

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

ŠKODA AUTO a.s.

Strategie vybraného podniku
Management

V Brně

2019

Kristýna Lesáková (33,3 %)

Tomáš Šmerda (33,4 %)

Jan maděra (33,3 %)

Obsah

1. Úvod	3
2. Cíl práce	3
3. Metodika	3
4. Analytická část	3
4.1 Analýza vnějšího prostředí	3
4.1.1 Analýza makroprostředí (PESTE analýza)	3
4.1.2 Analýza odvětvového prostředí (Analýza 5-ti sil podle Portera)	6
4.1.3 Shrnutí faktorů vnějšího prostředí	7
4.1.4 Tabulka identifikace faktorů	7
4.1.5 Matice priorit	8
4.2 Analýza vnitřního prostředí	8
4.2.1 Analýza interních faktorů (marketingový mix 7P)	8
4.2.2 Shrnutí faktorů vnitřního prostředí	9
5. SWOT Analýza	10
5.1 SWOT matice (rozbor)	10
5.1.1 MAXI-MAXI strategie	10
5.1.2 MINI-MAXI strategie	10
5.1.3 MAXI-MINI strategie	10
5.1.4 MINI-MINI strategie	11
5.2 SMART analýza	11
6. Závěr	11
7. Zdroje informací	12

1. Úvod

ŠKODA AUTO a.s. je největší výrobce automobilů v České republice. Sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi, kde je i největší výrobní závod, v rámci ČR má dva další výrobní závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Od roku 1991 je součástí koncernu Volkswagen. Dlouhodobě je největší českou firmou podle tržeb, největším českým exportérem a jedním z největších českých zaměstnavatelů.

2. Cíl práce

Cílem práce je zkoumat vnější a vnitřní prostředí firmy ŠKODA a.s. a na základě poznatků sestavit vhodnou strategii pro tuto firmu.

3. Metodika

Součástí zkoumání bude analýza PESTE, neboli analýza, která se zaměřuje na dlouhodobý strategický záměr, dále situační analýza vnějšího prostředí, pomocí Porterova modelu pěti sil a v tabulce shrneme identifikaci faktorů (hrozby a příležitosti). Analýzu vnitřního prostředí provedeme pomocí marketingového mixu 7P a shrneme silné a slabé stránky firmy. Po provedení SWOT analýzy sestavím SMART řešení pro firmu pro blízkou budoucnost.

4. Analytická část

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je složena z faktorů, které se vyskytují mimo daný podnik. Jedná se o faktory v makroprostředí a v odvětvovém prostředí. Toto prostředí má silný vliv na jednotlivé kroky řízení podniku. Velkým tématem k řešení je hlavně konkurence podniku, která ho vede ke zlepšování a růstu jeho služeb a zároveň k řešení svých nedostatků, aby co nejvíce vyhověli svým klientům.

4.1.1 Analýza makroprostředí (PESTE analýza)

Politické a právní faktory

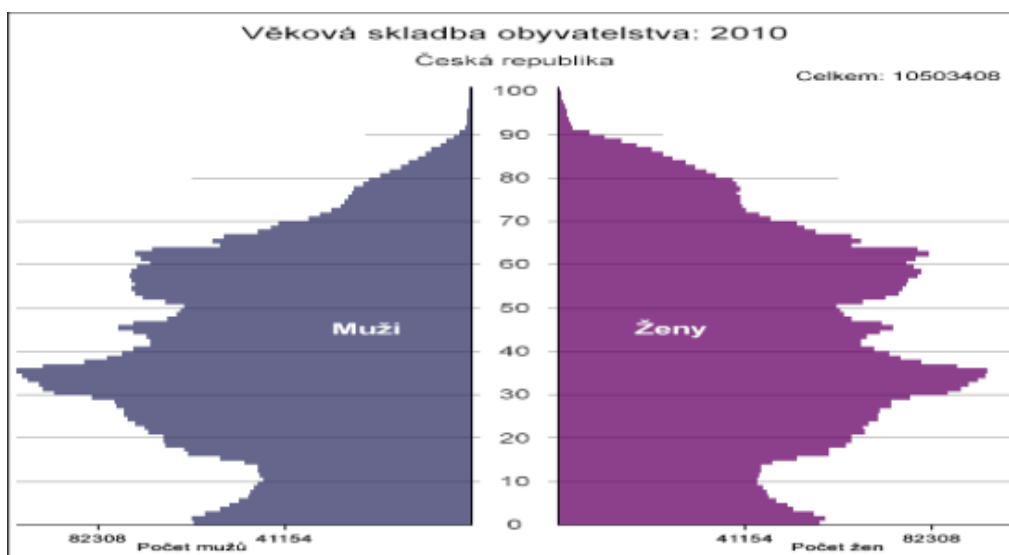
- Škoda Auto je akciová společnost a jako taková je povinná dodržovat zákony a legislativní předpisy stanovené Českou republikou. Od 1. května 2004, kdy ČR vstoupila do Evropské Unie, musí firma dodržovat předpisy stanovené v legislativě EU
- Společnost Škoda Auto a.s. je samozřejmě povinna dodržovat a respektovat veškeré zákony ČR a jiné právní předpisy v platném znění, dále evropské normy, ale také např. ISO 14001 tedy mezinárodní normu o ochraně životního prostředí.

Ekonomické faktory

- I když tyto faktory společnost může jen stěží ovlivnit. Je potřeba je sledovat a snažit se vyhnout negativním vlivům, které mohou vzniknout a naopak se snažit využít případné možnosti. Automobilový trh v posledních letech zažíval relativně velký rozkvět a Škodě se velmi dařilo. Do budoucna se předpovídá u spotřebitelů útlum při nákupu vozů.

Sociální, demografické a kulturní faktory

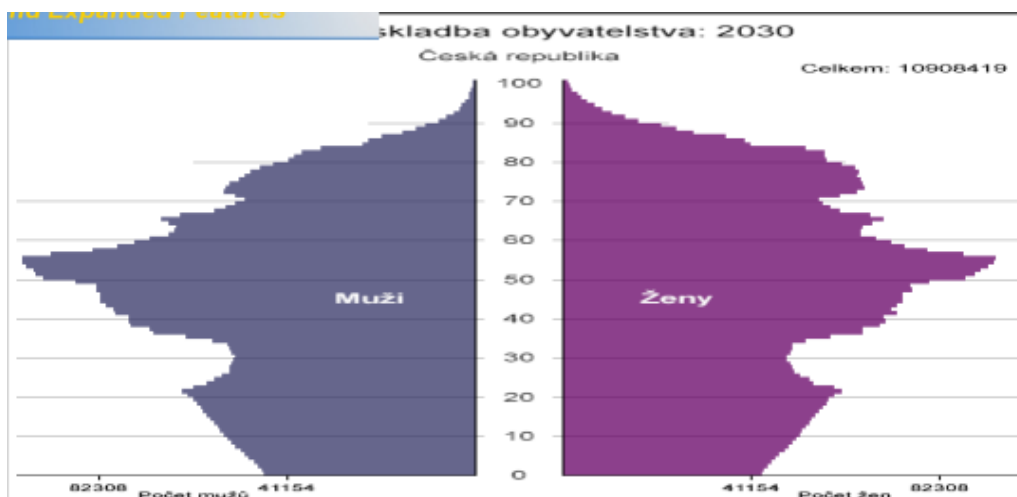
- Jako velký kulturní faktor, který má pro spotřebitele vysokou hodnotu je zcela jistě fakt, že se jedná o českou společnost a tradice společnosti tomu napomáhá. Mezi sociální faktory ovlivňující automobilový průmysl patří věková struktura obyvatelstva a životní úroveň. Níže jsou vidět dva věkové stromy.



Graf 1 Věkový strom pro obyvatelstvo ČR v roce 2010

Z obrázku je vidět, že v roce 2010 nejvíce dominovala mužská věková skupina od 30 do 35 let. Tento fakt napovídá tomu, že automobilový průmysl v České republice měl hodně velký počet potenciálních spotřebitelů.

Dále je uveden obrázek, který ukazuje předpokládanou věkovou strukturu ČR pro rok 2030



Graf 2 Věkový strom pro obyvatelstvo ČR v roce 2030

V roce 2010 bylo nejvíce obyvatel ve stáří od 30 do 35 let. Předpokládaná věková struktura v roce 2030 bude logicky stárnout. To povede k tomu, že nejvíce obyvatel bude ve věkovém rozmezí 50 až 55 let. A naopak lidí od 30 do 35 let bude v republice nejméně. Tento jev stárnutí obyvatelstva může mít neblahý vliv na místní automobilový průmysl I tento důvod může vést ke stále se rozšiřující působnosti společnosti po celém světě.

Technické a technologické faktory

- Na technologický vývoj a na nové trendy je nutné se zaměřovat, aby společnost držela krok se stále se rozvíjícím trhem a také s konkurencí. Nejprogresivnějším technickým vývojem jsou dnes automobily poháněné hybridním (spalovací motor s podpurným elektromotorem) nebo kompletně elektrickým motorem. Touto problematikou se Škodovka velmi aktivně zabývá a napomáhá tak vývoji automobilů bez emisí a tím pádem šetří životní prostředí. Díky koncernu s VW je Škoda členem skupiny automobilek, které mezi sebou spolupracují a vytvářejí nové technologie. Jedná se o nové úspornější motory, podvozky a mnoho dalších prvků. Výzkum a vývoj nových technologií si žádá mnoho peněžních prostředků, ale v budoucnu společnosti zmenší náklady na výrobu, umožní výrobu více vozů a zvýší se počet prodaných aut.

Ekologické faktory

- Škoda Auto se řídí platnou legislativou ČR. Od února 2005 například vstoupila v platnost novela zákona O odpadech. Ta ukládá výrobci povinnost, aby zajistil majiteli bezplatnou likvidaci jeho automobilu. Novela se vztahuje na vozidla vyrobená po 1.7.2002 a od 1.1.2007 pak i na všechny automobily nehledě na jejich stáří.
- Další povinností, jež ze zákona vyplývá je i zajištění zpětného odběru dovážených výrobků, které následně Škoda Auto dodává na trh. Může se jednat například o pneumatiky či autobaterie.
- O tom, že Škodovka dbá na šetrnost k životnímu prostředí svědčí i investice do nových technologií, ekologičtější výroby a především získání certifikátu environmentálního řízení dle normy ISO 14001:2004.
- Další krok k ekologičtější výrobě je produkce úspornějších motorů s nízkou hodnotou 120g CO₂/km u nové Fabie 1,4TDI, což je mnohem méně než-li závazek k Evropské unii 140g CO₂/km pro následující roky.

4.1.2 Analýza odvětvového prostředí (Analýza 5-ti sil podle Portera)

Současná konkurence v odvětví

- *Volkswagen Group*
 - Německá automobilka založená v roce 1937. Momentálně jsou vozy Volkswagen častým konkurentem při srovnávání modelů aut se značkou ŠKODA. Hlavní výhodou ŠKODY nad touto značkou prozatím zůstává kombinace levné práce a kvalitní německé technologie u svých vozů a právě tuto výhodu si musí značka udržet.
- *Kia Motors Corporation*
 - Značka pocházející z Jižní Koreje založena roku 1944. Tato značka minulý rok předvedla nový vůz, který jako jeden z mála dokáže svoji kvalitou konkurovat nejsilnějšímu modelu Škody a tím je Škoda Octavia. Prozatím ale Kia nemá více vozů, které by mohli značku ohrožovat, narozdíl od škody, která má mnoho dalších úspěšných modelů.
- *Renault S.A*
 - Francouzská značka založena roku 1898 vyrábějící i nákladní automobily, traktory a autobusy. I tato značka se snažila představit vůz konkurující škoda Octavia. Značka Renault se nemůže chválit dobrou pověstí ohledně kvality svých vozů, která je vede do nižších cen za automobily. Konkurence pro ŠKODU je tedy hlavně cena, která bude rozhodovacím faktorem u velké části odběratelů, který nedávají tak vysoký důraz na kvalitu.

Nově vstupující konkurence - bariéry vstupu

- Firmě, která by mohla konkurovat ŠKODA a.s. by chyběla hlavně tradice značky, kterou škoda budovala již několik let a proto jsou jejich výrobky minimálně v ČR tak žádané. Museli by vynaložit mnoho prostředků, aby se dostali do podvědomí a mohli konkurovat.

Dodavatelé

- Vyjednávací síla dodavatelů ŠKODA není tak velká, jelikož pro tuto firmu dodává velké množství nejrůznějších dodavatelů.

Kupující

- V dnešní době je na trhu velké množství značek, ke kterým může majitel značky škoda přejít, pokud mu ŠKODA nebude vyhovovat, proto se firma musí snažit o udržení ceny a kvality s konkurenty, aby byli schopni si odběratele udržet.

Substituty

- Substituty automobilů jsou dnes hlavně prostředky hromadné dopravy, jako tramvaje, dálkové autobusy, lodě a letadla. Další kategorií jsou prostředky nemotorové, jako osobní kola a koloběžky. Nakonec tu máme menší motorové prostředky, jako motorky nebo nynější trend elektrokoloběžky, které momentálně mají velký růst na trhu. Automobily přesto disponují hlavně pohodlnou přepravou, která není omezena termíny ani množstvím zavazadel či osobním prostorem, který cestující potřebuje. Hlavní hrozba substitutů je nyní rostoucí cena za pohonné hmoty a snižující se ekonomická úroveň obyvatel. To v budoucnosti může znamenat nárůst využívání nízkonákladových dopravních prostředků před osobními automobily.

4.1.3 Shrnutí faktorů vnějšího prostředí

Faktory vnějšího prostředí	
Příležitosti	Hrozby
Oslovení nových zákazníků	Konkurence na trhu
Růst ekologického vlivu na společnost, který zahrnuje i emisní normy a růst trhu s elektromobily	Příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou a jejich technické inovace výrobků
Inovace stávajících produktů	Tržní bariéry
Nové metody reklamy a propagace	Rozmach hromadné dopravy
Rostoucí poptávka po automobilech	Rozšíření tras dálkové hromadné dopravy

4.1.4 Tabulka identifikace faktorů

	Pravděpodobnost výskytu a vlivu						
	O/T	Současnost		Blízká budoucnost		Vzdálená budoucnost	
		Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv
1. Rozmach hromadné dopravy	T	3	2	3	3	3	2
2. Velký vliv sociálních médií na společnost	O	3	3	3	2	3	2
3. Trend životní prostředí	O	3	3	3	3	3	3
4. Velká konkurence	T	3	3	3	3	3	3
5. Tradice značky	O	2	2	1	2	1	2
6. Ceny konkurence	T	3	2	2	2	2	2
7. Rostoucí poptávka po automobilech	O	2	2	2	2	3	3
8. Tržní bariéry	T	2	2	2	2	1	1
9. Rozšíření tras dálkové hromadné dopravy	T	3	3	3	2	2	2
10. Nové metody reklamy a propagace	O	3	3	2	2	2	2

4.1.5 Matice priorit

Příležitosti	Vliv			
		Vysoký	Střední	Nízký
Výskyt	Vysoký	2.,3.,10.		
	Střední		5.,7.	
	Nízký			

Hrozby	Vliv			
		Vysoký	Střední	Nízký
Výskyt	Vysoký	4.,9.	1.,6.	
	Střední		8.	
	Nízký			

4.2 Analýza vnitřního prostředí

4.2.1 Analýza interních faktorů (marketingový mix 7P)

Product → Firma má rozsáhlou nabídku od osobních vozidel až po vozidla nákladní, ale i například letecké motory. Škoda se může pyšnit titulem největší automobilky v ČR, dostává se ale i do celosvětového podvědomí, jako výrobce kvalitních vozů, který začíná konkurovat známým zahraničním značkám.

Price → V roce 2011 získala ŠKODA již jedenácté ocenění ve švýcarském *Auto Illustrierte* pro nejlepší auta v kategorii cena/kvalita. ŠKODA vyrábí modely převážně luxusního typu. Prostřednictvím modelu Superb však uspokojují i potřeby spodního trhu. Tato cenová strategie pomohla značce být konkurenceschopnější v automobilovém průmyslu a rychleji expandovat do zámoří.

Place → Škoda prodává své vozy prostřednictvím svých obchodních zastoupení do více než 100 zemí. Škoda nabízí možnost online chatování s odborníky na Škodu pomocí webu škoda ve Španělsku. Zároveň firma neustále vylepšuje své stávající showroomy po celém světě, aby poskytla zákazníkům lepší zážitek.

Promotion → Kromě tradičních technik marketingu a digitálních metod používá značka také nekonvenční metody propagace. Sportovní marketing je klíčovou součástí, a proto vidíme jméno firmy spojené například s ledním hokejem, motoristikou či cyklistikou.

People → V roce 2018 měla skupina Škoda Auto přes 30 tisíc zaměstnanců. Škoda nabízí mnoho pracovních pozic v různých pracovních odvětvích jako například management, řízení kvality, ekonomie, právní oddělení, informační technologie a další. Škoda také zároveň umožňuje různé programy pro studenty a absolventy vysokých i středních škol.

Process → Pokud se zákazník rozhodne pro koupi vozu, jedna z variant, jak to uskutečnit je přes škoda dealery a to zdarma, kteří vám koupí vozu sjednají.

Physical evidence → Zákazníci si mohou objednat testovací jízdu a auto si přímo vyzkoušet. Testovací jízdy Škoda poskytuje na jeden nebo i více dní. Pokud jde o prohlídku auta, je k tomu možné využít autosalóny, kde jsou vozy vystavené.

4.2.2 Shrnutí faktorů vnitřního prostředí

Faktory vnitřního prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
Reputace, známá značka, dobrá pověst a jméno firmy	Cena za vozidla
Patenty, jedinečné know-how	Neschopnost expanze na americký trh
Finanční síla firmy	Malé produktové portfolio
Výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu	Výrobní linka je součástí koncernu Volkswagen
Kvalitní produkty	Management změn
Servis i služby	Vysoké náklady, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby

5. SWOT Analýza

		5. Finanční síla firmy 6. Reputace, známá značka, dobrá pověst a jméno firmy	7. Malé produktové portfolio 8. Neschopnost expanze na americký trh
		Silné stránky	Slabé stránky
1. Inovace stávajících produktů 2. Zvýšení spolupráce se středními a vysokými školami	Příležitosti	MAXI-MAXI 1.+5.	MINI-MAXI 2.+7.
3. Příklad konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou a jejich technické inovace výrobků 4. Rozmach konkurentů	Hrozby	MAXI-MINI 4.+6.	MINI-MINI 3.+8.

5.1 SWOT matice (rozbor)

5.1.1 MAXI-MAXI strategie

Firma má dostatečně velkou finanční sílu na to, aby pravidelně inovovala svoje produkty a tím držela krok s konkurencí, nebo dokonce nastavovala nové trendy v automobilovém průmyslu. V budoucnu se firma může více zaměřit na elektromobily a držet se tak trendu vyměňování spalovacích motorů za elektrické.

5.1.2 MINI-MAXI strategie

Pomocí zvýšení spolupráce se středními a vysokými školami by mohl se častěji realizovat studentský projekt, kdy studenti navrhují a sestavují nový model auta. Pokud by tento model byl pozitivně přijat veřejností, mohl by se zahrnout do produktového portfolio.

5.1.3 MAXI-MINI strategie

Automobilový průmysl se v posledních letech značně rozrostl, s tímto rozmachem souvisí i větší počet konkurentů. Škoda však disponuje dobrou reputací, pověstí a silným jménem firmy. Firma by do budoucna měla zachovat svůj přístup cenově dostupných a spolehlivých aut pro zachování své reputace.

5.1.4 MINI-MINI strategie

Firma zatím nemá zájem o expanzi na americký trh, a to i přesto, že je tento trh obrovský a mohlo by se jí tam dařit. Naopak některé firmy však z Ameriky do Evropy exportují. Například některým elektromobilům se Škoda zatím technologicky nemůže rovnat. Škoda by se měla zaměřit na to, aby se takovým produktům mohla rovnat a měla tak pod kontrolou evropský trh, ve kterém má firma své kořeny.

5.2 SMART analýza

Pro SMART analýzu jsme vybrali strategii MINI-MAXI. To znamená zvýšení spolupráce se středními a vysokými školami a s tím spojeno malé produktové portfolio.

(S) Specifický – Předem jasně stanovený plán, pro každou zúčastněnou školu. Každým rokem proběhnout investice do vybraných studentských projektů, které budou později realizovány nebo použity při výrobě.

(M) Měřitelný – Roční investice 100 000 Kč do menších patentů a zhruba 1 000 000 Kč do patentů, které jsou časově i vývojově náročnější. Držet se kroků dle stanovených plánu. Každý rok uspořádat semináře společně se studenty, kde se zhodnotí vybrané modely patentů a vyberou se ty, které budou zařazený do produktového portfolio.

(A) Akceptovatelný – Tento postup je akceptovatelný z důvodu vylepšení nebo rozšíření stávajících produktů právě novými patenty a tím rozšíření portfolio. Díky této možnosti může být také zvýšena poptávka po vozech a jejich modernizacích.

(R) Realizovatelný – Je realizovatelný, protože společnost má vysoké finanční prostředky, které může z části uplatnit právě v tomto ohledu.

(T) Časově rozlišitelný – Celý proces je sice časově velmi náročný, ale bude realizován v průběhu 1 roku.

6. Závěr

Udělali jsme analýzu příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, a dospěli jsme k rozhodnutí využít strategii MINI-MAXI, pro kterou jsme i navrhli řešení. Škoda Auto má sice produktové portfolio téměř na úrovni svých konkurentů, ale díky svým vysokým finančním prostředkům a zároveň možnostem studentských programů může zřídit inovaci týkající se právě produktového portfolio. Navrhli jsme každoroční investice do vybraných studentských projektů, které jsou realizovatelné po všech stránkách a mohou se stát součástí produktového portfolio.

7. Zdroje informací

1. Škoda Auto. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2019 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/%C5%A0koda_Auto
2. ŠKODA AUTO Česká republika [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>
3. ŠKODA AUTO Vysoká škola [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.savs.cz/>
4. Škoda Auto v roce 2018. *Skoda Storyboard* [online]. 2019, 2019 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/rekordni-rok-skoda-v-roce-2018-dodala-zakaznikum-na-celem-svete-celkem-125-milionu-vozu/>