Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019 Eliška Dytrychová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Analýza vnějšího okolí firmy Škoda Auto

Autor bakalářské práce: Eliška Dytrychová
Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Analýza vnějšího okolí firmy Škoda Auto*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 21. května 2019 Podpis

Název bakalářské práce:

Analýza vnějšího okolí firmy Škoda Auto

Abstrakt:

Předmětem bakalářské práce je analýza podnikového okolí společnosti Škoda Auto, především faktorů, které působí na podnik a ovlivňují ho. První část práce je věnována teorii, jež se zaměřuje jak na vnější, tak na vnitřní okolí. Vysvětluje důležité pojmy a definice z oblasti strategické analýzy, které jsou poté uplatněny v praktické části. Praktická část se zabývá podnikem Škoda Auto, kde se budu věnovat převážně makrookolí podniku, a blíže se zaměřím na elektromobilitu. Toto téma se v současné době často pojí s automobilovým průmyslem v České republice. V závěru práce je propojena teoretická a praktická část, kde shrnu výsledky mé práce.

Klíčová slova:

strategie, podnik, Škoda Auto, strategická analýza, vnější okolí, vnitřní okolí

Title of the Bachelor´s Thesis:

The Analysis of External Environment of the Company Škoda Auto

Abstract:

The subject of the thesis is the analysis of the business environment of the company Škoda Auto, primarily factors, which influence the business and affect it. The first part of the thesis is dedicated to theory, which focuses on both external and internal environment. It explains important terms and definitions from the strategic analysis area, which are then applied in the practical part. The practical part deals with the business Škoda Auto, where I will mostly deal with the macro environment of the business and I will focus more closely on electromobility. This topic is currently often being connected with automotive industry in the Czech Republic. In the conclusion of the thesis are connected the theoretical and the practical part, where I will sum up the results of my thesis.

Key words:

strategy, business, Škoda Auto, strategic analysis, external environment, internal environment

Poděkování

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala především panu prof. Ing. Jiřímu Dvořáčkovi, CSc., za vstřícný přístup a cenné rady při psaní této bakalářské práce.

Obsah

Úvod ... 8

1. Teoretická část ... 9

1.1 Strategie ... 9

1.2 Strategické řízení ... 9

1.3 Strategická analýza ... 10

1.4 Poslání, vize, cíle ... 11

1.5 Analýza okolí ... 12

1.5.1 Mikroprostředí ... 12

1.5.2 Makroprostředí ... 14

1.6 VRIO analýza ... 17

1.7 SWOT analýza ... 18

2. Praktická část ... 21

2.1 Profil společnosti a základní údaje ... 21

2.2 Zařazení do odvětví ... 22

2.3 Předmět podnikání ... 23

2.4 Organizační struktura ... 25

2.5 PESTEL analýza ... 26

2.5.1 Politicko-právní faktory ... 26

2.5.2 Ekonomické faktory ... 33

2.5.3 Sociální a demografické faktory ... 38

2.5.4 Technické a technologické faktory ... 41

2.5.5 Environmentální faktory ... 45

2.6 Problematika elektromobility ... 46

2.6.1 Pozitiva elektromobilů ... 46

2.6.2 Negativa elektromobilů ... 46

2.6.3 Elektromobilita v jednotlivých zemích 49
2.6.4 Inovace a plány automobilek 51
2.6.5 Možné negativní dopady elektromobilů na automobilový průmysl v ČR 53
Závěr 54
Seznam použitých zdrojů 55
Seznam použitých grafů 61
Seznam použitých obrázků 62
Seznam použitých tabulek 63
Seznam příloh 64
Přílohy 65

Úvod

Automobilový průmysl je v posledních letech v České republice na vzestupu. Podle Sdružení automobilového průmyslu překonaly minulý rok tržby částku 1,1 bilionu českých korun, což představuje rekord z předloňského roku. Vyrábí se čím dál tím více automobilů. Pokud bychom vzali v úvahu všechny automobilky v Česku, každou hodinu se vyrobí na lince 160 nových automobilů. Konkrétně Škoda Auto vyrobí každých 20–30 sekund další automobil. Denně jich vyrobí až 37 000 (ČTK, & Redakce Seznam, 2019).

Škoda Auto patří k největším zaměstnavatelům v České republice a je důležitým faktorem v ekonomice státu i z toho důvodu, že odvádí státu největší část daně z příjmu ze všech právnických osob v České republice. V posledních letech se stává tento podnik čím dál diskutovanějším a důležitějším. Jedním z důvodů je elektromobilita, na niž mají lidé velice rozporuplné názory. Klíčové právě bude, jak se zákazníci nechají přesvědčit o její výhodnosti. Následně bude podstatné také přizpůsobení dopravní infrastruktury těmto elektromobilům. Tím se rozumí zabudování dobíjecích stanic, k tomu je potřebná pomoc od státu. Elektromobilitou se budu zabývat níže v praktické části. Dalším z důvodů je, že Škoda Auto má v posledních letech rekordní tržby, rekordní počet vyrobených automobilů a s tím i spojené rekordní mzdy zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce je vysvětlení a popis teoretických pojmů v oblasti strategické analýzy a následná analýza podniku Škoda Auto, konkrétně podrobná analýza faktorů makrookolí se zaměřením na elektromobilitu. Teoretická část je propojena s praktickou z důvodu lepšího pochopení celé tematiky.

V první části mé práce se zaměřím na teorii – a to veškerou strategickou analýzu okolí. Nejdříve se orientuji na důležité pojmy, jež je podstatné znát při dalším zkoumání analýzy, a sice co je vlastně strategie, strategické řízení a strategická analýza. Dále je podstatné také rozlišit pojem vize, cíle a poslání. V neposlední řadě se zaměřím na vnější a vnitřní okolí podniku, konkrétně PESTEL analýzu, Porterův model 5 sil, VRIO analýzu a SWOT analýzu.

Druhá část se soustřeďuje na konkrétní podnik. Vybrala jsem si naši největší firmu působící na českém území – Škoda Auto. Jako první uvedu bližší informace a základní údaje o tomto podniku. Poté ho zařadím do odvětví podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Z databáze firem Albertina vypíšu veškeré předměty podnikání společnosti a zaměřím se také na její organizační strukturu. Zaobírat se budu konečně také faktory makrookolí – politicko-právními, ekonomickými, sociálními a demografickými, technickými, technologickými a environmentálními.

V závěru mé práce interpretuju výsledky mé analýzy, které vznikly propojením teoretické a praktické části.

1. Teoretická část

1.1 Strategie

Strategie souvisí s cíli, které firma sleduje. Podle Kotlera strategie vyjadřuje představy o tom, jakou cestou bude firemních cílů dosaženo. Například pokud chce podnik zvýšit objem zisku, může tohoto cíle dosáhnout za určitých podmínek různými postupy – zvýšení nabídky zboží, zvýšení ceny atd. To znamená, že k naplnění cíle lze dojít pomocí různých strategií stanovujících budoucí činnost podniku (Keřkovský & Vykypěl).

Jahnson a Scholes zmiňují 8 základních poznatků strategie a strategického rozhodování:

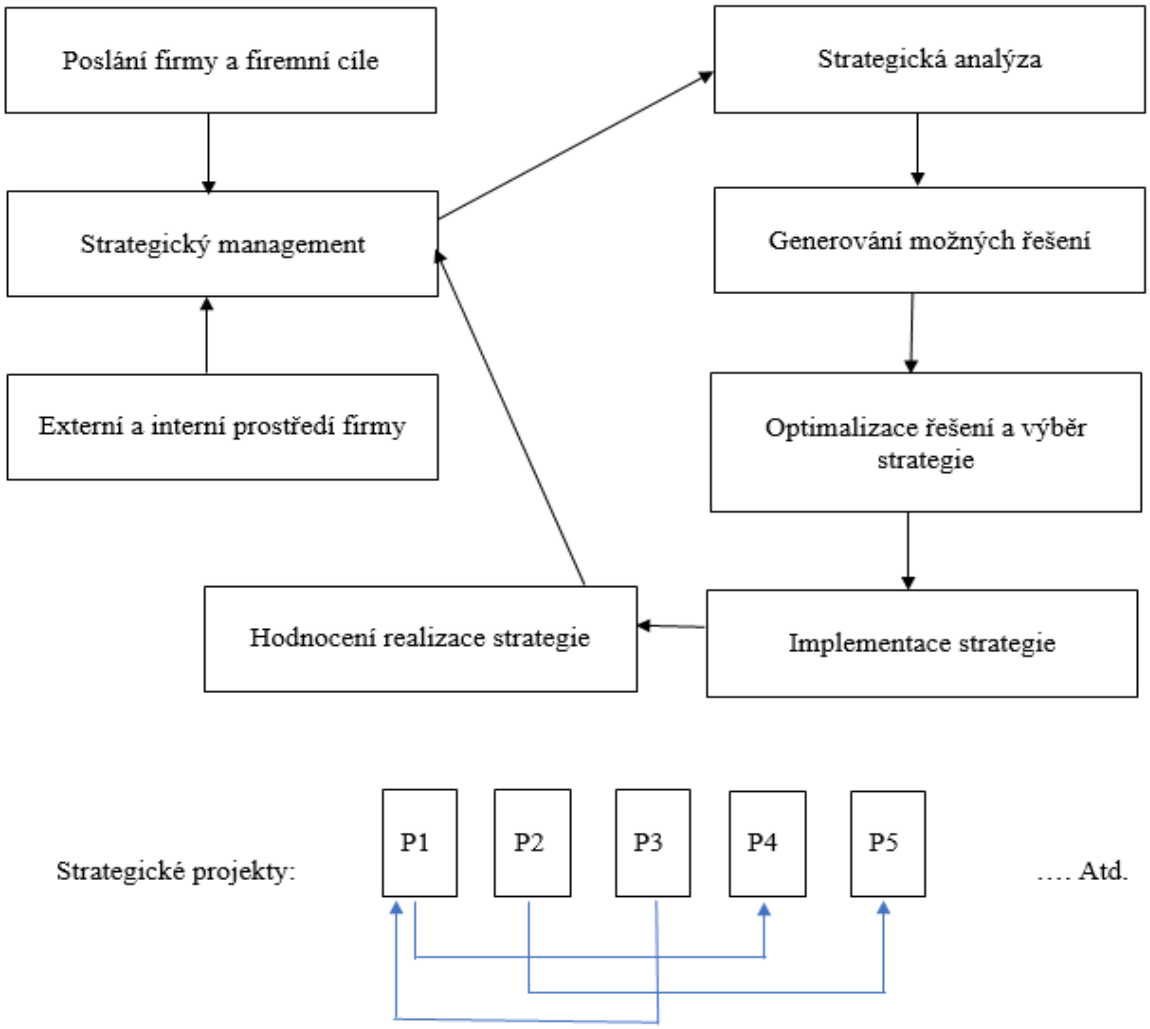
- Vzdálenější budoucnost.
- Konkurenční výhoda pro firmu.
- Základní parametry podnikání, souhrn výrobků a služeb, objem výroby.
- Sledování dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- Klíčové zdroje a kompetence podniku.
- Vymezení základních způsobů zajištění zdrojů, které jsou nezbytné pro realizaci strategie.
- Určení úkolů na úrovni taktického a operativního řízení.
- Zohlednění firemních hodnot, očekávání zainteresovaných osob (stakeholders) a firemní kultury.

1.2 Strategické řízení

Dle Keřkovského a Vykypěla obsahuje strategické řízení aktivity, jež jsou zaměřené na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také mezi podnikem a prostředím, ve kterém existuje. Řízení je uskutečňováno top managementem nebo vlastníky firmy. Vedle strategického řízení existuje i řízení taktické a operativní. Všechna řízení lze definovat jako souhrn manažerských činností – plánování, organizování vedení a kontrolu. Jednotlivé úrovně řízení na sebe navazují. Rozdíl mezi nimi je míra kompetencí a odpovědností při stanovení úkolů, cílů a jejich realizace.

Dá se říct, že ideální model strategického řízení neexistuje. Pokud by existoval, nastal by nejspíše konec tržní ekonomiky, protože na trhu existují firmy, které mají strategické řízení bez vad, a také ty firmy, které mají špatné výsledky. Někteří odborníci se shodují v tom, že řízení by mělo nastat v logicky navazujících krocích. Strategický management by měl být nikdy nekončící proces. Svým způsobem je samotný tento systém důležitější než dokumenty, které vytváří – strategie a strategické plány, protože v současném podnikatelském prostředí se stávají zastaralými (Keřkovský & Vykypěl).

Obrázek č. 1: Proces strategického řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský & Vykypěl, 2006

1.3 Strategická analýza

Pro formulaci strategie je podstatná souvislost mezi podnikem a okolím. Nejdůležitější úkol spočívá v přípravě podniku na všechny situace, které mohou dříve či později nastat. Strategická analýza se prezentuje jako rozklad určitého souboru na jednotlivé části, díky nimž můžeme zjistit a zhodnotit všechny podstatné faktory, mající vliv na volbu cílů a strategií podniku. Neméně podstatné je odhadnout vzájemné vztahy a souvislosti, které se mezi faktory objevují. To je poté krok pro výběr vhodné strategie (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 8).

Podle Sedláčkové a Buchty základní fáze analýzy jsou:

- Analýza okolí.
- Analýza vnitřních zdrojů a schopností.

1.4 Poslání, vize, cíle

Poslání (mise)

Poslání je důvod, proč firma vůbec existuje. Mělo by se zaměřovat více na trhy než na produkty, mělo by být také dosažitelné, motivující. Vyzdvihuje, čím je firma výjimečná, a je konkrétnější než vize. Mise by měla být vytvořena pro všechny zúčastněné strany a být tak k nim relevantní. Odpovědnost za její formování náleží sice generálnímu řediteli a dalším vrcholovým manažerům, přesto mají tendenci zapojovat do formování mise větší počet lidí. Hlavním důvodem je, že se mise zabývá přímo trhy, na nichž chce své produkty nabízet, a cílovými zákazníky. Manažeři střední a první linie mají přímější kontakt s těmito trhy a zákazníky.

Z učebnice Marketingu od Zamazalové (2010, s. 15) se můžeme dočíst, že poslání má mnoho definic. Jedny z nich jsou:

„Hlavním posláním podniku je vyrábět a distribuovat výrobky a poskytovat služby zákazníkům a „sloužit" všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjati" (Synek, 2002, s. 55).

„Poslání firmy je obvykle jasné od okamžiku jejího vzniku, avšak vzhledem ke změněným podmínkám v okolí může ztratit svůj původní význam. Jakmile vrcholové vedení firmy pozná, že se činnost firmy odchyluje od svého poslání, musí hledat znovu smysl její existence" (Kotler, 1991, s. 15).

Vize

Je základem poslání firmy. Vize má přinejmenším 4 role – komunikační, spojovací, motivační, prezentační. Znázorňuje, čím chce firma být a čeho chce dosáhnout. Vyjadřuje tedy ideální popis organizace – kam by se chtěla organizace v následujících letech dostat. Na rozdíl od mise, která se mění s ohledem na podmínky prostředí, je vize spíše trvalého rázu. Bývá krátká a výstižná, takže by se měla snadno zapamatovat (Volberda, Morgan, Reinmoeller, Hitt, & Ireland, 2011).

Rovněž učebnice Marketingu od Zamazalové (2010, s. 14) uvádí definici vize:

„Vize je strategický dokument, vyjadřující představu úspěšné budoucnosti firmy, která vychází ze základních hodnot nebo filozofie, s níž jsou spojeny cíle a plány firmy. Vize by měla obsahovat soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její budoucnosti, to, čím je firma zvláštní a jedinečná a usměrňovat způsoby jejich dosahování prostřednictvím společných hodnot sdílených všemi pracovníky. Jádrem každé vize je výsledek, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka" (Heskett, Sasser, Hart In Jakubíková, 2008).

Cíle

Cíle jsou očekávané budoucí výsledky firmy. Je to stav, kterého se firma pokouší dosáhnout díky své existenci a vykonaných činností. Výběr cílů a způsob, jakým jich bude dosaženo, ovlivňují hodnoty podniku. Jedním z nejdůležitějších cílů firem je maximalizace hodnoty pro akcionáře.

Cíle se mohou zaměřovat na oblast ekonomickou (návratnost), sociální (sponzorství), růst podniku nebo na konkurenční boj (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 2–3).

1.5 Analýza okolí

Analýza se soustřeďuje na faktory, které působí v okolí a ovlivňují a budou ovlivňovat postavení ve strategii. Orientuje se na jednotlivé vlivy v makrookolí a mikrookolí a vzájemné vazby mezi nimi.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 14) je sféra okolí závislá na:

- Vzdálenosti okolí od podniku – čím dále je faktor v okolí od kontaktu s podnikem, tím se dá hůře ovlivnit; například lehce ovlivnitelný je dodavatel, naopak hůře rozhodnutí vládních institucí;
- Velikosti podniku – velké podniky mají větší moc, a tak mají větší dohadovací schopnosti i na jiných úrovních než nejbližší okolí; vlády také slyší více na větší firmy, které ovlivňují HDP státu.

1.5.1 Mikroprostředí

Faktory mikroprostředí se týkají pouze vybrané konkrétní situace. Firma tyto faktory může ovlivňovat lépe než makroprostředí.

Podle Zamazalové (2010, s. 109) do mikroprostředí spadá:

- Podnik/subjekt sám.
- Konkurence.
- Dodavatelé.
- Distribuční články.
- Zákazníci, spotřebitelé.

Zákazníci, spotřebitelé

Je třeba pochopit, proč zákazníci kupují zrovna takové produkty, jiné ne. To souvisí s psychologickou dimenzí zákazníků. Motivace je důsledek jakéhokoli lidského a kupního chování. Existuje zde Maslowova pyramida potřeb, kde je lidská motivace hierarchizována. Podle jiných psychologů se rozlišují potřeby primární (emoce), které jsou naučené, a sekundární (návyky, zájmy, hodnoty a ideály), které jsou vrozené. Mezi zákazníky existuje i pojem referenční skupina, kde se zákazník a skupina lidí (jednotlivec) nějakým způsobem poměřují. Kterýkoliv produkt může naplňovat mnoho potřeb. Kromě motivace je také důležitý postoj člověka, což je vlastně způsob, jakým lidé ve vztahu k danému objektu myslí, cítí a jednají. Má 3 složky – kognitivní (názory a znalosti), emocionální (pocity) a behaviorální (chování).

Významné nákupy mají kupní rozhodovací proces složitější a časově náročnější oproti běžnému nákupu v supermarketu. Podle Kotlera existuje 6 základních fází rozhodovacího procesu u významných nákupů:

- Rozpoznání potřeby.
- Hledání informací.
- Hodnocení alternativ.
- Nákupní rozhodnutí.

- Nákup.
- Ponákupní chování.

Při hledání informací lidé obvykle nehledají informace o všech produktech, ale pouze o zvažovaném souboru, kde jsou pouze preferované značky. Hledání informací je obecně podceňované a lidé mu nevěnují příliš času. Nakupují na základě funkčnosti nebo emocí. Na poslední chvíli ale mohou nastat různé situace, kdy se u nákupu rozhodneme jinak, například z toho důvodu, že se prodejce chová arogantně nebo neodpovídá na zprávy. Po nákupu může u zákazníka nastat tzv. kognitivní disonance – zákazník si vybere jednu variantu produktu a následně si uvědomí, že ztratil všechny ostatní. Další neméně důležitou roli hraje také zkušenost s užíváním produktu a očekávání od něj. Zákazník se při koupi stává také prostředkem k doporučení u ostatních pomocí Word – of – Mouth (ústní doporučení).

Na druhou stranu podle Kotlera má rutinní nákup jednodušší proces:

- Rozpoznání potřeby.
- Hledání stávající značky.
- Nákup.
- Ponákupní chování.

Z rutinních nákupů se ze zvyku často stává impulzivní nákup. Ten má stejný proces, avšak kromě hledání stávající značky dochází k impulzivnímu rozhodnutí. Zde hraje významnou roli vybavení značky – jestli si ji zákazník vybaví při uvažování v příslušné kategorii. Pokud se mu vytane na mysli jako první jedna značka, můžeme to nazvat zkratkou TOMA (top of mind awareness). V neposlední řadě je třeba podotknout, kdo má rozhodovací slovo při koupi. Často je zákazníkem vícečlenná domácnost, kde každý může hrát jinou roli. Existuje zde rozdíl mezi uživatelem a kupujícím. Příkladem je kupování oblečení pro děti, které jsou uživateli, a kupujícími jsou jejich rodiče. Role partnerů může být také odlišná. Ženy často rozhodují při nákupu potravin a muži při nákupu nábytku, dovolené, bydlení atd. Vedle spotřebního trhu existuje také trh mezifiremní (B2B trh), kde o nákupu rozhoduje větší počet lidí. To označujeme jako nákupní centrum firemního zákazníka. Do nákupního rozhodování mohou převážně zasáhnout nákupčí, poté uživatelé (ten, který bude následně využívat nový výrobek), rozhodovatel (generální ředitel), ovlivňovatelé (např. finanční ředitel), vrátní (osoby, které kontrolují tok informací k ostatním členům nákupního centra – sekretářka ředitele) a externí ovlivňovatelé (prodavači, novináři, youtubeři) (Karlíček, 2018, s. 41–55).

1.5.1.1 Porterův model 5 sil

V dnešní době je stále těžší odlišit vlastní produkt od produktů konkurence. To způsobuje nízkou loajalitu zákazníků. Je třeba konkurenci velmi dobře poznat a pochopit její cíle a strategie a stejně tak silné a slabé stránky. Při analýze konkurence bychom nejdříve měli začít její identifikací, při níž se často chybuje, protože bývá definována příliš úzce. Například Kofola nemá konkurenci jen v Pepsi a Coca-cole, ale i ostatní nealkoholické nápoje jsou jejím konkurentem.

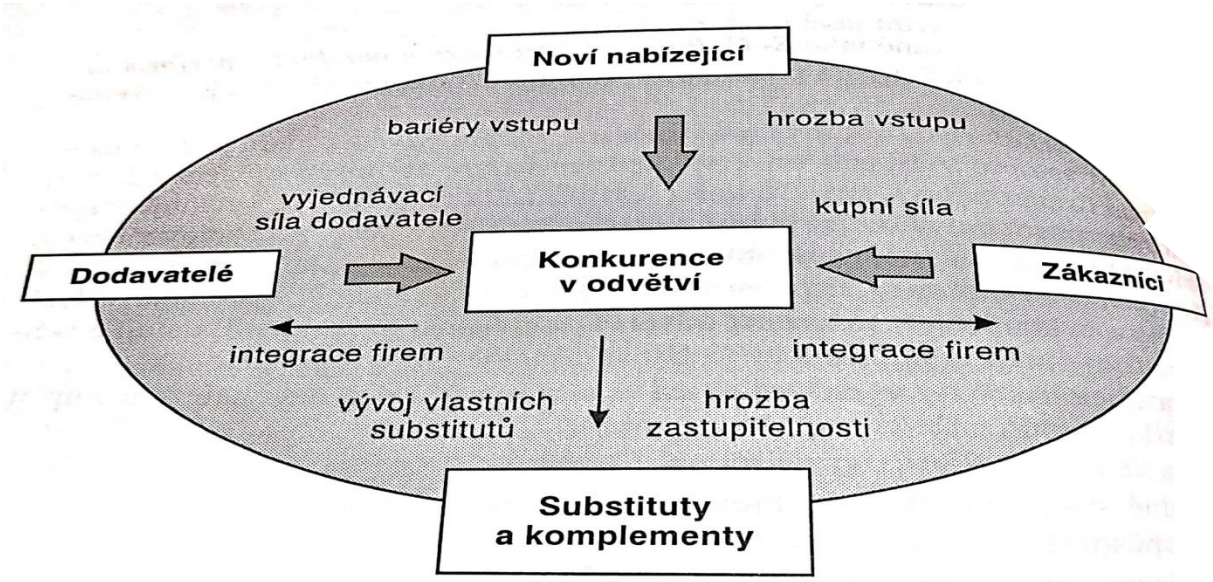
Porter chápe konkurenci v užším smyslu. Podle něj existuje na trzích 5 konkurenčních sil:

- Stávající konkurence na trhu (přímá konkurence).
- Hrozba vstupu nových konkurentů.
- Hrozba substitutů.

- Vyjednávací síla odběratelů.
- Vyjednávací síla dodavatelů.

Intenzita výše uvedených konkurenčních sil předpovídá profitabilitu na daném trhu. Pokud je výrazná konkurenční síla, pak je profitabilita nízká. Některé trhy mají opravdu silnou přímou konkurenci, musí se tedy potýkat s neustálým konkurenčním bojem. Co se týče hrozby nových konkurentů, závisí na tom, jaké jsou bariéry ke vstupu na daný trh (například kavárenský byznys má nízké vstupní bariéry). Substituty zase dokážou naplnit stejnou nebo podobnou potřebu jako produkty firmy nebo přímé konkurence. I tak se ale liší a mohou být kvůli tomu přehlíženy, tím pádem jsou pro trh rizikem. Tím ale mohou být také dodavatelé, a to v případě, kdy je firma závislá na dodávkách od jednoho dodavatele. Ti mohou zvyšovat své ceny na úkor firmy, protože mají na trhu monopolní postavení. Druhým případem, proč může být dodavatel rizikem je to, že značka dodavatele pomáhá firmě zvýšit hodnotu vnímanou zákazníky (například pokud kadeřník používá produkty známé značky). Opačným případem jsou odběratelé neboli zákazníci, případně distributoři. Ti mohou mít zase sílu snižovat cenu, pokud cítí, že je snadné dodavatele vyměnit (osobní letecká doprava). Vztah výrobce a maloobchodníka se v posledních letech změnil. Maloobchodníci tlačí na výrobce, aby snižovali ceny. Navíc uvádějí také na trh své vlastní privátní nebo maloobchodní značky (Karlíček, 2018, s. 55–59).

Obrázek č. 2: Porterův model 5 sil



Zdroj: Veber, 2009

1.5.2 Makroprostředí

Faktory vnějšího okolí neboli makroprostředí se týkají všech institucí, které působí v ekonomickém systému a v daném období. Pokud podnik přihlíží k daným faktorům, může mu to přinést mnoho podnikatelských příležitostí. Při dodržování se musí počítat s omezením určitých rizikových situací, které podnik musí vyřešit, aby byl úspěšný. Faktory vnějšího prostředí lze zařadit do akronymu PESTEL, ze kterého vychází analýza (Veber, 2009, s. 537–538).

1.5.2.1 PESTEL analýza

PESTEL analýza (Veber, 2009) se zaměřuje na bližší upřesnění skutečností, které jsou důležité pro vývoj vnějšího prostředí podniku. Ty se mění v čase, a proto je nutné je posoudit. Je třeba také zhodnotit míru důsledků těchto změn v čase, zda se zvyšuje, či snižuje jejich důležitost.

Podle Vebera zahrnuje v sobě PESTEL analýza tyto faktory:

- Politicko-právní.
- Ekonomické.
- Sociální a demografické.
- Technické a technologické.
- Environmentální.
- Legislativní.

Sledování a analýza těchto faktorů poskytují mnoho informací o okolí a je vhodné je nejlépe selektivně rozdělit podle důležitosti. Nejdůležitější faktory by se měly postupně rozebrat. Měli bychom také definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktorů v čase, a odhadnout míru vlivu s přihlédnutím k danému faktoru a prostředí jako celku.

Metoda (přístupy) MAP

Jelikož se v praktické části práce budu zabývat také přístupy MAP, je třeba je vysvětlit. Pro lepší systematičnost a přehlednost v analýze je dobré použít metodu MAP, která detailněji rozkládá jednotlivé faktory. Metoda se vytváří pomocí tabulky, která v sobě zahrnuje faktory PESTEL analýzy a jejich minulý, současný a budoucí vývoj. V posledním sloupci se vyhodnocuje, zda se jedná o příležitost či hrozbu. Skládá se ze 3 faktorů:

M – Monitoruj (monitor) – Jedná se o identifikaci faktorů, které jsou důležité a relevantní pro vytvoření strategie podniku.

A – Analyzuj (analyze) – Zde se analyzují klíčové faktory, které byly vybrány v 1. fázi vzhledem k současnému a minulému stavu. Jinými slovy se analyzuje dosavadní působení klíčových faktorů na podnik.

P – Předpovídej (predict) – Třetí fáze zachycuje predikci vývoje faktorů, odhadujeme budoucí vývoj faktorů (Altaxo, 2015).

Politicko-právní faktory

Jedná se o regulaci podnikání státem. Některá podnikání jsou regulována více a některá méně. Avšak každá regulace přináší pro někoho větší nebo menší omezení. Na druhou stranu může regulace jiné firmy chránit z důvodu bariér vstupu na daný trh, popřípadě vstup na daný trh je zcela znemožněn. Typickým příkladem je farmaceutický trh, kde existuje patentová ochrana léků. Pro další firmy může regulace také představovat příležitost. To se projevilo u zavedení bodového systému za dopravní přestupky, kdy se zvýšila poptávka po nealkoholickém pivu. Nejvíce jsou regulované ty produkty, které poškozují zdraví, bezpečnost spotřebitelů nebo kvalitu životního prostředí. Státy tak uměle snižují poptávku po těchto produktech, aby ochránily zdraví svých občanů. Nejvíce regulovaný je tabákový průmysl, kde zdanění jedné krabičky cigaret představuje asi 80 %. Tabákový průmysl má také

přísné omezení reklamy. V poslední době se omezuje také potravinářský průmysl z důvodu zvýšené četnosti obezity. V neposlední řadě je třeba také zmínit míru korupce v dané zemi (Karlíček, 2018, s. 62–67).

Ekonomické faktory

Kupní síla není mezi lidmi rovnoměrná. Některé národní trhy mají obyvatelstvo bohatší, jež může kupovat kvalitnější i dražší produkty. Síla má však i svou dynamiku. Některý národ bohatne, jiný stagnuje, další chudne. Jeden národní trh nemusí mít vyváženou kupní sílu, dokonce ani region. Dalším faktorem je celosvětová příjmová nerovnost, která se stále prohlubuje. To souvisí poté s prohloubením rozdílů mezi nejlevnějšími a nejdražšími produkty. Rozvíjí se tak trh levných a dražších produktů. Produkty „někde uprostřed" se dostávají do problémů. I když lidé nebohatnou rovnoměrně, celosvětově se kupní síla zvyšuje. Poptávka tak roste po prémiových produktech, které mají vyšší kvalitu a cenu, např. káva, čaj, maso, mořské plody. Na druhou stranu roste i poptávka po velmi levných produktech. Posledním faktorem je cyklický vývoj ekonomiky, např. ve stavebnictví (Karlíček, 2018, s. 67–69).

Dá se říct, že podle výše popsaného patří mezi ekonomické faktory trendy vývoje HDP, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, dostupnost a ceny energií (Veber, 2009, s. 537).

Sociální a demografické faktory

Demografický vývoj patří mezi další důležité aspekty analýzy. V poslední době se dost často mluví o stárnutí populace. Poptávku to mění tím způsobem, že senioři mají pochopitelně jiné potřeby než mladiství. Firma tomu musí přizpůsobit svou nabídku. Se stárnutím populace také souvisí míra porodnosti. Dopady na marketing může mít také podoba rodiny, která se v posledních letech dost změnila. Další trendem je migrace. Cizinci se v dané zemi poptávají specifické produkty a trh se tomu musí také uzpůsobit. Do společenského vlivu lze zahrnout také spoustu trendů a módních vln (zdravý životní styl). Neméně významným faktorem je kulturní prostředí. Je nutno podotknout, že kultura není vrozená a stálá a její proměna může mít značné dopady na poptávku. Firmy se jí musí přizpůsobovat. Má také vliv na reklamu a marketingovou komunikaci. V neposlední řadě patří mezi sociální faktory také míra vzdělanosti, přístupy k práci a sociální legislativa (Karlíček, 2018, s. 70–73).

Technické a technologické faktory

Firmy musí vynakládat nemalé finanční prostředky na výzkum a vývoj. U mnoha firem to je nad jejich možnosti a takový výzkum je poté schopna provádět jen nadnárodní firma. Technologie se mohou odlišovat podle jednotlivých geografických trhů. Například firma vyrábějící zástrčky je musí vyrábět podle elektrických zásuvek v dané zemi. Mezi dané faktory patří vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie a rychlost zastarávání (Boučková, 2003, s. 85).

Environmentální faktory

Typickým přírodním faktorem je v potravinářství neúroda určité plodiny, která poté ovlivňuje cenu. Cena je ovlivněna díky certifikátům a normám. Certifikáty souvisí s kvalitou a dostupností pitné vody, emisními limity či povoleným, nebo přikázaným složením paliv atd. Jedním z dalších faktorů je udržitelný rozvoj a ekologie, které mají vliv na politiku (omezené přírodní zdroje – půda, voda, ropa). Klimatické podmínky také ovlivňují spotřebitelské trhy. Příkladem mohou být země, kde převládají pouště a kde je nedostatek vody, takže firmy zde nebudou prodávat některé výrobky, bude zde také omezená marketingová komunikace (Zamazalová, 2010, s. 109).

1.6 VRIO analýza

VRIO analýza vychází z modelu R – C – P (resource – conduct – performance). Tento model hledá konkurenční výhodu v existenci zdrojů, jimiž podnik disponuje a které dokáže využít při správném hospodaření (Veber, 2009, s. 518).

Podle Vebera (2009, s. 538) lze zdroje podniku rozřadit do následujících odvětví, ke kterým uvádím pár typických příkladů:

- Fyzické zdroje
  - Technologické vybavení.
  - Výrobní plochy.
  - Výrobní infrastruktura.
  - Skladovací plochy atd.
- Lidské zdroje
  - Počet a struktura.
  - Způsobilost.
  - Proinovační prostředí.
  - Sociální klima atd.
- Finanční zdroje
  - Disponibilní kapitál.
  - Likvidní prostředky.
  - Rentabilita provozu.
  - Bonita podniku atd.
- Nehmotné zdroje
  - Know-how.
  - Průmyslová práva.
  - Informační zabezpečení.
  - Image.
  - Znalost trhu atd.

Strategickou konkurenční výhodou se výše uvedené zdroje mohou stát, pokud budou pozitivně vyhodnocena všechna následující 4 hlediska.

Počáteční písmena těchto 4 hledisek tvoří také název celé této analýzy:

- Přináší nám zdroj hodnotu? Je zdroj schopen využít příležitosti a odstranit hrozby? VALUE.
- Je vzácný? Kolik konkurenčních podniků tímto zdrojem disponuje? RARENESS.
- Je těžko napodobitelný? Je nákladné ho napodobit, pokud firma tento zdroj nevlastní? INIMITABILITY.
- Má zdroj schopnost, aby ho organizační struktura firmy dostatečně využila? ORGANIZATION.

Tabulka č. 1: Možné hodnocení zdrojů pro konkurenční výhodu

Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizační využitelnost	Hodnocení
Ne	Ne	Nesnadná	Ne	Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne	Snadná	Ano	Konkurenční výhoda
Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Nesnadná	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber, 2009

Zdroje mají hodnotu jen v případě snížení nákladů, zvýšení příjmů, odstranění hrozeb a zachování příležitostí. Závěrem lze dodat, že zdroje a jejich hodnota nejsou stálé veličiny. Postupem času se mění díky technickému rozvoji a rozvoji celé společnosti. Konkrétně se mohou měnit díky změnám ve spotřebitelském chování, preferencí, demografických charakteristik, změnám ve vnějším a vnitřním prostředí podniku. To znamená, že je nutná neustálá analýza zdrojů, důležité je hledání nových zdrojů nebo využívání těch současných jiným způsobem nebo na jiných trzích (Veber, 2009, s. 539).

1.7 SWOT analýza

Analýza navazuje na model S – C – P (structure – conduct – performance), který byl založen na porozumění vztahu mezi okolím podniku, jeho výkonností a úspěšností. Pojem STRUCTURE se vztahuje ke struktuře odvětví, jež souvisí například s bariérami vstupu, velikostí odvětví, životním cyklem odvětví, počtem podniků atd. CONDUCT se zaměřuje na specifický způsob chování (řízení podniku) uvnitř odvětví, například způsob stanovení ceny, stupeň výzkumu a vývoje. PERFORMANCE s sebou nese 2 významy – výkon podniku, výkonnost a efektivnost v odvětví (Veber, 2009, s. 514).

SWOT analýza vychází z definice strategie, o které jsem se zmínila v předchozích kapitolách. Definice identifikuje vytvoření budoucího způsobu řízení podniku, který buď

zůstane stejný, nebo se zlepší jeho konkurenční postavení. Dobrá strategie je ta, která odstraní vnější prostředí, využije budoucí příležitosti, zužitkuje silné stránky a odstraní nebo zmírní její slabé stránky.

Podle Vebera se metoda SWOT skládá z:

- Silné stránky podniku – strengths.
- Slabé stránky podniku – weaknesses.
- Příležitosti v okolí podniku – opportunities.
- Hrozby okolí – threats.

Výše zmíněné faktory se liší v každém podniku. Záleží na tom, v jakém odvětví se podnik nachází a v jaké fázi životnosti je (Veber, 2009, s. 533).

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při analýze hrozeb musíme vycházet jak z makrookolí, tak z mikrookolí. Díky zvýšené globalizaci se v poslední době rozšiřuje relevantní okolí. Zde jsou typické příklady hrozeb, které vychází z Porterova modelu 5 sil:

- Státní regulace.
- Know-how v odvětví, ve kterém se firma nachází.
- Velký počet konkurujících firem nebo stejně velké konkurující firmy.
- Vysoká diferenciace v odvětví.
- Pomalý růst odvětví.
- Hrozba substitučních výrobků.
- Hrozba vstupu nového výrobce.

Příležitosti podniku pomáhají odstranit hrozby nebo slouží jako růstové nebo rozvojové příležitosti, které vyplývají z okolí. Pokud se jedná o rozvojovou příležitost, záleží na tom, zda půjde o obor, který je ve fázi zralosti nebo na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní nebo globální trhy (Veber, 2009, s. 534).

Silné a slabé stránky podniku

Okolí podniku je velice silným faktorem, který není jediný, jenž ovlivňuje strategii. Na silné a slabé stránky podniku a jeho vnitřní zdroje se rovněž musí přihlížet.

Silné a slabé stránky se vyskytují zejména v těchto oblastech:

- Finanční síla podniku.
- Výzkum a vývoj.
- Výrobková politika.
- Stupeň managementu.
- Organizace podniku.
- Napojení na infrastrukturu.
- Image podniku nebo výrobku.

Při kombinaci těchto 4 faktorů vznikají různé typy strategického chování. Je nutné přihlížet k tomu, že jde o budoucí vývoj. To znamená, že jeden z faktorů může v budoucnu stagnovat nebo se může zhoršit. Podle Vebera, pokud bychom nepřihlíželi k organizační úrovni, na níž se analýza provádí, lze určit:

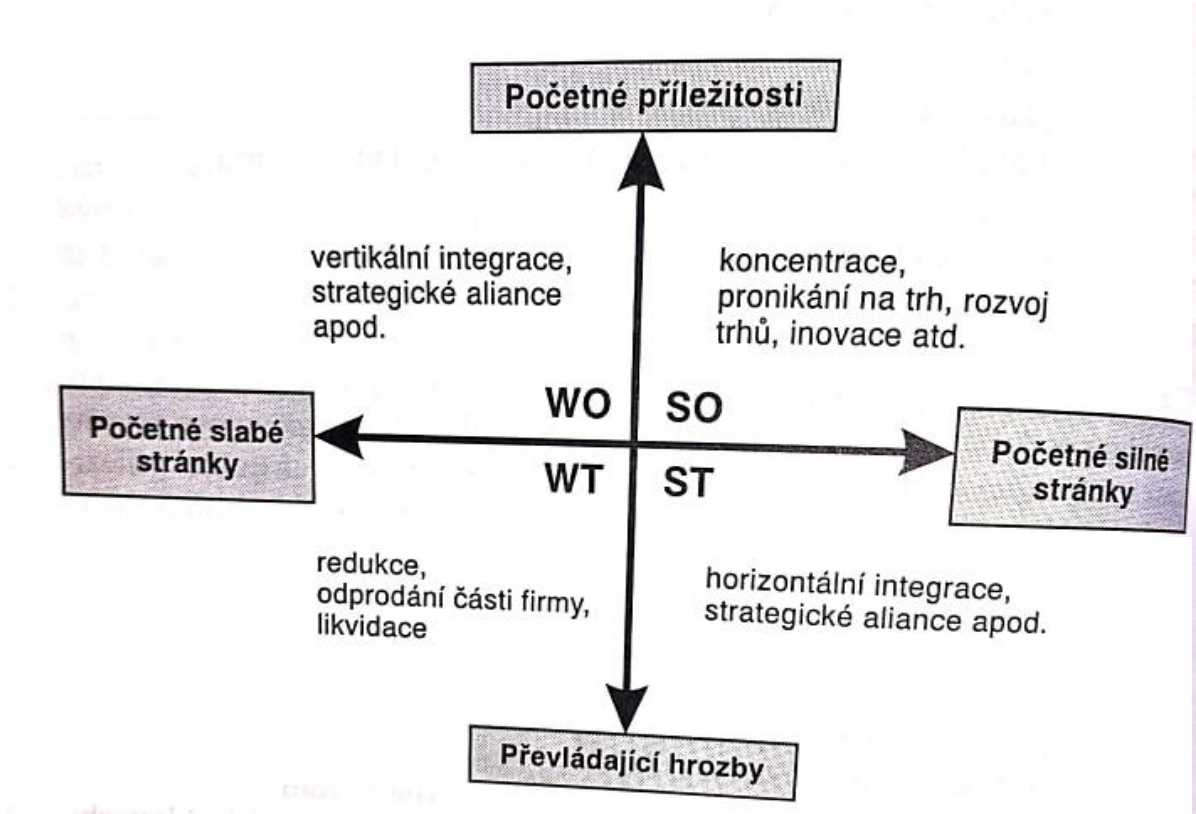
- Ideální podnikatelský útvar, který má typické velké příležitosti a malé ohrožení.
- Spekulativní podnikatelský útvar, který má typické velké příležitosti a velké ohrožení.
- Zralý podnikatelský útvar, který má typické malé příležitosti a malé ohrožení.
- Znepokojující podnikatelský útvar, který má typické malé příležitosti a velké ohrožení.

Díky povaze odvětví a kombinaci vnitřních a vnějších stránek lze pro samotný podnik nebo jednotlivé organizační složky podniku volit různé druhy strategií. Ty jsou odvozeny ze 4 zjednodušených přístupů:

- S – O využití silných stránek a velkých příležitostí.
- W – O odstranění slabých stránek díky příležitostí.
- S – T využití silných stránek za účelem odstranění hrozeb.
- W – T vyřešení znepokojivého stavu i přes zánik podniku.

Tyto přístupy mohou být využity při uplatnění konkrétních specifických strategií dalšího chování podniku (Veber, 2009, s. 534–535). Jednotlivé části lze též zakomponovat do matice na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Využití SWOT analýzy při uplatnění 4 jednotlivých strategií



Zdroj: Veber, 2009

2. Praktická část

2.1 Profil společnosti a základní údaje

Škoda Auto a.s. se řadí mezi nejstarší automobilové firmy na světě, jež má svůj zrod už v roce 1895. V tomto roce Laurin a Klement založili podnik, který v současnosti nese název Škoda Auto a jehož prvním výrobkem bylo kolo. Jeho pozici ve světě posiluje také fakt, že je už přes 25 let součástí německého koncernu Volkswagen. Společnost působí na více než 100 trzích a v nabídce má 8 modelových řad. Zaměstnává přes 33 000 osob, čímž se řadí mezi největší zaměstnavatele České republiky, takže je i důležitým pilířem české ekonomiky. O své důležitosti se také přesvědčuje v soutěži „Českých 100 nejlepších“, kde v posledním z dvaadvaceti ročníků, a to v roce 2018, už po osmnácté vyhrála. Sídlo má v Mladé Boleslavi a své 2 výrobní závody má v Kvasinách a ve Vrchlabí, které se nachází na severovýchodě Čech. Avšak vozy Škoda Auto se vyrábí i ve světě díky koncernovým partnerstvím. V posledních měsících je velice diskutabilní spolupráce s Čínou. Další partnerství má v Rusku, na Slovensku, v Alžírsku, Indii atd. S lokálními partnery spolupracuje na Ukrajině a v Kazachstánu. Zaměřuje se především na vývoj, výrobu a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky. Věnuje se také poskytování servisu. Díky Strategii 2025 společnost prochází transformací a nabízí zákazníkům nejlepší řešení mobility a digitálních služeb. Společnost Volkswagen Finance Luxemburg S. A., která sídlí ve Strassenu ve Velkovévodství lucemburském, je jediný akcionář Škody Auto a. s. Tato společnost je poté dceřinou společností Volkswagen AG (Škoda Auto, 2019c).

Obrázek č. 4: Logo firmy
Zdroj: *Logo Škoda (od roku 2016)*. (2019). [obrázek]. [vid. 2019-07-15]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie-loga

Napravo je logo Škody Auto, které bylo změněno v roce 2016 a jež má představovat okřídlený šípsymbolizující rozmach a přesnost výroby.

„**MISE:** Touha vynalézat. Už více než 120 let věnujeme svůj podnikatelský duch a vášeň individuální mobilitě. A budeme v tom pokračovat i v budoucnu.“

„**VIZE:** Simply Clever společnost pro nejlepší řešení mobility. Pro rodiny, podnikatele, cestující nebo prostě znalce, kteří si chtějí užít radost z jízdy, je ŠKODA inteligentní volbou. Chytré nápady pro individuální mobilitu nás pohání více než 120 let. Nyní nastal čas vynalézt nejlepší mobilní řešení pro budoucnost.“

Adresa společnosti: ŠKODA AUTO a.s.
tř. Václava Klementa 869
Mladá Boleslav II,
293 01 Mladá Boleslav
Česká republika

IČO: 00177041
Právní forma: Akciová společnost
Datum vzniku: 13. 11. 1990
Základní kapitál: 16 708 850 000 Kč

2.2 Zařazení do odvětví

Tabulka č. 2: Členění automobilového průmyslu dle databáze CZ - NACE

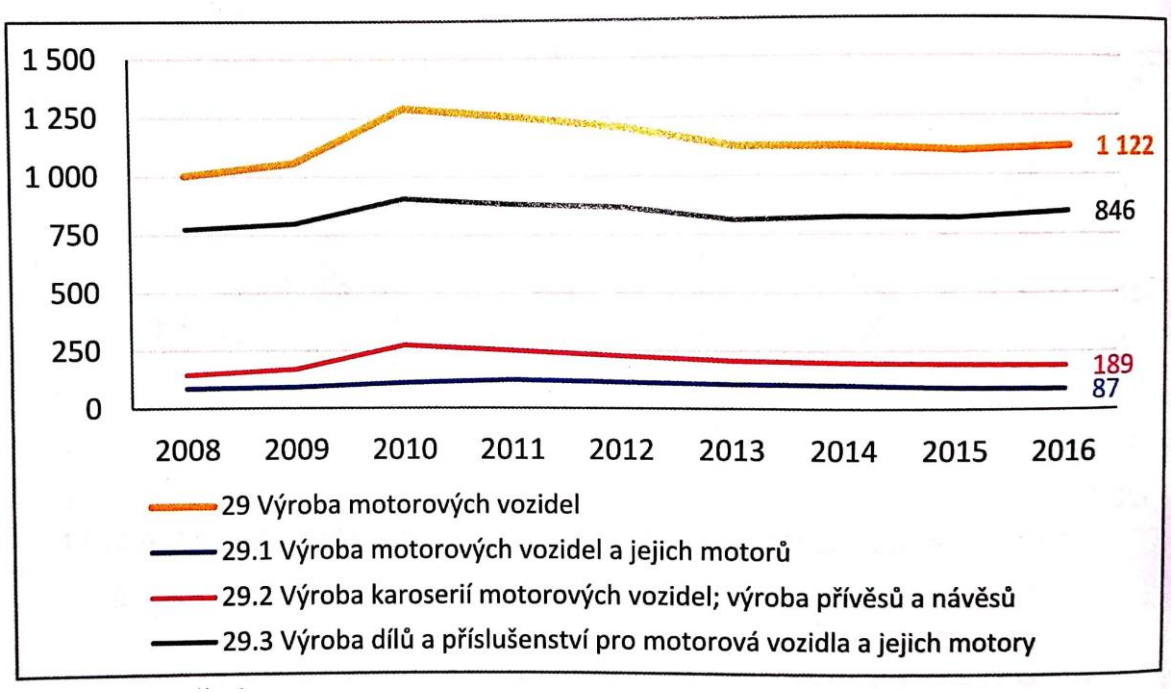
ČLENĚNÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU (nace.cz)	
C	Zpracovatelský průmysl
29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
29.I	Výroba motorových vozidel a jejich motorů
29.10	Výroba motorových vozidel a jejich motorů
29.10.0	Výroba motorových vozidel a jejich motorů
ODVĚTVÍ	Výroba automobilů
SEGMENTY	
Základní kategorie vozidel v České republice podle přílohy zákona č. 56/2001 Sb.	
Kategorie	**Vozidla**
L	motorová vozidla zpravidla s méně než 4 koly
M	motorová vozidla, která mají nejméně 4 kola a používají se pro dopravu osob
N	motorová vozidla, která mají nejméně 4 kola a používají se pro dopravu nákladů
O	přípojná vozidla
T	traktory zemědělské nebo lesnické
S	pracovní stroje
R	ostatní vozidla, která nelze zařadit do výše uvedených kategorií

Zdroj: Vlastní zpracování dle klasifikace CZ - NACE

Podle Českého statistického úřadu bylo na území České republiky v roce 2016 v odvětví 29 – Výroba motorových vozidel 1 122 aktivních subjektů, z toho 87 subjektů spadá do 29.1 – Výroba motorových vozidel a jejich motorů, větší část – 189 subjektů se zaobírá výrobou karosérií, přívěsů a návěsů a zbytek – 846 subjektů do výroby dílů a příslušenství. V roce 2013 jsou první dvě výroby klesajícího charakteru a poslední naopak rostoucí. V tomto odvětví převládají osobní motorová vozidla. Těch bylo v roce 2017 vyrobeno přes 73,5 milionů kusů. Jedná se o nárůst z minulého roku o cca milion kusů. Dále v tomto odvětví zaujímají menší postavení lehká užitková vozidla, nákladní vozidla a nejméně jsou zastoupeny autobusy.

Největším výrobcem motorových vozidel je od roku 2005 Asie a Oceánie. Například v roce 2017 se podílely na celkové produkci více než z poloviny. Druhým největším výrobcem je Evropa a v těsném závěsu je Amerika. Zajímavostí je, že pokud porovnáme rok 2005 a 2017, produkce v Asii a Oceánii se zvýšila 2× (Hrtúsová, Kozelský, Lenort, Novák, & Šaroch, 2018).

Graf č. 1: Počet aktivních subjektů v ČR dle databáze CZ – NACE



Zdroj: Hrtúsová, Kozelský, Lenort, Novák, & Šaroch, 2018

2.3 Předmět podnikání

- Výroba silničních vozidel provozovaná průmyslovým způsobem.
- Hostinská činnost.
- Opravy motorových vozidel.
- Výroba, montáž, generální opravy, rekonstrukce, revize a revizní zkoušky provozní způsobilosti vyhrazených zdvihacích zařízení.
- Montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí.
- Vodoinstalatérství, topenářství.
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů.
- Zednictví, truhlářství, tesařství.
- Výchova a vzdělávání ve středním odborném učilišti strojírenském, odborném učilišti, střední odborné škole specialistů a manažerů, vyšší odborné škole průmyslových obchodníků a provozování soukromé vysoké školy.
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd.
- Provozování nestátního zdravotnického zařízení.
- Silniční motorová doprava osobní.
- Výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilizující.
- Silniční motorová doprava nákladní.
- Maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím.
- Zprostředkování obchodu.

- Maloobchod použitým zbožím.
- Velkoobchod.
- Maloobchod provozovaný mimo řádnou provozovnu.
- Specializovaný maloobchod.
- Zprostředkování služeb.
- Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví.
- Poskytování softwaru a poradenství v oblasti hardwaru a softwaru.
- Zpracování dat, služby databank, správa sítí.
- Povrchové úpravy a svařování kovů.
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.
- Pořádání dětských rekreačních a rekreačně-vzdělávacích akcí.
- Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.
- Činnost technických poradců v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky.
- Činnost technických poradců v oblasti stavebnictví, prodeje a pronájmu nemovitého majetku.
- Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství.
- Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely.
- Pronájem a půjčování věcí movitých.
- Realitní činnost.
- Ubytovací služby.
- Výroba rozvaděčů nízkého napětí.
- Pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě.
- Kopírovací práce.
- Opravy silničních vozidel.
- Opravy ostatních dopravních prostředků.
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví.
- Opravy karoserií.
- Výroba a opravy ostatních motorových dopravních prostředků.
- Zámečnictví, kovoobráběčství, smaltérství, nástrojařství, galvanizérství, slévárenství, kovářství.
- Výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení, kotlů a tlakových nádob, periodické zkoušky nádob na plyny.
- Montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení, plnění tlakových nádob plyny.
- Nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení – velkoobchod.
- Montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení.
- Nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení.

- Výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako výbušné, oxidující, extrémně hořlavé, vysoce hořlavé, vysoce toxické, toxické, karcinogenní, mutagenní, toxické pro reprodukci, nebezpečné pro životní prostředí a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické.

2.4 Organizační struktura

Škoda Auto je rozdělena do 7 hlavních sekcí:

Obrázek č. 5: 7 hlavních sekcí Škoda Auto



Zdroj: Škoda Auto, 2019c

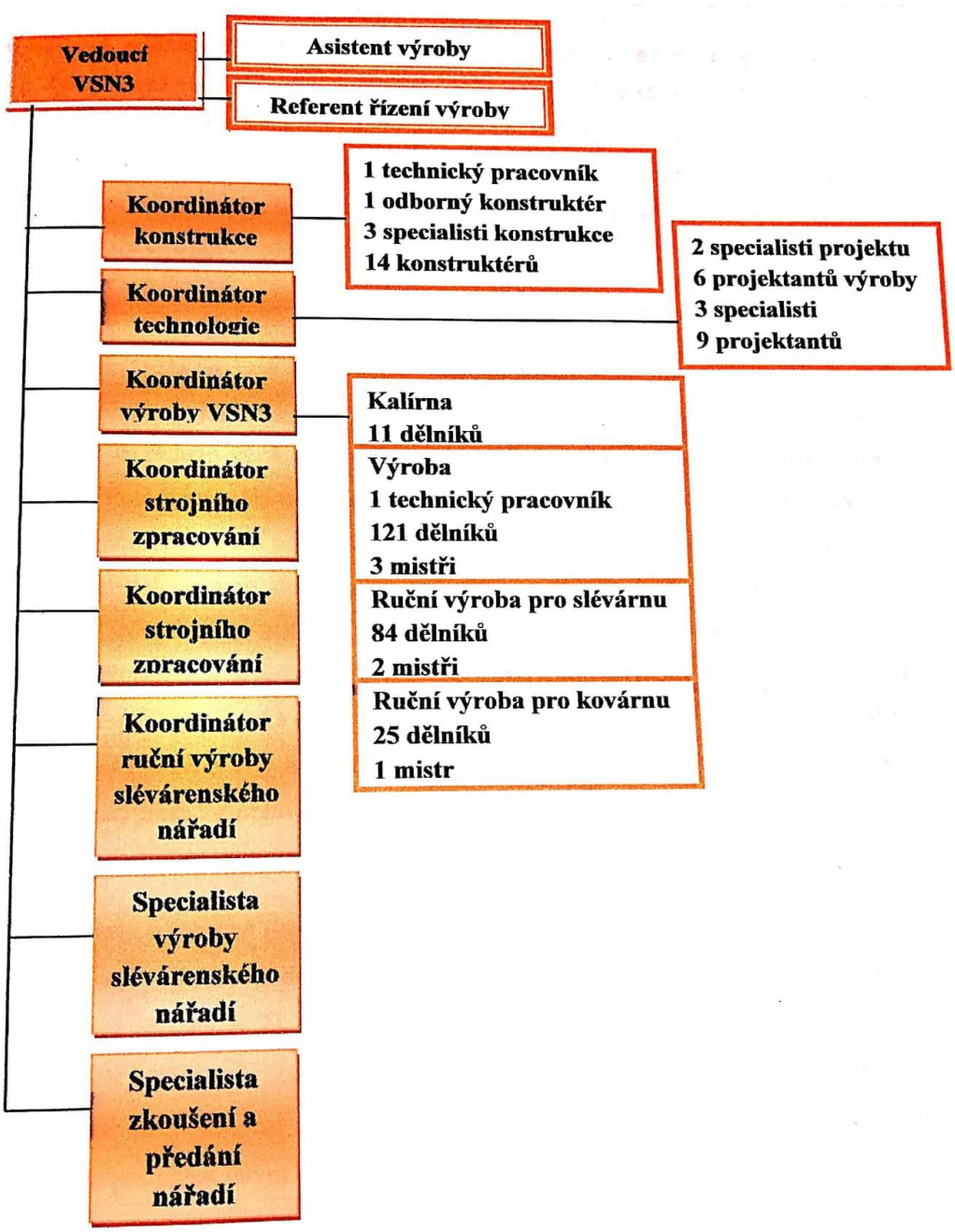
V představenstvu je 7 členů včetně jeho předsedy B. Maiera. Existuje zde i dozorčí rada, která má 8 členů v čele s Dr. Herbertem Diessem (Škoda Auto, 2019c).

Pro bližší pochopení uvádím jednu z hlavních sekcí – Výroba a logistika, která se dále člení na:

- Řízení značky – PS.
  - Výroba nářadí a přípravků – PSW.
    - Centrální řízení výroby nářadí – PSW – S.
    - Technický servis výroby nářadí – PSW – T.
    - Výroba metalurgického nářadí – PSW – F/1.
    - Výroba svařovacího nářadí – PSW – V.
    - Výroba lisovacího nářadí – PSW – P.

Sekce – Výroba metalurgického nářadí – má následující organizační strukturu:

Obrázek č. 6: Organizační struktura sekce výroby metalurgického nářadí



Zdroj: interní

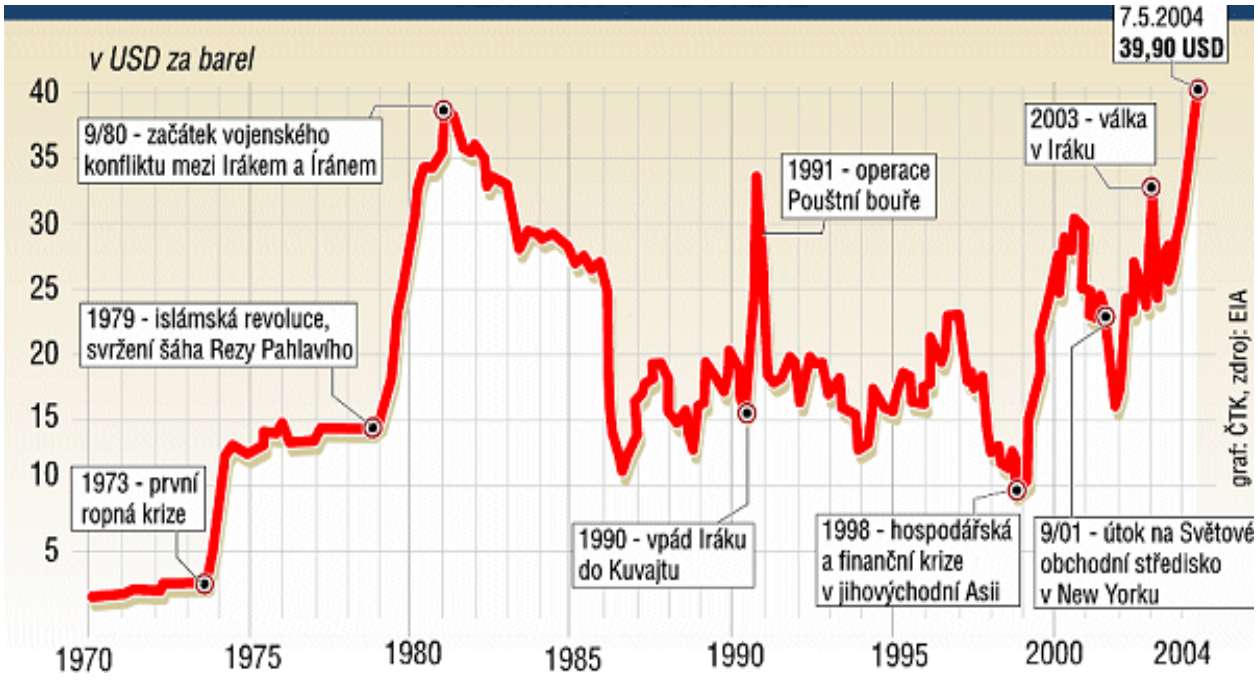
2.5 PESTEL analýza

2.5.1 Politicko-právní faktory

Do politických faktorů spadá také vývoj ceny ropy, jež souvisí s pohonnými hmotami. Pokud bude dražší ropa, bude dražší i benzin a nafta a lidé si pochopitelné budou automobily méně kupovat. Ropa ovlivňuje nejen politické faktory, ale i ekonomické a sociální. K prvnímu velkému výkyvu došlo v roce 1973. V té době probíhala válka s Izraelem.

Organizace OPEC, která v té době vlastnila podstatnou část ropy, uvalila embargo na vývoz zemím, které politicky sympatizují právě s Izraelem. Poté ropu výrazně zdražovala několikrát za sebou. Následkem byla hospodářská recese a nárůst inflace. Následovala druhá ropná krize kvůli válce Iránu s Irákem a poklesla produkce ropy.

Graf č. 2: Vývoj ceny ropy od roku 1970 do roku 2004



Zdroj: ČTK, 2004

Graf č. 3: Vývoj ceny ropy od roku 2004 po současnost

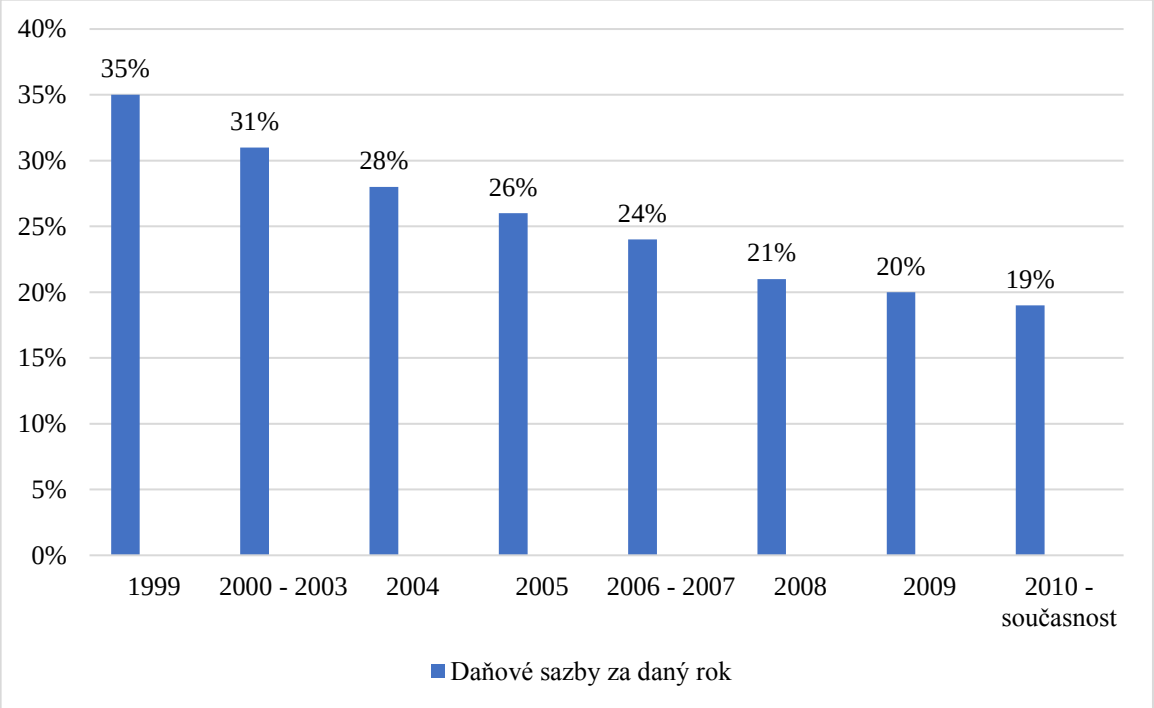


Zdroj: Kurzy.cz, spol. s r.o., 2019b

Cena ropy poprvé klesla až v roce 1998, kdy stála méně než 10 dolarů za barel díky nadměrným zásobám ve skladech. OPEC poté stanovila produkční limity, aby se cena zvyšovala. Vývoj ceny ropy má poměrně rozsáhlou historii. Pro přiblížení uvádím grafy. Každopádně světové zásoby ropy v příštích desítkách let dojdou a bude muset vzniknout alternativa, která plně nahradí toto palivo. V současné době ale elektromobilita není dostatečně vyvinuta, aby mohla plně nahradit palivo, jako jsou benzin a nafta (Roklen24 & ČTK).

Automobilku ovlivňuje daňový systém země, konkrétně daň z přidané hodnoty, spotřební daň a daň z příjmu. Škoda Auto jako každý jiný podnik musí odvádět daň ze svého příjmu. Pochopitelně výše sazby daně ovlivňuje to, jak se velká část musí odvést státu, což je jeden z ovlivňujících faktorů. Za poslední dobu nejvíce daní z příjmu odvádí právě Škoda Auto, např. vloni to bylo přes 9 miliard. V současnosti je sazba daně z příjmu právnických osob 19 %. V posledních letech se stále udržuje na stejné úrovni už od roku 2009, kdy činila 20 %, a proto je málo pravděpodobné, že se daň změní. Když se to ale už stane, je mnohem více pravděpodobné, že se sníží, jelikož se vždy v posledních desítkách let snižovala. Pro představu uvádím graf vývoje sazeb za posledních 20 let (ČTK, 2019a).

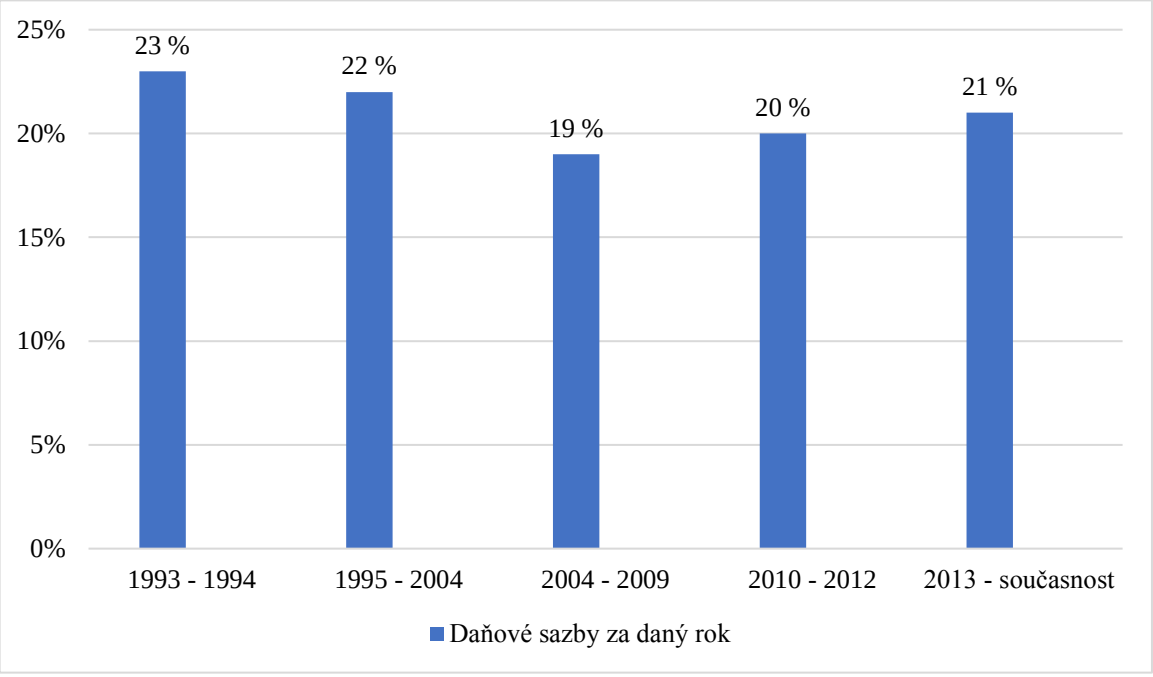
Graf č. 4: Vývoj sazeb daně z příjmu právnických osob za posledních 20 let



Zdroj: vlastní zpracování dle PRAGOECON Consulting, s.r.o.

Pohonné hmoty podléhají jak spotřební dani, tak DPH. Níže uvádím graf s vývojem daňových sazeb, kde vidíme, že již 6 let zboží obsahuje 21 % DPH z celkové ceny. Nejnižší DPH mají v Lucembursku a nejvyšší v Maďarsku, kde je téměř 2× vyšší než v ČR – 37 % (Gola, 2012).

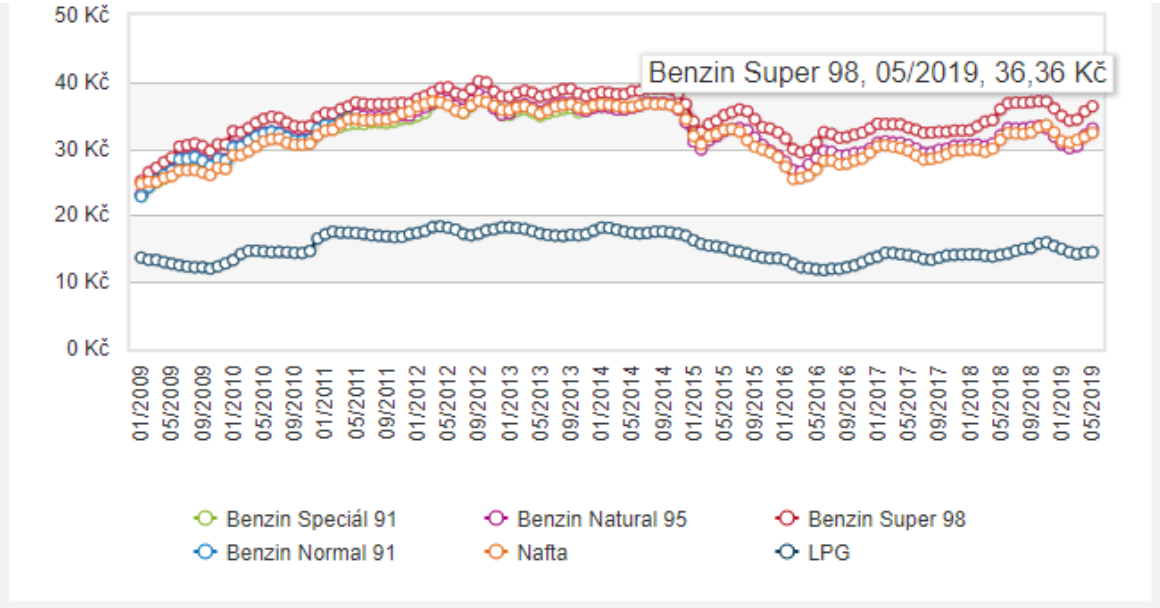
Graf č. 5: Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty



Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzy.cz, spol. s r.o., 2015

Mimo alkohol a tabákové výrobky jsou spotřební daní zatíženy také pohonné hmoty. Cena tohoto zboží obsahuje přes cca 50 % spotřební daně. V současné době spotřební daň na naftu je v České republice 10,95 Kč na 1 litr a benzin 12,84 Kč na 1 litr. Pokud bychom porovnali hodnoty s evropskými státy, co se týče benzinu, Česká republika má spotřební daň 516 eur na 1000 litrů. Nejnižší daň má Kypr s 359 eury, naopak nejvyšší je v Nizozemí, kde obyvatelé musí platit daň na benzin 730 eur. U nafty jsou hodnoty podobné. Česká republika má průměrnou hodnotu 440 eur na 1000 litrů. Nejnižší je 302 eur v Litvě a nejvyšší ve Velké Británii, kde je 674 eur. Můžeme tak vidět, že spotřební daň v České republice je na průměrné úrovni. Pro přepravu nově vyrobených automobilů se spíše využívá železniční doprava, protože je levnější než silniční, kde se musí využívat nafta či benzín. I z toho důvodu se stále buduje rozsáhlejší infrastruktura železniční dopravy (Gola, 2012).

Graf č. 6: Vývoj cen pohonných hmot za posledních 10 let



Zdroj: Český statistický úřad, 2019

Důležité je také stabilní politické a ekonomické prostředí ve státech, kde např. Škoda Auto chce vybudovat své výrobní závody. Rozhodně je pro investory atraktivnější budovat závody ve státech, kde např. daně nejsou příliš vysoké.

Dalším z možných faktorů může být embargo neboli zákaz dovozu určitého zboží do dané země. To by Škoda Auto velice ovlivnilo, pokud do dané země dováží, nicméně uvalení embarga není tak časté. Naposledy hrozilo embargo v roce 2014 v Rusku, kdy prezident Putin zvažoval uvalit sankci na potravinářský průmysl a dovoz strojů a dopravních prostředků z Evropské unie. Důvodem byly napjaté vztahy mezi Ruskem a USA. Škoda Auto by tak přišla o miliardy, protože podstatnou část svého exportu má právě v Rusku a musela by utlumit výrobu. Pojistkou by však byly 2 její výrobní závody v Kalugu a Nižním Novgorodu. Tam však vyrábí jen tři své produktové řady, které vyzdvihuji níže (Lemešani, 2014).

Česká republika nemá žádné protekcionistické opatření vůči zemím Evropské unie, to znamená, že může uskutečňovat volný obchod po celé Evropské unii, proto 70 % svého exportu společnost soustřeďuje právě v zemích Evropské unie (viz příloha), kde se neuplatňuje clo. Mimo země EU staví Škoda Auto výrobní závody raději, protože je to pro ni výhodnější než placení cla, což je další příjem a její část ovlivňuje rozpočet podniku.

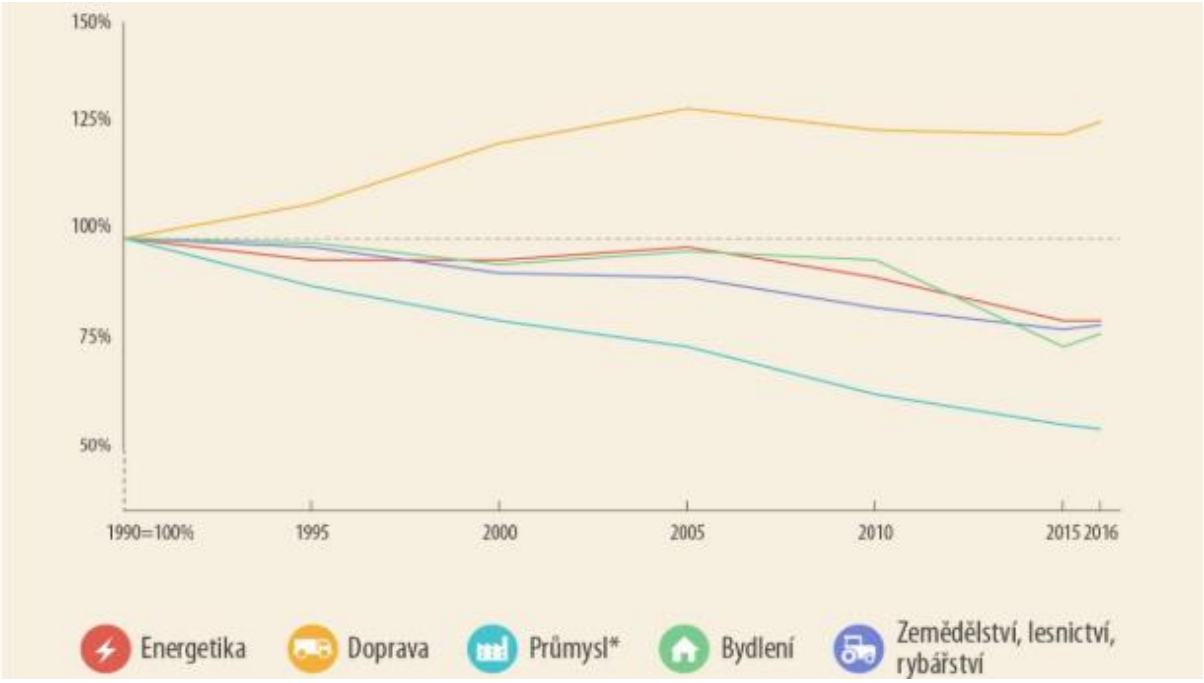
Pro Škoda Auto má značný dopad také případný brexit Velké Británie, jež patří k nejvýznamnějším exportérům České republiky a firma s ní má největší obchodní. Vzhledem k tomu, že se stále neví, zda Velká Británie vystoupí z Evropské unie, nebo nikoliv, existuje nejistota pro celý automobilový průmysl, včetně Škoda Auto. Rozhodnout se však má do 31. října. Například i Japonsko hrozí zrušením svých automobilových závodů v Anglii, či přesunutím do jiných evropských měst. Jsou zde dvě varianty – Velká Británie odstoupí s dohodou, či bez ní. V případě té horší varianty, tedy bez dohody, by to pro země, které s Velkou Británií obchodují, znamenalo komplikace v podobě celní deklarace, hraničních kontrol a kontroly identifikace kvůli původu. V obou případech však už nikdy nebude

vzájemný obchod stejný jako doposud. Předpokládá se obtížnější výměna zboží (Zastupitelský úřad ČR v Londýně, 2019; Munoz, 2019).

S rostoucí globalizací je také důležité, zda je politika ve světě na stabilní úrovni. Tuto situaci značně ovlivňují války, do nichž je zapojen téměř celý svět. Od 2. světové války je svět na relativně klidné úrovni. Nepokoje se dějí jen v národním měřítku, pokud nepočítáme studenou válku mezi socialistickými a kapitalistickými státy. Jedním z důsledků globálního konfliktu by byl pokles prodeje automobilů.

Nejvíce emisí vzniká právě v automobilové dopravě (viz graf č. 7), proto Evropská unie zavedla pro své členy normu – EURO, upravující maximální hodnoty výfukových exhalací nově vyrobených automobilů. V současné době se automobilové firmy musí řídit podle normy EURO 6c. Od září tohoto roku vstoupí v platnost EURO 6d, která sice nezpřísní limity emisí, ale způsoby jejich měření. V roce 2020 vznikne úplně nová, přísnější norma EURO 7, která nařizuje limit 95 gramů za 1 najetý kilometr. Automobilky jsou nuceny platit pokuty Evropské unii za výrobu svých automobilů, které jsou poháněné benzinem či naftou, protože ničí životní prostředí a vypouští do ovzduší emise CO_2, tedy oxidu uhličitého, nad rámec těchto limitů. Proto je dnešním trendem výroba elektromobilů. Není to proto, že automobilky chtějí tento typ automobilu vyrábět, ale protože musejí. Příkladem je Škoda Auto. Pokud vyrobí 100 ks Škoda Octavia, musí vyrobit jeden elektromobil, aby nezaplatila pokutu. Protože podle Evropské unie mají automobilky nařízené, aby jeden automobil vpustil do ovzduší jen určité procento emisí, pokud však se vyrobí i elektromobil, který nemá žádné emise, procento se sníží (Evropský parlament, 2019).

Graf č. 7: Vývoj emisí CO2 v jednotlivých odvětvích od roku 1990 do roku 2016



Zdroj: Evropská agentura pro životní prostředí

Tabulka č. 3: Metoda MAP – Politické faktory

M – Monitorování	A – Analýza	P – Predikce	Urgentnost (příležitost / hrozba)
Výše sazeb daní	- spotřební daň, DPH, daň z příjmu PO - daň z příjmu se snižuje, DPH kolísá	- v ČR a ostatních zemích nelze očekávat snížení DPH a spotřební daně - daň z příjmu se může snížit	příležitost
Embargo	- hrozba Ruska	- nepředpokládá se uvalení embarga v automobilové dopravě	příležitost
Brexit (odchod VB z EU)	- odchod mezi VB a ČR	- komplikovanější výměna zboží	hrozba
Protekcionistické opatření	- od roku 2004 členy EU – volný obchod	- nehrozí žádné změny jako např. odchod z EU	příležitost
Přísnost norem upravujících emise	- od roku 1992 každých 4–5 let vychází nová norma	- normy budou neustále přísnější	hrozba
Míra stability ve světě	- od 2. světové války na stabilní úrovni s výjimkou studené války	- může nastat další a větší vlna uprchlické krize - spory mezi Ruskem a USA - spory mezi Severní Koreou a USA - obchodní válka vyvolaná D. Trumpem	hrozba
Výše ceny ropy	- cena velice citlivá na politické změny v zemích vyvážejících ropu	- stále bude cena citlivá na politickou situaci ve vyvážejících zemích	hrozba

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.2 Ekonomické faktory

Jedním z nejdůležitějších ekonomických faktorů je kurz eura a dolaru. Protože je ale, jak jsem již výše uvedla, Škoda Auto největší exportér v České republice, má podstatný vliv na stav zahraniční měny. Konkrétně se jedná o euro a dolar. Společnost větší část svých automobilů vyváží do Evropy, kde většina zemí má jako domácí měnu euro. Dále také provádí platební styk s Asií, kde je výhodné obchodovat s dolarem.

Dolar se v současné době pohybuje kolem 22 Kč. Od roku 2000 se kurz snižuje. Nejnižší hodnotu měl v roce 2008 kvůli ekonomické krizi. V posledních letech je hodnota, dá se říct, stabilní (viz graf č. 8).

Graf č. 8: Vývoj kurzu dolaru vůči koruně za posledních 16 let



Zdroj: ČNB, 2019

Co se týče eura a koruny, koruna neustále posiluje, což je nevýhoda, Škoda Auto tak zhoršuje svoji pozici, protože své výrobní faktory nakupuje za domácí měnu. Z grafu můžeme vidět, že koruna byla nejslabší v roce 2000, kdy euro bylo za cca 36 Kč. V roce 2002 nastala drobná změna a koruna posílila. Tato změna ale proběhla jen na chvilku. Nejlepší kurz byl v roce 2008, kdy euro stálo 23 Kč. Následovala hospodářská krize a s tím i oslabení koruny a euro následně stálo 28 Kč. S poměrně drobnými výkyvy je cca posledních 5 let kurz celkem stabilní, a to na úrovni 25 Kč (viz graf č. 9).

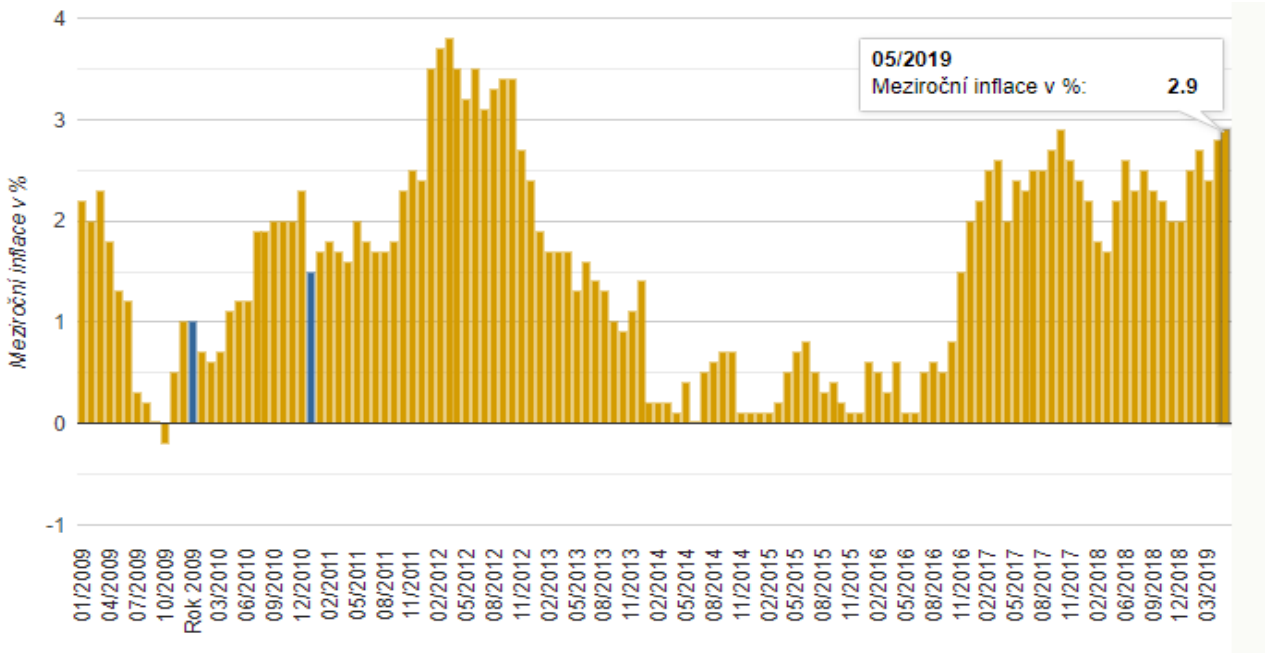
Graf č. 9: Vývoj kurzu eura vůči koruně za posledních 10 let



Zdroj: ČNB, 2019

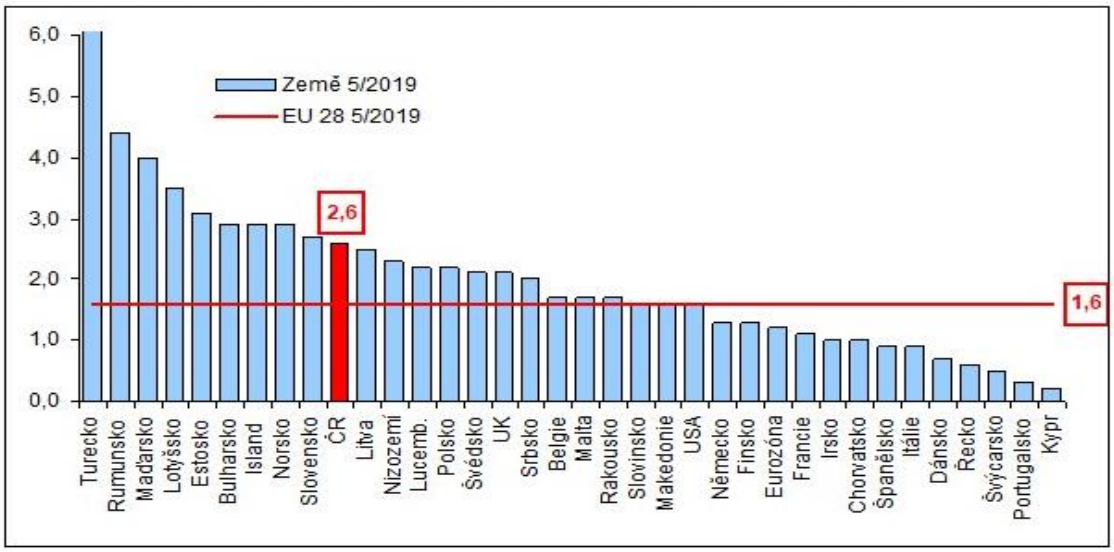
Dalším z ekonomických faktorů je vývoj inflace, což je změna cenové hladiny. To znamená, že pokud se zdraží, nebo zlevní určitý druh zboží, je to následkem inflace. Uvedené procento představuje rozdíl minulé a současné hodnoty zboží. Inflace se v posledním roce zvýšila. Nejvíce se tento fakt projevil u potravinářského průmyslu, alkoholických nápojů a nákladů na bydlení (mj. energie). Jedná se o třetí nejvyšší hodnotu za 10 let. Vyšší inflace byla jen v roce 2017 a 2012. Pro Škoda Auto (stejně jako pro další podniky) znamená zvýšení zdražování cen vstupů, které jsou nakoupeny od tuzemského dodavatele, a také snížení marže. Automobilka raději přesune výrobu komponentů do jiné země, kde jsou díly levnější. Podle společnosti EY automobily, hlavně elektromobily, v minulém roce podražily a předčily tak míru inflace. Elektromobily dokonce zdražily o více než desítky tisíc (Redakce, 2018).

Graf č. 10: Vývoj míry inflace za posledních 10 let



Zdroj: Český statistický úřad, 2019

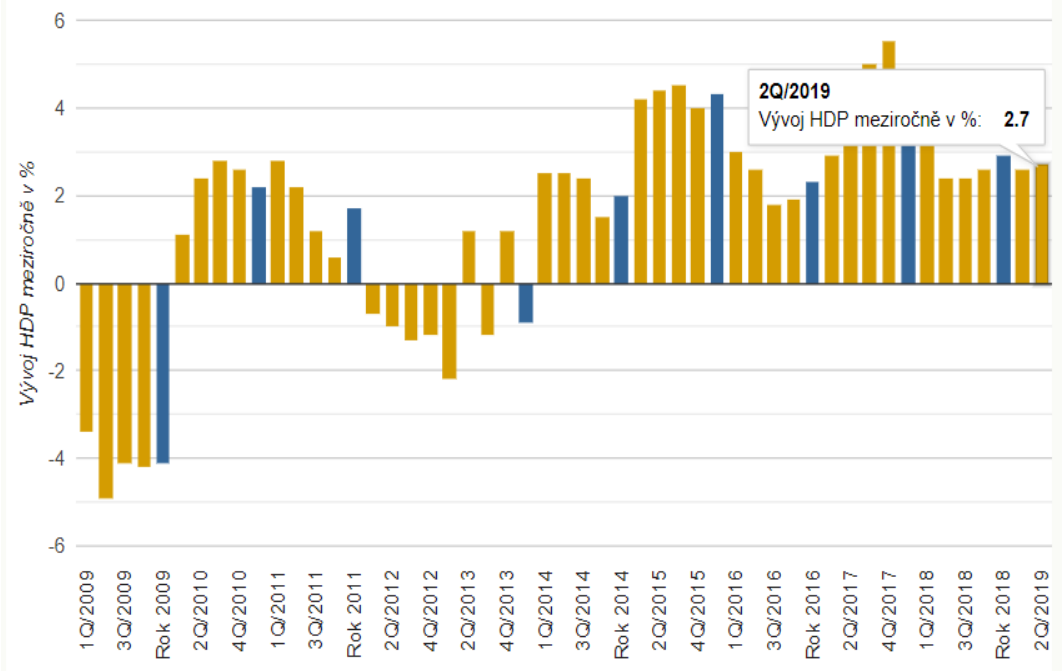
Graf č. 11: Index spotřebitelských cen v zemích EU



Zdroj: SOCR ČR, 2019

Kromě inflace ovlivňuje Škoda Auto také hrubý domácí produkt České republiky, Je to peněžní hodnota statků a služeb vyprodukovaných na daném území za dané období. Problematika HDP však spočívá v tom, že nezohledňuje vlastníka produkovaných statků a služeb. Ekonomika v ČR je závislá na automobilovém průmyslu, ale automobilka tu nemá českého vlastníka. Škoda Auto vlastní Volkswagen, takže zisk boleslavské automobilky putuje do německého koncernu. ČR je tedy závislá na ekonomice Německa. HDP se v posledních letech zvyšuje.

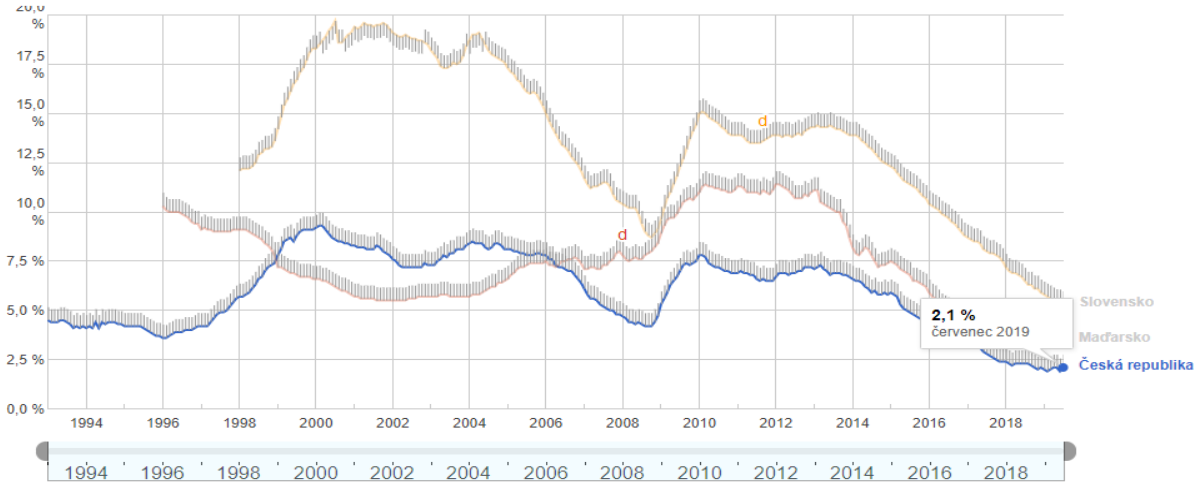
Graf č. 12: Vývoj HDP za posledních 10 let



Zdroj: Kurzy.cz, spol. s r.o., 2019a

Ekonomickým faktorem je také míra nezaměstnanosti. Podle Eurostatu je současná míra nezaměstnanosti v ČR nejnižší v EU. Za ní stojí mimo jiné Island nebo Německo. Z praktického hlediska nemůže již téměř více klesnout vzhledem k přirozené nezaměstnanosti. Ta je způsobena ekonomicky aktivními obyvateli, kteří pracovat nechtějí, a těmi, kteří přechází z jedné práce do nové. V červenci letošního roku se míra nezaměstnanosti pohybovala na 2,1 %. Průměrná mzda se také zvyšuje. V současnosti je na 32 000 Kč a předpokládá se její další zvyšování. Jelikož je ale v republice nedostatek zaměstnanců, což pociťuje i Škoda Auto (viz sociální a demografické faktory), růst HDP se tak zpomaluje (Bureš, 2019).

Graf č. 13: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: Eurostat, 2019

Hrozbou může být i další ekonomická krize. Mnoho analytiků předpovídá, že tento nebo příští rok nastane ekonomická krize, jako nastala v roce 2008. Přispívá k tomu fakt, že v USA již zbankrotovalo mnoho firem stejně jako ve Velké Británii. Brexit a obchodní válka mezi USA a Čínou ekonomické stabilitě rovněž nepomáhá. Ekonomický růst velkých zemí se také zpomaluje. Viceprezident Evropské banky pro obnovu a rozvoj Jürgen Rigterink upozorňuje, že dnešní ekonomika v Evropě má pevnější a odolnější základy než před 10 lety v době krize. Na druhou stranu ale kvůli tomu může být krize silnější. Německá ekonomika začíná upadat také do recese (Lak, 2019)

Česká republika si udržuje stabilní ekonomický růst, což je pro Škoda Auto také dobře, protože lidé budou chtít více nakupovat. Ekonomický růst je důležitý i v zemích, kde má Škoda Auto své výrobní závody. Pokud je zde ekonomický růst na negativní úrovni, omezí se výroba.

Tabulka č. 4: Metoda MAP – Ekonomické faktory

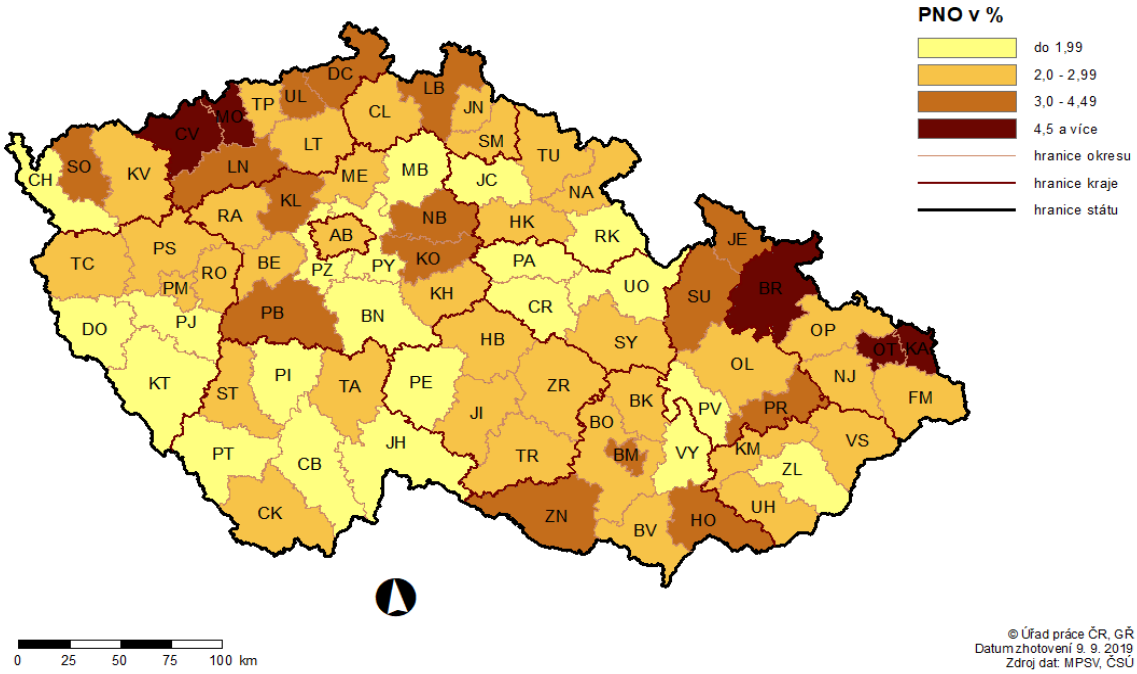
M – Monitorování	**A – Analýza**	**P – Predikce**	**Urgentnost (příležitost / hrozba)**
Výše měnových kurzů	- euro, dolar - největší propad v době ekonomické krize - jinak na stabilní úrovni	- nelze očekávat výraznou změnu právě díky opatřením centrálních bank	příležitost
Vývoj inflace	- v posledních letech dá se říct stabilní	- předpokládá se mírnější růst, ale ne razantní změny	příležitost
Míra nezaměstnanosti v ČR	- v posledních letech se stále snižuje - výjimka – propad v době ekonomické krize	- prakticky se už nemůže více snižovat - předpokládá se udržení stávající míry	příležitost
Ekonomická krize	- globální problém - první v roce 2008	- mnoho expertů předpokládá již brzy další ekonomickou krizi	hrozba
HDP	- stabilní úroveň - závislost na německé ekonomice	- předpokládá se zvyšování	příležitost

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.3 Sociální a demografické faktory

Mladoboleslavský okres má jednu z nejnižších nezaměstnaností v České republice. Pro představu – v květnu byla celková nezaměstnanost v České republice 2,6 %. Okres Mladá Boleslav je maximálně na úrovni 2 %, a to právě díky Škoda Auto. Ta neustále potřebuje čím dál více zaměstnanců, zejména dělníků, kteří by měli být kvalifikovaní. K získávání zaměstnanců jí pomáhá Střední odborné učiliště strojírenské. To je pro žáky základních škol atraktivní také z důvodu placené praxe v podniku. Většina studentů má po jejím ukončení jisté zaměstnání v podniku. V posledních letech ovšem nábor z učiliště nestačí. A protože je i nedostatek zaměstnanců z České republiky, jsou zde zaměstnáni cizinci získaní většinou přes personální agenturu, protože je poté lehčí je propustit. Stálí zaměstnanci jsou totiž chráněni kolektivní smlouvou. Cizinci jsou většinou z Ukrajiny, Polska, Moldavska, Vietnamu, Slovenska, Bulharska, Koreji a Indie. Důsledkem je ale čím dál více narůstající kriminalita ve městě, například porušování zákazu konzumace alkoholu na veřejných místech či jiná trestná činnost. Po propuštění ve Škoda Auto se o ně agentura už nestará, takže se může stát, že přijdou i o možnost ubytování. Cizinci tu jsou většinou bez rodiny, a tak se nudí a často vysedávají v pohostinstvích. Řešením by mohlo být, aby agentury odvezly propuštěné zaměstnance tam, odkud je získaly, nebo možnost mít tu i své rodiny a s tím i související ubytování pro ně. Pro porovnání – v roce 2017 bylo ve městě sebráno 298 injekčních stříkaček. V následujícím roce jich bylo 857, což je skoro 3× více. Dalším řešením je zavedení tzv. bezpečnosti města Mladá Boleslav, což jsou lidé zaměstnaní městem, kteří chodí po problematických místech a hlídají pořádek ve městě. Nemají však takovou pravomoc jako městská policie či Policie ČR, pouze jí ohlašují případné problémy. V neposlední řadě je dalším řešením zavedení také policie ze Slovenska a z Polska, která má za úkol udržovat pořádek mezi cizinci z dané země, jelikož se tím tak může usnadnit jazyková bariéra. Stalo se tak minulý rok a jedná se o jediné město v republice, které tento systém zavedlo. Zahraniční policie působí pouze v několika českých městech u hranic. Pro studenty vysokých škol byla založena soukromá Škoda Auto Vysoká škola. Byla podporována podnikem a stejně jako na učilišti měl její absolvent zajištěno zaměstnání v podniku, konkrétně v oblasti středního managementu. Je to první firemní škola v České republice. Před několika lety se ale škola osamostatnila a absolventi již nemají jisté zaměstnání v podniku. Šance je ovšem stále dost vysoká (Zelenková, 2019).

Obrázek č. 7: Podíl nezaměstnaných osob na počtu obyvatel v okresech ČR k 31. 8. 2019



Zdroj: MPSV, ČSÚ

Stárnutí obyvatelstva je také důležitý demografický faktor. To znamená, že v zaměstnanecké sféře působí čím dál více starších lidí. Firmy se bojí staršího člověka zaměstnat, protože už nemusí být tak výkonný jako mladší. U starších je potřeba neustálého vzdělávání, zejména co se týče cizích jazyků a počítačové gramotnosti. V současné době je průměrnému občanovi 42 let.

Dalším souvisejícím faktem je zvyšující se problém s dopravou v Mladé Boleslavi, a to i kvůli Škoda Auto. Lidé čím dál více oceňují komfort a jezdí svými automobily, i přestože vzdálenost od svého bydliště do Škody Auto není velká. V Mladé Boleslavi jsou tak vidět převážně automobily a v nich jen jeden řidič. Dalším důvodem je také zvyšující se počet zaměstnanců ve společnosti a Mladá Boleslav je už příliš malá pro tak velký podnik. To má za následek jak znečištění životního prostředí, tak neustálé kolony a dopravní nehody hlavně po 14. hodině, kdy se střídají směny. Již několikrát se stalo, že bylo celé město ucpané. Řešením má být prodloužení severovýchodní tangenty v dopravní komunikaci, která má být postavena do roku 2021. Mohlo se to uskutečnit již dříve, ale město nemělo na takovou nákladnou výstavbu peníze. Teď ale stát slibuje městu 7 miliard. Prodloužení ale některým obyvatelům vadí, protože se obávají, že dojde ke zhoršení životních podmínek a narušení relativně klidné části města. Spekuluje se také o výstavbě nové jihovýchodní tangenty, která by také mohla ulevit dopravě ve městě. Dalším plánem má být změna na dálnici D10 v blízkosti metropole. Směr Mladá Boleslav – Praha se má změnit z dvouproudové dálnice na tříproudovou. Stejně tak opačný směr na Liberec.

Pokud má firma dobré jméno a dobrý marketing, spotřebitelé si budou výrobky firmy více kupovat. To samé platí i pro Škoda Auto. Od počátku nového tisíciletí se dobré jméno společnosti stále utvrzuje. Může za to fakt, že Škoda Auto se čím dál tím více zapojuje do

sponzorství (viz příloha), zvyšuje svůj marketing a také díky tomu, že je od roku 1990 součástí koncernu Volkswagen. Zapojuje i veškerá média a snaží se vzbuzovat na veřejnosti povědomí dobrého zaměstnavatele s kvalitními výrobky za příznivou cenu.

Tabulka č. 5: Metoda MAP – Sociální a demografické faktory

M – Monitorování	**A – Analýza**	**P – Predikce**	**Urgentnost (příležitost / hrozba)**
Stárnutí obyvatel	- v minulosti obyvatelstvo tolik nestárlo a nepředstavoval tento fakt tak velký problém	- předpokládá se čím dál vyšší průměrný věk občanů - horší přizpůsobení současným moderním podmínkám	hrozba
Budování dobrého jména a marketingu	- od roku 1990 zlepšení povědomí u spotřebitelů díky připojení ke Volkswagenu	- předpokládá se čím dál tím více sponzorských aktivit	příležitost
Doprava v Mladé Boleslavi	- v minulosti nepředstavovala tak velký problém - dnes problém díky zvyšujícímu se počtu zaměstnanců a komfortu	- hrozící větší problém - možné řešení vybudování tříproudové dálnice a objížděk mimo centrum města	hrozba
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců z ČR a s ním související problém s kriminalitou ve městě	- Škoda Auto potřebuje čím dál více zaměstnanců díky potřebě zvyšovat počet vyrobených aut - okres a celkově ČR nemá už kapacitu v podobě zaměstnanců	- hrozící větší problém, pokud se nenajde lepší řešení	hrozba

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.4 Technické a technologické faktory

Jak již jsem uvedla v ekonomických faktorech, cena pohonných hmot se bude neustále zvyšovat, i když pomalým krokem, pokud nenastane razantní krize. Proto je v současnosti poptávka po automobilech s nízkou spotřebou nebo již zmiňované automobily na jiný alternativní pohon. Co se týče Škoda Auto, příkladem automobilu s nízkou spotřebou je Škoda Octavia Combi 1,9 TDI.

Dalším z technických faktorů je rozhodně bezpečnost automobilů. Vzhledem k tomu, že bezpečností normy jsou stále přísnější, je Škoda Auto také nucena vyrábět automobily s větší bezpečností. Jedním z velice bezpečných automobilů je v současné době Škoda Scala, která získala zatím to nejlepší hodnocení pro Škoda Auto od evropské spotřebitelské organizace Euro NCAP (Horčík, 2019).

Tento rok je pro mladoboleslavskou automobilku obdobím technologických změn, zejména co se týče elektromobility, které se budou čím dál tím více projevovat v dalších letech. V roce 2018 společnost investovala do technologického vývoje 22,5 miliardy korun. Do roku 2022 má v plánu představit až 32 nových automobilů, z toho 10 na částečný nebo plný elektrický pohon. Moderní doba určuje poptávku po automobilech s lepším designem, konstrukcí a také na elektrický pohon. Škoda Auto se také rozhodla, že se dále bude zaměřovat na sportovnější automobily. Vývoj nového automobilu trvá 4 roky, pokud počítáme dobu, kdy vznikne technický výkres až po zařazení do výrobní linky. Škoda Auto se samozřejmě snaží, aby byl vývoj kratší. V posledních 2 letech vznikly 3 nové koncepty (studie) automobilů – Škoda Vision X, Škoda Vision iV a Škoda Vision RS, které však ještě nemají jméno, informace ještě nejsou v dostatečné míře zveřejněny. Byly pouze představeny na autosalonu v Ženevě minulého roku. Škoda Vision X (obrázek č. 8) se vedle Karoq a Kodiaq stane třetím SUV modelem. Bude se jednat o hybridní automobil, který by měl být údajně uveden na trh letos. Škoda Vision iV (obrázek č. 9) bude čistě elektrický automobil, který se začne vyrábět v roce 2020. Na první pohled je vidět odlišný robustní vzhled. Škoda Vision RS (obrázek č. 10) se zaměří na již zmíněný sportovní vzezření a má nahradit Rapida (Vaverka, 2019).

Obrázek č. 8: Koncept modelu Škoda Vision X



Zdroj: Žák, 2018

Obrázek č. 9: Koncept modelu Škoda Vision iV



Zdroj: Kane, 2019

Obrázek č. 10: Koncept modelu Škoda Vision RS



Zdroj: Pavlůsek, 2018

V dnešní moderní době se projevuje rostoucí robotizace, digitalizace a informační technologie. To má za následek, že vývoj a výroba automobilu je jednodušší než dříve, protože k výrobě mohou dopomoct roboti.

Dnešní doba také určuje životní cyklus zboží, jež je teď vyráběno, aby vydrželo jen několik let (cca 4–5 let), a spotřebitelé jsou tak nuceni si kupovat po opotřebení nové zboží. Škoda Auto i tomuto faktu přizpůsobuje výrobu.

Tabulka č. 6: Metoda MAP – Technické a technologické faktory

M – Monitorování	A – Analýza	P – Predikce	Urgentnost (příležitost / hrozba)
Bezpečnost a s tím související přísnější normy	- dříve bezpečnostní prvky byly jen v luxusních automobilech	- zvyšující se poptávka po automobilech s bezpečnostními prvky - dnes by měly být prvky ve všech automobilech	příležitost, pokud výrobci využijí poptávku Hrozba, pokud ji nevyužijí
Nízká spotřeba	- dříve na nízkou spotřebu nebyl kladen takový důraz	- čím dál tím dražší pohonné hmoty - zvyšující poptávka po automobilech s nízkou spotřebou nebo na alternativní pohon	příležitost, pokud výrobci využijí poptávku hrozba, pokud ji nevyužijí
Robotizace a informační technologie	- vznik dceřiné společnosti Škoda Auto DigiLab řešící mobilitu	- předpokládá se zvyšující se vymoženost robotů a informačních technologií - v rámci Strategie 2025 investice do robotizace	příležitost
Životní cyklus zboží	- dříve zboží vydrželo i desítky let	- dnes 4–5 let	příležitost
Lepší design, konstrukce a elektrický pohon	- letos výroba prvního hybridního automobilu Škoda Superb a prvního elektromobilu Škoda Citigo	- předpokládá se vývoj až 32 nových modelových řad do 3 let, z toho 10 na elektrický pohon	příležitost

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.5 Environmentální faktory

Jedním z neopominutelných vlivů je kvalita životního prostředí, kterou zhoršuje čím dál větší počet automobilů na silnicích. Proto Škoda Auto v roce 1995 založila společnost ŠKO-ENERGO s.r.o., která má za úkol zlepšit ekologii a společenskou odpovědnost obyvatel. Zlepšuje životní prostředí ve městě a jejím okolí a patří mezi nejekologičtější v celé Evropě. Zásobuje Škoda Auto elektrickou energií, teplem, pitnou a chladicí vodou, stlačeným vzduchem a zemním plynem. Vlastní i čističku odpadních vod. Většina obyvatel Mladé Boleslavi je zásobována teplem právě ze ŠKO-ENERGO (ŠKO-ENERGO s.r.o., 2019).
Pro zlepšení životního prostředí se Škoda Auto rozhodla v roce 2007 založit program „Za každý prodaný vůz jeden strom“, který úspěšně pokračuje až do současnosti. Od jeho vzniku do konce roku 2018 bylo úspěšně vysazeno 820 000 stromů ve více než 50 městech a obcích v České republice. Tento počet odpovídá 170 hektarům. Do tohoto projektu se zapojili jak zaměstnanci a jejich rodiny, trainees, zákazníci, tak studenti ze Středního odborného učiliště strojírenského Škoda (Škoda Auto, 2019d).

Další z environmentálních faktorů je kvalita ovzduší. Česká republika má z celé Evropské unie po Polsku největší počet měst se špatnou kvalitou ovzduší. Nejvíce jsou postižena města, kde se vyskytují průmyslové a zemědělské podniky, například Ostrava. Mladá Boleslav by také mohla mít kvalitu ovzduší lepší. V poslední době však má uspokojivé výsledky, ale i tak představuje pro citlivé obyvatele problém (Kovačovská, 2019).

Tabulka č. 7: Metoda MAP – Environmentální faktory

M – Monitorování	A – Analýza	P – Predikce	Urgentnost (příležitost / hrozba)
Kvalita ovzduší	- cca před 3 lety vysoký stupeň zhoršení kvality ovzduší (dětem bylo doporučeno nevycházet ven)	- možné zhoršení kvality ovzduší	hrozba
Kvalita životního prostředí	- založení ŠKO-ENERGO a programu „Za každý prodaný vůz jeden strom“	- předpoklad vzniku dalších projektů	příležitost pro vznik nových projektů hrozba zhoršení kvality životního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

2.6 Problematika elektromobility

Elektromobilita má mnoho odpůrců i zastánců. Dle mého názoru na počátku tohoto „boomu“ převládal u lidí na elektromobily pozitivní náhled, postupem času se změnil spíše v negativní. Faktem také je, že lidé nemají o této problematice dostatek informací, což jejich názory může ovlivnit.

2.6.1 Pozitiva elektromobilů

Spotřebitel ušetří na provozních nákladech. Elektrická energie je levnější než cena benzinu či nafty. Navíc čerpáme obnovitelnou energii, pokud například máme na domě zabudované elektrické panely, čerpáme energii prakticky zadarmo. Nejsme závislí na dodávkách pohonných hmot. Spalovací motor je třeba také udržovat. Je nutná zejména výměna oleje, svíček nebo olejového filtru. Elektromotor žádnou takovou údržbu nepotřebuje.

Elektromobily neprodukují žádné emise, což je pro životní prostředí pozitivní. Na druhou stranu životní prostředí zatěžuje samotná výroba, spotřeba a zničení elektrické baterie, takže tato výhoda je velice diskutabilní.

Diskutabilní je také možnost nabíjet kdekoliv, o čemž se zmíním v nevýhodách. Pokud se rozhodneme nabíjet z veřejné elektrostanice, 1 kilowatthodina stojí necelé 4 koruny. Pro představu – na 100 kilometrů je potřeba cca 15 kilowatthodin.

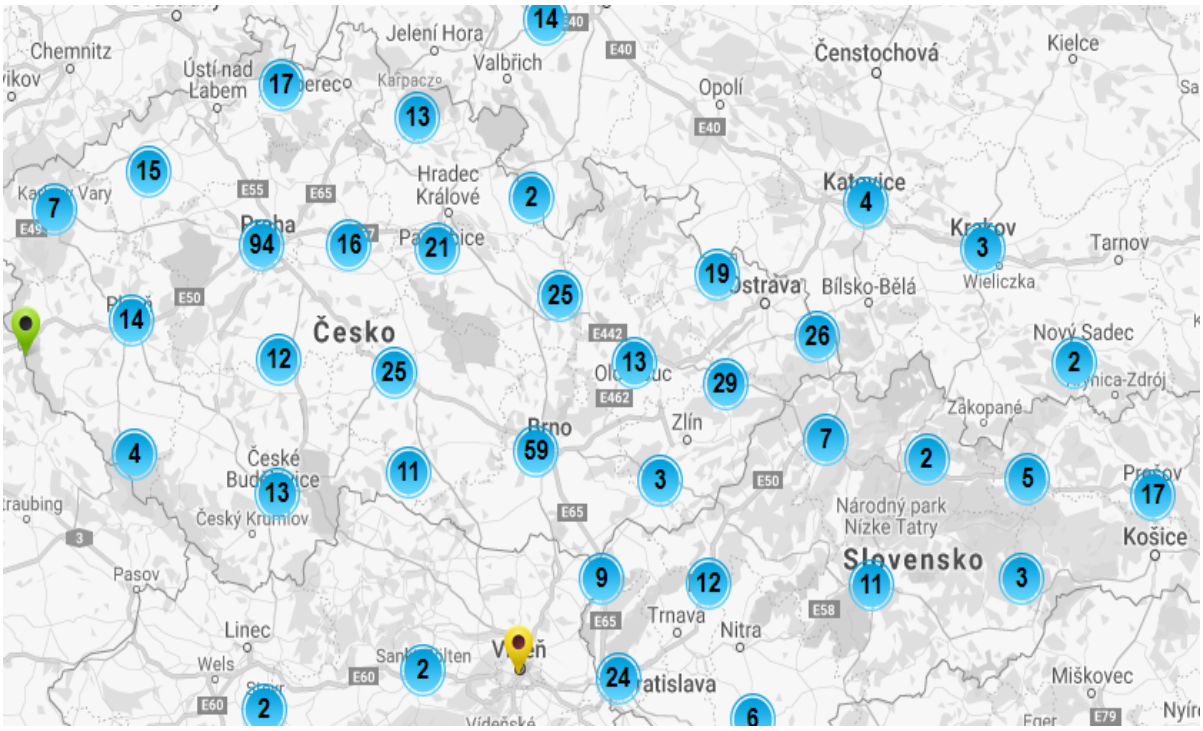
Výroba elektromotoru je také jednodušší než výroba spalovacího motoru, proto jimohou převzít roboti. To souvisí s velkým rozdílem týkajícím se spolehlivosti. Jelikož elektromobil neobsahuje tolik komponentů jako automobil využívající pohonné hmoty, je také spolehlivější.

2.6.2 Negativa elektromobilů

Jedním z největších problémů je četnost dobíjecích stanic. Elektromobily sice řeší problém ekologie, ale nastává zde další problém, a sice ten, že se nemají kde nabíjet. Podle Ministerstva průmyslu a obchodu je na území České republiky k roku 2018 přes 3 900 klasických čerpacích stanic na benzín a naftu. V porovnání s dobíjecími stanicemi je to opravdu velké číslo, protože dobíjecích stanic je pouze cca 130 (viz obrázek č. 14). Nastává zde i nejen problém politický, ale i technický, co se týče dopravní infrastruktury. Dobíjecí stanice jsou postaveny například v blízkosti obchodních center, nikoliv u hlavních silnic. Problémem je také rychlost nabíjení. Pokud chceme, aby elektromobil byl nabitý maximálně za 2 hodiny, připlatíme si. Dalším problémem můžou být výpadky elektrického proudu při takovém rozsáhlém používání elektřiny. Dobíjecí stanice také nejsou stavěné na to, aby z nich čerpalo elektřinu více lidí najednou. Britská organizace zaměřující se na životní prostředí Green Alliance uvádí, že při nabíjení až 6 elektromobilů na jednom místě může dojít k přetížení sítě. Takže by ani nešlo, aby každý člověk vlastnící elektromobil měl ve své garáži vlastní zdroj nabíjení, protože by se musel domluvit se sousedy, v jakou dobu by mohl nabíjet, aby nedošlo k přetížení. Také nabíjení elektromobilu z obyčejné zásuvky trvá až 14 hodin, což je také docela nepraktické, pokud potřebujeme někam jet teď hned. Škoda Auto plánuje investovat až 32 milionů eur do vybudování několika tisíc elektrostanic v blízkosti svých poboček. Je však třeba stanice postavit všude, kde projíždí automobily. Dá se říct, že

v České republice je prakticky nemožné mít takový dostatek elektřiny pro elektromobilitu. Pro solární elektřinu nemá Česká republika podnebí, konkrétně dostatek slunce. Větrná energie také nepřipadá v úvahu. V dnešní době už se politici bojí zatopit údolí pro vznik další vodní elektrárny, jako tomu bylo v minulém století. Jediným případným řešení by bylo rozšíření jaderné elektrárny. V současnosti se diskutuje o rozšíření elektrárny Dukovany (Dvořák & Cibulková, 2019; Russová, 2018).

Obrázek č. 11: Mapa pokrytí dobíjecích stanic v České republice



Zdroj: EVMAPA, s.r.o., 2019

Obrázek č. 12: Jedna z dobíjecích stanic v Mladé Boleslavi



Zdroj: Vlastní zpracování

Další nevýhodou je, že elektromobily jsou v porovnání s automobily na benzín či naftu relativně tichý dopravní prostředek, což se zpočátku zdálo jako velká výhoda, protože nezatěžují tolik nejen životní prostředí, ale i hlučnost v automobilové dopravě. V Praze se však prováděl průzkum a zjistilo se, že lidé, kteří navíc v dnešní době neustále používají mobilní telefony, neslyší, zda kolem nich projíždí automobil na elektrický pohon, což může být nebezpečné obzvláště pro nevidomé. Proto podle evropské legislativy budou muset po roce 2021 všechny elektromobily vlastnit tzv. AVAS (Acoustic Vehicle Alert System), což je umělý zvuk spalovacího motoru.

Nebezpečný problém se objevuje také při dopravní nehodě. Elektromobil a v něm i baterie se velice obtížně hasí, což způsobuje značné komplikace při nehodě. Celý elektromobil se musí vložit do speciální kapaliny, aby byl plně uhašen.

Automobily poháněné naftou či benzinem ničí životní prostředí díky emisím. Na druhou stranu baterie, která je v elektromobilech, vydrží pouze 5 let a poté je třeba ji zničit. To je ovšem ještě složitější, protože baterie váží kolem 500 kg. V současnosti však ještě neexistuje řešení pro ekologické zničení. Nikdo zatím tento problém neřeší. Ekologické problémy nenastávají jen při zničení samotné baterie, ale i při její spotřebě. Nedávno Kolínská univerzita zjistila, že elektromobily mají více emisí než dieselová auta. K výrobě baterií je nutná těžba lithia, kobaltu a manganu, která spotřebuje značné množství energie. Evropská unie je tedy kritizována německými výzkumníky, protože uvádí, že elektromobily mají nulové emise, přitom se jedná o podvod.

Průměrná cena elektromobilu je vyšší než automobilu na spalovací motor. „Luxusnější“ elektromobil stojí kolem 1 milionu korun. Nejlevnější začíná na 600 tisících.

Baterie v elektromobilu vydrží 5 let. Koupě samotné baterie je drahá záležitost, a více se tedy vyplatí koupit si rovnou nový elektromobil, což je neekonomické, protože poté elektromobily bez baterie pro spotřebitele nemají prakticky využití (EON, 2019; Vaněk, 2019).

2.6.3 Elektromobilita v jednotlivých zemích

V současné době řada států plánuje přestat vyrábět automobily na spalovací motory, na druhou stranu některé se snaží udržet spalovací motory na trhu či vymyslet kompromis.

Francie

V roce 2017 se rozhodlo ve Francii, že v roce 2040 se přestanou prodávat automobily na benzín a naftu. Působí tam především automobilka PSA Group, která vyrábí značky Citroen a Peugeot. Ta se již sama rozhodla, že do roku 2023 bude její objem výroby tvořit z 80 % elektrické a hybridní automobily, což se téměř shoduje s vládním cílem. Pokud by se vláda opravdu rozhodla pro zákaz spalovacích motorů, PSA Group by přesto prodávala pro zahraniční trhy. Zákaz však pro Francii neznamená neinvestování do benzinových a naftových technologií. I tak chce snížit množství emisí (ČTK, 2017).

Velká Británie

Ve Velké Británii budou následky u automobilového průmyslu v brexitu. Řada automobilek mající své závody v Anglii přesune nebo již přesunula své závody jinam, např. BMW, Ford či Nissan. To bude mít za následek úbytek tisíců pracovních míst ve státě. Pokud by se totiž Velká Británie rozhodla pro možnost bez dohody automobilky by musely za přesun zaplatit až miliardy dolarů, proto se přesouvají již teď. S rostoucí nejistotou brexitu nemohou automobilky totiž plánovat budoucnost výroby. Navíc Velká Británie chce zakázat spalovací motory podstatně dříve než jiné země. Chce se tak stát leaderem v uhlíkové neutralitě. Původní plán byl rok 2040. Anglie však nechce riskovat to, že ještě v průběhu dalších 10 let by po silnicích jezdily spalovací motory. Navrhuje se tedy plán posunout na rok 2035 nebo ještě lépe na 2030. Plán vychází ze strategie „Road to zero“, která počítá s nulovými emisemi jak u čistě elektrických automobilů, tak u hybridů či vodíkových automobilů (ČTK, 2019c; Srb, 2019).

Španělsko

Španělsko plánuje zákaz prodeje od roku 2040 stejně jako Švédsko a Dánsko. I její přilehlé ostrovy také plánují tento zákaz, např. Mallorca nebo Baleáry (Matoušek, 2019).

Německo

Německo patří mezi hlavní státy, které se snaží prosadit elektromobilitu. Podílelo se na emisních cílech, které EU stanovila pro evropské země. Napomáhá tomu i fakt, že je největším automobilovým trhem v Evropě. Snaží se dohnat Norsko v počtu elektromobilů na silnicích. Ve velkých městech zakazuje vstup automobilů s dieselem, např. Mnichov. Zavádí státní pobídky na elektromobily, staví v poměrně hojném počtu elektrostanice, snižuje daně

na elektromobily, snaží se zavést uhlíkovou daň, která by zdražila benzin a naftu a zlevnila automobily s dieselovými motory. Ironií je, že i přestože se Německo snaží prosadit elektromobilitu, automobily s dieselovými motory se začaly oproti minulému roku více prodávat. Spotřebitelé začínají střízlivět z aféry Dieselgate a také jsou v současné době levnější. I tak se ale Německo snaží nalézt v aféře nějaké pozitivum. Pokud by totiž nenastala, bylo by těžší prosadit trend elektromobility. Tento automobilový stát má mnohem reálnější plány, a to nastavit zákaz spalovacích motorů k roku 2050 (Prokopec, 2019a; Holzman, 2018).

Norsko

V Norsku je elektromobilita poměrně populární již několik let. Více než polovinu automobilů tvoří elektromobily. Nejpoužívanějším vozem je zde elektrická Tesla. Paradoxem je, že Norsko je největším těžařem ropy a zemního plynu v Evropě, i přesto je zde poměrně jednodušší prosadit elektromobilitu díky velké podpoře státu a budování infrastruktury pro elektromobily. Obyvatelé jsou zde také velice ekologicky uvědomělí. Norsko plánuje ukončit prodej automobilů se spalovacím motorem ještě dříve než Švédsko – už za 6 let (Polesný, 2019).

Švédsko

Švédská vláda oznámila, že v roce 2030 chce ukončit prodej automobilů se spalovacími motory. Připojí se tak k dalším severským zemím, které chtějí také učinit tento krok (Matoušek, 2019).

Dánsko

Dánsko stejně jako Švédsko plánuje ukončit prodej rovněž v roce 2030. Dokonce chce do roku 2035 ukončit prodej i hybridních automobilů. Tento plán je poněkud přeceňovaný, protože v Dánsku netvoří elektromobily ani 1 % prodeje. Může to být zapříčiněno tím, že v roce 2016 byly uvaleny na elektromobily vyšší daně a poptávka po nich se radikálně snížila (Horčík, 2018).

Izrael

I Izrael se připojuje k zemím, které chtějí po roce 2030 zakázat spalovací motory. Plánuje využívat pouze elektřinu a zemní plyn. Stát nedávno ve své zemi objevil ložiska plynu a i toho chce využít. Chce také snížit daně na elektromobily téměř na nulu (Vytlačil, 2018).

USA

USA jako takové návrh na ukončení spalovacích motorů zatím nemá. Nejdále je však v tomto směru stát Californie, která plánuje nastavit zákaz na rok 2040 (Matoušek, 2019).

Kostarika

Kostarika je jedinou jihoafrickou zemí, která plánuje ukončit prodej spalovacích motorů. Předešlý prezident stanovil zákaz na rok 2021. Tento plán je velice skeptický, protože pro mnoho odborníků se i rok 2040 zdá málo (Matoušek, 2019).

Čína

V Číně se na silnicích pohybuje největší počet elektromobilů na světě. Průkopníkem je zde Tesla. Je to tak velká velmoc, že je pravděpodobné, že by se zde elektromobilita mohla uchytit dříve než v Evropě díky vyššímu tempu a objemům. Už teď v Číně vzniká mnoho start-upů zaměřujících se na elektromobily. Vláda musí nařídit i určitá omezení pro jejich vznik, protože poptávka po elektromobilech ještě není při současném počtu start-upů dostatečně velká. Čína nemá ještě stanoveno konkrétní datum pro úplný zákaz spalovacích motorů. Spekuluje se ale o roku 2040 (Javůrek & Polesný, 2019).

Tchaj – wan

Tchaj – wan je země, kde se využívá více motocyklů než osobních automobilů. Proto chce vláda nejdříve stanovit zákaz motocyklů, a to v roce 2035. O 5 let později by se měl zákaz vztahovat i na automobily se spalovacím motorem.

Dalšími zeměmi, které plánují zákaz prodeje automobilů se spalovacími motory, jsou Irsko, Nizozemsko a Indie (Matoušek, 2019).

2.6.4 Inovace a plány automobilek

Volkswagen

Samotný Volkswagen v Německu uvolňuje výrobní kapacity pro výrobu elektromobilů a výrobu automobilů se spalovacími motory přesouvá do české Škodovky. Plánuje svůj poslední model se spalovacím motorem uvést na trh v roce 2026 a prodávat jej do roku 2040.

Smart

Společnost Smart je historicky první automobilka, která ukončila výrobu a prodej spalovacích motorů. I tak je ale budoucnost této společnosti spadající pod koncern Daimler nejistá, protože pokud by Smart pokračoval ve výrobě spalovacích motorů, musel by snížit emise. Nové technologie jsou ale nákladné, a tak cena Smartu, která je cca 600 000, by musela být ještě vyšší a poptávka by se velice snížila až do bodu, kdy by se výroba nevyplatila (Žemlička, 2019; Dvořák, 2019).

Volvo

Volvo tohoto roku uvedlo na trh poslední automobil s dieselovým motorem. Benzinový motor chce ještě stále využívat pro hybridy, než plně přestoupí na čistě elektrické elektromobily (Přibyl, 2018).

Mercedes-Benz

Letos v květnu také společnost Mercedes oznámila svou strategii „Ambition2039“, kdy se v roce 2039 chce plně přesměrovat na elektromobilitu a být uhlíkově neutrální. Do roku 2030 také chce, aby její portfolio modelů obsahovala z 50 % elektrické a hybridní automobily. Dalším tématem je také recyklace. Chce se pokusit o to, aby její automobily byly z 85 % recyklovatelné. Bude spolupracovat se svými dodavateli za účelem snížení oxidu uhličitého. Letos se na autosalonu v Ženevě také představil poslední automobil s dvanáctiválcovým motorem této značky – S 65 Final Edition (Coleman, 2019; Krok, 2019; Červenka, 2019).

BMW

BMW razí trochu jinou cestou. Šéf automobilky BMW si naopak myslí, že elektromobilita je dost přeceňovaná a ujišťuje, že ještě v roce 2040 bude BMW nabízet automobily s dieselovými motory, v roce 2050 i motory benzinové (Prokopec, 2019b).

Audi

Stejně jako BMW i Audi se snaží zachránit dieselové motory, proto je do svých modelů ještě vkládá.

Toyota

U modelů Toyoty se ukázalo, že spotřebitelé dieselové motory ani nevyžadují, výjimkou jsou modely off-road Land Cruiser, pick-upu Hilux a dodávka Proace. Benzinové motory bude produkovat v hybridech (Přibyl, 2018).

Mazda

I přestože spousta automobilek a zemí plánuje ukončit svůj prodej automobilů se spalovacími motory. Mazda přichází s novým modelem šestiválce Skyactiv-X mající v sobě kompresní motor, který uvede na trh příští rok. Jde o jediný motor svého druhu. Jedná se o kombinaci benzinového a naftového motoru. Chce tak začít konkurovat automobilkám vyrábějícím stejný typ automobilů jako Audi, BMW, Mercedes-Benz, prodloužit životnost spalovacího motoru a vyzdvihnout výhody benzinového a naftového motoru (Herbich, 2019; Hála, 2019).

Fiat, Jeep, Alfa Romeo

Automobilky pod koncernem FCA nebudou po roce 2021 prodávat žádný automobil s dieselovým motorem, jelikož je pro ně investice do technologie vztahující se k přísnosti emisí příliš nákladná (Přibyl, 2018).

Lexus

Společnost dieselové motory nevyrábí již od roku 2014 kvůli špatným zkušenostem s technologií. V nabídce má pouze hybridní nebo benzinové vozy.

Další automobilky, které opouští od dieselových motorů a zaměří se na hybridní nebo plně elektrické vozy, jsou Porsche, Subaru, Suzuki, Nissan, Renault. Důvody mohou být různé – nevyplatí se je vyrábět, technologie jsou nákladné, mají malý tržní podíl v Evropě (Přibyl, 2018).

2.6.5 Možné negativní dopady elektromobilů na automobilový průmysl v ČR

Na automobilový průmysl bude v příštích letech mít vliv hlavně fakt, jak moc se v Německu prosadí elektromobilita. Spalovací motor obsahuje stovky částic, které vyžadují přesnost. Jeho výroba je složitá a podílí se na ní mnoho českých firem. Jelikož je v České republice levnější pracovní síla a stát je v blízkosti Německa, pak je pro německé automobilky výhodné mít své subdodavatele motoru u nás. Pokud však bude v Německu větší poptávka po elektromobilech, výroba běžných automobilů a tím pádem českých subdodavatelů spalovacího motoru nebude tolik nutná, protože – jak jsem již zmínila – výroba elektromotoru je jednodušší a stačí na ni roboti. Ti stojí však stejně jako v Německu, takže německé automobilky budou své elektromobily vyrábět raději u sebe než k tomu využívat subdodavatele. To ovlivní významně českou ekonomiku, protože zde průmysl má klíčové postavení. Situaci neusnadňuje ani dnešní doba digitalizace a robotizace (Pečinková, 2019).

Závěr

Automobily Škoda Auto jsou nejoblíbenější na českém trhu a společnost by si měla tuto pozici rozhodně udržet, či případně zlepšit například dalším marketingem či výrobou nového atraktivního modelu. Automobilce doporučuji mimo jiné zlepšit vybavení automobilů nebo snížit cenu vzhledem k tomu, že při porovnání mají jiné značky lepší vybavení za stejnou cenu. Považuji ale za lepší variantu právě zaměření se na vybavení, protože u spotřebitele bude tento fakt představovat přidanou hodnotu oproti předešlým modelům, zatímco snížení ceny by si spotřebitel mohl vysvětlovat tím, že samotná značka ztrácí svou úroveň. Rovněž se domnívám, že je zbytečné příští modely automobilky zaměřit na sportovní typy. Škoda Auto je úspěšná ve vývoji automobilů nižší a střední třídy, tak proč v tom nepokračovat! Dále by bylo dobré, aby kvalita zaměstnanců v zahraničních závodech byla na stejné úrovni jako u zaměstnanců v českých pobočkách. Řešením může být školení zaměstnanců nebo nové školicí centrum, aby se zlepšila kvalita práce dělníků a tím pádem i automobilů. Nedostatek kvalitních zaměstnanců vnímám jako jeden z největších problémů. Nepomáhá už ani vidina vysoké mzdy a zajímavé benefity. Jsou proto přijímáni zaměstnanci ze zahraničí, což přináší vysokou fluktuaci. Za úvahu by stálo také posoudit, zda by se dokázal prosadit trh automobilů společnosti v USA.

Osobně předpovídám pro Škoda Auto v budoucích letech ještě větší změny než doposud, ať už budou negativní, nebo pozitivní. Změny budou určitě zapříčiněny výrobou elektromobilů. Pokud by elektromobily nahradily plně automobily na spalovací motor, muselo by se uskutečnit ještě hodně změn a předložit mnoho návrhů. Celá tato údajně ekologičtější alternativa by se musela více promyslet, ale hlavně politici by se měli zamyslet nad možnými důsledky. Dle mého názoru se jedná spíše o byznys než o ekologii. Ekologie je pouze spotřebitelům předkládána, aby si mysleli, že je to dobrý krok k lepší budoucnosti. Přitom jde ale hlavně o peníze, které jsou v emisních povolenkách, protože – jak již jsem se zmínila v politických faktorech – automobilky jsou do elektromobility tlačeni Evropskou unií. Česká republika však při současných zdrojích nemá kapacitu na tak velký zdroj elektřiny, aby se mohlo plně rozšířit množství elektromobilů na silnicích. Temelín je v současnosti schopný nabít 1 000 elektromobilů. Došlo by tedy nyní k přetížení sítě. Tento problém by nenastal jen v České republice, ale i v jiných zemích. Celá Evropa je závislá na automobilovém průmyslu a snaží se prosadit elektromobilitu v domnění větší ekologičnosti. Přitom Asie ani USA ekologii tolik neřeší. Otázkou však zůstává, zda je to správný krok pro Evropu, nebo zda to ohrozí celou ekonomiku Evropy. Paradoxem je, že elektromobilitu se snažilo prosadit samotné Německo s pomocí Evropské unie a Volkswagenu. Jedním z důvodů bylo zničit světovou konkurenci Volkswagenu, hlavně Toyotu.

Cílem mé bakalářské práce bylo vysvětlení teoretických pojmů z oblasti strategické analýzy a následná analýza makrookolí podniku Škoda Auto. Kromě více méně stálých faktorů jsem se zaměřila také na faktory vztahující se k elektromobilitě, protože v současné době a budoucích letech může tento trend ovlivnit celý automobilový průmysl. Cíl byl tedy splněn.

Seznam použitých zdrojů

[1] ALTAXO. (2015). Metoda MAP. *Altaxo.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/metoda-map

[2] Boučková, J. (2003). *Marketing.* Praha, Česko: C. H. Beck.

[3] Bureš, M. (2019, 16. leden). Nezaměstnanost: je ČR lídremy rámci EU? Finance.cz [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.finance.cz/518516-nezamestnanost-cr-eu-volna-pracovni-mista/

[4] Coleman, M. (2019, 15. květen). Mercedes-Benz says it wants to be carbon-neutral by 2039. *Driving.ca.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://driving.ca/mercedes-benz/auto-news/news/mercedes-benz-says-it-wants-to-be-carbon-neutral-by-2039

[5] Červenka, J. (2019, 28. únor). Ženeva 2019: Mercedes končí s dvanáctiválci. BMW a Audi budou následovat. *Garaz.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.garaz.cz/clanek/mercedes-konci-s-dvanactivalci-bmw-a-audi-budou-nasledovat-21001224

[6] ČTK, Redakce Seznam. (2019, 27. červen). Na vrcholu. Tržby výrobců aut přesáhly bilion, každou hodinu v Česku 160 nových vozů. *Seznamzpravy.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/vyroba-aut-vystoupala-v-cesku-na-vrchol-trzby-automobilek-stouply-na-rekordnich-1102-bilionu-korun-75020?seq-no=9&dop-ab-variant=&source=clanky-home

[7] ČTK. (2004, 9. květen). Cena ropy ve světě. *Ceskenoviny.cz.* [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/index_img.php?id=8305

[8] ČTK. (2017, 6. červenec). Umíráček pro spalovací motory? Francie chce s auty na benzin a naftu skončit do roku 2040. *Irozhlas.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/umiracek-pro-spalovaci-motory-francie-chce-s-auty-na-benzin-a-naftu-skoncit-do_1707061911_miz

[9] ČTK. (2019a, 5. červen). Na dani z příjmu loni státu nejvíce odvedla Škoda Auto, na druhém místě se umístila skupina České spořitelny. *Hospodarskenoviny.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://byznys.ihned.cz/c1-66584840-na-dani-z-prijmu-loni-statu-nejvice-odvedla-skoda-auto-na-druhem-miste-se-umistila-skupina-ceske-sporitelny

[10] ČTK. (2019b, 6. březen). Škoda Auto sponzoruje Tour de France dalších 5 let. *Mediaguru.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/03/skoda-auto-sponzoruje-tour-de-france-dalsich-pet-let/

[11] ČTK. (2019c, 13. únor). Ford se připravuje na odchod z Británie kvůli brexitu, v zemi zaměstnává na 13 tisíc lidí. Tvrdého opuštění unie se obávají i další automobilky. *Ihned.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://byznys.ihned.cz/c1-66478360-ford-motor-sdelil-mayove-ze-se-pripravuje-na-odchod-z-britanie-tvrdeho-brexitu-se-obavaji-i-dalsi-automobilky

[12] Dvořák, F. (2019, 28. květen). Konec spalovacích časů. Poslední benzinové smarty se vyrobí v srpnu. *Idnes.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/smart-elektromobil.A190521_182138_automoto_fdv

[13] EON. (2019). EON Rádce: Jaké jsou výhody a nevýhody elektromobilů? *Eon.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.eon.cz/radce/alternativni-doprava/elektromobily-a-jejich-vyhody/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-elektromobilu

[14] Eurostat. (2019, 11. září). Míra nezaměstnanosti – S ohledem na sezónu. *Google.com.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.google.com/publicdata/explore?ds=z8o7pt6rd5uqa6_&met_y=unemployment_rate&idim=country:cz:sk:hu&fdim_y=seasonality:sa&hl=cs&dl=cs#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=unemployment_rate&fdim_y=seasonality:sa&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country_group&idim=country:cz:sk:hu&ifdim=country_group&tstart=726534000000&tend=1562623200000&hl=cs&dl=cs&ind=false

[15] EVMAPA, s.r.o. (2019). Dobíjecí stanice v České republice. *Evmapa.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.evmapa.cz/

[16] Evropský parlament. (2019,25.březen). Emise CO2 z aut: fakta a čísla (infografika). *Europa.eu.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20190313STO31218/emise-co2-z-aut-fakta-a-cisla-infografika

[17] Gola, P. (2012, 1. Říjen). Spotřební daň u benzínu a nafty v EU. *Finance.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.finance.cz/zpravy/finance/365970-spotrebni-dan-u-benzinu-a-nafty-v-eu/

[18] Hála, P. (2019, 10. červen). Revoluční motor Mazdy Skyactiv-X jde konečně do výroby!. *Garaz.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.garaz.cz/clanek/revolucni-motor-mazdy-skyactiv-x-jde-konecne-do-vyroby-21001933

[19] Herbich, R. (2019, 10. květen). Opravdu přichází konec dieselových motorů? Ne, Mazda vyvíjí nový naftový šestiválec. *Euro.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://autobible.euro.cz/opravdu-prichazi-konec-dieselovych-motoru-ne-mazda-vyviji-novy-naftovy-sestivalec/

[20] Holzman, O. (2018, 10. prosinec). Volkswagen plánuje konec spalovacích motorů aneb jak aféra Dieselgate postrčila německé automobilky. *Czechcrunch.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.czechcrunch.cz/2018/12/volkswagen-planuje-konec-spalovacich-motoru-aneb-jak-afera-dieselgate-postrcila-nemecke-automobilky/

[21] Horčík, J. (2018, 16. říjen). Dánsko chce zakázat prodej fosilních aut do roku 2030, hybridů do roku 2035! *Hybrid.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: http://www.hybrid.cz/dansko-chce-zakazat-prodej-fosilnich-aut-do-roku-2030-hybridu-do-roku-2035

[22] Horčík, J. (2019, 4. červenec). Tesla model 3 nastavuje nový bezpečnostní standard i podle evropských crash testů. *Hybrid.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: http://www.hybrid.cz/tesla-model-3-nastavuje-novy-bezpecnostni-standard-pro-vsechna-auta-i-podle-evropskych-crash-testu

[23] Hrtúsová, T., Kozelský, T., Lenort, R., Novák, R., & Šaroch, S. (2018). *Pozice automobilového průmyslu v soudobé ekonomice.* Mladá Boleslav, Česko: Škoda Auto Vysoká škola.

[24] Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha, Česko: Grada.

[25] Javůrek, K., & Polesný, D. (2019, 26. leden). Lídrem elektromobility se může stát Čína. Růst výroby, poptávky i infrastruktury je tam nejrychlejší. *Zive.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://connect.zive.cz/clanky/lidrem-elektromobility-se-muze-stat-cina-rust-vyroby-poptavky-i-infrastruktury-je-tam-nejrychlejsi/sc-320-a-196869/default.aspx

[26] Kane, M. (2019, 8. březen). *Škoda Vision iV concept*. [obrázek]. [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://insideevs.com/photo/4021805/skoda-vision-iv-concept-previews-future-crosover-ev-photos-videos/

[27] Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu.* Praha, Česko: Grada.

[28] Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha, Česko: C. H. Beck.

[29] Kotler, P. (1991). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control* (7th ed.).Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

[30] Kovačovská, L. (2019, 1. duben). Komentář: Jak zlepšit kvalitu ovzduší? Řešení není až tak složité. *Denik.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.denik.cz/komentare/komentar-jak-zlepsit-kvalitu-ovzdusi-reseni-neni-az-tak-slozite-20190401.html

[31] Krok, A. (2019, 13. květen). Mercedes-Benz wants a carbon-neutral car fleet by 2039. *Cnet.com.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.cnet.com/roadshow/news/mercedes-benz-carbon-neutral-car-fleet-2039/

[32] Kurzy.cz, spol. s r.o. (2015). DPH - Snížená sazba daně z přidané hodnoty. *Kurzy.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/dph/sazby/vsnizena-sazba/

[33] Kurzy.cz, spol. s r.o. (2019a). HDP 2019, vývoj hdp v ČR - 10 let. *Kurzy.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2009

[34] Kurzy.cz, spol. s r.o. (2019b). Ropa Brent - aktuální a historické ceny ropy Brent, graf vývoje ceny ropy Brent - od 29.9.2003 - měna USD. *Kurzy.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=38&od=29.9.2003&curr=USD&default_curr=USD&unit=&lg=1

[35] Lak. (2019, 14. srpen). VELKÝ SPECIÁL: Svět se řítí do recese. Kde hrozí ekonomická krize a jak vznikne? *Moneymag.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://moneymag.cz/ekonomika/13052-velky-special-svet-se-riti-do-recese-kde-hrozi-ekonomicka-krize-a-jak-vznikne

[36] Lemešani, T. (2014, 19. září). Automobilkám v Česku by ruské embargo škrtlo miliardy. *E15.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.e15.cz/domaci/automobilkam-v-cesku-by-ruske-embargo-skrtlo-miliardy-1118836

[37] *Logo Škoda (od roku 2016).* (2019). [obrázek]. [vid. 2019-07-15]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie-loga

[38] Matoušek, J. (2019, 31. leden). V těchto zemích za pár let normální auto nekoupíte. Spalovací motor bude přežitek. *Aktualne.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/zakaz-aut-se-spalovacimi-motory/r~e963afe2249d11e9813eac1f6b220ee8/v~sl:fc37150572e067ed11bbf4da5f2df03e/

[39] Munoz, F. (2019, 20. květen). What means for the automotive industry: 17 % od the car trade in Europe is exposed. *Jato.com.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.jato.com/what-brexit-means-for-the-automotive-industry/

[40] Pavlůsek, O. (2018, 1. říjen). *Škoda Vision RS odhaluje budoucnost modelů RS i nástupce Rapidu.* [obrázek]. [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://www.auto.cz/skoda-vision-rs-odhaluje-budoucnost-modelu-rs-i-nastupce-rapidu-124907

[41] Pečinková, I. (2019, 14. srpen). Prosadí-li se v Německu elektromobily, obrátí to českou ekonomiku. *Lidovky.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/tema/prosadi-li-se-v-nemecku-elektromobily-obrati-to-ceskou-ekonomiku.A190808_152924_pozice-tema_lube

[42] Polesný, D. (2019, 8. červenec). Z Norska do šesti let zmizí spalovací motory. Zájem o elektroauta je enormní. *Autorevue.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.autorevue.cz/z-norska-do-sesti-let-zmizi-spalovaci-motory-zajem-o-elektromobily-je-enormnif

[43] Prokopec, J. (2019b, 27. červen). Šéf vývoje BMW otevřeně řekl, co čeká diesely a jak si dnes stojí elektromobily. *Autoforum.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.autoforum.cz/zajimavosti/sef-vyvoje-bmw-otevrene-rekl-co-ceka-diesely-a-jak-si-dnes-stoji-elektromobily/

[44] Prokopec, P. (2019a, 8. duben). Německo zažívá velký comeback dieselů, výrobci z toho ale velkou radost nemají. *Autoforum.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.autoforum.cz/predstaveni/nemecko-zaziva-velky-comeback-dieselu-ale-vyrobci-z-toho-velkou-radost-nemaji/

[45] Přibyl, M. (2018, 4. říjen). Chcete nové auto s dieselem? U těchto automobilek již teď nebo brzy nepochodíte. *Aktualne.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/chcete-nove-auto-s-dieselem-u-techto-automobilek-jiz-ted-neb/r~89cfe150c64111e8b634ac1f6b220ee8/v~sl:44601098fd4f3b997a2897bc870bae63/

[46] Redakce (2018, 30. říjen). Růst cen aut předčí inflaci, nejrychleji zdražují elektromobily. *Hybrid.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: http://www.hybrid.cz/rust-cen-aut-predci-inflaci-nejrychleji-zdrazuji-elektromobily

[47] Roklen24, & ČTK. (2016). Největší mezníky ropné historie. *Roklen24.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://roklen24.cz/a/i7CyL/nejvetsi-mezniky-ropne-historie

[48] Russová, A. (2018, 23. říjen). Elekromobilita je v rozpuku, ale nabíječky chybí. *Garaz.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.garaz.cz/clanek/elektromobilita-je-v-rozpuku-ale-nabijecky-chybi-21000340

[49] Sedláčková, M., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

[50] SOCR ČR. (2019, 15. červenec). Ceny: inflace v červnu nezrychlila. Náklady na bydlení v ČR však rostou podstatně rychleji než v EU. *Socr.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: http://www.socr.cz/clanek/ceny-inflace-v-cervnu-nezrychlila-naklady-na-bydleni-v-cr-vsak-rostou-podstatne-rychleji-nez-v-eu/

[51] Srb, L. (2019, 15. květen). Zakážou ve Velké Británii prodej klasických aut již od roku 2030? *Elektrickevozy.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://elektrickevozy.cz/clanky/zakazou-ve-velke-britanii-prodej-klasickych-aut-jiz-od-roku-2030

[52] STK. (2019. 4. červen). Škoda auto: Přes sponzoring chceme přinášet emoce. *Mediaguru.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/06/skoda-auto-pres-sponzoring-chceme-prinaset-emoce/

[53] Synek, M. (2002). *Podniková ekonomika* (3. přeprac. a dopl. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

[54] Škoda Auto. (2018, 18. prosinec). *Škoda Auto je již po čtyřiadvacáté exportérem roku. Skoda-storyboard.com.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-je-jiz-po- ctyriadvacate-exporterem-roku/

[55] Škoda Auto. (2019a, 8. leden). Kde všude je Škoda Auto doma. *Skoda-storyboard.com.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.skoda-storyboard.com/cs/modely/kde-vsude-je-skoda-auto-doma/

[56] Škoda Auto. (2019b, 10. květen). Škoda na let na led nastoupí už po sedmadvacáté jako oficiální hlavní sponzor. *Skoda-auto.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2019-05-10-iihf-mistrovstvi-sveta-v-lednim-hokeji

[57] Škoda Auto. (2019c, 7. červen). Výroční zpráva Škoda Auto 2018. *Skoda-storyboard.com.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf

[58] Škoda Auto. (2019d). Škoda stromky. *Skoda-auto.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/o-nas/grant-skoda-stromky

[59] ŠKO-ENERGO s.r.o. (2019). O společnosti. *Sko-energo.cz.* [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://www.sko-energo.cz/cs/o-spolecnosti/.

[60] Vacek, Z., Nachtmann, L., Velebný, M. & Kodym, V. (2019). *Škoda Auto Kronika 1991–2018.* Mladá Boleslav, Česko: Škoda Auto a. s.

[61] Vaněk, L. (2019, 14. březen). PŘEHLED: Jaké jsou výhody a nevýhody elektromobilů? *Frekvence1.cz.* [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://www.frekvence1.cz/clanky/prehled-jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-elektromobilu.shtml

[62] Vaverka, L. (2019, 4. březen). Takto bude vypadat elektrické SUV Škoda Vision iV. *Idnes.cz.* [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/skoda-vision-iv-zeneva-autosalon-elektromobil-elektromobilita-model.A190304_094713_automoto_taj

[63] Veber, J. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha, Česko: Management Press.

[64] Volberda, H., Morgan, R., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2011). *Strategic Management: Competitiveness & Globalisation: Concepts & Cases.* London, Great Britain: Cengage Learning Business Press.

[65] Vytlačil, P. (2018, 17. říjen). Izrael chce po roce 2030 prodávat pouze vozidla poháněná elektřinou nebo plynem. *Oenergetice.cz.* [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://oenergetice.cz/elektromobilita/izrael-chce-roce-2030-prodavat-vozidla-pohanena-elektrinou-plynem

[66] Zamazalová, M. (2010). *Marketing* (2. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

[67] Zastupitelský úřad ČR v Londýně. (2019, 5. červen). Velká Británie: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. *Businessinfo.cz.* [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-19073.html

[68] Zelenková, Z. (2019, 7. únor). Boleslav místo zločinu? Kriminalita ve městě loni narostla. *Denik.cz*. [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://boleslavsky.denik.cz/zlociny-a-soudy/boleslav-misto-zlocinu-kriminalita-ve-meste-loni-narostla-20190206.html

[69] Žák, D. (2018, 5. březen). Ženeva 2018: Koncept SUV Škoda Vision X je čtyřkolka bez kardanu. *Euro.cz*. [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://autobible.euro.cz/koncept-suv-skoda-vision-x-se-ukazuje-dalsich-fotkach/

[70] Žemlička, M. (2019, 6. červen). Autosalon Frankfurt: Mrňousové značky Smart jezdí odteď už pouze na elektřinu. *Garaz.cz*. [vid. 2019-06-30]. Dostupné z: https://www.garaz.cz/clanek/mrnousove-znacky-smart-jezdi-odted-uz-pouze-na-elektrinu-21002514

Další zdroje:

- Databáze Albertina
- CZ - NACE

Seznam použitých grafů

Graf č. 1: Počet aktivních subjektů v ČR dle databáze CZ – NACE 23
Graf č. 2: Vývoj ceny ropy od roku 1970 do roku 2004 27
Graf č. 3: Vývoj ceny ropy od roku 2004 po současnost 27
Graf č. 4: Vývoj sazeb daně z příjmu právnických osob za posledních 20 let 28
Graf č. 5: Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty 29
Graf č. 6: Vývoj cen pohonných hmot za posledních 10 let 30
Graf č. 7: Vývoj emisí CO2 v jednotlivých odvětvích od roku 1990 do roku 2016 31
Graf č. 8: Vývoj kurzu dolaru vůči koruně za posledních 16 let 33
Graf č. 9: Vývoj kurzu eura vůči koruně za posledních 10 let 34
Graf č. 10: Vývoj míry inflace za posledních 10 let 35
Graf č. 11: Index spotřebitelských cen v zemích EU 35
Graf č. 12: Vývoj HDP za posledních 10 let 36
Graf č. 13: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR 36

Seznam použitých obrázků

Obrázek č. 1: Proces strategického řízení 10
Obrázek č. 2: Porterův model 5 sil 14
Obrázek č. 3: Využití SWOT analýzy při uplatnění 4 jednotlivých strategií 20
Obrázek č. 4: Logo firmy 21
Obrázek č. 5: 7 hlavních sekcí Škoda Auto 25
Obrázek č. 6: Organizační struktura sekce výroby metalurgického nářadí 26
Obrázek č. 7: Podíl nezaměstnaných osob na počtu obyvatel v okresech ČR k 31. 8. 2019 ... 39
Obrázek č. 8: Koncept modelu Škoda Vision X 42
Obrázek č. 9: Koncept modelu Škoda Vision iV 42
Obrázek č. 10: Koncept modelu Škoda Vision RS 43
Obrázek č. 11: Mapa pokrytí dobíjecích stanic v České republice 47
Obrázek č. 12: Jedna z dobíjecích stanic v Mladé Boleslavi 48

Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1: Možné hodnocení zdrojů pro konkurenční výhodu 18
Tabulka č. 2: Členění automobilového průmyslu dle databáze CZ - NACE 22
Tabulka č. 3: Metoda MAP – Politické faktory 32
Tabulka č. 4: Metoda MAP – Ekonomické faktory 37
Tabulka č. 5: Metoda MAP – Sociální a demografické faktory 40
Tabulka č. 6: Metoda MAP – Technické a technologické faktory 44
Tabulka č. 7: Metoda MAP – Environmentální faktory 45

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výrobní závody Škoda Auto a její produktové řady 65
Příloha č. 2: Země, do kterých Škoda Auto vyváží 67
Příloha č. 3: Sponzorské aktivity Škoda Auto 67
Příloha č. 4: Počet vyrobených automobilů a zaměstnanců za posledních 8 let 69

Přílohy

Příloha č. 1: Výrobní závody Škoda Auto a její produktové řady

Zde uvádím pro lepší přehled, kde po světě má Škoda Auto své výrobní závody a jaké produktové řady v nich vyrábí:

- Bratislava (Slovensko) – Citigo.
- Osnabruck (Německo) – Karoq.
- Kaluga a Nižnij Novgorod (Rusko) – Rapid, Octavia, Kodiaq.
- Indie – Rapid, Octavia, Kodiaq, Superb.
- Čína – Fabia, Rapid, Octavia, Kamiq, Karoq, Kodiaq, Superb.
- Kazachstán – Rapid, Octavia, Kodiaq, Superb.
- Alžírsko – Fabia, Rapid, Octavia.
- Ukrajina – Fabia, Rapid, Octavia, Karoq, Kodiaq, Superb (Škoda Auto, 2019a).

Obrázek č. 13: Škoda Citigo



Zdroj: *Zažijte město jinak Citigo 3D.* (2019). [obrázek]. [vid. 2019-06-05]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/modely/citigo/citigo-3d

Obrázek č. 14: Škoda Karoq



Zdroj: *Vůz připravený na všechno Karoq Scout.* (2019). [obrázek]. [vid. 2019-06-05]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/modely/karoq/karoq-scout

Obrázek č. 15: Škoda Rapid



Zdroj: *Budou vás kvůli tomu vozu milovat Rapid.* (2019). [obrázek]. [vid. 2019-06-05]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/modely/rapid/rapid

Obrázek č. 16: Škoda Octavia



Zdroj: *Třída sama pro sebe Octavia.* (2019). [obrázek]. [vid. 2019-06-05]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/modely/octavia/octavia

Obrázek č. 17: Škoda Kodiaq



Zdroj: *Určete tempo Kodiaq RS.* (2019). [obrázek]. [vid. 2019-06-05]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/modely/kodiaq/kodiaq-rs

Obrázek č. 18: Škoda Superb



Zdroj: *Cestuj stylově. Cestuj pohodlně. Superb.* (2019). [obrázek]. [vid. 2019-06-05]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/modely/superb/superb

Obrázek č. 19: Škoda Kamiq



Zdroj: *Když víte, co vám sedí Kamiq.* (2019). [obrázek]. [vid. 2019-06-05]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/modely/kamiq/kamiq

Obrázek č. 20: Škoda Fabia



Zdroj: *Rodinná velikost. Fabia Combi.* (2019). [obrázek]. [vid. 2019-06-05]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/modely/nova-fabia/nova-fabia-combi

Obrázek č. 21: Škoda Scala



Zdroj: *Odvaha vás žene kupředu Scala.* (2019). [obrázek]. [vid. 2019-06-05]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/modely/scala/scala

Nejnovějším produktem je Škoda Scala, která byla uvedena na trh teprve na začátku letošního roku. Zatím se nevyrábí nikde ve světě, ale jen v Mladé Boleslavi, kde se mimo jiné ještě vyrábí Octavia, Fabia a Karoq. V dalších závodech v ČR – Kvasiny se zabývají výrobou Škody Kodiaq a Superbem a ve Vrchlabí je výroba převodovek.

Příloha č. 2: Země, do kterých Škoda Auto vyváží

Škoda Auto je významným exportérem České republiky. Faktem je, že již po dvacáté čtvrté se stala v soutěži „Exportérem roku". V roce 2017 vyvezla produkty za 366 miliard korun a zaujímá tak 7 % z celkového exportu České republiky. Nejvíce se však trh soustřeďuje v Číně, Německu, Velké Británii, Polsku a Rusku. Kromě těchto zemí a výše zmíněné Velké Británie vyváží Škoda Auto produkty do následujících zemí:

- Evropa – Maďarsko, Rakousko, Polsko, Slovensko. Slovinsko, Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Irsko, Island, Itálie, Kanárské ostrovy, Kypr, Lucembursko, Malta, Nizozemí, Norsko, Německo, Portugalsko, Velká Británie, Řecko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Rumunsko, Chorvatsko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Srbsko a Černá Hora, Makedonie, Albánie, Bělorusko, Moldavsko, Ukrajina, Litva.
- Asie – Rusko, Kazachstán, Alžírsko, Turecko, Jordánsko, Jemen, Palestina, Sýrie, Bahrajn, Izrael, Omán, Katar, Kuvajt, Spojené arabské emiráty, Thajsko, Mongolsko, Čína, Indie, Nepál.
- Afrika – Egypt, Irák, Lybie, Maroko, Súdán, Nigerie, Kamerun, Pobřeží Slonoviny
- Austrálie, Nový Zéland.
- Střední Amerika – Ekvádor, Kolumbie, Chile, Kostarika, Paraguay, Arménie, Gruzie (Škoda Auto, 2018).

Příloha č. 3: Sponzorské aktivity Škoda Auto

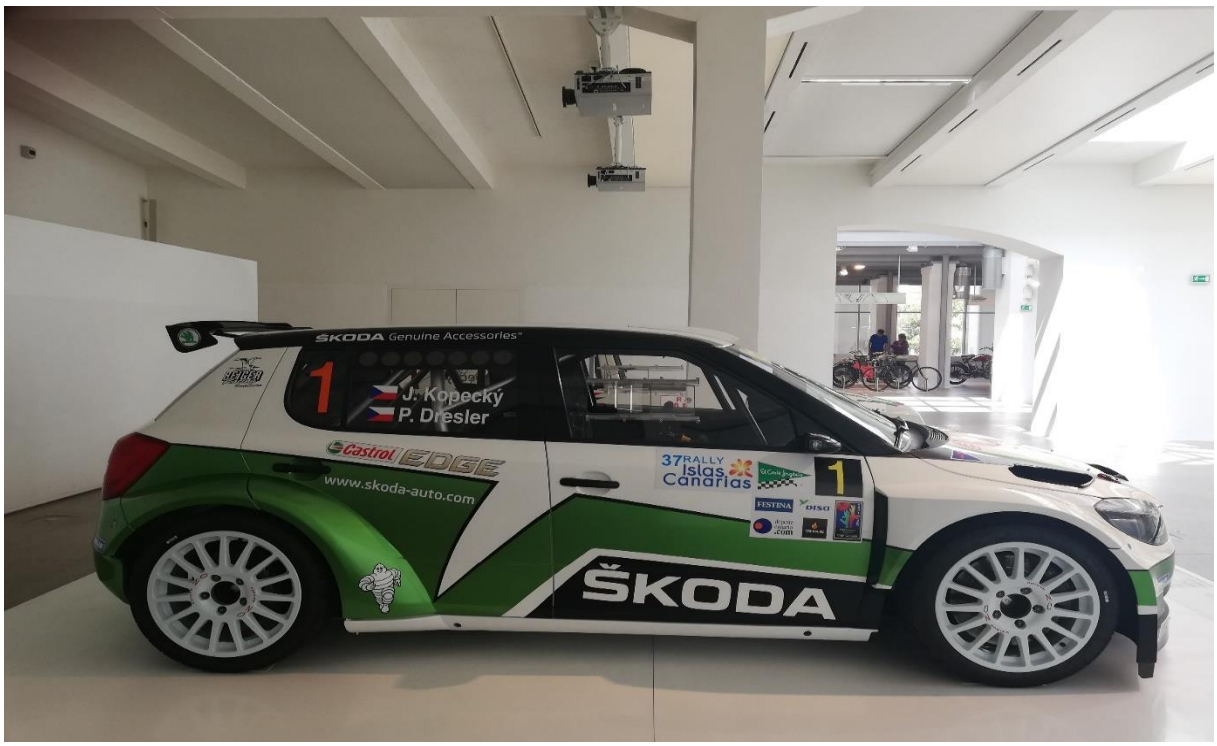
Sponzoring je důležitým aspektem strategie Škoda Auto. Mezi hlavní sponzorství patří:

- MS v hokeji (1993 – současnost)
  Jedná se o nejdelší sponzorství v historii sportovních mistrovství světa uvedené v Guinessově knize rekordů.
- Hokejový klub BK Mladá Boleslav.
- Fotbalový klub FK Mladá Boleslav (2003 – současnost).
- Český olympijský tým a výbor.
- Tipsport extraliga.
- Cirque du Soleil (2017 – současnost)
  Škoda Auto se chtěla zaměřit na emoce, a tak si vybrala tento umělecký soubor.
- Česká filharmonie.
- Národní divadlo.
- Národní technické muzeum.
- Národní muzeum.
- Mezinárodní filmový festival pro děti a mládež ve Zlíně.
- Městské divadlo v Mladé Boleslavi.
- Divadlo F. X. Šaldy v Liberci.
- „Zdravotní klauni" v nemocnicích.

- Centrum Paraple pro pomoc handicapovaným.
- Paralympijský výbor.
- Tour de France (2004 – prozatím 2023) (ČTK, 2019b).
- Humanitní organizace jako Adra, Člověk v tísni, Naše dítě, Český výbor UNICEF.
- Postavená dětská dopravní hřiště (2007 – současnost), např. v Mladé Boleslavi, Jičíně, Náchodě, Častalovicích a v Rychnově nad Kněžnou.
- Program „Za každý prodaný vůz jeden strom“ (viz kapitola Enviromentální faktory)
- Rally Bohemia (1974 – současnost).

  Škoda Auto stála u samotného vzniku motoristického závodu Rally Bohemia. I přestože je trať dlouhá 680 km, start, cíl i samotné ředitelství se soustřeďují ve městě automobilů. Škoda má i svůj vlastní tým Škoda Motorsport, pod kterým se mimo jiné účastní i český tým – Patrik Dresler a Jan Kopecký, kteří mají za sebou již několik úspěchů. Na obrázku č. 15 je vyobrazen závodní automobil, se kterým soutěžil již zmiňovaný Dresler a Kopecký a jenž je v současné době umístěn v mladoboleslavském muzeu Škoda Auto.
- A mnoho dalších sponzorství (Škoda Auto, 2019b; STK, 2019).

Obrázek č. 22: Závodní automobil umístěný v muzeu Škoda Auto



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 23: Další ze závodních automobilů v muzeu Škoda Auto



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4: Počet vyrobených automobilů a zaměstnanců za posledních 8 let

Rok	Roční výroba automobilů	Počet zaměstnanců
2011	909 751	24 177
2012	962 174	23 978
2013	963 582	23 689
2014	1 049 046	23 748
2015	1 036 983	24 567
2016	1 152 308	27 462
2017	1 232 042	31 626
2018	1 285 269	33 696

Zdroj: Vacek, Nachtmann, Velebný, & Kodym, 2019