



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analýza konkurenčního prostředí v automobilovém průmyslu  
České republiky

An Analysis of a Competitive Environment in the Automotive  
Industry of the Czech Republic

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Drabina

Jan

2020

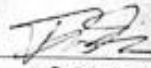
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Drabina	Jméno:	Jan	Osobní číslo:	469429
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Analýza konkurenčního prostředí v automobilovém průmyslu ČR		
Název bakalářské práce anglicky:	An Analysis of a Competitive Environment in the Automotive Industry of the Czech Republic		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem je provést analýzu konkurenčního prostředí pomocí vybraných metod strategické analýzy s důrazem na hodnocení konkurenčního prostředí automobilového průmyslu.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je vymezení příležitostí a hrozeb pro vybrané společnosti.</p> <p>OSNOVA : 1. Úvod; 2. Teoretická část - vymezení analýz pro posouzení konkurenčního prostředí, kritéria vhodná pro posouzení konkurence; 3. Praktická část - charakteristika odvětví, posouzení konkurenčního prostředí pomocí daných metod, syntéza poznatků, doporučení; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). ISBN 978-80-86031-35-4 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. ISBN 978-80-247-4670-8 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. ISBN 978-80-247-4150-5 ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. ISBN 978-80-247-4008-9		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	30.11. 2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30.4. 2020
Platnost zadání bakalářské práce:	30.9. 2021		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27. 03. 2020	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

DRABINA, Jan. Analýza konkurenčního prostředí v automobilovém průmyslu ČR.  
Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze,  
Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15.5.2020

Podpis:



## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové Ph.D. za odborné rady, ochotu a připomínky při vedení mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval společnosti Mercedes-Benz Cars Česká republika s.r.o., která mi umožnila proniknout do prostředí firmy a zorientovat se tak v problematice automobilového průmyslu. Poděkování patří také mé rodině a blízkým za psychickou podporu a důvěru během studia.

## **Abstrakt**

Tato práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí v automobilovém průmyslu České republiky. Popisuje a analyzuje konkurenční prostředí v prémiovém segmentu. Přínosem práce je vymezení příležitostí a hrozeb pro vybrané společnosti. Práce je koncipována na dvě hlavní části, první část je teoretická a vymezuje analýzy a kritéria pro posouzení konkurence. Druhá část je praktická, zabývá se posouzením konkurenčního prostředí pomocí daných metod. Na závěr je provedena syntéza poznatků, na základě které jsou uvedena doporučení pro zkoumané společnosti.

## **Klíčová slova**

Analýza, automobilový průmysl, konkurence, SWOT analýza, PEST analýza, 4C, mikroprostředí, makroprostředí

## **Abstract**

This thesis deals with competitive environment in automobile industry of Czech Republic. It describes and analyses competitive environment in the premium segment. Contribution of this thesis is to formulate opportunities and threats for given companies. The thesis is divided into two main parts, the first part is theoretical knowledge and describes analysis and criteria for assessing the competition. The second part is practical and deals with assessing the competition with given methods. End of the thesis is focused on synthesis of acquired knowledge, on the basis of which I will make recommendations.

## **Key words**

Analysis, Automotive Industry, Competition, SWOT Analysis, PEST Analysis, 4C, Microenvironment, Macroenvironment

# Obsah

Úvod.....	7
1. Vymezení pojmů.....	8
1.1.    Konkurenční prostředí.....	8
1.2.    Konkurence.....	9
1.2.1.    Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.....	9
1.2.2.    Konkurence na straně poptávky.....	9
1.2.3.    Konkurence na straně nabídky.....	10
1.3.    Konkurenceschopnost.....	12
1.4.    Konkurenční výhoda.....	13
1.4.1.    Definice konkurenční výhody.....	13
1.4.2.    Odvětví dle konkurenční výhody.....	14
1.5.    Strategie a strategické řízení.....	16
1.5.1.    Strategie.....	16
1.5.2.    Strategické řízení podniku.....	17
2. Vybrané metody strategické analýzy.....	18
2.1.    Metody pro analýzu makroprostředí.....	18
2.1.1.    PEST.....	19
2.1.2.    4C.....	19
2.2.    Metody pro analýzu konkurence a trhu.....	20
2.2.1.    Porterův model pěti sil.....	21
2.2.2.    Analýza životního cyklu odvětví.....	22
2.2.3.    Další metody pro analýzu trhu.....	23
2.3.    SWOT.....	23
3. Praktická část.....	26
3.1.    Charakteristika automobilového průmyslu ČR.....	26
3.2.    Trendy v automobilovém průmyslu.....	28
3.2.1.    Průmysl 4.0.....	28
3.2.2.    Konektivita a sdílení.....	28
3.2.3.    Elektrifikace.....	29
3.3.    Představení významných společností na automobilovém trhu.....	30
3.3.1.    Audi.....	30
3.3.2.    BMW.....	30
3.3.3.    Mercedes-Benz.....	31
3.4.    Segmentace značek.....	32
3.5.    Analýza makroprostředí.....	34

3.5.1.	PEST .....	34
3.5.2.	Metoda „4 C“ .....	41
3.6.	Analýza konkurence.....	43
3.6.1.	Porterův model pěti sil.....	43
3.6.2.	Analýza životního cyklu odvětví .....	49
3.6.3.	Počet registrovaných automobilů a podíl na trhu.....	50
3.7.	SWOT pro Mercedes-Benz Cars Česká republika s.r.o.....	55
	Závěr.....	58
	Seznam použité literatury.....	59
	Seznam obrázků .....	64
	Seznam tabulek.....	65
	Seznam grafů.....	66

# Úvod

V dnešní době jde vývoj kupředu vysokou rychlostí. Tento pokrok se týká každého z nás, ale zejména také společností, které musí neustále vyvíjet nové produkty, stanovovat nové strategie a bojovat o pozici na trhu. Nejinak tomu je i v automobilovém průmyslu, kde je tento vývoj v posledních letech skokový.

Cílem této práce je provést analýzu konkurenčního prostředí pomocí vybraných metod strategické analýzy s důrazem na hodnocení konkurenčního prostředí automobilového průmyslu v České republice.

Přínosem práce je vymezení příležitostí a hrozeb pro vybrané společnosti, které tvoří prémiový segment. Do skupiny analyzovaných společností patří Audi, BMW a Mercedes-Benz.

Práce je rozdělena na tři hlavní části. První část je teoretická, zaměřuji se zde na vymezení jednotlivých pojmů, kterým je potřeba porozumět ke splnění cíle práce.

Druhou část práce tvoří praktická část, kde charakterizují odvětví automobilového průmyslu v České republice a pomocí vhodných kritérií posuzují konkurenční prostředí. Jednotlivé analýzy jsou koncipovány v logickém pořadí tak, aby na sebe navazovaly a měly požadovanou vypovídající hodnotu. Konec praktické části je věnován syntéze poznatků a doporučením pro jednotlivé společnosti.

Poslední částí je závěr, který shrnuje celou práci.

# 1. Vymezení pojmů

První část této práce se zaměřuje na vymezení jednotlivých pojmů, které jsou nedílnou součástí analýzy konkurenčního prostředí. Pojmy jsou seřazeny dle návaznosti.

## 1.1. Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je jedním ze základních předpokladů pro fungování tržního hospodářství. Jedná se o dynamické prostředí, na kterém působí několik subjektů ve stejný čas.

*„Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.“* (Čichovský, 2002, s.11)

Konkurenční prostředí se neustále mění a vyvíjí, tyto změny jsou způsobeny zejména nízkou konkurenceschopností některých subjektů. V důsledku toho jsou tyto subjekty donuceny z daného prostředí odejít, čímž vzniká prostor pro nové subjekty. Důsledkem těchto změn je vývoj konkurenčního prostředí.

Dle Světlíka (2005, s. 17) je možné konkurenční prostředí dále členit na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí.

1. **Mikroprostředí** – jde o vnitřní prostředí daného subjektu. Lze jej ovlivňovat. Patří sem management subjektu, jeho personál, organizace a firemní prostředí.
2. **Mezoprostředí** – zahrnuje partnerské firmy jako například dodavatele, logistické služby, banky, dále pak konkurenci, veřejnost a zákazníky.
3. **Makroprostředí** – *„zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo může jen velmi obtížně ovlivnit.“* (Jakubíková, 2013) Působením těchto vlivů jsou ovlivněny nejen subjekty, ale i celý trh.



Patří sem vlivy ekonomické, demografické, technologické, přírodní, politické a kulturní. Vlivy jsou tedy zároveň hmotné i nehmotné.

## **1.2. Konkurence**

Konkurence je interakce několika tržních subjektů, které se navzájem ovlivňují a využívají různé metody k dosažení stejných nebo podobných cílů.

Dle Čichovského (2002, s. 13) je konkurence „*otevřenou množinou konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenční prostředí, funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený s vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.*“

### **1.2.1. Konkurence mezi nabídkou a poptávkou**

Jedná se o konkurenci napříč trhem.

*„Výrobci mají zájem prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem. Spotřebitelé chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a za co nejnižší cenu. Tedy jde o protichůdné postoje. Rovnovážený stav je tedy určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. Pro nabídku je např. cena nízká, pro poptávku vysoká – ovšem chtějí-li plnit svoje potřeby, musí se obě strany tomuto bodu přiblížit.“* (Mikoláš, 2005, s. 66)

Výrobci tedy vystupují jako nabízející, kteří chtějí prodat všechny své výrobky s co největším ziskem, což znamená také za co nejvyšší cenu. Kupující vystupují jako poptávající, kteří chtějí naopak nakoupit co nejvíce zboží nebo služeb za co nejnižší cenu. Obě strany tedy musí částečně slevit ze svých nároků a shodnout se na kompromisu, který je posune k rovnovážné ceně.

### **1.2.2. Konkurence na straně poptávky**

*„Je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam této konkurence roste zejména, je-li poptávka vyšší než nabídka. Pak konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny.“* (Mikoláš, 2005, s. 66)

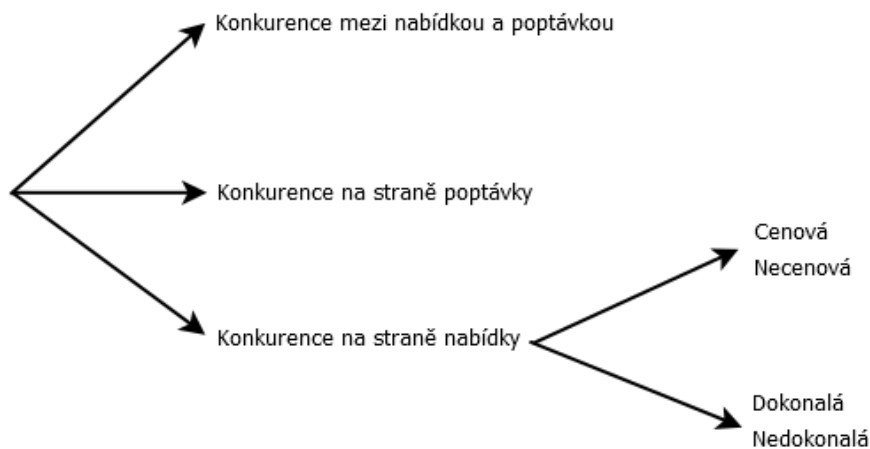
Z výše uvedeného můžeme tedy vyvodit, že jde o určitý druh soupeření mezi kupujícími, přičemž každý z nich chce dosáhnout co největšího užitku. Tento druh konkurence je nejvíce významný, pokud na trhu není dostatek výrobků

a poptávka převyšuje nabídku. Naopak v situaci, kdy je nabídka vyšší než poptávka, tento druh konkurence mezi kupujícími prakticky neexistuje.

### 1.2.3. Konkurence na straně nabídky

*„Každý výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožňují maximalizovat jeho zisk. Dalším cílem je oslabování pozic svých konkurentů (podíl na trhu). Velmi výraznou dynamiku získává konkurence na straně nabídky v případě, kdy nabídka je menší než poptávka. Pak konkurence mezi výrobci vede obvykle k poklesu ceny.“ (Mikoláš, 2005, s. 66)*

Mikroekonomie dělí dále konkurenci na straně nabídky na cenovou nebo necenovou a dokonalou nebo nedokonalou.



Obrázek 1 Dělení konkurence (Vlastní zpracování)

- Cenová konkurence – jejím cílem je zisk většího podílu na trhu a maximalizace příjmů pomocí snižování cen zboží. Cenotvorba je zde využívána jako nástroj konkurenčního boje. Subjekt přistupuje k tomuto druhu konkurenčního boje pokud předpokládá, že ostatní subjekty se nebudou moci jeho ceně přizpůsobit, a tak přiláká nové kupující.
- Necenová konkurence – snaží se nové kupující přilákat jinými metodami, než je cenová konkurence. Dle Mikoláše (2005, s. 67) jde především o metody konkurenčního boje založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku, designu, image apod.
- Dokonalá konkurence – základním předpokladem jsou zcela stejné podmínky pro všechny subjekty. Žádný ze subjektů daného odvětví není schopen jakkoli ovlivnit cenu. Tento druh konkurence v praxi téměř neexistuje, protože by na trhu muselo zároveň fungovat velké množství konkurentů na straně nabídky i na straně poptávky, zároveň by však žádný ze subjektů nemohl mít výrazně silnější postavení než ostatní.
- Nedokonalá konkurence – nejčastější druh konkurence. Jde o trh, na kterém může jeden nebo více subjektů ovlivňovat tržní cenu.

Nedokonalá konkurence se dělí na tři hlavní typy:

**Monopol** – na straně nabídky figuruje pouze jeden subjekt (monopolista), který dodává jeden výrobek všem zákazníkům. Monopolista si tak může určovat cenu a není omezen konkurencí.

**Oligopol** – na straně nabídky figuruje jen několik málo subjektů, které mohou stále poměrně jednoduše ovlivňovat tržní cenu.

**Monopolistická konkurence** – je kombinace prvků dokonalé a nedokonalé konkurence. Mezi její základní předpoklady patří: velký počet firem v odvětví, diferencovaný produkt, abstinence bariér ke vstupu do odvětví. V praxi jde tak o trh s velkým počtem výrobců, jejichž produkty jsou však natolik diferencované, že si mohou sami stanovit jejich cenu.

### 1.3. Konkurenceschopnost

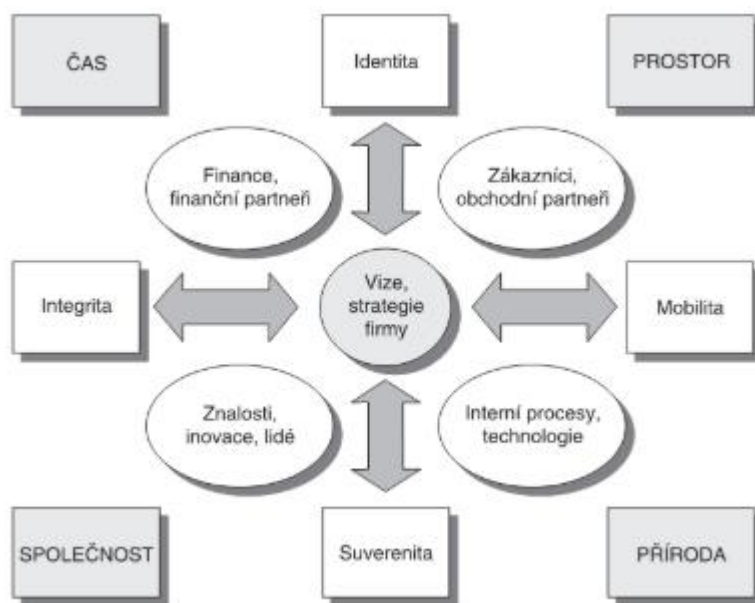
Definice pojmu "konkurenceschopnost" je poměrně složitá vzhledem k obecnosti tohoto výrazu. Dle Skokana (2004, s. 61) je to „*schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti.*“ V národním měřítku se používá jako hlavní ukazatel hrubý domácí produkt (HDP) na obyvatele. Na regionální úrovni je to pak zejména rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a produkční síla (ROA). Tržby nám však neodhalí, jaké je postavení společnosti oproti konkurentům. V tomto případě můžeme použít ukazatel tržního podílu.

*„Celkový tržní podíl je obrat společnosti vyjádřený v procentech celkového obratu trhu. Relativní tržní podíl lze vyjádřit jako tržní podíl ve vztahu k největšímu konkurentovi společnosti. Relativní tržní podíl přes 100 % naznačuje, že společnost má na trhu vedoucí postavení. Relativní tržní podíl přesně 100 % znamená, že se společnost dělí na trhu o vedení. Zvyšování relativního tržního podílu znamená, že společnost získává na úkor svého hlavního konkurenta.“* (Keller, 2007, s. 158)

Pokud bychom pojem „konkurenceschopnost“ chápali v absolutním smyslu, tak dle Viturky (2010, s. 133) „*lze za konkurenceschopnou firmu považovat každou firmu působící na trhu, která dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků ve svém podnikání.*“

*„Ve svém relativním smyslu se pak konkurenceschopnost firmy odvozuje z její pozice vůči dalším firmám. Z dlouhodobého pohledu lze pak za základní sjednocující kritérium považovat dobu působení firmy na trhu, neboť nekonkurenceschopné firmy jsou z něho postupně vytlačeny. Jinými slovy konkurenceschopné jsou pouze ty firmy, které se dokážou trvale přizpůsobovat měnícímu se tržnímu prostředí.“* (Viturka, 2010, s. 133)

V roce 2005 vznikl model IDINMOSU, který sestavil Zdeněk Mikoláš. Tento model respektuje moderní trendy podnikové ekonomiky. Konkurenční síla se zde zobrazuje nejen ve finančním zdraví firmy, ale staví také na identitě, integritě, suverenitě a mobilitě společnosti. Dle Mikoláše (2011, s. 219) je „konkurenční síla podniku determinována mírou moci (syntézou identity, integrity a suverenity) a mírou mobility firmy (produktivního systému).“ Mobilita firmy v podstatě udává, jak rychle je firma schopná reagovat na změny a přizpůsobit se jim.



Obrázek 2 Schéma konkurenceschopnosti - model IDINMOSU (Mikoláš Zdeněk, 2005, s. 85)

## 1.4. Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu můžeme chápat jako schopnost firmy vykonávat určitou věc způsobem nebo způsoby, které jejich konkurence nedokáže. Ideálně by konkurenční výhoda měla být udržitelná (Porter, 1993, s. 19) to ovšem často není možné, proto jde v nejlepším případě o výhodu využitelnou, která může společnosti posloužit jako odrazový můstek k dosažení dalších výhod.

### 1.4.1. Definice konkurenční výhody

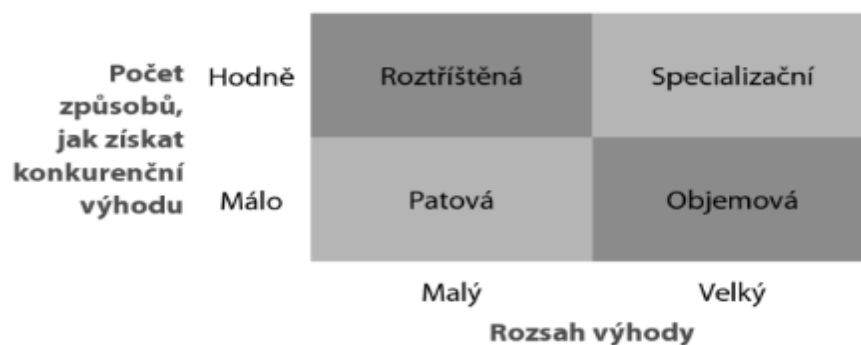
„Výhoda oproti konkurenci, získaná nabídkou vyšší hodnoty pro spotřebitele, buď prostřednictvím nižších cen, nebo vyššího užitku, který odůvodní vyšší ceny.“ (Kotler, 2007, s. 490)

Z uvedené definice vyplývá, že pro získání a udržení zákazníků je esenciální, aby podnik dokonale porozuměl potřebám svých zákazníků a znal nákupní procesy lépe než konkurence. Konkurenční výhoda také dává možnost uspět v konkurenčním prostředí mezi jinými subjekty.

*„Úspěšné podniky nečekají, až změny nastanou, ale svým aktivním přístupem změny sami vytvářejí. Jsou-li úspěšné i v další aktivitě, získávají výhodu prvního kroku a své konkurenty staví do pozice následovatelů.“* (Zuzák, 2005, s. 25)

### 1.4.2. Odvětví dle konkurenční výhody

Dle Kotlera (2007, s. 491) „Boston Consulting Group rozeznává podle množství a rozsahu konkurenčních výhod čtyři typy odvětví.“



Obrázek 3 BCG Matrix (Kotler, 2007, s.491)

- Objemová odvětví – existuje zde několik velkých výhod. Do této kategorie patří například automobilové společnosti nebo aerolinky. V těchto odvětvích se výše zisku odvíjí od podílu na trhu dané firmy. V důsledku toho většina menších automobilových společností prodělává, zatímco velké společnosti mohou tvořit globální aliance, a tak si ještě více zvyšovat podíl na trhu. V prémiovém segmentu automobilového průmyslu jsou těmito lídry společnosti Mercedes-Benz a BMW.
- Patová odvětví – vyrábějí komodity. K získání konkurenční výhody je zde pouze málo příležitostí. Jednotlivé výhody jsou malé a existuje málo způsobů, jak jich dosáhnout. Patří sem například ocelářský, chemický

nebo oděvní průmysl, kde je těžké diferencovat produkt nebo výrazně snížit náklady a získávat tak konkurenční výhodu.

- Roztříštěná odvětví – mnoho příležitostí k diferenciaci, které jsou však malé. Můžeme sem zahrnout softwarové firmy, služby nebo restaurace. V tomto odvětví je rozšiřování nákladné a není tak výhodné, jako například odlišení se od konkurence, které může nalákat nové spotřebitele.
- Specializovaná odvětví – nabízejí firmám dobré podmínky k tvorbě velkých konkurenčních výhod, ať již zvětšením tržního podílu nebo diferenciací produktů. Mezi specializované odvětví patří například farmacie, biomedicína a jiné. (bstrategihub.com – BCG matrix)
- Atomizovaná odvětví – toto konkurenční prostředí charakterizuje nízká úroveň vstupních bariér a malá diferenciací výrobků.
- Konsolidovaná odvětví – pro toto prostředí je typický malý počet firem, které ale mají velký podíl na trhu, popřípadě může jít i o monopol. Existují zde vstupní bariéry a produkty mohou být diferenciované i homogenní. Akce jednoho podniku zde ovlivňují chování ostatních konkurentů.

## 1.5. Strategie a strategické řízení

Tvorba strategie je klíčovým procesem řízení firmy.

### 1.5.1. Strategie

*„Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle. Má-li podnik například za cíl zvýšení objemu zisku, potom tohoto cíle může za určitých podmínek dosáhnout různými postupy, způsoby – zvýšením nabídky zboží, zvýšením ceny, snížením nákladů, přechodem na výnosnější trh. Jinak řečeno, v daném případě lze cíl zvýšení objemu zisku dosáhnout využitím různých strategií. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.“* (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 8)

Strategie se výrazně promítá v krátkodobém i dlouhodobém chování společnosti. V krátkodobém období je odrazem strategie zejména prosperita dané společnosti, v dlouhodobém vývoji je to růst hodnoty dané organizace.

Ani precizní formulace strategie však nemusí stačit k dlouhodobému růstu, úspěšná strategie musí být flexibilní, inovativní a také musí být připravena na dopady jednotlivých rizik. Jde tedy o nástroj, který pokud je použit správně, může firmě přinést pozitivní výsledky a zlepšovat její pozici na trhu.

*„Kvalitně zpracovaná strategie a její implementace je výsledkem souboru klíčových rozhodnutí strategické povahy, jejichž cílem je efektivně alokovat zdroje a zajistit firemní prosperitu v náročném konkurenčním prostředí.“* (Fotr, 2012, s. 15)

*„Strategický podnikový úspěch je postaven na dvou základních podmínkách – na formulaci lepší strategie, než mají konkurenti, a na její úspěšné realizaci. Obě podmínky musí být současně splněny.“* (Zuzák, 2011, s. 60)



## **1.5.2. Strategické řízení podniku**

*„Strategické řízení je souhrnem aktivit, které sestávají z výzkumu tržních podmínek, přání a potřeb zákazníků, identifikace silných a slabých stránek, specifikace sociálního, politického, legislativního prostředí, dále ze zhodnocení disponibilních zdrojů, kdy všechny tyto faktory mohou vytvářet příležitosti a hrozby pro podnik. Na základě těchto aktivit potom strategické řízení formuje dlouhodobé záměry pro fungování organizace.“* (Váchal, 2013, s. 414)

Dle Hanzelkové (2013, s. 159) lze strategické řízení souhrnně popsat jako *„strategické řízení, uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje firmy, na udržování souladu mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji (včetně lidských) a rovněž na soulad mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Hlavním úkolem strategického řízení je vytyčování strategií a kontrola průběhu jejich realizace.“*

## 2. Vybrané metody strategické analýzy

Strategickou analýzu lze dle Jakubíkové (2013, s. 95) definovat jako „komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy.“

Strategická analýza tedy musí poskytovat podstatné a relevantní informace, které ovlivňují fungování podniku. Pokud by tomu tak nebylo, tak by strategické návrhy a opatření určily firmě jiný směr, než je žádoucí.

### 2.1. Metody pro analýzu makroprostředí

Analýza makroprostředí zahrnuje vnější prostředí firmy, které je z jejího pohledu jen velmi těžko ovlivnitelné. Vlivů makroprostředí najdeme mnoho, mezi základní patří vlivy politické, legislativní, demografické, přírodní, ekonomické, sociální, geografické, technologické, inovační a jiné.

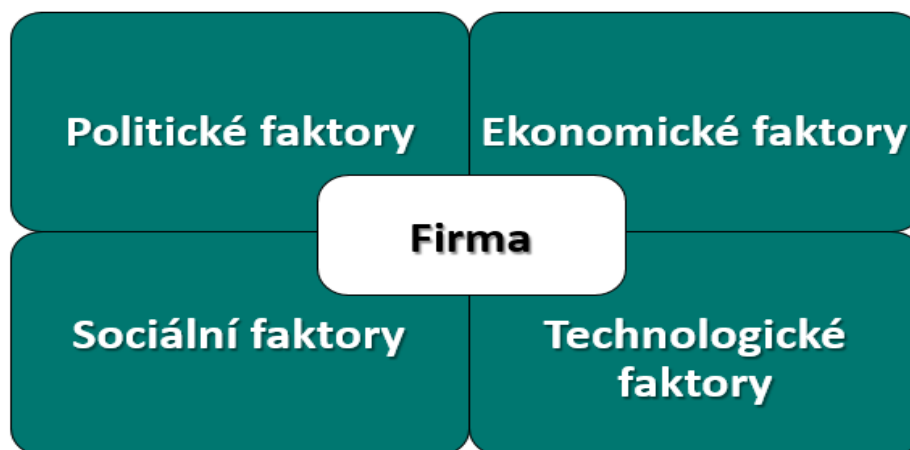
Při těchto analýzách je důležité postupovat od globálního makroprostředí směrem k lokálnímu makroprostředí.

- Politické faktory – patří sem politická stabilita a stabilita vlády, vliv politických stran, fiskální a sociální politika
- Ekonomické faktory – patří sem vývoj HDP, stav platební bilance státu, úrokové sazby a měnové kurzy, míra inflace popř. deflace, životní minimum, kupní síla a fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, konjunktúra, oživení)
- Sociální faktory – sociální stratifikace společnosti, vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání, mobilita, příjmy a jiné
- Technologické faktory – rychlost technologických změn, technologie výrobní, skladovací, dopravní, informační a jiné

### 2.1.1. PEST

PEST analýza je velmi užitečným nástrojem k pochopení růstu či poklesu trhu a tím také k určení tržního potenciálu. Jde o jednoduchou analýzu, jejíž výstupy zadáváme do SWOT analýzy.

PEST je zkratka pro „*politické, ekonomické, sociální a technologické*“ faktory, což znamená, že jde o makroekonomickou analýzu.



Obrázek 4 PEST (Vlastní zpracování)

Používá se zejména ve strategickém řízení, tedy při implementaci dlouhodobých strategií a projektů. Jednotlivé prvky této analýzy by proto měly obsahovat podstatná fakta týkající se implementace, čímž se zvýší její přesnost i vypovídající hodnota.

### 2.1.2. 4C

Metoda 4C je jednou z metod situační analýzy. Do metody zahrnujeme čtyři hlavní faktory a to zákazník (Customer), specifika země (Country), náklady (Cost) a konkurence (Competitors).

- **Customer** – zaměření zejména na požadavky zákazníků a marketingové strategie.
- **Country** – specifika obchodní politiky dané země a její standardy.
- **Cost** – zkoumají se hlavně náklady na vývoj a výnosy z rozsahu, řadíme sem ale také například náklady na dopravu.
- **Competitors** – zaměřuje se na globální i lokální konkurenci, v našem případě jde hlavně o globální konkurenci.

## **2.2. Metody pro analýzu konkurence a trhu**

Metody pro analýzu konkurence jsou používány k identifikaci klíčových konkurentů. Zaměřují se zejména na konkurenty přímé, neměly by ovšem opomínat ani konkurenty nepřímé nebo potenciální. Vymezují klíčové konkurenty pro danou firmu a zároveň určují její konkurenční profil. Díky těmto analýzám je firma schopna definovat své funkční strategie, mezi které patří například finanční strategie, výrobní strategie, marketingová strategie a další.

Cílem analýzy konkurence je vytvoření přehledu všech konkurentů, jejich silné a slabé stránky a neustálá aktualizace těchto dat. Díky tomuto souboru informací je firma schopná včas reagovat na změny chování jednotlivých konkurentů na trhu, ideálně toto chování i předvídat.

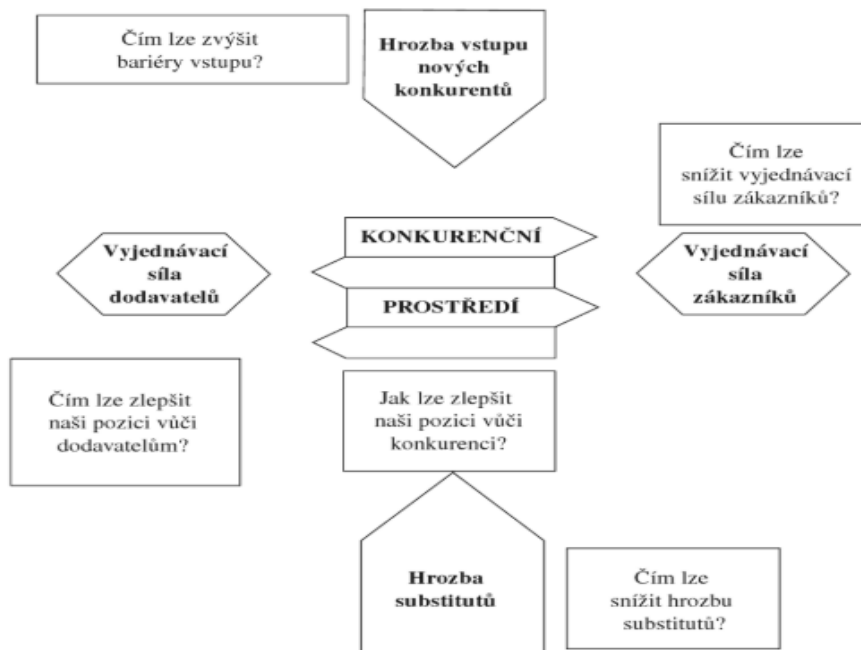
Dle Portera (1993, s. 24) je také důležitá strukturální analýza odvětví, která určuje výnosnost odvětví. K této analýze použijeme Porterův model konkurenčního prostředí, zvaný také Porterova analýza pěti sil.

Odvětví je charakterizováno jako skupina podniků, jejichž výrobky mají mnoho společných charakteristik a to až do takové míry, že uspokojují stejné potřeby na stejných základech. Mezi jednu z nejdůležitějších analýz pro tvorbu strategie patří analýza životního cyklu odvětví.

## 2.2.1. Porterův model pěti sil

„Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy, působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

- 2.2.2. vyjednávací silou zákazníků,
- 3.2.2. vyjednávací silou dodavatelů,
- 4.2.2. hrozbou vstupu nových konkurentů,
- 5.2.2. hrozbou substitutů,
- 6.2.2. rivalitou firem působících na daném trhu“ (Keřkovský, 2006, s. 53)

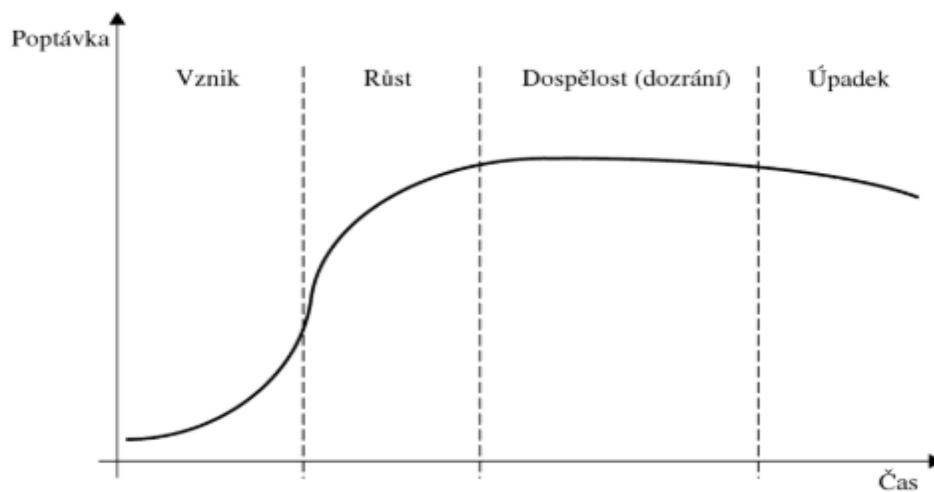


Obrázek 5 Porterův model pěti sil (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 53)

Tyto dynamické faktory rozhodují o výnosnosti odvětví tím, že ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. [1]

## 2.2.2. Analýza životního cyklu odvětví

Životní cyklus odvětví představuje časový úsek mezi vznikem a úpadkem. Celkem se skládá ze čtyř fází, které začínají vznikem, následuje růst, dospělost (dozrání) a úpadek. Podmínky a ekonomické klima je proměnlivé, mohou nastat změny, na které musí být společnosti v daném odvětví připravené. Délka životního cyklu odvětví může být prodloužena inovacemi. Na křivku životního cyklu odvětví neexistuje jednotný pohled, protože její tvar mohou ovlivňovat právě zmíněné inovace. [2]



Obrázek 6 Životní cyklus odvětví (Dvořáček, 2012, s. 40)

Vznik – dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 39) přicházejí podniky v tomto období s inovacemi a invencemi na trh. „Podniky potřebují získat zdroje na podporu nového produktu, jeho rozvoj a rychlou podnikovou expanzi.“

Růst – začíná proces diferenciacce. V odvětví se prosazují specifické inovace a nově vstupující podniky musí zvažovat potenciální naděje na úspěch.

Dospělost – na trhu je mnoho konkurentů, podniky se snaží získat konkurenční výhodu, protože hrozí vznik substitutů. V této fázi se také začíná projevovat cenová konkurence a kooperace. Pro udržení konkurenční výhody mohou podniky přesouvat výroby do zahraničí. [3]

Zánik – konkurenční válka mezi podniky, která může vyústit v saturaci poptávky, což může vést k odchodu dodavatelů nebo ztrátě poptávky pro některé z podniků. Tyto podniky však mohou dále rozvíjet své produkty a vytvářet tak nová odvětví.

### **2.2.3. Další metody pro analýzu trhu**

Analýza trhu zkoumá mikrookolí, které tvoří současní a potenciální partneři a také konkurenti. Základní výstupy, které požadujeme po analýze trhu jsou:

- Velikost trhu – jinak také tržní potenciál, udává maximální možný limit trhu, je roven 100% poptávky všech zákazníků
- Vymezení trhu – nutno chápat třídídimenzionálně – věcně (produktově), geograficky (teritoriálně) a časově [4]
- Míra růstu trhu – přírůstek tržeb jednotlivých produktů, je jedním z faktorů matice BCG
- Atraktivita trhu – zahrnuje kvalitu trhu, ziskovost oboru, cenovou stabilitu a stabilitu prodeje
- Ziskovost trhu – důležitou roli hraje kvalita výrobků a služeb
- Vývoj a predikce poptávky – důležité pro predikci vývoje tržeb [5]

### **2.3. SWOT**

*„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“* (Jakubíková, 2008, s. 103)

Jde o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Analýza OT, tedy příležitostí a hrozeb, se zaměřuje na vnější prostředí firmy. Spadá sem jak makroprostředí, které obsahuje politické, ekonomické, právní a sociálně kulturní faktory, tak také mikroprostředí, které zahrnuje dodavatele, odběratele, konkurenci a zákazníky.

Analýza SW, silných a slabých stránek, se naopak zaměřuje na vnitřní prostředí firmy. Patří sem organizační struktura, zdroje, cíle, firemní kultura a jiné.

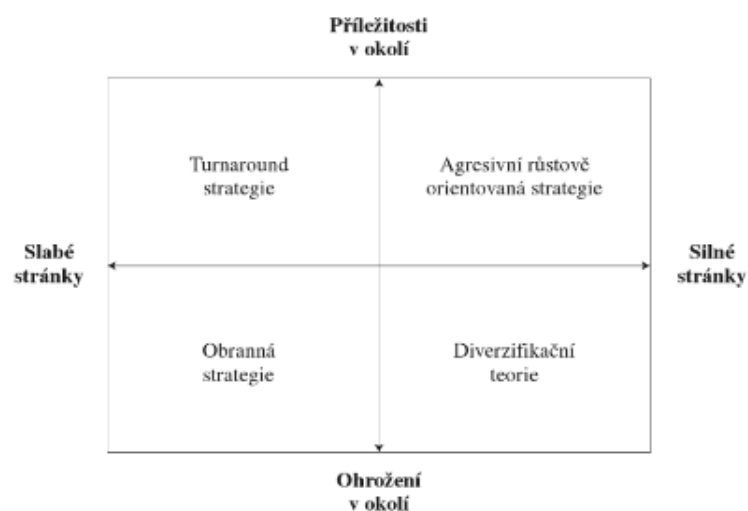
K určení silných a slabých stránek je potřeba využít vnitropodnikových analýz, často bývá použit také marketingový nástroj 4P, tedy *product*, *price*, *place* a *promotion*. Jednotlivým kritériům se přiřazují hodnoty a známky, které poté utvoří základní přehled o silných a slabých stránkách dané firmy.

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 7 SWOT (Jakubíková, 2008, s.103)

Vzájemnou interakcí jednotlivých faktorů dojdeme ke strategii, která povede k maximalizaci předností a příležitostí a minimalizuje slabé stránky a hrozby společnosti.

Výsledky SWOT lze rozdělit do 4 kvadrantů dle převažujících faktorů, kde každý kvadrant definuje jiný strategický postup.



Obrázek 8 Strategie podniku dle SWOT analýzy (Sedláčková, 2006, s.92)



**S-O strategie** – agresivní růstově orientovaná strategie. Nejpříznivější kvadrant, kde silné stránky podporují využití příležitostí.

**S-T strategie** – diverzifikační strategie. Silné stránky se potkávají s hrozbami, je nutná maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb.

**O-W strategie** – turnaround strategie. Firma má dostatek příležitostí, ale velké množství slabých stránek, smyslem strategie je jejich eliminace s využitím příležitostí.

**W-T strategie** – obranná strategie. Společnost čelí hrozbám a převažují slabé stránky. [6]

SWOT analýza		Interní analýza	
		silné stránky	slabé stránky
externí analýza	příležitosti	S-O strategie	W-O strategie
	hrozby	S-T strategie	W-T strategie

Obrázek 9 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

## 3. Praktická část

V praktické části se zaměřím na analýzu konkurenčního prostředí v automobilovém průmyslu České republiky, přesněji na prémiový segment tohoto odvětví. Využiji výše zmíněné analýzy k porovnání třech hlavních konkurentů v této oblasti, kterými jsou Mercedes-Benz, BMW a Audi.

### 3.1. Charakteristika automobilového průmyslu ČR

V České republice patří automobilový průmysl mezi nejdůležitější průmyslová odvětví. Produkce firem tvoří 23 % celkové průmyslové výroby a zároveň 21 % exportu České republiky, dále má také 9% podíl na tvorbě HDP. Automobilový průmysl u nás má dlouhou tradici a vytváří pracovní místa přibližně pro 133 000 zaměstnanců (k roku 2019). [7]

Tržby členských firem AutoSAP, které sdružuje výrobce a dodavatele, vzrostly od roku 2009 více než dvojnásobně.

Značkou s největším tržním podílem je v České republice ŠKODA Auto a.s., která spadá pod koncern Volkswagen Group a v roce 2019 dosahoval její tržní podíl skoro 35 %, což odpovídá necelým 86 000 nových vozů.

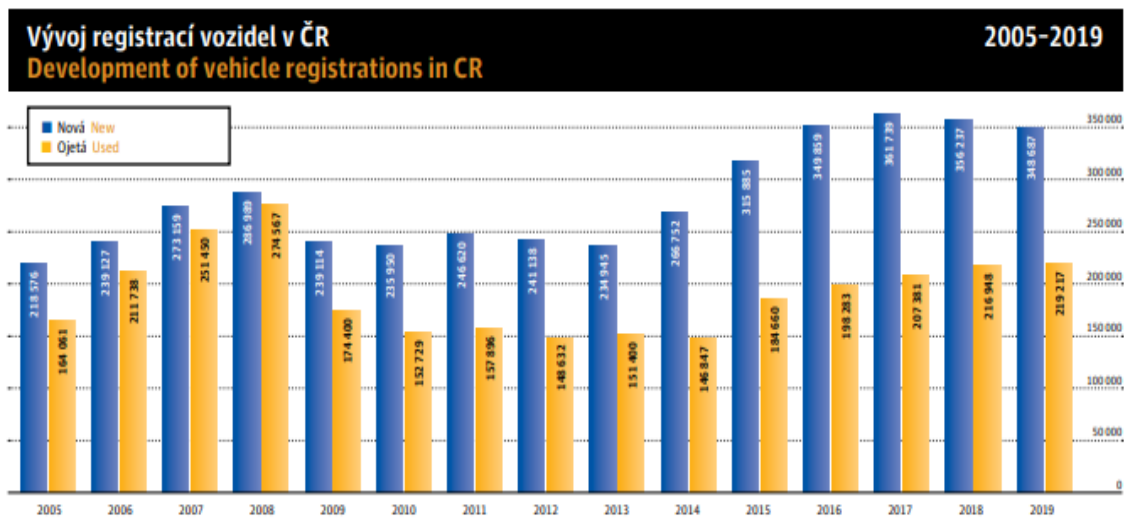
Mezi domácí značky automobilového průmyslu patří ŠKODA Auto a.s., TPCA Czech s.r.o. a Hyundai Manufacturing Czech s.r.o., tyto společnosti vyrobily v roce 2019 v České republice 1 433 760 motorových vozidel, z toho 1 326 799 tvořil export. Tuzemský prodej tedy činil pouze 7,7 %. Oproti roku 2018 klesla produkce těchto společností o 0,69 % a export o 0,82 %. [8]

Česká republika se drží na druhé příčce v počtu vyrobených automobilů na jednoho obyvatele, před námi je pouze Slovensko. Dle OICA (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers) je Česká republika za rok 2019 15. největším výrobcem automobilů na světě, první příčku si drží dlouhodobě Čína, Německo je na pátém místě. [9]

Pokud se podíváme do prémiového segmentu automobilového průmyslu, zjistíme, že o tržní podíl soupeří značky Mercedes-Benz a BMW, na třetím místě je Audi, která na obě zmíněné společnosti velmi

ztrácí, i tak ji ale řadíme mezi přímé konkurenty kvůli segmentaci a cílení na zákazníky. Všechny tři výše zmíněné společnosti jsou zahraničního původu a v České republice nemají žádné výrobní závody. Většina evropské produkce se uskutečňuje v Německu a Maďarsku.

Z hlediska odvětví dle konkurenční výhody patří mezi objemová odvětví, což znamená, že výše zisku se odvíjí od podílu na trhu dané firmy. Pro analýzu konkurence v tomto odvětví bude tedy podíl na trhu jedním z klíčových ukazatelů.



Graf 1 Vývoj registrací vozidel v ČR (SDA, Výroční zpráva 2019)

## **3.2. Trendy v automobilovém průmyslu**

Jak jsem zmínil na začátku kapitoly, automobilový průmysl zažívá v posledních letech obrovský rozvoj. Každá společnost je pod tlakem, aby stihla držet krok se současnými trendy a vývojem odvětví. Společnosti, které v minulosti investovaly do inovací, jsou napřed a snaží se maximalizovat svůj tržní podíl. Některé společnosti naopak v ohledu inovací zaspaly a v dnešní době můžeme pozorovat jejich úpadek.

Současné trendy by se daly rozdělit na tři hlavní kategorie a to konektivita a sdílení, elektrifikace a automatizace. Všechny tyto trendy zaštiťuje koncepce, která se nazývá „Průmysl 4.0“.

### **3.2.1. Průmysl 4.0**

Průmysl 4.0, někdy také čtvrtá průmyslová revoluce nebo I4, je souhrnné označení pro současné trendy v oblasti průmyslu. Hlavními složkami jsou digitalizace a automatizace výroby. Koncepce vznikla v roce 2011 a představena byla v roce 2012 na veletrhu v Hannoveru.

V automobilovém průmyslu se to tak týká zejména automatizace výroby a vzniku tzv. „inteligentních továren“, což znamená, že by výrobní procesy měly být kontrolovány čistě počítačovými systémy, které mohou pomocí internetu v reálném čase komunikovat s lidmi i mezi sebou navzájem a přijímat tak decentralizovaná rozhodnutí. [10]

### **3.2.2. Konektivita a sdílení**

Konektivita je jedním z hlavních témat poslední doby. V automobilovém průmyslu má podobu propojení automobilu nejen s telefonem, ale celkově s okolním světem pomocí internetu a telefonní sítě.

Díky konektivě se může uživatel připojit k automobilu pomocí svého telefonu a ovládat tak například GPS navigaci, hudbu, telefonáty, ale i získat informace o úspornosti jízdy.

Automobil je tak připojen i k telefonní síti, což skýtá obrovské výhody v oblasti bezpečnosti. V případě nehody vám automobil dokáže sám přivolat zdravotnickou pomoc a sdílet vaši přesnou polohu.

Automobilky v současné době do konektivity hodně investují, protože s nástupem 5G sítě bude hrát konektivita v automobilovém průmyslu ještě větší roli než kdy předtím.

### **3.2.3. Elektrifikace**

Největším trendem v oblasti automobilového průmyslu je momentálně elektromobilita, která znamená pohánění dopravních prostředků čistě pomocí elektřiny.

Dne 17. dubna 2019 vešlo v platnost nařízení Evropského parlamentu a rady 2019/631, které stanovuje výkonostní normy pro emise CO<sub>2</sub> pro nové osobní automobily a pro nová užitková vozidla. Toto nařízení udává jasnou cestu ke snižování emisí oxidu uhličitého a zavazuje se snížit tyto emise do roku 2030 o 40 % oproti roku 1990.

Výrobci automobilů jsou povinni dodržovat určité průměrné normy emisí CO<sub>2</sub> na jeden vyrobený automobil. U automobilek prémiového segmentu, který často vyrábí automobily s velkoobsahovými motory, produkující více emisí než je norma, to tedy znamená, že pokud chtějí ve výrobě těchto modelů pokračovat, musí do portfolia zařadit i automobily, které jim tento průměr výrazně sníží.

Elektromobily mají nulové hodnoty produkce CO<sub>2</sub>, a tak jsou jedním z řešení, jak toto nařízení splňovat. Automobilky, které již do elektromobility v minulosti investovaly, mají nyní výhodu oproti konkurenci, která musí narychlo omezovat prodeje velkoobjemových motorů, aby nařízení dodržela.

### **3.3. Představení významných společností na automobilovém trhu**

V této části si představíme jednotlivé společnosti, kterých se budou týkat konkurenční analýzy. Zaměřovat se budeme na tři společnosti, které dlouhodobě bojují o prvenství v prémiovém segmentu automobilového průmyslu České republiky.

#### **3.3.1. Audi**

Audi je německá automobilová značka, která navrhuje, produkuje, distribuuje a prodává luxusní automobily. Původem pochází z bavorského Inglostadtu. Audi byla založena roku 1910 a o 27 let později přešla do Volkswagen Group, která sdružuje automobilky jako například Bentley, Lamborghini, Porsche, Škoda, SEAT a další.

V prvních deseti letech nového tisíciletí zaznamenala společnost Audi velký růst prodeje a to z 653 000 v roce 2000 na 1 003 000 v roce 2008. Největší nárůsty prodeje nastaly ve východní Evropě a na Blízkém východě. [11]

V posledních letech však automobilka strádá, v roce 2018 dokonce prodala v České republice nejméně aut od roku 2008, a to 2825 aut. Na vině jsou zejména emisní normy, které vešly v platnost v roce 2018. Audi na tuto legislativní změnu nebyla připravena a v portfoliu jí chyběly automobily s motory, které splňují dané emisní normy, tento problém vyústil v pokutu, která velmi poškodila celkovou produkci a pověst značky.

#### **3.3.2. BMW**

Mnichovská automobilka BMW byla oficiálně založena v roce 1916 jako Bayerische Flugzeugwerke AG a později byla přejmenována na Bayerische Motoren Werke AG. Původně se firma specializovala pouze na výrobu leteckých motorů a automobily začala vyrábět až o dvanáct let později od svého vzniku. Součástí koncernu jsou také dceřiné společnosti Mini a Rolls-Royce. [12]

Během Druhé světové války byla společnost nucena změnit výrobu a orientovala se na produkci letadel a motocyklů, výroba automobilů se proto

úplně zastavila a byla znovu obnovena až v roce 1952. V poválečném období se značka orientovala na výrobu luxusních a sportovních automobilů. [13] V 90. letech 20. století se BMW automobily probojovaly mezi nejnámější a nejoblíbenější luxusní vozy na trhu. Za posledních 20 let firma rozšířila svůj výrobní program do mnoha směrů a společně s firmou Mercedes-Benz se momentálně řadí mezi dva největší prodejce luxusních automobilů na světě.

### **3.3.3. Mercedes-Benz**

První provozuschopný automobil poháněný benzínovým motorem vzniknul již v roce 1885. Jeho tvůrci byli Carl Friedrich Benz a Gottlieb Wilhelm Daimler, kteří si každý založili vlastní automobilku. Spojení těchto automobilek dalo vzniknout v roce 1926 firmě s jednou z nejcennějších ochranných známek současnosti: Mercedes-Benz. [14]

Mercedes-Benz je součástí skupiny Daimler AG, která má pod sebou značky jako Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach, Smart Automobile, Setra, Mitsubishi Fuso nebo MV Augusta. V současné době je Mercedes-Benz v tuzemsku lídrem v prodeji prémiových vozů, neustále však soupeří o prvenství právě s BMW. Svě soustředění momentálně přenáší hlavně do oblasti elektromobility, kde v roce 2019 uvedla na trh své první, plně elektrické vozidlo Mercedes-Benz EQC. Tato společnost se nezaměřuje pouze na osobní automobily, vyrábí také nákladní vozidla, tahače a autobusy.

### 3.4. Segmentace značek

Segmentace v automobilovém průmyslu pomáhá zákazníkům zorientovat se v nabídce automobilů a zároveň umožňuje výrobcům sledovat prodeje v jednotlivých kategoriích a porovnávat je s konkurencí. Společnosti tak mohou získávat informace o postavení na trhu v jednotlivých segmentech.

Osobní automobily jsou běžně řazeny do několika kategorií. Tyto kategorie mají společné znaky jako například technické parametry, rozměry, funkčnost, cenu, avšak přesné rozdělení může být někdy rozporuplné. Segmentace není pevně zanesena v legislativě, jde pouze o komerční členění. Evropské a české předpisy stanovují pouze technické kategorie, např. M1 – osobní automobily, N1 – nákladní automobily.

Pro potřeby této bakalářské práce jsem automobily rozřadil do segmentů, které vidíme v Tabulce 1 níže.

Segmentace značek			
Třídy	Audi	BMW	Mercedes-Benz
Miniautomobily	-	Mini Cooper	Smart
Vans	-	-	V-class, Vito, Citan, Sprinter
Nižší střední třída (kompaktní automobily)	A1, Q2, A3,	řada 1, řada 2, i3	A-class, B-class
Střední třída	A4, A5, TT	řada 3, řada 4, Z4	C-class, SLC, CLA
Vyšší střední třída	A6, A7	řada 5, řada 6	E-class, CLS
Luxusní automobily	A8, R8	řada 7, řada 8, i8	S-class, SL, AMG GT
SUV	Q3, Q5, Q7, Q8	X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7	GLA, GLC, GLE, GLS, G
Elektromobily	e-Tron	i3	EQC

Tabulka 1 Segmentace osobních automobilů (Vlastní zpracování)

**Miniautomobily** – tato kategorie zastřešuje automobily s délkou do 3,8 metru. Miniautomobily jsou velmi populární ve velkých městech, obvykle se vyrábí karoserie typu třídveřový nebo pětidveřový hatchback<sup>1</sup>. Objemy motorů se obvykle pohybují mezi 1 000 cm<sup>3</sup> a 1 600 cm<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Hatchback – je typ karoserie s výklopným zadním víkem, u kterého není kabina a zavazadlový prostor oddělen.



**Vans M1** – do této kategorie patří dodávkové vozy, které jsou registrované jako osobní automobily, jejich rozměry se pohybují od 4,5 metru do 7,4 metru.

**Nižší střední třída (kompaktní automobily)** – v kategorii nižší střední třídy nalezneme automobily s rozměry v rozmezí od 4,0 metru do 4,5 metru. Vyrábějí se typicky vybaveny čtyřválcovými motory s objemem od 1 200 cm<sup>3</sup> do 2 000 cm<sup>3</sup>.

**Střední třída** – průměrná velikost automobilů v této kategorii je 4,7 metru. Objemy motorů bývají obvykle v rozmezí 1 600 cm<sup>3</sup> až 3 000 cm<sup>3</sup>. Typický styl karoserie je sedan<sup>2</sup> nebo kombi<sup>3</sup>.

**Vyšší střední třída** – typicky vozy s průměrnou délkou 5,0 metrů a objemem motoru od 2 000 cm<sup>3</sup> do 3 500 cm<sup>3</sup>, najdeme zde však také motorizace s objemem až do 5 500 cm<sup>3</sup>. Karoserie bývá v provedení sedan nebo kombi.

**Luxusní automobily** – obvykle jde o automobily, které přesahují délku 5 metrů. Poskytují nadstandardní výbavu a nejnovější technologie. V tomto segmentu se angažuje pouze omezený počet automobilových výrobců. Automobily jsou vybaveny silnými pohonnými jednotkami s vyšším počtem válců například šestiválcové až dvanáctiválcové motory.

**SUV** – z anglického Sport Utility Vehicle. Tato vozidla jsou kombinací osobního a terénního vozidla, přičemž kombinuje výhody obou. Hlavními znaky jsou větší prostor, větší světlá výška, která umožňuje pohyb i mimo cesty a mnoho z nich je vybaveno i pohonem všech kol.

**Elektromobily** – vozidla poháněná elektrickým motorem. Jejich přímá produkce CO<sub>2</sub> je nulová. Pro ukládání energie jsou vybaveny vysokokapacitními bateriemi, které lze nabíjet v nabíjecích stanicích či přímo ze sítě.

---

<sup>2</sup> Sedan – je typ karoserie s odděleným prostorem pro cestující a zavazadla.

<sup>3</sup> Kombi – prodloužený typ karoserie s velkým zavazadlovým prostorem.

## **3.5. Analýza makroprostředí**

V této kapitole se zaměřuji na analýzu makroprostředí pro prémiový segment automobilového průmyslu v České republice, řadíme zde vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické.

### **3.5.1. PEST**

#### **Politické faktory**

Politické faktory jsou v České republice ovlivňovány politikou státu i politikou Evropské unie.

Stěžejním dokumentem, který vstoupil v platnost v listopadu roku 2016, je Pařížská dohoda. Byla přijata v rámci Rámcové úmluvy Organizace spojených národů o změně klimatu, jde tak o první globálně závaznou dohodu týkající se ochrany klimatu. Tato dohoda si klade za dlouhodobý cíl ochranu klimatu a udržení globálního růstu teploty pod 2 °C oproti době před industrializací. K docílení daných teplotních norem se smluvní strany zavázaly usilovat o minimalizaci emisí skleníkových plynů. Evropská rada vyzvala k provedení právních předpisů a vypracování strategií, aby bylo dosaženo daných cílů. Česká republika, jako člen Evropské unie, se přihlásila snížit do roku 2030 emise skleníkových plynů o minimálně 40 % ve srovnání s rokem 1990. [15]

Dalším krokem, navazujícím na Pařížskou dohodu, je zintenzivnění globálních opatření v oblasti klimatu s cílem dosáhnout do roku 2050 klimaticky neutrální EU.

Mezi další rozhodnutí, které ovlivňují automobilový průmysl, patří Nařízení Evropského parlamentu a Rady, které stanovuje výkonnostní normy pro emise CO<sub>2</sub> pro nové osobní automobily a nová lehká užitková vozidla. Evropská unie tak reaguje na potřebu přeměny o dvětví dopravy směrem k nulovým emisím v rámci dosažení cílů Pařížské dohody. Toto nařízení vešlo v platnost 1. ledna 2020 a od této doby je potřeba snižovat emise z vozidel se spalovacími motory a zavádět vozidla s nulovými a nízkými emisemi, která by do roku 2030 měla získat výrazný tržní podíl.

V rámci snahy o snížení emisí začal v roce 2017 platit nový zkušební postup pro měření emisí CO<sub>2</sub>, který nazýváme WLTP, což je celosvětově harmonizovaný zkušební postup pro lehká vozidla. Tímto upraveným měřením získáváme hodnoty emisí a spotřeby, které lépe odrážejí podmínky ve skutečném provozu. [16]

Dle Nařízení (2019/631) „je důležité, aby stanovení požadavků na snížení emisí CO<sub>2</sub> i nadále poskytovalo v celé Unii výrobcům vozidel předvídatelnost a jistotu při plánování jejich nových vozových parků osobních automobilů a lehkých užitkových vozidel.“

V roce 2017 byl v České republice schválen akční plán s názvem „Český automobilový průmysl 2025“, který se zabývá elektromobilitou, autonomními vozy a digitalizací. V rámci tohoto plánu byla navržena opatření, která pomohou rozvoji elektromobility. Níže jsou popsány jednotlivé návrhy, které významně ovlivňují automobilový průmysl v České republice.

### **Analyzovat možnosti podpory nákupu a provozu elektromobilů**

Cílem je zavedení opatření pro nárůst podílu elektromobilů. Nejefektivnějším řešením by dle návrhu byla podpora nákupu elektromobilů, přímá podpora nákupu však v České republice zavedena není. Řešením tak může být dlouhodobá daňová úleva nebo zvýhodněný režim ve městech. Oproti tomu v Německu nebo Francii můžeme sledovat podporu v podobě bonusu při pořízování automobilů s nízkou produkcí emisí a to ve výši 4 000 až 6 300 Euro, na Slovensku je toto zvýhodnění až ve výši 8 000 Euro. Podniky v České republice mohly od ledna do května 2020 požádat o dotaci na nákup elektromobilů z dotačního programu „Nízkouhlíkové technologie – elektromobilita“. Výše dotace se pohybuje od 250 000Kč za projekt. [17]

### **Označení elektromobilu pro zvýhodnění v městském provozu**

Motivací pro nákup elektromobilu může být zvýhodnění v městském provozu. Od dubna 2019 mohou majitelé elektromobilů, hybridů a vodíkových vozidel s emisemi do 50 gramů CO<sub>2</sub> na kilometr žádat o speciální poznávací značku začínající zkratkou „EL“, která umožňuje provozovateli vozidla

bezplatné parkování v placených zónách a osvobozuje ho od placení silniční daně. Do budoucna se počítá s dalšími zvýhodněními, která podpoří prodeje nízkoemisních vozidel, jako například osvobození od dálničních poplatků. [18]

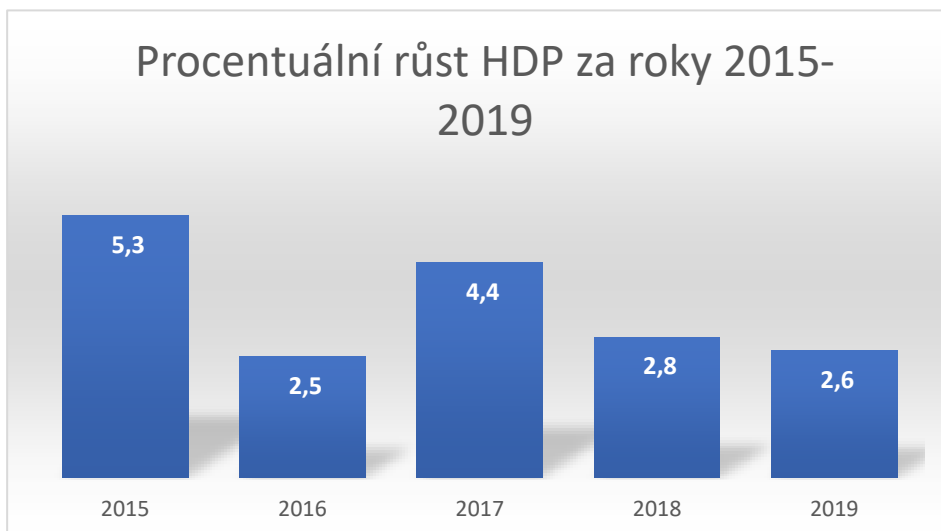
## **Ekonomické faktory**

Globální ekonomický růst v roce 2019 výrazně zpomalil, na vině je snížená důvěra v ekonomickou stabilitu, která ovlivňuje investiční rozhodování. Mezi nepříznivé vlivy v poslední době patřilo také vystoupení Spojeného království z Evropské unie, které zvýšilo celkovou ekonomickou nejistotu. Obchodní válka mezi USA a Čínou zaznamenala počátkem roku 2020 dlouho očekávané příměří v podobě podepsání první části obchodní dohody. Aktuálně se světová ekonomika potýká s nepřízní v podobě pandemie způsobené virem Covid-19, který má obrovské dopady na jednotlivé ekonomiky i celosvětovou produkci. Globální ekonomika čelí recesi a ekonomové se obávají dalšího propadu.

Česká republika patří mezi státy s vyspělou tržní ekonomikou, která se orientuje zejména na export. Stěžejním odvětvím pro export je právě automobilový průmysl. Momentálně je ekonomika velmi ovlivněna pandemií Covid-19 a přijímanými opatřeními, která dále zpomalují růst ekonomiky. V roce 2020 předpokládáme propad ekonomického výkonu o 5,6 %, zejména v oblasti zahraničního obchodu a investic. [19]

## **Vývoj HDP**

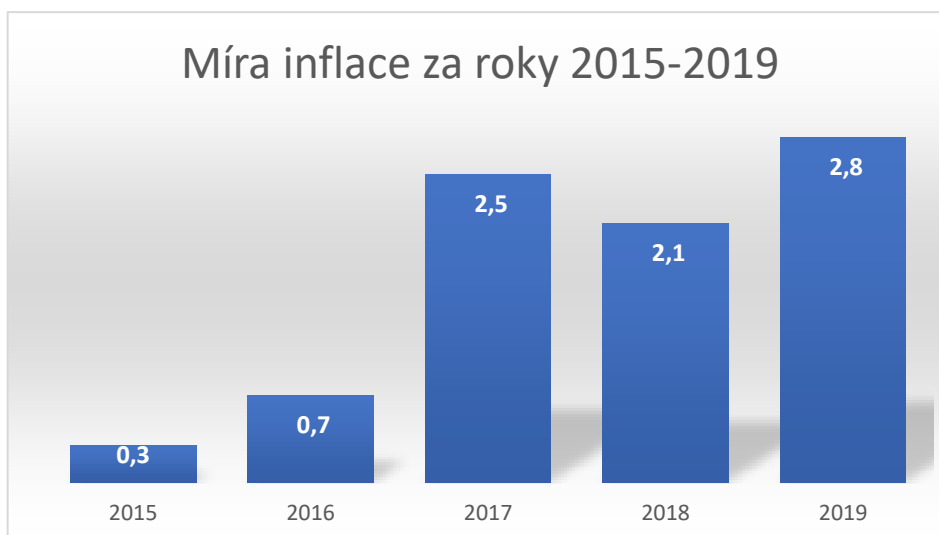
HDP je základním ukazatelem vývoje národních účtů. Můžeme podle něj posoudit a předpovídat ekonomickou výkonnost státu. Pokud ekonomika roste, vede to přímo ke zvýšení spotřeby. Růst spotřeby pak znamená růst tržeb pro jednotlivé podniky. Obecně platí, že růst HDP má pozitivní vliv na růst podniků a umožňuje zvyšování jejich tržního podílu. V tabulce je zpracovaný procentuální růst HDP za roky 2015 až 2019. V posledním čtvrtletí roku 2019 byla největším příspěvkem HDP spotřeba domácností, příspěvek zahraničního obchodu se naopak snížil, což se projevilo zejména poklesem exportní výkonnosti a to především u vývozu automobilů. [20]



Graf 2 Procentuální růst HDP (Zdroj dat: Český statistický úřad, vlastní zpracování)

### Vývoj míry inflace

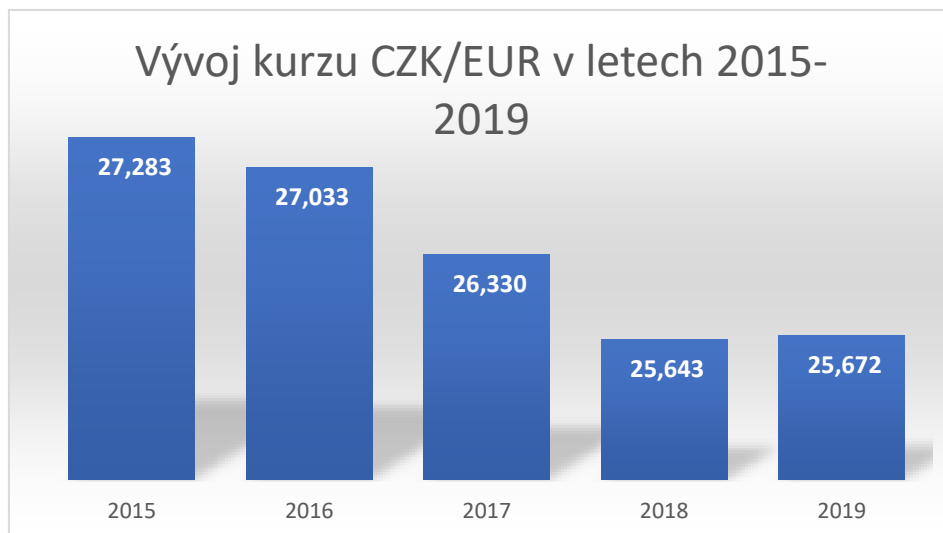
Inflace popisuje obecný nárůst cenové hladiny. Vysoký procentuální růst inflace může znamenat snížení reálné hodnoty investic a zvyšuje tak investiční riziko.



Graf 3 Vývoj inflace (Zdroj dat: Český statistický úřad, vlastní zpracování)

## Vývoj CZK/EUR

Vývoj kurzu České koruny vůči Euru je stěžejním faktorem pro společnosti, které obchodují na zahraniční bázi. Pokud domácí měna vůči zahraniční oslabuje, dopadem je zlevnění exportního zboží v zahraničí, což má za následek zvýšení konkurenceschopnosti domácího zboží na zahraničních trzích. Oslabení domácí měny ale naopak zdražuje import materiálů a surovin. Posílení domácí měny zlevňuje import, avšak snižuje konkurenceschopnost domácího zboží na zahraničních trzích.



Graf 4 Vývoj kurzu CZK/EUR (Zdroj dat: Český statistický úřad, vlastní zpracování)

## Sociální faktory

Sociální faktory jsou dány společností a její strukturou. Dvěma důležitými ukazateli jsou nezaměstnanost a věkové rozložení obyvatelstva. Českou republiku provází trend stárnutí populace, což znamená, že ubývá ekonomicky aktivních obyvatel, to může mít za následek zpomalení ekonomického růstu. Stárnutí populace však také souvisí s disproporčním vývojem, který zapříčiňuje prodlužování doby dožití a dochází k růstu počtu obyvatel nad 80 let. V tabulce níže nalezneme predikci vývoje věkového rozložení obyvatelstva v České republice do roku 2050. V tabulce vidíme, že v roce 2018 je největší počet obyvatel v kategorii 40 až 49 let, na rozdíl od predikce pro rok 2040, která předpokládá nejvyšší zastoupení populace ve věkové kategorii 60 až 69 let.

Počet obyvatel	2018*	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Celkem (tis.)	10 610,06	10 674,47	10 761,5	10 783,9	10 763,93	10 742,63	10 736,05	10 736,25
z toho: 0–9	1 145,9	1 130,9	1 106,7	1 029,3	976,5	993,6	1 046,5	1 073,2
10–19	987,0	1 053,7	1 150,9	1 150,8	1 126,8	1 049,6	996,9	1 014,0
20–29	1202,8	1131,3	1000,8	1118,8	1216,2	1216,6	1193,0	1116,2
30–39	1541,8	1477,6	1399,5	1212,6	1083,4	1201,5	1298,9	1299,7
40–49	<b>1676,0</b>	<b>1757,2</b>	<b>1682,5</b>	1498,3	1422,2	1237,8	1110,7	1228,8
50–59	1317,9	1337,7	1499,3	<b>1723,2</b>	<b>1652,4</b>	1476,9	1405,1	1226,2
60–69	1383,1	1331,1	1241,1	1242,4	1403,3	<b>1620,5</b>	<b>1558,5</b>	1401,5
70–79	928,2	1012,9	1138,2	1101,5	1047,7	1067,7	1225,6	<b>1430,5</b>
80–89	368,4	377,2	465,7	621,4	714,6	708,9	701,2	741,3
90+	59,0	64,8	76,7	85,5	120,7	169,7	199,5	204,7

\*Reálné údaje.  
Pozn.: Tučně jsou zvýrazněny nejvyšší hodnoty v daném roce.

Tabulka 2 Obyvatelstvo podle desetiletých věkových skupin, 2018–2050 (k 1. 1.) Zdroj: ČSÚ

Zaměstnanost na základě Výběrového šetření pracovních sil od poloviny roku 2019 klesá. Kvůli ekonomické recesi by se měl tento pokles v roce 2020 více prohloubit a také by mělo dojít ke zvýšení míry nezaměstnanosti. Zvýšená nezaměstnanost se projeví oslabením vyjednávací pozice zaměstnanců a firmy tak budou mít možnost snížit náklady na personál. [21]

registrovaná nezaměstnanost, v tis. osob, sezónně očištěno



Obrázek 10 Vývoj nezaměstnanosti (Zdroj: MPSV. Výpočty a predikce MF ČR)

## Technologické faktory

Automobilový průmysl prochází v poslední době řadou změn s cílem přinášet spotřebitelům stále nové inovace a výhody. Dostáváme se tak do bodu, kdy celé odvětví prochází evolucí. Mezi hlavní faktory závislé na technologickém pokroku patří jednoznačně elektrifikace automobilů, systémy autonomního řízení nebo konektivita.

Důležitou kapitolou je autonomní řízení. Jedná se pravděpodobně o inovaci, která může kompletně změnit zaběhlý systém dopravy osob. Rozlišujeme několik úrovní autonomního řízení od asistence řidiče až po plnou automatizaci a s každým novým modelem se výrobci snaží o zařazení těchto prvků do běžného řízení. Od éry plně autonomních automobilů nás však stále dělí možnosti inteligentní infrastruktury, legislativa a celá řada etických otázek.

Automobily se tak čím dál více stávají digitální záležitostí a to se odráží i v aktuálních trendech. Na trh se dostávají nové společnosti, které se specializují na elektromobilitu a soupeří na trhu s tradičními výrobci, kteří jsou v rámci udržení konkurenceschopnosti nuceni uvádět na trh nové elektromobily nebo se spojovat s dalšími subjekty. Příkladem této spolupráce může být spojení koncernů Mercedes-Benz AG a Zhejiang Geely Holding Group s cílem vytvářet inteligentní prémiové elektromobily. Obě společnosti benefitují ze vzájemného know-how.



### **3.5.2. Metoda „4 C“**

#### **Customers - Zákazníci**

Hlavní cílová skupina zákazníků Mercedes-Benz je reprezentována staršími muži, s relativně vysokými příjmy (medián 2500 – 3000 euro měsíčně), s průměrným věkem 51 let a většinou s již dospělými dětmi. Automobilka je obecně vnímána jako více konzervativní a vhodná volba pro starší ročníky. Společnost je se svým sloganem „The best or nothing“ zavázána vyrábět automobily splňující požadavky i těch nejnáročnějších klientů a zaměřuje se na inovaci v oblasti bezpečnosti, výkonu a komfortu řidiče, aby mohla svým zákazníkům nabízet neustále to nejlepší na trhu. I přesto, že je firma Mercedes-Benz spojena spíše s představou velkého luxusního sedanu, v jejím portfoliu nalezneme i kompaktní automobily, které svojí nižší cenou a menší velikostí uspokojí i praktické a mladší řidiče, kteří hledají kompromis mezi cenou a výkonem. [22]

BMW si zachovává styl sportovních automobilů a cílí tak na extrovertní a dynamické řidiče, převážně muže, kteří preferují individualitu, akční řízení a vysokou funkčnost. Cílová skupina zákazníků se pohybuje od 25 až do 60 let. U mladší generace převažují modely s nižší cenou, které svými sportovními prvky uspokojí jejich potřeby. Ve vyšších věkových kategoriích kladou zákazníci důraz na vyšší standard, komfort, luxus a eleganci a volí automobily ve vyšších cenových třídách.

Nové modely Audi jsou charakterizovány především výrazným designem. Na rozdíl od předchozích prémiových značek cílí také na ženy, které preferují bezpečná a praktická auta větších rozměrů v kombinaci s elegantním exteriérem.

#### **Competition - Konkurence**

Zkoumané společnosti si nejvíce konkurují navzájem, ašak za zmínku stojí také společnost Volvo, která v poslední době značně zvyšuje svůj tržní podíl. Je pravděpodobné, že v blízké době zaujme Volvo místo po boku Mercedes-Benz a BMW a vytlačí tak Audi z této skupiny největších prodejců prémiových vozů v České republice. Všechny zkoumané společnosti pocházejí

z Německa, každá však z jiného koncernu. Jediná společnost, která si vytváří silné konkurenční prostředí i v rámci svého koncernu je Audi, potažmo koncern Volkswagen Group, který sdružuje značky jako Audi, Volkswagen, Porsche, SEAT, Bentley a další. Daimler AG zastřešující značku Mercedes-Benz a BMW Group nemají další přímé konkurenty v rámci koncernu a ostatní společnosti spadající pod tyto značky spíše rozšiřují produktové portfolio.

## **Country - Národní specifika**

Osobní automobily se vyskytují po celém světě a většina automobilových společností cílí na globální trh. Produkty se od sebe v rámci jednotlivých zemí skoro neliší. Jediná specifika můžeme nalézt v podobě rozdílných sad výbavy automobilů nebo zařazování servisních paketů jako nepeněžní bonus ke koupi automobilu. Moderní technologie, které jsou dostupné na světovém trhu a umožňují například vyfotit viníka dopravní nehody pomocí 360 ° kamery zabudované v automobilu, zatím nejsou provozuschopné v evropském prostředí kvůli legislativním opatřením.

## **Costs – Náklady**

Velkou část nákladů pro automobilové společnosti tvoří technologický vývoj. V poslední době se hodnota těchto nákladů ještě zvyšuje a to zejména kvůli legislativním opatřením, která mají za cíl snižování emisí CO<sub>2</sub>. Další nezanedbatelnou položkou jsou náklady na dopravu. Žádná ze zkoumaných společností nemá výrobní závody v České republice a v rámci Evropy je nalezneme zejména v Maďarsku a Německu. Velká část výroby také probíhá v USA a Číně, kde jsou velmi příznivé technologické podmínky. Jednotlivé komponenty tedy často cestují přes více kontinentů, než je z nich složen finální produkt a to na sebe váže vysoké dopravní náklady.

## **Shrnutí metody 4C**

Z výše uvedených dat můžeme vyvodit závěr:

Přesto, že společnosti působí na různorodých trzích v rámci celého světa, nemusí se jejich strategie výrazně měnit, protože požadavky na výrobky jsou velmi obdobné. Malé změny v rámci globálního trhu můžeme pozorovat ve výbavě automobilů, v nepeněžních bonusech a v několika málo případech diferenciací portfolia. Společnosti mohou čerpat z globálních výhod a rozšiřovat svůj podíl na trhu diferenciací ve výrobě motorových vozidel. Koncerny jako například Daimler AG přidává do portfolia kromě osobních automobilů i nákladní vozidla, vozidla pro hromadnou přepravu osob a další.

### **3.6. Analýza konkurence**

Analýzu konkurence provádím z pohledu jednoho zástupce prémiového segmentu, kterým je společnost Mercedes-Benz Cars Česká republika s.r.o.

#### **3.6.1. Porterův model pěti sil**

Porterovu analýzu pěti sil jsem zpracoval z pohledu společnosti Mercedes-Benz, která má momentálně největší tržní podíl v prémiovém segmentu automobilového průmyslu České republiky. Vzhledem k vysokému tržnímu podílu je možné interpretované výsledky zobecnit na celý prémiový segment.

## Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci společnosti očekávají od výrobků prémiové zpracování. Portfolio zákazníků je z většiny tvořeno firmami, které odebírají automobily pro fleetové účely<sup>4</sup>. Z celkově registrovaných automobilů tvoří fleetové vozy přibližně 3/4 (zdroj interní). Význam výrobku pro zákazníka je poměrně vysoký, jedná se totiž o dopravní prostředek, který zároveň poukazuje na vysoký sociální status majitele, čímž se snižuje vyjednávací síla zákazníků. Většina zákazníků je ke značce loajální a zároveň mají vyšší ziskovost, čímž se také jejich vyjednávací síla snižuje. Pro hodnocení Porterova modelu pěti sil je využita škála od 1 do 9, kde 10 představuje maximální vyjednávací sílu u příslušného kritéria.

Dle Porterovy metody pěti sil jsem určil procentuální vyjednávací sílu zákazníků na 47,2 %, což značí střední vyjednávací sílu zákazníků.

Vyjednávací síla zákazníků	
<b>Počet významných zákazníků</b>	6
1 - mnoho drobných, 9 - několik významných	
<b>Význam výrobku pro zákazníka</b>	4
1 - velmi významný, 9 - nevýznamný	
<b>Loajalita zákazníka</b>	4
1 - velmi loajální, 9 - neloajální	
<b>Ziskovost zákazníka</b>	3
1 - vysoká ziskovost, 9 - nízká ziskovost	
<b>Celkem (max. 36 bodů)</b>	<b>17</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>4,25</b>
<b>Vyjednávací síla zákazníků</b>	<b>47,2%</b>

Tabulka 3 Vyjednávací síla zákazníků (Vlastní zpracování)

<sup>4</sup> Fleetové vozy – (z angl. flotila) firmy využívají tato vozidla ke své činnosti, často jako služební vozy.

## Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelů společnosti je velké množství, pohybuje se v řádu desítek až stovek, čímž se snižuje vyjednávací síla. Někteří z nich jsou pro společnost těžko nahraditelní, což naopak jejich vyjednávací sílu zvyšuje, jelikož je pro odběratele nákladné nebo složité změnit dodavatele. Avšak význam odběratele pro dodavatele je značný, čímž se vyjednávací síla opět snižuje.

Celkovou vyjednávací sílu dodavatelů jsem dle Porterovy metody pěti sil určil na 33,3 %, což značí střední až slabší vyjednávací sílu.

Vyjednávací síla dodavatelů	
<b>Počet a význam dodavatelů</b>	3
1 - mnoho dodavatelů, 9 - málo dodavatelů	
<b>Nahraditelnost dodavatelů</b>	6
1 - nahraditelný, 9 - nenahraditelný	
<b>Význam odběratelů pro dodavatele</b>	3
1 - velký význam, 9 - malý význam	
<b>Celkem (max. 36 bodů)</b>	<b>12</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/3)</b>	<b>4,00</b>
<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>	<b>33,3%</b>

Tabulka 4 Vyjednávací síla dodavatelů (Vlastní zpracování)

## Hrozba substitutů

Pokud začne být substitut<sup>5</sup> přitažlivý svou cenou nebo výkonem, hrozí přechod zákazníků od původního výrobku. Hrozba ze strany substitutů má největší potenciál v budoucnosti s příchodem elektromobilů. Největší riziko tak plyne ze vzniku nových substitutů v budoucnu a z cenové konkurence, kterou s sebou ponosou.

Dle hodnocení Porterovou metodou jsem určil jako největší riziko vznik substitutů v budoucnu, naopak nejnižší je momentální počet substitutů na trhu.

Hrozba substitutů vychází na hodnotu 63,9 %, což nám značí středně vyšší hrozbu.

<b>Hrozba substitutů</b>	
<b>Existence mnoha substitutů na trhu</b> 1 - žádné, 9 - mnoho	4
<b>Konkurence v odvětví substitutů</b> 1 - nízká, 9 - vysoká	6
<b>Hrozba substitutů v budoucnu</b> 1 - nízká, 9 - vysoká	7
<b>Vývoj cen substitutu</b> 1 - zvyšovat, 9 - snižovat	6
<b>Celkem (max. 36 bodů)</b>	<b>23</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>5,75</b>
<b>Hrozba substitutů</b>	<b>63,9%</b>

Tabulka 5 Hrozba substitutů (Vlastní zpracování)

<sup>5</sup> Substituty jsou statky, které jsou vzájemně zaměnitelné.

## Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba nenese pro společnost tak vysoké riziko, zejména kvůli velkým bariérám vstupu do odvětví, kde hlavní roli hrají technologie, know-how a kapitálová náročnost vstupu do odvětví. Automobilový průmysl patří mezi kapitálově nejnáročnější odvětví.

Hodnota dle Porterovy metody je 30,6 %, z čehož můžeme usoudit, že hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně malá.

<b>Hrozba vstupu nových konkurentů</b>	
<b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b> 1 - vysoká, 9 - nízká	2
<b>Přístup k distribučním kanálům</b> 1 - obtížný, 9 - snadný	3
<b>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie a znalosti</b> 1 - ano, 9 - ne	2
<b>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</b> 1 - není snadný, 9 - je snadný	4
<b>Celkem (max. 36 bodů)</b>	<b>11</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>2,75</b>
<b>Hrozba vstupu nových konkurentů</b>	<b>30,6%</b>

Tabulka 6 Hrozba vstupu nových konkurentů (Vlastní zpracování)

## Rivalita firem působících na trhu prémiových automobilů

Počet konkurentů v prémiovém segmentu není tak vysoký, avšak jejich konkurenceschopnost je značná. Odvětví v poslední době zpomaluje na růstu a dle politických a legislativních faktorů můžeme předpokládat, že se ještě zpomalí, čímž se zvyšuje rivalita firem, jelikož soutěží o podíl na trhu. Jednotlivé společnosti tak musí zvyšovat svůj podíl na úkor svých konkurentů. V odvětví působí silné konkurenční strategie, které zvyšují konkurenční tlak. [23]

Hodnota dle Porterovy metody je 66,7 %, což naznačuje poměrně vysokou rivalitu firem v prémiovém segmentu.

Rivalita firem působících na daném trhu	
<b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b> 1 - málo přibližně stejných konkurentů, 9 - hodně přibližně stejně silných konkurentů	5
<b>Růst odvětví</b> 1 - vysoký růst poptávky, 9 - nízký růst poptávky	7
<b>Diferenciace výrobků</b> 1 - vysoká, 9 - nízká	5
<b>Progresivita strategie a strategické úsilí</b> 1 - malá intenzita a progresivita, 9 - velká intenzita a progresivita	7
<b>Celkem (max. 36 bodů)</b>	<b>24</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>6,00</b>
<b>Rivalita firem působících na daném trhu</b>	<b>66,7%</b>

Tabulka 7 Rivalita firem působících na daném trhu (Vlastní zpracování)

## Syntéza poznatků

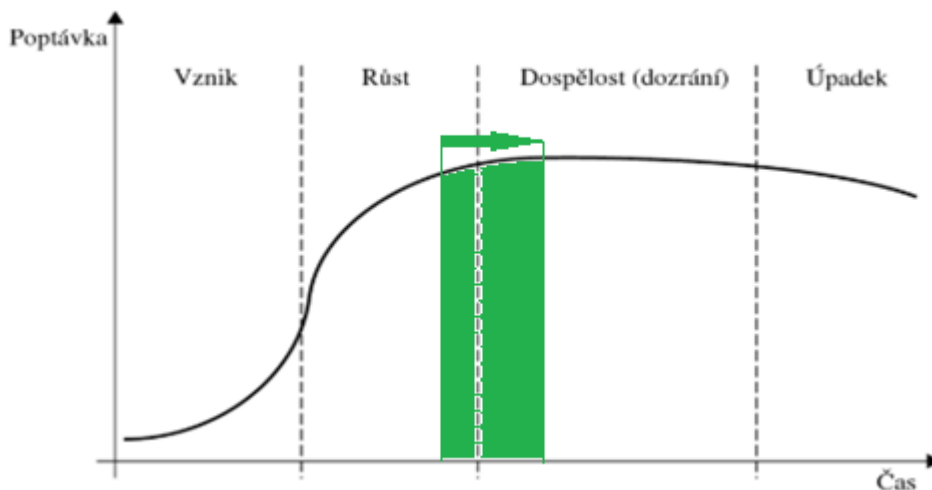
Z vytvořené analýzy můžeme usuzovat, že největší hrozbou pro společnost Mercedes-Benz, potažmo celý prémiový segment, je rivalita firem v konkurenčním prostředí. K tomu přispívá zejména zpomalení růstu odvětví a také progresivita a strategické úsilí jednotlivých společností.

Nejmenší hrozbou je vyjednávací síla dodavatelů vzhledem k jejich vysokému počtu a značné významnosti odběratelů.



### 3.6.2. Analýza životního cyklu odvětví

Fáze životního cyklu ovlivňuje všechny společnosti, které účinkují na daném trhu, v našem případě v prémiovém segmentu automobilového průmyslu. Každá fáze si žádá jiný přístup a jiné strategie. Dle zpracovaných dat můžeme určit, že automobilový průmysl v České republice přechází z fáze růstu do fáze dospělosti.



Obrázek 11 Životní cyklus odvětví (Dvořáček, 2002, upraveno)

Růst poptávky se zpomaluje a na trhu najdeme velké množství konkurentů. Jednotlivé společnosti se snaží získat a udržet konkurenční výhodu, která je v této fázi velmi důležitá, hrozí totiž vznik substitutů. Pro udržení konkurenční výhody mohou společnosti přesouvat výrobu do zahraničí, kde mají například výhodu nižších nákladů na lidské zdroje, lepší technologické zázemí, snížené náklady na dopravu nebo lepší legislativní podmínky. Konkurenční boj probíhá také formou cenové konkurence, která má za úkol maximalizovat tržní podíl. V rámci konkurenčního boje rozšiřují společnosti působnost i do jiných tržních segmentů, momentálně zejména do segmentu elektromobility nebo nákladní dopravy a uzavírají spojení s dalšími společnostmi, které jim mohou poskytnout konkurenční výhodu.

### **3.6.3. Počet registrovaných automobilů a podíl na trhu**

V této části se věnuji počtu registrovaných automobilů jednotlivých prémiových značek a zhodnocení jejich podílu na trhu. Následující data nám poskytnou vhléd do prodeje automobilů dle segmentů za roky 2017 až 2019. Můžeme díky nim také sledovat vývoj podílu na trhu jednotlivých společností.

Data jsou získána z databáze SDA (Svaz Dovozců Automobilů, 2019), která poskytuje relevantní informace o registracích a zpracovává výroční zprávy o automobilovém trhu v České republice.

Tabulky jsou rozděleny do jednotlivých segmentů, obsahující konkrétní modely, které jsou mezi sebou srovnatelné. Na základě získaných dat jsem porovnal meziroční růsty jednotlivých modelů a také meziroční růst podílu na trhu. Podíl na trhu je označen barvou podle umístění dané společnosti, kde zelená značí první místo v rámci prémiového segmentu, žlutá místo druhé a červená místo třetí.

## Registrace Mercedes-Benz a podíl na trhu

Registrované automobily	2019		2018		2017
	Podíl na trhu	dif (%)	Podíl na trhu	dif (%)	Podíl na trhu
<b>Mercedes-Benz</b>	46,25%	9,9%	42,10%	12,8%	37,31%
<b>MB Cars / BMW Group / Audi</b>	6 659	3,9%	6 408	-12,7%	7 339
<b>Miniautomobily</b>	70	6,1%	66	n/a	-
smart / Mini / *	70	6,1%	66	-29,0%	93
<b>Vans M1</b>	710	-1,3%	719	-4,9%	756
MB cat. M1 - Sprinter, Vito, Citan / * / *	710	-1,3%	719	-4,9%	756
<b>MB / BMW / Audi</b>	5 879	4,6%	5 623	-14,6%	6 583
<b>Nižší střední třída (Kompaktní automobily)</b>	1 558	58,0%	986	-10,5%	1 102
A-class / řada 1 / A1	1 058	58,6%	667	2,9%	648
B-class / řada 2 / Q2, A3	500	56,7%	319	-29,7%	454
<b>Střední třída</b>	1 028	70,5%	603	-38,5%	980
CLA / řada 3 / A4	389	143,1%	160	-28,9%	225
C-class / řada 4 / A5	629	45,9%	431	-41,8%	740
SLC / Z4 / TT	10	-16,7%	12	-20,0%	15
<b>Vyšší střední třída</b>	1 142	-22,9%	1 481	-20,9%	1 872
E-class / řada 5 / A6	978	-25,9%	1 320	-28,6%	1 848
CLS / řada 6 / A7	164	1,9%	161	570,8%	24
<b>Luxusní automobily</b>	337	-7,9%	366	66,4%	220
S-class / řada 7, řada 8 / A8	200	-36,7%	316	47,0%	215
SL, AMG GT / i8 / R8	137	174,0%	50	900,0%	5
<b>SUV</b>	1 803	-17,6%	2 187	-9,2%	2 409
GLA / X1, X2 / Q3	129	-61,7%	337	-40,1%	563
GLC / X3, X4 / Q5	823	-16,1%	981	-0,3%	984
GLE / X5, X6 / Q7	562	16,1%	484	-37,4%	773
G, GLS / X7 / Q8	289	-24,9%	385	332,6%	89
<b>Elektromobily</b>	11	n/a	-	n/a	-
EQC / i3 / e-Tron	11	n/a	-	n/a	-

Tabulka 8 Registrace Mercedes-Benz a podíl na trhu (Vlastní zpracování)

Společnost Mercedes-Benz Cars Česká republika s.r.o. má největší počet registrací nových automobilů v segmentu SUV, kde je nejoblíbenějším modelem Mercedes-Benz GLC. Segment s nejnižším počtem registrací jsou miniautomobily, kam patří vozidla Smart. V prémiovém segmentu obsadila společnost v roce 2019 největší podíl na trhu. V letech 2017 a 2018 se s tržním podílem umístila na druhém místě za BMW, avšak vidíme konstantní růst. Mercedes-Benz má ze zkoumaných společností jako jediný zastoupení v kategorii Vans M1. Od roku 2019 zařadila společnost Mercedes-Benz do své výroby také elektromobily, kde je jediným zástupcem model EQC.

## Registrace BMW a podíl na trhu

Registrované automobily	2019		2018		2017
	Podíl na trhu	dif (%)	Podíl na trhu	dif (%)	Podíl na trhu
<b>BMW</b>	38,89%	-8,9%	42,68%	3,5%	41,25%
<b>MB Cars / BMW Group / Audi</b>	<b>5 598</b>	<b>-13,8%</b>	<b>6 497</b>	<b>-19,9%</b>	<b>8 114</b>
<b>Miniautomobily</b>	<b>381</b>	<b>-52,5%</b>	<b>802</b>	<b>-1,2%</b>	<b>812</b>
smart / Mini / *	381	-52,5%	802	-1,2%	812
<b>Vans M1</b>	-	n/a	-	n/a	-
MB cat. M1 - Sprinter, Vito, Citan / * / *	-	n/a	-	n/a	-
<b>MB / BMW / Audi</b>	<b>5 217</b>	<b>-8,4%</b>	<b>5 695</b>	<b>-22,0%</b>	<b>7 302</b>
<b>Nižší střední třída (Kompaktní automobily)</b>	<b>420</b>	<b>-13,0%</b>	<b>483</b>	<b>-43,4%</b>	<b>853</b>
A-class / řada 1 / A1	155	-7,7%	168	-44,4%	302
B-class / řada 2 / Q2, A3	265	-15,9%	315	-42,8%	551
<b>Střední třída</b>	<b>814</b>	<b>-0,5%</b>	<b>818</b>	<b>-25,0%</b>	<b>1 090</b>
CLA / řada 3 / A4	622	25,7%	495	-12,7%	567
C-class / řada 4 / A5	132	-59,1%	323	-38,2%	523
SLC / Z4 / TT	60	n/a	-	n/a	-
<b>Vyšší střední třída</b>	<b>814</b>	<b>-42,1%</b>	<b>1 406</b>	<b>-3,8%</b>	<b>1 461</b>
E-class / řada 5 / A6	727	-38,4%	1 181	-15,8%	1 402
CLS / řada 6 / A7	87	-61,3%	225	281,4%	59
<b>Luxusní automobily</b>	<b>221</b>	<b>11,6%</b>	<b>198</b>	<b>-8,3%</b>	<b>216</b>
S-class / řada 7, řada 8 / A8	206	12,6%	183	-9,4%	202
SL, AMG GT / i8 / R8	15	0,0%	15	7,1%	14
<b>SUV</b>	<b>2 840</b>	<b>6,5%</b>	<b>2 666</b>	<b>-25,4%</b>	<b>3 573</b>
GLA / X1, X2 / Q3	874	-6,0%	930	-20,2%	1 166
GLC / X3, X4 / Q5	691	-12,4%	789	-11,4%	891
GLE / X5, X6 / Q7	1 129	19,2%	947	-37,5%	1 516
G, GLS / X7 / Q8	146	n/a	-	n/a	-
<b>Elektromobily</b>	<b>108</b>	<b>-61,5</b>	<b>124</b>	<b>n/a</b>	<b>109</b>
EQC / i3 / e-Tron	108	n/a	124	13,8%	109

Tabulka 9 Registrace BMW a podíl na trhu (Vlastní zpracování)

Společnost BMW Group Česká republika má nejvyšší registrace v segmentu SUV, kde prodávají až jednu polovinu celkově registrovaných automobilů za rok, přičemž nejoblíbenějším modelem je BMW X5. Silné zastoupení má také v kategorii miniautomobilů, kterou reprezentují vozidla značky Mini. Nejnižší počet registrací společnost eviduje v kategorii luxusních automobilů. V letech 2017 a 2018 si BMW udrželo prvenství v tržním podílu prémiového segmentu. V roce 2013 bylo na trh uvedeno BMW i3 jako jediný zástupce elektromobilů, v letech 2017 až 2019 pozorujeme konstantní počet registrací za rok a současně jde o nejprodávanější elektromobil v prémiovém segmentu.

## Registrace Audi a podíl na trhu

Registrované automobily	2019		2018		2017
	Podíl na trhu	dif (%)	Podíl na trhu	dif (%)	Podíl na trhu
<b>Audi</b>	14,86%	-2,4%	15,22%	-29,0%	21,44%
<b>MB Cars / BMW Group / Audi</b>	<b>2 140</b>	<b>-7,6%</b>	<b>2 316</b>	<b>-45,1%</b>	<b>4 218</b>
<b>Miniautomobily</b>	-	n/a	-	n/a	-
smart / Mini / *	-	n/a	-	n/a	-
<b>Vans M1</b>	-	n/a	-	n/a	-
MB cat. M1 - Sprinter, Vito, Citan / * / *	-	n/a	-	n/a	-
<b>MB / BMW / Audi</b>	<b>2 140</b>	<b>-7,6%</b>	<b>2 316</b>	<b>-45,1%</b>	<b>4 218</b>
<b>Nižší střední třída (Kompaktní automobily)</b>	<b>293</b>	<b>-14,8%</b>	<b>344</b>	<b>-40,1%</b>	<b>574</b>
A-class / řada 1 / A1	47	-13,0%	54	86,2%	29
B-class / řada 2 / Q2, A3	246	-15,2%	290	-46,8%	545
<b>Střední třída</b>	<b>241</b>	<b>-32,9%</b>	<b>359</b>	<b>-56,3%</b>	<b>822</b>
CLA / řada 3 / A4	139	-29,8%	198	-52,6%	418
C-class / řada 4 / A5	98	-34,2%	149	-62,8%	401
SLC / Z4 / TT	4	-66,7%	12	300,0%	3
<b>Vyšší střední třída</b>	<b>629</b>	<b>48,3%</b>	<b>424</b>	<b>-49,3%</b>	<b>837</b>
E-class / řada 5 / A6	540	72,5%	313	-56,0%	695
CLS / řada 6 / A7	89	-19,8%	111	-21,8%	142
<b>Luxusní automobily</b>	<b>25</b>	<b>-50,0%</b>	<b>50</b>	<b>257,1%</b>	<b>14</b>
S-class / řada 7, řada 8 / A8	24	-48,9%	47	291,7%	12
SL, AMG GT / i8 / R8	1	-66,7%	3	50,0%	2
<b>SUV</b>	<b>905</b>	<b>-20,5%</b>	<b>1 139</b>	<b>-42,2%</b>	<b>1 971</b>
GLA / X1, X2 / Q3	258	56,4%	165	-72,7%	605
GLC / X3, X4 / Q5	228	-23,5%	298	-35,6%	463
GLE / X5, X6 / Q7	418	-37,9%	673	-25,5%	903
G, GLS / X7 / Q8	1	-66,7%	3	n/a	-
<b>Elektromobily</b>	<b>47</b>	<b>+210,9</b>	-	n/a	-
EQC / i3 / e-Tron	47	-	-	n/a	-

Tabulka 10 Registrace Audi a podíl na trhu (Vlastní zpracování)

Společnost Audi Česká republika má největší podíl registrací v segmentu SUV, kde je nejoblíbenějším modelem Audi Q7. Oproti konkurentům v prémiovém segmentu nemá ve svém portfoliu miniautomobily. Nejmenší počet registrací dlouhodobě zaznamenává segment luxusních automobilů, kam patří modely Audi A8 a Audi R8. Společnost se dlouhodobě drží na třetím místě v podílu na trhu, k čemuž přispěla také aféra Dieseltgate, kvůli které společnost inkasovala pokutu ve výši 800 miliónů Euro za manipulaci se softwarem pro měření výfukových plynů.

## **Shrnutí poznatků**

Z vypracovaných tabulek č. 8, 9 a 10 můžeme určit, že o prvenství v podílu na trhu soupeří společnosti Mercedes-Benz a BMW, zatímco Audi se trvale nachází na třetím místě. U všech vybraných prémiových značek můžeme pozorovat, že nejoblíbenější je segment SUV. V kategorii miniautomobilů jasně vede společnost BMW, která prodá ročně několikanásobně více automobilů značky Mini než Mercedes-Benz se značkou Smart. V nižší střední třídě pozorujeme v roce 2019 prudký nárůst u společnosti Mercedes-Benz, zatímco registrace BMW i Audi v této kategorii klesají. Důvodem je uvedení nové generace modelu Mercedes-Benz A-class, díky které registrace vzrostly o 58 %. Stejně tak ve střední třídě můžeme pozorovat nárůst registrací modelu Mercedes-Benz CLA, které díky nové generaci zaznamenaly meziroční nárůst o 143%, a také v kategorii luxusních automobilů, kde se představil zcela nový model Mercedes-Benz AMG GT 4door Coupé.

Trvalý pokles prodejů u značky Audi je způsoben zejména technologickou nepřipraveností na nové metodiky měření emisí WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure), které jsou o mnoho komplexnější a mají přísnější testovací metody.

Mírné snížení registrací u značky BMW bylo způsobeno celkovým poklesem automobilového trhu, na kterém se podílí například příprava na elektromobilitu, nové emisní normy a nejistota ohledně zákazu dieselových automobilů ve velkých městech.

### 3.7. SWOT pro Mercedes-Benz Cars Česká republika s.r.o.

SWOT analýzu provádím pro společnost Mercedes-Benz Cars Česká republika s.r.o. Získané informace nám poskytnou přehled o silných a slabých stránkách společnosti a o příležitostech a hrozbách. Z výsledků je možné určit vhodnou strategii. Pro přehlednost a zvýšení výpovědní hodnoty je tato analýza zpracována také v tabulkové formě.

Silné stránky		Slabé stránky
Interní faktory	Síla značky	Silná konkurence
	Know-how	Dlouhá doba pro kvalifikování zaměstnanců
	Podíl na trhu	Časté změny v organizační struktuře
	Globální zastoupení	Vysoké náklady na dopravu
	Loajalita zákazníků	Vysoké náklady na zákaznický servis
	Šíře portfolia	
Příležitosti		Hrozby
Externí faktory	Rozšíření portfolia služeb	Konkurence
	Elektromobilita	Nejistota ekonomického vývoje
	Moderní trendy v technologiích	Legislativní změny
	Využití nových distribučních cest (internet)	Vznik nových konkurentů v oblasti elektromobility
	Strategické aliance	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
		Růst cen pohonných hmot

Tabulka 11 SWOT analýza Mercedes-Benz (Vlastní zpracování)

V tabulkové formě k jednotlivým kritériím přiřazuji váhu tak, aby byl součet položek v každé kategorii roven jedné. Toto číslo nám určuje váhu faktorů v dané kategorii. Následně hodnotím daný faktor na stupnici od 1 do 5, kde 5 znamená největší vliv na danou společnost. Váhu a hodnotu vynásobím a výsledkem je hodnota, představující míru dopadu na společnost. Následně odečtu hodnoty slabých stránek od silných, což nám určí převahu pozitivních nebo negativních vlivů a poskytne nám informaci o tom, kde se firma nachází na ose X v diagramu SWOT. U hrozeb a příležitostí postupuji obdobně, dosažené výsledky zanesu na osu Y. Výsledné hodnoty propojím a vznikne nám tak bod v určitém kvadrantu SWOT diagramu, ze kterého můžeme určit vhodnou strategii pro danou společnost.

Silné stránky		Váha faktoru	Hodnocení faktoru	Součin
S	Síla značky	0,18	5	0,9
	Know-how	0,18	4	0,72
	Podíl na trhu	0,18	4	0,72
	Globální zastoupení	0,18	4	0,72
	Loajalita zákazníků	0,12	3	0,36
	Šíře portfolia	0,16	4	0,64
<b>Slabé stránky</b>			$\Sigma=1$	<b>4,06</b>
W	Silná konkurence	0,27	4	1,08
	Dlouhá doba pro kvalifikování zaměstnanců	0,12	2	0,24
	Časté změny v organizační struktuře	0,14	3	0,42
	Vysoké náklady na dopravu	0,22	3	0,66
	Vysoké náklady na zákaznický servis	0,25	3	0,75
			$\Sigma=1$	<b>3,15</b>

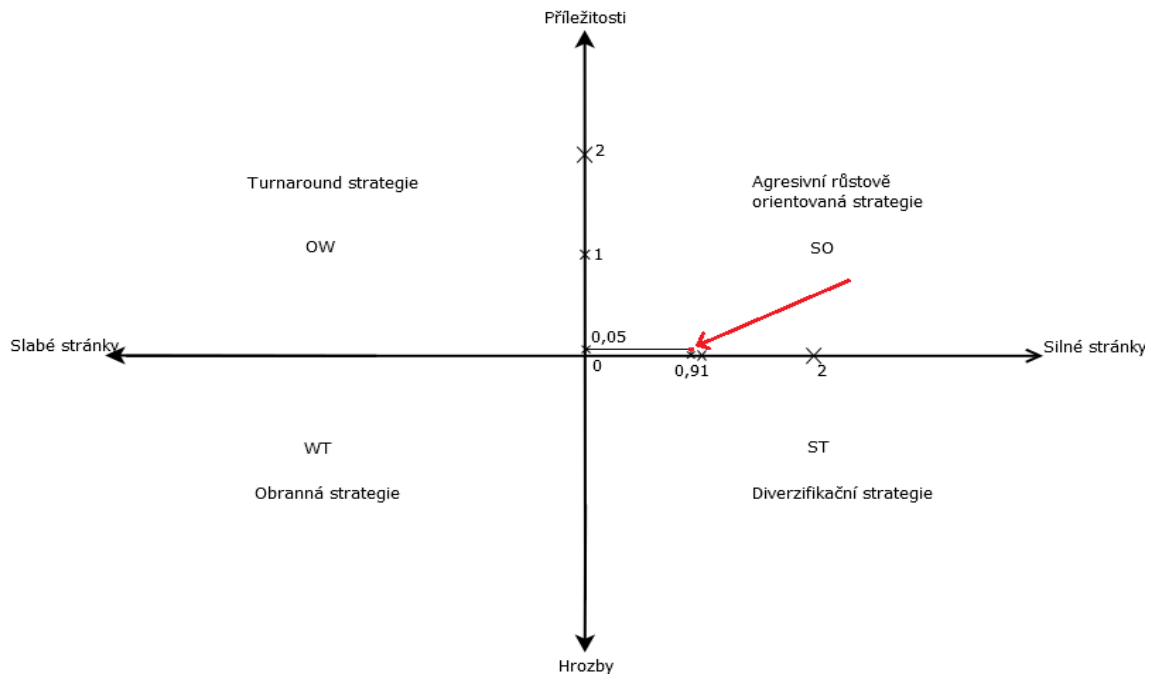
Tabulka 12 SWOT Silné a slabé stránky (Vlastní zpracování)

Příležitosti		Váha faktoru	Hodnocení faktoru	Součin
O	Rozšíření portfolia služeb	0,18	3	0,54
	Elektromobilita	0,22	4	0,88
	Moderní trendy v technologiích	0,22	4	0,88
	Využití nových distribučních cest (internet)	0,13	2	0,26
	Strategické aliance	0,25	3	0,75
<b>Hrozby</b>			$\Sigma=1$	<b>3,31</b>
T	Konkurence	0,2	4	0,8
	Nejistota ekonomického vývoje	0,22	5	1,1
	Legislativní změny	0,2	3	0,6
	Vznik nových konkurentů v oblasti elektromobility	0,16	2	0,32
	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,1	2	0,2
	Růst cen pohonných hmot	0,12	2	0,24
			$\Sigma=1$	<b>3,26</b>

Tabulka 13 SWOT Příležitosti a hrozby (Vlastní zpracování)



Vyhodnocením jednotlivých kritérií jsem dostal souřadnice v diagramu SWOT. Na základě tohoto diagramu můžeme určit nejvhodnější strategii pro společnost Mercedes-Benz.



Obrázek 12 Diagram SWOT (Vlastní zpracování)

## Shrnutí poznatků a doporučení

Vyhodnocením SWOT analýzy jsem určil pozici společnosti v diagramu SWOT. Je patrné, že silné stránky poměrně značně převažují nad slabými, avšak příležitosti společnosti mají téměř stejnou váhu jako její hrozby. Mercedes-Benz se tedy nachází v kvadrantu SO.

Z výsledku analýzy doporučuji společnosti nastavení agresivní růstově orientované strategie, která využívá příležitosti díky převažujícím silným stránkám. Tato strategie je nejvhodnější pro maximalizaci tržního podílu.

Pokud by v budoucnu převážily hrozby nad příležitostmi, například z důvodu nepříznivého ekonomického vývoje nebo legislativních opatření, posunul by se výsledek do kvadrantu ST, ve kterém by měla společnost využít diverzifikační strategie, jejíž smyslem je minimalizace ohrožení a maximalizace silných stránek.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu konkurenčního prostředí pomocí vybraných metod strategické analýzy. Tohoto cíle jsem dosáhl sběrem dat a zpracováním analýz, na základě kterých jsem vyvodil vhodná doporučení a vymezil příležitosti a hrozby.

Teoretická část poskytuje informace o použitých analýzách, které jsem následně aplikoval. Jednalo se o Porterův model pěti sil, analýzu životního cyklu a také metody PEST a 4C.

Část analýz jsem zpracoval pro celý prémiový segment a některé z pohledu společnosti Mercedes-Benz Cars Česká republika s.r.o., kterou jsem určil jako zástupce pro tento segment.

V praktické části jsem vytvořil analýzy pro posouzení makroprostředí a konkurence. Z toho vyplývající výsledky jsem integroval do SWOT analýzy, na základě které jsem určil příležitosti a hrozby a navrhl vhodnou strategii.

Největší příležitostí zkoumané společnosti, potažmo celého prémiového segmentu, jsou investice do elektromobility a inovací, dále také vytváření strategických aliancí s dalšími subjekty, které mohou poskytnout konkurenční výhodu.

Mezi největší hrozby patří nejistota ekonomického vývoje a legislativní změny, které společnost nemůže eliminovat. Další významnou hrozbou je síla konkurence, kterou je možné ovlivnit zvyšováním tržního podílu.

Na základě získaných dat jsem doporučil agresivní růstově orientovanou strategii. K jejímu dosažení je nutné, aby společnost využila svých silných stránek pro maximalizaci příležitostí. Tato strategie je ofenzivní a pro společnost je nejvíce žádaným směrem. Příkladem může být využití síly značky pro výrobu nových typů elektromobilů, které rozšíří portfolio společnosti a napomůže tak ke zvýšení tržního podílu.

S nastávající ekonomickou recesí je však možné, že se budou muset společnosti chovat jinak a zvolit spíše diverzifikační strategie, které cílí na minimalizaci hrozeb.

## Seznam použité literatury

1. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 270 s., ISBN 978-80-86031-35-4
2. DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 173 s., ISBN 9788074002243
3. ELIÁŠ, Karel – BEJČEK, Josef – HAJN, Petr – JEŽEK, Jiří a kol. *Kurs obchodního práva. Obecná část. Soutěžní právo*. 5. vyd., Praha, C.H.Beck, 2007. 610 s., ISBN 978-80-7179-583- 4
4. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 384 s., ISBN 9788024739854
5. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. 159 s., ISBN 978-80-7400-455-1
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 269 s., ISBN 9788024726908
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 362 s., ISBN 978-80-247-4670-8
8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 206 s., ISBN 9788071794530
9. KOTLER, Philip a KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. 814 s., ISBN 9788024713595
10. *Makroekonomická predikce - duben 2020* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce\\_2020-Q2\\_Makroekonomicka-predikce-duben-2020.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2020-Q2_Makroekonomicka-predikce-duben-2020.pdf)
11. MIKELSTEN, Daniel, TEIGENS Vasil a SKALFIST Peter. *Umělá inteligence: Čtvrtá průmyslová revoluce* [online]. Cambridge Stanford Books, 2019 [cit. 2020-04-26]. 343 s., Dostupné z: [https://play.google.com/books/reader?id=ox3NDwAAQBAJ&hl=cs&printsec=frontcover&source=gbs\\_atb\\_hover&pg=GBS.PT9.w.7.0.80](https://play.google.com/books/reader?id=ox3NDwAAQBAJ&hl=cs&printsec=frontcover&source=gbs_atb_hover&pg=GBS.PT9.w.7.0.80)
12. MIKOLÁŠ, Zdeněk, PETERKOVÁ Jindra a TVRDÍKOVÁ Milena. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. 338 s., ISBN 9788074003790

13. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 200 s., ISBN 978-80-247-1277-2
14. *Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce - duben 2020* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>
15. PELSMACKER, Patrick de, GEUENS Maggie a BERGH Joeri van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003. 581 s., ISBN 9788024702544
16. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s., ISBN 9788085605129
17. *Příloha k memorandu o budoucnosti automobilového průmyslu v České republice „Český automobilový průmysl“: Akční plán o budoucnosti automobilového průmyslu v ČR*. In: . 2017. Dostupné také z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Akcni-plan-o-budoucnosti-automobiloveho-prumyslu-v-CR.pdf>
18. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s., ISBN 9788071793670
19. SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s., ISBN 8073290596
20. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s., ISBN 8086898482
21. *Úřední věstník Evropské unie: Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 2019/631 ze dne 17. dubna 2019*. In: . Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R0631&from=EN>
22. VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 685 s., ISBN 9788024746425
23. VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. 227 s., ISBN 978-80-247-3638-9

24. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Grada Publishing, 2011. 172 s., ISBN 9788024772431

[1] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 8085605120, s. 24

[2] DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243, s. 39

[3] DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243, s. 40

[4] ELIÁŠ, Karel – BEJČEK, Josef – HAJN, Petr – JEŽEK, Jiří a kol. *Kurs obchodního práva. Obecná část. Soutěžní právo*. 5. vyd., Praha, C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-583- 4

[5] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353, s. 56

[6] SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ Václav. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada Publishing, 2010. ISBN 9788027191840, s. 133

[7] Základní přehledy AutoSAP. *Sdružení automobilového průmyslu* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://autosap.cz/zakladni-prehledy-automotive/obecne-zakladni-prehledy/>

[8] Výroba a odbyt 2019. *AutoSAP* [online]. , 4 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: [https://autosap.cz/wp-content/uploads/2020/01/vyroba-a-odbyt\\_1-12\\_2019\\_final.pdf](https://autosap.cz/wp-content/uploads/2020/01/vyroba-a-odbyt_1-12_2019_final.pdf)

[9] *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers: 2018 Production Statistics* [online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2018-statistics/>

- [10] MIKELSTEN, Daniel, TEIGENS Vasil a SKALFIST Peter. *Umělá inteligence: Čtvrtá průmyslová revoluce* [online]. Cambridge Stanford Books, 2019 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: [https://play.google.com/books/reader?id=ox3NDwAAQBAJ&hl=cs&printsec=frontcover&source=gbs\\_atb\\_hover&pg=GBS.PT9.w.7.0.80](https://play.google.com/books/reader?id=ox3NDwAAQBAJ&hl=cs&printsec=frontcover&source=gbs_atb_hover&pg=GBS.PT9.w.7.0.80)
- [11] Audi. *Audi Modern Era* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Audi#Modern\\_era](https://en.wikipedia.org/wiki/Audi#Modern_era)
- [12] LEWIN, Tony. *The BMW century: the ultimate performance machines*. Minneapolis, MN: Motorbooks, 2016. ISBN 9780760350171, s. 9
- [13] BMW Power: Historie BMW. *BMWPower* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <http://www.bmwpower.cz/magazin/historie%20bmw.htm?fbclid=IwAR3qjYFsSPYzZxSI3OKyIObivdjinMDNau7gWHHtGwoPNRKZQArUXRkbQhgw>
- [14] SAMOHÝL, Ladislav a VACEK Zdeněk. *Fenomén Mercedes-Benz & Čechy, Morava a Slezsko*. Grada Publishing, 2015. ISBN 9788027109845.
- [15] *Ministerstvo životního prostředí: Pařížská dohoda* [online]. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/parizska\\_dohoda?fbclid=IwAR3hErybrd872-pENFZX6CBtFS0UxgsFeoNawJOhgf3iGvZ585vCww9GvyU](https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda?fbclid=IwAR3hErybrd872-pENFZX6CBtFS0UxgsFeoNawJOhgf3iGvZ585vCww9GvyU)
- [16] *Úřední věstník Evropské unie: Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 2019/631 ze dne 17. dubna 2019*. In: . Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R0631&from=EN> , s. 3
- [17] *Příloha k memorandu o budoucnosti automobilového průmyslu v České republice „Český automobilový průmysl“: Akční plán o budoucnosti automobilového průmyslu v ČR*. In: . 2017. Dostupné také z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Akcni-plan-o-budoucnosti-automobiloveho-prumyslu-v-CR.pdf> , s. 4
- [18] *Příloha k memorandu o budoucnosti automobilového průmyslu v České republice „Český automobilový průmysl“: Akční plán o budoucnosti automobilového průmyslu v ČR*. In: . 2017. Dostupné také

z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Akcni-plan-o-budoucnosti-automobiloveho-prumyslu-v-CR.pdf>, s. 9

[19] *Makroekonomická predikce - duben 2020* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce\\_2020-Q2\\_Makroekonomicka-predikce-duben-2020.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2020-Q2_Makroekonomicka-predikce-duben-2020.pdf), s. 1

[20] *Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce - duben 2020* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>

[21] *Makroekonomická predikce - duben 2020* [online]. [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce\\_2020-Q2\\_Makroekonomicka-predikce-duben-2020.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2020-Q2_Makroekonomicka-predikce-duben-2020.pdf), s. 24

[22] PELSMACKER, Patrick de, GEUENS Maggie a BERGH Joeri van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003. ISBN 9788024702544, s. 147, 148

[23] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670 s. 52

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 DĚLENÍ KONKURENCE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	10
OBRÁZEK 2 SCHÉMA KONKURENCESCHOPNOSTI - MODEL IDINMOSU (MIKOLÁŠ ZDENĚK, 2005, s. 85)13	
OBRÁZEK 3 BCG MATRIX (KOTLER, 2007, s.491) .....	14
OBRÁZEK 4 PEST (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	19
OBRÁZEK 5 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006, s. 53) .....	21
OBRÁZEK 6 ŽIVOTNÍ CYKLUS ODVĚTVÍ (DVOŘÁČEK, 2012, s. 40).....	22
OBRÁZEK 7 SWOT (JAKUBÍKOVÁ, 2008, s.103).....	24
OBRÁZEK 8 STRATEGIE PODNIKU DLE SWOT ANALÝZY (SEDLÁČKOVÁ, 2006, s.92) .....	24
OBRÁZEK 9 SWOT ANALÝZA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	25
OBRÁZEK 10 VÝVOJ NEZAMĚSTNANOSTI (ZDROJ: MPSV. VÝPOČTY A PREDIKCE MF ČR).....	40
OBRÁZEK 11 ŽIVOTNÍ CYKLUS ODVĚTVÍ (DVOŘÁČEK, 2002, UPRAVENO).....	49
OBRÁZEK 12 DIAGRAM SWOT (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	57



## Seznam tabulek

TABULKA 1 SEGMENTACE OSOBNÍCH AUTOMOBILŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	33
TABULKA 2 OBYVATELSTVO PODLE DESETILETÝCH VĚKOVÝCH SKUPIN, 2018–2050 (K 1. 1.) ZDROJ: ČSÚ39	
TABULKA 3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	44
TABULKA 4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	45
TABULKA 5 HROZBA SUBSTITUTŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	46
TABULKA 6 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	47
TABULKA 7 RIVALITA FIREM PŮSOBÍCÍCH NA DANÉM TRHU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	48
TABULKA 8 REGISTRACE MERCEDES-BENZ A PODÍL NA TRHU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	51
TABULKA 9 REGISTRACE BMW A PODÍL NA TRHU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	52
TABULKA 10 REGISTRACE AUDI A PODÍL NA TRHU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	53
TABULKA 11 SWOT ANALÝZA MERCEDES-BENZ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	55
TABULKA 12 SWOT SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	56
TABULKA 13 SWOT PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	56

## Seznam grafů

GRAF 1 VÝVOJ REGISTRACÍ VOZIDEL V ČR (SDA, VÝROČNÍ ZPRÁVA 2019).....	27
GRAF 2 PROCENTUÁLNÍ RŮST HDP (ZDROJ DAT: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	37
GRAF 3 VÝVOJ INFLACE (ZDROJ DAT: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	38
GRAF 4 VÝVOJ KURZU CZK/EUR (ZDROJ DAT: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	38

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jan Drabina

V Praze dne: 6.5.2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/pracoviště	Datum	Podpis