciálním cílem kybernetického útoku, který může ohrozit bezpečnost řidiče, a to bez nutnosti fyzického přístupu k vozidlu.

Dle Cyber and Privacy bude do roku 2023 připojeno k internetu 750 000 000 vozů, z toho v průměrném moderním voze je obsaženo 100 000 000 řádků kódu. V roce 2019 došlo například k útoku, kdy bylo prolomeno 30 000 účtů, a byly získány údaje o poloze vozidel a bylo možné je vzdáleně ovládat nebo policie zadržela zloděje 65 vozů ukradených pomocí prolomení dálkových klíčů. K čemu dalšímu by mohlo dojít? Ke krádeži osobních údajů, k teroristickým útokům? Mezi hlavní oblasti ochrany by měly patřit následující prvky: bezpečí a zdraví uživatele a okolí, funkčnost vozu, ochrana osobních dat a finanční dopady a krádeže. Jak ale zajistit bezpečnost automobilu? Dle normy ISO 26262 je třeba se v rámci funkční bezpečnosti zaměřit na omezení negativních dopadů na zdraví v případě technické závady na elektronice. UNECE – Cyber Security Management Systems a ISO/SAE 21434 pro kybernetickou bezpečnost vozu přikazují ochránit elektronické systémy před vnějšími útoky. Dále v rámci IT bezpečnosti výrobce je třeba dle normy ISO 27001, TISAX zajistit ochranu systémů výrobce během vývoje vozidla a backendů používaných vozidly v provozu. Co se týká timeline zavádění regulací UNECE, tak v červnu 2020 došlo ke schválení regulace, v lednu 2021 vstoupila regulace Cyber Security Management Systems v platnost, povinnost zavést UNECE je platná pro nové modely v EU od července 2022 a pro všechny nově registrované vozy v EU od července 2024. Na obrázku níže je popsán ekosystém vozu.





Obrázek 31 Ekosystém vozu

Zdroj: Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost. *Kybernetická bezpečnost v automobilovém sektoru*. [online] [vid. 2022-03-31] Dostupné z: <https://nukib.cz/download/aktuality/Kulda.pdf>

### 11.2.2. Implementace strategie

Jak uvádí Meffert v rámci implementace je nutné přizpůsobit podnikovou strukturu, podnikový systém a podnikovou kulturu. Změna podnikové struktury byla znázorněna v kapitole 11.1.2. Dalším dílčím úkolem je specifikace globálních strategických úkolů. Bezpečnost je jistě jedním z globálních témat, mělo by se jí věnovat nejen toto oddělení, ale i všechny automobilky po celém světě.

#### System OSCAR

- Objectives – cíle

Cílem je zaměřit se na bezpečnost automobilů, ať už se jedná o tu fyzickou, při střetu a nárazu, nebo o virtuální bezpečnost, která chrání údaje o řidiči a o digitálních informacích automobilu.

- Specialization – specializace

Specializovanými útvary v G3 jsou G3D, G3K, G3C, G3E. Oddělení G3D se zabývá modelem ENYAQ z hlediska jeho technického vybavení, komunikuje a spolupracuje napřímo s vývojem, proto by prosazení prvků bezpečnosti zajišťujících lepší hodnocení v Euro NCAP mělo být



v jeho kompetenci. G3K zodpovídá za karoserii vozu, jednáme-li o aktivní kapotě, je třeba, aby technickou definici nové kapoty vytvořilo právě toto oddělení. G3C je od začátku roku součástí produktové řady G3 a má na starosti konektivitu, což znamená propojení informační a komunikační technologie mezi lidmi, stroji a internetem věcí. Připojený automobil se právě tímto způsobem spojuje s dalšími systémy. Konektivita vozidel poskytuje vozidlu přístup k internetu a umožňuje sdílet data s jinými zařízeními nebo je přijímat. Tato technologie umožňuje ovládat vozidlo na dálku, je možné ho nastartovat, odemknout či zkontrolovat hladinu paliva, a to vše pomocí mobilního zařízení. Dalším specializovaným útvarem je G3E, které má na starosti elektriku vozu. Zabývá se nejen elektrickými svazky, ale i displeji, ovládacími tlačítky nebo osvětlením.

- Coordination – koordinace

Koordinovány by byly všechny skupiny vedoucími jednotlivých oddělení uvedených výše a vedoucím G3. Důležitým předpokladem je správné a jasné vymezení cílů a popisu práce jednotlivých pracovníků.

- Authority – pravomoc

Pro zajištění autonomnosti může některé pravomoci vedoucí G3 delegovat na nižší zaměstnance, kteří mají potřebné znalosti, zkušenosti a kompetence.

- Responsibility – zodpovědnost

Zodpovědnost je přiřazena vedoucím, tedy vedoucímu G3 a dále vedoucím G3D, G3K, G3C a G3E. K tomu, aby byli schopni splnit zadané činnosti s co nejlepším výsledkem, jim dopomáhá správná míra pravomocí.

### **11.2.3. Kontrola a hodnocení strategie**

Ke kontrole a hodnocení budou definována KPI neboli klíčové ukazatele výkonnosti podniku. Pro naše účely definujeme takové ukazatele, které definují výkonnost zvolené strategie týkající se bezpečnosti automobilů.

- Počet hvězdiček v Euro NCAP

Jedním z měřitelných ukazatelů bude hodnocení automobilů v Euro NCAP. Cílem je získání všech pěti hvězd.

- Doba mezi provedeným testováním a zveřejněním hodnocení na internetu

Bude měřena doba počínající poskytnutím vozů na testování až po zveřejnění výsledků crashtestů na internetových stránkách.

- Počet zjištěných padělaných výrobků za měsíc

Společně s oddělením Originálních dílů bude možné mapovat počet padělaných dílů a po zavedení nových opatření sledovat, zda se jejich produkce snížila.

- Počet řádků kódu použitých ve vozidle

Průměrné moderní vozidlo obsahuje přibližně 100 milionů řádků kódu, což je čtyřikrát více než obsahuje moderní stíhačka. Do roku 2030 se očekává nárůst na 300 milionů. Doporučuji sledovat vývoj počtu řádků kódu v průměrném vozidle.

## 12. Souhrn doporučení

V této kapitole budou shrnuta doporučení vycházející z provedených analýz a z návrhu strategie pro společnost Škoda.

### Doporučení na základě provedených analýz

V tabulce níže jsou uvedena doporučení, která byla získána z IE matice, SWOT a SPACE analýzy.

Tabulka 13 Doporučení na základě provedených analýz

IE matice	SWOT analýza	SPACE analýza
Strategie udržení a posílení	Naplnění strategie 2030	Udržení tržního podílu
Pronikání na nové trhy	Následování automobilových trendů	Vývoj nových výrobků
Inovace výrobků	Expanze na další zahraniční trhy	Horizontální dopředná integrace a diverzifikace
Vývoj nových výrobků	Rozšiřování portfolia produktů	Ochrana know-how
	Rozvoj elektromobility	

Zdroj: Vlastní zpracování

Některá opatření (zvýrazněná modrou barvou) se v rámci provedených analýz opakují. Jedná se o expanzi na nové trhy a o vývoj nových produktů. Na tato doporučení by se tedy společnost měla primárně zaměřit.

### Doporučení na základě navrhované strategie

Na následujících obrázcích jsou identifikována opatření ve třech oblastech: zlepšení hodnocení v Euro NCAP, bezpečnost náhradních dílů a kyberbezpečnost.

Pro zlepšení hodnocení vozů v Euro NCAP je doporučeno nasadit následující opatření (viz obrázek 32).



Obrázek 32 Zlepšení hodnocení v Euro NCAP

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující opatření využívající ochranné známky po vzoru označení Škoda světla.



Obrázek 33 Bezpečnost náhradních dílů

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední opatření se týkají kyberbezpečnosti, mezi hlavní oblasti ochrany by měly patřit prvky zobrazené na následujícím obrázku.



Obrázek 34 Kyberbezpečnost

Zdroj: Vlastní zpracování

## Závěr

Cílem předkládané diplomové práce bylo na základě provedených analýz navrhnout strategii pro vybrané oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Tuto společnost jsem si vybrala, jelikož jsem k ní měla blízko již v rámci svého studia na Škoda Auto Vysoké škole. V rámci povinné praxe jsem nastoupila právě do společnosti Škoda na oddělení After Sales, odtud jsem jako praktikant pokračovala na novém oddělení, kde jsem od roku 2018 začala působit již jako zaměstnanec. Jedná se o oddělení G3 Produktová řada EV. Produktové řady ve společnosti vznikly v roce 2016, aby reagovaly na potřeby zákazníků, legislativní požadavky a inovativní nápady konkurence. Produktové řady řídí jednotlivé projekty – modely vozů od koncepce až do konce životního cyklu modelu. G3 je čistě elektrická produktová řada odpovědná za model ENYAQ iV, za plánovaný menší automobil i za další připravované elektrické modely. Moje pracovní skupina projektového a procesního managementu měla ke strategii blízko například díky tvorbě strategických a operativních rizik našeho oddělení. Pro toto oddělení bylo definováno několik doporučení na základě provedených analýz a na základě nově navrhované strategie. Provedené analýzy identifikovaly doporučení, která se v rámci analýzy SWOT, SPACE a IE matice prolínala, překvapilo mě, jak jsou spolu tyto metody díky jejím výsledkům provázané. V rámci nově navrhované strategie bylo doporučeno orientovat se na bezpečnost vozů. A to nejen na bezpečnost v případě, že dojde ke kolizi, ale i bezpečnost náhradních dílů vozu a kyberbezpečnost za předpokladu, že dojde k napadení citlivých dat automobilu.

Bezpečnost vozů v případě nárazu hodnotí pomocí hvězdiček společnost Euro NCAP, Škoda zde své vozy testuje dobrovolně. Z hlediska bezpečnosti byl analyzován model Škoda ENYAQ iV a bylo vymezeno několik doporučení pro zlepšení jeho hodnocení. Součástí doporučení bylo i obohacení jízdních asistentů v základní výbavě, až po definování opatření jsem zjistila, že mnou doporučované nasazení asistenta nouzového brzdění, rozpoznání únavy a udržení vozidla v jízdním pruhu je od letošního roku v evropských autech dokonce povinné.

Dalším bodem strategie bylo zaměření se na originální náhradní díly automobilu. Díly padělané jsou u zákazníků oblíbené vzhledem k jejich dostupné ceně. Bylo doporučeno chránit originální náhradní díly a příslušenství pomocí ochranných známek a vzorů tak, aby jejich padělání bylo napadnutelné. Ochranná známka má obrazovou podobu jako například logo, průmyslový vzor chrání vzhled a rysy výrobku jako takového. Tuto strategii navrhuji proto, že jsem se v rámci své bakalářské práce věnovala tématu duševního vlastnictví ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Poslední doporučení se týkala kyberbezpečnosti vozů. Současné moderní vozidlo tvoří komplexní digitální ekosystém, který mohou zranit kybernetické útoky. Takto připojený automobil pomocí Bluetooth či WiFi umožňuje zasílání cílových adres, příjem dopravních informací v reálném čase či parkování na dálku prostřednictvím aplikace. Připojené vozidlo může být kompromitováno útočníkem, jelikož nové technologie s sebou přináší nejen narušení soukromí řidiče, ale zejména jeho bezpečnosti.

Daná doporučení otevírají společnosti cestu, na co se v budoucnosti zaměřit a jakým směrem se vydat.

Pokud po návratu z rodičovské dovolené zaujmu místo na stejném oddělení, budu se snažit rozklíčovat, proč některá z opatření nejsou již implementována, případně se pokusím je prosadit. Byla jsem členem týmu projektového a procesního managementu a zástupcem na pravidelném termínu Übergreifendes Team (übergreifend = přesahový). Na tomto týmu se setkávají zástupci všech produktových řad, včetně zástupců vývoje, výroby, kvality, nákupu, marketingu a financí. I zde by se dalo otevřít některé téma na mnou navrhovaná opatření, která by pak přesahovala napříč všemi produktovými řadami, nebyla by tedy platná pouze pro ENYAQ.

## Seznam použité literatury

Auto.cz, 2020. *Škoda jako konkurence pro Dacii? Naši konkurenti jsou jiní, říká nový šéf automobilky Schäfer.* [online] [cit. 2022-01-26] Dostupné z: <https://www.auto.cz/skoda-jako-konkurence-pro-dacii-nasi-konkurenti-jsou-jini-rika-novy-sef-automobilky-schafer-136108>

BOWMAN, C., 1996. *Strategický management.* Praha: Grada. ISBN 80-7169-230-1.

Česká národní banka, 2021. *ČNB zvyšuje úrokové sazby.* [online] [cit. 2022-01-23] Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-zvysuje-urokove-sazby-00016/>

Česká národní banka, 2022. *Současná inflace – Vše, co o ní potřebujete vědět.* [online] [cit. 2022-03-21] Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>

České noviny, 2021. *Životní úroveň v ČR se loni zvýšila na 94 procent úrovně EU, je na úrovni Itálie.* [online] [cit. 2022-01-25] Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/zivotni-uroven-v-cr-se-loni-zvysila-na-94-procent-urovne-eu-je-na-urovni-italie/2125058>

Český statistický úřad, 2022. *HDP, národní účty.* [online] [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

Český statistický úřad, 2021. *Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2021.* [online] [cit. 2022-01-23] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2021>

DANIELL, M., 2004. *Strategy: A Step-By-Step Approach to Development and Presentation of World Class Business Strategy.* New York: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230522855.

Evolution marketing, 2022. *Porter analýza.* [online] [vid. 2022-01-26] Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>

FOTR, J., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

Garáž.cz, 2022. *Automobilový trh v roce 2021 a výhled na další rok.* [online] [cit. 2022-01-23] Dostupné z: <https://www.garaz.cz/clanek/servis-auto-cisla-statistiky-automobilovy-trh-v-roce-2021-a-vyhledy-na-pristi-rok-21007472>

HANZELKOVÁ, A., 2013. *Business strategie: krok za krokem.* Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.



- HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HITT, M. A., R. D. IRELAND and R. E. HOSKISSON, 2019. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. 13th ed. Boston: Cengage Learning US. ISBN 978-0-357-03383-8.
- HITTMÁR, Š., 1999. *Plánovanie v malom a strednom podnikaní*. Žilina: EDIS – vydavateľství Žilinské university. ISBN 80-7100-554-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1
- KISLINGEROVÁ, E., I. NOVÝ A KOL, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.
- KONEČNÝ, M. a M. GREGUŠOVÁ, 2012. *Strategický management – učební text*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita. ISBN 978-80-248-2791-9
- KOUDELKA, J. a O. VÁVRA, 2007. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-13-4
- Kurzy.cz, 2022. *Ropa Brent – ceny a grafy ropy Brent, vývoj ceny ropy Brent 1 barel – měna USD*. [online] [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: [https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/?dat\\_field=22.03.2021&dat\\_field2=27.03.2022](https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/?dat_field=22.03.2021&dat_field2=27.03.2022)
- Kurzy.cz, 2022. *SAP: Čipová krize způsobila celoroční pokles výroby vozidel v ČR. Škoda snížila výrobu o 9 %*. [online] [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/629911-sap-cipova-krize-zpusobila-celorocni-pokles-vyroby-vozidel-v-cr-skoda-snizila-vyrobu-o-9/>
- Kurzy.cz, 2022. *Ekonomika – Mikroekonomika ČR 2022, data, novinky*. [online] [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
- LEDNICKÝ, V., 2006. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-131-2.
- LHOTSKÝ, J., 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský. ISBN 978-80-254-8182-0.

- LifeZone, 2018. *Životní styl Čechů. Jak jsme na tom v porovnání se světem?* [online] [cit. 2022-01-25] Dostupné z: <https://www.lifezone.cz/zdravi/zivotni-styl-cechu-jak-jsme-na-tom-v-porovnani-se-svetem/>
- MEFFERT, H., 1996. *Marketing & management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-329-4.
- MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- Ottův slovník naučný: ilustrovaná encyklopedie obecných vědomostí*. Díl XXIV. Praha: J. Otto, 1906.
- PAPULA, J., 1993. *Strategický manažment. Výzva pre manažérov*. Bratislava: Elita. ISBN 80-85323-41-9.
- PARMENTER, D., 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02083-7.
- PÁSKOVÁ, M. a J. ZELENKA, 2018. *Společensky odpovědný cestovní ruch*. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-91-3.
- PITRA, Z., 2007. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-33-7.
- PORTER, M. E, 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ Z., P. TOMŠÍK P. a P. ŽUFAN, 2004. *Management II*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. ISBN 80-7157-748-0.
- ROTHAERMEL, F. T., 2021. *Strategic Management*. 5th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-1-260-57123-3.
- SLÁVIK, Š., 1997. *Strategický manažment*. Bratislava: Ekonom. ISBN 80-225-0816-0.
- Strateg.cz, 2022. *Strategická situační analýza*. [online] [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: [https://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- SOUČEK, Z. a J. MAREK, 1998. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Mintanex, a.s. ISBN 80-85780-93-3.
- ŠAJDLEROVÁ, I. a M. KONEČNÝ, 2007. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita. ISBN 978-80-248-1520-6.
- ŠKODA AUTO, 2022. *Historie*. [online] [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>

ŠKODA AUTO, 2022. *Velkoodběratelem již od 2 vozů*. [online] [cit. 2022-01-26] Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/nabidka/velkoodberatele>

ŠKODA Storyboard, 2020. *Kde všude je ŠKODA AUTO doma*. [online] [cit. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/modely-cs/kde-vsude-je-skoda-auto-doma/>

ŠKODA Storyboard, 2021. *Mezinárodnější, elektrifikovanější a digitálnější – ŠKODA AUTO představuje novou firemní strategii*. [online] [cit. 2022-02-08] Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/mezinarodnejsi-elektrifikovanejsi-a-digitalnejsi-skoda-auto-predstavuje-novou-firemni-strategii/?state=OK&aid=1d61b379-7ce6-4f8d-b556-ed7d4070ba22>

ŠKODA Storyboard, 2020. *ŠKODA AUTO podporuje nově vznikající národní program Mobility Innovation Hub*. [online] [cit. 2022-01-25] Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-podporuje-nove-vznikajici-narodni-program-mobility-innovation-hub/>

ŠKODA Storyboard, 2021. *ŠKODA AUTO vyhrála velký tendr Ministerstva financí, první vozy budou odběratelům předány ještě letos*. [online] [cit. 2022-01-26] Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-vyhrala-velky-tendr-ministerstva-financi-prvni-vozy-budou-odberatelum-predany-jeste-letos/>

THOMPSON, A. A. and A. J. STRICKLAND, 1996. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Companies. ISBN 978-0256162059.

TICHÁ, I. a J. HRON, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit. ISBN 80-213-0922-9.

Týden.cz., 2022. *Zaměstnavatelé se potýkají s nedostatkem odborníků. Chybí více než polovina podniků*. [online] [vid. 2022-02-08]. Dostupné z: [https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/zamestnavatele-se-potykaji-s-nedostatkem-odborniku-chybi-vice-nez-polovine-podniku\\_555807.html](https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/zamestnavatele-se-potykaji-s-nedostatkem-odborniku-chybi-vice-nez-polovine-podniku_555807.html)

VEBER, J., 1998. *Management II: management změny, strategický management, podnikatelské projekty, projektový management, reengineering*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-406-2.

VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vláda České republiky, 2022. *Programové prohlášení vlády*. [online] [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/>

Volkswagen.cz, 2022. *Platforma pro dlouhodobě udržitelnou elektromobilitu*. [online] [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.volkswagen.cz/elektricke-a-hybridni-vozy/vse-o-elektromobilite/way-to-zero>

Volkswagen.cz, 2022. *Přehled pohonů*. [online] [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.volkswagen.cz/znacka-a-technologie/prehled-pohonu>

WHEELEN, T. L. a J. D. HUNGER, 2008. *Strategic management and business policy: concepts and cases*. 11th ed. London: Pearson College Div. ISBN 978-0132323468.