

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko - správní**

**Analýza a zhodnocení podnikové strategie a konkurenční  
výhody společnosti Volvo Group**

**Bc. Ivana Johnová**

**Diplomová práce**

**2010**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana JOHNNOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Analýza a zhodnocení podnikové strategie a konkurenční  
výhody společnosti Volvo Group**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- stanovení cíle diplomové práce
- definice základních pojmů týkajících se obecné analýzy konkurenceschopnosti podniku
- provedení analýzy konkurenceschopnosti Volva vybranou metodou
- zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku
- formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**KOTLER, P.** Marketing podle Kotlera. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 258s. ISBN 80-7261-010-4.

**PORTER, M.** Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

**SOUČEK, Z.** Firma 21. Století. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2005. 258s. ISBN 80-86419-88-6

**TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.** Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2009. 240s. ISBN 978-80-7400-098-0

**JOHNSON, G., SCHOLLES, K.** Exploring corporate strategy. Harlow: Pearson Education, 2002. 1082s. ISBN 0-273-65112-9

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **17. června 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**



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

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. června 2009

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2010

Ivana Johnová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení, kterým mi pomáhala při vypracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Martině Maštálkové za odborné konzultace při zpracovávání praktické části diplomové práce.

Ivana Johnová

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce se zabývá podnikovou strategií a konkurenční výhodou společnosti Volvo Group, konkrétněji se zaměřuje na analýzu okolí obchodní jednotky Volvo Trucks. Popisuje jednotlivé faktory úspěšnosti firmy v 21. století a hodnotí je pomocí metody Balanced Scorecard. Práce má celkem sedm kapitol. V prvních třech kapitolách popisuje okolí podniku obecně, v dalších čtyřech kapitolách aplikuje teoretické poznatky na společnost Volvo Group, obchodní jednotku Volvo Trucks. V závěru práce jsou jednotlivé poznatky shrnuty a vyhodnoceny.

Cílem je zhodnocení podnikové strategie, konkurenční výhody a návrh měřítek pro měření konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, podniková strategie, analýza okolí organizace, Balanced Scorecard, Volvo Trucks, Volvo Group

## **TITLE**

Analysis and evaluation of corporate strategy and competitive advantage of Volvo Group company

## **ANNOTATION**

This thesis deals with the corporate strategy and competitive advantage of the Volvo Group, specifically focuses on the analysis of neighborhood business unit Volvo Trucks. Describes the different success factors for firms in the 21 century and evaluated using the method of Balanced Scorecard. The thesis has seven chapters. In the first three chapters, describes the business environment in general, in the next four chapters then referred to the procedures applied to the Volvo Group, a business unit of Volvo Trucks. In conclusion, there are various summarized and evaluated.

The aim is to assess business strategy, competitive advantage and design criteria for measuring the competitiveness of the selected company.

## **KEYWORDS**

Competitive advantage, competitiveness, corporate strategy, analysis of neighborhood organizations, Balanced Scorecard, Volvo Trucks, Volvo Group

# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>11</b>
<b>1 ÚVOD DO STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ</b>	<b>12</b>
1.1 PODNIKOVÁ STRATEGIE, KONKURENČNÍ VÝHODA	13
1.2 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE	13
1.2.1 RIZIKA OBECNÝCH STRATEGIÍ	14
1.3 PRINCIPY ÚSPĚŠNÉ FIRMY 21. STOLETÍ	16
1.4 STRATEGICKÝ PROCES ŘÍZENÍ PODNIKU	22
<b>2 ANALÝZA OKOLÍ ORGANIZACE</b>	<b>24</b>
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO (OBECNÉHO, ŠIROKÉHO) OKOLÍ	24
2.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO (OBOROVÉHO) PROSTŘEDÍ	27
2.2.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	27
2.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	32
2.3.1 METODY INTERNÍ ANALÝZY	33
2.4 ANALÝZA SWOT	34
<b>3 BALANCED SCORECARD</b>	<b>36</b>
3.1 MOŽNOSTI IMPLEMENTACE METODY BSC	38
<b>4 VOLVO GROUP</b>	<b>41</b>
4.1 HISTORIE VOLVO TRUCKS	41
4.2 VOLVO TRUCKS V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE VOLVO GROUP	43
4.3 VNITŘNÍ HODNOTY A PODNIKOVÁ KULTURA VOLVO TRUCKS	45
4.4 STRATEGICKÝ PROCES ŘÍZENÍ PODNIKU	47
4.4.1 POZICE VOLVO TRUCKS 2008 – KRÁTKÁ ANALÝZA	47
4.4.2 VIZE, MISE, CÍLE	48
4.4.3 DALŠÍ CÍLE	51
4.4.4 PRIORITY	51
<b>5 ANALÝZA OKOLÍ VOLVO TRUCKS</b>	<b>52</b>
5.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO (OBECNÉHO, ŠIROKÉHO) OKOLÍ	52
5.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO (OBOROVÉHO) PROSTŘEDÍ	54
5.3 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	59
5.4 SWOT ANALÝZA	63
<b>6 PŘIBLÍŽENÍ K METODĚ BSC</b>	<b>65</b>

6.1	OBLAST FINANČNÍ ANALÝZY – FINANČNÍ PERSPEKTIVA	65
6.2	OBLAST PÉČE O ZÁKAZNÍKY – ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	65
6.3	OBLAST INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ – PERSPEKTIVA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ	68
6.4	OBLAST PÉČE O ZAMĚSTNANCE – PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	70
6.5	KONKURENČNÍ VÝHODA	72
6.6	NÁVRH MĚŘÍTEK	75
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ</b>	<b>76</b>
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>77</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>81</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 2-1 Analýza okolí organizace .....	24
Obrázek 2-2 Překážky vstupu a výstupu .....	29
Obrázek 2-3 Porterův model pěti sil.....	31
Obrázek 3-1 Základní schéma metody BSC .....	37
Obrázek 3-2 BSC jako strategický rámec.....	38
Obrázek 4-1 Volvo Trucks v organizační struktuře Volvo Group .....	43
Obrázek 4-2 Podíl prodejů 2009.....	45
Obrázek 4-3 Kulturní hodnoty.....	47
Obrázek 4-4 Evropská strategie od roku 2005 platná do roku 2012 .....	49
Obrázek 5-1 Image značky .....	58
Obrázek 5-2 Marketingová komunikace a PR – aktivity .....	61
Obrázek 5-3 Prodeje a zaměstnanci po celém světě 2009.....	62
Obrázek 6-1 Hodnotový řetězec z pohledu dealerů.....	69
Obrázek 6-2 Konkurenční výhoda.....	73

## Seznam grafů

Graf 5-1 Nákladní doprava v České republice .....	59
Graf 5-2 Marketingová komunikace a PR - investice .....	60
Graf 6-1 Tržní podíl leden – říjen 2009.....	66
Graf 6-2 Tržní podíl říjen 2009 .....	67
Graf 6-3 Tržní podíl a image značky 2008.....	68

# Úvod

Prostředí, ve kterém firmy v 21. století svádí vzájemný konkurenční boj, můžeme nazvat dynamickým. Na jednotlivé firmy jsou kladeny neustále nové požadavky.

Mezi faktory, které v současnosti ovlivňují trh, patří zejména snížení počtu konkurujících si firem, ale zároveň výrazný nárůst počtu značek. Je to dáno především skutečností, že řada výrobců nebyla schopná odolat tlaku maloobchodních firem a buď zanikla, anebo se stala součástí velkých firem. Také vzrůstá počet registrací ochranných známek a patentů. Dnešní vyspělé technologie totiž nabízejí rychlejší obměnu výrobků. Dalším faktorem jsou silně roztržštěné trhy, které vedou k výrobě výrobků přímo podle individuálních potřeb zákazníka. V posledních letech firmy přesunuly pozornost na tvorbu zákaznických portfolií. V praxi to znamená tvorbu zákaznických databází, kde jsou shromážděny informace o jednotlivých zákaznících. Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a díky tomu vytváření individuálních nabídek pro zákazníky.

Důležitým prvkem pro úspěšnost firem v dnešním dynamickém prostředí je strategie. Strategie není dána jednou provždy, ale je neustále upravována podle potřeb společnosti a potřeb trhu. Strategie vychází z cílů společnosti, ty určují, čeho chce dosáhnout. Strategie potom určuje, jak toho chceme dosáhnout. Je tedy zcela jasné, že pokud společnost nemá strategii, nemůže dlouhodobě dosahovat svých cílů. Aby strategie byla úspěšná, je nutné, aby s ní byli ztotožněni všichni lidé ve společnosti.

Celý rok 2009 byl poznamenán finanční krizí, která zasáhla i evropské státy a podepsala se na jednotlivých firmách. Firmy tak musely velice rychle vytvořit komplexní opatření, jejichž účelem bylo přizpůsobit se mimořádně prudkému poklesu, ke kterému došlo na většině našich trhů.

Cílem diplomové práce je zhodnocení podnikové strategie, konkurenční výhody a navržení měřítek pro měření konkurenceschopnosti společnosti. K dosažení tohoto cíle je proveden rozbor literatury, analýza interních dokumentů a zpracování informací poskytnutých interním zaměstnancem společnosti. Práci lze rozdělit na dvě části. V první části jsou charakterizovány základní pojmy strategického řízení, analýza okolí organizace a metoda Balanced Scorecard. Balanced Scorecard, strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku vynalezený ekonomy Kaplanem a Nortonem, je metoda strategického řízení procházející napříč celým podnikem. Jde o v současné době jeden z

nejkomplexnějších manažerských přístupů. Proto je tato metoda čím dál více využívána jednotlivými podniky.

V druhé části diplomové práce se potom aplikují teoretické poznatky na společnost Volvo Group, obchodní jednotku Volvo Trucks. Je provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí této obchodní jednotky, dále SWOT analýza a návrh implementace metody Balanced Scorecard. V závěru jsou poté navržena měřítka, která by společnost mohla využít při zavádění metody Balanced Scorecard do praxe.

# 1 Úvod do strategického řízení

## 1.1 Podniková strategie, konkurenční výhoda

**Strategie** je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnících se prostředí za účelem, splnění potřeb trhu a očekávání investorů.<sup>1</sup>

**Strategie** jsou obvykle definovány pro organizační jednotku, nazývanou strategická podnikatelská jednotka (SBU). Některé společnosti jsou zaměřeny na úzce definované odvětví a tak je strategie SBU shodná se strategií celého podniku. Funkce společnosti složené z několika SBU je založena na předpokladu, že jednotlivé SBU mohou vytvářet synergický efekt a společnost je tedy něco víc než jen sdružení několika jednotek.<sup>2</sup>

**Podniková strategie** vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém oboru hodlá firma podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován atd.<sup>3</sup>

**Konkurenční výhoda** je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.<sup>4</sup>

Je to něco, v čem má podnik výhodu oproti konkurenci. Když se na podnik podíváme jako na celek, nemusíme jeho konkurenční výhodu poznat či pochopit. Chceme-li nalézt zdroje konkurenční výhody, musíme zkoumat všechny činnosti, které podnik provádí a zjistit, jak na sebe vzájemně působí.

## 1.2 Obecné konkurenční strategie

Podle Portera<sup>5</sup> existují tři způsoby, jak předstihnout jiné firmy v odvětví a stát se výjimečným. Jedná se o:

- prvenství v celkových nákladech
- diferenciaci
- soustředění pozornosti

---

<sup>1</sup> JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000, str. 10

<sup>2</sup> KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, 2001, str.146

<sup>3</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, Praga: Grada Publishing, 2007, str.36

<sup>4</sup> KOTLER, P. *Konkurenční výhoda*, Praha: Victoria Publishing, 1993, str.15

<sup>5</sup> KOTLER, P. *Konkurenční výhoda*, Praha: Victoria Publishing, 1993, str.18

## **Prvenství v celkových nákladech**

Jedná se o strategii, kdy se firma snaží dosáhnout nižších nákladů než ostatní firmy v odvětví. Tato strategie se stala velice běžnou v sedmdesátých letech.

K dosažení nízkých nákladů je třeba zavést výkonné výrobní zařízení, sledovat a hledat možnosti ve snižování nákladů, kontrolovat přímé a režijní náklady a dále minimalizovat náklady v oblasti výzkumu a vývoje, služeb, prodeje, reklamy a v podobných oblastech.

Podaří-li se firmě dosáhnout nízkých nákladů, odměnou jí jsou nadprůměrné výnosy, a to bez ohledu na konkurenci. K dosažení této pozice je často třeba získat vysoký podíl na trhu nebo např. výhodný přístup k surovinám. Podmínkou pro udržení pozice nízkých nákladů mohou být reinvestice. To jsou finanční prostředky, které firma díky nízkým nákladům ušetří a může je reinvestovat např. do nového zařízení.

## **Diferenciace**

Jedná se o odlišení produktů či služeb firmy od konkurence. Tato strategie není zaměřena na nízké náklady. Firma se snaží získat zákazníky na základě jedinečnosti výrobků, zákazníci jsou pak méně citliví vůči cenám. Ale právě vyšší cena může být také problémem pro zákazníka, který bude výrobek v daném odvětví uznávat, ale nebude třeba ochoten platit vyšší cenu.

## **Soustředění pozornosti**

Firma se zaměří na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh, a těm se snaží maximálně vyhovět. Výhodou je to, že se zaměří právě na jeden konkrétní subjekt a může mu daleko lépe vyhovět než ostatní firmy, které mají větší záběr. Při této strategii může dojít ke třem výsledkům. Firma buď poskytuje výrobky a služby kvalitněji a lépe než konkurence, nebo dosáhne diferenciaci, anebo vykazuje nižší náklady. Jedná se tedy o kombinaci předešlých dvou strategií, ačkoli tato strategie není zaměřena na nízké náklady ani diferenciaci.

### **1.2.1 Rizika obecných strategií**

Rizika obecných strategií jsou v podstatě dvě. Hrozí, že firma bude neúspěšná v úsilí o dosažení dané strategie nebo že výhoda dané strategie se bude s vývojem odvětví vytrácet.

## **Rizika prvenství v celkových nákladech**

Aby firma udržela své postavení, musí trvale investovat do moderního zařízení, zbavit se zastaralých aktiv, vyhýbat se prudkému rozšíření výrobního spektra a sledovat technická zlepšení.

Některá rizika:

- technologické změny znehodnocující minulé investice nebo znalosti,
- nízké náklady nových účastníků a následovníků na získání znalostí díky tomu, že dokážou imitovat nebo jsou schopni investovat do nejnovějšího zařízení,
- neschopnost postihnout žádané změny produktu či marketingu z důvodu přílišné pozornosti věnované nákladům,
- nákladová inflace, která zužuje schopnost firmy zachovat dostatečnou cenovou odlišnost, aby zachovala pověst konkurentovy značky nebo jiné přístupy k diferenciaci.<sup>6</sup>

## **Rizika diferenciaci**

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami sledujícími strategii diferenciaci může být příliš veliký, než aby zákazníci zachovali loajalitu vůči dané značce. Zákazníci mohou oželeť některé vlastnosti, služby nebo image produktu vyráběného formami usilujícími o diferenciaci, aby dosáhli velkých úspor v nákladech;
- zákaznickova potřeba diferenciacního faktoru klesá. K tomu může dojít i v důsledku promyšlenějšího chování zákazníků;
- imitace snižuje úroveň diferenciaci, což je běžný případ, stává-li se odvětví vyspělejší.<sup>7</sup>

## **Rizika soustředění pozornosti**

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty v celém spektru a firmami, které soustřeďují pozornost, se zvětší natolik, že eliminuje výhody v nákladech, které vyplývají ze sledování pouze úzkého cíle, nebo že kompenzuje diferenciaci dosaženou soustředěním pozornosti;

---

<sup>6</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*, Praha: Victoria Publishing, 1994, str.45

<sup>7</sup> Tamtéž, str. 46

- rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zúží;
- konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategického cíle a zcela negují efekt soustředění pozornosti dané firmy.<sup>8</sup>

### 1.3 Principy úspěšné firmy 21. století

#### Absolutní orientace na zákazníka

Dříve bylo prioritou firem zaměření na výrobu, ale v dnešní době se firmy především orientují na získávání a udržení zákazníků. Všichni pracovníci ve firmě jsou ztotožněni s myšlenkou, že úspěch firmy závisí na zákaznících, kteří oceňují její produkty. Je třeba zákazníkovi neustále nabízet nové a kvalitnější produkty.

#### Silný top management

Silný management se vyznačuje především těmito základními rysy:

- Dokáže správně předvídat nastupující vývojové trendy, odhadnout tendence budoucího vývoje a určit postavení firmy a v globálním světě.
- Formuluje strategii firmy, obsahující misi firmy, její vizi a strategické operace. Tím určuje základní směry rozvoje firmy a cesty k vytvoření jejího budoucího potenciálu.
- Má odvahu provést radikální změny ve firmě.
- Používá správný styl řízení firmy jako celku.
- Dokáže přesvědčit své spolupracovníky o správnosti a reálnosti strategie, stimuluje je všemi dostupnými nástroji k jejímu splnění a zajišťuje implementaci strategie.
- Vytváří ucelený systém řízení a podnikového plánování, transformující strategii do ročních a operativních plánů.
- Hledá a nalézá správné pracovníky na rozhodující pracovní pozice, zajišťuje jejich soustavné vzdělávání, stanoví pravidla motivace stimuluje pracovníky k nejvyšším výkonům.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*, Praha: Victoria Publishing, 1994, str 46-47

<sup>9</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2005, str.27



## **Aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů**

Dnešní trh se vyznačuje spíše převahou nabídky nad poptávkou. Firmy musí aktivně vytvářet novou poptávku, často přijít s něčím tvůrčím, překvapivým až „šilným“. Nestačí pouze zjišťovat poptávku u odběratelů, ale také ji cíleně a systematicky vytvářet. Každá firma by měla mít přehled o celosvětové poptávce.

## **Specifické přednosti a vnímané hodnoty**

Na trhu je mnoho firem, proto je důležité, aby firma měla co nabídnout, aby měla nějaké specifické přednosti či konkurenční výhodu. Jedině tak se může v dnešní době prosadit. Zákazník pak tyto přednosti vnímá a bere je v úvahu při svém rozhodování o koupi.

## **Orientace na špičkové výsledky**

Firmy by se neměly pouze orientovat na dosažení ostatních firem, ale k jejich předstížení a na dlouhodobé udržení této pozice, což bývá velice obtížné. K dosažení „špičky“ ve světě musí firma vynaložit značné úsilí, neustále na sobě pracovat a cílevědomě se připravovat.

Mezi špičku údajně pronikne jen osm firem z tisíce. Vyniknout může firma především tehdy, jestliže:

- pružně mění strategii podle vývoje trhu,
- operuje na globálním trhu,
- specializuje se na jeden produkt,
- vytyčí si cíl, být jedničkou na světovém trhu,
- nevyrábí zboží, které na globálním trhu nemá šanci,
- vydává nejméně 5 - 6% obratu na vědu a výzkum.<sup>10</sup>

## **Výkonnost, efektivita, produktivita**

Efektivnost je vztah mezi hodnotami vstupů a výstupů. Je jedno z hlavních měřítek posuzování úspěšnosti.

Produktivita je důležitá pro každou společnost, ať už malou, střední nebo velkou. Je výkonem za určitou časovou jednotku.

Výkonnost je schopnost podniku za určité období vyrobit daný počet statků či služeb.

---

<sup>10</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2005, str.100

## **Správné produkty a jejich značka**

Zákazník si může na trhu vybrat z velkého množství produktů. K dostání jsou od nejlevnějších až po velice drahé. Samozřejmě tomu také odpovídá i kvalita. Aby firma v této konkurenci obstála, musí poskytovat výrobky, které mají příznivou cenu a co možná nejlepší kvalitu. Produkt musí být pro zákazníka výhodnější, než všechny ostatní produkty. Správný produkt by měl obsahovat o nejvíce „vnímaných hodnot“ (hodnoty, které zákazník vnímá) a co nejméně těch hodnot, které zákazník nevnímá neb jim nepřikládá takovou hodnotu.

Součástí produktu je i jeho značka, která garantuje spolehlivost výrobku. A zákazník často spíše kupuje značku, než produkt. Ztráta značky může pro firmu znamenat velkou ztrátu, protože její vybudování trvá i desetiletí.

## **Efektivní portfolio a core business**

Firma má svoje portfolio, které je tvořeno souborem produktů a rozhoduje o jeho struktuře, na základě několika skutečností. Dělá ty činnosti, které umí nejlépe a nejlevněji a které vyhovují jejím zákazníkům. Tzv. core business znamená, že by se firma měla převážně zabývat rozvojem hlavního předmětu svého podnikání. Produkty, které nesouvisí s hlavním předmětem podnikání, zabírají pouze síly a prostředky. Tímto se firma zaměří výhradně na svůj hlavní obor podnikání a ostatní většinou nechá svým dodavatelům (pomocí outsourcingu).

## **Znalosti základem úspěchu**

Cílem firmy je, aby všechny znalosti, které jsou v podniku, byly využity. Proto musí být hranice mezi jednotlivými odděleními prolomeny. Využívá se tzv. znalostního managementu. Jsou pořádány pravidelné schůzky, spolupracuje se se školami či výzkumnými pracovišti. A v neposlední řadě musí být pracovníci seznámeni s datovými bázemi, které vytváří podmínky pro výměnu názorů, zkušeností a získaných informací.

V současné době je nutné se orientovat na produkty, které obsahují vysoký podíl vysoce kvalifikované práce. Proto je potřeba čím dál více pracovníků s vysokoškolským vzděláním. Ale jen to nestačí, firma musí vyvinout i své vlastní vzdělávací programy, kde pracovníci získají vzdělání v souladu s potřebami jejich pracovního zařízení.

## **Rychlost a pružnost**

Čas je jeden z nejcennějších zdrojů. Jedním ze základních požadavků na firmu je rychlost provádění aktivit. Mezi jednotlivými firmami probíhá boj, kdo bude rychlejší, tzv. závod s časem. S tím souvisí pružnost, je třeba reagovat pružně na veškeré změny a novinky.

## **Výkonnostní motivační systém**

Pracovníci by měli být dostatečně motivovaní. Silným motivačním nástrojem jsou peníze, ale v poslední době se ukazuje, že lidé také upřednostňují jiné motivační nástroje. Zejména mladí lidé preferují více volného času a zajímavou práci. Především v EU se stále více používá tzv. výkonnostní systém (odměna je stanovena na základě konkrétního výkonu pracovníka či skupiny).

## **Centralizace**

Konkurenceschopnosti firmy lze dosáhnout pouze tehdy, je-li firma řízena jako komplexní celek, jestliže jeho jednotlivé součásti jsou vzájemně účelně propojeny. Jen tak lze dosáhnout potřebný synergický efekt.<sup>11</sup>

Všechny činnosti by měly být ve firmě prováděny jen jednou a to tam, kde jsou pro to nejlepší předpoklady, proto by měla být plně centralizována.

## **Proces řízení**

Procesem rozumíme jednotlivé aktivity ve firmě. Za každý proces někdo odpovídá, většinou jeho koordinátor, který má jasně stanovené kompetence. Při zavádění procesního řízení se nejprve identifikují požadavky zákazníků, poté se definují procesy zabezpečující tyto požadavky, dále se identifikují parametry procesů a nakonec se všechny procesy zlepšují a zjednodušují nebo také ty zbytečné se ruší.

## **Inovativnost**

Inovace se zaměřují na všechny podnikové aktivity. Centrem pozornosti při inovaci je však zákazník.

Inovační proces je jedním z procesů, které top management firmy 21. století cíleně řeší. Jde v podstatě o tyto aktivity:

- hledání a vyhodnocování nových idejí, nápadů, myšlenek,

---

<sup>11</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2005, str. 153

- výběr námětů, slibujících úspěch,
- formulace a nastartování nových projektů,
- sledování průběhu nastartovaných projektů,
- koordinace jednotlivých projektů,
- začlenění projektů do struktury plánování a řízení firmy,
- hodnocení efektů inovací.<sup>12</sup>

Aby byla inovace úspěšná, musí umět firma předvídat budoucí vývoj.

### **Vytváření síly podniku fúzemi, akvizicemi, aliancemi, sítěmi formováním virtuálních podniků**

V dnešní době nemá malá firma dostatek peněžních prostředků na vědu a výzkum, na dobývání nových trhů, získávání kvalitních pracovníků, automatizaci a další nákladné činnosti. Proto se upřednostňují různá spojení a propojení firem, kdy je potřeba vzájemná důvěra a spojení je výhodné pro všechny zúčastněné strany.

Aby bylo spojení úspěšné je potřeba vybrat správného partnera, přebudovat procesy tak, aby vytvořily jednotný celek a dokonalé řízení.

### **Používání nejmodernějších metod managementu**

V posledních letech se metody managementu značně rychle rozvíjejí. Zde jsou uvedeny ty nejvíce známé:

- Balanced Scorecard – metoda v rámci které se vytváří vazba mezi strategií a operativní činností. Důraz se klade na měření výkonu.
- Corporate Governance – metoda ovládní firmy.
- Customer Based Costing – sledují se náklady na zákazníka.
- Customer Relationship Management – jedná se o řízení vztahů se zákazníky.
- Franchising – založeno na franchisové smlouvě. Příjemce franchisy je oprávněn využívat obchodní značku (nebo jméno nebo celý soubor nástrojů), kterou nabízí poskytovatel franchisy.
- Just in Time – dodávky v okamžiku spotřeby.
- Metoda BCG – metoda hodnotí atraktivitu trhu konkurenceschopnost firmy a na základě toho určuje pozici produktu.
- Public Relations – vztah k veřejnosti.

---

<sup>12</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2005, str. 159

- Total Quality Management – komplexní řízení kvality.

### **Využívání moderních informačních technologií**

Firma v tomto století nemůže fungovat bez informačních technologií, které přinesly velký průlom a neustále jsou zdokonalovány. Dnes již prakticky nenajdeme firmu, která by nevyužívala moderní informační technologie. Taková firma by nebyla schopná pružně reagovat na požadavky zákazníků, zajistit dostatečnou spolehlivost plnění svých závazků a mnoho dalších aktivit, které umožňují v konkurenčním prostředí přežít a úspěšně se rozvíjet. Ale nesmíme zapomenout, že i v době rozmachu informačních technologií hrají i osobní kontakty stále důležitou roli.

### **Ucelený systém řízení a plánování**

Hlavní zaměření firmy a cíle, kterých má být dosaženo, určuje strategie. Každá strategie by měla obsahovat roční plán.

### **Respektování zásad Corporate Governance, principů etiky, společenské odpovědnosti a ekologičnosti**

Každá firma by měla být solidní, důvěryhodnou, průhlednou a měla by dodržovat jisté principy. Principy Corporate Governance v roce 1999 zformulovala OECD v „Zásadách OECD pro řízení a správu společností“. Na tyto Zásady navazuje „Kodex správy a řízení společností“, který je založen na principech otevřenosti, poctivosti a odpovědnosti. Jeho úkolem je odstranění prvků neetického chování. U nás například Svaz obchodu a cestovního ruchu vypracoval návrh Pravidel etického chování podnikatelských subjektů, působících na českém trhu.

### **Kvalifikované strategické řízení**

Strategie firmy vyjadřuje její misi, vizi (tj. budoucí podobu), strategické cíle a strategické operace, tj. aktivity zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů.<sup>13</sup> Žádná univerzální strategie, která by byla nejlepší, neexistuje. Strategii má každá firma jinou, přizpůsobenou svým cílům a podmínkám. Firma, která nemá strategii, nemůže v dnešním konkurenčním prostředí přežít.

---

<sup>13</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2005, str. 193

### Specifické rysy strategických procesů

- skutečnost, že přesně neznáme budoucí vývoj faktorů, které budou vlisovat strategii firmy
- v průběhu strategického období dochází k výrazným kvantitativním změnám a kvalitativním zvrátům
- působení celosvětového širokého okolí
- procesy, které jsou vyvolané strategickými rozhodnutími, jsou často vzájemně protikladné (jedno opatření vyvolá u některých ukazatelů zlepšení a naopak u jiných zhoršení)
- projevují se často rozdíly mezi efektivností jednotlivých řešení (krátkodobě výhodná řešení se můžou zdát z dlouhodobého hlediska neefektivní i naopak)
- necitlivost k provedeným změnám (často se dílčí změna v celku vůbec neprojeví)
- ovlivnění zpětnými vazbami
- proces zesílení (výstupy firem jsou z hlediska určitého časového intervalu větší než vstupy) a zeslabení (výstupy jsou z hlediska určitého časového intervalu menší než vstupy)

## **1.4 Strategický proces řízení podniku**

### **Mise**

Znamená způsob, jak dosáhnout vize. Mise říká, jakým směrem se má organizace ubírat, zabývá se současnými aktivitami. Popisuje smysl podnikání firmy.

Mise by měla:

- definovat současný stav společnosti,
- být stanovena na klíčové kompetence společnosti,
- soustředit se na hlavní aktivity společnosti,
- obsahovat sociopolitické potřeby, kterých chceme dosáhnout, včetně reakce na ně,
- určit naše klíčové stakeholdery (aktér, který ovlivňuje naši organizaci a jehož ovlivňujeme my – např. dodavatel, obchodní partner),
- vyplývat z naší filozofie, hodnot, etiky a kultury,
- obsahovat naše přednosti,
- obsahovat plány, jak dosáhnout strategické výhody.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 2007, str.31

## Vize

Vize udává základní směr, kterým se bude podnik ubírat. K tomu, aby podnik mohl nalézt cestu k řešení svých problémů nebo jim předcházet, musí mít jasnou vizi. K vytvoření vize je třeba identifikovat bariéry a formulovat kroky potřebné k jejich odstranění.

Možnými bariérami vize mohou být například nedostatečné znalosti oborového prostředí, nedostatečné kladení důrazu na provedení stanovených změn nebo neschopnost provedení potřebné změny, neuvědomění si potřeby stanovení vize a strategického plánu (mnoho podniku si myslí, že vizi mají, ale ve skutečnosti tak tomu není).

Strategická vize může být úmyslně formulována jako *součást plánovacího procesu organizace*. Vize může být také asociována s požadavkem *vnějších sil na strategii*. (Organizace veřejného sektoru, jež se staly objekty privatizace a deregulace britské vlády Margaret Thatcherové v osmdesátých letech, nebo strmý posun směrem k volnému trhu v České republice po roce 1989, byly ovlivněny „vizemi“ vlády). Vize může být také nahlížena *ve vztahu k intuici*. (Zakládání nových obchodních činností, nových podniků, obrátů a nových strategií jsou produktem kreativního managementu spíše než detailního plánování).<sup>15</sup>

## Cíle

Podnikové cíle pomáhají při formulaci strategie. Cíle mohou být různé, každý podnik si stanoví své vlastní. Hlavním cílem podniku je však vytvářet zisk.

Cíle mohou být obecné nebo konkrétní. Obecné jsou zaměřeny na jednu aktivitu, jsou stanoveny na delší období (alespoň tři roky), jdou dosažitelné v časových horizontech, ukazují směr, jsou v souladu s misí. Konkrétní cíle musí být stanoveny tak, aby obsahovaly elementy tzv. SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a časově vymezený)

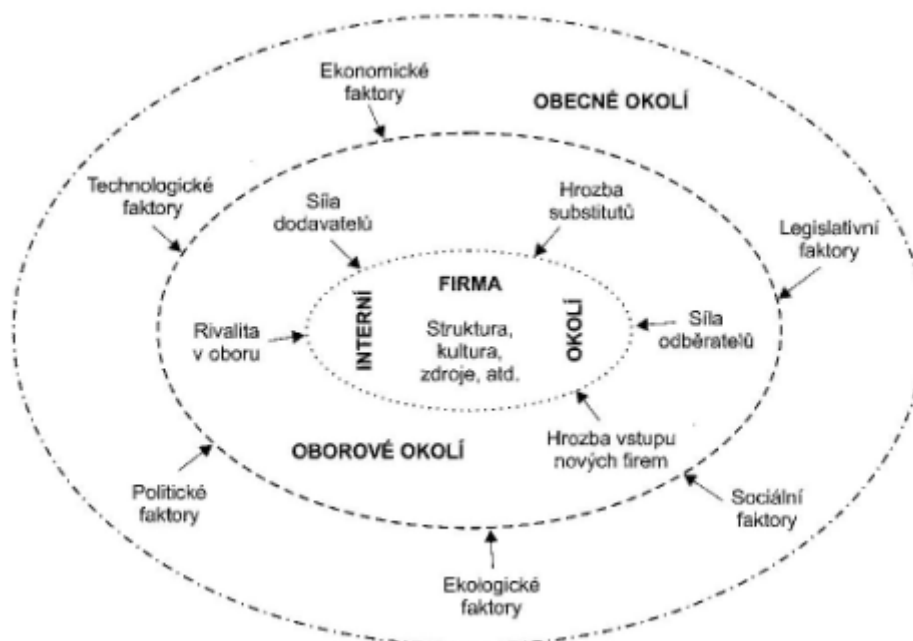
---

<sup>15</sup> JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000, str. 59

## 2 Analýza okolí organizace

Při analýze okolí strategové monitorují okolí firmy tak, aby mohli určit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace. Na začátku analýzy je nezbytné určit, jestli se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla vytyčena stávající strategie a jestli stav firemního okolí umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby podnik dosáhl požadovaných výsledků. Jestliže se předpoklady, za nichž byla stávající strategie zformulována, významně změnila, či změněné okolí skýtá nové příležitosti, případně hrozby, musí být strategie upravena.<sup>16</sup>

Obrázek 2-1 Analýza okolí organizace



Pramen: *Základy strategického řízení a rozhodování*, str.40

### 2.1 Analýza vnějšího (obecného, širokého) okolí

V rámci analýzy vnějšího prostředí provádíme analýzu mezinárodního a národního (domácího) okolí a zjišťujeme, jaké trendy působí na české firmy.

<sup>16</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 2007, str.40



## Mezinárodní okolí

Firmy si musí uvědomovat, že mezinárodní okolí má na ně přímý vliv. I kdyby nechtěly vstoupit na mezinárodní scénu, tak právě zahraniční firmy mohou být nebo již jsou jejich potenciálními konkurenty. Domácí (české) firmy jsou tedy ovlivňovány mezinárodními událostmi.

## Národní (domácí) prostředí

Jedná se o rozbor společenských, ekonomických, legislativních a politických, technických a ekologických trendů. Používá se tzv. **SLEPTE analýza** (Social, Legislative, Economic, Political, Technological/Technical and Ekological factors). Zabývá se jednotlivými trendy a zkoumá, jaký vliv mají na různé organizace. Předpovídá určitý trend, jehož dopad na organizaci není vždy předem jasný. Podnik je ale díky identifikaci vlivů na případné změny připravený a očekává je.

- *společenské trendy*

Sociální faktory ovlivňují poptávku po zbožích a službách a také nabídku.

Příklady:

- pohled obyvatelstva na svět, na sebe samé, ostatní spoluobčany, na organizaci
  - životní styl a životní úroveň obyvatelstva
  - zda je dostatek pracovních sil a jaký je stav vzdělání
  - změnu rodinné struktury – mladí lidé uzavírají sňatek později
  - pohled obyvatelstva na životní prostředí
  - různorodost společnosti
  - mobilitu pracovní síly
  - role mužů a žen ve společnosti
  - a jiné
- *legislativní trendy*

Legislativní normy zahrnují vyhlášky, předpisy, normy, zákony, které upravují podnikání a vymezují prostor pro podnikání.

Příklady:

- státní regulace hospodářství
- daňové zákony
- antimonopolní zákony

- regulace exportu a importu
  - občanský zákoník
  - obchodní zákoník
  - zákony o ochraně životního prostředí
  - a jiné
- *hospodářské trendy*

Makroekonomické trendy jsou pro úspěšnost podniku důležité, neboť v sobě zahrnují příležitosti, ale i hrozby, kterým podnik musí čelit. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku.

Příklady:

- centrální banka – zda je silná
  - jaké je daňové zatížení
  - míra inflace
  - úroková míra
  - daňová politika
  - míra ekonomického růstu
  - síla kapitálového trhu
  - směnný kurz
  - a jiné
- *politické faktory*

Tyto faktory výrazně ovlivňují rozhodování. Ovlivňují firmu tak, že mohou měnit její podnikatelskou pozici.

Příklady:

- stabilita vlády a politického prostředí dané země
- zahraniční obchod
- politika různých politických stran
- vládní výdaje
- politická nálada politiků
- je-li vláda účastníkem obchodních dohod (EU, NAFTA, ASEAN,...)
- a jiné

- *technologické trendy*

Technologické změny mohou velice náhle ovlivnit okolí, základem úspěchu je tyto změny předvídat.

Příklady:

- rychlá změna tempa technologie v daném prostředí
- finanční prostředky věnované na vědu a výzkum
- podpora vlády v oblasti výzkumu
- náklady na přírodní zdroje
- využívání databázové technologie
- substituty, které by mohly nahradit produkt firmy následkem inovace
- a další

- *ekologické trendy*

Každá země vyžaduje a dodržuje jiné podmínky v oblasti životního prostředí, proto je nutné dopředu znát místní zákony a požadavky, než firma vstoupí na trh.

Příklady:

- ochrana životního prostředí
- udržitelný rozvoj
- dostupnost vodních zdrojů a jejich využití
- obnovitelné zdroje energie
- a jiné

## **2.2 Analýza konkurenčního (oborového) prostředí**

Velký význam pro rozvoj podnikové strategie má analýza podniku samotného. Ten si musí uvědomit, jaké zaujímá postavení v podnikatelském prostředí. Porter využívá modelu tzv. *Porterův model pěti sil*, který zohledňuje vyjednávací vliv dodavatelů, vyjednávací vliv odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů a soupeřivost mezi podniky v odvětví.

### **2.2.1 Porterův model pěti sil**

Tento model sestává z pěti konkurenčních sil:

- nově vstupující firmy
- nebezpečí substitučních výrobků

- vyjednávací vliv odběratelů
- vyjednávací vliv dodavatelů
- soupeření stávajících konkurentů

Těchto pět sil dohromady určuje intenzitu konkurence v odvětví a ziskovost. Rozhodujícími silami se stávají ty největší, které jsou důležité pro formování strategie.

### **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Nová firma v odvětví představuje pro ostatní firmy konkurenci. Snaží se získat podíl na trhu a zdroje. Vstup nové firmy na trh může vést k poklesu cen. Existují překážky vstupu. Jsou-li ceny vysoké, je hrozba nových vstupů malá. To samé platí ohledně reakcí stávajících účastníků. Pokud firma může očekávat ostrou reakci z jejich strany, potom je také hrozba nového vstupu nižší.

#### Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- *úspory z rozsahu* – při zvyšování celkového objemu produkce dojde ke snížení ceny za jednotku. To znamená, že čím větší je objem produkce, tím nižší jsou jednotkové náklady. Noví účastníci jsou tak nuceni vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby, což může znamenat risk nebo vstoupí na trh s malým objemem produkce a pocítí cenové zvýhodnění, což je opět nevýhodné.
- *diferenciace produktu* – stávající firmy získaly věrnost zákazníků na základě reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci nebo i díky tomu, že byly první v odvětví. Nové firmy tak musí vynaložit vysoké výdaje, aby překonali loajalitu zákazníků.
- *kapitálová náročnost* – při vstupu na trh musí nově vzniklá firma investovat velké finanční částky. Často investuje i do riskantní a nenávratné reklamy či do výzkumu a vývoje.
- *přechodové náklady* – jedná se o jednorázové náklady. Tyto náklady vynakládá kupující. Přecházejí od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Jsou to např. náklady na přeškolení zaměstnanců nebo třeba náklady na změnu designu produkce.
- *přístup k distribučním kanálům* – stávající firmy využívají distribuční kanály. Cílem nově vstupující firmy je zajistit distribuci vlastní produkce, to znamená přesvědčit obchodníka, aby vyčlenil jejich výrobku náležité místo.
- *nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* – stávající firmy mají zvýhodnění v nákladech, kterého nově vstupující firmy nemohou dosáhnout.

## Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Firmy při soupeření s ostatními firmami (konkurencí) používají metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Cílem je získat výhodné postavení firmy v rámci odvětví. Snaha firmy vylepšit své postavení na trhu může vyburcovat ostatní firmy k tomu, aby se snažily o odvetu nebo alespoň kompenzaci. Firmy se tedy vzájemně ovlivňují. Ne vždy ale vede tento princip k lepšímu postavení firmy a celého odvětví. Může se také stát, že dojde k vyhocení situace a firmy mohou spíše utrpět.

### Časté formy soupeření a jejich výhody a nevýhody

- *cenová konkurence*:
  - o je vysoce nejistá
  - o konkurence zareaguje na snížení cen také snížením cen, poté dojde ke snížení příjmů
- *reklamní kampaně*:
  - o následkem reklamní kampaně může být vyšší poptávka nebo i vyšší diferenciací produkce

### Změny v soupeření

Jak se odvětví rozvíjí, míra jeho růstu klesá, což se odráží v sílícím soupeření, klesajícím zisku a (často) v otřesech. V rozvíjejícím se odvětví rekreačních vozidel počátkem sedmdesátých let se téměř každému výrobcu dařilo. Od té doby však došlo ke zpomalení jeho růstu, což vyloučilo vysoké výnosy – s výjimkou nejzdatnějších konkurentů – o vytlačení slabších firem nemluvě.<sup>17</sup>

**Obrázek 2-2** Překážky vstupu a výstupu

		nízké	vysoké
Překážky vstupu	nízké	Nízké stabilní výnosy	Nízké riskantní výnosy
	vysoké	Vysoké stabilní výnosy	Vysoké riskantní výnosy

*Pramen: Konkurenční strategie, str. 23*

<sup>17</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*, Praha: Victoria Publishing, 1994, str. 21

Nejlepší kombinací je případ, kdy překážky vstupu jsou vysoké a překážky výstupu jsou nízké. Vysoké překážky vstupu odradí nově vstupující firmy a nízké překážky výstupu donutí opustit odvětví některé neúspěšné konkurenty.

### **Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů**

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.<sup>18</sup> Substituty určují cenové stropy. Jestliže se zvýší cena jednoho výrobku, logicky vzroste poptávka po druhém výrobku (jeho substitutu).

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé chtějí kvalitní výrobky nebo služby za pokud možno nízké ceny. Mezi jednotlivými firmami v odvětví tak vzniká konkurenční boj o to, kdo lépe uspokojí a získá si tím co nejvíce odběratelů (zákazníků).

#### Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované
- jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady
- jestliže dociluje nízkého zisku
- odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb
- odběratel je plně informován<sup>19</sup>

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé ovlivňují ceny a kvalitu nakupovaných statků a služeb. Mají tedy převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví.

---

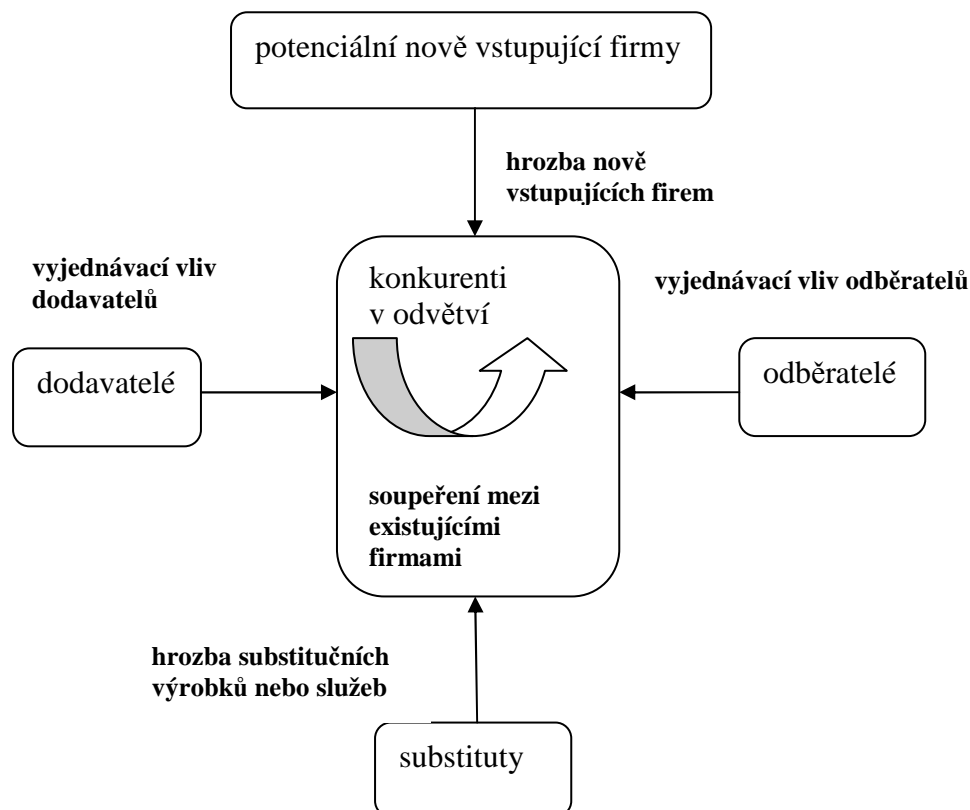
<sup>18</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*, Praha: Victoria Publishing, 1994, str. 24

<sup>19</sup> Tamtéž, str. 25

Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává
- nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady
- skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů

**Obrázek 2-3 Porterův model pěti sil**



*Pramen: Konkurenční strategie, str. 4*

## 2.3 Analýza interního prostředí podniku

Hlavním cílem této analýzy je zhodnotit její současné postavení, v čem firma vyniká a naopak, co je její slabou stránkou. Hodnotí podnikové zdroje jako zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení. Znalosti a zdroje je třeba prověřit ve všech oblastech.

Analýza interního prostředí analyzuje tyto vnitřní faktory:

- faktory technického rozvoje
  - marketingové a distribuční faktory
  - výrobní faktory a řízení výroby
  - faktory podnikových a pracovních zdrojů
  - faktory finanční a rozpočtové
- *faktory technického rozvoje*

Týká se oblasti výzkumu a vývoje. Jsou firmy, které do technologického rozvoje investují až 5 – 6% svého obratu, ale pak jsou také firmy, které investují necelé 1%. Proto by měl mít podnik vydané směrnice, kde je přesně stanoveno, jaká je role výzkumu a vývoje. Cílem výzkumu a vývoje je vytvoření náskoku před konkurencí, vyrábět lépe, kvalitněji a rychleji uspokojit zákazníka.

Výzkum a vývoj by měli provádět zaměstnanci firmy a většinou se rozlišují tři přístupy technologického rozvoje: ofenzivní inovátoři, defenzivní následníci a defenzivní imitátoři.

Ofenzivní inovátoři jsou většinou v malých či středních firmách, které vstupují do oboru. Musí mít obchodní smysl a brát v úvahu krátkodobé i dlouhodobé vize. Cílem je být o krok dál před konkurencí.

Defenzivní následníci jsou ve velkých firmách. Snaží se poučit z chyb inovátorů a rychle se učí z jejich zkušeností.

Defenzivní imitátoři jsou většinou v sektorech, kde je jednodušší technologie. Snaží se zdokonalit současný výrobek nebo službu ke spokojenosti zákazníka. Dělá to, co už někdo začal dělat, ale snaží se to udělat lépe.

- *marketingové a distribuční faktory*

Marketing má v současné době klíčovou funkci. V dnešní době, kdy si zákazníci mohou vybírat z velkého množství výrobků, se žádný z výrobků neprodává automaticky. Proto je důležité rozpoznat potřeby trhu a přání zákazníka. Mnohem výhodnější je udržet si



stálého zákazníka, než získat nového. V tomto případě je důležitá péče o zákazníky. Marketing by měl být chápán jako úkol všech pracovníků organizace.

V rámci marketingu by měly být zkoumány hlavně tyto proměnné: cena produktu, podpora prodeje, distribuce, lidé a prodejní tým.

- *výrobní faktory a řízení výroby*

V této oblasti se podnik zabývá otázkami typu, jak moc mají být továrny automatizovány, jsou-li výrobní prostředky na potřebné úrovni, obsahují-li výrobní prostředky nejnovější technologii, jaká je flexibilita v operacích apod.

- *faktory pracovních zdrojů*

Podnik zkoumá, zda má správně kvalifikované pracovníky na správných místech, jaké jsou mezi nimi vztahy. Pracovníci by měli být loajální k vedení podniku, měli by být dobře proškolení, motivovaní, mít chuť se učit a být dobře informováni. Každý pracovník by měl mít pocit, že je užitečný a prospěšný pro firmu, že to co dělá, je přínosné.

- *faktory finanční a rozpočtové*

Ukazatelé ziskovosti a efektivnosti: rentabilita tržeb, kapitálová návratnost (ROE) a návratnost investic (ROA). Tyto faktory zejména zajímají věřitele a management podniku. Využívají se takzvané poměrové ukazatele, které ukazují rentabilitu a obecně měří výkon managementu a podniku.

Ukazatelé likvidity: běžná likvidita, rychlá/pohotová likvidita, likvidita I. stupně, průměrná inkasní lhůta, doba splácení závazků, ukazatel dlouhodobé zadluženosti, úrokové krytí, obrat aktiv, obrat fixních aktiv, obrat zásob. Tyto ukazatelé hodnotí schopnost společnosti vyrovnat závazky. Jestliže společnost není schopná plnit své závazky, může ve velmi krátké době zaniknout.

### **2.3.1 Metody interní analýzy**

V oblasti analýzy interního okolí podniku se používá analýza finančních zpráv a údajů, která vyjadřuje finanční pozici a kvalitu finančního řízení firmy. Finanční pozice je nejen důležitým ukazatelem konkurenceschopnosti, ale také důležitým ukazatelem pro stakeholdery, věřitel a management organizace.

Nejčastěji se používají tyto poměrové ukazatele<sup>20</sup>:

- **rentabilita tržeb**
  - o *ziskové rozpětí* – ukazuje procentuální podíl zisku před zdaněním na dosažených tržbách
  - o *kapitálová návratnost* – zjišťuje návratnost, kterou společníci (akcionáři) získávají z podnikové činnosti
  - o *návratnost investic* – ukazuje využití podnikového majetku při tvorbě zisku
- **ukazatelé likvidity**
  - o *běžná likvidita* – ukazatel hodnotící celkovou likviditu podniku, uvažovanou z celého objemu oběžných aktiv
  - o *rychlá/pohotová likvidita (likvidita druhého stupně)* – nejdůležitější ukazatel likvidity – ukazuje schopnost společnosti okamžitě splatit krátkodobé závazky
  - o *likvidita 1. stupně* – další důležitý ukazatel likvidity, který také ukazuje schopnost společnosti okamžitě splatit krátkodobé závazky
  - o *průměrná inkasní lhůta* – ukazuje rychlost získání pohledávek od dlužníků
  - o *doba splácení závazků* – ukazuje průměrnou dobu krátkodobých půjček, které společnost má
- **ukazatelé zadluženosti**
  - o *ukazatel dlouhodobé zadluženosti* – ukazuje poměr dlouhodobých závazků a úvěru k vlastnímu kapitálu společnosti
  - o *úrokové krytí* – ukazuje schopnost organizace pokrýt fixní poplatky
  - o *obrat aktiv* – vyjadřuje využití aktiv společnosti při tvorbě tržeb

## 2.4 Analýza SWOT

Mezi další nástroje analýzy organizace patří také analýza SWOT. Je třeba nejprve zpracovat odhad vnitřní a vnější situace firmy a teprve pak realizovat výběr strategie.

Tato analýza se používá k identifikaci silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) podniku. Tuto analýzu vyvinul Albert Humphrey v 60. a 70. letech na Stanfordově univerzitě.

Analýza silných a slabých stránek je zaměřena na interní prostředí podniku, naproti tomu analýza příležitostí a hrozeb se zaměřuje na externí prostředí podniku.

---

<sup>20</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, Praga: Grada Publishing, 2007, str.64

Pro vyspecifikování jednotlivých např. silných stránek bývá využit brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýz týká. Po brainstormingu se vše roztrídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT. Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat. V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak v zápleti mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.<sup>21</sup>

### **Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie<sup>22</sup>**

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti:

- **MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

---

<sup>21</sup> STŘELEČ, J. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2010-03-01]. Dostupné z: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>

<sup>22</sup> tamtéž

### 3 Balanced Scorecard

Balanced ScoreCard (dále jen BSC), strategický integrovaný **systém měření a řízení výkonnosti podniku** vynalezený ekonomy Kaplanem a Nortonem, je metoda strategického řízení procházející napříč celým podnikem. Jde o v současné době jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů.

BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu.<sup>23</sup>

Původní koncept byl vynalezen na počátku 90. let na Harvard Business School. Východiskem byla kritika silného finančního zaměření amerických systémů řízení např. při plánování nebo reportingu. Aby mohla být adekvátně hodnocena celková tvorba hodnoty podniku, měly by být tato jednostranná finanční orientace relativizována a rozšířena o „vyvážený“ soubor finančních a nefinančních měřítek. Základem konceptu byla myšlenka, že k ocenění výkonů („Performance Measurement“) musí být celkově zohledněny různé relevantní součásti činnosti podniku jako např. finance, zákazníci nebo procesy.<sup>24</sup>

Autoři metody BSC uvádějí pro každou část jednu základní otázku, na kterou musíme samozřejmě co nejlépe odpovědět<sup>25</sup>:

1. **Oblast finanční perspektivy.** Abychom měli finanční úspěch, jak bychom měli vystupovat před akcionáři? Jde o otázku prezentace výsledků.
2. **Oblast interních podnikových procesů.** Abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky, ve kterých podnikových procesech se musíme zlepšit?
3. **Oblast zákaznické perspektivy.** Abychom naplnili naši vizi, jak bychom měli vystupovat před zákazníky?
4. **Oblast perspektivy učení se a růstu.** Abychom naplnili vizi, jak si udržíme schopnost učit se a zlepšovat?

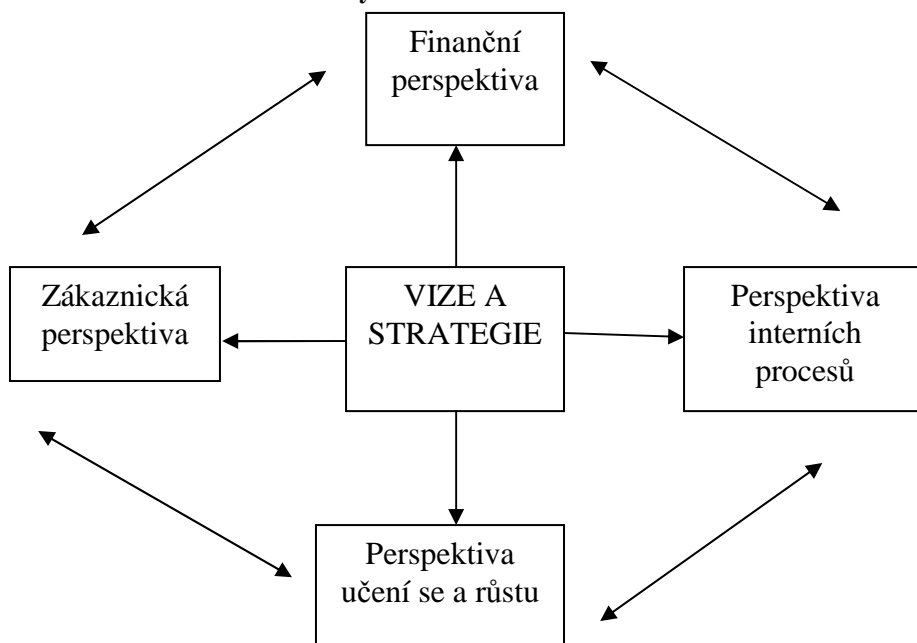
---

<sup>23</sup> KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, 2001, str.14

<sup>24</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002, str. 8 - 9

<sup>25</sup> VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004, str 19

Obrázek 3-1 Základní schéma metody BSC



*Pramen: Metoda Balanced Scorecard v souvislostech, str. 18.*

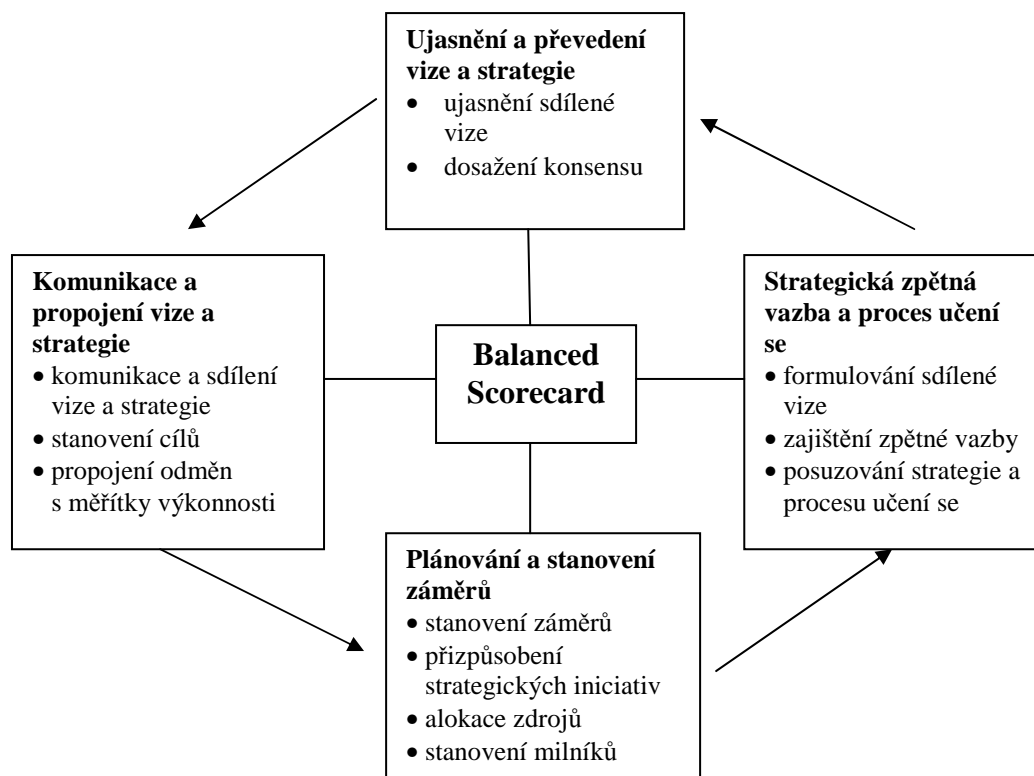
Vize a strategie – to čeho chce společnost dosáhnout a jak toho chce dosáhnout. Jestliže se změní vize či strategie nebo obě najednou, musí se to promítnout do všech čtyř oblastí. Šipky znázorňují neustálý koloběh „vyvažování“ daných čtyř oblastí.

BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka musejí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Měřících vlastností BSC používají podniky k realizaci kritických manažerských procesů:<sup>26</sup>

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

<sup>26</sup> KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, 2001, str.21

Obrázek 3-2 BSC jako strategický rámec



Pramen: *Balanced Scorecard*, str. 23

### Podmínky implementace metody BSC<sup>27</sup>

- kvalitní finanční analýza a reporting
- aplikace manažerského účetnictví a controllingu
- zvládnutí standardních a složitějších metod kalkulace

### 3.1 Možnosti implementace metody BSC

- Oblast finanční analýzy – finanční perspektiva

Metoda BSC má oproti finanční analýze výhodu v tom, že zohledňuje také finanční perspektivu (připojuje ji k finanční analýze), tzn. propojení finančních cílů s celkovou strategií podnikatelské jednotky. Finanční cíle se mohou lišit podle toho, v jaké fázi životního cyklu podnikatelské jednotky se nacházíme.

<sup>27</sup> VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004, str. 33 - 45

Obecně rozeznáváme tři druhy strategií, které mohou podnikatelské jednotky použít:

- *růstová strategie* – tato strategie vyžaduje velký růstový potenciál a předpokládá velký odbyt
- *strategie udržení* – zde se nachází většina podnikatelských jednotek, od nichž je očekává neustálá mírná inovace již zavedeného sortimentu, používá se ROI, ROCE a EVA
- *strategie sklizně* (největší výnosy) – podnik již neinvestuje příliš do inovací a spíše sklízí úrodu dřívějšího úsilí, investuje především do údržby již existujících zařízení a schopností

*Strategické směry pro finanční perspektivu*<sup>28</sup>

- růst obratu a mix výrobků/služeb (marketingový mix: „4P“ – price, produkt, place, promotion) – nové produkty, nové aplikace, noví zákazníci a nové trhy, nové vztahy, nový mix výrobků a služeb, nová cenová strategie
- snižování nákladů/zvyšování produktivity – zvýšení obratu, snižování jednicových nákladů, zlepšení mixu prodejních kanálů, snižování provozních nákladů,
- využití zdrojů/investiční strategie

- **Oblast péče o zákazníky – zákaznická perspektiva**

Opět jde o rozšíření péče o zákazníky o náročné nové požadavky. Zákazníci jsou navzájem odlišní, mají různé preference a hodnotí rozdílně vlastnosti výrobků a služeb.

*Nové přístupy v oblasti zákaznické perspektivy*<sup>29</sup>

- diferenciací zákazníků – stávajících, ale především perspektivních, podle zákaznických segmentů
- zjištění podílu jednotlivých segmentů na trhu
- udržení versus získávání nových zákazníků
- dosažení a měření spokojenosti zákazníků
- zjišťování ziskovosti zákazníků
- měření hodnotových výhod zákazníka
- metoda BSC ještě k oblasti zákaznické perspektivy uvádí tzv. hybné síly spokojenosti zákazníka:
  - o čas, tj. rychlost, s jakou je zákazník plně uspokojen

<sup>28</sup> KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, 2001, str.51

<sup>29</sup> VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004, str. 55

- kvalita, tj. možnost spolehnout se na velmi dobré fungování výrobků po velmi dlouhou provozní dobu
- cena, která je kombinací ceny nákupní a provozních nákladů výrobku
- Oblast interních podnikových procesů – **perspektiva interních podnikových procesů**

V této oblasti jde o charakteristiku procesů, které jsou nejdůležitější pro dosažení zákaznických cílů. Manažeři by měli definovat hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem a pokračuje odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků, vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb, provozním procesem a končí poprodejním servisem.

- Oblast péče o zaměstnance – **perspektiva učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu se zabývá schopnostmi zaměstnanců, schopnostmi informačního systému, motivací a delegováním pravomocí.



## 4 VOLVO GROUP

Společnost Volvo byla založena v roce 1927 ve Švédsku. Je to jeden z největších výrobců těžkých nákladních vozů. Jejími hlavními obchodními jednotkami jsou: Volvo Trucks, Renault Trucks, Volvo Buses, Volvo Construction Equipment, Volvo Penta, Volvo Aero a Volvo Financial Services.

Několik obchodních jednotek se zabývá vývojem nebo logistickou podporou. K největším obchodním jednotkám patří: Volvo Powertrain, Volvo 3P, Volvo IT, Volvo Logistics a Volvo Parts. V současnosti má společnost Volvo Group přibližně 72 000 zaměstnanců a vyrábí ve 25 zemích. Operuje na více než 185 trzích.

Koncem ledna 1999 oznámilo Volvo Group ve společném prohlášení s americkou automobilkou Ford Motor Company svůj úmysl prodat divizi osobních automobilů této firmě. Hlavním důvodem prodeje byla nemožnost držet krok s konkurencí při relativně nízké produkci. Náklady spojené jak s vývojem a výrobou osobních automobilů a jejich součástí, tak i s rozvojem výrobních technologií, byly velké. Ford zachoval a rozvinul výzkumné a vývojové středisko pro osobní vozy v Göteborgu.

V další části se zaměřím na obchodní jednotku Volvo Trucks.

### 4.1 Historie Volvo Trucks

Na konci 20. let 20. století vyrobila společnost Volvo první nákladní vůz. V této době byly nákladní vozy považovány jako doplněk vozů taženými koňmi, apod. V dnešní době má nákladní vůz daleko větší význam, je jedním z hlavních nástrojů přepravy zboží.

Zpočátku nebyly nákladní vozy nijak moderní. Vyvinutí řady nákladních vozů LV71 a LV73 v 30. letech ale slavilo úspěch a Volvo se díky těmto řadám stalo hlavním exportérem nákladních vozů. Došlo ke změně umístění motoru – více nahoru a dopředu nad přední nápravu, zlepšilo se tím rozložení zatížení nápravy. Nákladní vozy řady LV8 a LV9 se díky této inovaci staly koncem 30. let standardními nákladními vozy na švédském trhu.

40. léta byla ovlivněna 2. světovou válkou, prodej nákladních vozů pro „běžný“ život se rozvíjel jen velmi pomalu, díky válce přibývalo čím dál více vojenských zakázek, a tak se společnost Volvo stala hlavním dodavatelem švédských ozbrojených sil.

K velkému rozvoji došlo v 50. letech, kdy benzinové motory a první vznětové motory byly nahrazeny vznětovými motory s přímým vstřikováním. Tyto motory byly

daleko silnější a účinnější. V roce 1951 byl na trh uveden nákladní vůz „Titan“, který jako vůbec první ze všech nákladních vozů byl vybaven turbodmychadlem.

V 60. letech dochází k dalšímu rozvoji nákladních vozů. Díky infrastruktuře národních a mezinárodních silnic byla možná rychlá, bezpečná a efektivní nákladní automobilová přeprava. Došlo k vybavení vozů novými díly motoru, převodovky a podvozku. Společnost Volvo vytvořila speciální pracovní jednotku, jejím úkolem bylo zvýšit bezpečnost a zlepšit ergonomii.

Vozy řady F10/F12 stanovily zcela nové standardy ergonomie a bezpečnosti. Například se jednalo o upevnění kabiny, která byla na podvozku připevněna se spirálovým odpružením a řidiči tak umožňovala mnohem pohodlnější a měkčí prostředí. Nové vozy byly také vybaveny většími okny, což umožňovalo větší a lepší rozhled při jízdě a snížilo se tak riziko nehod.

80. léta jsou specifická lepšími motory, které byly šetrnější k životnímu prostředí a dále pomocí používání vzduchového odpružení vzrostl komfort jízdy.

V 90. letech došlo k integraci informačních technologií, i to se promítlo do rozvoje nákladních vozů Volvo. Dále se kladl důraz na ochranu životního prostředí a započal se vývoj radikálně nového motoru.

Nové tisíciletí je specifické rozmanitými požadavky. Na jedné straně je kladen důraz na nízké přepravní náklady, efektivitu přepravy, ale je třeba dále myslet na bezpečnost, ergonomii a šetrnost k životnímu prostředí.

2. ledna 2001 Volvo převzalo firmu Renault V.I. / Mack a byla vytvořena společnost Volvo Global Trucks.

## **SHRNUTÍ:**

1927 - první vůz značky Volvo

1928 - první nákladní vůz Volvo

1997 - založení společnosti Volvo Truck Czech

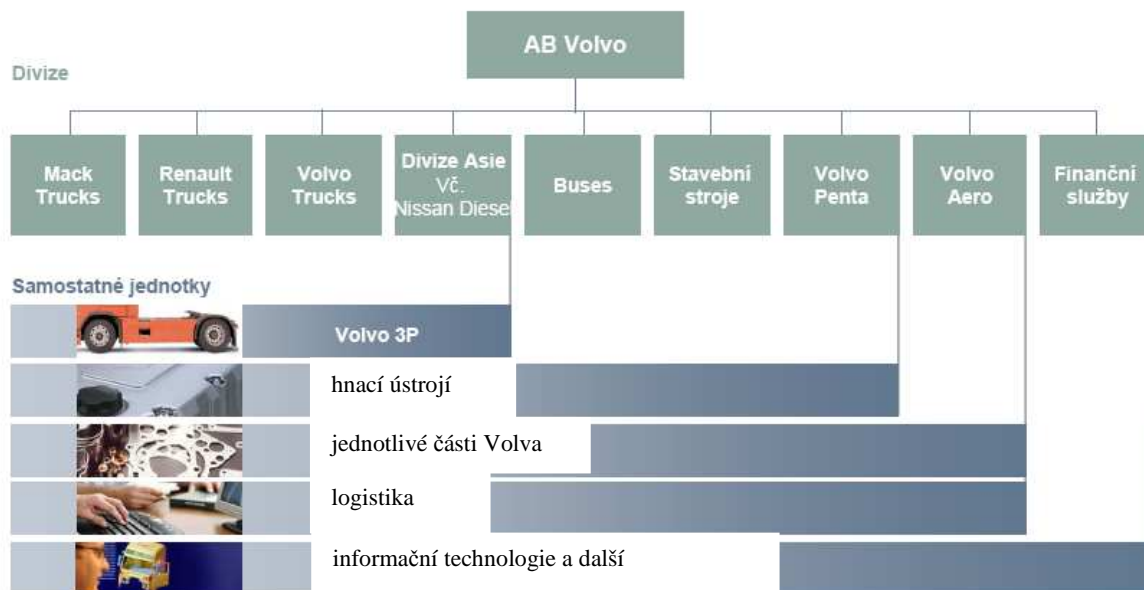
2007 – založení Volvo Truck Centra v Plzni

2008 – založení Volvo Truck Centra v Brně

2009 – založení Volvo Truck Centra v Hradci Králové

## 4.2 VOLVO TRUCKS v organizační struktuře VOLVO GROUP

Obrázek 4-1 Volvo Trucks v organizační struktuře Volvo Group



Pramen: interní materiály Volvo Trucks

### VOLVO TRUCKS

Zabývá se výrobou nákladních automobilů. Její pobočky lze nalézt ve více než 130 zemích světa. Nákladní vozy jsou přizpůsobovány podmínkám a potřebám konkrétních trhů. Vozy jsou vysoce funkční a se zárukou spolehlivosti s využitím těch nejlepších technologií.

### RENAULT TRUCKS

Klíčovými faktory strategického rozvoje Renault Trucks je spokojenost klientů, rozvoj služeb, růst a konkurenceschopnost. Renault Trucks zaznamenává rychlý mezinárodní rozvoj a čadí se mezi evropskou špičku. Denně využívá inovací pro zlepšení konkrétních činností řidičů a dopravců.

### MACK TRUCKS

Má více než stoletou tradici. Mack Trucks se specializuje na těžké nákladní vozy pro dálkovou přepravu, stavebnictví a komunální účely. Jejich myšlenka je, že zákazník je základem jejich úspěchu. Tato společnost byla založena již v roce 1900.

## **NISSAN DIESEL**

„Cesta k tvému úspěchu“, taková je hlavní idea této společnosti. Podniková filozofie je zaměřena prvotně na spolehlivost.

## **VOLVO BUSES**

Volvo Buses je jednou z největších společností vyrábějící autobusy a jejich části. Zabývá se výrobou městských, meziměstských a výletních autobusů. Dále nabízí servis, financování, diagnostiku vozidel a dopravní informační systém. Má přibližně 7900 zaměstnanců po celém světě s činností v Evropě, Severní a jižní Americe, Asii a Africe. Hlavním sídlem je Švédsko. Volvo Buses má přibližně 1200 poboček v 80 zemích.

## **VOLVO CONSTRUCTION EQUIPMENT**

Zabývá se komplexním řešením v oblasti prodeje, pronájmu a servisu stavebních strojů Volvo v české republice. Opět klade důraz na spokojenost zákazníků a díky oblastní síti společnosti je svým zákazníkům co nejbližší. Volvo Stavební stroje Czech s.r.o. v souladu s podnikovou strategií Volvo klade důraz na kvalitu, bezpečnost a ochranu životního prostředí. V české republice má pobočky v Praze, Brně, Ostravě, Olomouci, Plzni, Českých Budějovicích a Poděbradech. Firma Volvo Stavební stroje Czech s.r.o. má v současné době celkem 65 zaměstnanců.

## **VOLVO PENTA**

Je předním světovým dodavatelem motorů a výrobcem elektrizační soustavy pro námořní a průmyslové potřeby. Volvo Penta je největším evropských a jedním z největších světových výrobců lodních motorů ve své kategorii. Má závody v USA (Tennessee), Švédsku a Číně.

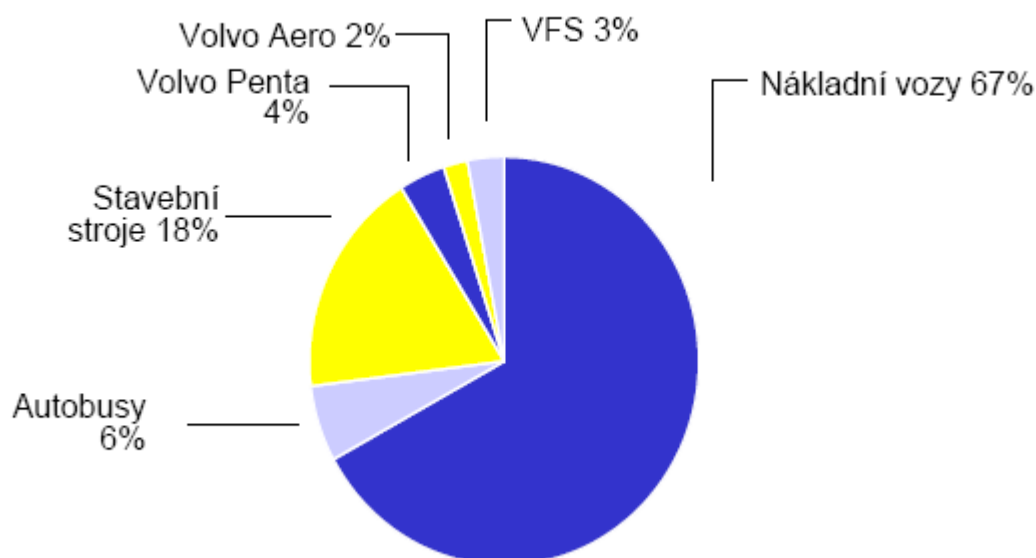
## **VOLVO AERO**

Ve spolupráci s předními světovými výrobci vyrábí a produkuje součásti letadel, raket a motory do plynových turbín. Základním stavebním kamenem jejich obchodu je poskytování kvalitního servisu a údržby. Podniková filosofie je založena na otevřené spolupráci s leteckými partnery.

## VOLVO FINANCIAL SERVICES (VFS)

VFS bylo založeno v roce 2001, kdy Volvo sjednotilo své hlavní obchodní části. Prvotním záměrem bylo poskytnutí kompletního sortimentu pro zákazníky a dealery skupiny Volvo Group v oblasti finančních služeb. Zaměstnává přibližně 1250 profesionálních manažerů v 60 zemích světa. Účelem VFS je půjčování peněz zákazníkům s cílem umožnit jim pořízení produktů Volvo, Renault, Mack či Nissan.

Obrázek 4-2 Podíl prodeje 2009



*Pramen: interní materiály Volvo Trucks*

### 4.3 Vnitřní hodnoty a podniková kultura Volvo Trucks

Vnitřní hodnoty vyjadřují, v co společnost věří. Pomáhají společnosti přežít. Vnitřní hodnoty řídí vývoj nových produktů a slouží jak zákazníkům, tak společnosti. Kvalita, bezpečnost a životní prostředí vytvářejí nadčasové vnitřní hodnoty pro Volvo jako značku.

Vnitřní hodnoty jsou dosahovány postupně a neustále zlepšovány. Nesmějí být nikdy ohroženy. Musí být vždy stanoveny ještě před politikou, směrnicemi a cíli společnosti.

Měřítkem **kvality** je spolehlivost nákladních vozů, které musí zvládat důležité přepravní úkoly 24 hodin denně. Spolehlivost nákladních vozů pomáhají udržovat činnosti jako preventivní údržba, neustálé testování materiálů, školení prodejců apod. Nejedná se

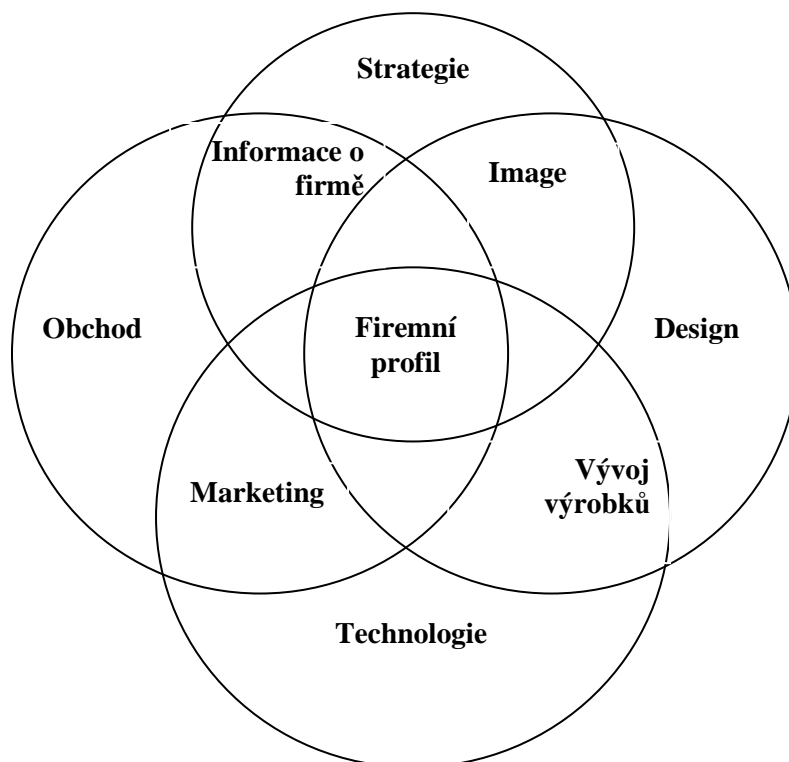
tedy pouze o výstupní kontrolu vozů při prodeji, ale o průběžné řízení jakosti. I po několika letech má vůz vysokou zůstatkovou hodnotu.

**Bezpečnost** nákladních vozů Volvo je testována v laboratořích, na testovacích okruzích i silnicích. Při konstrukci nákladních vozů Volvo je kladen důraz na dvě hlediska bezpečnosti – zabránění nehodám a omezení zranění. Podle výzkumů je přibližně v 90% dopravních nehod příčinou selhání lidského faktoru. K 30% dopravních nehod přispívá dopravní situace a z 10% závady na vozidle.

Otázkami **životního prostředí** se společnost Volvo zabývá již léta. Zaměřuje se především na prodej vozů s nižšími emisemi a spotřebou pohonných hmot. Životní prostředí je pečlivě sledováno v rámci celého životního cyklu výrobku.

Příručkou k chování lídrů a členů týmu je Volvo Way. Ukazuje to, za čím si stojí a čeho chtějí dosáhnout. Dále říká, že by měli pracovat tak, aby dosahovali nadprůměrného růstu s energií, vášní a respektem k ostatním. Trvalým závazkem Volva již po mnoho let je vytvořit specifickou **podnikovou kulturu** – soubor postojů a norem, zakořeněných původem ve Skandinávii, a jedinečná podniková historie, která zaujme zákazníky. Podniková kultura Volva zahrnuje hodnoty jako péče o zákazníky, spolehlivost, poctivost a upřímnost. Ačkoli podniková kultura se vyvíjí již zhruba 70 let, je dobře přizpůsobena k tomu, aby splňovala individuální požadavky zákazníků.

Obrázek 4-3 Kulturní hodnoty



*Pramen: interní materiální Volvo Trucks*

Kulturní hodnoty – systém základních motivačních principů a představ o tom, co je důležité. Jsou založeny na vnitřních hodnotách a přesvědčeních a vzájemně se prolínají.

## 4.4 Strategický proces řízení podniku

### 4.4.1 Pozice Volvo Trucks 2008 – krátká analýza

*Vnější faktory (z pohledu světa):*

- globální ekonomika se rozvíjí na mnoha trzích,
- rostoucí požadavek na dopravu,
- rostoucí povědomí o ochraně životního prostředí, zaměření pozornosti na globální oteplování, znepokojení z rostoucí přepravy,
- očekávaný nárůst cen pohonných hmot,
- nedostatek řidičů a techniků,
- nebezpečí rostoucí inflace a úrokových sazeb,
- malé množství surovin.

*Vnitřní faktory (z pohledu společnosti Volvo Trucks):*

- výrazný požadavek na vysoký výkon na mnoha trzích,
- dlouhodobá potřeba zvýšit výrobní kapacitu,
- úspěšná prodejní strategie – expandovat v obchodní činnosti,
- pozitivní trend kvality prodeje – zlepšení kvality servisu,
- vedoucí pozice týkající se bezpečnosti a životního prostředí je neustále napadána, důležité je monitorování reakce trhu na multiznačkovou strategii,
- image značky se nezlepšuje podle plánu zlepšená komunikace vedení a porozumění strategickým cílům.

#### **4.4.2 Vize, mise, cíle**

Volvo Group má velmi promyšlený a již dlouho zavedený systém globální strategie. Obsahuje:

- a) strategii Volvo Group,
- b) Volvo Way (obsahuje misi, vizi, cílovou pozici, kulturu a jak jednotlivých cílů dosáhnout),
- c) pravidla chování,
- d) různé směrnice a
- e) manuály, které pomáhají zvýšit profesionální implementaci na lokálním trhu.

Cílová pozice vede tam, kam se zaměřuje vize a mise. Naplnění mise a dosáhnutí vize potřebuje každá oblast, aby se dostala do čelní pozice ve vybraných segmentech. Jak již bylo uvedeno, Volvo Trucks se snaží nabízet komplexní dopravní řešení pro podnikání. Veškeré aktivity by měly reflektovat hodnoty a atributy jednotlivých značek. Pozice lídra v klíčových segmentech by se měla zajistit na všech místech setkání se zákazníky, jak externími, tak interními. Jedná se o místa, kde se produkt vyrábí, místa dealerů, autorizované servisy, reklamu a propagační materiály či akce.

V tomto momentě hraje také roli globální kultura společnosti. Zákazníci nepotřebují, aby se začal měnit design nákladních vozů. Požadují něco mnohem jednoduššího – aby každý začal měnit svou část společnosti Volvo a zlepšil tak prostředí tam, kde jej zná nejlépe. Aby se dokonce každý zaměstnanec stal lídrem. Z manažerů by se měli stát lídři. Tento způsob přináší značce Volvo nový život. Těmito kroky se transformuje celá společnost Volvo.

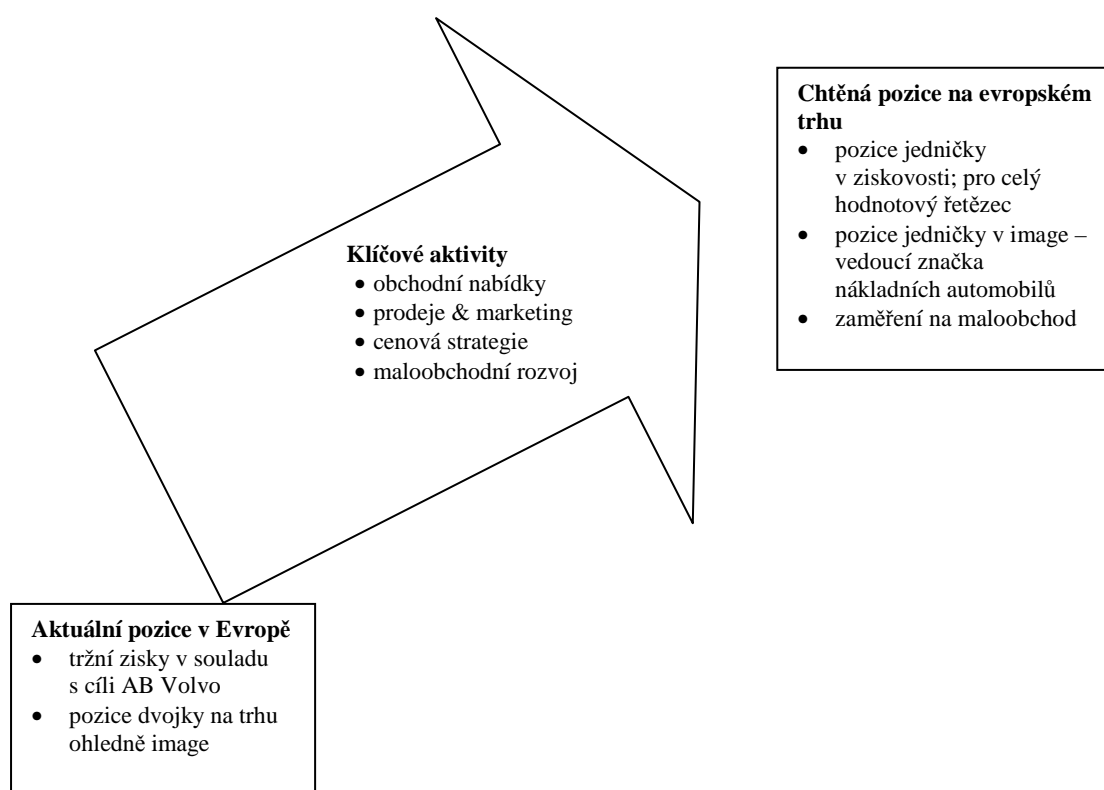


Pokud má Volvo Trucks uspět, musí se snažit hledat nové a efektivnější způsoby spolupráce v rámci funkčních a organizačních hranic, aby zákazník dostal ještě lepší hodnotu za peníze. K tomu by měla také přispět vhodná organizační struktura.

### **Evropská strategie, ovlivňující českou organizaci**

V současné době v Evropě je Volvo Trucks z hlediska brand image na druhém místě. Aby dosáhlo pozice jedničky v profitabilitě a image, je třeba tomu přizpůsobit obchodní nabídku, prodej, marketing a komunikaci, cenovou strategii a vývoj celé sítě.

**Obrázek 4-4 Evropská strategie od roku 2005 platná do roku 2012**



*Pramen: přepracováno dle interních materiálů Volvo Trucks*

### **Cílová pozice**

Cílová pozice je stát se jedničkou s hlediska image a zákaznické spokojenosti. Dále mít trvale zaručenou nadprůměrnou profitabilitu. V neposlední řadě se Volvo chce stát jedničkou nebo dvojkou z hlediska tržního podílu a ekonomického růstu.

Tři specifická dlouhodobá objektivna definují tuto cílovou pozici pro Volvo Trucks. Když všechny značky – každá se svými prioritními segmenty – dosáhnou všech těchto objektiv, budou to považovat za správnou cestu k realizaci zásadních priorit a vize.

*„Číslo jedna v image a spokojenosti zákazníků.“*

*„Nadprůměrná udržitelná ziskovost.“*

*„Číslo jedna nebo dvě ve velikosti nebo růstu.“<sup>30</sup>*

## **Mise**

Mise Volvo Group vyjadřuje detailní obchodní záměr, v podstatě důvod existence, tj. tvorbu hodnoty pro zákazníka a pro akcionáře a přispívá k pozitivnímu vývoji ve společnosti.

*„ Vytvořením hodnoty pro naše zákazníky vytváříme hodnoty pro naše akcionáře.“*

*„Využíváme naše znalosti potřebné k vytvoření nákladní dopravy – spojení tvrdých a měkkých produktů nejvyšší kvality, bezpečnosti a péče o životní prostředí pro náročné zákazníky ve vybraných segmentech.“*

*„Pracujeme s energií, vášní a respektem k jednotlivci.“<sup>31</sup>*

**Energie** - představuje tezi, že když společnost použije více energie v každé situaci, zvýší se její konkurenceschopnost. Když dosáhne dobrých výsledků, měla by pečlivě tyto výsledky analyzovat. Dobré výsledky ostatně vnášejí inspiraci a obnovují zdroj energie.

**Vášeň** – vyjadřuje silné emoce a pocit k hluboké oddanosti. To se odvíjí od pocitu uspokojení a hrdosti na to, že člověk je součástí společnosti, jejích produktů a podpory zákazníků.

**Respektování jednotlivců** – respekt je základem pro všechny vztahy. Když se člověk cítí být respektován, osvojí si lépe zodpovědnost sám za sebe, svou práci a situace. Osobní potenciál poroste, pokud má dosáhnout vyšších očekávání jako zaměstnanec. Respektování jednotlivců zahrnuje podávání informací a zpětné vazby na to, co potřebuje, přestože je ve ztížených podmínkách. Zahrnuje to také umění poslouchat, učit se od druhých, vzájemně se podporovat, spolupracovat a benefitovat z různých zkušeností a rozdílností.

## **Vize**

Vize vyjadřuje zásadní priority – kam společnost směřuje a jak chce být v budoucnosti vnímána.

Největší podíl zákazníků je z oblasti komerčních společností. Ti hledají různá řešení, které pomohou posílit jejich obchod prostřednictvím výhodného financování, IT systémů, servisování a školení řidičů. Toto je základ pro dlouhodobý cíl a vizi, kterého chce Volvo Group dosáhnout.

---

<sup>30</sup> [http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/mission\\_vision/Pages/our\\_mission.aspx](http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/mission_vision/Pages/our_mission.aspx)

<sup>31</sup> tamtéž

*„Být oceněn jako přední světový poskytovatel obchodních řešení v dopravě“<sup>32</sup>*

Stát se světovým lídrem v řešení dopravně – příbuzného businessu, vyžaduje náročnou cestu, která nemůže být centrálně kontrolována. Vyžaduje to senzitivitu ve všech člancích skupiny a snaha dosáhnout cíle stát se nejlepším obchodním partnerem zákazníků.

Kdo je cílovým zákazníkem? Jsou to samozřejmě nákupčí vozových parků a provozovatelé dálkové přepravy. Zahrnuje rovněž manažery přepravy, finanční ředitele, generální ředitele, řidiče, a dokonce i zákazníky našich zákazníků. Jedná se tedy o značně diversifikovanou skupinu zákazníků se zcela odlišnými potřebami a postoji.

#### **4.4.3 Další cíle**

- posílit image firmy,
- pasování Volvo Trucks do pozice „zákaznické firmy“,
- implementace vize, mise a vnitřních hodnot,
- úspěšná implementace strategického obchodního plánu,
- implementace „nového způsobu práce“,
- optimalizovat prodejní proces,
- funkční dokonalost v poskytování nájemného,
- zaměřit pozornost na cash flow, zajistit efektivní propojení,
- podpořit zvýšení loajality,
- podpořit prodej,
- posílit značku Volvo Trucks jako nejsilnější ekonomické společnosti s nejúspornějšími nákladními vozy,
- podporovat zvýšení loajality při uzavírání smluv,
- redukovat náklady na prodej.

#### **4.4.4 Priority**

- **Příprava Volvo Ocean Race**
  - Vzbuzení rozruchu okolo této značky s cílem maximalizovat její image ve vztahu k zákazníkům.
- **Vnitřní komunikace**
  - Být mluvčím pro obchod. Být aktivní v komunikaci a v oslovování společenských záležitostí na trhu.

---

<sup>32</sup> [http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/mission\\_vision/Pages/our\\_mission.aspx](http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/mission_vision/Pages/our_mission.aspx)

- Používat core value materiál – odkazovat na materiály, které jsou společností upřednostňovány.
- **Volvo Trucks jako značka**
  - Vybudovat/posílit image značky, především v zemích s rostoucí ekonomikou.
  - Značková shoda – pokračovat v rozvoji image značky. Mít dostatek odvahy, odhodlanosti a tvůrčí schopnosti v komunikaci. Držet se v povědomí a pozornosti.
- **Oživení *volvotrucks.com***
  - Zaměřit se na vzájemné ovlivňování a sjednocení s využitím digitálních a mobilních kanálů.
- **Mediální trénink**
  - Využít media, aby pomohla společnosti k posílení její image.
- **Příprava na krizi**
  - Chránit image značky.
- **Podpora lídrů Volvo Trucks v komunikaci**
  - Pokračovat v podpoře komunikace mezi vedením. Porozumění strategickým cílům.

## 5 Analýza okolí Volvo Trucks

### 5.1 Analýza vnějšího (obecného, širokého) okolí

#### Mezinárodní okolí

Volvo Trucks je představitelem společnosti, která působí na široké mezinárodní scéně. Ovlivňuje tak své konkurenty v mnoha zemích. Konkrétně společnost Volvo Group vyrábí v 25 zemích a operuje na 185 trzích.

#### Volvo Trucks v českém prostředí

Pro zjištění, jaký vliv má Volvo Trucks na různé organizace v České republice, bude použita SLEPTE analýza, která zároveň slouží pro předpověď určitých trendů.

**Sociální faktory** – ovlivňují poptávku po zboží a službách, ale také nabídku

- pohled obyvatelstva na organizaci
- životní úroveň obyvatelstva
- zda je dostatek pracovních sil a jaký je stav vzdělání

- pohled obyvatelstva na životní prostředí
- různorodost společnosti
- mobilitu pracovní síly
- pohled obyvatelstva na zahraniční produkty nebo služby

**Legislativní trendy** – zahrnují vyhlášky, předpisy, normy, zákony, které upravují podnikání a vymezují prostor pro podnikání

- státní regulace hospodářství
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 40/1994 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů
- zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů

**Hospodářské trendy** – zahrnují v sobě příležitosti, ale i hrozby, kterým podnik musí čelit.

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku.

- jaké je daňové zatížení
- překážky exportu a importu
- míra inflace - průměrná meziroční míra inflace v roce 2009 byla 1,0%, v lednu 2010 byla 0,9%.
- úroková míra
- daňová politika
- míra ekonomického růstu
- síla kapitálového trhu
- směnný kurz
- dopady finanční krize

**Politické faktory** – výrazně ovlivňují rozhodování. Ovlivňují firmu tak, že mohou měnit její podnikatelskou pozici.

- stabilita vlády a politického prostředí dané země
- zahraniční obchod
- ekonomická politika vlády

- politika různých politických stran
- vládní výdaje
- politická nálada politiků
- je-li vláda účastníkem obchodních dohod (EU, NAFTA, ASEAN,...)

**Technologické trendy** – mohou velice náhle ovlivnit okolí, základem úspěchu je tyto změny předvídat.

- využívání informačních technologií
- rychlá změna tempa technologie v daném prostředí
- finanční prostředky věnované na vědu a výzkum
- náklady na přírodní zdroje
- využívání databázové technologie
- substituty, které by mohly nahradit produkt firmy následkem inovace

**Ekologické trendy** - je nutné dopředu znát místní zákony a požadavky, než firma vstoupí na trh.

- ochrana životního prostředí – zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí
- udržitelný rozvoj
- obnovitelné zdroje energie

## 5.2 Analýza konkurenčního (oborového) prostředí

Pro analýzu konkurenčního prostředí bude použit *Porterův model pěti sil*, který zohledňuje vyjednávací vliv dodavatelů, vyjednávací vliv odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů a soupeřivost mezi podniky v odvětví.

### Vyjednávací vliv dodavatelů

České Volvo dováží téměř vše z belgického Gentu nebo ze Švédska z Göteborgu. To ovlivňuje také sílu a vliv českých dodavatelů. Komponenty, které jsou montovány přímo do automobilů, jsou dodávány z různých evropských zemí.

Mezi významné dodavatele nástaveb typu CitiPro, které jsou prodávány i s nákladním automobilem, patří **Montex**. Patří mezi nejvýznamnější tuzemské výrobce nástaveb, přívěsů a vybavení pro nákladní vozidla. Během téměř dvacetileté tradice firma vyrostla v jednoho z největších karosářů v ČR a zároveň se jí podařilo vytvořit dlouhodobé kontakty na zahraniční odběratele. Díky těmto zkušenostem jsou nástavby na špičce v kvalitě provedení, spolehlivosti a životnosti.

Originální oleje pro český trh jsou dodávány společností **Exxon Mobil**. Je to nadnárodní korporace se sídlem ve státě Texas, Spojené státy americké, která podniká v těžebním průmyslu. Zpracovává a těží ropy a zemní plyn, vedle toho vyrábí maziva a petrochemické výrobky. Exxon Mobil jedna ze dvou největších korporací na světě podle výnosů (372 mld. USD za rok 2007 a odhadovaných 425 mld. za rok 2008) a jednoznačně první podle zisku (40,6 mld. USD za rok 2008). Ke konci roku 2007 měla rezervy ekvivalentní 72 mld. barelů ropy (14. největší zásoby na světě). Vlastní 38 ropných rafinérií ve 21 zemích, které dohromady denně vyprodukují 6,3 milionu barelů rafinovaných ropných produktů. Ropný gigant Exxon Mobil naopak loni vydělal nejvíce, nač si kdy přišla americká firma: 45,2 miliardy dolarů.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Největší podíl zákazníků je z oblasti komerčních společností. Ti hledají různá řešení, které pomohou posílit jejich obchod prostřednictvím výhodného financování, IT systémů, servisování a školení řidičů.

Největším přínosem pro zákazníka má **školení hospodárné a bezpečné jízdy řidičů**. Z celé konkurence má Volvo Trucks tuto službu nejlépe propracovanou, jak dokonce hodnotí odborná veřejnost – časopisy Trucker, Doprava a silnice, Truck Magazin a Auto Expert. Trenéři hospodárné a bezpečné jízdy se zaměřují na snížení nákladů za pohonné hmoty. To znamená snížení spotřeby pohonných hmot, která má nejen finanční, ale i ekologický dopad. Ale aby se zároveň zvýšila i produktivita řidiče, snaží se navíc o zvýšení průměrné rychlosti při co nejnižší spotřebě. K docílení co nejnižších nákladů patří i eliminace nehod. Správné využívání bezpečnostních prvků a dodržování bezpečnostních pravidel tomu velmi napomáhá.

Volvo Trucks pro své zákazníky nabízí finanční služby, pojištění a služby online:

**Finanční služby** – v oblasti finančních služeb nabízí Volvo Trucks finanční nástroje, které realizuje prostřednictvím finančních služeb Volvo Financial Services, finančních produktů a servisních poboček skupiny Volvo Group. V rámci finančních služeb nabízí finanční leasing, operativní pronájem, pojištění a finanční poradenství.

**Pojištění** - v současné době Volvo Financial Services zajišťuje pojištění ve spolupráci s pojišťovnou Kooperativa, pojišťovna, a.s.

**Služba online** – je zprostředkována pomocí Dynafleet online, kam se musí zákazník zaregistrovat. Poskytuje informace o vozidlech a řidičích dostupné z jakéhokoli webového prohlížeče.

V tomto roce byla společnost Volvo Trucks vybrána jako přednostní dodavatel pro globální logistickou společnost Deutsche Post DHL. Obě společnosti uzavřely rámcovou smlouvu, která předpokládá dodávku 1 800 nákladních vozů během následujících dvou let. Jedná se především o dodávky do Velké Británie, Finska a Švédska. V budoucnu se nevyklučuje rozšíření této smlouvy do dalších zemí jako Belgie, Lucembursko, Holandsko a Německo.

### **Ohrožení ze strany konkurence (v rámci ČR)**

#### **Scania**

Scania Czech Republic s.r.o., dceřiná společnost švédské firmy Scania CV AB, působí v České republice od roku 1994. Za tu dobu si na našem trhu vybudovala pevnou pozici a patří k nejvýznamnějším dodavatelům těžké nákladní techniky. Od počátku své existence se společnost zaměřila na rozvoj kvalitní servisní a prodejní sítě. Tu v současné době tvoří 6 dealerů a 18 značkových servisů.

#### **MAN**

V roce 1992 vznikla společnost MAN Nutzfahrzeuge Československo spol. s r.o. Jediným společníkem byla MAN Nutzfahrzeuge AG se sídlem v Mnichově ve Spolkové republice Německo. Hlavním úkolem bylo postupné pronikání na trh. V roce 2000 byla dokončena budova nového servisního, obchodního a importního komplexu v Čestlicích (Praha východ), kde společnost zahájila podnikání v oblasti oprav silničních vozidel, oprav karoserií a zprostředkovatelské činnosti v oblasti obchodu a služeb. Úkolem společnosti je především rozšiřovat obchodní aktivity mateřské firmy s cílem dodávat špičkové produkty automobilové techniky značky MAN na český trh.

#### **Mercedes Benz**

Značka Mercedes Benz je už více než 110 let synonymem pro vozidla nejvyšší kvality. Gottlieb Daimler prodal první nákladní vozidlo na světě již v roce 1896. „Trucks you can trust“, je hlavní slogan firmy Mercedes Benz v rámci nákladních automobilů. Hlavními kritérii jsou kvalita, spolehlivost, hospodárnost a bezpečnost nákladních vozidel.

#### **DAF**

DAF Trucks N.V. je dceřiná společnost ve stoprocentním vlastnictví severoamerické obchodní společnosti PACCAR Inc. Hlavní činnosti společnosti DAF Trucks jsou zaměřeny na vývoj, výrobu, marketing a prodej středních a těžkých užitkových vozidel. Ústředí společnosti DAF se nachází v Eindhovenu, v Nizozemsku. Společnost má třináct prodejních poboček v Nizozemsku, Belgii, Velké Británii, Německu, Francii,



Španělsku, Itálii, Dánsku, Švýcarsku, Rakousku, Polsku, Maďarsku, České a Slovenské republice.

### **Renault**

Počátky této značky jsou v roce 1894 ve Francii, Lyonu. Renault se v roce 2001 stal součástí skupiny Vovlo Group a od roku 2002 přijal nové celosvětové jméno Renault Trucks. Renault Trucks se snaží předvídat budoucnost sdílením vize avantgardního designu a přináší tak nejlepší inovace svým klientům. V České republice má 14 servisních míst.

### **Iveco Group**

Iveco Group vzniklo v roce 1975, když se pět společností ze tří evropských zemí (Itálie, Francie a Německo) rozhodlo spojit a vytvořit jednu velkou společnost. Iveco patří mezi přední světové výrobce v sektoru nákladních a užitkových vozidel. Jeho tržby činí více než 9 miliard eur, má přibližně 31 000 zaměstnanců a přibližně 800 dealerů po celém světě. Do této skupiny Iveco Group patří značky Iveco, Iveco Magirus, Astra a Irisbus. Společnost navrhuje, vyrábí a prodává lehká, střední a těžká nákladní vozidla, vozidla pro přepravu osob, speciální vozidla a požární vozidla. Oficiální zastoupení značky IVECO pro ČR nerealizuje přímý prodej konečným zákazníkům.

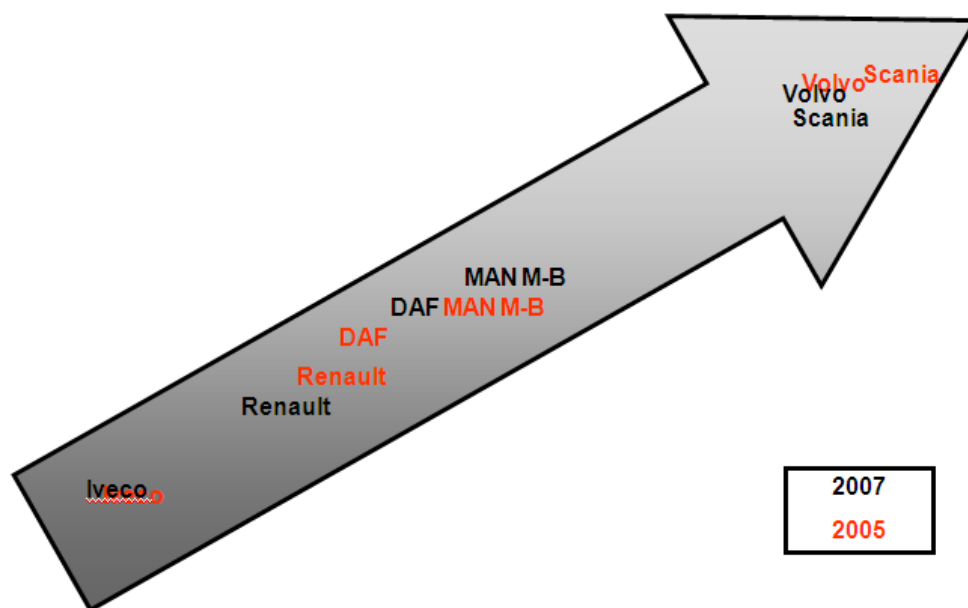
### **Avia Ashok Leyland Motors s.r.o.**

Rokem 1919 se datuje vznik firmy AVIA. Jejími zakladateli byli inženýři Pavel Beneš a Miroslav Hajn, kteří v dílně starého cukrovaru v pražských Vysočanech nejdříve začali s opravami letadel. Ashok Leyland se sídlem v Chennai, je významným výrobcem užitkových vozidel v Indii. V roce 2006 koupil divizi nákladních vozů Avia za účelem rozšíření aktivit do zahraničí a proniknout na evropský trh. Vozy AVIA řady jsou velmi přizpůsobivé. Vynikají velkým počtem možností nástaveb a dokážou reagovat i na neobvyklé požadavky zákazníků, kteří si mohou objednat vůz přímo na míru.

### **Tatra, a.s.**

Společnost se díky založení v roce 1850 řadí mezi nejstarší automobilky světa. Sídlí v Kopřivnici (Moravskoslezský kraj). Výroba je zaměřena především na těžká nákladní off-road vozidla a automobily pro kombinovanou přepravu terén – silnice. Mezi významná obchodní teritoria společnosti patří již tradičně Rusko, bývalé země SNS, Indie a evropský trh. Nelze samozřejmě nezmínit domácí trh, kde mezi zákazníky dominuje Armáda České republiky. V posledních letech se k významným teritoriím řadí také Austrálie, nové kontakty automobilka našla a nachází na americkém kontinentu.

Obrázek 5-1 Image značky



Pramen: interní materiály Volvo Trucks

Z obrázku je patrně, že hlavním konkurentem Volvo Trucks v oblasti image značky je společnost Scania, dále následuje MAN M-B a DAF. Toto pořadí je myšleno v rámci celého světa jako globálního trhu, pro Českou republiku bude především hlavním konkurentem Scania a Renault.

### Nebezpečí existence substitutů

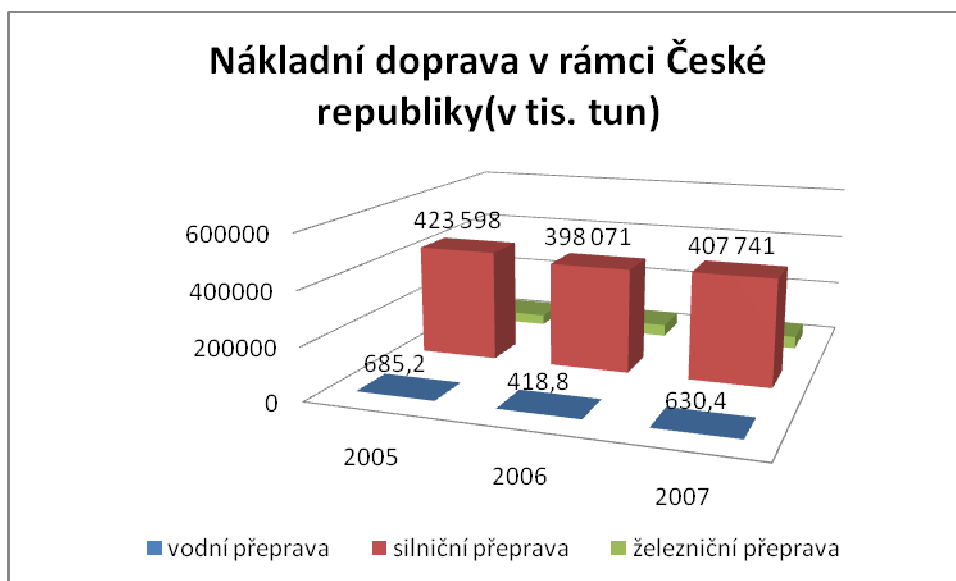
Toto nebezpečí hrozí v případě, když by se zvýšil podíl železniční či letecké dopravy. V našich podmínkách nehrozí, že by silniční nákladní doprava byla nahrazena dopravou lodní. V případě letecké dopravy by se muselo jednat o delší vzdálenosti.

Dalším ohrožením by mohlo být časové omezení pohybu nákladních vozidel po České republice.

Objem silniční nákladní dopravy loni vzrostl v České republice o 5,7%. V Evropské unii naopak o 1,8% klesl.

Na obrázku 5-2 je uvedena vnitrostátní přeprava věcí v České republice v letech 2005 – 2007, kde je jasně zřetelné, že silniční doprava u nás převládá nad vodní a železniční. Železniční doprava se pohybuje přibližně okolo 44 000 tis. tun za rok.

Graf 5-1 Nákladní doprava v České republice



*Pramen: vlastní zpracování*

### Soupeřivost mezi podniky v odvětví

Jak již bylo zmíněno, hlavním konkurentem Volvo Trucks je společnost Scania.

### 5.3 Analýza interního prostředí podniku

#### - faktory technického rozvoje

Volvo neustále vyvíjí a zlepšuje své produkty a služby v úzké spolupráci se zákazníky, skupina posiluje svou konkurenceschopnost a zároveň vytváří hodnoty pro zákazníky.

Po provedení komplexní obnovy výrobku v posledních letech, Volvo Group i nadále vyvíjí další nové výrobky. To také souvisí mimo jiné se zavedením nových emisních norem v roce 2009 pro nákladní auta, Euro V v Evropě a EPA 2010 v Severní Americe. Skupina má nejvíce konkurenceschopný výrobní program k dnešnímu dni. Nabídka bude v příštích několika letech posilována se zaměřením na intenzivní vývoj nových generací produktů a služeb, které vytvářejí hodnotu pro zákazníky.

Nejsilnější hnací silou rozvoje jsou požadavky a preference zákazníků stejně jako nové právní předpisy a přísnější emisní požadavky. Cílem je vyrábět výrobky vysoce spolehlivé, udržitelné, s příznivou spotřebou paliva a vysokými ekologickými parametry. Všechny tyto faktory pomohou zvýšit produktivitu zákazníků a ziskovost.

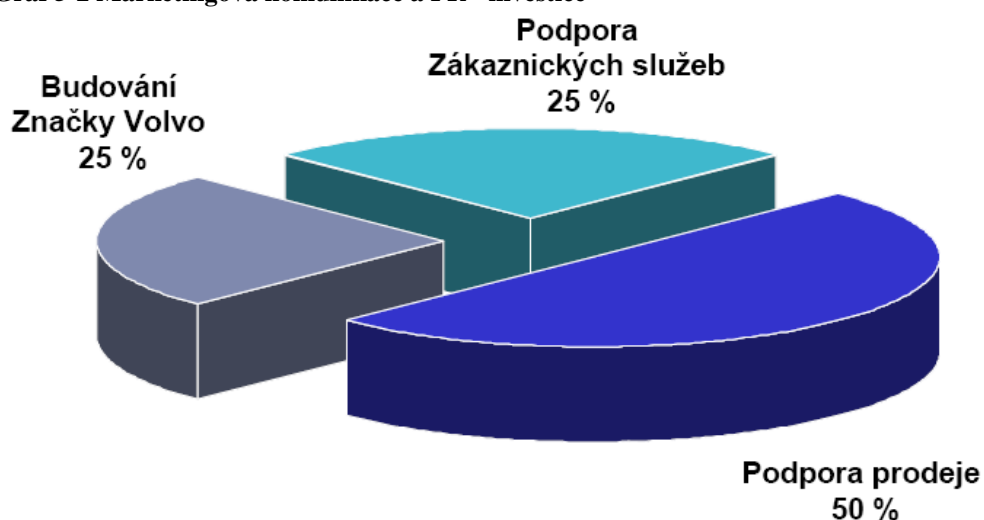
Skupina přerozděluje rostoucí podíl zdrojů v rámci výzkumu a vývoje na produkty s cílem vyjít vstříc potřebám zákazníků v průběhu celého životního cyklu výrobku. V zájmu posílení pozice skupiny se musí produkty a služby neustále rozvíjet a zlepšovat, což

vyžaduje značné investice do výzkumu a vývoje. Potřeby zákazníků jsou brány v úvahu v rané fázi vývojového procesu a skupina využívá kolektivní technologickou způsobilost, proto byl v posledních letech výrobný program obnoven a posílen. V průběhu roku 2009 Volvo Group investovala 13 miliard švédských korun (cca 33,839 mld. Kč) do produktu a rozvoje.

- **marketingové a distribuční faktory**

Následující graf vyjadřuje procentní podíl výdajů na jednotlivé činnosti, které se týkají investic do marketingové komunikace. 50% investic jde na podporu prodeje, 25% na podporu zákaznických služeb a 25% na budování značky Volvo.

Graf 5-2 Marketingová komunikace a PR - investice



*Pramen: interní materiály Volvo Trucks*

**Obrázek 5-2 Marketingová komunikace a PR – aktivity**

Podpora prodeje	Podpora poprodeje	Budování značky
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propagace novinek</li> <li>2. V.I.P. akce                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahraniční</li> <li>• Lokální</li> </ul> </li> <li>3. Předváděcí akce                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompletní řešení</li> <li>• Speciální</li> </ul> </li> <li>4. Kampaně, direct mail</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kampaně 4x ročně                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tištěné – direct mail + recepce</li> <li>• Plakáty, web, faktury</li> </ul> </li> <li>2. Dny otevřených dveří (Family Days)</li> <li>3. Propagace Volvo Truck Centra</li> <li>4. Podpora servisních partnerů                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolekce Volvo</li> <li>• Corporate Identity</li> </ul> </li> <li>5. Navigační systémy</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Externě &amp; interně</li> <li>2. Reklama, PR články, komunikace s médii, tiskové konference</li> <li>3. Corporate Identity</li> <li>4. Zákaznický časopis</li> <li>5. Kolekce Volvo</li> <li>6. Klub řidičů Volvo</li> <li>7. Konference VTCz</li> <li>8. Webové stránky</li> <li>9. Brožury a letáky</li> <li>10. Sponsoring</li> <li>11. Bannery, značení</li> <li>12. Výzkumy S2N, HTS, ..</li> </ol>

*Pramen: interní materiály Volvo Trucks*

#### - výrobní faktory a řízení výroby

*Přehled dodávek Volvo Trucks v roce 2008:*

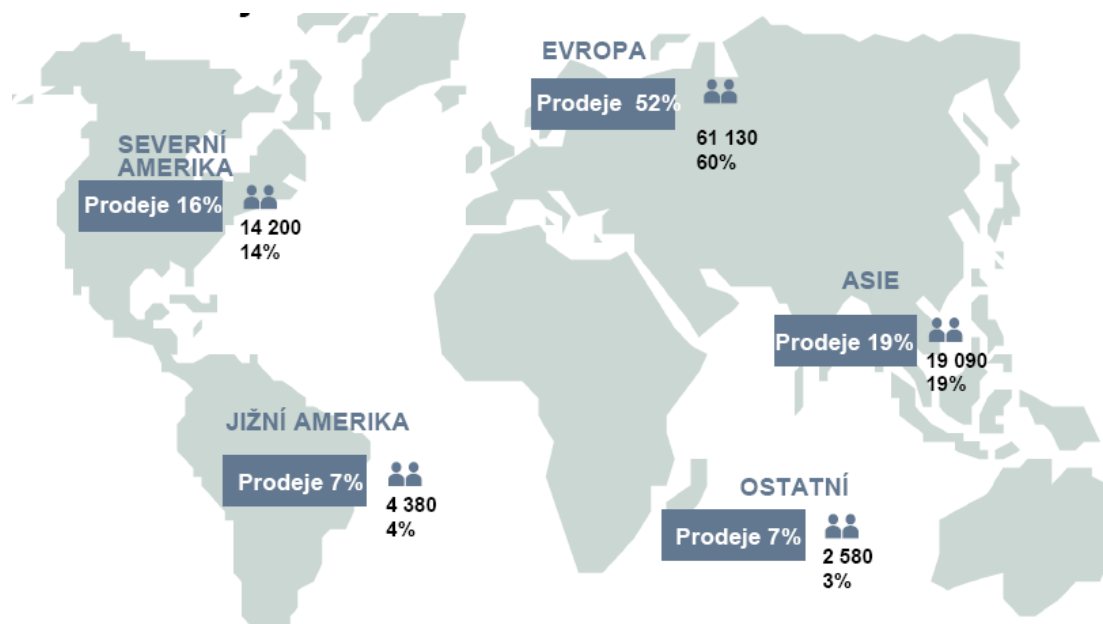
- |                   |                |
|-------------------|----------------|
| • Evropa          | 58 187         |
| ○ východní        | 41 025         |
| ○ západní         | 17 162         |
| • Severní Amerika | 15 887         |
| • Jižní Amerika   | 12 890         |
| • Asie            | 13 440         |
| • ostatní         | 5 548          |
| • <b>celkem</b>   | <b>105 952</b> |

Oproti roku 2007 počet dodávek nákladních automobilů vzrostl o 6%.

#### - faktory podnikových a pracovních zdrojů

Následující obrázek udává procentní podíl prodeje na jednotlivých světadílech a dále počet zaměstnanců v roce 2009. 52% prodeje bylo realizováno v Evropě, kde je také nejvíce zaměstnanců.

Obrázek 5-3 Prodeje a zaměstnanci po celém světě 2009



Pramen: interní materiály VolvoTrucks

#### - faktory finanční a rozpočtové

Rok 2009 je charakteristický dramatickým poklesem poptávky. K oslabení pozice na trhu došlo hlavně v Evropě, Severní Americe, Japonsku. K postupnému oživení došlo na trzích v některých částech Asie a Jižní Ameriky.

Údaje v následující tabulce jsou přebrány z výroční zprávy Volvo Group za rok 2009, samostatná výroční správa pro Volvo Trucks se nesestavuje. Volvo Trucks se však podílí na výsledcích Volvo Group z 67%.

Tabulka 5-1 Údaje z výroční zprávy Volvo Group 2009

	2008	Kč (v mil.)	2009	Kč (v mil.)
čisté prodeje Volvo Group, SEK M	304 642	792983	218 361	568394
provozní výnosy, SEK M	15 851	41260	(17 013)	44285
- provozní výnosy průmyslových provozů, SEK M	14 454	37624	(16 333)	42515
- provozní výnosy zákaznického centra, SEK M	1 397	3636	(680)	1770
provozní marže, %	5.2	5,2%	(7.8)	7,8%
příjmy finančních položek, SEK M	14 010	3647	(20 573)	53551
příjmy za období, SEK M	10 016	26072	(14 685)	38225
zředěný zisk na akcii, SEK	4.90	12,75 Kč	(7.26)	18,9 Kč
dividenda připadající na jednu akcii, SEK	2.00	5,21 Kč	0*	0
návratnost vlastního kapitálu, %	12.1	12,1%	(19.7)	19,7%

Pramen: zpracováno dle výroční zprávy Volvo Group 2009

\*podle návrhu představenstva

## 5.4 SWOT analýza

### Silné stránky (S)

Organizace Volvo Group má decentralizovanou organizační strukturu, která pomáhá přiblížit se zákazníkovi, pomáhá propagovat iniciativu a lokální zodpovědnost za výsledky. K tomu tato struktura pomáhá podporovat a vytvořit konkurenceschopnou kulturu.

Obchodní přístup by měl být kombinován s jasným zřetelem konkurenčních výhod a silných stránek, které Volvo Group má.

Nejdůležitější silnou stránkou v oblasti komunikace je **kompletní servis a oprava ve stanoveném čase a kontakt/ověření po návštěvě v servisu**. Zákazníci hodnotí tyto vlastnosti jako rozhodující pro spokojenost zákazníků a hrají velmi důležitou roli v této oblasti.

Mezi další silné stránky můžeme zařadit:

#### *v oblasti prodeje*

- stav vozu při převzetí
- zdvořilost a vstřícnost
- kontakt a následná péče
- schopnost dodržet slíbený termín dodání
- informace o možných odchylkách
- informace o službách

#### *díly a náhradní díly v rámci České republiky*

- včasné dokončení slíbeného servisu a opravy
- následný kontakt po návštěvě dílny
- zdvořilost a vstřícnost
- možnost obrátit se na kvalifikovanou osobu po telefonu
- otevírací doba dílen
- osobní vztahy

## Slabé stránky

SWOT analýzu jsem vytvořila na základě podkladů Volvo Trucks a pracovníka top managementu, jedná se tedy o reálnou situaci, nikoli o subjektivní pocit.

Mezi nejdůležitější slabé stránky patří **informování o záručních lhůtách a podmínkách, informování zákazníků o dodatečných úpravách a nákladech, schopnost poskytnout náhradní díly v naléhavých případech a servis/oprava splňující všechny podmínky**. Zdokonalování těchto stránek může vést k zvýšení a zachování spokojenosti zákazníků.

Mezi další slabé stránky můžeme zařadit:

*v oblasti prodeje*

- zájem a porozumění specifickým požadavkům zákazníka
- informace o službách

*díly a náhradní díly v rámci České republiky*

- schopnost analyzovat problémy ve vozidle
- dostupnost náhradních dílů
- poskytnutí odhadů
- osobní vztahy

## Příležitosti

Volvo bylo vždy zaměřeno na malé a střední zákazníky. Ti přinášejí 80% profitu do společnosti. Pro zvýšení příjmů v servisu je však nutná co nejvyšší penetrace na trhu, tj. tržní podíl. Ten spočívá v získání fleetových (velkých) zákazníků, kteří nejsou spokojeni s konkurencí a rádi by obnovili svůj vozový park za profitabilnější a s nižšími náklady.

## Hrozby

Mezi největší hrozby patří agresivní nabídky od konkurence, odklon zákazníků od kvality k ceně, finanční krize, udržování prémiových cen na úkor penetrace a konzervativní rozhodování managementu.



## 6 Přiblížení k metodě BSC

Volvo Trucks využívá pro hodnocení konkurenceschopnosti dvě metody, a to Second to None a Light Heavy Truck Survey. Tyto dvě metody lze použít jako podklad pro vytvoření návrhu metody BSC. Tato metoda byla zvolena, neboť se jedná o komplexní manažerský přístup, který určuje priority a kritické faktory úspěšnosti, sladuje a podporuje klíčové procesy organizace. Na rozdíl od starších metod, propojuje jednotlivé cíle s celkovou strategií podniku. Proto by toto přiblížení k metodě BSC mohlo Volvo Trucks sloužit jako podklad pro její zavedení.

### 6.1 Oblast finanční analýzy – finanční perspektiva

Profitabilita je klíčem k úspěchu. Umožňuje investice do nových výrobků a služeb, nových trhů, továren, budoucích technologií a samozřejmě do personálu. To přitahuje investice, za kterými stojí finanční síla a svoboda k jednání.

Volvo usiluje o pozici jedničky v ziskovosti a cash managementu v celém řetězci. Má prémiové ceny, tj. nejvyšší ceny z konkurence. Zákazník platí cenu za kvalitu produktu i služeb. Pomocí financování Volvo se vyfiltruje nebonitní klientela. Pro dosažení co nejlepšího cash-flow vyvinula perfektní systém pro sledování pohledávek a jejich vymáhání. Neplatí-li zákazník včas finanční leasing, nemůže odebrat servisní služby na fakturu. Lze platit pouze hotově. Své výsledky prezentuje pravidelně pro své akcionáře.

### 6.2 Oblast péče o zákazníky – zákaznická perspektiva

Aby Volvo naplnilo svou vizi, pozice jedničky z hlediska image je velmi důležitá. Ta je měřena nezávislou agenturou. Provádí se tzv. Heavy Truck Survey. Obsahuje 18 faktorů, které jsou pro zákazníka nejdůležitější. Ty, ve kterých je slabé, se snaží posílit a předejít konkurenci. Např. bylo Volvo slabé z hlediska spotřeby pohonných hmot. Proto vyvinuli systém školení hospodárné jízdy. Dnes patří mezi ty nejlepší. Volvo Trucks zaujalo v roce 2009 druhou pozici v image.

**Zaměření na zákazníka** - Volvo bylo vždy zaměřeno na zákazníka. Jeho potřeby se vyvíjí a je nutné se tomuto vývoji přizpůsobit. Pokud má zákazník ta největší očekávání a má respektovat produkty a služby, musí společnost dosáhnout pozice nejlepšího obchodního partnera. Přispívají tomu dobré vztahy a interaktivní dialog jak s odběrateli, tak s dodavateli.

Volvo Trucks zaujalo v roce 2009 druhou pozici v image.

### **Přínos pro společnost**

- druhá volba jako zaměstnavatele v tomto oboru
- druhá volba zákazníků hledajících kompletní dopravní řešení
- možnost vybírat správné zákazníky
- docilovat prémiových cen
- dosahovat nadprůměrného stabilního zisku

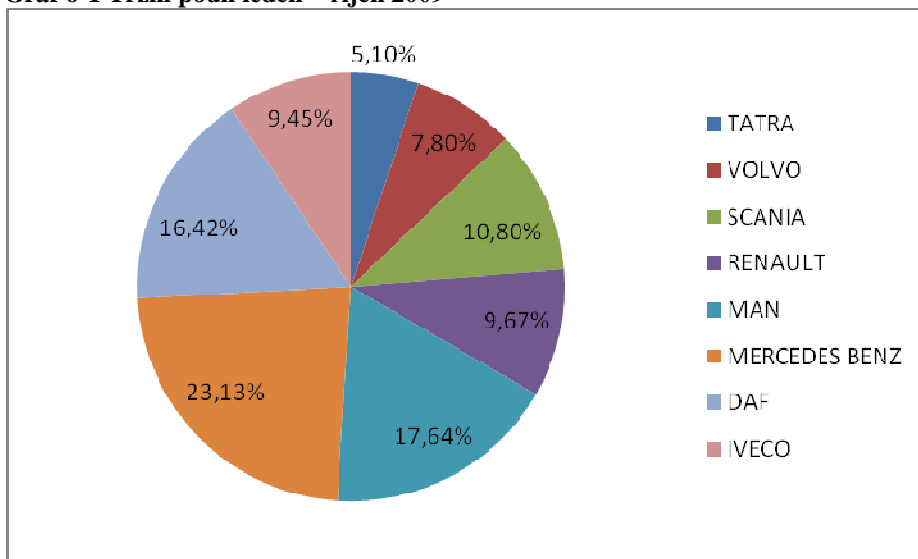
### **Přínos pro zákazníka**

- spolehlivé produkty
- důvěryhodný partner
- zaměstnávat / udržet nejlepší řidiče
- nejnižší náklady *po dobu životnosti vozu*
- vyšší hodnota při reprodeji

### **Konkurenční nabídka**

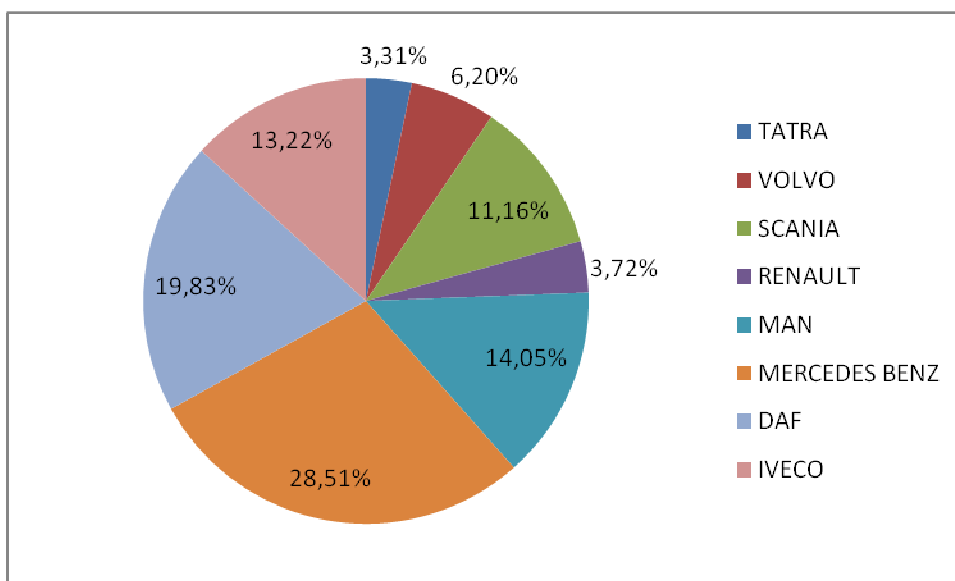
- dostupnost vozu
- produktivita řidiče
- transportní řešení

**Graf 6-1 Tržní podíl leden – říjen 2009**



*Pramen: interní materiály Volvo Trucks*

**Graf 6-2 Tržní podíl říjen 2009**



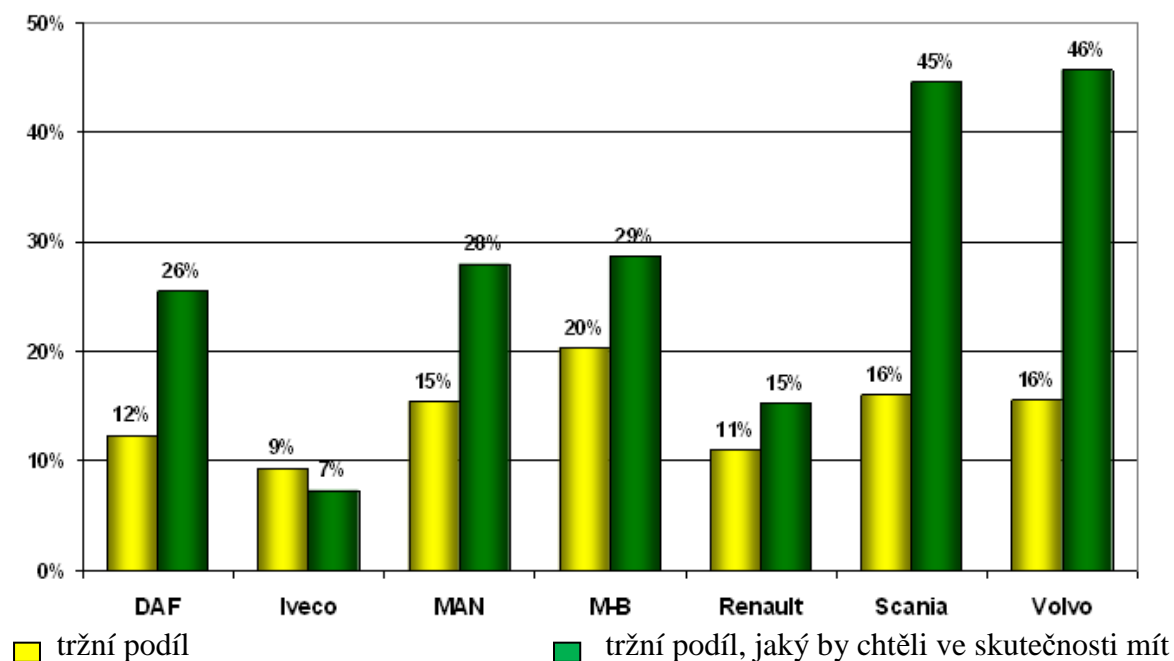
*Pramen: interní materiály Volvo Trucks*

Z grafů je patrné, že v roce 2009 měla mezi nákladními vozidly v České republice největší podíl společnost Mercedes Benz. Tržní podíl Volvo Trucks byl ovlivněn krizí na českém trhu.

- 1) Zákazníci se stali velmi citlivými na slevy, které Volvo neposkytovalo do míry, aby prodávalo pod cenou jako jeho konkurence. Chránilo tím akcionáře a profitabilitu. Drželo neustále prémiové ceny.
- 2) Konkurence měla vysoké zásoby, které ovlivňují cash-flow, proto měla i větší disponibilní sklad.
- 3) Propustila brigádníky, kteří byli přijati v době největšího boomu.
- 4) Zaměřilo se na snižování nákladů, včetně nákladů marketingových
- 5) Volvo je celkově konzervativnější v managementu změn a přizpůsobuje se déle než konkurence.

Na dalším grafu vidíme, jaký byl v roce 2008 tržní podíl jednotlivých značek (žlutá) a jaký podíl tyto značky chtěly vlastnit (zelená).

Graf 6-3 Tržní podíl a image značky 2008



Pramen: interní materiály Volvo Trucks

Co se týče pozice na trhu, potom Volvo Trucks zaujímá pozici dvojky na světovém trhu a pozici jedničky na evropském trhu.

### 6.3 Oblast interních podnikových procesů – perspektiva interních podnikových procesů

Všechny podnikatelské/obchodní cíle jsou formulovány strategiemi, které schvaluje každý rok Výkonný sbor společnosti a jednotlivé teamy managementu. Ty jsou přizpůsobeny jednotlivými odděleními, teamy i jednotlivci. Tyto cíle byly vždy stanoveny různými způsoby, proto je dnes třeba, aby se zabudoval do obchodních plánů. Jednotlivá oddělení by si měla tyto cíle vzít za své a naplnit tak závazky společnosti. Dílčí úkoly konzultuje manažer se svými podřízenými, zavádí je do počítače ve formě elektronického tzv. Personal Business Plánu. Pak je kontroluje min 4x do roka a zapisuje, jak pracovník své úkoly plní. Zároveň naznačuje, v jaké fázi se nachází (zelená, oranžová, červená) .

Volvo se dále řídí svou biblí, tzv. „Volvo Way“. Ta popisuje misi, vizi, cílovou pozici, kulturu a jak jednotlivých cílů dosáhnout.

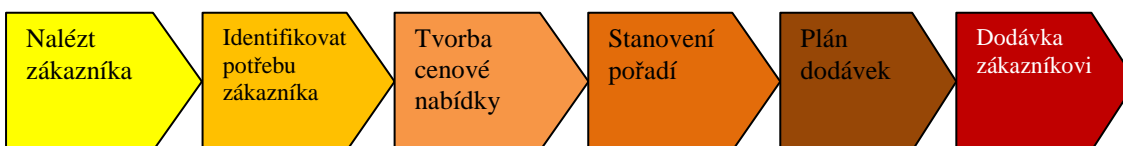
Interní procesy také řídí ISO směrnice a dodržování manuálů. Manuály jsou zpracovány pro všechna oddělení.

**Otevřený dialog** - každá strana může vyzískat výhody z otevřené, upřímné a aktivní komunikace při projednávání vývoje ve všech oblastech i pracovištích. Pracovníci by měli být schopni objektivně se dívat na svou práci, možnosti změn a zlepšování. To přispívá k růstu celé společnosti.

**Zpětná vazba** - osobní dialog je dnes na mnohem větší úrovni než dříve. Ten by měl probíhat mezi lídry a zaměstnanci v pravidelných intervalech tak, aby se lídr dopátral potřeb, které zaměstnanec potřebuje k individuálnímu rozvoji. Pokud se dostává do lídrových rukou promptní a konstruktivní zpětná vazba, můžou všichni přispět k zlepšení úsilí všech kolegů. Když se ještě navíc budou vzájemně podporovat, může se vygenerovat nová energie v organizaci a ochota se více učit a jednat.

**Duch společnosti** - téměř každý zaměstnanec má v sobě sílu a chce změnit celou situaci. A nezáleží na pozici, ve které se nachází. Tzv. duch společnosti znamená, jak jednat v nejlepším zájmu společnosti. Zaměstnanec není obětí okolností, ale je účastníkem na zodpovědném výkonu, který ovlivňuje nejen jeho, ale i ostatní.

**Obrázek 6-1 Hodnotový řetězec z pohledu dealerů**



*Pramen: přepracováno dle interních materiálů Volvo Trucks*

Proces sestává z těchto činností: nalézt zákazníka – identifikovat jeho potřebu – připravit a vytvořit cenovou nabídku – pořadí – plán dodávek – dodávka zákazníkovi a následný poprodejní servis.

*Jednotlivé položky zahrnují další činnosti:*

*Nalézt zákazníka* – v této fázi se jedná o plánování prodeje a aktualizaci a správu informací o zákaznících.

*Identifikovat potřebu zákazníka* – diskutovat o řešení dopravy se zákazníkem, určení potřeb zákazníka a rozhodnutí o strategii prodeje.

*Tvorba cenové nabídky* – specifikace vozu a jednotlivých služeb, diskuze o specifikaci, kontrola časového plánu, výpočet celkové nabídky, projednání a uzavření.

*Pořadí* – vytvářet, schvalovat a posílat objednávky na centrálu Volvo Trucks, odeslání informací o objednavce a následné potvrzení objednávky všemi zúčastněnými.

*Plán dodávek* – podívat se na harmonogram se všemi dodavateli (vnitřní, vnější) a připravit finanční dokumenty, faktury, registrace, smlouvy, dále připravit plán předání a proškoleného řidiče, nalézt zákazníka.

*Dodávka zákazníkovi* – předání nákladního vozidla zákazníkovi, následná spokojenost zákazníka.

**Tabulka 6-1 Systém podpory prodejního procesu**

<i><b>název</b></i>	<i><b>popis</b></i>
co – pilot	sledování vozidel
zákaznický management	databáze zákazníků a plánování prodeje
smlouva	ošetření a úprava smluv
finanční kalkulačka	finanční nabídka
globální systém dealerů – administrativa	řízení zásob, zpracování dokumentů, provozních zpráv, atd.
poptávka	správa podpory prodeje
objednávka	zadávaní objednávek a fakturace
výkon	výpočet výkonu vozidla
maloobchodní nástroj pro analýzu	sledování obchodů
systém nákladních vozidel	využívání kompletních nástrojů
vize	přístup dealerů
instrukce	unikátní kresba podvozku, specifické informace
servisní program	nástroj pro plánování údržby vozidel
podpora prodeje	konfigurace vozidla
vyhledávač	internetová brána pro nákladní vozidla
informace o produktu	popis specifikací a možností
informační systém o hmotnosti	výpočet hmotnosti vozidla

*Pramen: interní materiály Volvo Trucks*

## **6.4 Oblast péče o zaměstnance – perspektiva učení se a růstu**

Aby Volvo naplnilo svou vizi, investuje značnou část svých prostředků do komunikace (meetingy horizontální - tj. celá společnost, i vertikální – např. všechna prodejní oddělení ve Střední Evropě), rozvoje lidí (školení produktová, IT, soft-skills,...), podpoře týmové práce (teambuildingové aktivity) a leadershipu. HR oddělení funguje jako

servis pro zaměstnance. Zaměstnanci se mohou obrátit s pracovními i osobními problémy jak na svého manažera, tak přímo na HR oddělení.

**Soustavné zlepšování** - zaměření na požadavky zákazníka vyžaduje perfektní a funkční procesy, přímou a co nejrychlejší komunikaci. Tyto procesy jsou vyjádřené výhodou ve funkčních systémech mezi jednotlivými zeměmi, ve sdílení informací a v pokračování vývoje informačních technologií. Systematický, dlouhodobý a konzistentní přístup pomáhá eliminovat nadbytečné úkony a vyhýbá se krátkodobým kampaním, jež odnímají energii a ohrožují rozvoj. Z tohoto důvodu se Volvo Trucks zaměřilo na pozici, že bude vždy v čele pokroku. Co to znamená? Pokrok lze definovat na mnoha úrovních - pokrok pro zákazníky, pokrok pro odvětví a na nejvyšší úrovni i pokrok pro celý svět.

- *Pokrok pro zákazníky:* Z hlediska osobnostního pokroku pomáhá společnost Volvo svým zákazníkům v dosahování a prohlubování pracovních úspěchů. Z hlediska pokroku podnikání nabízí společnost Volvo systémový přístup nezbytný k vytváření zisku bez ohledu na specifické podmínky
- *Pokrok pro odvětví:* v čele pokroku stojí ten, kdo stojí v rámci odvětví nákladní automobilové přepravy. Volvo zaujímá čelní místa při vytváření nových standardů.
- *Pokrok pro celý svět:* Volvo se snaží být vůdčí silou celého odvětví a vždy se snaží řešit např. otázky ochrany životního prostředí nebo bezpečnosti dříve, než k tomu vyzve společnost či legislativa.

Mezi klíčové atributy patří týmová práce a leadership.

### **Týmová práce**

Kooperace znamená pracovat otevřeně a společně s ostatními. Pokud tým funguje, pak jeho kapacita je mocnější než součet kapacit jednotlivců. Práce v týmu představuje jedinečnou cestu k rozvoji nových metod a řešení a dnes je k naplnění cílů, které si společnost dala, nezbytná. Aplikuje se jak v managementu, tak při výrobě.

Týmová práce také podporuje sebedůvěru, pomoc a rozpoznání, co je třeba. Je založena na solidních vztazích, kooperaci a konstruktivní práci. Funkční týmy zvyšují celkovou konkurenceschopnost.

### **Leadership**

Funkce manažera by se měla proměnit v roli lídra. Manažer říká svým lidem, aby za ním šli, lídr říkat nic nemusí a jeho tým jde za ním sám. Lídři jsou zodpovědní za vývoj strategií a cílů, zakládání obchodně orientovaných směrnic pro práci a zahrnovat

zaměstnance do procesu rozhodování. Proto si musí lídři získat respekt, umět zvyšovat úroveň kompetence a zajistit velmi dobré podmínky pro práci. Navíc by měli aktivně komunikovat, poslouchat a motivovat. Zpětná vazba vyžadovat, je nutností. Měli by umět řešit konfliktní situace, umět budovat vztahy mezi různými odděleními tak, aby byl výsledek integrované spolupráce co nejvyšší.

#### **Současné nejdůležitější benefity pro všechny zaměstnance**

- odborné vzdělávání interně a externě
- angličtina – 50 % nákladů na kurzy hradí firma
- stravenky
- penzijní, životní pojištění – příspěvek 8 000 Kč ročně
- dovolená
- sportovní aktivity

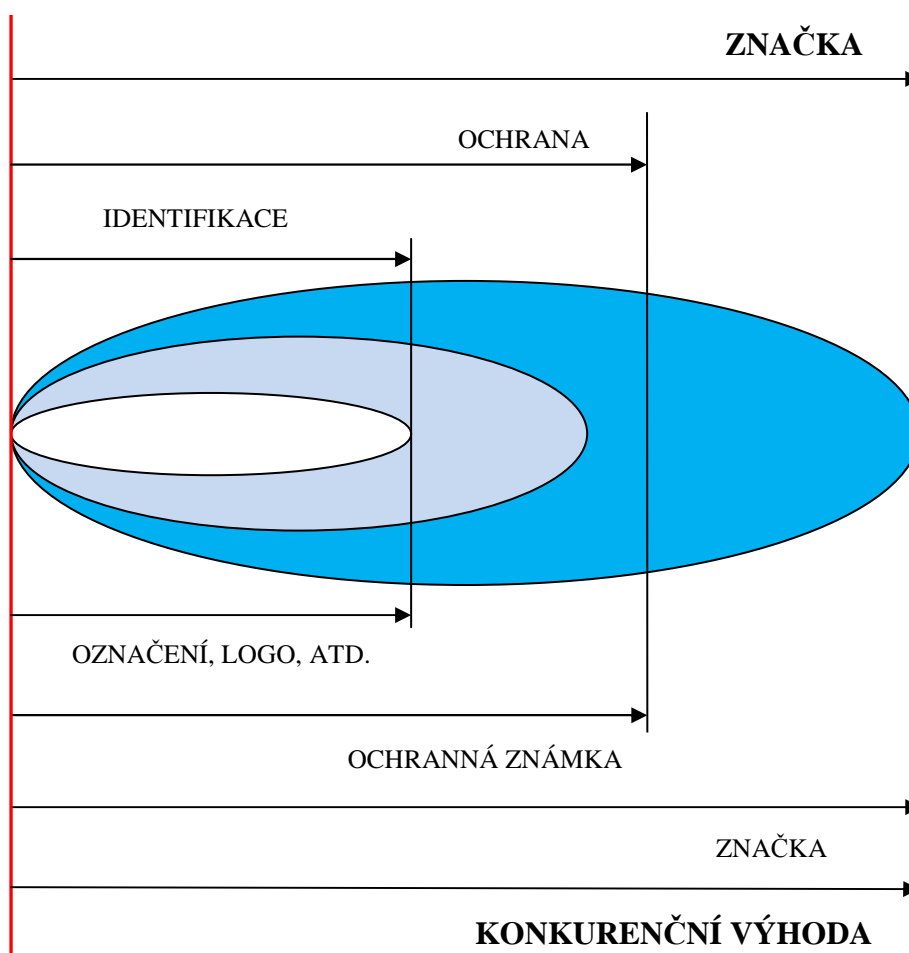
### **6.5 Konkurenční výhoda**

Na obrázku 6-2 vidíme, že konkurenční výhoda Volvo Trucks je především postavena na označení, logu a identifikaci značky. Další stěžejními výhodami je právní ochrana a ochranná známka, která je duševním vlastnictvím firmy. Toto celé doplňuje značka, která dotváří podstatu celé konkurenční výhody.

Úkolem značky je zřetelně identifikovat a diferencovat produkty a služby od produktů konkurentů. Firemní značka ztělesňuje hodnoty, etiku, závazky a věrohodnost chování. Značka se musí udržovat a posilovat. I silná značka může být vážně poškozena během jedné noci díky nepředvídaným událostem. Proto musí být značka neustále sledována a chráněna.



Obrázek 6-2 Konkurenční výhoda



*Pramen: přepracováno dle interních materiálů Volvo Trucks*

**Konkurenční výhoda této silné značky zahrnuje:**

- důvěra zákazníků, která rozhoduje o koupi – zákazníci mají důvěru k této osvědčené značce, proto jí dávají přednost před některými méně osvědčenými značkami. Tato značka je pro ně zárukou kvality a důvodem, proč se stát zákazníkem.
- zvýšení spokojenosti a loajality - neustálá snaha zlepšovat služby pro zákazníky, maximálně jim vyjít vstříc a uspokojovat jejich požadavky v požadované kvalitě a čase;
- výhoda v komunikaci a marketingových programech;
- ceny v závislosti na přidané hodnotě;

- snížená zranitelnost vůči útokům konkurence;
- využití obchodu prostřednictvím přitažlivosti a důvěryhodnosti – znamená to využívání příležitostí díky atraktivitě této značky;
- přenos hodnot ze starých do nových produktů a služeb – neustálé inovace a vyvíjení nových modelů a technologií nese s sebou i přenos hodnot do nových produktů;
- vnitřní motivace, oddanost a věrnost – motivace zaměstnanců být jedničkou na trhu, tuto myšlenku sdílí všichni zaměstnanci od top managementu až po techniky.

## 6.6 Návrh měřítek

V následující tabulce jsou navržena měřítka pro měření konkurenceschopnosti v jednotlivých perspektivách metody Balanced Scorecard. Perspektivy jsou převzaty z metody Balanced Scorecard, a pro každou perspektivu je definováno několik strategických cílů. V pravém sloupci je potom označeno, zda tato měřítka společnost používá či ne. Jelikož většinu navržených měřítek společnost sleduje, byla by pro ně metoda Balanced Scorecard ideální.

<b>perspektiva</b>	<b>strategický cíl</b>	<b>měřítka</b>	<b>stav</b>
<b>finanční</b>	maximální zisk	počet prodejů a dodávek	měří
	zvýšování produktivity	plnění cílů zaměstnanci	měří
		přizpůsobování potřebám zákazníků	neměří
	snižování nákladů	výše nákladů v porovnání s předchozími roky	měří
<b>zákaznická</b>	hodnota pro zákazníka	opětovné nákupy	měří
	spokojenost zákazníka	rozhovory dealerů se zákazníky (telefon, v terénu)	měří
	rychlost uspokojení zákazníka	doba mezi objednávkou a splněním objednávky	měří
	zvýšit tržní podíl	velikost tržního podílu	měří
		růst/pokles počtu zákazníků	neměří
<b>interních podnikových procesů</b>	zajištění konkurenceschopnosti	náklady na inovace	měří
	posílení image firmy	pozice na trhu ohledně image	měří
	kvalita poprodejního servisu	rozhovory se zákazníky ohledně poprodejního servisu	měří
<b>zaměstnanecká</b>	spokojenost zaměstnanců	rozhovory se zaměstnanci	měří
	profesionální přístup zaměstnanců	rozhovory se zákazníky	měří
	neustálé vzdělávání zaměstnanců	kontrola naplňování osobního plánu	měří

## 7 Zhodnocení a návrh doporučení pro zlepšení

Volvo Group, konkrétně Volvo Trucks, má velmi propracovanou podnikovou strategii. Soustředí se na vytváření hodnot pro zákazníky a vytváření hodnot pro akcionáře. Produkty dosahují nejvyšší kvality, jsou maximálně bezpečné a dále je kladen důraz na co nejmenší zátěž životního prostředí. Zaměstnanci pracují s energií, vášní a respektem k ostatním. Energie představuje tezi, že když společnost použije více energie v každé situaci, zvýší se její konkurenceschopnost. Když dosáhne dobrých výsledků, měla by pečlivě tyto výsledky analyzovat. Vášně vyjadřuje silné emoce a pocit hluboké oddanosti. Ta se odvíjí od pocitu uspokojení a hrdosti na to, že člověk je součástí společnosti, jejích produktů a podpory zákazníků. Respekt je základem pro všechny vztahy. Když se člověk cítí být respektován, osvojí si lépe zodpovědnost sám za sebe a svou práci.

Volvo Trucks chce být hodnocen jako nejlepší světový poskytovatel komerčních dopravních řešení. Cílem je být jedničkou z hlediska image a zákaznické spokojenosti, dosahovat nadprůměrného stabilního zisku a být jedničkou nebo dvojkou z hlediska velikosti nebo růst nadprůměrně.

Pro budoucí růst je důležité povšimnout si slabých stránek a snažit se je přeměnit v příležitosti a naopak odvrátit pomocí silných stránek hrozby. Jak vyplývá z provedené SWOT analýzy, společnost by se měla především zaměřit na zlepšení informovanosti zákazníků o záručních lhůtách a podmínkách a informování o dodatečných úpravách a nákladech. Dále by měla zlepšit servis ohledně poskytování náhradních dílů. Důležité si je uvědomit, že většina úspěchu je založena na spokojenosti zákazníků. Spokojený zákazník je ta nejlepší reklama. Proto je důležité porozumět správně individuálním požadavkům zákazníka a snažit se je co nejrychleji a nejlépe uspokojit.

Příležitostí by mohlo být získání většího podílu na trhu, to znamená snažit se získat velké zákazníky, kteří nejsou spokojeni s konkurencí a chtějí by obměnit svůj vozový park.

Naopak dennodenní hrozbou je agresivní konkurence, která může nabízet výrobky za nižší ceny a hrozí tak, že zákazník dá přednost ceně před kvalitou. I některá rozhodnutí managementu mohou ohrozit pozici na trhu, proto je důležité dělat uvažovaná a promyšlená rozhodnutí.

## Závěr

Tato diplomová práce se zabývala analýzou a zhodnocením podnikové strategie a konkurenční výhody společnosti Volvo Group. Byly zde uvedeny základní pojmy strategického řízení, analýza okolí organizace v podrobnějším členění na analýzu obecného, konkurenčního a interního prostředí podniku. Dále byla popsána metoda Balanced Scorecard, což je metoda strategického řízení procházející napříč celým podnikem.

Teoretické poznatky byly uplatněny na společnost Volvo Group se zaměřením na obchodní jednotku Volvo Trucks. Byly uvedeny základní údaje o společnosti, její historie, organizační struktura, analýza okolí organizace, přiblížení k metodě Balanced Scorecard a konkurenční výhoda. Tyto informace byly získány především z webových stránek a interních materiálů společnosti Volvo Trucks a dále potom formou osobního kontaktu se zodpovědnými pracovníky společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce bylo popsat okolí společnosti, najít klíčové faktory její úspěšnosti a navrhnout opatření a měřítka, která by mohla do budoucna firmě pomoci při jejím rozvoji a růstu. Maloobchodní strategie společnosti je založena na orientaci na zákazníka a je podporována více než 2300 obchodními zastoupeními a workshopy. Nákladní vozy jsou základními produkty z celkové nabídky, která zahrnuje také trh s náhradními díly, servisem a rozšířenou nabídkou. Po celou dobu vývoje a výroby produktů se společnost zaměřuje na základní hodnoty: kvalitu, bezpečnost a péče o životní prostředí. Pokud jde o tyto tři faktory, je společnost na špičkové úrovni. S velikostí přichází odpovědnost, a protože je Volvo Trucks druhým největším výrobcem těžkých nákladních vozů na světě, bere tuto odpovědnost vážně. **Bezpečnost** nákladních vozů a bezpečnost řidiče jsou dvě nejdůležitější hodnoty. Každý rok zemře při dopravních nehodách na celém světě kolem 1,2 milionu lidí. Volvo Trucks využívá všechny znalosti a zkušenosti ke zvýšení bezpečnosti dopravy. Využívá zkušební dráhy, výzkumné laboratoře a účastní se jednání, která se týkají bezpečnosti dopravy. **Kvalita** se nevztahuje pouze na nákladní vozidla, ale je hlavní zásadou při všech činnostech souvisejících, jako je servis a záruky. Kvalita Volva je dobře známý pojem, jen málo společností může této společnosti v oblasti kvality dostatečně konkurovat. I Společnost Volvo Trucks je součástí environmentálních problémů. Cílem je plnit neustále rostoucí nároky dopravy, vytvářet zisk pro zákazníky a současně **snížit emise skleníkových plynů a škodlivých látek.**

Dále byla nastíněna metoda Balanced Scorecard, která se zabývá propojením perspektivy finanční, zákaznické, zaměstnanecké a interních podnikových procesů. Volvo Trucks má velice propracovanou podnikovou strategii. Pro hodnocení konkurenceschopnosti používá dvě metody, a to Second to None a Light Heavy Truck Survey. Podklady z těchto dvou metod byly použity pro nastínění metody Balanced Scorecard.

Na základě provedené SWOT analýzy by společnost do budoucna měla zlepšit informovanost svých zákazníků ohledně záručních lhůt, dodatečných úpravách a nákladech, informace o službách a dostupnost náhradních dílů. Cílem bude určitě získání většího podílu na trhu formou oslovení velkých zákazníků, kteří nejsou spokojeni s konkurencí a potřebují obměnit svůj vozový park. Důležitým faktorem je také agresivní nabídka konkurence, které je třeba neustále čelit. Za největšího konkurenta Volvo Trucks můžeme považovat společnost Scania.

Závěrem lze říci, že Volvo Trucks je světová značka, která působí na globálním trhu. Její hlavní konkurenční výhodou je image a známost značky. Využívá strategie prémiových cen, kdy zákazníci preferují kvalitní výrobek za vyšší cenu a očekávají nadstandardní služby. I když tento rok byl pro společnost díky dopadům finanční krize velmi dramatický, i nadále zůstává jejím cílem být předním světovým poskytovatelem obchodních řešení v dopravě.

Rozsah práce nedovolil navrhnout podrobně metodu Balanced Scorecard. Snahou bylo jednotlivé dílčí perspektivy s touto metodou propojit. Z toho důvodu byla navržena v závěru práce měřítko, která by společnosti měla pomoci vyjasnit a implementovat její strategii. Z výše uvedeného lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn.

## Použitá literatura

- 1) JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803s. ISBN 80-7226-220-3.
- 2) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 3) PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 4) KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- 5) SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2005. 258s. ISBN 80-86419-88-6.
- 6) PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.
- 7) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. 258s. ISBN 80-7261-010-4.
- 8) JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploiting Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education limited, 2006. 1033s. ISBN 978-0-273-71018-9.
- 9) KAPLAN, R., NORTON, D. *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, 2001. 267s. ISBN 80-7261-037-6.
- 10) HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.
- 11) VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120s. ISBN 80-7259-005-7.
- 12) CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

## Internetové zdroje

- 13) Volvo Trucks Czech Republic [online]. [cit. 2010-02-20]. *Volvo Trucks Czech Republic*. Dostupné z WWW: <<http://www.volvotrucks.com/trucks/czech-market/cs-cz/pages/home.aspx>>.

- 14) STŘELEČ, J. SWOT analýza. *Vlastní cesta* [online]. 2008, [cit. 2010-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>
- 15) Volvo Group Global : *The Volvo Group Annual Report 2009* [online]. 2010 [cit. 2010-03-30]. Dostupné z WWW: <[http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/pages/group\\_home.aspx](http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/pages/group_home.aspx)>
- 16) Volvo Group Global [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. *Mission, vision and values*. Dostupné z WWW: [http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/mission\\_vision/Pages/our\\_mission.aspx](http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/mission_vision/Pages/our_mission.aspx)
- 17) Středoevropské centrum pro finance a management [online]. 2009 [cit. 2010-04-02]. *SWOT analýza*. Dostupné z WWW: < <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>>.



## **Seznam příloh**

Příloha A – Logo, symbol, význam.....	82
Příloha B - Globální pozice .....	83
Příloha C - Nové Volvo Truck centrum v Hradci Králové .....	84
Příloha D - Obecná SWOT analýza podniku.....	85

## Příloha A – Logo, symbol, význam



Symbol oceli



Význam slova „Volvo“

Valit se

## Příloha B - Globální pozice



Nákladní vozy

**2** **1** v Evropě



Lodní motory

**2**



Autobusy

**2**



Dieslové motory

**2**



Stavební stroje

**3**



Letecké komponenty

Vedoucí  
nezávislý  
poskytovatel

## Příloha C - Nové Volvo Truck centrum v Hradci Králové



## Příloha D - Obecná SWOT analýza podniku

<p><i>Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou například:</i></p>	<p><i>Příklady slabých stránek podniku jsou:</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby</li> <li>• jedinečné know-how, good will, patenty, technologie, obchodní značka, reputace</li> <li>• výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu</li> <li>• nákladová výhoda (vyplývající například z efektivních dodavatelských procesů, just-in-time, apod.)</li> <li>• speciální marketingové analýzy</li> <li>• exkluzivní přístup k informačním zdrojům</li> <li>• umístění podniku</li> <li>• finanční síla a zdraví firmy</li> <li>• míra její diverzifikace či naopak specializace</li> </ul> <p>Silné stránky se snaží podnik <b>maximalizovat</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečná diferenciací produktů a služeb v závislosti na konkurenci</li> <li>• špatná kvalita produktů a služeb</li> <li>• vysoké náklady, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby</li> <li>• slabá reputace a obchodní značka</li> <li>• neodpovídající marketingová strategie a customer relationship management (CRM)</li> <li>• omezený přístup k distribučním kanálům</li> </ul> <p>Na rozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX), pro slabé stránky platí pravidlo <b>minimalizace</b> jejich vlivu (MIN)</p>
<p><i>Příležitosti je možné definovat podle oboru podnikání různě, například:</i></p>	<p><i>Neméně důležitou součástí SWOT analýzy jsou hrozby podniku, které mohou zahrnovat například:</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze (Čína)</li> <li>• rozvoj a využití nových distribučních cest (internet)</li> <li>• odstranění mezinárodních obchodních bariér (například otevření trhu v Íráku)</li> <li>• oslovení nových zákaznických segmentů</li> <li>• vývoj nových produktů a o odvětví (iPod, MP3 přehrávače)</li> <li>• strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, venture capital, strategické partnerství</li> <li>• outsourcing podnikových procesů (outsourcing účetnictví, lidských zdrojů, atd.)</li> </ul> <p>Stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme příležitosti <b>maximalizovat</b> tak, aby nám přinášely co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurence na trhu</li> <li>• změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví (mechanické pokladny jsou v dnešní době nahrazeny elektronickými a proto se už téměř nevyrábí)</li> <li>• cenové strategie a války (například odvětví leteckých společností)</li> <li>• příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou</li> <li>• regulace trhu (znárodnění)</li> <li>• tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní)</li> </ul>