

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Konkurenční prostředí v automobilovém průmyslu

Bc. Eva Kopecká

Diplomová práce

2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Kopecká**
Osobní číslo: **E17463**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Konkurenční prostředí v automobilovém průmyslu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce je posoudit konkurenční prostředí v automobilovém průmyslu a porovnat vybrané podniky v odvětví pomocí vhodných metod strategické analýzy.

Osnova:

- Metody strategické analýzy, charakteristika a komparace.
- Automobilový průmysl v české ekonomice.
- Charakteristika odvětví a hlavních automobilových výrobců.
- Strategická analýza vnějšího prostředí.
- Strategická analýza vnitřního prostředí vybraných podniků.
- Zhodnocení a formulace doporučení pro zlepšení strategické pozice vybraných podniků.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.


LUTHANS, F. International Management: Culture, Strategy, and Behavior. 9. vydání. New York: McGraw-Hill, 2015. ISBN 978-981-4577-29-8.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

VÁCHAL, J. a kol. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

WILD, J. J. International Business. : The Challenges of Globalization. Eighth edition. Boston: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09504-2.

ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí diplomové práce: 
doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 3. září 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2019


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2019

Bc. Eva Kopecká

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala paní doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. vedoucí mé diplomové práce, za její vstřícný přístup, odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce.

Poděkování náleží též mé rodině za bezmeznou podporu během celého studia na Univerzitě Pardubice.

ANOTACE

Tato práce se zabývá posouzením konkurenčního prostředí v automobilovém průmyslu pomocí metod strategické analýzy. Práce je zaměřena na tuzemský trh osobních vozidel a je rozdělena na dvě části. V první části jsou vymezeny obecné charakteristiky strategického řízení a jsou popsány jednotlivé nástroje strategické analýzy. V druhé části práce jsou tyto metody primárně aplikovány na společnost ŠKODA AUTO a.s. v komparaci s dalšími dvěma tuzemskými výrobci osobních vozidel.

KLÍČOVÁ SLOVA

Automobilový průmysl, konkurenční výhoda, strategická analýza, SWOT analýza.

TITLE

Competitive environment in the automotive industry.

ANNOTATION

This work deals with the assessment of the competitive environment in the automotive industry using the methods of strategic analysis. The work is focused on the domestic market of passenger cars and is divided into two parts. The first part defines the general characteristics of strategic management and describes the tools of strategic analysis. In the second part, these methods primary-applied them to the company ŠKODA AUTO Inc. in comparison with other two domestic car manufacturers.

KEYWORDS

Automotive industry, competitive advantage, strategic analysis, SWOT analysis

OBSAH

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	12
Seznam zkratk	14
Úvod	15
1 Podnik v konkurenčním prostředí	16
1.1 Definice pojmu podnik	16
1.2 Podnikatelské prostředí	17
1.3 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda	18
2 Strategické řízení podniku	21
2.1 Teoretické vymezení strategického řízení	21
2.2 Poslání	23
2.3 Vize	23
2.4 Strategie	24
2.5 Strategické cíle podniku	25
2.6 Strategická analýza	27
3 Metody strategické analýzy	29
3.1 Metody externí analýzy makrookolí	29
3.1.1 Metoda „4 C“	29
3.1.2 PEST analýza	30
3.1.3 MAP metoda	34
3.2 Metody externí analýzy mikrookolí	35
3.2.1 Analýza odvětví	35
3.2.2 Analýza konkurence	36
3.3 Metody analýzy interního prostředí	39
3.3.1 Analýza zdrojů společnosti	39
3.3.2 Finanční analýza	40
3.4 Syntéza	43
3.4.1 SWOT analýza	44
3.4.2 Hodnocení faktorů externí a interní analýzy	45
3.4.3 TOWS matice	46
4 Postavení automobilového průmyslu v ČR	48
4.1 Klasifikace automobilového průmyslu	48

4.2	Celosvětový vývoj automobilového průmyslu	49
4.3	Automobilový průmysl v ČR.....	50
4.4	Vliv automobilového průmyslu na výkonnost ekonomiky.....	53
4.5	Vliv automobilového průmyslu na zaměstnanost.....	54
5	Charakteristika hlavních automobilových výrobců	58
5.1	Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	58
5.2	Identifikace konkurenčních výrobců na tuzemském trhu	60
5.2.1	Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.	61
5.2.2	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o.	61
5.3	Porovnání objemových dat	62
6	Strategická analýza vnějšího okolí	64
6.1	PEST analýza.....	64
6.1.1	Politické a legislativní vlivy	64
6.1.2	Ekonomické vlivy	65
6.1.3	Sociální a demografické vlivy	67
6.1.4	Technologické a ekologické vlivy	70
6.1.5	Zhodnocení PEST analýzy.....	70
6.2	Metoda MAP.....	70
6.3	Analýza odvětví	73
6.4	Porterův model pěti konkurenčních sil	75
6.4.1	Hrozba přímé konkurence v segmentu	75
6.4.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	79
6.4.3	Hrozba substitutů	80
6.4.4	Vyjednávací síla dodavatelů	80
6.4.5	Vyjednávací síla zákazníků	81
6.4.6	Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil	82
7	Strategická analýza vnitřního okolí	83
7.1	Analýza podnikových zdrojů vybraných společností	83
7.1.1	Fyzické zdroje.....	83
7.1.2	Lidské zdroje.....	85
7.1.3	Finanční zdroje	87
7.1.4	Nehmotné zdroje.....	88
7.1.5	Zhodnocení analýzy zdrojů.....	90
7.2	Finanční analýza	91

7.2.1	Ukazatele likvidity	92
7.2.2	Ukazatele aktivity	94
7.2.3	Ukazatelé zadluženosti	99
7.2.4	Ukazatele rentability	102
7.2.5	Zhodnocení finanční analýzy	105
8	Syntéza výsledků analýz	106
8.1	SWOT analýza	106
8.2	Hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního okolí	109
8.3	TOWS matice	110
	Závěr	112
	Použitá literatura	113
	Přílohy	120

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Okolí podniku.....	17
Obrázek 2: Strategické řízení	22
Obrázek 3: Model podnikové strategie	24
Obrázek 4: Vlivy působící na tvorbu strategických cílů.....	27
Obrázek 5: Strategická analýza.....	28
Obrázek 6: Metoda "4 C"	29
Obrázek 7: PEST analýza.....	34
Obrázek 8: Porterův model pěti sil	37
Obrázek 9: Podnikové zdroje	39
Obrázek 10: Elementární metody finanční analýzy.....	41
Obrázek 11: SWOT analýza.....	44
Obrázek 12: TOWS matice	47
Obrázek 13: Světová produkce motorových vozidel v roce 2017	49
Obrázek 14: Podniky automobilového průmyslu v ČR	50
Obrázek 15: Objem produkce motorových vozidel v ČR.....	52
Obrázek 16: Celková produkce ekonomiky ČR v mil. CZK	53
Obrázek 17: Hrubá přidaná hodnota v mil. CZK.....	54
Obrázek 18: Zaměstnanost v ČR v počtu osob	55
Obrázek 19: Průměrná hrubá mzda na zaměstnance v Kč.....	56
Obrázek 20: Vývoj hrubé měsíční mzdy v CZK.....	57
Obrázek 21: Výše základního kapitálu a bilanční sumy k 31. 12. 2017	62
Obrázek 22: Mapa výrobních závodů v ČR.....	63
Obrázek 23: Vývoj průměrných měnových kurzů.....	66
Obrázek 24: Vývoj cen surovin.....	67
Obrázek 25: Počet obyvatel ČR (v tis.), vývoj populace a predikce vývoje.....	68
Obrázek 26: Vývoj počtu obyvatel ve vybraných zemích	69
Obrázek 27: Vývoj běžné likvidity	92
Obrázek 28: Vývoj pohotovité likvidity.....	93
Obrázek 29: Vývoj okamžité likvidity.....	93
Obrázek 30: Ukazatel obratu aktiv.....	95
Obrázek 31: Ukazatel obratu dlouhodobého majetku.....	95
Obrázek 32: Ukazatel obratu zásob.....	96

Obrázek 33: ŠKODA AUTO, vývoj ukazatelů doby obratu.....	97
Obrázek 34: HMMC, vývoj ukazatelů doby obratu.....	98
Obrázek 35: TPCA, vývoj ukazatelů doby obratu	99
Obrázek 36: Celková zadluženost I., vývoj ukazatele	100
Obrázek 37: Celková zadluženost II., vývoj ukazatele	100
Obrázek 38: Vývoj ukazatele úrokového krytí	101
Obrázek 40: Vývoj ukazatele ROA v %	102
Obrázek 40: Vývoj ukazatele ROE v %.....	103
Obrázek 41: Vývoj ukazatele ROS v %.....	104

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů.....	40
Tabulka 2: Ukazatele likvidity	41
Tabulka 3: Ukazatele aktivity	42
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti.....	43
Tabulka 5: Ukazatele rentability	43
Tabulka 6: Tabulka SWOT analýzy.....	44
Tabulka 7: Hodnocení výsledků matice EFE a IFE	46
Tabulka 8: Zařazení automobilového průmyslu dle NACE.....	48
Tabulka 9: Porovnání vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy v CZK	57
Tabulka 10: Prodejní podíly v % na trzích v jednotlivých regionů	59
Tabulka 11: Dodávky zákazníkům dle největších trhů	60
Tabulka 12: Podíly prodejů dle jednotlivých trhů.....	60
Tabulka 13: Objem výroby	62
Tabulka 14: Vývoj počtu zaměstnanců v časové řadě	63
Tabulka 15: Makroekonomické ukazatele české ekonomiky	65
Tabulka 16: HDP na 1 obyvatele ve vybraných ekonomikách	66
Tabulka 17: Metoda MAP.....	71
Tabulka 18: Přehled obchodních tříd portfolia vozidel ŠKODA.....	76
Tabulka 19: Prodej nových vozidel v tuzemsku	76
Tabulka 20: Přehled položek fyzických (hmotných) zdrojů v mil. CZK.....	84
Tabulka 21: Finanční zdroje v mil. CZK	88
Tabulka 22: Nehmotné zdroje v mil. CZK.....	90
Tabulka 23: Běžná likvidita	92
Tabulka 24: Pohotová likvidita	93
Tabulka 25: Okamžitá likvidita.....	93
Tabulka 26: Obrat aktiv	95
Tabulka 27: Obrat dlouhodobého majetku.....	95
Tabulka 28: Obrat zásob	96
Tabulka 29: ŠKODA AUTO, ukazatelé doby obratu	97
Tabulka 30: HMMC, ukazatelé doby obratu	98
Tabulka 31: TPCA, ukazatelé doby obratu	99
Tabulka 32: Celková zadluženost I.	100

Tabulka 33: Celková zadluženost II.....	100
Tabulka 34: Ukazatel úrokového krytí.....	101
Tabulka 35: ROA Rentabilita aktiv v %	102
Tabulka 36: ROE Rentabilita vlastního kapitálu v %	103
Tabulka 37: ROS Rentabilita tržeb v %.....	104
Tabulka 38: SWOT matice	108
Tabulka 39: Matice IFE	109
Tabulka 40: Matice EFE	110
Tabulka 41: TOWS matice	111

SEZNAM ZKRATEK

B2B	obchodní vztah mezi podniky (Business-to-business)
CD	kompaktní disk
CPI	index vnímání korupce (Corruption Perceptions Index)
CO ₂	oxid uhličitý
CZK	česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EFE	hodnocení externích faktorů (External Factor Evaluation)
EU	Evropská unie
EUR	euro
GCI	index globální konkurenceschopnosti (Global Competitive– ness Index)
HDP	hrubý domácí produkt
HMMC	Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.
ICT	informační a komunikační technologie
IFE	hodnocení interních faktorů (Internal Factor Evaluation)
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (International Financial Reporting Standards)
NACE	klasifikace ekonomických činností (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté)
OR	obchodní rejstřík
ROA	rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	rentabilita tržeb (Return on Sales)
SDA	Svaz dovozců automobilů České republiky
SUV	sportovní užitkové vozidlo (Sport utility vehicle)
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o.
USD	americký dolar

ÚVOD

„V podnikání nemůžete čekat, až bouřka přejde, je nutné naučit se tančit v dešti.“ Steve Jobs [7].

Úspěch každého podniku vychází nezpochybnitelně ze znalosti jeho poslání, z jeho dlouhodobé vize, vhodně zvolné strategie a správně určených strategických cílů. Jen tak může být podnik schopen v dlouhodobém horizontu čelit obrovskému konkurenčnímu tlaku, který je na něj ze strany jeho konkurentů vyvíjen a jen tak má předpoklady ke svému rozvoji a k posílení své pozice na trhu.

Charakter konkurenčního prostředí je nicméně velmi závislý na konkrétním odvětví, ve kterém podnik působí a je nesporné, že jedním z odvětví, kde podniky čelí tvrdému konkurenčnímu boji, je automobilový průmysl. Užívání automobilů je dnes pro většinu lidí téměř nezbytností, automobily jsou považovány za prostředky běžné přepravy, a ačkoliv vlastnictví automobilu v dřívějších dobách představovalo výsadu jedinců, dnes není výjimečné, že rodina vlastní i více vozidel. S rostoucím množstvím zakoupených vozidel však rostou i nároky zákazníků na jejich kvalitu, cenu nebo užitnou hodnotu. Automobilový průmysl patří rozhodně k nejsložitějším a nejrychleji se rozvíjejícím průmyslovým odvětvím, vyžadujícím obrovské náklady a investice, neboť v zájmu každého podniku působícího v tomto odvětví je neustálé zdokonalování produktů a snaha o maximální uspokojení potřeb zákazníků, protože každé zaváhání může každému podniku přinést obrovské ztráty a posun do pozadí trhu.

Tato práce si klade **za cíl posoudit konkurenční prostředí v automobilovém průmyslu a porovnat vybrané podniky v odvětví pomocí vhodných metod strategické analýzy**. Práce je zaměřena na automobilový trh osobních vozidel a na hlavní automobilové výrobce v tuzemsku. Úvodní kapitoly jsou věnovány obecné charakteristice zásadních teoretických pojmů. Je vysvětlena podstata podniku, konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti. Dále je pozornost zaměřena na vysvětlení významu poslání a vize podniku, podnikové strategie, definování strategických cílů a jsou popsány jednotlivé nástroje strategické analýzy. Následující kapitoly nejprve analyzují postavení automobilového průmyslu v České republice a jeho vliv na českou ekonomiku. Poté je práce zaměřena na tuzemské výrobce osobních vozidel, primárně na našeho největšího výrobce společnost ŠKODA AUTO a.s. Za účelem detailního posouzení konkurenčního prostředí jsou dále aplikovány metody strategické analýzy vnějšího i vnitřního podnikového okolí. Poslední kapitola se zabývá syntézou zjištěných výsledků analýz a jsou formulovány návrhy a doporučení pro zlepšení strategické pozice společnosti.

1 PODNIK V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ

Tato část práce je věnována vymezení hlavních teoretických pojmů, které jsou důležité pro zpracování předmětného tématu. V úvodu je třeba uvést, že základními články pro výzkumné účely této práce jsou konkrétní výrobní firmy, podnikající a vzájemně si konkurující v prostředí automobilového průmyslu. Tudíž je vhodné vymežit si nejprve pojem podnik.

1.1 Definice pojmu podnik

Podnik lze obecně definovat jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy, resp. k přeměně zdrojů ve statky. Obsáhleji může být pojem podnik vymezen jako ucelený soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které podnikatel vlastní nebo má v nájmu za účelem provozování podnikatelské činnosti [52].

Podnikem je subjekt, jehož hlavním cílem je v zachování jeho existence a jeho základní činností je nabídka zboží nebo služeb, přičemž není rozhodující, zda při této činnosti dosahuje zisku či nikoliv, ani to jakou má právní formu [14]. Podnik je možné také vnímat jako instituci, která slouží k realizaci podnikatelské činnosti a představuje tedy institucionalizovanou podobou podnikání [44].

Podnik lze rovněž popsat jako živý ekonomický organismus, obklopený určitým prostředím, uvnitř kterého podnik funguje, a které na něj naopak působí a ovlivňuje jeho reakce [22]. Na podnik lze nahlížet také jako na hodnotový řetězec, ve kterém probíhá transformace vstupů ve formě hmotných, nehmotných a finančních aktiv do výstupů v podobě produktů, které jsou realizovány na trhu se záměrem vytvořit hodnotu pro vlastníky [45].

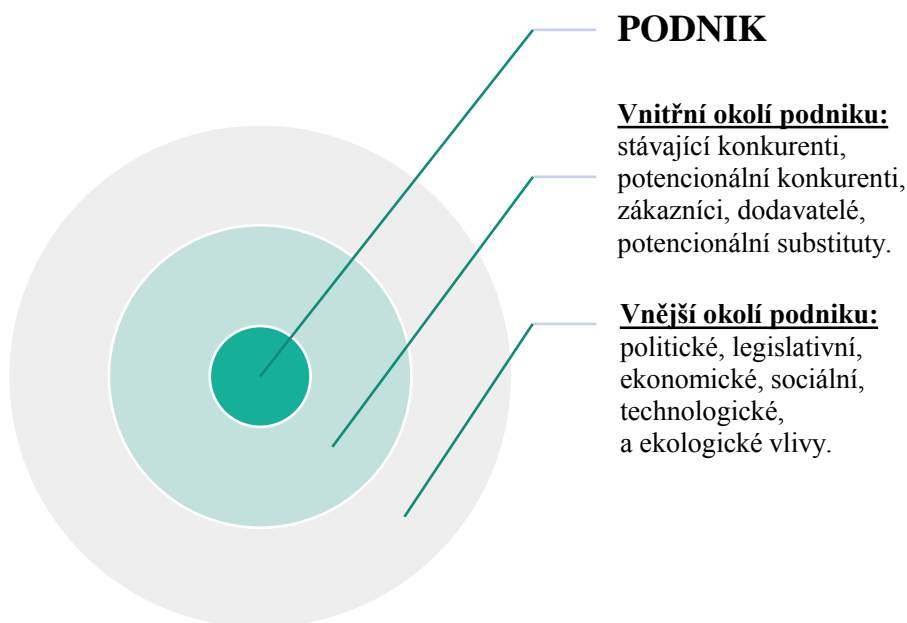
Podle Business Dictionary je podnik definován jako organizace nebo ekonomický systém, který se zabývá prodejem nebo vzájemnou výměnou zboží a služeb, a ke své činnosti potřebuje určité investice a zároveň dostatek zákazníků, kteří kupují jeho produkty a zajistí mu tak dosažení zisku [64].

Legislativně je podnik vymezen jako soubor hmotných a nehmotných složek podnikání, ke kterým náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty ve vlastnictví podnikatele, které slouží k provozování podniku, anebo jsou svou povahou předurčeny k tomuto účelu sloužit [49]. Podnik je nedílnou součástí podnikatelského procesu, při své činnosti shromažďuje znalosti a informace nutné pro dosažení podnikových cílů, vylepšení podnikových procesů a své efektivity a růstu své konkurenceschopnosti [28].

1.2 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí je relativně široký pojem, který lze vnímat mnoha způsoby. Existuje velká škála jeho formulací, synonym či analogických výrazů. Často je užíván například výraz „business environment“ (neboli podnikatelské prostředí), termín „business climate“ (podnikatelské klima), nebo „investment climate“ (investiční klima) či „enabling environment“ (umožňující prostředí) [59]. Nejobecněji však lze podnikatelské prostředí chápat jako soubor vlivů, které působí na rozvoj a existenci každé podnikatelské aktivity. Různí autoři se odborné literatuře neshodují na vymezení tohoto pojmu a existují různé přístupy k jeho definování.

Jedním z těchto přístupů je rozdělení faktorů ovlivňujících podnik na vnější vlivy makroprostředí a mikroprostředí, a na vlivy vnitřní, působící uvnitř podniku. V tomto pojetí je podnikatelské prostředí chápáno jako soubor politicko-právních, sociálně-kulturních, technologických, ekonomických, legislativních a demografických vlivů makroprostředí, vlivů konkurence a vlivů v rámci dodavatelských a odběratelských vztahů, a v neposlední řadě působení vnitřních faktorů, především fyzických, technologických a finančních [33]. Obecný náhled na okolí podniku je znázorněn na obrázku 1.



Obrázek 1: Okolí podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [44]

Odlisný postoj k definici podnikatelského prostředí zastávají domácí a zahraniční vládní či nadnárodní instituce, které působí v oblasti ovlivňování ekonomiky. Podnikatelské prostředí

je v jejich pojetí tvořeno souhrnem politik, nástrojů a dalších faktorů, které mají vliv na podnik, na jeho konkurenceschopnost a růst jeho výkonnosti. Tento souhrn je představován [44]:

- úrovni podnikání v dané zemi,
(legislativní podmínky, podmínky investování, klíčová odvětví, rozvoj vědy a výzkumu, úroveň vzdělávání, úroveň podpory podnikání...),
- tržními podmínkami,
(členění oborů podnikání, velikost podniků v odvětví, formy vlastnictví, konkurence, velikost poptávky, korupce, kriminalita...),
- legislativním prostředím,
(ochrana investorů, právními podmínkami, administrativní náročností podnikání...),
- finančními podmínkami,
(úroveň zdanění, dosažitelnost bankovních úvěrů, druhotná platební neschopnost...),
- pracovním trhem,
(flexibilita trhu práce, odborná způsobilost, mzdové a jiné náklady na zaměstnance...),
- technologickou a inovační úrovní,
- úrovni dodavatelské a odběratelské spolupráce,
- dalšími službami pro podnikání,
(dopravní infrastruktura, ICT služby, dostupnost prostor k podnikání atd.)[44].

Pro posouzení kvality podnikatelského prostředí jsou užívána různá mezinárodní srovnání v podobě indexů, žebříčků nebo ratingových hodnocení, která se odlišují podle užitých zdrojových dat, a především vah a kritérií, která jsou jim připisována. K nejznámějším náleží ratingová hodnocení bonity a úvěruschopnosti agentur Standard&Poor's nebo Moody's, index globální konkurenceschopnosti (GCI) vydávaný každý rok Světovým ekonomickým fórem, index Doing Business vydávaný Světovou bankou a další [44]. Kvalita podnikatelského prostředí předurčuje konkurenční schopnost ekonomiky, resp. konkurenceschopnost podniků působících v tomto prostředí, neboť jen podnik, který dokáže konkurovat ostatním podnikům, má schopnost dlouhodoběji působit na trhu a generovat zisk, nutný pro pokrytí podnikových nákladů, i pro další rozvoj podniku a jeho aktivit [44].

1.3 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Termín konkurenceschopnost je užíván mnohými autory a institucemi k popisu ekonomické převahy určité národní ekonomiky nebo převahy podnikatelského subjektu nad konkurencí

v průběhu hospodářské soutěže, přičemž je rozlišována konkurenceschopnost na makroekonomické a na mikroekonomické rovině a konkurenceschopnost podniku na příslušném trhu. V této souvislosti v podstatě vyjadřuje konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni úroveň produktivity dané ekonomiky vůči jiné ekonomice. Měřítky konkurenceschopnosti jsou ukazatele ekonomického rozvoje, blahobytu a vývozního potenciálu dané země. Na mikroekonomické rovině lze konkurenceschopnost posoudit pomocí ukazatelů, jako je například úroveň produktivity, vzdělání, příznivá politika vlády nebo úroveň využití přírodních zdrojů [41].

Konkurenceschopnost na podnikové úrovni je možné vyjádřit jako schopnost konkrétního podniku vyrábět a prodávat produkci vyšší kvality, než je produkce konkurenčních firem, za předpokladu zachování rentability i v případě potřebného snížení prodejní ceny. Toto konstatování se opírá o produkční teorii, na jejímž základě vytváří úsilí podniku o maximalizaci zisku tlak na jeho produkční schopnost, a tím zároveň i na objem prodeje a na konkurenceschopnost podniku. Hnací silou každého podniku je tvorba zisku, a právě zisk je akcelerátorem konkurenceschopného podniku v jeho úsilí expandovat na trhu a zvýšit svoji konkurenceschopnost a tržní pozici. Naopak neschopnost generovat potřebný zisk, či ztráta vyvolává ztrátu konkurenceschopnosti a tržní pozice. [41]

Lze tedy konstatovat, že konkurenceschopnost podniku je souborem strategických a taktických opatření, jejichž zavedení vede ke získání a udržení konkurenční výhody. Konkurenční výhoda je vnímána jako *“hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení“* [37, s. 13].

Podle Business Dictionary je konkurenceschopnost definována jako schopnost daného podniku produkovat a nabízet výrobky nebo služby, které splňují národní nebo světové standardy kvality, za konkurenceschopné ceny, při dosahování adekvátních výnosů. Konkurenční výhoda je ve slovníku vymezena jako určitá převaha podniku, spočívající v možnosti poskytnout stejnou hodnotu za nižší cenu než konkurence, nebo naopak v poskytování vyšší hodnoty než konkurence za přiměřeně vyšší cenu [64].

Konkurenceschopnost podniku a konkurenční výhoda je dle Portera [50] jedním ze zásadních faktorů produktivity podniku a tvory hodnoty. Konkurenční výhodu získává v daném odvětví podnik s nadprůměrnou rentabilitou, přičemž tato nadřazenost podniku mu zajišťuje uspokojivé množství zákazníků a určitou záštitu před konkurenční silou. Konkurenční výhoda vychází z hodnoty, kterou podnik realizuje, a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření.

Hodnotu je možné vymezit jako to, co je zákazník ochoten zaplatit a vyšší hodnota je generována tím, že podnik při stejné užitné hodnotě produktu nabízí nižší ceny než jeho konkurence, nebo nabízí jiné výhody navíc, které vyšší cenu kompenzují [41]. Podnik, který chce být konkurenceschopný, chce získat a udržet si konkurenční výhodu a být na trhu dlouhodobě úspěšný, musí své budoucí fungování a aktivity plánovat a smysl své existence musí zakládat na stanovené strategii [50].

Toto je důležité především s ohledem na rostoucí význam globalizace, kterou je možné považovat za dlouhodobý vývojový proces světové ekonomiky v současné době. Globalizaci, resp. globální ekonomiku lze chápat jako propojení jednotlivých národních ekonomik, včetně vztahů mezi nimi. Klíčovým aspektem globální ekonomiky se stal vznik společného světového trhu, který umožnil podnikům vyzkoušet si nové příležitosti v mezinárodním obchodě a začít působit na zahraničních trzích. Nesporné výhody, které globální trh přinesl, jsou však vykoupěny zvýšeným dopadem makroekonomických rizik na jednotlivé ekonomické subjekty. Globální ekonomické procesy jsou charakterizovány internacionalizací podnikatelských aktivit, trhů práce a kapitálu, ale také zavedením jednotných mezinárodních standardů v oblasti kvality produkce, účetnictví a finanční kontroly, auditu nebo informací. Pro podniky, které chtějí v tomto prostředí uspět, je důležitým krokem stanovení strategie jejich dalšího rozvoje v rámci globalizující se světové ekonomiky [38].

Globalizační trendy, sílící konkurenční boj a rychlost změn násobí požadavky na výkonnost a efektivnost manažerů, na dosahované výsledky podnikatelských subjektů a v neposlední řadě na uspokojení všech zainteresovaných skupin. V současné podnikatelském prostředí není možné dosahovat pouze úspěchů, proto je nezbytné, aby se manažeři stali vizionáři, kteří dokážou vizi nejen identifikovat, ale i realizovat [66].

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU

V podmínkách globální ekonomiky, charakterizované značnou nejistotou a dynamičností konkurenčního prostředí narůstá význam strategického řízení, které nejen formuluje hlavní strategické cíle podniku, ale rovněž usnadňuje podniku orientaci v tomto tržním prostředí. V souvislosti s tím je vhodné vysvětlit některé pojmy, které se této oblasti týkají.

2.1 Teoretické vymezení strategického řízení

Strategické řízení je složitý a neustálý proces, zaměřující se na tvorbu a realizaci dlouhodobých záměrů rozvoje podniku, které mají ve vývoji tohoto subjektu zásadní význam. Strategické řízení je chápáno jako proces formulace a zavádění strategií, určených k zajištění prosperity a úspěšnosti podniku [53].

Strategické řízení je racionálním přístupem, který podnik používá k dosažení své strategické konkurenceschopnosti a nadprůměrné ziskovosti [23]. Je to proces určení základního poslání podniku a stanovení jeho dlouhodobých strategických cílů, který zahrnuje následnou implementaci strategického plánu za účelem dosažení těchto cílů [39].

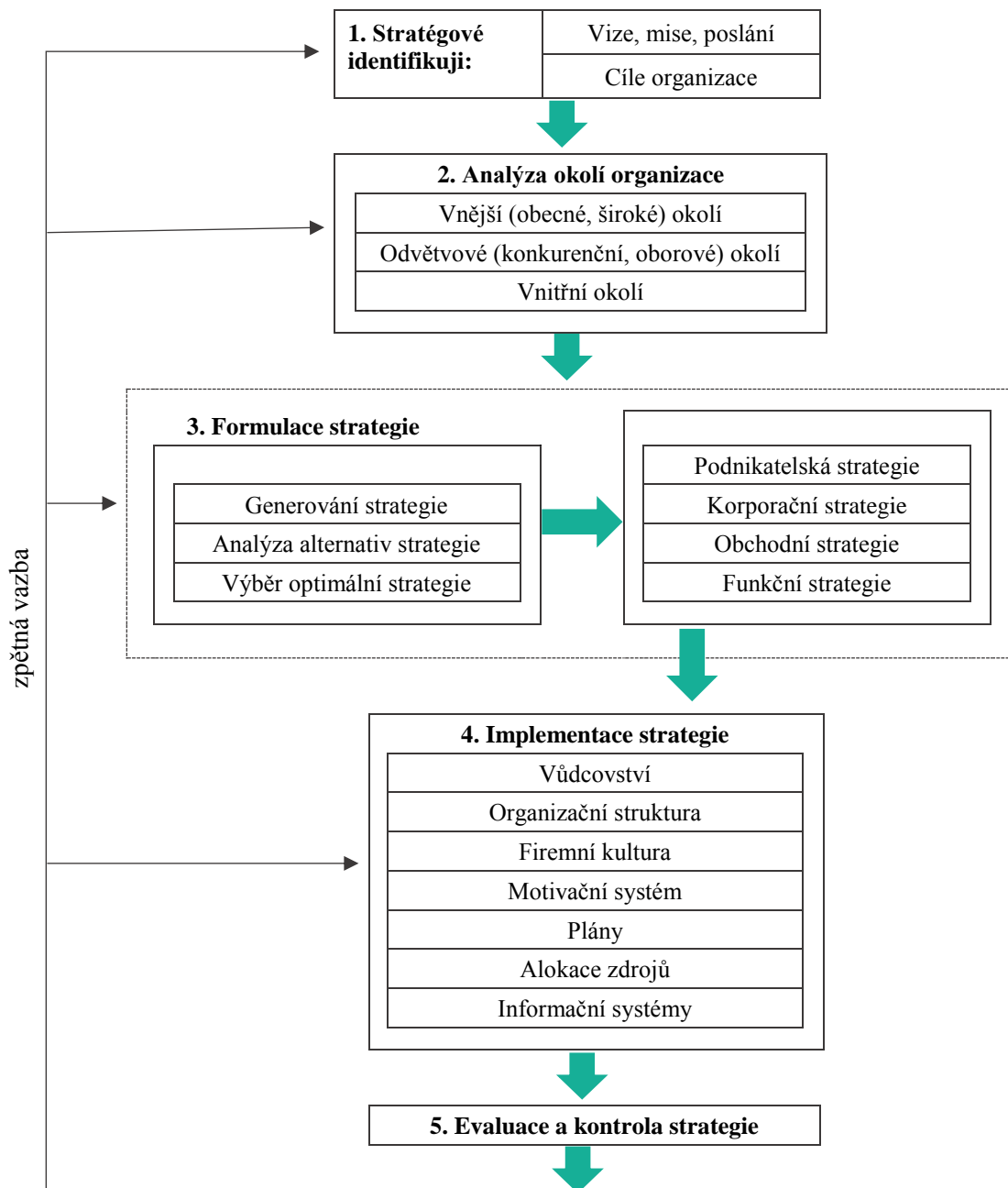
Jedná se o systematickou analýzu vlivů externího a interního prostředí, která poskytuje východisko pro nalezení optimálních manažerských metod a jejíž cílem je dosažení souladu mezi politikami podnikatelského subjektu a strategickými prioritami [64].

Grasseová [19] uvádí, že strategické řízení je realizováno vrcholovým managementem a zahrnuje činnosti, které jsou orientované na udržení shody mezi posláním podniku, jeho strategickými cíli, disponibilními zdroji a vnějším prostředím.

Horáková [22] do tohoto souvislého procesu činností zahrnuje plánování, organizování, rozhodování, komunikování, motivování a kontrolu a podotýká, že cílem strategického řízení je dosažení efektivního vztahu k trhu, na kterém podnik působí, za postupné optimalizace finančních ukazatelů.

Nalezení dokonalého modelu strategického řízení není prakticky možné, v odborné literatuře panuje však shoda v tom, že byl model strategického řízení měl být sestaven z logicky navazujících fází [21].

Přestože proces strategického řízení není sérií předem určených kroků, pro pochopení jeho průběhu ho Mallya [40] rozděluje do pěti etap, tak jak ukazuje obrázek 2.



Obrázek 2: Strategické řízení

Zdroj: vlastní zpracování dle [40]

Jak ukazuje obrázek výše, základ strategického řízení spočívá ve formulování poslání, vize, provedení strategické analýza okolí podniku, a nakonec definování samotné strategie a stanovení strategických cílů.

2.2 Poslání

Poslání je srozumitelným vyjádřením samotného smyslu existence podniku, toho, proč podnik působí a za jakým účelem. Vyjadřuje představu podniku o tom, jak by chtěl být vnímán veřejností. Poslání není však určeno pouze pro veřejnost, ale je adresováno i pro všechny zaměstnance a ostatní partnery podniku, kterým jasně ukazuje účel jeho existence a dává jim pocit sounáležitosti s podnikem [56].

Poslání podniku bývá stanoveno konkrétněji než jeho vize. Cílem poslání je vytvořit individualitu podniku, která by měla být inspirativní a relevantní pro všechny zúčastněné strany [23]. Poslání je definováno obecně, neobsahuje žádné měřitelné cíle, navazuje na podnikovou filozofii a vyjadřuje pouze orientaci a postoje podniku. Prezentuje odlišnosti daného subjektu od subjektů stejného typu a vyzdvihuje užitky pro uspokojení zákaznických potřeb. Definované poslání by mělo odrážet podmínky vnějšího i vnitřního okolí podniku [22]. Poslání je důležitou součástí tvorby podnikové strategie [56].

2.3 Vize

Vize je obrazem toho, jaký podnik chce být a v širším slova smyslu toho, čeho chce nakonec dosáhnout. Vize popisuje ideální stav organizace a ukazuje podniku směr, kterým by se měl vydat v budoucnosti [23]. Vyjadřuje představu o vývoji podniku, jeho klíčových cílech a o jeho budoucím postavení. Musí mobilizovat, motivovat a inspirovat co největší počet pracovníků podniku k dosažení stanovených dlouhodobých cílů [56][55]. Správně definovaná vize musí být realistická, jasně a srozumitelně formulovaná a snadno komunikovatelná [27].

Vizi je důležité vyjádřit tak, aby umožnila posun podniku, ale zároveň aby mohla být v případě potřeby aktualizována [16]. Jakubíková [27] uvádí, že formulovaný obsah vize záleží na každém podniku a na konkrétním odvětví, ve kterém podnik působí. Dále definuje tři základní cíle každé vize:

- „*vyjasnit obecný směr*“,
- „*motivovat lidi k vykročení správným směrem*“,
- „*rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí*“ [27, s.19]

Fotr [16] konstatuje, že vize je plánována obvykle pro střednědobý horizont a je podkladem pro vymezení strategických cílů a prostředků k jejich dosažení.

2.4 Strategie

Slovo strategie pochází z řeckého slova „strategos“, které v překladu znamená „vůdce“. Do oblasti ekonomie se tento pojem dostal z vojenství, kde označoval umění a vědu o válce a o jejím vedení [56]. Strategie je pojem, který bývá v oblasti řízení podniku používán velmi často. V odborné literatuře je však možné se setkat s jeho různým významem a chápáním [19].

Obecně lze strategii vyjádřit jako dráhu, která směřuje k předem vytyčeným cílům a při své cestě uplatňuje manažerské nástroje z podnikatelské, konkurenční a funkční oblasti řízení podniku [40]. Strategii je možné také chápat jako vědu o plánování a získávání potřebných zdrojů za účelem jejich co nejefektivnějšího a nejúčinnějšího využití [64]. Strategie může být rovněž definována jako funkce manažerského rozhodování, jejímž cílem je skloubení tří klíčových faktorů: prostředí působícího na podnik, dostupných zdrojů podniku a jeho cílů, a očekávání skupin zainteresovaných na dosažených výsledcích hospodaření podniku [62]. Jiná definice představuje strategii jako směr a rozsah podnikových aktivit v dlouhodobé perspektivě, který se v ideálním případě snaží o vytvoření souladu mezi zdroji podniku, jeho vnějším prostředím a očekáváním všech subjektů spojených s podnikem [62].

Obecný model podnikové strategie je znázorněn na obrázku 3.



Obrázek 3: Model podnikové strategie

Zdroj: vlastní zpracování dle [62]

Další autoři, jako například Porter [50] vymezují strategii jako široce založený koncept, který určuje konkurenční schopnost podniku, jeho cíle a potřebné nástroje k dosažení těchto

cílů. Mintzberg [56] pak strategii definuje jako model nebo plán, který spojuje hlavní cíle, politiky a integrující kroky podniku do jednoho celku.

Strategie je rovněž popisována jako postup k dosažení stanovených cílů, který je formulován vrcholovým managementem podniku v rámci procesu strategického řízení a zároveň strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií [53]. Jiná formulace popisuje strategii jako cestu, kterou se podnik snaží naplnit své poslání a svou vizi. Tato cesta respektuje potřeby všech hlavních zainteresovaných stran a je podporována vhodnými plány, cíli, koncepcemi a procesy [19]. Jako strategie je také označován návod pro rozhodování podniku za neurčitých podmínek, obsahující množství hypotéz, které určují konkurenční schopnost podniku, rozvoj jeho klíčových kompetencí, způsob a politiky ke splnění stanovených budoucích cílů [16].

Jak vyplývá z uvedených definic, odborné zdroje nahlíží na význam pojmu strategie z různých pohledů. Většina autorů se shoduje v tom, že strategie představuje něco realizovatelného v dlouhodobém časovém horizontu. Není však shoda ve vymezení podstaty strategie, protože někteří autoři prezentují strategii jako soubor pravidel, jiní jako směr nebo cíl budoucího směřování podniku nebo další ji popisují jako návod nebo způsob chování podniku. Všechny tyto charakteristiky však obsahují společné rysy, a to takové, že pomocí strategie lze dosáhnout vytyčených cílů, že musí být kladen důraz na výběr vhodné strategie, a je nutné přihlížet k disponibilním podnikovým zdrojům a měnícímu se vnějšímu prostředí.

Formulování strategie je složitý proces, jehož základem je nalezení kontextu mezi podnikem a okolím, ve kterém podnik působí, protože jen tak může zvolená strategie přinést podniku v konečném důsledku konkurenční výhodu. Proces tvorby strategie vyžaduje systematické identifikování a analyzování vnějších vlivů působících na podnik, jeho interních zdrojů a jeho schopností. Strategie musí být zvolena tak, aby předvídala všechny možnosti a situace, které mohou v budoucnu nastat a základem pro její formulování jsou výsledky provedené strategické analýzy [53].

2.5 Strategické cíle podniku

Klíčovou součástí procesu tvorby podnikové strategie je stanovení strategických cílů. Tyto cíle se stávají základem pro formulování strategie. Dá se říci, že strategické cíle určují zaměření podnikových aktivit na všech organizačních úrovních podniku [16]. Strategický cíl představuje

požadovaný budoucí stav, kterého má být dosaženo, a u kterého lze míru dosažení měřit odpovídajícími ukazateli [27].

Kotler [36] uvádí, že strategické cíle vychází z poslání podniku, a zatímco poslání podniku je vyjádřením směru jeho vývoje, tak strategické cíle představují měřitelné výsledky. Fotr [16] rozlišuje v rámci strategického řízení obecné cíle podniku, které vychází z jeho poslání, a pak strategické cíle, které navazují přímo na vizi podniku.

Strategické cíle jsou obvykle zaměřeny na oblast finanční výkonnosti, na pozici podniku na trhu, na oblast výzkumu a vývoje nových výrobků, na úroveň investic a technologie, na zavádění informačních systémů, ale také na samotný rozvoj podniku, na sociální oblast nebo na oblast životního prostředí. Avšak základní strategický cíl podniku lze za každých okolností spatřovat ve zvyšování jeho tržní hodnoty. Strategické cíle jsou tedy vždy zaměřeny na výsledek, a protože představují změnu, které chce podnik dosáhnout, musí být jasně popsány a vyjádřeny v měřitelných ukazatelích [16].

Stanovení strategických cílů je v kompetenci vrcholového vedení podniku [27]. Pro podnik je účelné zaměřit tyto cíle na uspokojení všech skupin zainteresovaných skupin na hospodaření podniku, tzv. „stakeholders“. Zároveň ale platí, že počet strategických cílů by měl být co nejnižší, že cíle nesmí být vzájemně závislé a musí respektovat princip „SMARTER“ [16]:

S	(Specific)	= specifické,
M	(Measurable)	= měřitelné,
A	(Achievable)	= dosažitelné,
R	(Realistic)	= realistické,
T	(Timed)	= časově vymezené,
E	(Ethical)	= v souladu s etickým přístupem k podnikání,
R	(Resourced)	= zaměřené na zdroje [16][21].

Pro dosažení splnění strategických cílů na podnikové úrovni je nezbytné, dekomponovat tyto cíle do soustavy jednotlivých dílčích cílů pro všechny příslušné funkční oblasti podniku. Stupeň splnění strategických cílů je jedním z nejdůležitějších kritérií hodnocení podniku [16].

Pro objasnění dekompozice cílů je možné uvést příklad strategického cíle na podnikové úrovni formulovaného takto: „vedení nového výrobku X na trh a získání 8% podílu na trhu do čtyř let“. Cíl bude rozpracován dále na jednotlivé dílčí cíle, kterými například jsou:

- vývoj nového výrobku X,
- finanční zajištění projektu nového výrobku X,

- zajištění výrobních kapacit a řízení kvality nového výrobku X,
- navržení a realizace potřebných investic,
- zahájení výroby nového výrobku X,
- získání zákazníků za účelem prodeje nového výrobku X,
- zajištění logistické a distribuční cesty [16].

Na proces a tvorbu strategických cílů mají v praxi vliv různé faktory, jak demonstruje následující obrázek 4.



Obrázek 4: Vlivy působící na tvorbu strategických cílů

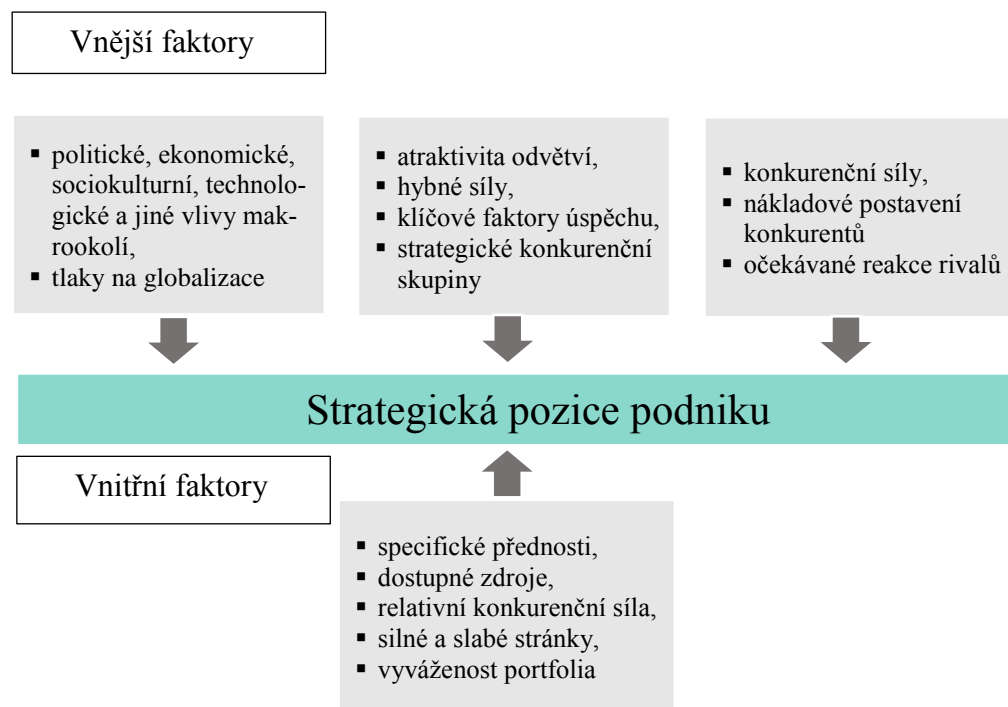
Zdroj: vlastní zpracování dle [21]

Pro podnik je přínosné, pokud včas identifikuje potřebu změny strategických cílů v případě změny podmínek, jeho včasná reakce a vytyčení nových cílů mu získává náskok před ostatními podniky [16].

2.6 Strategická analýza

Strategická analýza je situační analýza, která je důležitým nástrojem při formulování podnikové strategie. Význam strategické analýzy se zvyšuje s nestabilitou prostředí a její provedení je předpokladem kvalitního strategického procesu [27]. Strategická analýza je zaměřena na identifikaci, rozbor a hodnocení všech podstatných faktorů, které mohou ovlivnit výslednou volbu strategických cílů a samotné strategie. Jejím úkolem je včas rozpoznat pozitivní i negativní

důsledky stávajícího vývoje. Jsou využity různé analytické techniky k rozklíčování vztahů mezi podnikem a makrookolím, odvětvím, konkurencí, trhem a zdrojovým potenciálem podniku. Je orientována na dvě základní oblasti, na analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu podnikových interních zdrojů. Nejedná se však o dvě nezávislé oblasti, ale existuje mezi nimi vzájemná propojenost [53]. Strategickou analýzu schematicky znázorňuje obrázek 5.



Obrázek 5: Strategická analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle [53]

Analýza okolí je zaměřena na faktory z okolí podniku, které mají vliv na jeho strategickou pozici a mohou pro podnik znamenat případné příležitosti nebo hrozby. Analýza identifikuje vliv těchto faktorů v makrookolí a mikrookolí, které je zpravidla představováno odvětvím [53].

Srpová [56] uvádí jako metodu pro analýzu makrookolí PEST analýzu, pro analýzu mikrookolí Porterův model pěti sil a pro interní analýzu doporučuje benchmarking. Sedláčková [53] doplňuje pro analýzu makrookolí ještě další metodu a to metodu „4 C“, pro analýzu mikrookolí přidává analýzu odvětví a analýzu konkurenčních sil.

Výsledky strategické analýzy jsou východiskem pro syntézu, která umožní určení zdrojů konkurenční výhody a konkurenční pozice podniku, což je důležité z hlediska volby strategií. Jednou z nejčastěji používaných metod syntézy je SWOT analýza [53]. Jednotlivé metody strategické analýzy jsou popsány v následující kapitole.

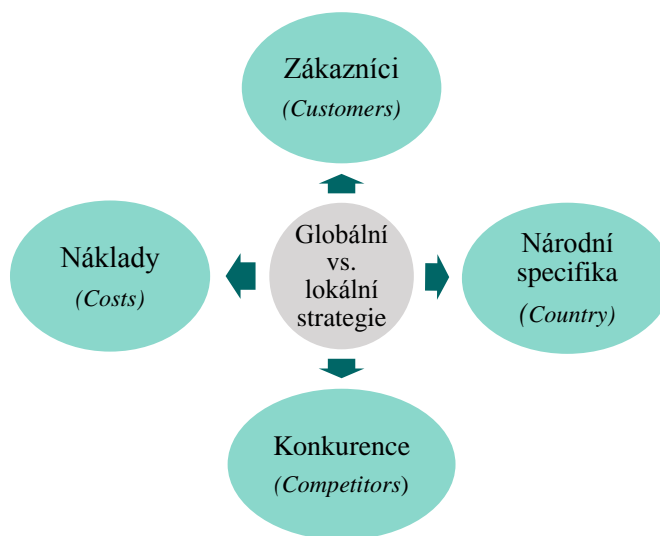
3 METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY

3.1 Metody externí analýzy makrookolí

Makrookolí představuje politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí, ve kterém podnik působí. Zahrnuje vlivy a podmínky, které podnik nemá možnost svou činností ovlivňovat, avšak svou aktivitou na ně může reagovat a může ovlivnit tak svůj vývoj. Odlišná úroveň schopnosti podniků reagovat na tyto vlivy je mnohdy klíčovým aspektem pro úspěšnost podniku.[53] V následující části jsou popsány hlavní metody využívané pro analýzu makrookolí, z nichž některé budou použity v praktické části této práce.

3.1.1 Metoda „4 C“

Metoda „4 C“ je využívána k analýze vlivů globalizace. Název modelu je odvozen od anglických výrazů klíčových skupin globalizačních faktorů, které zásadně ovlivňují volbu strategie. Obrázek 6 ukazuje oblasti, které jsou určeny k analýze [53].



Obrázek 6: Metoda "4 C"

Zdroj: vlastní zpracování dle [53]

▪ Zákazníci

Potřeby zákazníků je oblast, která je podrobena největšímu zkoumání. Podnik, který vytváří strategii pro vstup na jiný trh by měl předem znát odlišnosti v požadavech zákazníků z různých regionů, zda bude například nutné zvolit diferenciovaný produkt nebo jakou marketingovou komunikační strategii bude vhodné zvolit.

▪ **Národní specifika**

Národní specifika představovaná rozdílnou obchodní politikou, existencí celních bariér, dovozních kvót, nebo národních subvencí, kulturními a institucionálními normami nebo technickými standardy tvoří podstatnou bariéru pro použití stejné strategie a mohou být významnou překážkou globalizace.

▪ **Konkurence**

Globalizace s sebou přináší růst počtu nadnárodních korporací, které vytváří tlak na místní a regionální podniky, a to především na jejich konkurenceschopnost. Je třeba si uvědomit, že znalost místních podmínek může být pro domácí podniky značnou konkurenční výhodou.

▪ **Náklady**

Náklady hrají pro podnik velmi důležitou roli. Rozvoj technologie a zkracující se doba životního cyklu výrobku klade důraz na vývoj stále nových výrobků, což představuje úměrný nárůst nákladů na vývoj. Některé obory jsou velmi technologicky náročné, takže vývoj si mohou dovolit financovat jen ty největší podniky, často nadnárodní korporace. Mezi takové odvětví patří i automobilový průmysl, dále pak průmysl letecký nebo farmaceutický. Na druhou stranu některé podniky jsou schopny snižovat náklady, a to díky dosahování výnosů z rozsahu. Podstatnou překážkou globalizace, kterou musí podnik uvažovat, jsou dopravní náklady [53].

3.1.2 PEST analýza

PEST analýza je jedním z nástrojů analýzy vnějšího okolí firmy. Umožňuje pohled na jednotlivé makroekonomické faktory, které ovlivňují podnik. Jde tedy o důležitý nástroj, který mapuje daný trh nebo obchodní pozici podniku. Odborná literatura uvádí různé další názvy této analýzy, PESTEL, PESTLIED, STEEPLE nebo SLEPT, tak jak se oblast zkoumání rozšiřovala o další faktory [62].

Karlíček [33] uvádí analýzu pod názvem PEST, který je složen z počátečních písmen zásadních makroekonomických vlivů, které působí na všechny subjekty daného trhu:

P	(political and legislative)	→ politicko-právní vlivy,
E	(economic)	→ ekonomické vlivy,
S	(social)	→ sociálně-kulturní vlivy,
T	(technological and ekological)	→ technologické a přírodní vlivy.

Jde o jednoduchý, ale efektivní nástroj, který slouží k predikci budoucího vývoje, a k určení míry vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Při rozboru jednotlivých faktorů by podnik měl hledat odpovědi na následující otázky:

„Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?“

„Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?“

„Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“ [62, s. 399].

V základních otázkách identifikace současného stavu i budoucích trendů u jednotlivých faktorů se odborní autoři, jako například Váchal [62], Sedláčková a Buchta [53], nebo Grasseová [19] shodují. Existuje vždy určitá předpověď budoucího stavu těchto faktorů, ale není možné predikovat vliv tohoto stavu na určitý podnik. Z toho pro podnik vyplývá důležitost mít k dispozici informace o směru vývoje.

▪ **Politicko-právní vlivy**

Rozbor politicko-právních vlivů je zaměřen faktory, které souvisejí s šířením moci, Předmětem analýzy je „*politická orientace vládní reprezentace, antimonopolní opatření, politika zdanění, liberalizace zahraničních vztahů, sociální politika, legislativa podnikatelského sektoru, legislativa ochrany životního prostředí a bezpečnost práce*“ [62, s. 97].

Obecně je politicko-právními vlivy chápáno určité umělé ovlivnění poptávky ze strany států nebo státních uskupení. Cílem tohoto působení je především chránit občany před sociálně škodlivými vlivy, před poškozením zdraví nebo poškozením životního prostředí. Míra regulace jednotlivých oborů podnikání je v různých zemích odlišná. Většina zemí reguluje činnosti podnikatelských subjektů, které mají negativní vliv na životní prostředí. Kritika dopadá v souvislosti s emisí skleníkových plynů i na automobilový průmysl. Na druhou stranu mohou tyto faktory znamenat pro podniky příležitost získat image společensky odpovědných výrobců, což může představovat potenciální konkurenční výhodu [33].

Je důležité také zmínit, že do politicko-právního prostředí patří i míra korupce. Podle žebříčku CPI¹ – indexu vnímání korupce za rok 2018, který byl sestaven Transparency International, se Česká republika (dále jen „ČR“) umístila na 38. místě s hodnotou indexu 59, přičemž

¹ Index, který podle odborníků a podnikatelů vnímá úroveň korupce ve veřejném sektoru 180 zemí a území, využívá hodnotu indexu od 0 do 100, kde je 0 vysoce korumpováno a 100 je velmi čisté. Více než dvě třetiny zemí dosáhly v indexu CPI za rok 2018 méně než 50, průměrné skóre bylo pouze 43.

oproti roku 2017 si pohoršila o 2 body. Tento výsledek nás řadí mezi státy s relativně vysokou mírou korupce [43].

▪ **Ekonomické vlivy**

Ekonomické vlivy jsou představovány faktory, které plynou z ekonomického rozvoje a stavu ekonomiky. Při růstu ekonomiky dochází ke zvýšení spotřeby a návazně na to ke zvýšení tržních příležitostí podniku [53]. Analýza ekonomických faktorů je obvykle orientována na „*trendy HDP, hospodářské cykly, devizové kurzy, kupní sílu, úrokovou míru, inflaci, nezaměstnanost, průměrnou a minimální mzdu, vývoj cen energií*“ [14, s. 10]. Mallya [40] tyto makroekonomické ukazatele nazývá hospodářskými trendy a rozšiřuje je o úroveň postavení centrální banky a míru dostupnosti úvěrů a úspor, o politiku daní, překážky vývozu a dovozu, o sílu kapitálového trhu a sílu globální ekonomiky.

Jedním z důležitých faktorů ekonomického prostředí je kupní síla obyvatelstva. Rozložení kupní síly obyvatel světa není rovnoměrné, existují rozdíly mezi jednotlivými regiony, ale i v jednotlivých segmentech populace. Současná doba je rovněž charakteristická diametrálním zvyšováním rozdílů mezi lidmi extrémně bohatými, kteří stále více bohatnou a lidmi chudými, jejichž počet neustále narůstá. Trh na tuto situaci přirozeně reaguje zvýšením rozdílu mezi nejméně levnými a nejdražšími výrobky ve velké většině výrobních kategorií. Rozvoj segmentu luxusních výrobků probíhá souběžně s rozvojem segmentu velmi levných výrobků. Česká republika patří mezi země, kde také není bohatství obyvatel zvyšováno rovnoměrně, ale přesto v posledních letech došlo ke zvýšení finančního majetku na jednoho obyvatele skoro dvojnásobně. Tento fakt dokazuje i rostoucí poptávka po některých luxusních produktech, jako jsou například drahé exotické dovolené [33].

▪ **Sociálně-kulturní vlivy**

Rozbor sociálně-kulturních vlivů je pro podnik důležitý, neboť tyto faktory mohou mít vliv jak na poptávku po produktech, tak i na nabídku [40]. Analýza faktorů se zabývá především demografickým vývojem, životním stylem obyvatelstva, mobilitou pracovní síly, úrovní vzdělání nebo postojem k práci a k volnému času [62].

Váchal [62] výčet faktorů doplňuje ještě o sociální legislativu a Mallya [40] zmiňuje změnu rodinné struktury v souvislosti s pozdějším uzavíráním sňatků nebo narůstání rozdílů v souvislosti s členstvím zemí v Evropské unii (dále jen „EU“). Dvořáček [14, s. 11] uvažuje v této skupině tyto faktory: „*historické pozadí, systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života), množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní, náboženská struktura, vzdělávací soustava*

a její úroveň, rozdělování příjmů (důchodů, renty) ve společnosti.“ V souhrnu lze říci, že sociálně-kulturní faktory souvisí s postojem a životem obyvatelstva a jeho strukturou [53].

Z hlediska demografického vývoje je důležitým faktorem stárnutí populace, protože starší populace a senioři mají zcela odlišnou poptávku než mladší segmenty populace. Stárnutí populace mění poptávku zásadním způsobem. Další faktory, které ovlivňují změnu poptávky, jsou například míra porodnosti nebo podoba a početnost rodiny. Neméně důležitý vliv má také kulturní prostředí, které je složeno ze souboru hodnot, norem chování, postojů a rituálů, jenž jsou dodržovány a přijímány v dané společnosti [33].

Důležitým aspektem při rozhodování podniků se v poslední době stává přizpůsobení se trendům v oblasti životního prostředí. Podniky jsou nuceny klást důraz na ekologické výrobní a technologické postupy nebo na ekologickou likvidaci produktů po době jejich životnosti. Vzhledem k závažnosti a naléhavosti těchto faktorů, bývá někdy oblast ekologie pro rozbor makrookolí zařazena do samostatné skupiny.

Znalost vývoje v oblasti sociálně-kulturních a ekologických vlivů umožňuje podniku získat náskok před konkurenty při získávání zákazníka [53].

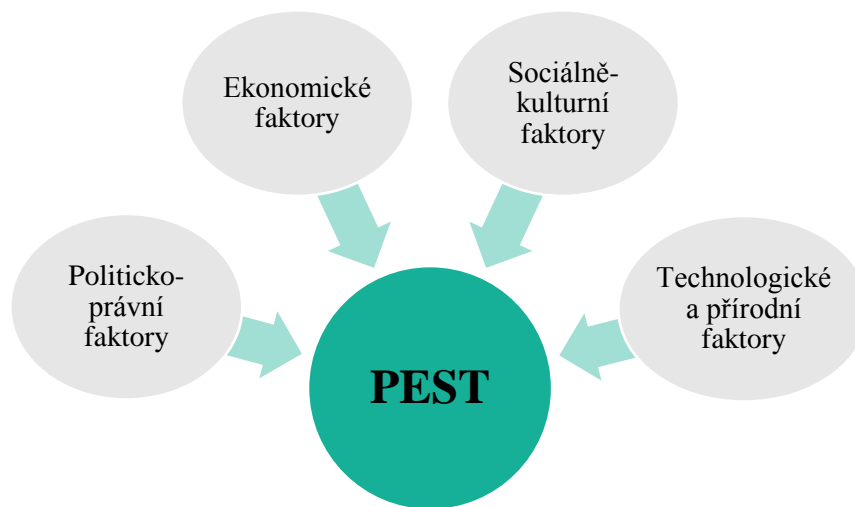
▪ **Technologické a přírodní vlivy**

Změna technologických faktorů může náhle a velmi silně ovlivnit makrookolí podniku, a proto je pro podnik důležité predikovat vývoj v této oblasti [40]. Analýza technologických faktorů je proto zaměřena na: „*vládní podporu vědy a výzkumu, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání*“ [14, s. 11].

Technologické vlivy jsou představovány především technologickým vývojem, který výrazně mění poptávku po produktech. Existuje celá řada příkladů z historie, jako například to, že počítačové diskety byly nahrazeny disky CD, klasické fotoaparáty byly nahrazeny digitálními, že zanikly magnetofony nebo videorekordéry atd. Významnou změnu do podnikatelského prostředí přinesl internet a s ním vznik elektronických obchodů, přičemž v prostředí B2B trhů byla tato změna ještě radikálnější, neboť trendem se stala elektronická tržiště a burzy [33].

Technologický vývoj může podnikatelským subjektům přinést příležitost, na druhou stranu pro ně může být hrozbou. Pokud podniky správně predikují směr technologického vývoje a poptávky po produkci, mohou získat výraznou konkurenční výhodu. V opačném případě může chybná prognóza znamenat pro podnik výrazné ztráty. Také přírodní prostředí má vliv

na poptávku v mnoha oborech, má zásadní dopad i na výkyvy cen surovin, které se pak promítanou do spotřebních cen [33]. Grafické zobrazení PEST analýzy ukazuje následující obrázek 7.



Obrázek 7: PEST analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle [14]

PEST analýza je rozborem hlavních faktorů makrookolí, které působí na podnik. Ačkoliv jde o analýzu shodných faktorů, vliv na jednotlivé podniky je různý. Některé podniky jsou určitými faktory silně ovlivněny, na jiné jejich vliv nepůsobí vůbec. Tento fakt je závislý na prostředí a oboru, ve kterém podnikatelské subjekty působí. Proto důkladná analýza všech faktorů je pro podnik prevencí možných budoucích problémů [33].

3.1.3 MAP metoda

Metoda MAP je způsobem zpracování PEST analýzy, která charakterizuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické prostředí podniku. Název metody je složen z počátečních písmen tří anglických slov:

- M** (Monitor) → **monitorovat,**
- A** (Analyse) → **analyzovat,**
- P** (Predict) → **predikovat, předpovídat vývoj** [20].

Metoda je prováděna formou rozkladu analýzy vnějšího okolí do tří navazujících kroků. První krok se zabývá nalezením faktorů makroprostředí, které mohou být stěžejní při tvorbě nové podnikové strategie, provádí se různými formami od pouhého zamyšlení, přes diskuzi

expertů, brainstorming nebo metody počítačového shromažďování informací. Druhý krok zahrnuje retrospektivní analýzu spočívající v posouzení dosavadního vývoje klíčových faktorů a jejich současného stavu. Třetím krokem je perspektivní analýza, což je předpověď budoucího vývoje vybraných klíčových faktorů a formulace závěrů o tom, zda určitý faktor znamená pro podnik hrozbu (T) nebo příležitost (O), tato předpověď by měla pokrýt časový horizont formulované strategie [20].

Výhoda MAP metody spočívá v její systematičnosti a v zohlednění všech současných i budoucích aspektů. Analýza MAP je obvykle sestavována do tabulky, která zahrnuje klíčové faktory, analýzu dosavadního vývoje, predikci budoucího vývoje a sloupec pro ohodnocení hrozby nebo příležitosti [20].

3.2 Metody externí analýzy mikrookolí

Mikrookolí podniku představuje faktory a stavy, které podnik může svou činností aktivně ovlivnit. Tato oblast zahrnuje především konkurenční podniky, dodavatelské a odběratelské organizace, finanční a pojistné instituce, distributory, dopravce, zákazníky nebo veřejnost. Poznání mikroprostředí je pro podnik a pro jím uplatňované strategické řízení velmi zásadní [27]. V další části jsou popsány metody často používané pro strategickou analýzu mikrookolí.

3.2.1 Analýza odvětví

Analýza odvětví je prováděna jako analýza konkrétního průmyslového odvětví, ve kterém daný podnik ekonomicky působí [16]. Odvětví představuje skupinu subjektů, které jsou charakterizovány podobnou provozní činností, stejnými technologickými postupy či poskytovanými službami. Klasifikace odvětví se provádí dle jednotné odvětvové klasifikace NACE a z hlediska prováděné analýzy je rozdělení do odvětví důležité, protože každé odvětví má různou citlivost na cyklický vývoj ekonomiky. Jsou odvětví cyklická, která vykazují růst v období hospodářské expanze, neutrální a anticyklická, která naopak vykazují růst v době ekonomické krize. Mezi cyklická odvětví patří i automobilový průmysl [52].

Odvětvová analýza je důležitá pro identifikaci současného stavu a predikci budoucího vývoje odvětví. Růčková [52] uvádí, že analýza je obvykle zaměřena na odbytové možnosti podniku, na nasycenost tržní poptávky na domácím i zahraničním trhu, na investiční náročnost, na soustředění kapitálu v rámci odvětví, na sílu vlivu technologických změn nebo na citlivost na různá legislativní nebo politická opatření.

Jakubíková [27] rozděluje strukturu odvětví v rámci analýzy na atomizované, kde působí velké množství malých podniků a konsolidované, s malým počtem silných podniků. Dále znamená, že je přínosné vybrat pouze čtyři nejdůležitější faktory, analyzovat jejich potenciální vliv a následně použít vhodné strategie.

Analýza odvětví je klíčovou analýzou pro vzájemné porovnání podniků. Jako základní srovnávací kritérium je možné použít analýzy hlavních ekonomických a finančních ukazatelů za jednotlivá odvětví, zveřejňované ministerstvem průmyslu. Nevýhodou těchto analýz je však to, že jsou zveřejňovány se značným časovým zpožděním [52].

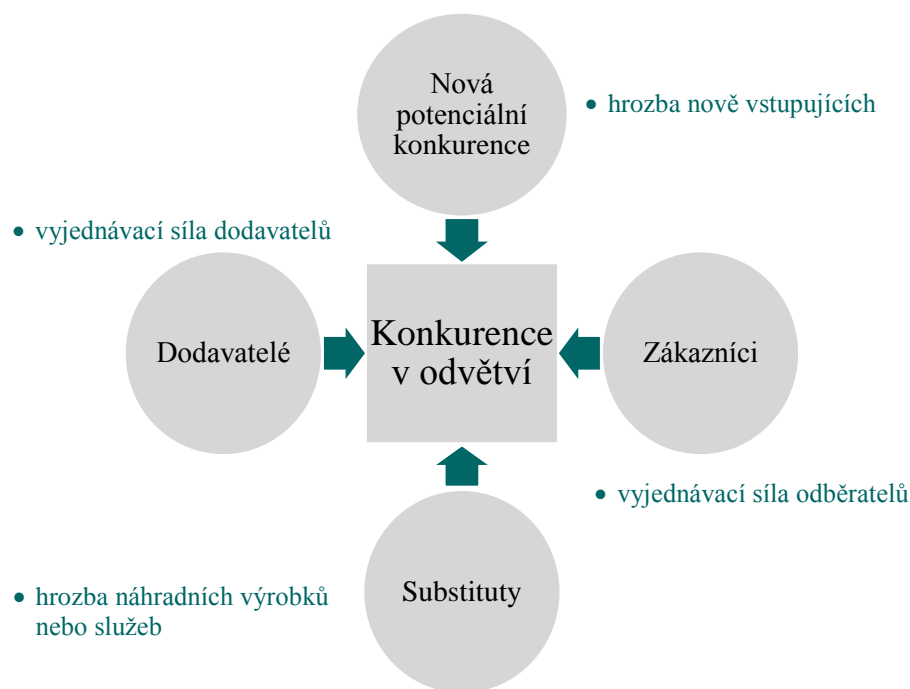
3.2.2 Analýza konkurence

Důležitou a nedílnou součástí analýzy externího okolí podniku je analýza konkurence. Každá analýza konkurence začíná její identifikací, přičemž je potřeba konkurenci identifikovat v širším kontextu [33]. Analýza konkurence dává podniku možnost:

- odhalit novou strategii nebo taktiku existujících konkurentů,
- zjistit případné konkurenty a jejich hrozby pro podnik,
- zkrátit reakční dobu na postup konkurence,
- přijmout strategická rozhodnutí dříve než konkurence [40].

Intenzita konkurence v průmyslových odvětvích vychází dle Portera [50] z jeho základní hospodářské struktury a není ovlivněna pouze chováním stávajících konkurentů. Stav konkurence dle jeho hypotézy ovlivňuje pět základních faktorů, jejichž společné působení vymezuje ziskový potenciál podniku. Na tomto předpokladu Porter sestavil **model pěti konkurenčních sil**, který ukazuje vliv těchto základních faktorů [62]. Mezi síly působící na podnik zařazuje v modelu mimo přímé stávající konkurence, také hrozbu v podobě vstupu nových konkurentů do odvětví, hrozbu představovanou substituty a ohrožení v podobě vyjednávací síly zákazníků a dodavatelských firem [33].

Model je tedy založen na předpokladu, že ziskovost odvětví a strategická pozice podniku závisí na působení těchto pěti základních faktorů. Je však zřejmé, že v různých odvětvích má jejich působení odlišný význam. Pět činitelů, které jsou předmětem analýzy ukazuje následující obrázek 8 [19].



Obrázek 8: Porterův model pěti sil

Zdroj: upraveno dle [50]

▪ **Přímá konkurence**

Konkurence mezi podniky vzniká v přímé souvislosti s úsilím každého podniku zlepšit svou pozici na trhu [62]. Velikost a síla přímé konkurence je rozdílná na různých trzích. Na některých trzích působí tvrdá konkurence, ale existují i takové trhy, kde je konkurence relativně nízká, nebo úplně chybí [33].

Grasseová [19] tvrdí, že konkurence roste, pokud určité odvětví stagnuje nebo ztrácí na velikosti, neboť v tom případě mohou podniky získat vyšší tržní podíl pouze na úkor jiného podniku. Mezi faktory, které ovlivňují konkurenci, jsou řazeny vysoké fixní náklady, vznikající v souvislosti s cenovou válkou mezi konkurenty. Dalšími faktory pak může být vysoký počet konkurentů v odvětví nebo malá diferenciací jednotlivých produktů [19].

▪ **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vážnost této hrozby je dána především velikostí bariér pro vstup do daného odvětví, které souvisí s několika aspekty:

- „úspory z rozsahu,
- kapitálová náročnost vstupu,
- přístup k distribučním kanálům,
- očekávaná reakce zavedených firem,

- *legislativa a vládní zásahy,*
- *diferenciace výroby*“ [19, s. 192].

Váchal [62] k těmto aspektům přidává ještě vládní politiku, která může v podobě různých legislativních opatření ztížit vstup do odvětví pro nové konkurenty.

Dalším faktorem, který ovlivňuje vstup do odvětví, jsou reakce stávajících podniků, které již v odvětví působí. Ty mohou odvrátit vstup nové konkurence do odvětví, pokud k tomu mají disponibilní zdroje v podobě přebytečných nebo nevyužitých financí, mají volné výrobní kapacity nebo úzké propojení s odběrateli, ale také v případě, kdy mohou snížit cenu produktu na takovou úroveň, aby byla pro konkurenty nenapodobitelná, a tím udržely svůj tržní podíl [62].

▪ **Hrozba substitutů**

Ohrožení v podobě substitutů plyne z toho, že substitut svými vlastnostmi uspokojuje stejnou nebo podobnou potřebu zákazníků jako produkt podniku nebo jeho přímých konkurentů. Jde o významnou konkurenční sílu [33]. Substituty omezují prodejní cenu základního produktu a jeho ziskovost [19]. Ohrožení ze strany substitutů lze eliminovat pomocí marketingových nástrojů nebo výrobou jedinečného produktu [14].

▪ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Hrozba ze strany dodavatelů může působit tehdy, jestliže dodavatelé mají sílu zvyšovat ceny dodávaných produktů. Platí, že čím více monopolní postavení dodavatel má, tím je pro podnik větším ohrožením [33]. Síla dodavatelů je uplatněna hlavně za situace, kdy je na trhu omezené množství dodavatelů vyrábějících ojedinělý produkt, nebo pokud je tento produkt klíčovým vstupem výroby odběratele a také v případě možného spojení dodavatelských organizací [19].

▪ **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci mohou ohrozit podnik v případě, pokud mají sílu ceny produktů snižovat. Je to zejména tehdy, když vědí, že mohou dodavatele snadno vyměnit [33]. Síla zákazníků roste v tom případě, pokud na nákup produktu vynakládají převážnou část svých výdajů, nebo pokud je v nabídce trhu málo rozdílných produktů od různých výrobců, dále tehdy když má zákazník minimální náklady se změnou nakupovaného produktu. Ohrožení ze strany zákazníků ovlivňuje především podnik, který je vzhledem ke svým finančním zdrojům citlivý na cenu produktu. Nejlepší obrana podniku spočívá ve vytvoření excelentní nabídky pro zákazníka, u níž je vysoký předpoklad, že ji přijme [19].

3.3 Metody analýzy interního prostředí

Interní prostředí podniku je představováno souborem sil, které působí uvnitř podniku a mají zásadní vliv na jeho řízení. Tyto síly jsou představovány podnikovými vstupy i výstupy [14].

3.3.1 Analýza zdrojů společnosti

Analýza zdrojů společnosti je zaměřena na jednotlivé druhy podnikových zdrojů, a to především na ty zdroje, které mohou ohrozit dosažení stanovených strategických cílů. Její podstatou je posouzení strategického potenciálu stávajících zdrojů, jejich kvality, unikátnosti a míry dostupnosti pro konkurenci. Analýza směřuje ke zjištění určité přednosti daného podniku, která by mohla představovat konkurenční výhodu [53].

Váchal [62] rozděluje zdroje podniku na hmotné zdroje, které jsou kvantifikovatelné a zdroje nehmotné, které vychází z historie podniku a jsou shromažďovány po dobu jeho existence (znalosti, organizační postupy, důvěra, dobrá pověst a jiné). Jakubíková [27] pak člení podnikové zdroje do čtyř skupin na fyzické, lidské, finanční a nehmotné, některé příklady těchto zdrojů ukazuje následující obrázek 9.

Fyzické zdroje	Lidské zdroje	Finanční zdroje	Nehmotné zdroje
<ul style="list-style-type: none">• budovy• stroje a zařízení• výrobní plochy• skladovací prostory•	<ul style="list-style-type: none">• počet a struktura zaměstnanců• sociální klima• proinovační prostředí•	<ul style="list-style-type: none">• disponibilní kapitál• rentabilita provozu• likvidita•	<ul style="list-style-type: none">• image• know-how• znalost trhu•

Obrázek 9: Podnikové zdroje

Zdroj: upraveno dle [27]

V rámci hodnocení zdrojů je nejprve prováděna jejich identifikace a posouzení z hlediska jejich významu pro tvorbu konkurenční výhody, následně jsou porovnávány strategicky důležité zdroje se zdroji konkurence.

Význam podnikových zdrojů z hlediska konkurenční výhody je měřen podle čtyř základních kritérií, jak ukazuje tabulka 1 [62].

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů

	Kritéria	Hodnocení			
		ne	ano	ano	ano
1.	Je zdroj hodnotný?	ne	ano	ano	ano
2.	Je zdroj vzácný	ne	ne	ano	ano
3.	Je zdroj těžko napodobitelný?	ne	ne	ne	ano
4.	Je zdroj nenahraditelný?	ne	ano / ne	ano / ne	ano
	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku	konkurenční nevýhoda	konkurenční parita	dočasná konkurenční výhoda	relativně trvalá konkurenční výhoda
	Výsledné chování	podprůměrné výnosy	průměrné výnosy	průměrné až nadprůměrné výnosy	nadprůměrné výnosy

Zdroj: upraveno dle [62]

3.3.2 Finanční analýza

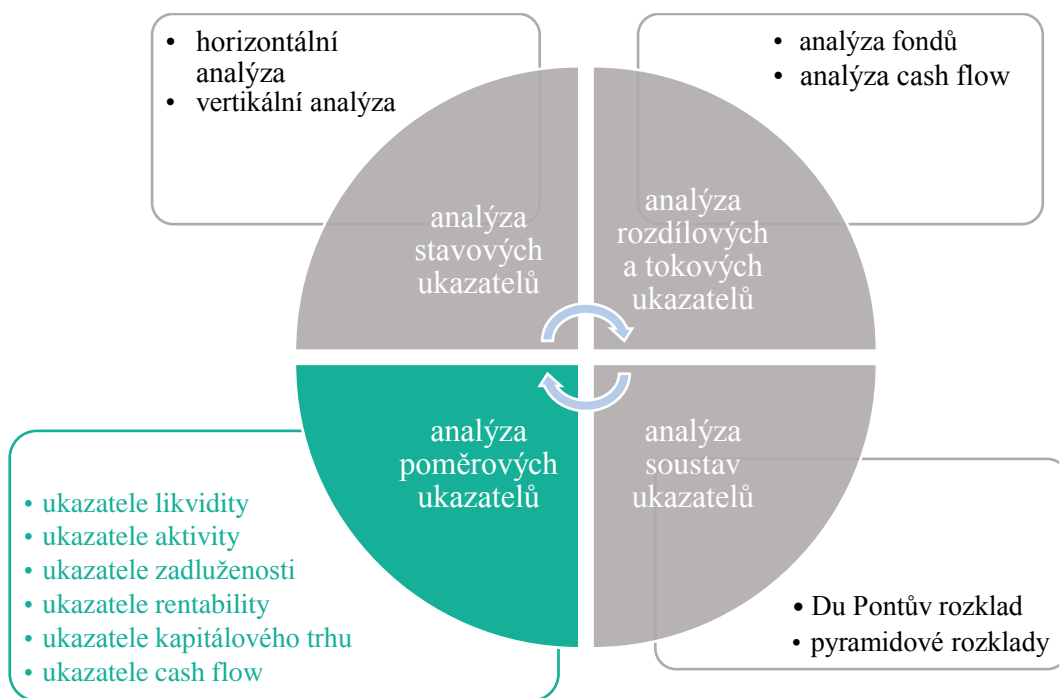
Finanční analýza je součástí strategického řízení a představuje nástroj pro celkové hodnocení finanční situace podniku a jeho finančního zdraví. Je definována jako soubor činností, jejichž podstatou je systematický rozbor dat z účetních výkazů minulých období, jehož výsledky jsou podkladem pro predikci budoucího finančního vývoje podniku a základem pro sestavení finančního plánu. Hlavním podkladem pro finanční analýzu jsou výkazy účetní závěrky, především rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha účetní závěrky [52].

Výsledky finanční analýzy ukazují, zda podnik generuje zisk v dostatečné výši, jaká je efektivnost využití jeho aktiv, zda je schopen včas hradit své závazky a celou řadu dalších důležitých údajů. Průběžná znalost finanční situace je nezbytná pro finanční řízení podniku [34].

Finanční výsledky jsou důležité také pro udržení finanční stability. Finanční stabilita se projevuje jednak ve schopnosti podniku generovat zisk a zhodnocovat vložený kapitál, a potom v zajištění platební schopnosti podniku [52].

Základní členění finanční analýzy je na externí, která vychází ze zveřejňovaných finančních informací a interní, jejíž podkladem jsou navíc informace z vnitropodnikového účetnictví. Uživatelem finanční analýzy je především management podniku, ale také stávající i potenciální investoři nebo věřitelé [52].

Finanční analýza využívá pro své zkoumání využívá více elementárních metod. Přehled těchto metod je zobrazen na obrázku 10.



Obrázek 10: Elementární metody finanční analýzy

Zdroj: vlastní zpracování dle [52]

V následující části jsou popsány metody analýzy poměrových ukazatelů, které budou využity při finanční analýze konkrétního podniku v další části této práce.

▪ **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku hradit včas své splatné závazky, což je jedním z předpokladů jeho úspěšnosti. Tabulka 2 uvádí základní ukazatele, včetně vzorců pro jejich výpočet a doporučených optimálních hodnot [16].

Tabulka 2: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	Vzorec pro výpočet	Optimální hodnoty
Běžná likvidita, <i>Current Ratio</i>	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	1,5 – 2,5
Pohotová likvidita, <i>Quick Ratio</i>	$\frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$	1 – 1,5
Okamžitá likvidita, <i>Cash-position Ratio</i>	$\frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$	0,2 – 1,1

Zdroj: vlastní zpracování dle[52]

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát by podnik uspokojil své věřitele, pokud by proměnil veškerá oběžná aktiva na hotové peníze. Doporučená optimální hodnota se liší dle odvětví, a dle

majetkové skladby podniku. Čím vyšší je výsledná hodnota ukazatele, tím větší je platební způsobilost podniku. Pohotová likvidita vylučuje z čitatele zásoby, což je nejméně likvidní část oběžných aktiv. Čítatel může být opraven ještě o nedobytné pohledávky. Pokud je výsledná hodnota ukazatele moc vysoká, podnik zadržuje nepotřebné množství likvidních prostředků. Ukazatel okamžité neboli hotovostní likvidity je z těchto ukazatelů nejpřesnější, protože vyhodnocuje okamžitou schopnost podniku uhradit krátkodobý závazek [63].

▪ **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity posuzují podnik z hlediska využívání jeho zdrojů. Je možné využít dva typy tohoto ukazatele, dobu obratu ve dnech, nebo počet obrátů za rok. Jednotlivé části majetku jsou poměřovány k tržbám, výnosů nebo dalším položkám. Platí, že výsledné hodnoty ukazatelů typu počet obrátů mají optimum co nejvyšší a optimální výsledky pro ukazatele typu doby obrátů jsou co nejnižší. Přehled základních ukazatelů je uveden v tabulce 3 [63].

Tabulka 3: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	Vzorec pro výpočet
Obrat aktiv	tržby/aktiva celkem
Obrat dlouhodobého majetku	tržby/dlouhodobý majetek
Obrat zásob	tržby/zásoby
Doba obratu zásob	zásoby/(tržby/360)
Doba obratu pohledávek	pohledávky/(tržby/360)
Doba obratu závazků	závazky/(tržby/360)

Zdroj: vlastní zpracování dle [16][63]

▪ **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti posuzují nebezpečí, které podnik podstupuje, když k financování svých aktivit užívá v daném poměru vlastní a cizí zdroje. Základem výpočtu jednotlivých ukazatelů je vyjádření poměru cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu nebo případně k celkovému kapitálu. Poměr je závislý na různých aspektech, jako je majetková struktura, obor podnikání, úroková míra, dosahované zisky a tržby a jiné).

Použití cizího kapitálu je pro podnik výhodné pouze tehdy, pokud výnosnost z vloženého kapitálu je vyšší než náklady na jeho použití. Vybrané ukazatele zadluženosti jsou uvedeny v následující tabulce 4 [16].

Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	Vzorec pro výpočet	Optimální hodnoty
Celková zadluženost I., <i>Debt equity</i>	cizí zdroje/vlastní kapitál	< 0,5
Celková zadluženost II., <i>Debt ratio</i>	cizí zdroje/celková aktiva	
Ukazatel úrokového krytí, <i>Interest coverage</i>	EBIT ² /úrokové náklady	3–4

Zdroj: vlastní zpracování dle [16][63]

Celková zadluženost měří podíl, v jakém jsou aktiva financována z cizích zdrojů. Ukazatel úrokového krytí posuzuje schopnost podniku hradit úroky. Výslednou hodnotou výpočtu ukazatele finanční páky je míra krytí oběžných aktiv vlastním kapitálem podniku [16].

▪ Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují poměr dosaženého hospodářského výsledku k tržbám, celkovým aktivům nebo kapitálu. Přehled základních ukazatelů obsahuje tabulka 5 [63].

Tabulka 5: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	Vzorec pro výpočet
ROA, rentabilita aktiv	EBIT/aktiva
ROE, rentabilita vlastního kapitálu	EAT ³ /vlastní kapitál
ROS, rentabilita tržeb	EAT/tržby celkem

Zdroj: vlastní zpracování dle [63]

Ukazatel ROA posuzuje celkovou efektivnost podniku. Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE měří velikost čistého zisku na jednu korunu investovaného vlastního kapitálu. Ukazatel ROS informuje o schopnosti podniku navyšovat k financování vlastní zdroje, někdy je doplněn ukazatelem nákladovosti, ve tvaru $1 - ROS$ [63].

3.4 Syntéza

Výsledné hodnoty provedených analýz vnějšího okolí a vnitřních zdrojů podniku jsou základem pro provedení syntézy, která tyto hodnoty propojuje. Syntéza výsledků je vrcholným krokem strategické analýzy, jejíž pomocí jsou identifikovány zdroje konkurenční výhody podniku a je zjištěna jeho konkurenční pozice, což je výchozí pro stanovení vhodné podnikové strategie

² EBIT – zisk před úroky a zdaněním

³ EAT – čistý zisk

[53]. Jednou z nejčastěji používaných analytických metod syntézy je SWOT analýza, která výsledné hodnoty výše zmíněných analýz shrnuje do čtyř charakteristik a porovnává je proti sobě.

3.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je strategickou analýzou, která definuje silné a slabé stránky podniku a staví je proti zjištěným příležitostem a hrozbám [19]. Název analýzy je akronymem anglických termínů, jak ukazuje obrázek 11.

Obrázek 11: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Před zpracováním SWOT analýzy je nejprve nutné stanovit účel jejího využití. Analýza může sloužit jako podklad k různým účelům, například při definování alternativ strategií, při formulování vize, stanovení strategických cílů nebo při odhalování problematických oblastí činnosti podniku [19]. Pro lepší přehlednost se často SWOT analýza zpracovává v tabulkové formě, tak jak znázorňuje následující tabulka 6.

Tabulka 6: Tabulka SWOT analýzy

S – silné stránky	W – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> v této části je zachyceno to, co je výhodou pro podnik, ale i pro zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> v této části je zaznamenáno to, co podnik neprovádí dobře, anebo podstatně hůř než konkurenční podniky
O – příležitosti	T – hrozby
<ul style="list-style-type: none"> zde je uvedeno to, co může přinést nárůst poptávky, zvýšení spokojenosti zákazníků, nebo celkový úspěch podniku 	<ul style="list-style-type: none"> v této části je zaznamenáno to, co může zapříčinit pokles poptávky nebo snížit spokojenost zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování [27]

Zpracování SWOT analýzy musí být provedeno podle několika zásad. Jednou z nich je relevantnost závěrů, z čehož vyplývá nutnost zpracování analýzy s ohledem na účel jejího využití. Dále je třeba zaměřit se pouze na zásadní faktory a stavy, a po jejich zjištění je nutné tyto ještě přiměřeně redukovat. Je nutné zachovat princip kauzality, tedy zaměřit se na příčiny, a ne pouze na důsledky. Důležité je dbát na objektivitu SWOT analýzy a neprovádět její sestavení pouze na základě subjektivního názoru jedince. Zásadní z hlediska posouzení výsledků analýzy je ohodnocení důležitosti jednotlivých faktorů a stavů [19].

SWOT analýza jednoduchým, přehledným a snadno použitelným nástrojem pro celkové ohodnocení podniku. Její podstata jen není v určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale hlavně v určení, které z těchto faktorů mají strategický význam. Některé silné stránky mohou mít na trhu větší vliv než ostatní a jsou tedy pro podnik důležitější. Stejně tak některé slabé stránky mohou být pro podnik osudové. Obdobný může být vztah podniku k jeho příležitostem a hrozbám. Z těchto důvodů je nutné vyvodit ze SWOT analýzy závěry platné na konkrétní situaci podniku a zhodnotit její vliv na výběr vhodné strategie [62]. Nevýhodu SWOT analýzy je možné spatřovat v určité statickosti vůči proměňujícímu se okolí [14]. Na SWOT analýzu dále navazuje matice TOWS, která je detailněji popsána v části 3.4.3.

3.4.2 Hodnocení faktorů externí a interní analýzy

Z výsledků externí a interní analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení ve vztahu ke stávající situaci podniku. Smyslem dalšího zpracování těchto faktorů je identifikace rizikových faktorů, které mají podstatný záporný nebo kladný vliv na strategický plán a jejichž působení je časově shodné s dobou uvažovaného strategického záměru. Pro tuto analýzu jsou používány dvě metody. Matice EFE k rozboru vnějšího prostředí, resp. příležitostí podniku a jeho hrozeb, a matice IFE, která analyzuje silné a slabé stránky podniku, tedy jeho vnitřní prostředí [16].

Jeden z možných postupů je pro tvorbu obou matic shodný a spočívá v tom, že nejprve je nutné sestavit tabulku významných faktorů pro každou matici. Jednotlivému faktoru je pak třeba přiřadit váhu podle důležitosti v rozmezí 0,00 až 1,00, součet vah musí být roven 1,00. Dalším krokem je bodové ohodnocení daných faktorů v intervalu 1 až 4 bodů. Hodnocení v rámci matice IFE je vzestupné, hodnota 4 bodů označuje významné silné stránky, hodnota 3 bodů značí méně důležité silné stránky, hodnota 2 bodů představuje méně důležité slabé stránky a hodnota 1 body významné slabé stránky. V matici EFE je hodnocen počtem 4 bodů nejvyšší

vliv, počtem 3 bodů nadprůměrný vliv, 2 body představují střední vliv a 1 bod nízký vliv. Následně se provádí výpočet váženého hodnocení každého faktoru, vynásobením příslušné váhy s bodovým ohodnocením. Posledním krokem je součet všech vážených hodnocení jednotlivých faktorů a získání celkového váženého hodnocení [16].

Toto celkové hodnocení je pak posuzováno dle kritérií vyplývajících z tabulky 7:

Tabulka 7: Hodnocení výsledků matice EFE a IFE

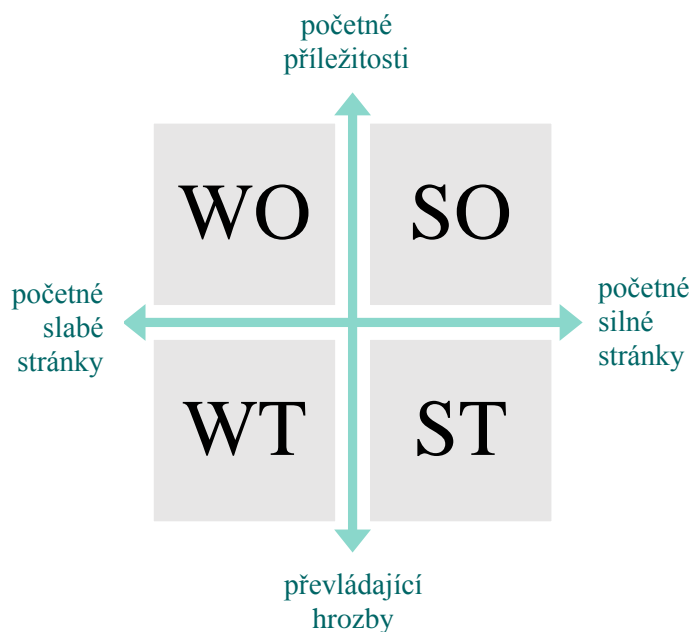
Matice EFE		
Hodnocení	Význam	
1	nízká citlivost	citlivost strategického záměru podniku na externí prostředí
2,5	střední citlivost	
4	vysoká citlivost	
Matice IFE		
Hodnocení	Význam	
1	slabá interní pozice	pozice podniku vůči strategickému záměru
2,5	střední interní pozice	
4	silná interní pozice	

Zdroj: vlastní zpracování dle [16]

Je-li výsledným hodnocením dosažení 4 bodů, znamená to, že podnik ve vnějším prostředí dobře využívá příležitosti a úspěšně čelí hrozbám a jeho strategický plán je podpořen velmi silným interním prostředím. Pokud je výsledná hodnota 1, pak podnik se ve vnějším prostředí dostatečně nebrání hrozbám a marní své příležitosti, důsledkem čehož není schopen provést strategický záměr v plné šíři [16]. Pro zachování vypovídací schopnosti matic EFE a IFE je nezbytně nutné posuzovat pouze faktory zjištěné analýzami prostředí, které přímo souvisí se strategickým záměrem podniku. V praxi jsou někdy hodnocené faktory stanoveny expertně, což způsobí neúčinnost těchto metod [16].

3.4.3 TOWS matice

Matice TOWS navazuje na SWOT analýzu, vychází z jejích výsledků, sumarizuje je do strategických alternativ a zpracovává je do podoby matice [62]. Při volbě strategie by měl podnik zohlednit jejich významnost pro budoucí vývoj podniku a vybírat strategie z možností obsažených v matici [27]. Grafické znázornění strategických alternativ ukazuje obrázek 12.



Obrázek 12: TOWS matice

Zdroj: upraveno dle [19]

Matice TOWS generuje tyto čtyři typy strategických alternativ:

- **SO – strategie využití**

Tato strategie je založena na využití silné stránky ke zhodnocení příležitostí, které podnik identifikuje ve vnějším prostředí. Reálně se jedná spíše o požadovaný stav, kterého chce podnik dosáhnout [19][62].

- **WO – strategie hledání**

Strategie využívá příležitosti z vnějšího prostředí k eliminaci nebo odstranění slabých stránek vnitřního prostředí. Může se jednat například o získání dodatečných zdrojů formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných pracovníků [19][62].

- **ST – strategie konfrontace**

Tato strategie využívá silné stránky podniku k obraně proti ohrožením identifikovaným ve vnějším prostředí [19][62].

- **WT – strategie vyhýbání**

Strategie jsou zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhýbání se hrozbám z vnějšího okolí. V extrémním případě podnik volí strategii redukce činností, odprodání části firmy nebo její likvidaci [19][62].

4 POSTAVENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU V ČR

Automobilový průmysl patří do odvětví zpracovatelského průmyslu a jeho hlavní činností je vývoj, výroba a prodej motorových vozidel. Do tohoto odvětví jsou kromě výrobců vozidel zahrnuty i všechny subdodavatelské firmy. Výroba automobilového průmyslu je úzce napojena i na výrobu dalších průmyslových odvětví, jako například na produkci sklářského, textilního, hutního nebo elektrotechnického průmyslu.

Pro českou ekonomiku je automobilový průmysl jedním z nejdůležitějších sektorů, který silně ovlivňuje českou ekonomiku a zároveň vykazuje vysokou závislost na ekonomickém stavu země.

4.1 Klasifikace automobilového průmyslu

Jako ostatní ekonomické činnosti je automobilový průmysl definován a zařazen do jednotné klasifikace ekonomických činností NACE, která se používá v ČR od roku 2008 na základě zákona č. 89/99 Sb., § 9 odst. 2 o státní statistické službě. Tato klasifikace je vypracovaná podle mezinárodní statistické klasifikace, je povinná pro všechny členské země Evropské unie. Přiřazuje kód každé ekonomické činnosti, kterou statistické jednotky na území daného státu vykonávají [48].

Pro rozlišení státu je používána předpona ke kódu NACE, tzn., že pro činnosti vykonávané na území ČR se používá kód ve tvaru CZ-NACE. Struktura klasifikace NACE má čtyři úrovně, první úroveň označuje alfabetickým kódem sekci, resp. typ odvětví, druhá úroveň značí dvoj-místným číselným kódem oddíl, třetí úroveň označuje třímístným číselným kódem skupiny a čtvrtá úroveň zobrazuje třídy pomocí čtyřmístného kódu. Zařazení automobilového průmyslu dle klasifikace NACE je obsaženo v tabulce 8 [5]:

Tabulka 8: Zařazení automobilového průmyslu dle NACE

C	Zpracovatelský průmysl
29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
29.1	Výroba motorových vozidel a jejich motorů
29.2	Výroba karoserií motorových vozidel; výroba přívěsů a návěsů
29.3	Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory

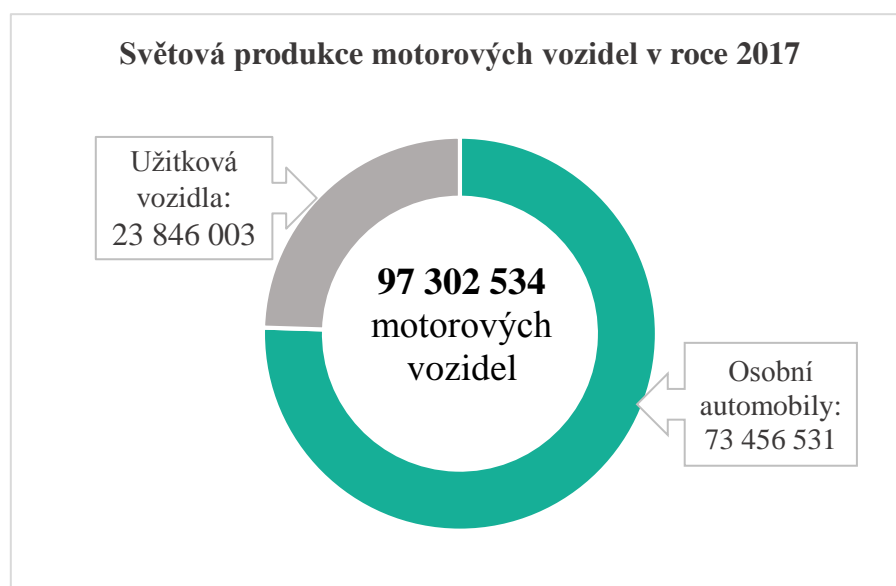
Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

4.2 Celosvětový vývoj automobilového průmyslu

Zrod prvního osobního automobilu je datován do roku 1886, kdy byl firmě Benz & Cie Mannheim udělen patentní list pro výrobu automobilu se čtyřtákním motorem. Od té doby prošla výroba automobilů, ale i ostatních motorových vozidel dramatickým vývojem [17].

V posledním období je tento obor charakterizován především snižováním spotřeby pohonných hmot a emisí CO₂, což se v konečné produkci projevuje nižším objemem motorů, snižováním hmotností karoserií a dalšími technickými úpravami v oblasti spalování. Dalším současným trendem automobilového průmyslu jsou vozidla na alternativní pohony, ať již to jsou hybridní vozidla, pro jejichž pohon slouží elektromotory, doplněné klasickými spalovacími motory, anebo vozidla, provozovaná na čistě na elektrický pohon. Velký důraz je kladen jak na ekologický provoz vozidel, tak také na ekologický průběh výroby a na možnou recyklovatelnost vozidel. Světový automobilový průmysl tak čelí obrovským technologickým výzvám, jako je ochrana klimatu, elektrická mobilita a digitalizace, které mění toto odvětví průmyslu více než kdy předtím. Automobilový průmysl v současnosti vyžaduje nejen vysoké investice do výzkumu a vývoje a do nových technologií, ale požaduje nalezení nové rovnováhy mezi ochranou klimatu, hospodářským rozvojem a zaměstnaností [46].

Automobilový průmysl je růstovým odvětvím, jehož celosvětová produkce dosáhla v roce 2017 meziročního zvýšení o 3 %, což představovalo výrobu 97,3 milionu motorových vozidel a při této úrovni produkce bylo v odvětví zaměstnáno více než 9 milionů lidí [47].



Obrázek 13: Světová produkce motorových vozidel v roce 2017

Zdroj: vlastní zpracování dle [47]

4.3 Automobilový průmysl v ČR

Odvětví automobilového průmyslu má v ČR dlouholetou tradici, patří mezi klíčová průmyslová odvětví, přispívá k tvorbě HDP a podílí na inovativním vývoji a výzkumu, čímž napomáhá k rozvoji celé společnosti.

České ekonomice se v posledních letech dařilo, dle meziročního ukazatele růstu HDP patřila k nejrychleji rostoucím zemím EU. Ke konci roku 2017 vykazovala česká ekonomika meziroční růst HDP 4,4 % [15]. Rozhodný podíl na tomto růstu měl podle posledních dat zpracovatelský průmysl, a to především odvětví automobilového průmyslu. Závislost českého hospodářství a ekonomiky na automobilovém průmyslu je tak nesporná. Tržby podniků působících v tomto odvětví průmyslu rostou s počtem vyrobených vozidel, obor se významně podílí na vývozu ČR, zaměstnává desetitisíce pracovníků a patří mezi obory, které poskytují svým zaměstnancům nadprůměrné mzdy [9].

Díky rozvoji automobilového průmyslu působí v současné době na našem území velká koncentrace podniků automobilové výroby, designu, výzkumu a vývoje. Nejdůležitější podniky automobilového průmyslu ukazuje následující obrázek 14 [8].



Obrázek 14: Podniky automobilového průmyslu v ČR

Zdroj: [8]

Při vyslovení slova „automobil“ si velká většina tuzemských obyvatel představí „Škodovku“, tedy osobní automobil značky ŠKODA AUTO, výrobce vozidel, který má tradici dlouhou více než 120 let a patří mezi nejstarší automobilky na světě. Společnost ŠKODA AUTO a.s. vyrábí několik typů osobních vozidel ve třech výrobních závodech. Kromě tohoto výrobce působí na našem území další dva výrobci, a to společnosti Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. O těchto společnostech bude podrobně pojednáno v další části této práce.

Výroba osobních vozů tvoří převážnou část objemu produkce automobilového průmyslu. V roce 2018 vyrobili tuzemští výrobci osobních vozidel 1 437 396 vozů a dosáhli tak meziročního nárůstu o 1,66 % oproti roku 2017, kdy bylo vyrobeno 1 413 881 vozidel. Rozhodný podíl na celkové produkci měla společnost ŠKODA AUTO a.s. (61,6 %), společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. se podílela na celkové produkci 23,7 % a Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o. podílem 14,7 %. Rovněž vývoz osobních vozidel vzrostl meziročně o 2 %, tedy znamenal nárůst o 25 458 kusů vozidel, pouze domácí poptávka po osobních vozidlech naopak poklesla o 1,7 %, což představuje 1 870 vozidel [2].

Nedílnou součástí automobilového průmyslu je i výroba nákladních automobilů. Momentálně vyrábí nákladní vozidla dva tuzemští výrobci. Jedním z nich je výrobní závod kopřivnické automobilky, známý pod značkou TATRA. Tato automobilka se řadí se svou dlouholetou nepřetržitou činností mezi nejstarší automobilky světa. Od roku 2013 je ve vlastnictví českých akcionářů pod názvem TATRA TRUKS. V období od ledna až září 2018 vyrobila 598 kusů nákladních vozidel [1][60]. Druhým výrobcem nákladních vozidel je společnost AVIA Motors Praha, která obnovila výrobu nákladních vozidel značky AVIA. V roce 2018 vyrobila 39 kusů nákladních vozidel a poté v listopadu 2018 výrobu ukončila [2].

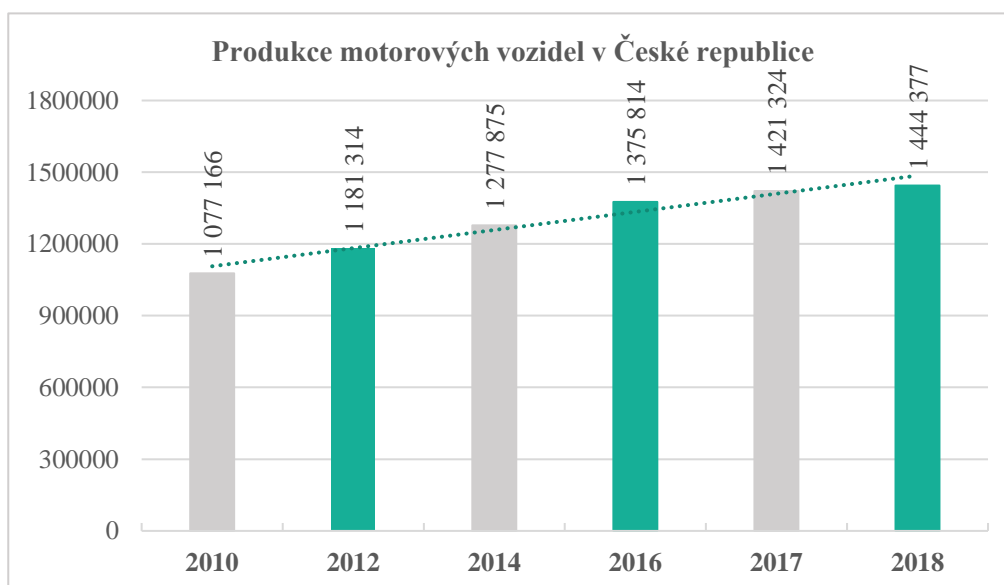
V rámci odvětví automobilového průmyslu působí také tři tuzemští výrobci autobusů. Jedním z nich je společnost Iveco Czech Republic, jejíž podíl na výrobě autobusů je rozhodující. Společnost v roce 2018 dosáhla nárůstu produkce o 4,4 % a vyrobila 4 283 autobusů. Druhou společností je SOR Libchavy, která se v roce 2018 podílela 11,7 % na celkové produkci autobusů. V roce 2018 vyrobila 573 autobusů, což bylo o 101 kusů více než v roce 2017 a znamenalo to nárůst produkce o 21,4 %. Poslední společností vyrábějící autobusy je KH motor Centrum Opava, jejíž produkce za rok 2018 byla pouze 34 autobusů [2].

Odvětví automobilového průmyslu zahrnuje také výrobu motocyklů, která v tuzemsku probíhá pouze ve výrobním závodě jediného tuzemského výrobce, týneckého závodu JAWA.

V roce 2018 tento závod vyrobil 1 493 kusů motocyklů, přičemž výrobní produkce byla proti předchozímu roku navýšena o 12,2 % [2].

Mimo výše uvedené druhy vozidel se v tuzemsku vyrábí i přípojná vozidla všech kategorií. Mezi hlavní výrobce přívěsů a návěsů patří společnosti Schwarzmüller, společnost PANA V a AGADOS. V roce 2018 bylo celkem vyrobeno 25 298 kusů přípojných vozidel, což představovalo meziroční zvýšení produkce o 0,4 % oproti roku 2017 [2].

Objem produkce automobilového průmyslu vykazoval v posledním období rostoucí trend. Rok 2017 byl jedním z nejuspěšnějších roků tohoto průmyslového odvětví. Dle Sdružení automobilového průmyslu SAP, které mapuje situaci českého automobilového průmyslu, bylo v tomto roce vyrobeno 1 421 324 kusů motorových vozidel, což znamenalo 3,3% meziroční nárůst produkce. Také poslední zveřejněné údaje, týkající se roku 2018 ukazují další meziroční nárůst produkce o 1,7 % [2]. Dosažený objem produkce řadí ČR na páté místo v Evropě mezi největší výrobce motorových vozidel a zároveň ji činí největším výrobcem osobních vozidel v regionu střední a východní Evropy [47]. Vývoj produkce motorových vozidel v letech 2010-2018 je ukázán na obrázku 15.



Obrázek 15: Objem produkce motorových vozidel v ČR

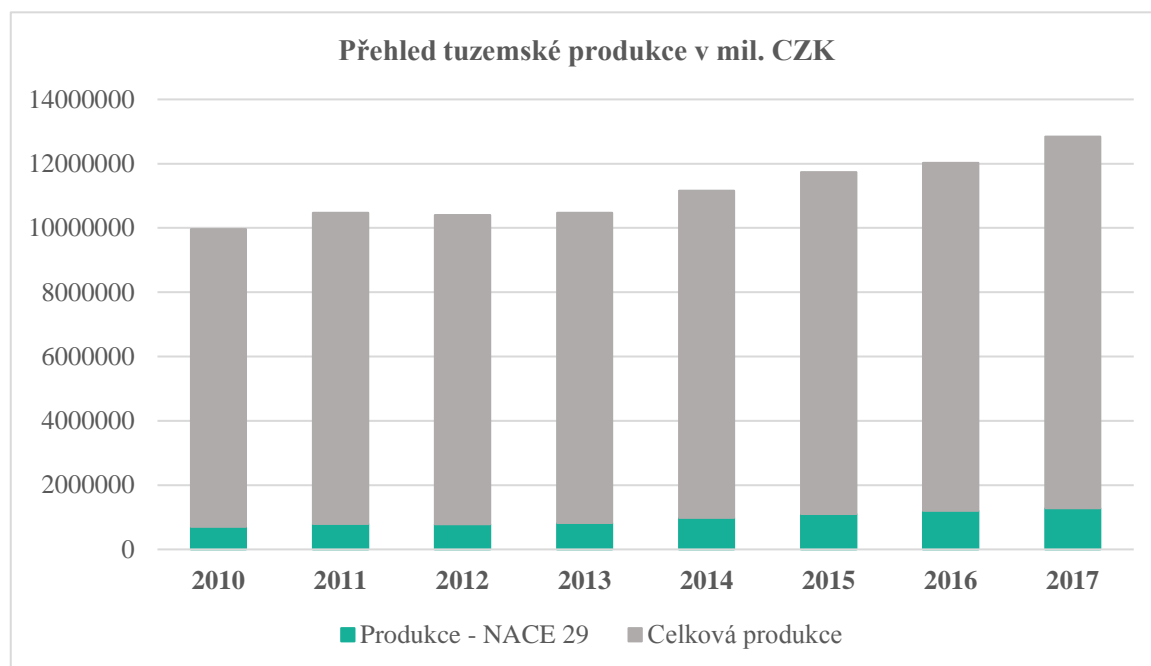
Zdroj: vlastní zpracování dle [3]

Roční produkce v posledních letech zařazuje ČR v počtu vyrobených vozidel na jednoho obyvatele mezi automobilové velmoci. Podle údajů za rok 2018 bylo v tuzemsku vyrobeno 122 vozidel na 1000 obyvatel [4].

4.4 Vliv automobilového průmyslu na výkonnost ekonomiky

Český automobilový průmysl má na českou ekonomiku zásadní vliv, jak bylo popsáno v předešlých podkapitolách. Podíl automobilového průmyslu na výkonnosti ekonomiky lze demonstrovat například na podílu produkce tohoto odvětví na celkové domácí produkci.

Graf na obrázku 16 porovnává celkovou produkci a produkci automobilového průmyslu (CZ-NACE 29).

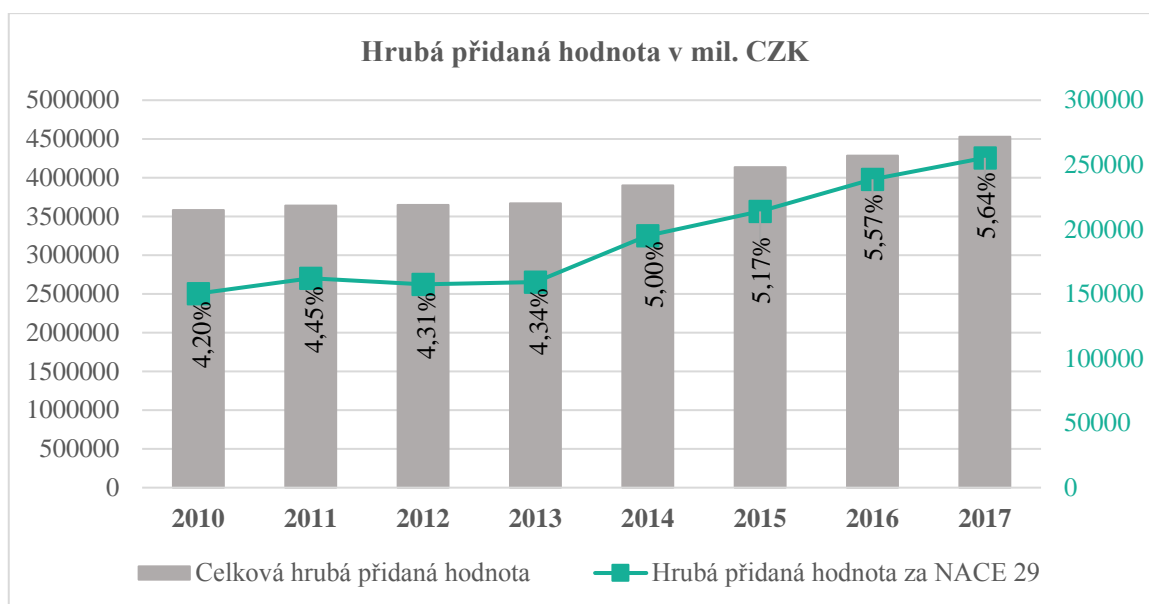


Obrázek 16: Celková produkce ekonomiky ČR v mil. CZK

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

Významnost podílu automobilového průmyslu na ekonomické výkonnosti byl dále demonstrován vývojem hrubá přidaná hodnota. Graf na obrázku 17 ukazuje dosažené výsledky této makroekonomické veličiny v letech 2010 až 2017 ve stálých cenách. Levá osa grafu s číselnou stupnicí odpovídá sloupcům zobrazujícím celkovou hrubou přidanou hodnotu v jednotlivých letech, pravá osa grafu pak slouží pro linii grafu, která ukazuje hrubou přidanou hodnotu za automobilový průmysl (CZ-NACE 29) [10].

Z údajů vyplývá, že podíl hrubé přidané hodnoty generované automobilovým průmyslem na celkové hrubé přidané hodnotě činil v roce 2010 jen 4,20 %, zatímco v roce 2017 vzrostl na 5,64 %. Rozborem grafu lze konstatovat, že téměř v celém sledovaném období kopíruje vývoj této makroekonomické veličiny dosažené v automobilovém průmyslu vývoj její celkové hodnoty [10].



Obrázek 17: Hrubá přidaná hodnota v mil. CZK

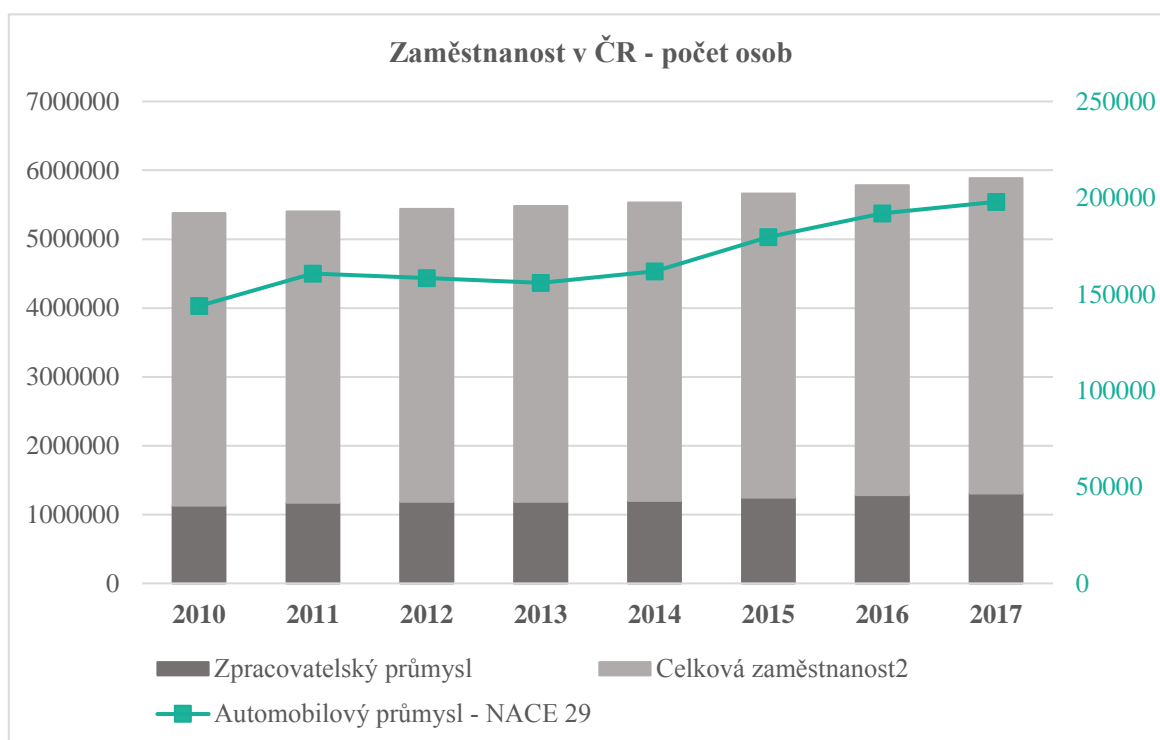
Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

Společnost SAP Sdružení automobilového průmyslu v datech, které zveřejňuje, uvádí, že podíl automobilového průmyslu na vytvořeném HDP v roce 2017 ve výši 9 %, na celkové produkci se podílel 24,4 % a jeho produkce tvořila 21,8 % vývozu ČR [3].

4.5 Vliv automobilového průmyslu na zaměstnanost

V roce 2017 bylo v ČR v zaměstnaneckém poměru 4,58 miliónu lidí, z čehož podniky zpracovatelského průmyslu zaměstnávaly 1,31 miliónu lidí, což představovalo podíl na celkové zaměstnanosti 28,5 %. Automobilový průmysl, který je součástí zpracovatelského průmyslu, se na celkové zaměstnanosti podílel 4,32 % a zaměstnával 197 925 pracovníků. Rok 2017 v podstatě kopíroval vývoj v předchozích letech, kdy se vývoj podílu zaměstnaných osob ve zpracovatelské průmyslu pohyboval v rozmezí 26 % \pm 2 % a podílu osob zaměstnaných v automobilovém průmyslu v intervalu 3 % \pm 1 % [11].

Následující graf na obrázku 18 ukazuje vývoj zaměstnanosti v ČR v letech 2010 až 2017. Levá osa grafu zobrazuje celkovou zaměstnanost, včetně zaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu a pravá osa slouží k zobrazení zaměstnanosti v automobilovém průmyslu. Z grafu je patrná důležitost zpracovatelského průmyslu, potažmo automobilového průmyslu pro míru zaměstnanosti v ČR.

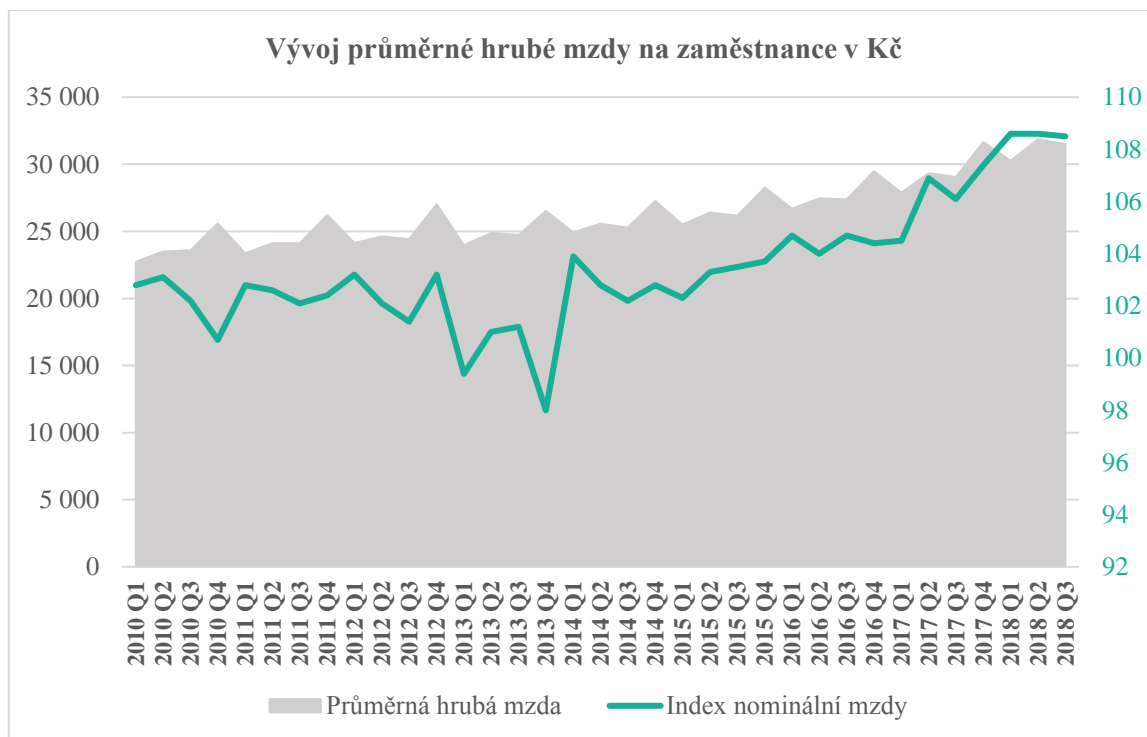


Obrázek 18: Zaměstnanost v ČR v počtu osob

Zdroj: vlastní zpracování dle [11]

Míra zaměstnanosti je jedním z faktorů ovlivňujících životní úroveň obyvatelstva, nicméně faktorem, který přispívá k růstu této životní úrovně je úroveň mezd. V současné době je zřejmé, že mzdy rostou rychleji než produktivita práce, a navíc na trhu práce se podniky stále potýkají s nedostatkem vhodných zaměstnanců. Očekává se, že hodnota průměrné hrubé mzdy, která roste za poslední roky vysokým tempem, by se za předpokladu stálého tempa růstu ekonomiky měla v tomto roce pohybovat okolo 34 až 35 tisíc CZK [6].

Následující graf na obrázku 19 ukazuje vývoj průměrné hrubé mzdy na zaměstnance za období od roku 2010 až po třetí kvartál roku 2018. Průměrná hrubá mzda za daná čtvrtletí v jednotlivých letech odpovídá hodnotám na levé číselné ose. Pravá číselná osa ukazuje hodnoty indexu nominálních mezd, tedy procentuální podíl průměrné hrubé mzdy v příslušném období ke stejnému období předchozího roku. Z grafu je patrný pokles indexu v období let 2010 až 2013 a od roku 2014 jeho růst [11].



Obrázek 19: Průměrná hrubá mzda na zaměstnance v Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [11]

Oblast automobilového průmyslu je obecně považována za průmyslové odvětví, které svým zaměstnancům vyplácí nadprůměrné mzdy. Pro porovnání úrovně průměrné hrubé mzdy na zaměstnance vyplácené subjekty působícími v oblasti automobilového průmyslu s úrovní celorepublikové průměrné hrubé mzdy byla vybrána data za podniky sdružené v Auto SAP⁴. Celorepublikové průměry a průměry za oblast zpracovatelského průmyslu jsou opět převzaty z údajů zveřejněných ČSÚ[1][11].

Následující tabulka 9 zachycuje vývoj průměrné hrubé mzdy v letech 2010 až 2017, a je z ní patrné, že vývoj průměrné hrubé mzdy jak v průmyslu, tak ve zpracovatelském průmyslu kopíruje její celorepublikový vývoj. Oproti tomu průměrná hrubá mzda zaměstnanců podniků sdružených v Auto SAP je po celé sledované období výrazně vyšší než celorepublikový průměr. Pracovníci zaměstnaní v této oblasti pobírají mzdu vyšší o 18,84 % než je průměrná hrubá mzda v ČR, a o 20,24 % vyšší, než je její hodnota celkově v průmyslu, a dokonce oproti zpracovatelskému průmyslu je jejich mzda vyšší o 22,97 % [3].

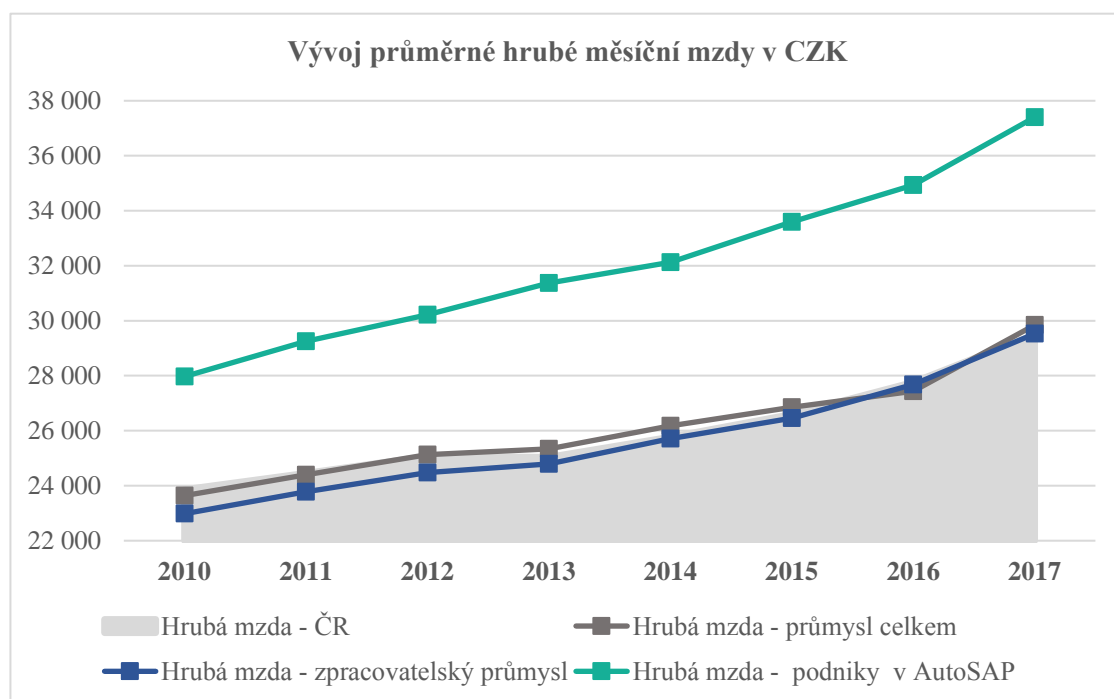
⁴ AutoSAP – Sdružení automobilového průmyslu je dobrovolné sdružení společností zapojených do výrobního řetězce automobilového průmyslu České republiky, v současné době má 145 členů.

Tabulka 9: Porovnání vývoje průměrné hrubé měsíční mzdy v CZK

Rok	Hrubá mzda – ČR	Hrubá mzda – průmysl celkem	Hrubá mzda – zpracovatelský průmysl	Hrubá mzda – podniky v Auto SAP
2010	23 864	↓ 23 639	↓ 22 982	↑ 27 970
2011	24 455	↓ 24 392	↓ 23 781	↑ 29 246
2012	25 067	↑ 25 132	↓ 24 472	↑ 30 222
2013	25 035	↑ 25 336	↓ 24 796	↑ 31 368
2014	25 768	↑ 26 176	↓ 25 710	↑ 32 125
2015	26 591	↑ 26 857	↓ 26 457	↑ 33 589
2016	27 764	↓ 27 438	↓ 27 676	↑ 34 933
2017	29 496	↑ 29 842	↑ 29 525	↑ 37 399

Zdroj: vlastní zpracování dle [3][11]

Pro větší přehlednost je tabulka dále zpracována do grafu, který je na obrázku 20.



Obrázek 20: Vývoj hrubé měsíční mzdy v CZK

Zdroj: vlastní zpracování dle [3][11]

Automobilový průmysl má v českém hospodářství velmi významnou roli, značně se podílí na tvorbě HDP, na celkovém vývozu ČR a je důležitým hráčem na trhu práce. Nicméně stejně důležitou roli má samotná výroba osobních vozidel, která je segmentem automobilového průmyslu a jejíž prostředím se bude dále tato práce zabývat.

5 CHARAKTERISTIKA HLAVNÍCH AUTOMOBILOVÝCH VÝROBCŮ

Cílem následujících kapitol bude vymezit konkurenční prostředí v odvětví automobilového průmyslu na českém trhu a posoudit konkurenční potenciál největšího tuzemského výrobce osobních společností **ŠKODA AUTO a.s.** (dále jen „ŠKODA AUTO“ nebo „ŠA“) v porovnání s dalšími dvěma tuzemskými výrobci osobních vozidel společností **Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.** (dále je „HMMC“) a společností **Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o.** (dále jen „TPCA“).

5.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří mezi nejstarší automobilky na světě. Její historie sahá až do roku 1895, kdy mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement založili společný podnik, který se stal základem dlouholeté tradice výroby českých automobilů. Původně podnik vyráběl jízdní kola značky „Slavia“, ale o deset let později byla výroba kol nahrazena tehdy ještě kusovou výrobou automobilu, modelu Voiturett A.

V roce 1907 se podnik stal akciovou společností pod názvem Laurin & Klement a v roce 1925 uzavřel za účelem zajištění potřebného kapitálu pro další expanzi fúzi s plzeňským koncernem ŠKODA. Od té doby je pro něj charakteristické logo s okřídleným šípem, jehož jednotlivé části symbolizují všestrannost, technický pokrok, pokrokové výrobní metody, přesnost výroby a vysokou produktivitu práce [57].

Ve třicátých letech minulého století začala společnost s revoluční pásovou výrobou, která ji umožnila produkci přibližně 85 vozidel za den. V období 2. světové války se výroba v závodě rozšířila o nákladní automobily s pohonem všech kol a také se vyráběly některé části zbraní. Po válce byla společnost zestátněna a působila pod názvem Automobilové závody, národní podnik a značku Škoda používala jen pro označení modelů vozidel.

Od roku 1991 je značka ŠKODA součástí koncernu VOLKSWAGEN. Jediným akcionářem ŠKODA AUTO je společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S. A. se sídlem ve Strassenu ve Velkovévodství lucemburském, která je dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN AG [57].

ŠKODA AUTO má své hlavní sídlo v Mladé Boleslavi (Středočeský kraj), kde se zároveň nachází hlavní výrobní závod společnosti. Další výrobní závody má společnost v Kvasinech (Královéhradecký kraj) a ve Vrchlabí (Královéhradecký kraj). Vozy ŠKODA se vyrábí také mimo území ČR, v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, v Německu, v Alžírsku a prostřednictvím lokálních partnerů pak také na Ukrajině a Kazachstánu [30].

Společnost vlastní stoprocentní podíly v dceřiných společnostech ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o., ŠKODA AUTO India Private Ltd. a ŠKODA AUTO DigiLab s.r.o. Majetkovou účast má také v těchto přidružených společnostech: OOO Volkswagen Group Rus (podíl 16,8 %), ŠKO-ENERGO-FIN s.r.o. (podíl 31,25 %), ŠKO-ENERGO s.r.o. (podíl 44,5 %) a Digiteq Automotive (podíl 49 %) [30].

Správa a řízení ŠKODA AUTO je v rukou sedmičlenného představenstva v čele s předsedou představenstva. Kontrolním orgánem společnosti je osmičlenná dozorčí rada [30].

Produktové portfolio ŠKODA AUTO tvoří sedm typů osobních vozidel, které se vyrábí v několika modifikacích a většina z nich i ve verzi Combi. Velká část modelů prochází neustále modernizací, tak aby odpovídaly současným trendům. Obrázek základní řady produktového portfolia je obsažen v příloze A.

Zaměření svých obchodních aktivit společnost ŠKODA AUTO teritoriálně dělí na čtyři oblasti – střední, východní a západní Evropu, zámoří a Asii. Největší prodejní podíl společnost tradičně získává na automobilovém trhu ve střední Evropě, přičemž ve většině regionů si udržuje stabilní mírně rostoucí prodejní podíly [30]. V tabulce 10 jsou uvedeny procentuální podíly na trhu v jednotlivých regionech, je uveden také podíl celosvětový.

Tabulka 10: Prodejní podíly v % na trzích v jednotlivých regionů

Region	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Střední Evropa	17,0	17,7	18,9	19,1	19,8	20,7	19,0	19,0
Východní Evropa	3,3	3,6	4,2	3,9	4,2	4,6	5,2	5,3
Západní Evropa	2,6	2,8	3,0	3,2	3,4	3,3	3,3	3,3
Zámoří a Asie	1,4	0,6	1,3	1,1	1,3	0,6	0,6	0,6
Svět	2,4	1,4	1,4	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

Rok 2017 byl pro společnost ŠKODA AUTO nejúspěšnějším rokem v její historii, neboť dosáhla rekordních prodejních i finančních výsledků. Celosvětově bylo zákazníkům dodáno

1,2 milionů vozidel značky ŠKODA. Dodávky zákazníkům za rok 2017 podle nejdůležitějších trhů a dosažené výsledky v předchozích letech jsou ukázány v tabulce 11.

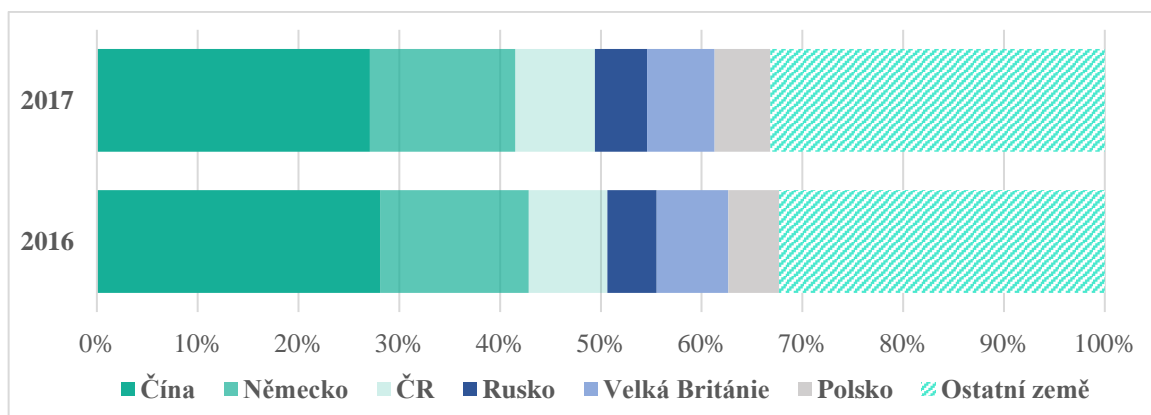
Tabulka 11: Dodávky zákazníkům dle největších trhů

Země	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Čína	180 515	220 089	235 674	226 971	281 412	281 707	317 088	325 009
Německo	113 323	128 011	132 580	136 415	149 538	158 747	165 196	173 302
ČR	58 033	58 202	59 674	60 042	70 200	85 005	88 016	95 017
Rusko	45 577	74 074	99 062	87 456	84 437	55 012	55 386	62 302
Velká Británie	41 632	45 282	53 249	66 029	76 027	74 879	80 325	80 056
Polsko	37 918	38 116	36 307	38 710	46 650	50 039	56 180	66 582
Ostatní	285 602	315 410	322 656	305 127	328 962	350 112	364 286	398 267
Celkem	762 600	879 184	939 202	920 750	1 037 226	1 055 501	1 126 477	1 200 535

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

Pro přehlednost jsou podíly prodejů osobních vozidel dle jednotlivých trhů graficky znázorněn v tabulce 12. Zobrazené údaje jsou za poslední dvě období.

Tabulka 12: Podíly prodejů dle jednotlivých trhů



Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

5.2 Identifikace konkurenčních výrobců na tuzemském trhu

Výrobou osobních vozidel se na území ČR kromě společnosti ŠKODA AUTO zabývají další dva výrobci, jak již bylo v předešlé kapitole zmíněno. Tato část práce bude věnována detailní charakteristice těchto konkurenčních společností.

5.2.1 Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

Výrobní závod v Nošovicích (Moravskoslezský kraj) byl založen v roce 2006 a jeho výstavba proběhla v rekordním čase, od započetí výstavby do zahájení sériové výroby trvala pouze 19 měsíců. Kromě vozidel, vyrábí společnost převodovky, a to nejen pro vlastní potřebu, ale exportuje je i do partnerského závodu KIA v Žilině na Slovensku a do závodu Hyundai Motor Manufacturing Rus v Petrohradě v Rusku.

Společnost HMMC je ovládanou osobou, je stoprocentně vlastněna společností Hyundai Motor Company se sídlem v Soulu v Korejské republice a je prvním výrobním závodem v Evropě. Obchodní závod nemá pobočky mimo území ČR. Organizačně je společnost členěna na několik divizí. Jedná se o divizi výroby, divizi financí, divizi nákupů a vývoje dílů, divizi kvality a divizi administrativy. V čele společnosti je prezident a na řízení společnosti se podílí také vrcholový management, který je sestaven z vedoucích jednotlivých divizí [24].

Produktové portfolio společnosti tvoří tři modely osobních vozidel: Hyundai Tucson, Hyundai ix20 a Hyundai ix30 třetí generace, který se kromě verze hatchback vyrábí také ve verzi kombi a verzi fastback. Od září 2017 společnost vyrábí ještě sportovní verzi hatchbacku ix30 pod názvem Hyundai i30 N. Protože závod v Nošovicích neprovádí vlastní výzkum a vývoj, byly vozy vyvinuty speciálně pro evropský trh v Technickém centru společnosti Hyundai v Rüsselsheimu v Německu [29]. Obrázek produktového portfolia je obsažen v příloze B.

5.2.2 Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o.

Automobilka TPCA byla založena na základě smlouvy o spolupráci mezi japonskou automobilkou Toyota Motor Corporation (dále jen „TMC“) a francouzskou společností Peugeot S. A. Group (dále jen „PSA“). Smlouva mezi oběma společnostmi byla podepsána v lednu 2002 a společný závod TPCA v Kolíně (Středočeský kraj) zahájil výrobu v únoru 2005 [61].

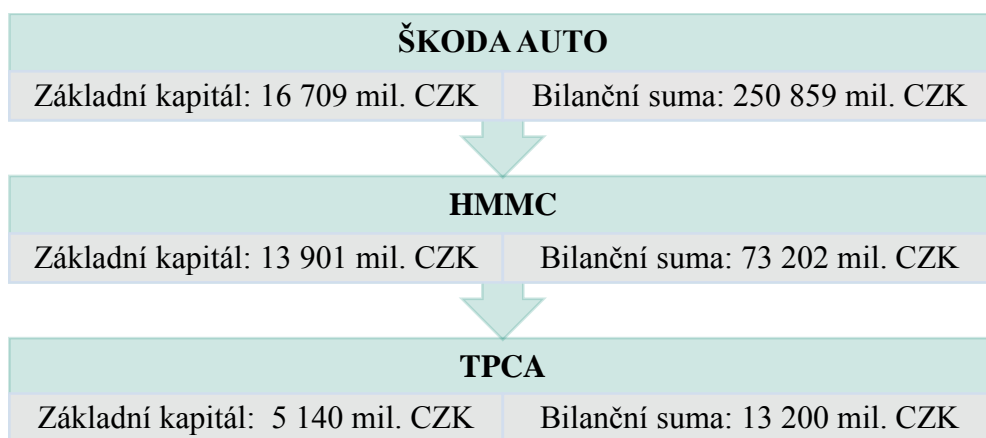
Zakládající společnosti TMC a PSA vložily každá do společnosti TPCA 50 % kapitálu a na rozhodování se podílí stejnou měrou. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada vlastníků. Zásadní rozhodnutí vlastníků jsou projednávána a přijímána na tzv. „Steering committee“, který se koná dvakrát ročně a kde jsou zastoupeni zástupci řídicích orgánů mateřských společností, projektoví manažeři za každou mateřskou společnost a zástupci vedení společnosti TPCA. Operativní rozhodnutí jsou projednávána vedením TPCA, v čele s prezidentem, výkonným viceprezidentem a projektovými manažery mateřských společností.

Společnost nemá žádnou organizační složku v zahraničí [61].

Produkce TPCA je zaměřena na výrobu malých městských vozidel spolupracujících mateřských společností. TPCA vyrábí tři typy vozidel Toyota Aygo, Peugeot 108 a Citroën C1. Produktové portfolio je zobrazeno v příloze C.

5.3 Porovnání objemových dat

Pro lepší představu velikosti výrobních a obchodních aktivit všech tří společností bylo provedeno porovnání některých dat a dosažených výsledků. Na obrázku 25 je porovnávána výše základního kapitálu společností a bilanční sumy dosažené za rok 2017.



Obrázek 21: Výše základního kapitálu a bilanční sumy k 31. 12. 2017

Zdroj: [29][30][32]

Další položkou, která byla porovnávána, je objem výroby automobilových společností. Vyrobený počet vozidel v letech 2010 až 2017 ukazuje tabulka 12. Následující tabulka 13 zobrazuje počet kmenových zaměstnanců společností ve sledovaném období.

Tabulka 13: Objem výroby

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA ⁵	782 819	900 628	944 432	931 969	1 078 386	1 073 494	1 212 356	1 330 318
HMMC	200 135	251 146	303 035	303 460	307 450	342 200	358 400	356 700
TPCA	295 712	270 705	214 915	185 127	203 105	219 054	220 606	199 078

Zdroj: [29][30][32]

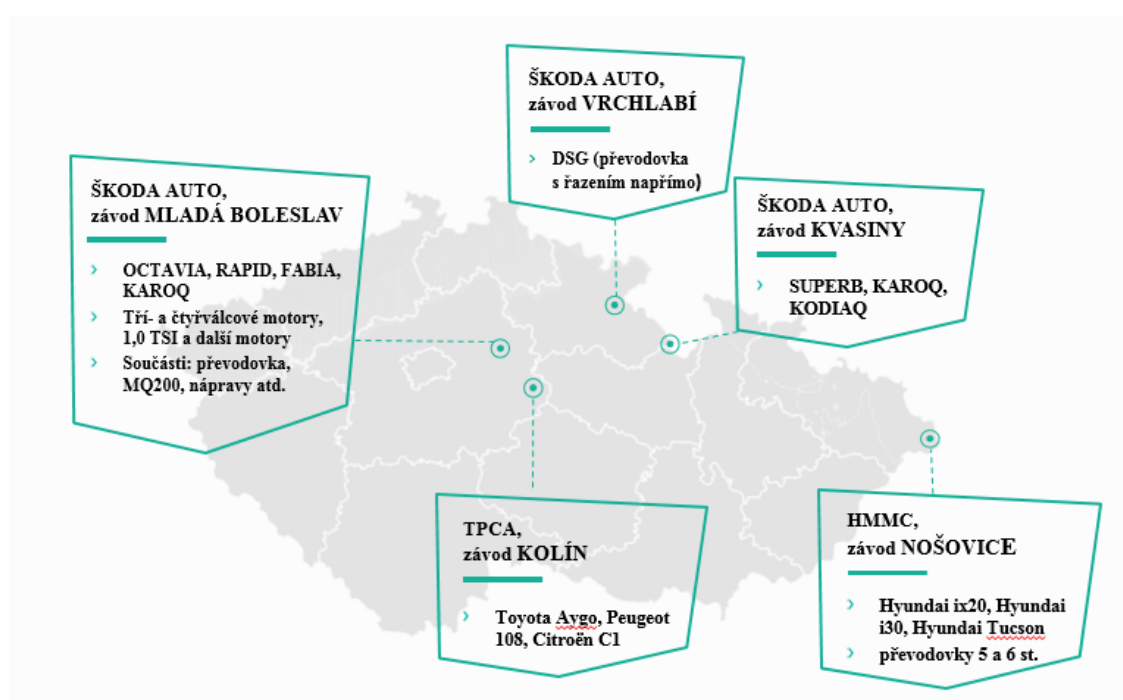
⁵ Do objemu výroby je zahrnuta i výroba mimo území ČR.

Tabulka 14: Vývoj počtu zaměstnanců v časové řadě

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	23 308	24 936	24 788	24 458	24 631	25 452	28 373	31 626
HMMC	2 216	2 538	2 623	2 577	2 550	2 483	2 511	2 563
TPCA	3 142	2 846	2 535	2 188	2 528	2 559	2 307	2 248

Zdroj:[29][30][32]

Poslední srovnávanou veličinou byl počet výrobních závodů a jejich rozmístění na území ČR. Společnost ŠKODA AUTO má v tuzemsku tři výrobní závody, ostatní dvě společnosti pouze po jednom výrobním závodu. Na obrázku 26 je vidět jejich geografické rozmístění.



Obrázek 22: Mapa výrobních závodů v ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle[24][57][61]

6 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ

Následující kapitola je zaměřena na analýzu vnějšího okolí, jejíž cílem je zjištění významných faktorů působících na společnost ŠKODA AUTO zvenku. K provedení analýzy byly využity metody popsané v teoretické části této práce. Pro analýzu makrookolí byla aplikována PEST analýza, jejíž výsledky byly dále zhodnoceny metodou MAP. Mikrookolí společnosti bylo analyzováno pomocí analýzy odvětví a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

6.1 PEST analýza

Trh, na kterém společnosti působí je ovlivňován řadou vnější faktorů. K analýze těchto faktorů byla využita PEST analýza, jejíž jednotlivé části identifikovaly významné vlivy působící na prostředí automobilového trhu.

6.1.1 Politické a legislativní vlivy

Společnost ŠKODA AUTO působí jako tuzemský výrobce na trhu automobilů, ale velkou část své produkce prodává na trzích členských zemí EU, na kterých je deklarován volný pohyb zboží a nejsou žádná platná omezení pro vývoz a dovoz osobních automobilů. Pro společnost jsou tyto skutečnosti z pohledu vývozce pozitivní, ale z pohledu lokálního výrobce představují riziko ve volném dovozu vozidel výrobců z ostatních států EU na tuzemský trh. Další ohrožení tuzemského automobilového trhu představují snahy hlavně asijských automobilek o proniknutí na evropské trhy. Toto riziko je částečně eliminováno bariérami v podobě dovozních cel.

Dalším negativně působícím faktorem jsou legislativní změny týkající se oblasti automobilového průmyslu, ať již se jedná o nové předpisy z hlediska bezpečnosti vozidel, spotřeby pohonných hmot nebo zpřísnující se legislativní podmínky emisních limitů. Každá legislativní změna je většinou provázena určitou technologickou úpravou vyráběných modelových řad a vyžádá si vynaložení nemalých nákladů. Rovněž nemalá investice je ze strany automobilek vynaložena do vývoje nových modelů vozidel a nových komponentů, které dle predikovaného vývoje budou připraveny na případné změny legislativní změny.

Společnost ŠKODA AUTO velkou část své produkce směřuje na evropské trhy, především na trhy zemí EU. Vzhledem k plánovanému odchodu Velké Británie z řad členských zemí EU tzv. „Brexitu“, je nesporné, že tato situace zasáhne i obchodní aktivity společnosti, neboť Velká Británie patří mezi významné trhy, kam společnost exportuje svá vozidla.

ŠKODA AUTO není orientovaná pouze na evropský trh, ale vyrábí a prodává také v oblasti východní Evropy, Asie a zámoří. Společnost musí tudíž sledovat také podmínky světového trhu a musí počítat s jistými politicko-legislativními problémy v souvislosti s nerovnoměrným hospodářským vývojem v jednotlivých zemích nebo regionech, které vzhledem ke složité kvantifikaci nebudou dále posuzovány. Politické a legislativní faktory působí ve stejné míře i na ostatní dvě společnosti, které svými obchodními aktivitami působí jak v tuzemsku, v rámci EU, tak na mimoevropských trzích.

6.1.2 Ekonomické vlivy

Automobilová společnost produkuje na území ČR, ale své obchodní aktivity vyvíjí nejen v tuzemsku, ale také v zahraničí. Jsou tudíž ovlivňovány jak hospodářskými podmínkami tuzemského trhu, ale také podmínkami všech ekonomik, do kterých směřují své vývozy. Jde například o vývoj a stav hospodářství, platnou legislativu nebo důvěryhodnost bankovního systému. Samotná poptávka po produkci automobilových společností je závislá na velikosti poptávky zákazníků. Nákupní chování zákazníků je také silně ovlivněno ekonomickou situací v konkrétní ekonomice, mírou nezaměstnanosti, inflace a z toho vyplývající životní úrovně a nákupních možnostech. Protože společnost ŠKODA AUTO svá vozidla prodává na tuzemském trhu i na zahraničních trzích, bylo vhodné zaměřit se na kvantifikaci ekonomických faktorů v tuzemské ekonomice, ale i v zahraničních zemích s největším podílem vývozu (dle kapitoly 5.1). Tabulka 14 se týká vývoje některých makroekonomických ukazatelů české ekonomiky.

Tabulka 15: Makroekonomické ukazatele české ekonomiky

Rok	HDP		HDP /obyv.		Obecná míra nezaměstnanosti	Inflace	Růst výdajů na konečnou spotřebu	Růst spotřeby domácností
	mil. CZK	Δv %	CZK	Δv %				
2010	3 962 464	-	376 759	-	7,3	1,5	0,9	1,1
2011	4 033 755	1,8	384 289	2,0	6,7	1,9	-0,8	0,3
2012	4 059 912	0,6	386 317	0,5	7,0	3,3	-1,4	-1,3
2013	4 098 128	1,0	389 900	0,9	7,0	1,4	1,1	0,5
2014	4 313 789	5,3	409 870	5,1	6,1	0,4	1,6	1,8
2015	4 595 783	6,5	435 911	6,4	5,0	0,3	3,2	3,8
2016	4 773 240	3,8	451 785	3,6	4,0	0,7	3,4	3,6
2017	5 055 029	5,9	477 361	5,7	2,9	2,5	3,4	4,2

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

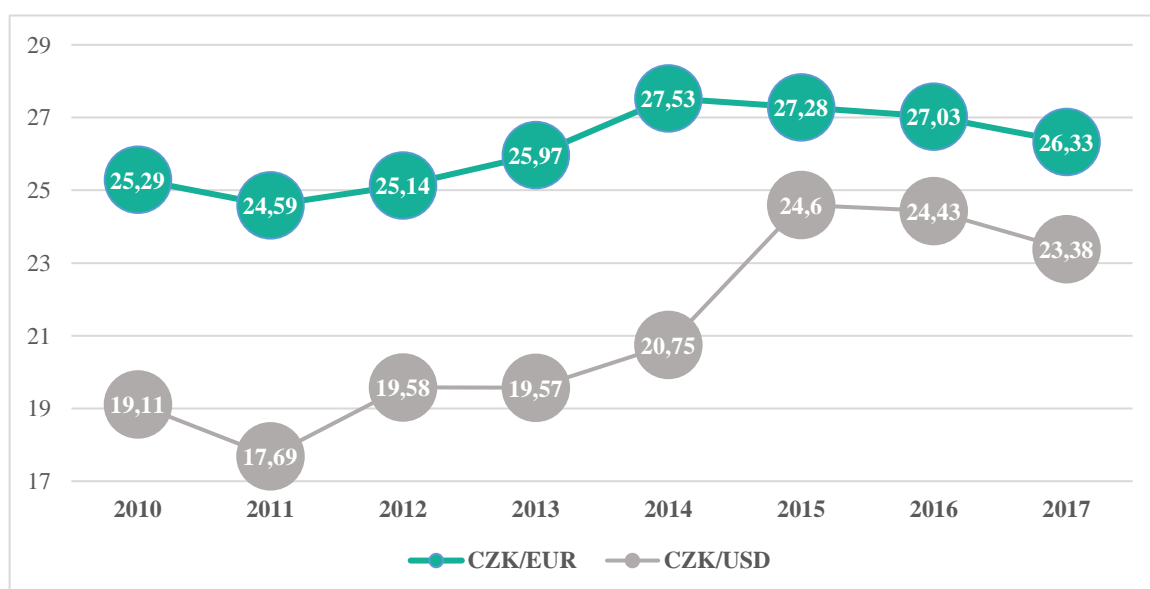
Následující tabulka ukazuje vývoj nominálního HDP v poměru na 1 obyvatele na nejdůležitějších zahraničních trzích. Jednotlivé hodnoty vychází z údajů zveřejněných Mezinárodním měnovým fondem a Světovou bankou a byly převedeny do CZK průměrným ročním měnovým kurzem.

Tabulka 16: HDP na 1 obyvatele ve vybraných ekonomikách

Rok	Německo		Čína		Velká Británie		Rusko		Polsko	
	CZK	Δ v %	CZK	Δ v %	CZK	Δ v %	CZK	Δ v %	CZK	Δ v %
2010	811 809	-	87 151	-	746 055	-	203 999	-	237 726	-
2011	828 683	2,1	99 436	14,1	735 241	-1,4	253 999	24,2	243 441	2,4
2012	862 302	4,1	124 096	24,8	824 592	12,2	302 209	19,3	253 914	4,3
2013	908 950	5,4	138 512	11,6	841 428	2,0	313 259	3,7	267 491	5,3
2014	999 339	9,9	159 433	15,1	974 562	15,8	293 113	-6,4	294 571	10,1
2015	1 017 544	1,8	198 503	24,5	1 093 928	12,2	229 927	-21,6	305 536	3,7
2016	1 037 952	2,0	198 305	0,1	989 298	-9,6	213 983	-6,9	300 033	-1,8
2017	1 042 668	0,5	206 375	4,1	932 083	-5,8	251 174	17,4	321 226	7,1

Zdroj: vlastní zpracování dle [25][65]

Obchodní aktivity společnosti na zahraničních trzích jsou ovlivněny vývojem měnových kurzů vůči CZK. Na obrázku 27 je zobrazen vývoj průměrného kurzu CZK k hlavním obchodovatelným měnám.

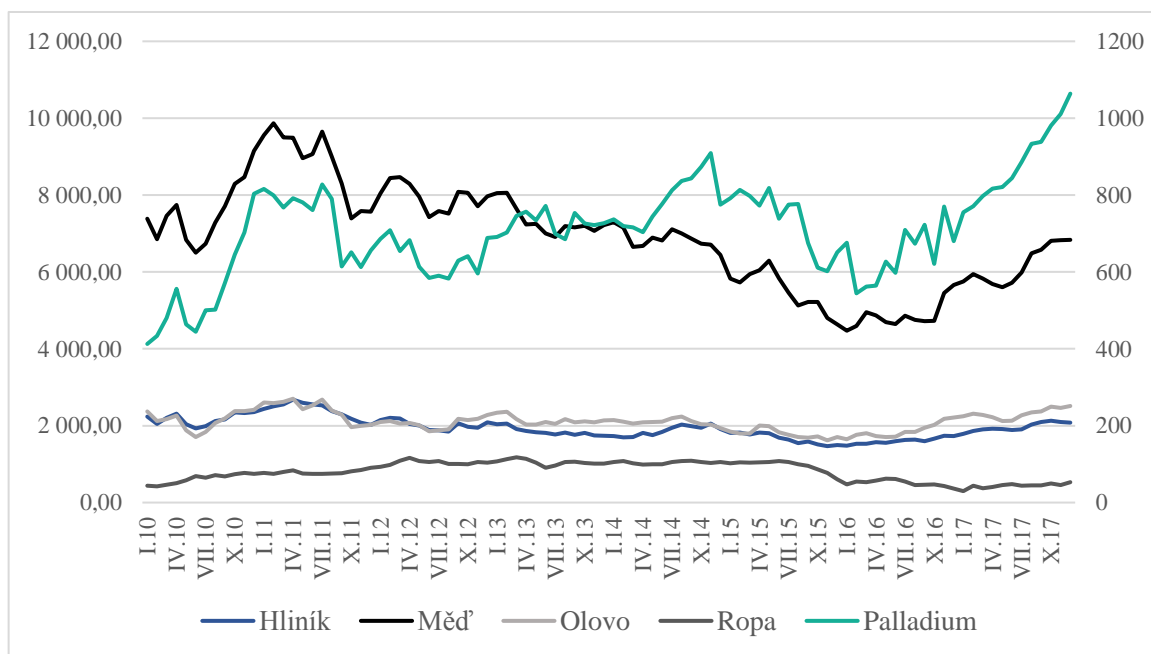


Obrázek 23: Vývoj průměrných měnových kurzů

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

Z grafu je zřejmé, že zatímco kurz CZK vůči EUR byl v posledních letech sledovaného období díky devizovým intervencím ČNB stabilní, průměrný kurz CZK vůči USD v roce 2015 vzrostl na hodnotu 24,60 CZK/USD, a následujících letech zůstal na přibližně stejných hodnotách. Tato skutečnost nebyla z hlediska vývozu do zemí platících USD pro automobilové společnosti příznivá.

Ekonomickým rizikem pro automobilového výrobce je také vývoj tržních cen těchto surovin, které jsou nezbytné pro výrobu automobilů. Jedná se například o hliník, měď, palladium, olovo anebo ropu [30]. Vývoj průměrných měsíčních cen těchto komodit na světových trzích je zobrazuje graf na obrázku 28. Levá osa vykresluje průměrné ceny hliníku, mědi a olova v USD za metrický cent, pravá osa měří průměrné ceny palladia (v USD za trojskou unci) a ceny ropy (v USD za barel). Z grafu lze vyčíst, že průměrné ceny některých komodit jsou po celé sledované období bez větších výkyvů, ale v posledních dvou letech došlo k prudkému zvýšení průměrných cen hlavně mědi a palladia.



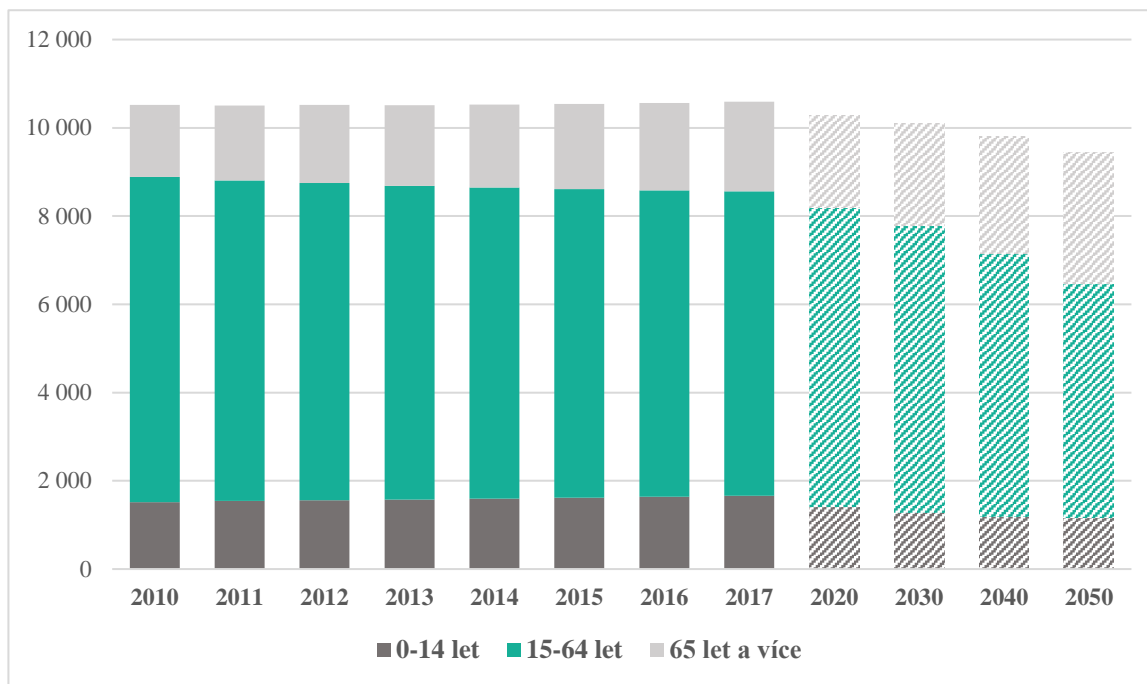
Obrázek 24: Vývoj cen surovin

Zdroj: vlastní zpracování dle [26]

6.1.3 Sociální a demografické vlivy

Sociální a demografické vlivy jsou důležitými faktory, které nepřímo ovlivňují odvětví automobilového průmyslu. Jako zásadní vlivy se jeví především demografický trend vývoje počtu

obyvatel, složení populace z hlediska věkových skupin a s tím související problém stárnutí populace. Počet obyvatel dané země a předpověď budoucího vývoje a je pro výrobce zásadním východiskem pro zjištění počtu potencionálních zákazníků. Obrázek 29 graficky znázorňuje vývoj počtu obyvatel (v tis.) členěný na jednotlivé věkové kategorie s predikcí vývoje do roku 2050. Data jsou čerpána z údajů zveřejněných ČSÚ.



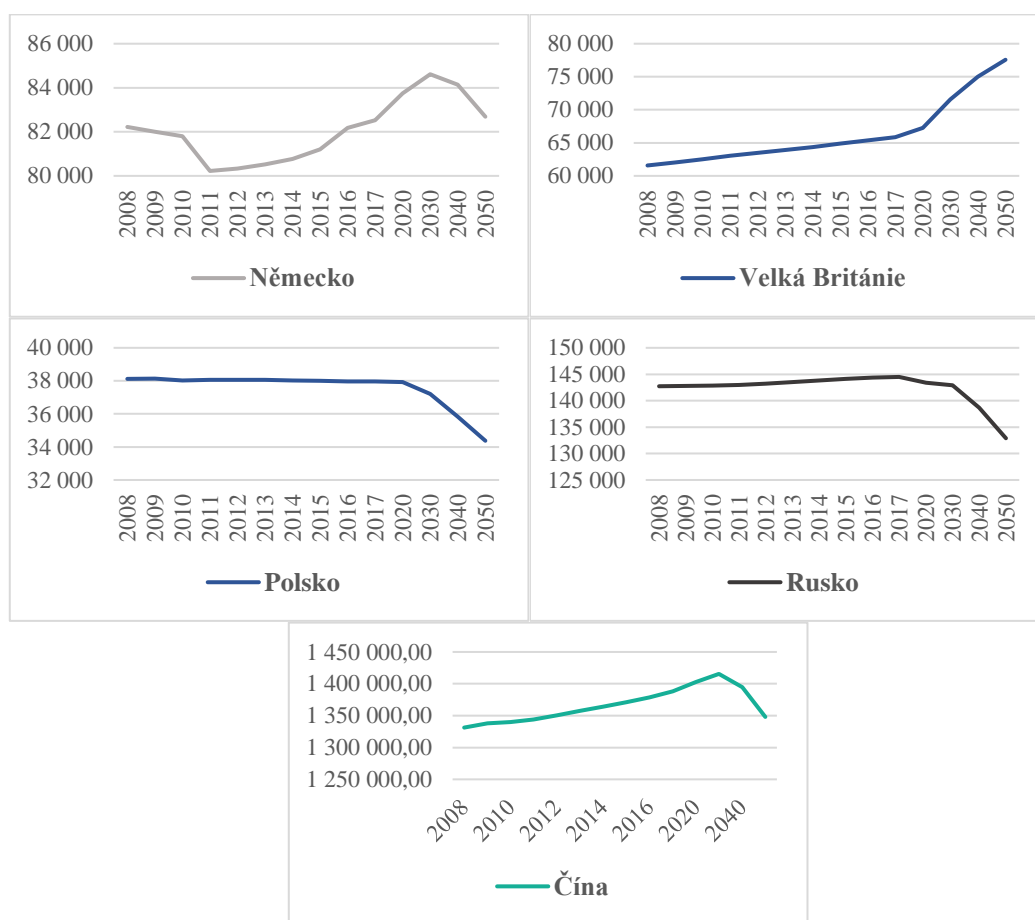
Obrázek 25: Počet obyvatel ČR (v tis.), vývoj populace a predikce vývoje

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Na základě údajů z grafu je možné zaznamenat až do roku 2017 mírný přírůstek obyvatelstva, což je z větší části způsobeno přílivem migrantů. Tento rostoucí trend by se měl dle předpovědi ČSÚ zastavit, a naopak by měl počet obyvatel klesat. Z predikovaných hodnot vyplývá, že minimálně několik desítek následujících let bude docházet ke snižování počtu obyvatel věkových kategorií 0-14 a 15-64, a zároveň ke zvyšování počtu obyvatel starších 65 let. Existuje tedy předpoklad, že se bude snižovat, jak počet narozených dětí, tak obyvatel v produktivním věku a poroste počet obyvatel v důchodovém věku se sníženou životní úrovní, což může ovlivnit celkovou koupěschopnost populace.

Vzhledem k obchodním aktivitám společnosti v zahraničí je vhodné zaměřit se rovněž na vývoj populace v zemích, které mají na vývozu produkce společností největší podíl. Počet obyvatel většiny ze sledovaných zemí má minimálně do roku 2030 rostoucí trend, i když se jedná o přírůstky řádově v procentech, znamená tento nárůst další potencionální zákazníky.

Vývoj počtu obyvatel (v tis.) je znázorněn na obrázku 30.



Obrázek 26: Vývoj počtu obyvatel ve vybraných zemích

Zdroj: vlastní zpracování dle [67]

Významným faktorem, který ovlivňuje velikost poptávky automobilového výrobce je loajalita zákazníků. V automobilovém sektoru je charakterizován velmi silnou konkurencí, a protože zájmem každého automobilového výrobce i prodejce je prodat svou produkci, využívá marketingových nástrojů, aby přesvědčil zákazníka právě pro svůj produkt. Změna nákupního chování zákazníka je tak zásadním tržním rizikem.

Mezi další významné sociální aspekty, které ovlivňují nákupní chování spotřebitelů, patří také tradiční rodinné hodnoty, úroveň vzdělání, kultura, náboženství nebo zvyklosti charakteristické pro danou oblast. Tyto faktory musí mít společnost obzvláště na zřeteli zejména v mimoevropských zemích, do kterých svoji produkci exportuje.

6.1.4 Technologické a ekologické vlivy

Mezi technologické a ekologické vlivy se řadí technické normy zajišťující vyšší bezpečnost vozidel, nebo zpřísňující se emisní normy a další legislativní předpisy. Například vzhledem k působení společnosti v rámci EU, je nutné všechna vyrobená vozidla certifikovat dle směrnice EU 2005/64/ES dle normy, která předepisuje recyklovatelnost vozu z 85 % [30].

Mimo tyto legislativní požadavky mají na automobilový trh vliv sílící požadavky zákazníků a následný tlak ze strany konkurence, na výrobu technicky zdokonalených vozidel s modifikovanými bezpečnostními prvky, nízkou spotřebou paliva nebo na alternativní pohony, se zlepšenou konstrukcí i se zcela novými prvky, které budou přispívat ke zvýšení pohodlí, komfortu a bezpečnosti jízdy. Jedná se o mnoho aspektů, které jsou obtížně kvantifikovatelné, a proto nebudou dále rozebírány.

6.1.5 Zhodnocení PEST analýzy

Provedená PEST analýza prověřila faktory ovlivňující automobilový trh a pro společnost vymežila několik možných hrozeb a příležitostí. Jednu z příležitostí spatřuji v možnosti zvýšení tržeb díky příznivému vývoji ekonomické situace v ČR, dále pak v souvislosti s populačním růstem na některých zahraničních trzích. Mezi další příležitosti řadím možné inovace modelů vozidel, které mají potenciál přinést společností konkurenční výhodu.

Oproti tomu jsou pro společnost hrozbou zpřísňující se normy a legislativa ze strany EU, ale také změny v požadavcích tuzemských i zahraničních zákazníků. Také zpomalující se ekonomika států na jejichž trhy ŠKODA AUTO své produkty vyváží je identifikována jako hrozba. Ohrožení lze spatřovat také ve zvyšujících se cenách některých základních surovin potřebných pro výrobu automobilů. V neposlední řadě vidím hrozbu v budoucnosti ve snížení koupěschopnosti obyvatelstva, vzhledem k predikci poklesu počtu obyvatel v produktivním věku.

6.2 Metoda MAP

Metoda MAP byla využita k detailnímu posouzení a zhodnocení výsledků PEST analýzy. Identifikované faktory byly dále zkoumány z hlediska jejich současného a budoucího vývoje, a byly subjektivně ohodnoceny vahou jejich naléhavosti. Váhy byly stanoveny v intervalu 1-5, přičemž malá naléhavost byla značena vahou 1 a velká vahou 5. Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé faktory uspořádány do tabulky 17.

Tabulka 17: Metoda MAP

Popis faktorů		Hrozba (-) / Příležitost (+)	Váha
Identifikovaný faktor:	Jednotný trh v rámci EU pro vývoz	+	5
Analýza současného vývoje:	Trh bez vnitřních hranic, volný pohyb zboží v rámci vývozu do ostatních zemí, neexistence bariér vývozu – pro společnost přívětivé podmínky.		
Predikce budoucího vývoje:	Lze předpokládat zachování nastavených podmínek, které jsou zakotveny v Maastrichtské smlouvě o založení EU. Plánovaný odchod Velké Británie z EU bude znamenat změnu teritoriální rozlohy trhu EU*).		
Identifikovaný faktor:	Jednotný trh v rámci EU pro dovoz	-	3
Analýza současného vývoje:	V rámci jednotného trhu EU nejsou žádné překážky dovozu vozidel do tuzemska, což ohrožuje tržní pozici společnosti na tuzemském trhu		
Predikce budoucího vývoje:	*)		
Identifikovaný faktor:	Expanze asijských automobilek	-	2
Analýza současného vývoje:	V ČR je bariérou pro dovoz produkce asijských automobilek dovozní cla a přísné legislativní předpisy, týkající se homologace vozidel.		
Predikce budoucího vývoje:	Může se očekávat, že bariéry dovozu budou přetrvávat i v následujících letech, ale přesto byl faktor označen jako hrozba.		
Identifikovaný faktor:	Nové právní a legislativní předpisy, technologické normy týkající se osobních vozidel a změny ve stávajících předpisech	-	4
Analýza současného vývoje:	Každoročně jsou schvalovány nové předpisy a zákony, nebo jejich úpravy, které představují pro výrobce nárůst nákladů v souvislosti s technologickými úpravami modelů vozidel, znamenají zvýšenou administrativu.		
Predikce budoucího vývoje:	Lze předpokládat, že nových zákonů a předpisů bude v budoucnu přibývat, a bude to znamenat vynaložení dodatečných nákladů na technický vývoj.		
Identifikovaný faktor:	Politická situace v zahraničí	-	3
Analýza současného vývoje:	V současnosti je politická situace na zahraničních trzích složitá, přetrvávají sankce v některých regionech, vznikají geopolitické konflikty jako celní spor mezi USA a Čínou. Je nejasná situace okolo plánovaného odchodu Velké Británie z EU, tzv. brexitu.		
Predikce budoucího vývoje:	Je složité předvídat budoucí vývoj politické situace na zahraničních trzích, protože tato je ovlivněna mnoha aspekty. Ohledně odchodu Velké Británie z EU se předpokládá, že brexit bude mít negativní vliv na export. Z těchto důvodů je faktor hodnocen jako hrozba.		

Identifikovaný faktor:	Hospodářská situace v ČR	+	4
Analýza současného vývoje:	Dochází k růstu HDP, snižování míry nezaměstnanosti, nízká inflace, růst spotřeby domácností.		
Predikce budoucího vývoje:	Dle makroekonomické predikce Ministerstva financí ČR[42] situace bude příznivá minimálně ještě další dva roky. Důsledkem toho může dojít ke zvýšení poptávky po osobních vozidlech, díky tomu, že lidé budou moci více utrácet.		
Identifikovaný faktor:	Hospodářská situace v zemích s největším podílem na vývozu vozidel	-	2
Analýza současného vývoje:	V zemích, které jsou největším vývozním partnerem růste HDP, kromě Velké Británie. Ekonomika EU dosáhla v 2017 vysokého tempa [42].		
Predikce budoucího vývoje:	Dle predikce vývoje světové ekonomiky se očekávalo zpomalení světové ekonomiky, i když v následujícím roce se ještě v některých zemích předpokládá mírný růst [18]. Přesto je tento faktor hodnocen jako hrozba.		
Identifikovaný faktor:	Hospodářská situace v Číně	-	3
Analýza současného vývoje:	Hospodářská výsledky čínské ekonomiky za poslední období byly dobré [42]. Čína se však potýká se stárnutím populace, ubývá práceschopného obyvatelstva, a to následkem kdysi zavedené politiky jednoho dítěte. Demografické stárnutí je také příčinou zdražování tamní pracovní síly.		
Predikce budoucího vývoje:	Dá se předpokládat, vzhledem k uvedených faktorů výše, že růst čínské ekonomiky bude nadále výrazně zpomalovat. Protože Čína je největším obchodním partnerem, je tento faktor hodnocen jako hrozba.		
Identifikovaný faktor:	Vývoj měnového kurzu	-	4
Analýza současného vývoje:	Sledované měnové kurzy vykazují stabilní vývoj, ze strany ČNB byly ukončeny devizové intervence.		
Predikce budoucího vývoje:	Očekává se posílení CZK vůči EUR, což z hlediska vývozu není příznivé, faktor je hodnocen jako hrozba.		
Identifikovaný faktor:	Ceny základních komodit (posuzováno z hlediska vybraných komodit)	-	4
Analýza současného vývoje:	Průměrné ceny ropy jsou stabilní. U dalších surovin roste prudce cena hlavně mědi a palladia.		
Predikce budoucího vývoje:	Předpokládá se, že průměrná cena ropy poroste, u průměrných cen dalších surovin, hliníku, mědi nebo palladia se predikuje také její růst [18]. To zvýší náklady na nákup materiálu pro výrobu, sníží ziskovost produktu nebo zvýší cenu vozů, čímž by mohlo dojít k poklesu poptávky.		
Identifikovaný faktor:	Počet obyvatel ČR	-	1
Analýza současného vývoje:	Počet obyvatel ČR dosud mírně rostl.		
Predikce budoucího vývoje:	Počet obyvatel by se měl snižovat, v důsledku stárnutí populace se čeká snížení poměru práceschopného obyvatelstva, což by mohlo ovlivnit velikost poptávky po nových vozech.		

Identifikovaný faktor:	Vývoj populace v zemích s největším podílem vývozu	+	2
Analýza současného vývoje:	Počet obyvatel sledovaných zemí vykazuje do současné doby většinou růst.		
Predikce budoucího vývoje:	Podle očekávání by měl počet obyvatel ve sledovaných zemích mírně zvyšovat, což hodnotím jako příležitost k získání dalších zákazníků.		
Identifikovaný faktor:	Nákupní chování zákazníků	-	4
Analýza současného vývoje:	V poslední době se zvyšuje zájem o SUV vozidla, zatímco o malá vozidla zájem klesá.		
Predikce budoucího vývoje:	Není možné odhadnout přesně směřování budoucí poptávky zákazníků. Automobilky například předpokládají zájem zákazníků o e-vozidla, ale až budoucí prodeje potvrdí tuto hypotézu. Z tohoto důvodu hodnotím faktor jako hrozbu.		
Identifikovaný faktor:	Tlak na inovace	+	5
Analýza současného vývoje:	Automobilový průmysl se dynamicky vyvíjí, jsou stále větší požadavky na využití alternativních paliv a jiná technická a technologická zdokonalení, a to v souvislosti s legislativními předpisy nebo požadavky zákazníků.		
Predikce budoucího vývoje:	Budoucnost automobilového průmyslu je v digitální transformaci, v nových řešeních mobility, v elektromobilitě a digitalizaci. Včasná reakce na nové výzvy, nabídka inovovaných vozidel s umělou inteligencí nebo alternativním palivem může zvýšit počet nových zákazníků a může představovat budoucí konkurenční výhodu.		

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda MAP s ohodnocením jednotlivých faktorů vahou naléhavosti pomohla identifikovat největší hrozby a příležitosti pro společnost. Z rozboru vyplynula nejvýznamnější rizika v podobě nových legislativních předpisů vyžadujících zvýšené náklady na výzkum a vývoje, dále pak ve zhoršení hospodářské situace v Číně, v zemi, která je největším vývozním partnerem. Další zásadní ohrožení plyne ze zvyšujících se cen základních surovin a z vývoje měnových kurzů. Analýza ale poukázala i na důležité příležitosti jako na stále příznivou hospodářskou situaci v tuzemsku a v některých zahraničních zemích, volný pohyb zboží v rámci EU a v neposlední řadě na využití inovace ke získání konkurenční výhody.

6.3 Analýza odvětví

Ke zjištění situace a k popsání typických rysů automobilového odvětví byla využita analýza odvětví, která byla úzce zaměřena na segment výroby osobních vozidel. Produkce tohoto segmentu automobilového průmyslu je charakteristická tím, že využívá moderní metody řízení,

a to především proto, že se neustále stupňují požadavky na vysokou kvalitu a bezpečnost osobních vozidel a v celém odvětví je tak vytvářen velký konkurenční tlak. Za účelem lepší obrany proti tlaku ze strany konkurence dochází ke spojování některých automobilových výrobců nebo alespoň k jejich spolupráci na vývoji inovovaných výrobků. Fúze i spolupráce se v tomto segmentu objevují velmi často. Výrobci spolupracují na jednotlivých vozidlech, na vývoji celého portfolia vozidel, nebo jen na určitých komponentech. Obvyklá je i situace, kdy jeden výrobce vlastní minoritní podíl na společnosti druhého výrobce.

Produkce v odvětví je diferencovaná, jednotlivé produkty se liší designem i technickými parametry. Z pohledu zákonného členění v příloze č. 2 vyhlášky 341/2014 Sb., o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích jsou osobní vozidla zařazena do kategorie M (motorová vozidla s nejméně čtyřmi koly a využitím pro dopravu osob) a do podkategorie M1 (vozidla s nejvýše osmi místy k přepravě osob nebo víceúčelová vozidla) [9]. Z hlediska obchodu jsou osobní vozidla členěna do obchodních tříd. Toto třídění se neřídí žádným předpisem, do obchodní třídy jsou vozidla řazena dle technické specifikace, kdy se uvažuje rozměr a délka vozidla, motorizace nebo rozvor náprav. Je akceptováno zatřídění určené výrobcem ve spolupráci s organizacemi analyzujícími trh. Analýzu tuzemského automobilového trhu provádí Svaz dovozců automobilů (dále jen „SDA“), dle kterého jsou vozidla zařazena do obchodní třídy mini, malé, nižší střední, střední, vyšší střední, luxusní, sportovní a SUV [54].

Sktruktura zákazníků je obtížně identifikovatelná, neboť prvotními odběrateli produktů výrobců osobních vozidel jsou převážně autorizovaní dealeři. Obecně je možné typického zákazníka definovat jako fyzickou osobu starší 18 let, nebo ve věkové hranici dané zákonným předpisem konkrétní země, která vlastní řidičské oprávnění skupiny B.

Výroba osobních vozidel je technologicky náročným odvětvím, které vyžaduje nejen vlastnictví určitého know-how, ale také nemalé investice do výzkumu, vývoje a do infrastruktury. Neboť zvyšující se tlak globalizace přináší do tohoto segmentu automobilového odvětví vysoké tempo technického rozvoje, potřebu neustálých inovací a zkracující se dobu životního cyklu vyráběných produktů. Modely vozidel, jsou často nahrazovány inovovaným modelem již v době, kdy ještě nejsou na vrcholu svého životního cyklu.

Tento segment automobilového průmyslu dosahuje nejlepších výsledků v období ekonomické prosperity a je pro něj charakteristické vykazování vysoké přidané hodnoty, ale na druhou stranu má vysoký podíl fixních nákladů [45].

Technologická náročnost výroby, vysoký stupeň automatizace a robotizace předpokládá vysoce kvalifikované zaměstnanecké portfolio.

▪ **Zhodnocení analýzy odvětví**

Analýzou odvětví byly identifikovány následující skutečnosti. Výroba osobních vozidel je segmentem automobilového průmyslu, který je technologicky náročný, vyžaduje obrovské investice nejen do výrobních prostředků, ale také do výzkumu a vývoje inovace produktů. Konkurence v odvětví je velmi velká, proto se někteří výrobci spojují do větších celků nebo za účelem snížení nákladů mezi sebou spolupracují. Segment je tzv. cyklickým odvětvím, neboť jeho výsledky jsou nejlepší v období ekonomického růstu. Produkty segmentu vykazují odlišnosti, dle kterých jsou zařazeny do jednotlivých obchodních tříd.

6.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je využit pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti ŠKODA AUTO v rámci tuzemského automobilového trhu. Pomocí modelu bylo posuzováno pět klíčových vlivů, které přímo i nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost společnosti. Byla analyzována konkurence uvnitř segmentu, možnost ohrožení novými konkurenty, význam substitutů a síla vlivu zákazníků i dodavatelů.

6.4.1 Hrozba přímé konkurence v segmentu

ŠKODA AUTO působí v odvětví, které nemá monopolní charakter. Výrobou osobních automobilů se na našem území zabývají ještě další dvě společnosti, které dosahují nemalého tržního podílu a které byly detailně představeny v kapitole 5.2. Jedná se o společnosti HMMC Nošovice a TPCA Kolín. Zatímco společnost HMMC vyrábí především modely vyšší střední třídy a SUV, kolínská TPCA se zaměřuje na malá městská auta s nízkou spotřebou a emisemi, přičemž většinu své produkce vyváží na evropské trhy, a tudíž nepředstavuje pro společnost ŠKODA velkou hrozbu. To stejné však nelze říct o automobilce HMMC, která si dle počtu prodeje v tuzemsku upevňuje svůj tržní podíl. Další konkurence na tuzemském automobilovém trhu je představována prodejci osobních vozidel ostatních světových automobilových značek.

ŠKODA AUTO vyrábí osm modelů osobních vozidel a tyto jsou pro prodej zařazeny do šesti obchodních tříd. Přehled přiřazení jednotlivých modelů do příslušných obchodních tříd je uveden v tabulce 18.

Tabulka 18: Přehled obchodních tříd portfolia vozidel ŠKODA

Obchodní třída	Model vozidla
Mini	ŠKODA CITIGO
Malé	ŠKODA FABIA
Nižší střední	ŠKODA RAPID
Střední	ŠKODA OCTAVIA
Vyšší střední	ŠKODA SUPERB
SUV	ŠKODA YETI, ŠKODA KODIAQ, ŠKODA KAROQ

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

Počet prodaných osobních vozidel na tuzemském trhu každoročně stoupá, to dokládá tabulka 19, která uvádí počet prodaných vozidel v ČR dle obchodních tříd. Tyto údaje vychází z počtu registrovaných nových vozidel, který zveřejňuje SDA. V tabulce jsou uvedeny údaje od roku 2010 do roku 2017, které byly aktuálně doplněny výsledky za rok 2018. Z těchto údajů vyplývá, že zatímco v roce 2010 bylo na tuzemském trhu prodáno 169 tisíc osobních vozidel, tak v roce 2018 to bylo již 261 tisíc vozidel, tedy navýšení prodeje o 54,5 %. Porovnáním jednotlivých roků je zřejmé, že došlo také ke změně ve struktuře prodaných vozidel, neboť v roce 2010 měly největší podíl na celkovém prodeji malá vozidla, ale od roku 2016 to byla vozidla SUV.

Tabulka 19: Prodej nových vozidel v tuzemsku

Rok	Počet prodaných vozů celkem	Obchodní třída				
		Mini	Malé	Nižší střední	Vyšší střední	SUV
2010	169 236	5 881	44 421	32 318	6 574	19 289
2011	173 282	4 118	44 939	32 887	7 499	22 421
2012	174 009	7 118	42 217	28 458	7 673	25 820
2013	164 736	5 721	31 181	40 433	6 603	25 103
2014	192 314	6 666	34 398	50 651	6 975	32 476
2015	230 857	7 479	46 905	51 308	8 850	43 962
2016	259 693	6 795	50 929	54 259	14 630	52 302
2017	271 595	6 553	47 754	56 431	13 490	66 014
2018	261 437	6 965	43 202	52 626	10 437	77 053

Zdroj: vlastní zpracování dle [55]

Produktová nabídka společnosti ŠKODA AUTO, jak již bylo uvedeno, zahrnuje osobní vozidla šesti obchodních tříd. Následující část identifikuje konkurenty produktů společnosti v jednotlivých obchodních třídách.

Srovnávány byly data za poslední dva roky sledovaného období, tedy rok 2016 a 2017, doplněné aktuálně o rok 2018.

▪ **Mini vozy**

Společnost nabízí v obchodní třídě mini vozy osobní automobil ŠKODA CITIGO, který prodává od října 2011. Jedná se o oblíbený vůz ve své třídě, což dokazuje i to, že objemy jeho prodeje v tuzemsku představují v posledních letech většinový podíl z celkového prodeje mini vozidel. V roce 2018 bylo prodáno 2 770 kusů vozidel CITIGO (2017 – 2 953 kusů, 2016 – 3 180 kusů), což představovalo 39,8% podíl z prodeje mini vozidel. Jeho největším konkurentem je osobní vozidlo Hyundai i10, s tržním podílem 20,7 % při prodeji 1 442 kusů vozidel (2017 – 1 491 vozidel / 22,8% tržní podíl; 2016 – 1 488 vozidel / 21,9% tržní podíl). Ostatní značky v této třídě nedosahují na tuzemském trhu významných prodejních podílů. V této obchodní třídě jsou také zařazena všechna vyráběná vozidla dalšího tuzemského výrobce společnosti TPCA Kolín, která v tuzemsku prodává jen okrajově. Prodeje všech jeho vozidel nepřesahují ve sledovaných letech 10 % tržního podílu v této obchodní třídě [55].

▪ **Malé vozy**

Ve třídě malých vozů nabízí společnost osobní vozidlo ŠKODA FABIA. Tento zástupce škodováckého portfolia prošel řadou změn a v současnosti je nabídkou 4. generace tohoto vozu. Prodeje vozidla dlouhodobě dosahují vysokého tržního podílu, v roce 2018 bylo prodáno 21 053 vozidel, což znamenalo 48,7 % podíl na trhu ve své třídě (2017 – 21 260 vozidel / 44,5% tržní podíl; 2016 – 21 730 vozidel / 42,7% tržní podíl). Modely konkurenčních značek nebyly zdaleka tak úspěšné a dosahovaly menším tržním podílům. Jedním z konkurentů v obchodní třídě je i vozidlo Hyundai i20 nošovické společnosti HMMC, jeho podíl na celkovém prodeji malých vozů byl v roce 2018 pouze 4,5 %. Mezi další konkurenty lze zařadit vozidla Ford Fiesta, Dacia Sandero, Volkswagen Polo nebo Seat Ibiza [55].

▪ **Nižší střední třída**

Zatímco v předchozích dvou obchodních třídách zaujímal vozidla mladoboleslavské společnosti ŠKODA AUTO významná místa na trhu, ve třídě nižších středních vozů společnost nedominuje. Produktové portfolio v této třídě zastupuje vozidlo ŠKODA RAPID, které sice má dlouhodobě největší prodejní podíl na trhu, ale tento podíl byl v roce 2018 pouze 27,2 % s prodejem 14 353 vozidel (2017 – 12 407 vozidel / 22,0% tržní podíl; 2016 – 11 359 vozidel / 20,9% tržní podíl). Příznivé pro společnost je to, že prodejní podíl měl rostoucí trend. Největším konkurentem ve třídě je vozidlo tuzemského výrobce HMMC Hyundai i30. Toto vozidlo dosahuje

každoročně významného tržního podílu. V roce 2018 bylo prodáno 7 455 vozidel, přičemž vozidlo mělo druhé nejlepší prodejní výsledky v obchodní třídě a získalo 14,2% podíl na trhu (2017 – 7 441 vozidel / 13,2% tržní podíl; 2016 – 7 900 vozidel / 14,6% tržní podíl). Mezi další významné konkurenty patří osobní vozy Volkswagen GOLF, Ford FOCUS, Kia CEE'D nebo Seat LEON [55].

▪ **Střední třída**

Ve střední třídě společnost ŠKODA AUTO reprezentuje vozidlo ŠKODA OCTAVIA, které je dlouhodobě nejoblíbenějším a zároveň nejvíce prodávaným modelem společnosti. Vozidlo tradičně získává většinový podíl na trhu ve své třídě. V roce 2018 se počet prodaných vozidel oproti předešlému období mírně snížil, prodalo 25 834 kusů, ale přesto to představovalo 75,4% podíl na trhu (2017 – 27 051 vozidel / 70,2% tržní podíl; 2016 – 28 406 vozidel / 67,3% tržní podíl). Dá se říci, že ŠKODA OCTAVIA nemá ve své třídě na tuzemském trhu konkurenci. Jediným konkurentem je vozidlo Volkswagen PASSAT, které stabilně dosahuje 10 % tržního podílu. Modely ostatních značek nemají výrazný tržní podíl [55].

▪ **Vyšší střední třída**

Zástupcem škodováckého portfolia ve vyšší střední třídě je vozidlo ŠKODA SUPERB. Jedná se o luxusní limuzínu, která se vyrábí od roku 2001. Vozidlo získalo v roce 2016 vítězství v anketě „Auto roku“. Ve vyšší střední třídě dosahuje tradičně velmi významného tržního podílu a je druhým nejúspěšnějším modelem mladoboleslavského výrobce. V roce 2018 společnost prodala na českém trhu 6 760 kusů vozidel ŠKODA SUPERB, čímž získala 64,8% tržní podíl (2017 – 8 737 vozidel / 64,8% tržní podíl; 2016 – 11 100 vozidel / 75,87 %). Mezi konkurenční modely ostatních značek patří v posledních letech vozidlo BMW 5 s prodejním podílem v roce 2018 ve výši 11,32 % (2017 – 10,39% tržní podíl; 2016 – 7,63% tržní podíl) nebo vozidlo Mercedes Benz E s 12,16% podílem na trhu v roce 2018 (2017 – 13,63% tržní podíl; 2016 – 6,69% tržní podíl) [55].

▪ **Vozy SUV**

Ve třídě SUV nabízí společnost tři osobní vozidla, ŠKODA YETI, ŠKODA KODIAQ a ŠKODA KAROQ. Poslední dva vozy jsou novinkami v produktovém portfoliu společnosti. ŠKODA KODIAQ je první velké SUV, které mělo premiéru v roce 2016. ŠKODA KAROQ byl uveden do prodeje jako kompaktní SUV v roce 2017 [30]. Žádný z těchto modelů nedosáhl ve třídě SUV převažujících prodejních výsledků, ale přesto měl v každém roce vždy jeden z nich největší tržní podíl. V roce 2016 mělo největší prodejní podíl na trhu vozidlo ŠKODA

YETI a to 10,54 %. V roce 2017 dosáhl největšího tržního podílu ŠKODA KODIAQ (5 252 vozidel / 7,96 %), úspěšný byl opět i ŠKODA YETI s 6,15 % prodejním podílem a prodanými 4 058 vozidly. Rok 2018 byl úspěšný hlavně pro nové vozidlo ŠKODA KAROQ, jehož prodeje raketově vzrostly a dosáhly největšího podílu ve třídě SUV, bylo prodáno 6 548 vozidel, což znamenalo 12,63% podíl. Ani ŠKODA KODIAQ nezůstal pozadu a zákazníkům na českém trhu bylo prodáno 6 227 vozidel, a to představovalo prodejní podíl 12,01 %.

Mezi konkurenci rovněž s významným podílem na trhu patří vozidlo společnosti HMMC Hyundai TUCSON, jehož prodejní výsledky byly těsně za dosaženými prodeji vozidel ŠKODA AUTO. V roce 2018 bylo na tuzemském trhu prodáno 3 424 vozidel Hyundai TUCSON a celkovém prodeji se vozidlo podílelo 6,6 % (2017 – 3 816 vozidel / 5,78% tržní podíl; 2016 – 3 383 vozidel / 6,47% tržní podíl). Za další neméně významné konkurenty je považováno vozidlo Dacia Duster, Nissan QASHQAI, Volkswagen TIGUAN nebo Renault CAPTUR [55].

6.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Na tuzemském trhu působí v současnosti mimo hlavních výrobců osobních vozidel i několik dalších výrobců, kteří však nedosahují významného tržního podílu. Vstoupit na trh výrobců automobilů jako zcela nový výrobce není vůbec jednoduché. Existují velké bariéry vstupu do odvětví, které jsou především finančního charakteru. Aby mohl úplně nový výrobce začít s výrobou osobních vozidel musí nejprve vyvinout konkurenceschopný automobil, získat potřebnou homologaci vozidla, postavit nový závod, vybavit ho moderní technologií a zaměstnat potřebný počet výrobních i řídicích pracovníků. To vše vyžaduje obrovskou počáteční investici. Další nemalá investice musí být vynaložena na marketingové aktivity k podpoře prodeje nového produktu. Všechny tyto aktivity jsou pro potenciálního nového konkurenta natolik časově i finančně náročné, že je velmi nepravděpodobné, že by takový konkurent ohrozil desítky let fungující společnost.

Jako možné nové konkurenční ohrožení mohou být vnímány nové asijské automobilky se svými vozy, které jsou známé svou vynalézavostí a dravostí a dá se předpokládat, že se v budoucnu budou snažit prorazit na evropský trh a je možné, že své aktivity namíří i na český trh s osobními vozidly. Dá se očekávat, že vozidla asijských automobilek by byla levnější, tudíž zákazník, pro kterého je hlavním kritériem při výběru vozidla cena, může být touto nabídkou ovlivněn.

6.4.3 Hrozba substitutů

Za substituty osobních automobilů jsou obecně považovány veškeré prostředky hromadné dopravy, jako jsou autobusy, tramvaje a trolejbusy, vlaky, lodě nebo letadla. Mezi substituty patří také motorové a nemotorové prostředky přepravy jako jsou motocykly nebo jízdní kola. Tyto prostředky však většinou slouží k přepravě na kratší vzdálenosti. Kromě těchto klasických typů dopravních prostředků spadají do oblasti substitutů také služby, které zajišťují přepravu, ať již tradiční taxislužba nebo jí podobná služba jako například Uber⁶. Trendem poslední doby je také tzv. carshering, sdílení vozidel nebo spolujízda. Spolujízda funguje na předchozí domluvě s řidičem vozidla na společné jízdě nebo na společném pravidelném dojíždění například do zaměstnání, kdy se spolucestující dělí o náklady vynaložené na cestu. Spolujízdu je možné domluvit osobně, nebo existují i aplikace na internetu, které organizují spolujízdy. V případě carsheringu jde o využití zapůjčeného vozu. Jsou rozlišovány dva základní druhy této služby. Prvním druhem je carshering sdílený mezi jednotlivými uživateli, druhým způsobem je tzv. free-floating carshering, kdy sdílené vozy má ve vlastnictví právnická osoba. Vozidla jsou v tom případě rozmístěna v určité oblasti na stanovených místech a odtud jsou k dispozici k zapůjčení [58].

Automobily byly do současné doby pro mnoho lidí nezbytným dopravním prostředkem, který jim umožňoval pohodlnou přepravu a jehož vlastnictví mělo z velké části i psychologický efekt, který prezentoval úspěch a prosperitu majitele vozidla. V poslední době stále více lidí přestává osobní automobil vnímat jen jako prezentaci svého společenského postavení a u mnohých z nich začíná převládat praktický pohled, který zohledňuje náklady spojené s vlastním vozidlem, nebo s četností jeho užívání [58]. Dá se předpokládat, že využívání carsheringu a spolujízdy se v příštích letech mnohonásobně zvýší. Tato situace by pak mohla vést k zesílení hrozby substitutů a k snížení prodeje osobních automobilů na tuzemském trhu i celosvětově.

6.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro automobilový průmysl je typická úzká spolupráce mezi výrobcí osobních vozidel a jejich dodavateli. Je obvyklé, že na dodávání potřebného materiálu, dílů a komponent k výrobě

⁶ Uber je služba, která zprostředkovává cestujícím přepravu osobním automobilem a využívá mobilní aplikaci namísto klasického dispečinku. Požadavek na jízdu je zadáván přes chytrý telefon a následně je předáván řidičům zapojeným do sítě Uber, kteří používají svá vlastní vozidla.

osobních vozidel se mnohdy podílí více než tisíc dodavatelských firem, ať již tuzemských nebo zahraničních.

Společnost ŠKODA AUTO v roce 2018 odebírala výrobní materiál od 1 650 dodavatelů z celého světa a na nákup vynaložila 213 mld. CZK. Přibližně polovina dodavatelských firem byla tuzemských a přibližně čtvrtinu výrobního materiálu dodávaly německé firmy [30].

Vzhledem k tomu, že osobní vozidlo je sestaveno z několika tisíc dílů a většina z nich je dodávána dodavatelsky, dá se říci, že výroba osobních vozidel je na dodavatelích naprosto závislá. Přičemž je obvyklá i situace, kdy se dodavatelská firma podílí na samotném vývoji jednotlivých komponent. Vzájemné vztahy mezi výrobcí osobních vozidel a dodavateli jsou často ovlivněny jednak konkurenčním bojem mezi jednotlivými dodavateli a pak také tlakem výrobního závodu na snižování ceny materiálu nebo komponent. Tato skutečnost je dána tím, že i samotní výrobci jsou díky velkému konkurenčnímu boji v odvětví nuceni k neustálému snižování nákladů. Z tohoto důvodu si vybírají takové dodavatele, kteří budou dodávat materiál a komponenty za přijatelnou cenu, v požadované kvalitě, ve stanoveném termínu a v případě potřeby jsou schopni své produkty rychle inovovat. Zpoždění jednotlivých dodávek, jejich výpadek nebo kvalitativní vady mohou způsobit výrobcí velké problémy, protože pokud dojde k narušení plynulosti výroby následují velké finanční ztráty. Výrobci toto riziko eliminují tím, že stejný materiál nebo komponenty dodává více dodavatelů, kteří se pak v případě výpadku jednoho z nich mohou zastoupit.

Pro výrobce osobních vozidel nebývá problém nalézt vyhovujícího dodavatele. Dodavatelské firmy v mnoha případech staví zcela nové výrobní haly poblíž výrobních závodů automobilek, investují do technologií a stávají se závislými na poptávce automobilky. Dá se říci, že pozice dodavatelů vůči automobilovým výrobcům není natolik silná, aby mohly uplatňovat svou vyjednávací sílu. Situace je spíše opačná a dodavatelé přijímají podmínky svých zákazníků, výrobců osobních vozidel.

6.4.5 Vyjednávací síla zákazníků

Prodej osobních vozidel konečným zákazníkům nerealizují výrobní závody přímo, ale využívají síť autorizovaných dealerů a jejich prodejny. Dnešní trh osobních automobilů nabízí nepřehledné množství vozidel všech možných značek a zákazník má téměř neomezenou možnost výběru. Dá se jen těžko určit, který aspekt u zákazníka při výběru vozidla rozhodne, zda ho

ovlivní cena, kvalita nebo inovace produktu, nebo také úroveň poskytovaných servisních služeb, bonusy nebo nastavené věrnostní programy.

Vzhledem k velikosti současné nabídky osobních vozidel, je to zákazník, který je schopen uplatnit svou vyjednávací sílu a tlačít ceny produktů směrem dolů. Protože pokud nezakoupí vozidlo jednoho výrobce, má možnost nákupu u jiného a s ohledem na tuto skutečnost se výrobci osobních vozidel snaží svou produkci co nejvíce přiblížit přáním a požadavkům zákazníků a cenu vozidel stanovit na takové úrovni, aby byla pro zákazníky přijatelná.

6.4.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Analýza konkurence provedená na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil identifikovala konkurenční prostředí společnosti. Na vysoký stupeň konkurence v tomto segmentu automobilového průmyslu poukázala řada faktorů, přesto bylo prokázáno, že společnost svými produkty na tuzemském trhu dlouhodobě dosahuje značných prodejních podílů.

Dále byly vymezeny podmínky ovlivňující vstup do odvětví a bylo konstatována minimální pravděpodobnost vstupu zcela nového konkurenta. Vyjednávací síla dodavatelů byla zjištěna jako poměrně nízká, zato vyjednávací síla zákazníků byla definována jako velmi vysoká.

7 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ

Analýza vnitřního prostředí byla zaměřena na analýzu podnikových zdrojů a na finanční analýzu vybraných poměrových ukazatelů. Pro zajištění co největší vypovídací schopnosti byly výsledky analýz ŠKODA AUTO porovnávány s konkurenčními výrobci automobilů, společnostmi HMMC a TPCA. Výstupem provedených analýz bylo identifikování silných a slabých stránek společnosti, které budou podkladem pro další zkoumání konkurenčního prostředí.

7.1 Analýza podnikových zdrojů vybraných společností

Analýza podnikových zdrojů je prováděna za účelem posouzení zdrojového potenciálu podniku, jeho kvality, velikosti, vzácnosti a nenapodobitelnosti. Je důležité nejen zjistit jaké má společnost zdroje, ale také zda má nějaké zdrojové nedostatky v porovnání se svými konkurenty. Analýza je provedena hodnocení čtyř základních skupin zdrojů a byly analyzovány zdroje společností za poslední dva roky sledovaného období.

7.1.1 Fyzické zdroje

Společnost ŠKODA AUTO měla na konci roku 2017 hmotný majetek v celkové hodnotě 66 060 mil. CZK, a oproti roku 2016 došlo ke zvýšení položky o 1 551 mil. CZK. Navýšení bylo způsobeno zejména v oblastech nedokončených investic a poskytnutých záloh v souvislosti se zahájenou výstavbou nové vysoce automatizované lakovny, která bude mít denní kapacitu 600 nalakovaných karoserií a měla by patřit mezi nejmodernější a nejekologičtější lakovny v celé Evropě. Největší podíl hmotných zdrojů společnosti tvoří stroje, technologická a technická zařízení výrobních provozů, výrobní linky a roboty, speciální nářadí, dále obchodní a provozní vybavení a inventář. V roce 2017 byla například uvedena do provozu nová servoliosovací linka PXL II, která umožňuje lisování hliníkových dílů a krátké časy na výměnu nářadí. Společnost ŠKODA dále vlastní pozemky, stavby a budovy v hodnotě 22 753 mil. CZK. Z hlediska staveb se jedná především o výrobní haly, skladovací prostory a administrativní budovy v jednotlivých výrobních závodech společnosti. V hlavním závodě v Mladé Boleslavi společnost vystavěla rozsáhlé vývojové centrum, které se bude v budoucnu ještě rozšiřovat. Na pozemcích uvnitř výrobních závodů byla společností vybudována odstavná parkoviště pro vyrobená vozidla i pro nákladní vozy dodavatelských firem. V okolí výrobních závodů pak

parkoviště pro vozidla zaměstnanců. Vzhledem k nedostatku parkovacích míst především v oblasti hlavního výrobního závodu investovala společnost do výstavby parkovacího domu [30].

Konkurenční společnost **HMMC** disponovala na konci roku 2017 hmotnými zdroji v celkové hodnotě 17 450 mil. CZK. Největší položka hmotného majetku byla tvořena samostatnými movitými věcmi, které byly zejména představovány strojním, technickým a technologickým vybavením nutným pro výrobní činnost společnosti. Přírůstky této položky oproti roku 2016 byly způsobeny zahájením výroby vozu Hyundai ix30 třetí generace, která započala v roce 2017. Bylo pořízeno strojní vybavení, formy pro výrobu dílů a lisovací formy na plechové díly. Zároveň však došlo k vyřazení některého vybavení používaného na ukončenou výrobu druhé generace tohoto vozidla. Další neméně důležité položky hmotného majetku tvoří stavby a pozemky. Společnost HMMC vlastní pozemky o rozloze přibližně 200 ha, na nichž je zastavěná plocha o rozloze 28,3 ha. Jedná se především o postavené haly výrobních provozů, jako lisovna, lakovna, svařovna, finální montáž a hala na výrobu převodovek. Dále má HMMC na svých pozemcích postavenou administrativní budovu a zřízena odstavná parkoviště [29].

Společnost **TPCA** měla na konci roku 2017 hmotné zdroje v celkové výši 6 770 mil. CZK a jako u jediné z analyzovaných společností došlo meziročně k jejich poklesu o 968 mil. CZK. TPCA disponuje pozemkem o rozloze 124 ha, na kterém sídlí výrobní závod a jehož zastavěná plocha je 21 ha. Stejně tak jako u předchozích společností se z hlediska staveb jedná hlavně o výrobní haly, skladovací prostory, administrativní budovy a parkovací plochy [32]. Tabulka 20 ukazuje přehled jednotlivých položek hmotných zdrojů analyzovaných společností za předemtné období.

Tabulka 20: Přehled položek fyzických (hmotných) zdrojů v mil. CZK

	Rok	Pozemky a stavby	Samostatné movité věci	Nedokončené hmotné investice	Zálohy	Hmotný majetek celkem
ŠA	2017	22 753	31 745	6 591	4 971	66 060
	2016	22 444	34 609	6 171	1 285	64 509
	$\Delta v \%$	1,38 %	-8,28 %	6,81 %	286,85 %	2,40 %
HMMC	2017	6 281	10 675	448	46	17 450
	2016	6 482	9 542	402	27	16 453
	$\Delta v \%$	-3,18 %	11,88 %	11,23 %	71,40 %	6,06 %
TPCA	2017	2 112	4 473	138	39	6 770
	2016	2 258	5 332	146	10	7 738
	$\Delta v \%$	-7,47 %	-16,11 %	5,49 %	306,15 %	-12,51 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [29][30][32]

7.1.2 Lidské zdroje

Společnost **ŠKODA AUTO** v roce 2017 zaměstnávala 31 626 kmenových pracovníků a oproti roku 2016 došlo ke zvýšení stavu zaměstnanců o 11,5 %. Společnost dále využívala služeb 2 802 agenturních pracovníků, přičemž stav agenturního personálu se v porovnání s předchozím rokem snížil o 19,2 %. Většina ze zaměstnanců společnosti je české národnosti, ale společnost zaměstnává pracovníky i jiných národností, zejména polské, slovenské, německé národnosti, ale i pracovníky z Indie, Číny a Ruska. Během roku 2017 přijala ŠKODA AUTO do kmenového stavu 3 238 nových pracovníků, od expertů technického vývoje až po pracovníky do oblasti výroby. K získání nových zaměstnanců vzhledem náročné situaci na trhu práce využívala společnost cílených náborových kampaní a mnoha netradičních a alternativních kanálů.

Všichni nově nastupující pracovníci se účastní nástupního školení a dále společně se stávajícími pracovníky absolvují školení dle jejich pracovního zařazení, které ve společnosti centrálně zajišťuje a pořádá oddělení ŠKODA Akademie. Jedná se jak o interní školení a kurzy, tak o externí vzdělávací akce. Další vzdělání zaměstnanců je zaměřeno zvláště na oblast nových technologií a přípravy elektromobility, ale i na jazykovou a nadodbornou přípravu. Celkem bylo pořádáno 5 400 vzdělávacích kurzů.

Pro další profesní rozvoj klíčových zaměstnanců umožňuje ŠKODA AUTO jejich zařazení do programu pracovních výměn v rámci zahraničních výrobních závodů ŠKODA i v rámci ostatních koncernových společností. Společnost v loňském roce řešila složitou situaci ohledně kvasinského výrobního závodu, který značně rozšířil svou výrobu o výrobu SUV vozidel. Prioritou společnosti byla zejména stabilita personálu, snižování fluktuace, investice do rozvoje sociálních služeb, rozvoj svozových linek, zlepšení infrastruktury a integrace nelokálních zaměstnanců.

Pro společnost ŠKODA AUTO je prvotním cílem do budoucna zajištění kvalitních zaměstnanců s technickým vzděláním. Z tohoto důvodu rozvíjí intenzivní spolupráci se středními školami a učiteli. Přičemž i sama společnost provozuje střední odborné učiliště strojírenského zaměření. Učiliště vzniklo již v roce 1927, je umístěno přímo v mladoboleslavském závodě a v únoru roku 2017 byla dokončena jeho modernizace, na kterou společnost vynaložila 260 mil. CZK. Bylo vybudováno nové centrum robotiky, multifunkční sál a jazykové centrum. V současné době na učilišti v několika učebních oborech studuje přibližně 950 učňů [30].

Další významnou vzdělávací institucí, jejíž zakladatelem je ŠKODA AUTO, představuje ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s. Byla založena v roce 2000 a je jedinou vysokou školou v ČR, kterou založila nadnárodní společnost. Škola nabízí bakalářské i navazující studijní programy, kdy v rámci bakalářského programu probíhá studium v konceptu duálního vzdělávání, tj. kombinací studia a cílené dlouhodobé praxe ve společnosti. V roce 2017 škola otevřela také MBA program Global Management in Automotive Industry, který byl připraven pod záštitou Sdružení automobilového průmyslu a Česko-německé obchodní a průmyslové komory [31].

Společnost ŠKODA AUTO získala v roce 2017 za aktivity v oblasti lidských zdrojů několik významných ocenění. Atraktivitu zaměstnavatele potvrdila například v anketě TOP Zaměstnavatelé, nebo získáním ceny „TOP odpovědný leader roku 2017“ [30].

Společnost HMMC k 31. 12. 2017 zaměstnávala 3 287 pracovníků na různých pracovních pozicích, tento počet zahrnoval i 724 agenturních pracovníků. Z hlediska národnostního složení zaměstnává společnost 116 cizinců, převážně polské nebo slovenské národnosti, ale také 42 korejských pracovníků, a to na základě smlouvy o mezinárodním pronájmu pracovní síly. Z celkového počtu pracovníků bylo 2 695 mužů, tj. 82 % a 592 žen, což představovalo 18 %.

Během posledního období se HMMC zaměřila na prevenci v oblastech bezpečnosti a hygieny práce a požární ochrany, zaměstnancům byly například pro zlepšení komfortu při práci ve ztížených mikroklimatických podmínkách pořízeny chladicí šátky. Dalším významným rozhodnutím HMMC bylo rozhodnutí o výstavbě tzv. Centra zdraví, jehož účelem bude posilovat trend dlouhodobého snižování úrazovosti na pracovištích, léčba příznaků počínajících nemocí a posílení prevence onemocnění zaměstnanců.

Většina zaměstnanců společnosti pracuje na moderních technických a technologických zařízeních, a proto musí být pravidelně proškolení. U pracovníků na vyšších pozicích je předpokladem výkonu jejich práce odpovídající vzdělání a odbornost v souvislosti s vykonávanou pozicí. V roce 2017 se 445 nových pracovníků zúčastnilo vstupního školení, dále 1 045 pracovníků absolvovalo certifikační kurzy a 1 919 pracovníků nástavbová školení bezpečnosti práce pro vybrané profese. Systém školení společnosti HMMC je dále zaměřen na osobní rozvoj zaměstnanců, jsou pořádány například školení manažerských dovedností a rozvoje vůdcovských kompetencí, které v roce 2017 absolvovalo 359 zaměstnanců, dále pořádá jazykové, počítačové a e-learningové kurzy. Zaměstnanci společnosti se zúčastňují také různých externích profesních seminářů a školení a rovněž mají možnost účastnit se školení a seminářů v mateřské

společnosti v Koreji, kterých se v roce 2017 zúčastnilo 138 zaměstnanců. HMMC v rámci rozvoje profesního růst zaměstnanců zahájila Program rozvoje talentů, ve kterém připravuje své talentované klíčové zaměstnance pro vedoucí pozice [29].

Společnost **TPCA** měla v roce 2017 v zaměstnaneckém poměru 2 240 zaměstnanců, z toho ve výrobních provozech ve dvousměnném provozu pracovalo 2 119 zaměstnanců. Pro získání nových pracovníků hlavně do výrobních provozů využívá TPCA náboru pracovníků přes agentury, přičemž přechod do kmenového stavu umožňuje společnost těmto pracovníkům již po čtyřech měsících.

Vzhledem k tomu, že základem filozofie firmy Toyota je neustálé zlepšování potenciálu zaměstnanců, klade TPCA velký důraz na jejich na rozvoj a vzdělávání svých. Specifickým nástrojem pro podporu rozvoje zaměstnanců, který TPCA využívá, jsou rotace pracovníků mezi jednotlivými odděleními, při nichž pracovníci získávají nové zkušenosti, znalosti a dovednosti. Společnost provádí pravidelné hodnocení každého zaměstnance, na jehož základě je mu sestaven individuální rozvojový plán, na jehož základě se zaměstnanci účastní nabízených školení v oblasti know-how Toyoty, odborných tréninků, soft skills tréninků tzv. měkkých dovedností, počítačových a jazykových kurzů nebo školení pro vedoucí pracovníky [61].

7.1.3 Finanční zdroje

Hlavní finanční zdroje pro činnost společnosti **ŠKODA** plynou z prodeje osobních vozidel, prodeje náhradních dílů a příslušenství, z dodávek komponentů v rámci koncernu, z výnosů z licencí a tržeb za prodej služeb. Rok 2017 byl pro společnost z finančního hlediska velmi úspěšný. Společnost dosáhla rekordní výše tržeb, došlo ke zvýšení zisku oproti předchozímu roku a také ke zvýšení hodnoty peněz a peněžních ekvivalentů. Pouze hodnota vlastního kapitálu byla snížena, což bylo způsobeno výplatou podílu ze zisku jedinému akcionáři.

Finanční zdroje společnosti zahrnují také podíly v dceřiných společnostech ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o., Skoda Auto India Private Ltd. a ŠKODA AUTO DigiLab s.r.o. a podíly v přidružených společnostech OOO VOLKSWAGEN Group Rus a ŠKO-ENERGO FIN, s.r.o. Společnost obdržela v souvislosti s těmito podíly v roce 2017 dividendy ve výši 199 mil. CZK. Další finanční zdroje získává společnost z obdržených dotací na podnikatelskou činnost. Tyto dotace jsou primárně určeny na investice do úspory energií ve výrobě nebo na vybudování školicích kapacit pro zaměstnance. Společnost obdržela dotace ve výši 64 mil. CZK v roce 2017 a 62 mil. CZK v roce 2016 [30].

Finanční zdroje představují významnou složku také u společnosti **HMMC**. Její finanční situace však vykazuje v roce 2017 mírné zhoršení. Snížil se objem dosaženého zisku oproti roku 2016, který však byl extrémně úspěšný. V porovnání s předchozím obdobím od roku 2010 až do roku 2015 není tento pokles nijak výrazný. Finanční zdroje společnost HMMC získává převážně z prodeje osobních vozidel a z prodeje převodovek a dalších polotovárů, které společnost dodává ostatním výrobním závodům ve skupině. Dosažené tržby vykázaly v roce 2017 pouze nepatrný pokles oproti předchozímu roku. Došlo ke zvýšení vlastního kapitálu, což bylo způsobeno částečně tím, že nebyla provedena výplata podílu ze zisku akcionáři. Zároveň ke snížení hodnoty dlouhodobých bankovních úvěrů [29].

Finanční zdroje společnosti **TPCA** jsou především získávány z prodeje vlastních výrobků a náhradních dílů. V posledním vykazovaném roce 2017 byla finanční situace společnosti horší než v předchozím období. V souvislosti s poklesem objemu výroby o 9,76 % došlo k poklesu tržeb i k poklesu dosaženého zisku. Rovněž došlo ke snížení vlastního kapitálu. Hodnota peněz a peněžních ekvivalentů naopak vzrostla meziročně o 9,65 % [61]. Přehled jednotlivých položek ukazuje tabulka 21.

Tabulka 21: Finanční zdroje v mil. CZK

	Rok	Zisk před zdaněním	Tržby	Vlastní kapitál	Dlouhodobé bankovní úvěry	Podíly a dlouhodobé cenné papíry	Peníze a peněžní ekvivalenty
HMMC	2017	8 255	136 673	42 837	10 982		32 012
	2016	10 435	142 751	36 145	11 619		27 061
	Δv %	-20,89 %	-4,26 %	18,52 %	-5,48 %		18,29 %
ŠA	2017	39 125	407 400	117 484		17 118	97 201
	2016	38 848	347 987	137 580		18 846	73 256
	Δv %	0,71 %	17,07 %	-14,61 %		9,17 %	32,69 %
TPCA	2017	340	36 427	5 874			1 842
	2016	384	41 098	6 297			1 679
	Δv %	-11,36 %	-11,36 %	-6,72 %			9,65 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [29][30][32]

7.1.4 Nehmotné zdroje

Společnost **ŠKODA AUTO** je dlouholetým tradičním výrobcem českých automobilů a toto dlouhodobě budované jméno české značky je také jednou z jejích klíčových výhod pro úspěšný rozvoj podnikatelských aktivit. Vstupem do koncernu **VOLKSWAGEN** získala **ŠKODA**

AUTO získala další výhodu v podobě silného zázemí a v získání image výrobce kvalitních vozidel. Společnost přikládá zásadní význam tomu, aby byla vnímána jako úspěšná, ale i transparentní a informačně otevřená.

Společnost vyváží své produkty do více než 100 zemí světa, přičemž kvalita produktů je pro ni prioritní. Dokladem toho je získání řady certifikátů a ocenění. Efektivnost a vhodnost integrovaného systému řízení kvality dle požadavků příslušných mezinárodních norem ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 a dalších je každoročně prověřována auditem od externí akreditované společnosti [57]. ŠKODA AUTO získala další významná ocenění jak svých produktů, tak například v roce 2015 byla ve Velké Británii zvolena nejspolehlivější značkou. Celkem čtrnáctkrát byla ŠKODA AUTO vyhlášena jako česká firma roku v rámci „Českých 100 nejlepších“. V roce 2017 získala rovněž ocenění „TOP odpovědná velká firma“ [57].

ŠKODA AUTO se zabývá vlastním výzkumem a vývojem modelů vozidel, spolupracuje s ostatními vývojovými centry koncernových společností a přebírá některé vývojové úkoly v rámci koncernu, jako například vývoj platformy určené pro rozvojové země s odlišnými klimatickými podmínkami. Výsledky výzkumu a vývoje jsou důležitou částí nehmotných zdrojů společnosti. Tabulka 22 obsahuje seznam druhů nehmotných zdrojů společnosti, přičemž do kategorie jiného dlouhodobého nehmotného majetku jsou společností zahrnuta zejména práva k výrobnímu zařízení, software a softwarové licence [30].

Společnost **HMMC** je výrobcem automobilů světové značky Hyundai, která je spojena s povědomím o kvalitních a moderních výrobcích. HMMC vyváží své výrobky zákazníkům do 62 zemí a na prvním místě je pro ni vysoká kvalita a spokojenost zákazníků. Toto je potvrzeno mnohými certifikáty a oceněními, které společnost za dobu své činnosti získala. Již v roce 2009 získala společnost mezinárodní certifikát kvality ISO 9001, který je každoročně přezkoumáván a každé tři roky znovu certifikován. Produkty společnosti splňují přísné mezinárodní homologační požadavky nutné pro distribuci k zákazníkům, které jsou kontrolovány před spuštěním sériové výroby každého nového modelu a při jakékoliv jeho změně. V roce 2017 HMMC získala společnost potřetí Národní cenu kvality ČR a toto ocenění bylo uděleno HMMC zatím jako jedinému výrobcu automobilů v ČR. V letech 2014, 2015 a také v roce 2017 získala HMMC celostátní ocenění „Zaměstnavatel roku“ v kategorii do 5 000 zaměstnanců [24].

Společnost disponovala v roce 2017 nehmotnými zdroji v celkové výši 41,1 mil. CZK a oproti předcházejícímu roku navýšila své nehmotné zdroje o 5,31 %. Toto navýšení bylo způsobeno

v souvislosti s pořízením nových informačních systémů, zejména v oblasti zajištění kvality výroby. Soupis nehmotných zdrojů HMMC je uveden v tabulce 22.

Společnost **TPCA** vyrábí tři malé modely vozidel určené primárně pro jízdu v městském provozu, která splňují nejpřísnější měřítka kvality, jež jsou pro TPCA při výrobě vozidel zásadní. Výroba probíhá podle principů výrobního systému Toyota TPS (Toyota Production System), který je založen na důmyslné organizaci práce, vysoké efektivitě a nekompromisní kvalitě.

Výrobek společnosti vůz Toyota Aygo získal 1. místo v hodnocení spotřebitelů v roce 2012 a opakovaně v roce 2013. A v roce 2013 obdržela společnost ocenění „Motor roku“ za motor 1,0 l Toyota. TPCA je také držitelem mezinárodního certifikátu řízení ochrany životního prostředí EN ISO 14001:2016, EN ISO 50001:2012 a BAT (Best Available Technologies) a pyšní se titulem Zelená továrna [61]. Společnost TPCA provádí aktivity v oblasti výzkumu a vývoje pouze na základě rozhodnutí mateřských společností [32].

Tabulka 22: Nehmotné zdroje v mil. Kč

	Rok	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	Software	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	Nedokončené nehmotné investice	Nehmotný majetek celkem
HMMC	2017		29,7	9,3	2,2	41,1
	2016		27,5	9,0	2,6	39,0
	$\Delta v \%$		7,79 %	3,70 %	-15,72 %	5,31 %
ŠA	2017	18 621		4 876		23 497
	2016	16 516		4 967		21 483
	$\Delta v \%$	12,75 %		-1,83 %		9,37 %
TPCA	2017	256,4	26,6		53,9	336,9
	2016	330,7	25,5		2,7	358,9
	$\Delta v \%$	-22,46 %	4,15 %		1921,34 %	-6,13 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [29][30][32]

7.1.5 Zhodnocení analýzy zdrojů

Pomocí analýzy zdrojů byly identifikovány zdroje, se kterými analyzované společnosti disponují a využívají je ke své činnosti. Fyzické zdroje společnosti ŠKODA AUTO i konkurenční společnosti HMMC meziročně narostly díky vyšším investicím do výroby i do nového technického zařízení a vybavení. Na základě provedeného šetření lze konstatovat, že společnost ŠKODA AUTO získá výstavbou nové moderní lakovny dočasnou konkurenční výhodu, neboť

vzhledem k plánované kapacitě tohoto výrobního provozu a k celkové hodnotě investice, není pravděpodobné, že by zbylé společnosti v dohledné době realizovaly obdobnou výstavbu.

Lidských zdroje jsou stěžejními částmi zkoumaných společností, které tyto podporují v jejich osobním rozvoji příslušnými vzdělávacími programy k prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností. Nicméně relativně trvalou konkurenční výhodu lze spatřovat u společnosti ŠKODA v existenci vlastního odborného učiliště a vysoké školy, kde společnost může připravovat své budoucí zaměstnance přesně dle svých specifických potřeb.

Finanční zdroje a finanční stabilita jsou pro konkurenceschopnost velmi důležité. Dostatek finančních zdrojů umožňuje podniku realizovat kvalitní marketingové akce pro získání povědomí o jeho produktech u nových i stávajících zákazníků, umožňuje mu provádět investice do nových projektů nebo pracovního prostředí a v neposlední řadě mu umožňuje zajistit spokojenost s finančním ohodnocením u svých zaměstnanců. Ačkoliv finanční zdroje nepatří mezi vzácné zdroje, neboť s nimi disponují i ostatní konkurenti, lze z porovnání posuzovaných společností z hlediska finančních zdrojů spatřovat konkurenční paritu u společnosti ŠKODA AUTO v podílech v dceřiných a přidružených společnostech a s tím souvisejících přijímaných dividendách.

Nehmotné zdroje jsou ve sledovaných společnostech jejich silnou stránkou, což je dáno řadou certifikátů a ocenění, který společnosti dosáhly. Dočasnou konkurenční výhodu je možné identifikovat u společnosti ŠKODA ve vlastním výzkumném a vývojovém programu.

7.2 Finanční analýza

Finanční analýza ke zhodnocení finanční situace zkoumaných společností byla zaměřena na analýzu poměrových ukazatelů. Data byla čerpána ze zveřejněných účetních závěrek ve výročních zprávách automobilových společností dostupných ve Veřejném rejstříku Ministerstva financí ČR. Analyzováno bylo období deseti let, zahrnující roky 2010 až 2017. Výsledné hodnoty ukazatelů byly zaokrouhlovány na dvě desetinná místa, mimo doby obrátů a splatnosti, které jsou zaokrouhlovány na celé číslo.

Společnost ŠKODA AUTO jako jediná své účetnictví vede a účetní závěrku sestavuje dle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví IFRS, ostatní dvě společnosti sestavují účetní závěrky na základě českých účetních předpisů. Výsledky finanční analýzy mohou být touto skutečností ovlivněny, avšak rozdíly nejsou zásadní a nemají vliv na vypovídací schopnost finanční analýzy [35].

7.2.1 Ukazatele likvidity

První analyzovanou oblastí je likvidita, které ukazuje schopnost společnosti splácet krátkodobé závazky. Ve třech úrovních ukazatele likvidity jsou porovnávány krátkodobé závazky s hodnotami krátkodobého majetku. Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity zkoumaných společností jsou vždy zobrazeny v tabulce a graficky znázorněny. Výsledky v jednotlivých letech jsou také porovnány s odvětvovým průměrem pro automobilový průmysl (NACE 29), jehož hodnoty jsou čerpány ze zveřejněných analýz Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (dále jen „ministerstvo průmyslu“). V grafickém zobrazení jsou také zachyceny doporučené intervaly výsledných hodnot ukazatelů šedým pásmem.

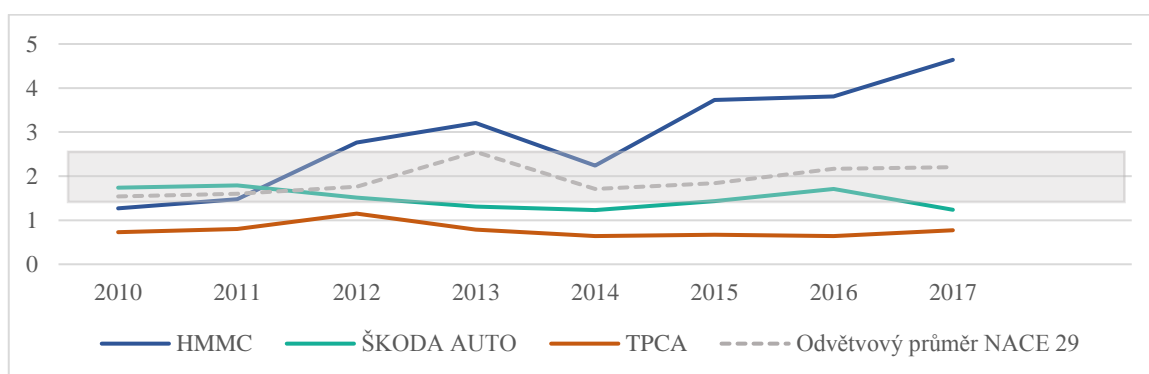
▪ Běžná likvidita (Current Ratio)

V tabulce 23 jsou zobrazeny výsledné hodnoty ukazatele běžné likvidity u zkoumaných společností a tyto jsou rovněž graficky zobrazeny na obrázku 31. Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity je v intervalu 1,5 – 2,5.

Tabulka 23: Běžná likvidita

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	1,74	1,79	1,51	1,31	1,23	1,43	1,71	1,24
HMMC	1,27	1,48	2,76	3,21	2,24	3,73	3,81	4,64
TPCA	0,73	0,80	1,15	0,79	0,64	0,67	0,64	0,77
NACE 29	1,54	1,60	1,76	2,55	1,71	1,84	2,17	2,20

Zdroj: vlastní zpracování,[1]



Obrázek 27: Vývoj běžné likvidity

Zdroj: vlastní zpracování dle [1][29][30][32]

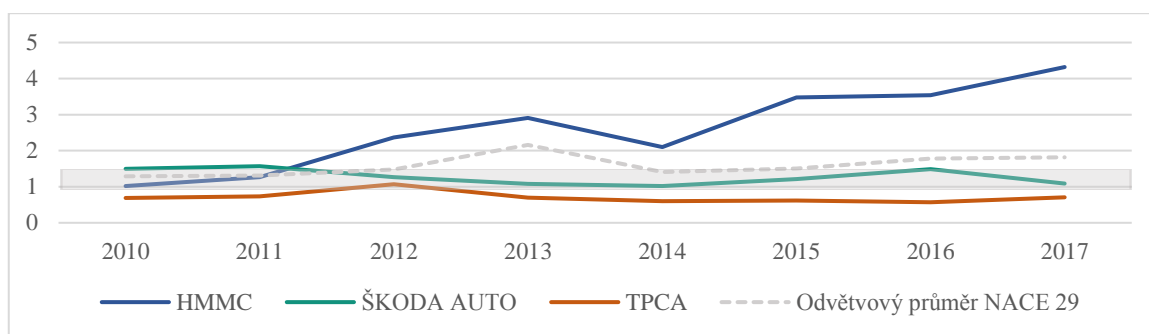
Pohotová likvidita (Quick Ratio)

Tabulka 24 ukazuje výsledné hodnoty pohotové likvidity ve sledované období. Doporučené hodnoty jsou uváděny v intervalu 1 až 1,5.

Tabulka 24: Pohotová likvidita

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	1,50	1,57	1,27	1,08	1,02	1,21	1,49	1,09
HMMC	1,02	1,27	2,37	2,91	2,1	3,48	3,54	4,32
TPCA	0,69	0,73	1,07	0,70	0,60	0,62	0,57	0,71
NACE 29	1,29	1,31	1,48	2,16	1,41	1,51	1,78	1,82

Zdroj: vlastní zpracování, [1]

**Obrázek 28: Vývoj pohotovostní likvidity**

Zdroj: vlastní zpracování [1][29][30][32]

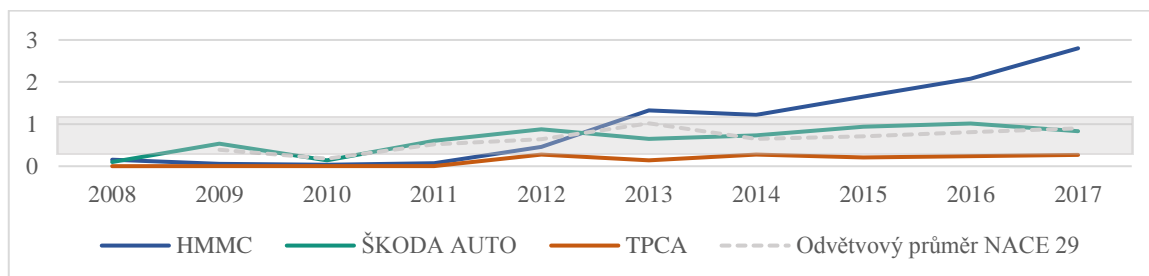
Okamžitá likvidita (Cash-position Ratio)

Následující tabulka 24 zobrazuje výsledné hodnoty ukazatele okamžité likvidity, které jsou následně opět graficky znázorněny na obrázku 33. Doporučený interval pro výsledné hodnoty je uváděn v rozmezí 0,2 až 1,1.

Tabulka 25: Okamžitá likvidita

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	0,14	0,61	0,88	0,65	0,73	0,94	1,02	0,83
HMMC	0,03	0,07	0,46	1,32	1,22	1,65	2,08	2,80
TPCA	0,00	0,00	0,28	0,14	0,27	0,21	0,24	0,27
NACE 29	0,18	0,52	0,64	1,02	0,65	0,71	0,81	0,9

Zdroj: vlastní zpracování, [1]

**Obrázek 29: Vývoj okamžité likvidity**

Zdroj: vlastní zpracování dle [1][29][30][32]

Z výsledných hodnot všech ukazatelů likvidity vyplývá, že pouze společnost ŠKODA AUTO se po celé sledované období většinou pohybovala v doporučeném intervalu a rovněž se v jednotlivých letech příliš neodchylovala od odvětvového průměru. Vývoj ukazatelů likvidity ve společnosti TPCA nevykazoval ve sledovaném období výrazné výkyvy, ale jejich hodnoty se převážně pohybovaly pod doporučeným intervalem, nebo maximálně na jeho spodní hranici. Při porovnání s odvětvovým průměrem byly zjištěné hodnoty vždy výrazně pod tímto průměrem. To ukazuje na sníženou platební schopnost společnosti a na neschopnost využívat ziskové příležitosti, ale na druhou stranu je tato skutečnost ovlivněna používáním cash pooling, který společnost v rámci skupiny využívá k pokrytí krátkodobého finančního nedostatku.

Největší progres ve vývoji ukazatelů likvidity vykazovala společnost HMMC. Od roku 2012 dosahovala společnost hodnot vyšších než doporučený průměr a významně se odchylovala i od odvětvového průměru. Zvláště v posledních letech sledovaného období bylo dosaženo u ukazatelů likvidity vysokých hodnot. Tato situace je příznivá pouze z hlediska eventuálního získávání finančních prostředků od věřitelů, ale prakticky znamená, že společnost má příliš velké množství finančních prostředků vázáno v oběžných aktivech a jejich neefektivní alokací snižuje svoji rentabilitu.

7.2.2 Ukazatele aktivity

Další částí finanční analýzy bylo zkoumání úrovně ukazatelů aktivity, které vyjadřují, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Analýzou byly zjišťovány obraty vybraných položek rozvahy a tyto byly doplněny o výpočet doby obratu u zásob, pohledávek a závazků. Výsledné hodnoty některých ukazatelů byly opět porovnány s odvětvovým průměrem pro automobilový průmysl.

▪ **Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio)**

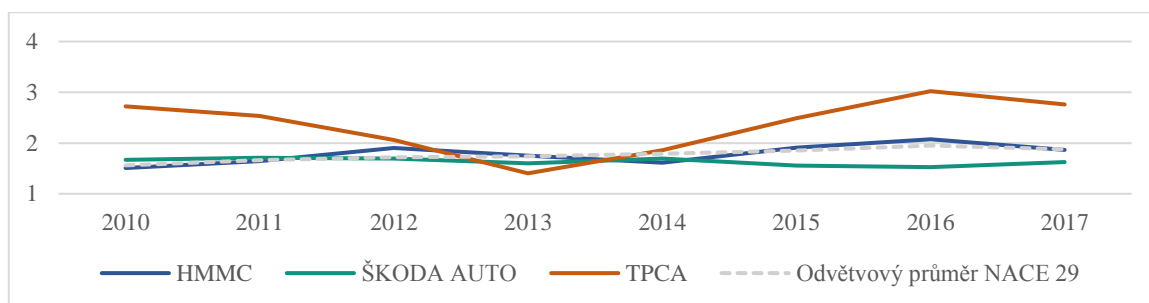
Výpočtem hodnoty ukazatele obratu aktiv bude zjištěno, jak zkoumané společnosti využívají celková aktiva a kolikrát za rok se tato aktiva obrátí. Je uváděno, že ukazatel obratu aktiv by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, přičemž minimálně by měl dosahovat hodnoty jedna [63].

Tabulka 26 shrnuje výsledky obratu aktiv u zkoumaných společností ve sledovaném období a obrázek 34 tyto hodnoty znázorňuje.

Tabulka 26: Obrat aktiv

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	1,67	1,71	1,69	1,60	1,69	1,55	1,53	1,62
HMMC	1,51	1,64	1,90	1,75	1,62	1,91	2,07	1,87
TPCA	2,72	2,53	2,06	1,40	1,86	2,49	3,02	2,76
NACE 29	1,56	1,66	1,72	1,74	1,79	1,85	1,95	1,88

Zdroj: vlastní zpracování, [1]



Obrázek 30: Ukazatel obratu aktiv

Zdroj: vlastní zpracování, [1]

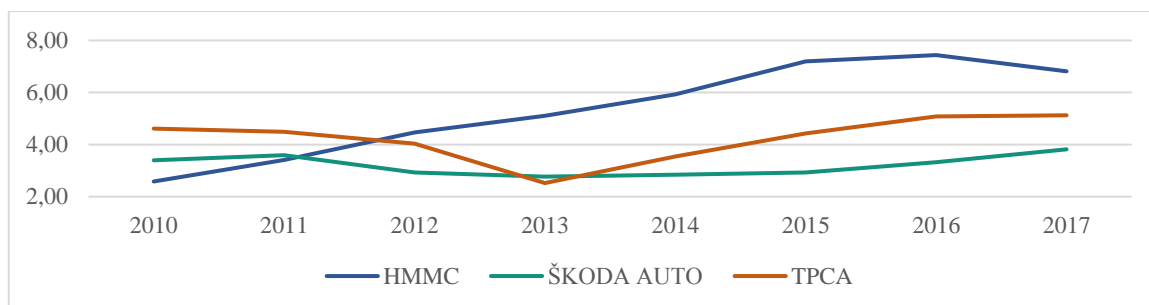
▪ **Obrat dlouhodobého majetku (Fixed Assets Turnover)**

Zjištěné hodnoty ukazatele obratu dlouhodobého majetku ukazují, jak efektivně společnosti využívají dlouhodobý majetek a kolikrát za rok se dlouhodobý majetek obrátí v tržby, resp. vyjadřuje kolik korun tržeb dokáže společnost vyprodukovat z jedné koruny dlouhodobého majetku. Tabulka 27 shrnuje dosažené výsledné hodnoty, které jsou opět graficky znázorněny na obrázku 35. Odvětvový průměr ve svých analýzách ministerstvo průmyslu neuvádí.

Tabulka 27: Obrat dlouhodobého majetku

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	3,40	3,60	2,93	2,77	2,85	2,93	3,32	3,82
HMMC	2,58	3,41	4,47	5,11	5,93	7,19	7,44	6,82
TPCA	4,61	4,49	4,03	2,52	3,55	4,43	5,08	5,13

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 31: Ukazatel obratu dlouhodobého majetku

Zdroj: vlastní zpracování, [1]

Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že rostoucí vývoj tohoto ukazatele zaznamenala hlavně společnost HMMC. Zatímco v roce 2010 vyprodukovala z 1 CZK dlouhodobého majetku pouze 2,58 CZK tržeb, tak v roce 2016 to bylo již 7,44 CZK, což byla nejvyšší výsledná hodnota dosažená za sledované období u všech společností. Společnost ŠKODA AUTO vykazovala stálý trend tohoto ukazatele ve výši přibližně 3 CZK tržeb na jednu korunu dlouhodobého majetku, ale oproti ostatním společnostem dosahovala nejnižší hodnoty tohoto ukazatele. Společnost TPCA vykázala ve sledovaném období přibližně stejnou hodnotu ukazatele, vyjma roky 2012–2014, kdy došlo k poklesu. Nejvyšší hodnoty 5,13 CZK dosáhla TPCA v roce 2017.

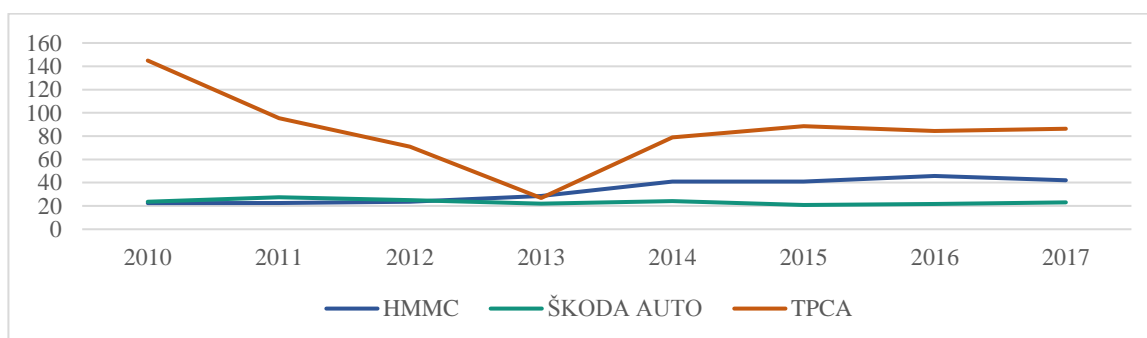
▪ Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

Dalším zjišťovaným ukazatelem je ukazatel obratu zásob, z jehož výsledných hodnot bude zřejmé kolikrát během roku společnosti prodají a opět naskladní každou položku zásob. Za optimální je považována hodnota vyšší než 12 a obecně platí, že čím vyšší hodnota tím lépe. Výsledky analýzy jsou obsaženy v tabulce 28 a jejich grafické znázornění na obrázku 36.

Tabulka 28: Obrat zásob

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HMMC	22,44	22,63	23,68	28,65	40,99	40,83	45,75	42,15
ŠA	23,54	27,47	25,09	21,96	24,28	20,83	21,63	23,13
TPCA	144,89	95,39	70,79	26,83	78,99	88,57	84,43	86,27

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 32: Ukazatel obratu zásob

Zdroj: vlastní zpracování

Zjištěné hodnoty ukazatele obratu zásob u všech zkoumaných společností se pohybují nad doporučenou hranicí. Nejvyšších hodnot dosahovala společnost TPCA, a to v celém sledovaném období, což vypovídá o tom, že společnost neměla zbytečné nelikvidní zásoby, které by vázaly finanční prostředky.

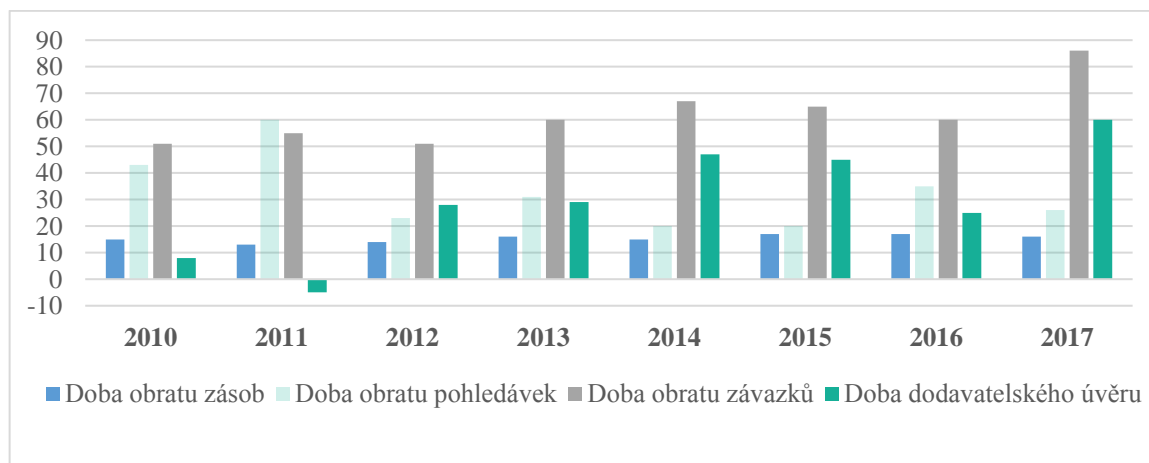
▪ Doba obratu zásob, pohledávek a závazků

Další částí výpočtu ukazatelů aktivity bude zjištění doby obratu u zásob, pohledávek a závazků. Doba obratu zásob ukazuje průměrný počet dnů, po které mají společnosti vázány zásoby v podniku do jejich spotřeby nebo do jejich prodeje, jde tedy o zjištění doby, za kterou se zásoby promění na hotovost nebo na pohledávku [63]. Zjištěním doby obratu pohledávek bude ve zkoumaných společnostech ukázána délka období od vystavení prodejní faktury po její úhradu. Čím bude toto období kratší, tím pro společnost lépe, protože doba obratu pohledávek je v podstatě dobou, kdy společnost poskytuje svým obchodním partnerům bezplatný úvěr. Posledním zjišťovaným ukazatelem aktivity bude doba obratu závazků, resp. doba po kterou společnosti čerpají bezplatný obchodní úvěr od svých dodavatelů. Výsledky analýzy jsou rozčleněny a zobrazeny dle zkoumaných společností. Hodnoty doby obratu zásob, pohledávek a závazků společnosti **ŠKODA AUTO** jsou obsaženy v tabulce 29 a obrázku 33.

Tabulka 29: ŠKODA AUTO, ukazatelé doby obratu

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu zásob	15	13	14	16	15	17	17	16
Doba obratu pohledávek	43	60	23	31	20	20	35	26
Doba obratu závazků	51	55	51	60	67	65	60	86
Doba dodavatelského úvěru	8	-5	28	29	47	45	25	60

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 33: ŠKODA AUTO, vývoj ukazatelů doby obratu

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledných hodnot ukazatele obratu zásob vyplývá, že společnost dobu obratu zásob, stejně tak jako obrat zásob udržovala po celé období přibližně na stejné úrovni. Doba obratu pohledávek vykazovala průběžně pokles, zatímco doba obratu závazků měla rostoucí tendenci.

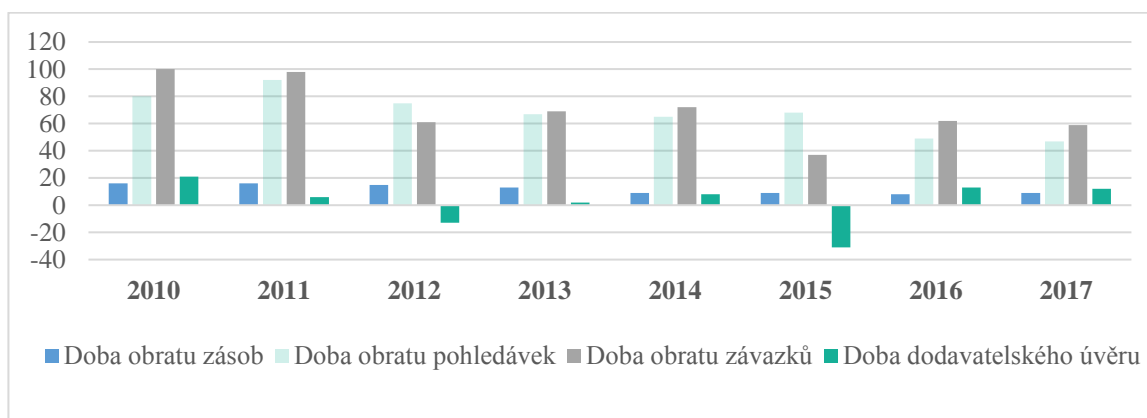
Dále je zřejmé, že doba obratu závazků většinou přesahuje dobu obratu pohledávek a společnost tak může využívat bezplatných úvěrů z obchodních vztahů. V roce 2017 byla průměrná doba tohoto úvěru 60 dní.

Výsledné hodnoty doby obratu zásob, pohledávek a závazků společnosti **HMMC** jsou obsaženy v tabulce 30 a na obrázku 34.

Tabulka 30: HMMC, ukazatelé doby obratu

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu zásob	16	16	15	13	9	9	8	9
Doba obratu pohledávek	80	92	75	67	65	68	49	47
Doba obratu závazků	100	98	61	69	72	37	62	59
Doba dodavatelského úvěru	21	6	-13	2	8	-31	13	12

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 34: HMMC, vývoj ukazatelů doby obratu

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě uvedených výsledných hodnot doby obratu zásob je možné říci, že se společnost HMMC snaží snižovat neefektivní položky zásob, protože doba obratu zásob byla snížena na devět dní. Doba obratu pohledávek se za sledované období rovněž snížila, což lze považovat za pozitivní jev. Z hlediska doby obratu závazků došlo v roce 2015 k jeho podstatnému snížení, ale v následujících letech ukazatel opět vykazoval vzrůstající trend.

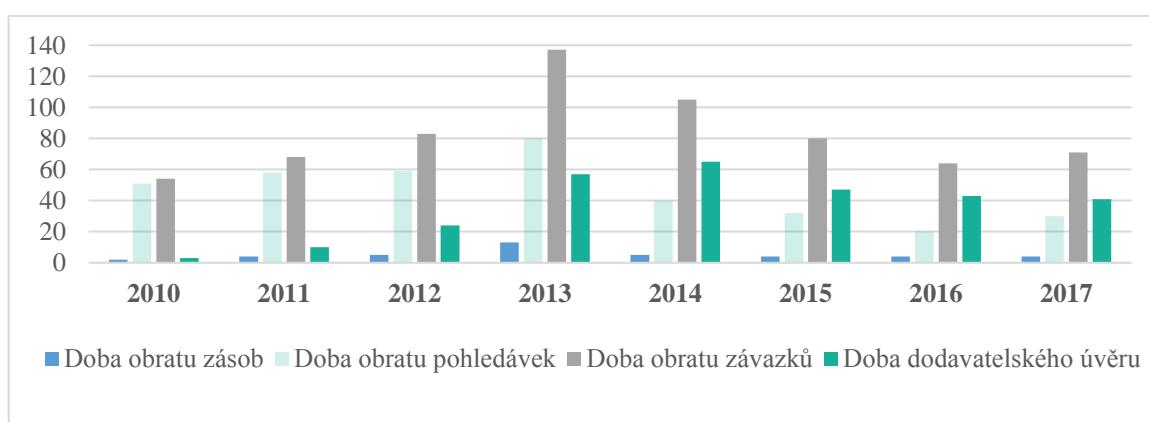
Poslední položkou zobrazenou na grafu je doba dodavatelského úvěru. Tato doba vyjadřuje průměrný počet dní, po které má společnost k dispozici bezplatný úvěr z obchodního vztahu, ev. průměrný počet dní, po které sama tento úvěr poskytuje. Společnost TPCA udržovala dobu obratu zásob na nízké úrovni po celé období. Doba obratu pohledávek vykazovala trvalý pokles pravděpodobně díky zlepšené platební morálce odběratelů. Doba obratu závazků vykazovala spíše výkyvy, ale její hodnoty byly po celé období vyšší než hodnoty doby obratu pohledávek.

TPCA po celou sledovanou dobu využívala dodavatelského úvěru, v roce 2014 dokonce po průměrně v délce 65 dnů. Výsledné hodnoty ukazatelů doby obratu jsou uvedené v tabulce 31 a na obrázku 35.

Tabulka 31: TPCA, ukazatelé doby obratu

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu zásob	2	4	5	13	5	4	4	4
Doba obratu pohledávek	51	58	59	80	40	32	20	30
Doba obratu závazků	54	68	83	137	105	80	64	71
Doba dodavatelského úvěru	3	10	24	57	65	47	43	41

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 35: TPCA, vývoj ukazatelů doby obratu

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.3 Ukazatelé zadluženosti

Další analýza byla zaměřena na ukazatele úrovně zadluženosti analyzovaných společností. Tyto ukazatele posuzují poměr vlastních a cizích zdrojů společností, jehož optimální nastavení je pro podnik důležité. Byla analyzována celková zadluženost jednotlivých společností, a pro zjištění únosnosti dluhového zatížení byl počítán ukazatel úrokového krytí.

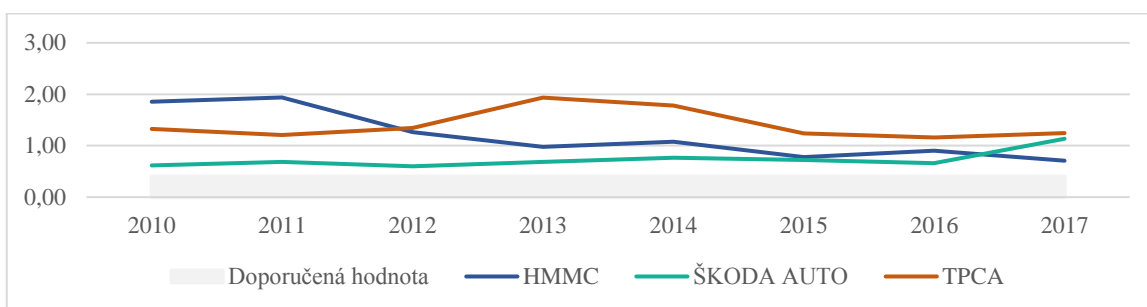
▪ Celková zadluženost I. (Debt Equity)

Výpočet ukazatele Debt Equity vychází z poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu, obecně je uváděno, že míra bezpečného zadlužení odpovídá hodnotě 0,4 [63]. Výsledné hodnoty ukazatele celkové zadluženosti jednotlivých společností jsou uvedeny v tabulce 32 a následně graficky znázorněny na obrázku 36.

Tabulka 32: Celková zadluženost I.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	0,62	0,69	0,60	0,68	0,77	0,72	0,66	1,14
HMMC	1,86	1,94	1,26	0,98	1,08	0,78	0,90	0,71
TPCA	1,33	1,21	1,35	1,94	1,78	1,24	1,16	1,25

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 36: Celková zadluženost I., vývoj ukazatele

Zdroj: vlastní zpracování, [63]

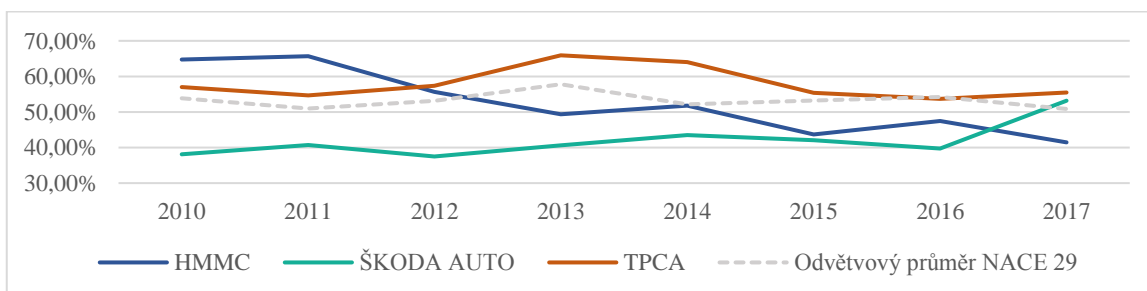
▪ Celková zadluženost II. (Debt ratio)

Výpočet ukazatele Debt ratio je dán poměrem celkových závazků k celkovým aktivům. Obecně platí, že čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší. Výsledné hodnoty ukazatele jsou zobrazeny v tabulce 33 a v grafu na obrázku 37 a jsou porovnány s odvětvovým průměrem pro automobilový průmysl.

Tabulka 33: Celková zadluženost II.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	38,10	40,69	37,48	40,58	43,46	42,02	39,71	53,17
HMMC	64,73	65,68	55,64	49,32	51,77	43,64	47,45	41,45
TPCA	57,04	54,70	57,39	65,93	64,03	55,36	53,69	55,50
NACE 29	53,84	50,93	53,17	57,79	52,13	53,25	54,20	50,85

Zdroj: vlastní zpracování, [1]



Obrázek 37: Celková zadluženost II., vývoj ukazatele

Zdroj: vlastní zpracování, [1]

Celková zadluženost vykazuje u všech sledovaných společností vysoké hodnoty. Nicméně z výsledků obou ukazatelů je patrné, že u společnosti HMMC má vývoj ukazatelů klesající tendenci. Největší zadluženost vykazuje společnost TPCA, která měla po celé období více cizích zdrojů než vlastních a dle výsledků ukazatele Debt ratio je zřejmé, že dosahovala vyšší zadluženosti, než byl průměr v automobilovém průmyslu. Společnost ŠKODA AUTO dosahovala ve sledovaném období nejnižší úrovně zadluženosti ze sledovaných společností, ve vývoji ukazatelů Debt ratio i Debt equity nejsou patrné žádné velké výkyvy a jejich hodnota se pohybuje v případě Debt ratio pod odvětvovým průměrem, ale v případě Debt equity nad doporučenou hodnotou.

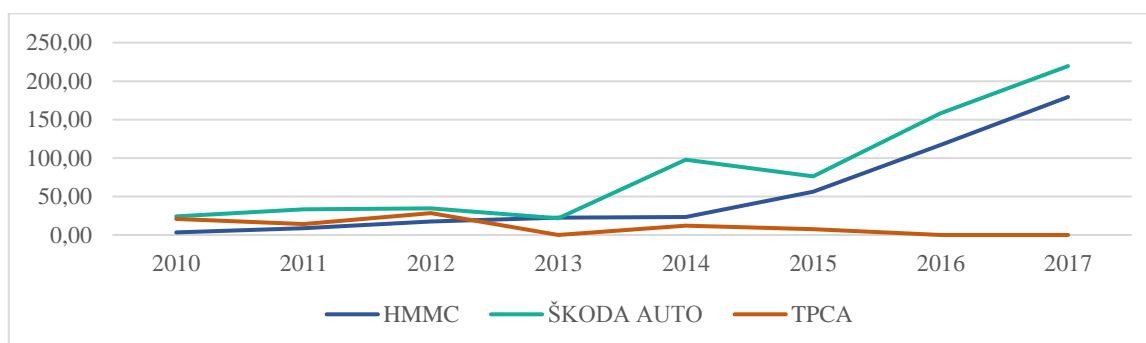
▪ Ukazatel úrokového krytí (Interest coverage)

Aby bylo možné posoudit, zda je dluhové zatížení pro společnosti únosné, byl proveden výpočet ukazatele úrokového krytí. Hodnoty ukazatele dosažené společnostmi jsou obsaženy v tabulce 34 a v grafu na obrázku 38.

Tabulka 34: Ukazatel úrokového krytí

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	24,22	33,31	34,57	21,72	98,04	76,08	158,39	219,58
HMMC	3,31	8,79	17,65	22,41	23,51	56,18	116,83	179,41
TPCA	20,86	14,37	28,41	-	11,96	7,34	-	- ⁷

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 38: Vývoj ukazatele úrokového krytí

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnoty ukazatele úrokového krytí u všech sledovaných společností převyšují doporučenou hodnotu (3-4), jsou tedy schopné platit náklady spojené s využitím cizích zdrojů.

⁷ Společnost TPCA nevykazuje v letech 2013, 2016 a 2017 ve výkazech účetní závěrek žádné nákladové úroky.

7.2.4 Ukazatele rentability

Poslední částí finanční analýzy je výpočet ukazatelů rentability. Hodnoty těchto poměrových ukazatelů zjištěných u analyzovaných společností jsou porovnávány s průměrem odvětví automobilového průmyslu.

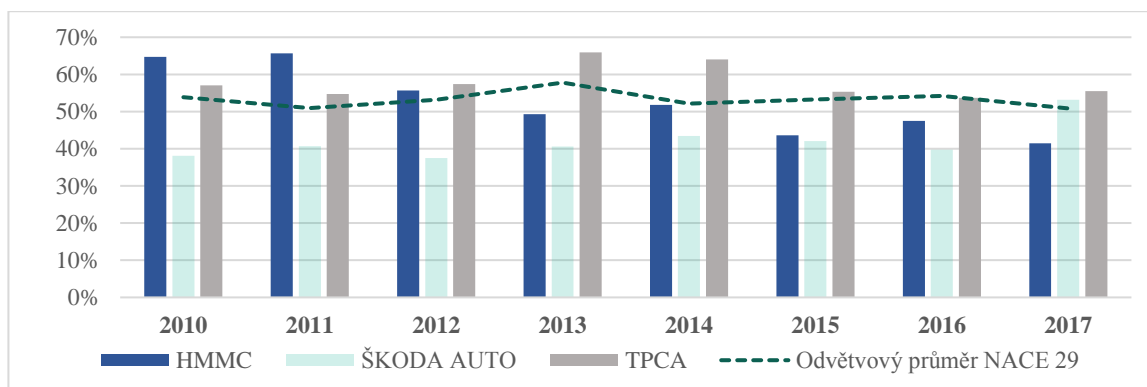
Rentabilita aktiv (ROA)

Zjištěním hodnot ukazatele rentability aktiv byla ověřena schopnost společností vytvářet zisk z dostupných aktiv. Výsledky analýzy jsou zaznamenány v tabulce 31, včetně průměrných hodnot odvětví automobilového průmyslu a opět graficky znázorněny na obrázku 43.

Tabulka 35: ROA Rentabilita aktiv v %

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	38,10	40,69	37,48	40,58	43,46	42,02	39,71	53,17
HMMC	64,73	65,68	55,64	49,32	51,77	43,64	47,45	41,45
TPCA	57,04	54,70	57,39	65,93	64,03	55,36	53,69	55,50
NACE 29	53,84	50,93	53,17	57,79	52,13	53,25	54,20	50,85

Zdroj: vlastní zpracování, [1]



Obrázek 39: Vývoj ukazatele ROA v %

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost TPCA vykazovala za sledované období nejvyšší úroveň rentability aktiv, ale tendence jejího vývoje je klesající. Tato situace není pro společnost uspokojivá. Pokud porovnáme její výsledky s průměrnými odvětvovými hodnotami, je vidět, že hodnoty TPCA jsou po celé období, mimo roku 2016, vyšší než průměrné hodnoty v odvětví.

Společnost HMMC dosahovala až do roku 2012 poměrně vysokých hodnot, od roku 2013 má dosažená rentabilita aktiv klesající tendenci pod hranici odvětvového průměru. Společnost ŠKODA AUTO po celé období vykazovala nižší míru rentability aktiv, než byl průměr v odvětví, ale dosažené hodnoty mají stoupající tendenci, což je pro podnik pozitivní.

Nejlepší hodnoty bylo dosaženo v roce 2017 a to 53,17 %.

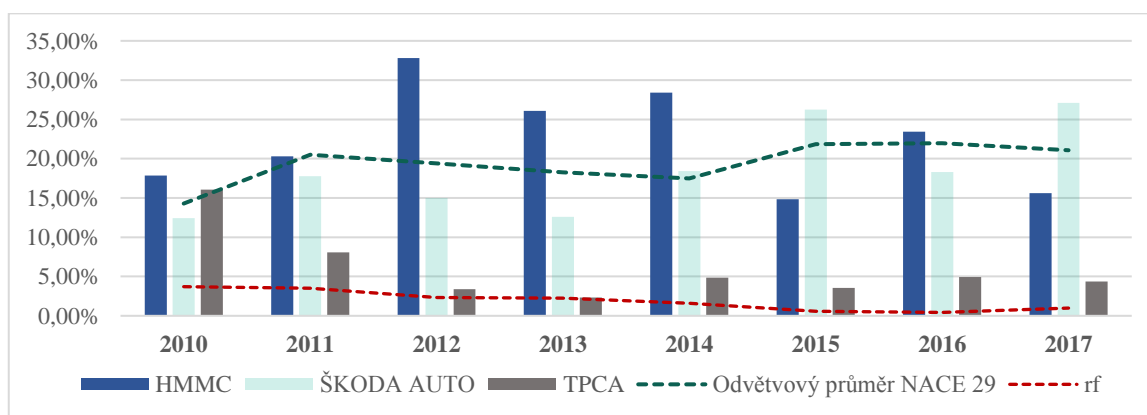
▪ **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Výpočtem ukazatele ROE byla zjištěna výnosnost kapitálu vloženého vlastníky nebo akcionáři. Výsledné hodnoty jsou zobrazeny v tabulce 36 a graficky znázorněny na obrázku 40.

Tabulka 36: ROE Rentabilita vlastního kapitálu v %

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HMMC	17,84	20,29	32,80	26,10	28,41	14,83	23,44	15,62
ŠA	12,43	17,77	15,02	12,61	18,42	26,23	18,29	27,10
TPCA	16,08	8,08	3,37	2,35	4,87	3,56	4,95	4,35
NACE 29	14,29	20,49	19,39	18,27	17,50	21,86	21,97	21,09

Zdroj: vlastní zpracování, [1]



Obrázek 40: Vývoj ukazatele ROE v %

Zdroj: vlastní zpracování, [1]

Hodnota rentabilita vlastního kapitálu u společnosti ŠKODA AUTO se ve všech letech pohybovala blízko odvětvového průměru, měla mírně vrůstající tendenci a v roce 2017 překročila průměrnou hodnotu odvětví o 6,01 %. Růst tohoto ukazatele je pravděpodobně ovlivněn zlepšováním výsledků hospodaření v posledních letech.

Společnost HMMC v roce 2009 zaznamenala zápornou hodnotu tohoto ukazatele, což lze připsat nízkému odbytu výrobků v počátku podnikatelské činnosti. V roce 2010 se odbyt společnosti téměř zdvojnásobil a od tohoto roku dosahovala ROE kladných vyšších hodnot vykazujících rostoucí trend až k maximální dosažené hodnotě v roce 2012. Poté rentabilita vlastního kapitálu postupně klesá. V porovnání s odvětvovým průměrem byla úroveň rentability vlastního kapitálu nižší než průměr v odvětví pouze v letech 2015 (o 7,03 %) a 2017 (o 5,47 %).

Společnost TPCA v prvních třech letech sledovaného období dosaženými hodnotami převyšovala odvětvový průměr, poté v roce 2011 došlo k prudkému poklesu téměř na poloviční hodnotu předchozího roku. Klesající tendence vývoje rentability vlastního kapitálu pokračovala až do roku 2017, kdy bylo dosaženo hodnoty 4,35 %, což není možné kladně hodnotit. Společnost by se dále měla zaměřit hlavně na efektivnost řízení finančních zdrojů, ale i na jejich efektivní využití.

Dosažené výsledky společnosti HMMC a TPCA vykazovaly klesající trend, z tohoto důvodu bylo vhodné porovnat ještě výsledné hodnoty všech společností s úrokovou mírou bezrizikových státních cenných papírů (r_f), aby byla zjištěna kvalita společností. Obecně platí, že pokud je hodnota ROE trvale nižší než tato úroková míra, podnik směřuje k zániku [52]. Hodnota úrokové míry bezrizikových státních cenných papírů je zakreslena červenou čarou do grafu na obrázku 44 a je patrné, že žádná ze společností hodnotami ROE dlouhodobě neklesla pod tuto hranici.

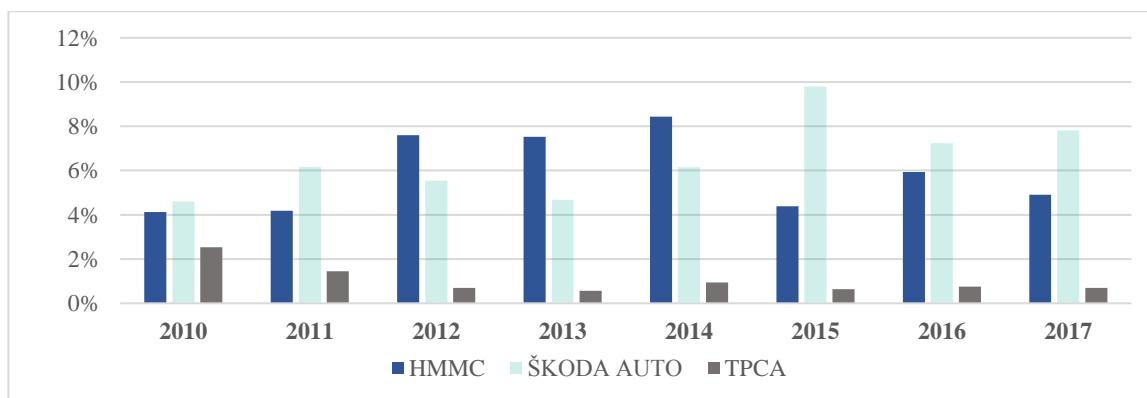
▪ Rentabilita tržeb (ROS)

Posledním počítaným ukazatelem rentability byl ukazatel rentability tržeb, jehož základem bylo zjištěno, kolik zisku v % jsou analyzované společnosti schopny vytvářet na jednu korunu tržeb. Výsledné hodnoty jsou shrnuty v tabulce 37 a graficky znázorněny, viz obrázek 41.

Tabulka 37: ROS Rentabilita tržeb v %

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ŠA	4,61	6,17	5,55	4,67	6,15	9,79	7,23	7,82
HMMC	4,12	4,19	7,60	7,53	8,44	4,38	5,94	4,90
TPCA	2,54	1,45	0,70	0,57	0,94	0,64	0,76	0,70

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 41: Vývoj ukazatele ROS v %

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost HMMC i společnost ŠKODA AUTO dosahovaly ve sledovaném období vyrovnaného ziskového rozpětí, oproti společnosti TPCA, jejíž výsledné hodnoty ukazatele ROS měly od roku 2010 klesající trend a jejich hodnota byla výrazně nižší než u dvou zmíněných společností.

7.2.5 Zhodnocení finanční analýzy

Provedená analýza poměrových ukazatelů ukázala na silné stránky společnosti ŠKODA AUTO, která oproti svým hlavním konkurentům dosáhla u většiny analyzovaných ukazatelů uspokojivých nebo výborných výsledků. Společnost může být hodnocena jako podnikatelský subjekt s velmi dobrým finančním zdravím a se stabilním vývojem, ukazujícím na potencionální růst.

8 SYNTÉZA VÝSLEDKŮ ANALÝZ

Závěry ze strategických analýz byly v této části práce shrnuty do SWOT analýzy, která následně identifikovala slabé a silné stránky společnosti, její příležitosti a možné hrozby. Zjištěné faktory byly dále hodnoceny vahou pomocí metody párového srovnávání a byly jim přiděleny body. Byla vytvořena IFE a EFE matice a vypočítány vážené průměry vyjadřující externí a interní sílu společnosti. Následně byla sestavena TOWS matice, určena strategie a formulována doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

8.1 SWOT analýza

Ze strategické analýzy vnitřního okolí společnosti ŠKODA AUTO byly identifikovány její silné a slabé stránky a strategická analýza vnějšího okolí definovala hrozby a příležitosti, vyplývající z působnosti společnosti na automobilovém trhu. Zjištěné faktory, se kterými se ŠKODA AUTO může v budoucnu potýkat, byly shrnuty do SWOT analýzy.

Skutečnost, že je společnost součástí koncernu Volkswagen, se jeví z pohledu SWOT analýzy jako mírně problematická. Pozitivní stránkou je to, že koncern Volkswagen poskytuje společnosti možnost využívat výhody silného zázemí, což je ale na druhou stranu vykoupeno podřízeností vůči koncernovým rozhodnutím.

Mezi silné stránky společnosti se řadí především dlouholetá tradice tuzemské výroby a současná silná pozice značky ŠKODA. Rovněž velikost produktového portfolia, je pro společnost výhodou, neboť oproti ostatním tuzemským výrobcům nabízí k prodeji osobní vozidla v šesti obchodních třídách. Objemy prodejí staví společnost na pozici lídra tuzemského automobilového trhu. Neméně důležitou silnou stránkou společnosti je její finanční stabilita a dosahování vysokých zisků, které ji umožní investovat značné prostředky do vývoje a inovací produktů, což přispívá ke konkurenceschopnosti značky na českém i zahraničním trhu. Značnou výhodou společnosti z logistického hlediska je její geografická poloha v centru Evropy. Existence tří výrobních závodů, vybavených nejmodernější technologií a neustále investice do automatizace výroby dávají společnosti další výhodu. Nespornou výhodou jsou také vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají možnost dalšího vzdělávání, což společnost podporuje. Neopomenutelné je rovněž to, že si společnost připravuje budoucí odborné pracovníky ve svých vzdělávacích institucích.

Slabou stránkou společnosti je chybějící nabídka užitkových vozidel v rámci produktového portfolia, protože společnost tak nemá možnost uspokojit potřeby určitých zákazníků, především z řad podnikatelů. Další slabinou společnosti je poměrně nízký podíl prodeje na celosvětovém automobilovém trhu a to, že některé trhy, jako například USA, jsou zatím pro společnost neodstupné. Fakt, že obchodní aktivity ŠKODA AUTO jsou z větší směřovány na trhy EU, je z hlediska SWOT analýzy možné identifikovat jako pozitivní a zároveň jako negativní. Pro společnost jako pro exportéra je vývoz produkce do ostatních zemí EU vnímán z důvodu volného pohybu zboží jako příležitost, avšak z pohledu tuzemského výrobce je volný obchod v rámci zemí EU vnímán jako hrozba, protože není nijak omezen dovoz osobních vozidel ostatních evropských značek na český trh.

Významným potenciálním rizikem jsou nové nebo upravené legislativní požadavky na bezpečnost vozidel, na spotřebu paliva nebo na emise škodlivých látek, protože dodržení těchto předpisů je spojeno s velkými finančními výdaji. Za hrozbu je považován rovněž růst cen základních surovin potřebných pro výrobu osobních vozidel, nebo také vývoj měnového kurzu, kdy posilování domácí měny oproti zahraniční má negativním dopad na export.

Nemalé riziko je spojeno s politickou a hospodářskou situací v zemích, kam společnost exportuje své výrobky. Především jde o země, které jsou pro ŠKODA AUTO největšími vývozními trhy. Poslední vývoj ukazuje, že v těchto zemích většinou dochází ke zpomalování ekonomického růstu, což může mít negativní vliv na velikost poptávky zákazníků. Dalším faktorem ohrožení je plánovaný Brexit, který může znamenat nemalé překážky vývozu do Velké Británie. V neposlední řadě může být velikost poptávky zákazníků v budoucnu ovlivněna stárnutím populace a úbytkem práceschopného obyvatelstva, problémem, se kterým se již nyní potýká Čína, která je největším vývozním trhem společnosti.

Značné ohrožení je představováno odběratelsko-dodavatelskými vztahy. Úzké vztahy mezi výrobcem a dodavatelem představují mimo ekonomických výhod i ohrožení v podobě opožděných a nekvalitních dodávek, což může znamenat pro společnost velké finanční ztráty. V souvislosti s rostoucí konkurencí v automobilovém segmentu jsou také zvyšována tržní rizika v návaznosti na změnu nákupního chování zákazníků, které je závislé, jak na hmotných aspektech, jako je například výše mzdy, tak na aspektech psychologických.

Velká příležitost pro posílení tržní pozice vyplývá společnosti z rozšíření standardní výroby vozidel, o výrobu elektrických a hybridních vozů, digitalizaci a nová řešení mobility, jelikož priority současného trhu míří tam. Příležitost a potenciál pro růst poptávky přináší společnosti

také dosud příznivá ekonomická situace na tuzemském trhu. Budoucí výhody mohou plynout ze zvyšování počtu zákazníků díky předpokládanému růstu počtu obyvatel celosvětově. ŠKODA AUTO by neměla pouze zvyšovat odbyt na stávajících klíčových trzích, ale měla by využít příležitost a zvážit možnost vstupu na nové trhy.

Všechny výše zjištěné faktory byly shrnuty do SWOT matice v tabulce 38.

Tabulka 38: SWOT matice

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Tradice české značky a českého výrobku	W1	Chybějící nabídka užitkových vozidel
S2	Silné zázemí koncernu Volkswagen	W2	Závislost na koncernu Volkswagen
S3	Stabilní finanční situace	W3	Relativně nízký podíl na světovém trhu
S4	Široké portfolio vozidel	W4	Nedostupnost některých trhů
S5	Pozice lídra na tuzemském trhu		
S6	Logisticky výhodná poloha		
S7	Moderní výrobní technologie		
S8	Zavedené distribuční cesty		
S9	Kvalifikovaná pracovní síla		
S10	Vzdělávání zaměstnanců a vlastní vzdělávací instituce		
S11	Vlastní výzkumné a vývojové centrum		
Příležitosti		Hrozby	
O1	Volný vývoz vozidel v rámci EU	T1	Volný dovoz vozů z EU do tuzemska
O2	Ekonomická situace v ČR	T2	Nové legislativní požadavky a předpisy
O3	Růst populace	T3	Vývoj měnového kurzu
O4	Zaměření na hybridní vozidla, elektrovozy, digitalizaci a nová řešení mobility	T4	Růst ceny základních surovin
		T5	Změna zákaznických preferencí a nákupních zvyklostí
		T6	Zhoršení ekonomického vývoje v zahraničí
		T7	Dopad brexitu na možnost exportu
		T8	Stárnutí populace
		T9	Možnost vstupu nových asijských automobilek na tuzemský trh
		T10	Závislost na hospodářském cyklu
		T11	Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Zdroj: vlastní zpracování

8.2 Hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního okolí

Další část práce bude zaměřena na vyhodnocení pozice jednotlivých faktorů identifikovaných SWOT analýzou. Byla sestavena matice IFE pro hodnocení vnitřního prostředí a matice EFE pro hodnocení vnějšího prostředí. Váhy vnitřního i vnějšího prostředí byly zjištěny metodou párového porovnání, tabulky výpočtů jsou obsaženy v příloze D.

Následně bylo provedeno subjektivní bodové ohodnocení v intervalu od 1 do 4 bodů a výpočet celkového hodnocení, které bylo zaokrouhleno na dvě desetinná místa. Výsledná matice IFE pro analýzu vnitřního prostředí je obsažena v tabulce 39.

Tabulka 39: Matice IFE

S/W	Popis faktorů	Váha	Body	Hodnocení
S1	Tradice české značky a výrobku	0,10	4	0,40
S2	Spojení s koncernem Volkswagen	0,08	4	0,32
S3	Stabilní finanční situace	0,10	4	0,40
S4	Široké portfolio vozidel	0,08	4	0,32
S5	Pozice lídra na tuzemském trhu	0,12	4	0,48
S6	Logisticky výhodná poloha	0,05	4	0,20
S7	Moderní technologie ve výrobních závodech	0,11	4	0,44
S8	Zavedené distribuční cesty	0,05	3	0,15
S9	Kvalifikovaná pracovní síla	0,12	3	0,36
S10	Vzdělávání zaměstnanců a vlastní vzdělávací instituce	0,05	3	0,15
S11	Vlastní výzkumné a vývojové centrum	0,08	3	0,24
W1	Chybějící nabídka užitkových vozidel	0,02	1	0,02
W2	Závislost na koncernu Volkswagen	0,02	1	0,02
W3	Relativně nízký prodejní podíl na světovém trhu	0,02	2	0,04
W4	Nedostupnost některých trhů	0,01	2	0,02
Vážený průměr vnitřního prostředí		1,00		3,56

Zdroj: vlastní zpracování

Matice IFE zobrazuje celkový vážený průměr vnitřního prostředí v hodnotě 3,56, což ukazuje na velmi silnou interní pozici ŠKODA AUTO. Silné stránky jsou hodnoceny 3,07 a slabé stránky dosahují hodnoty 0,49. Celkový výsledek hodnocení vnitřního prostředí potvrzuje, že strategický záměr společnosti je podporován jeho silnou vnitřní pozicí.

Podobně jako u silných a slabých stránek společnosti bylo provedeno vyhodnocení jejich příležitostí a hrozeb. Výsledky analýzy vnějšího okolí byly zaneseny do EFE matice, která je zobrazena v tabulce 40. Z tabulky je patrné, že celkový vážený průměr vnějšího prostředí

dosáhl hodnoty 2,75. Výsledná hodnota ukazuje na střední citlivost zvoleného strategického záměru společnosti na vlivy vnějšího prostředí. Příležitosti dosahují hodnoty 1,49 a hrozby hodnoty 1,43. Společnost by neměla mít problém využít své příležitosti a na druhou stranu by se měla umět vyrovnat s ohrožením.

Tabulka 40: Matice EFE

O/T	Popis faktorů	Váha	Body	Hodnocení
O1	Volný vývoz vozidel v rámci EU	0,10	4	0,39
O2	Ekonomická situace v tuzemsku	0,07	3	0,20
O3	Růst počtu obyvatel země na významných trzích	0,03	1	0,03
O4	Zaměření na nové technologie a nová řešení mobility	0,10	4	0,39
O5	Investice do nových výrobních technologií	0,07	3	0,22
O6	Růst produktivity práce	0,07	3	0,20
O7	Hledání nových trhů	0,03	2	0,07
T1	Volný dovoz vozidel z EU na český trh	0,01	2	0,03
T2	Nové legislativní požadavky na bezpečnost vozů, spotřebu pohonných hmot či emise škodlivých látek	0,08	3	0,25
T3	Vývoj měnového kurzu	0,05	3	0,14
T4	Růst cen základních surovin	0,08	3	0,24
T5	Změna zákaznických preferencí a nákupních zvyklostí	0,09	3	0,27
T6	Zhoršení ekonomické situace díky zpomalování růstu ekonomik zahraničních zemí	0,08	3	0,24
T7	Dopad Brexitu na možnost exportu	0,03	2	0,07
T8	Celosvětové stárnutí populace	0,01	1	0,01
T9	Vstup nových konkurenčních asijských značek na český trh	0,01	1	0,01
T10	Závislost na hospodářském cyklu	0,06	2	0,12
T11	Dodavatelsko-odběratelské vztahy	0,03	2	0,07
Vážený průměr vnějšího prostředí		1,00		2,92

Zdroj: vlastní zpracování

8.3 TOWS matice

Získané hodnoty z IFE a EFE matic byly zaznamenány do TOWS matice, kterou byla definována nejvhodnější strategie společnosti. Z hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí bylo ověřeno, že ve vnitřním prostředí ŠKODA AUTO převažují silné stránky. Příležitosti dosáhly u vnějšího prostředí vyšší hodnoty než hrozby, ale diference mezi nimi není velká.

Na základě dosažených výsledků se jeví jako nejlepší a nejvýhodnější pro společnost zvolení strategie využití SO, tedy využití a zhodnocení identifikovaných příležitostí pomocí silných stránek společnosti. Vzhledem k malému rozdílu mezi hodnocením hrozeb a příležitostí, by bylo pro společnost vhodné tuto strategii kombinovat se strategií ST a pomocí silných stránek eliminovat hrozby z vnějšího prostředí.

Tabulka 41: TOWS matice

		Slabé stránky	Silné stránky
		0,49	3,07
Příležitosti	1,49	WO	SO
Hrozby	1,43	WT	ST

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na posouzení konkurenčního prostředí na tuzemském trhu osobních vozidel. Jejím cílem bylo analyzovat konkurenční síly v tomto odvětví automobilového průmyslu a pomocí metod strategické analýzy porovnat výrobce osobních vozidel působící na území ČR.

Výroba osobních automobilů byla vždy významným odvětvím české ekonomiky, ale dá se říci, že nikdy v minulosti toto odvětví nezaznamenalo takový rozvoj jako v posledních letech. Tuzemská produkce osobních vozidel rostla za poslední roky rychlejším tempem než celková průmyslová produkce a významnou měrou se tak podílela na růstu celé české ekonomiky.

Práci byla primárně zaměřena na zjištění konkurenčního potenciálu našeho největšího tuzemského výrobce společnost ŠKODA AUTO a.s. ve srovnání s dalšími dvěma významnými automobilovými výrobci v tuzemsku, společnostmi Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. a společností Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o.

Posouzením vývoje a současné situace všech společností bylo zjištěno, že společnost ŠKODA AUTO a.s. je oproti svým dvěma konkurentům v pozici lídra na tuzemském trhu, a to jak počtem nabízených modelů, tak objemem výroby nebo prodeje. Silné zázemí v rámci koncernu Volkswagen, tradice české značky, dlouhodobě budované dobré jméno, vlastní vývojové centrum a v neposlední řadě rekordní finanční výsledky ji dávají značnou konkurenční výhodu. Je třeba však říci, že i konkurenční společnosti dosahují v rámci odvětví nadprůměrných výsledků. Zvláště pak společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. dosahuje v některých ukazatelích srovnatelných výsledků s mladoboleslavským výrobcem. Nicméně společnost ŠKODA AUTO a.s. má mimořádné postavení v rámci českého automobilového trhu a buduje si respekt i u ostatních výrobců a prodejců, neboť v oblasti výroby a prodeje osobních vozidel je v tuzemsku nejsilnějším hráčem.

Blízká budoucnost připravuje pro toto odvětví automobilového průmyslu mnohé výzvy, ať již v podobě razantních technologických změn, jako je elektrifikace a digitalizace vozidel, autonomní řízení a umělá inteligence nebo v podobě nové emisní legislativy. Bude velmi záležet na rychlosti, s jakou společnost ŠKODA AUTO a. s. bude reagovat na tyto výzvy, aby si v budoucnu udržela výsadní postavení, nebo aby sama určovala trend dalšího vývoje v oblasti výroby osobních vozidel.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Analytické materiály. *Ministerstvo průmyslu České republiky* [online]. ©2005-2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>.
- [2] *AutoSAP*. [online]. ©2019 [cit.2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.autosap.cz>.
- [3] AutoSAP. Automotive: Základní přehledy. In: *AutoSAP.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://autosap.cz/zakladni-prehledy-automotive/obecne-zakladni-prehledy/>.
- [4] AutoSAP. Česko po páté v řadě překonalo rekord ve výrobě vozidel. In: *AutoSAP.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.autosap.cz/aktualita/cesko-popate-v-rade-prekonalo-rekord-ve-vyrobe-vozidel/>.
- [5] BusinessInfo.cz. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). In: *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade ©1997-2019, 3. 6. 2009 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klasifikace-ekonomickych-cinnost-cz-nace-3101.html>.
- [6] BUREŠ M. Kdo dostává v ČR průměrnou mzdu? In: *FINANCE.cz* [online]. Praha: Mladá Fronta, ©1994-2019, 15.1.2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/514154-prumerna-mzda-2018-cr-nemecko-rakousko/#Prum2>.
- [7] Citáty slavných osobností. *Steve Jobs citáty* [online]. ©2018, naposledy aktualizováno 25. 5. 2018 [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://citaty.net/autori/steve-jobs/>.
- [8] CZECH INVEST. Automobilový průmysl. In: *Czechinvest.cz* [online]. Praha: CzechInvest, ©1994-2019, 22. 11. 2018 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Klicove-sektory/Automobilovy-prumysl>.
- [9] ČESKO. Vyhláška č. 341/2014 ze dne 19. prosince 2014 o schvalování technické způsobilosti a technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014, částka 134, s. 4314-4414. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=341/2014%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. ©2019 [cit.2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>.
- [11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze – Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy. In: ČSÚ.cz [online] ©2019 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG2_1.
- [12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Populační prognóza ČR do roku 2050. In: ČSÚ.cz [online] ©2019 [cit. 2019-03-05] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20538390/4025rra.pdf/9142790b-9517-463c-860b-8fc78897f30d?version=1.0>.
- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průmysl, energetika – časové řady. In: ČSÚ.cz [online] ©2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pru_cr.
- [14] DVOŘÁČEK, J. a SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [15] EUROSTAT. Tables, Graphs and Maps Interface table. In: *European Commission* [online]. ©2019 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>.
- [16] FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [17] GERŠLOVÁ, J. *Co se skrývá za značkou?: historická encyklopedie podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 376 s. ISBN 978-80-7431-041-6.
- [18] Globální ekonomický výhled. *Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB, ©2003-2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/gev/gev_2017/index.html

- [19] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [20] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a KOSTROŇ, L. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013. xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- [21] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. xxii, 232 stran. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.)
- [22] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. Expert. ISBN 80-247-0447-1.
- [23] IRELAND, R. Duane, Robert E. HOSKISSON a Michael A. HITT. *The management of strategy: concepts and cases*. 10th ed. Mason: South-Western/Cengage Learning, c2013. ISBN 978-1-133-58467-4.
- [24] *HYUNDAI MOTOR MANUFACTURING CZECH* [online]. ©2006-2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <http://www.hyundai-motor.cz/>.
- [25] IMF DATA. *INTERNATIONAL MONETARY FOUND* [online]. ©2019 IMF [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Data>.
- [26] IndexMundi. *Commodity Prices*. [online]. ©2019 INDEX Mundi. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.indexmundi.com/commodities/>.
- [27] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [28] JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 254 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5717-9.
- [29] JUSTICE.CZ. *Obchodní rejstřík a Sběrka listin. Sběrka listin. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.* [online]. © 2012–2015 Ministerstvo spravedlnosti ČR. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=245382>

- [30] JUSTICE.CZ. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin. Sbírka listin. ŠKODA AUTO a.s.* [online]. © 2012–2015 Ministerstvo spravedlnosti ČR. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=47718>
- [31] JUSTICE.CZ. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin. Sbírka listin. ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.* [online]. © 2012–2015 Ministerstvo spravedlnosti ČR. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53881572&subjektId=164930&spis=384736>
- [32] JUSTICE.CZ. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin. Sbírka listin. Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.* [online]. © 2012–2015 Ministerstvo spravedlnosti ČR. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=238739>
- [33] KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 285 stran. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [34] KNÁPKOVÁ, A. et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3.*, kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 stran. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [35] KOPECKÁ, E. *Komparace informací účetní závěrky dle českých účetních předpisů a IFRS.* Pardubice, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Renáta Myšková.
- [36] KOTLER, P. et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [37] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku.* Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. 176 s. Monografie. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [38] KUNEŠOVÁ, H. et al. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy. 3.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. xx, 386 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-502-2.
- [39] LUTHANS, F. *International Management.: Culture, Strategy, and Behavior.* 9. vydání. New York: McGraw-Hill, 2015. ISBN 978-981-4577-29-8.

- [40] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [41] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [42] Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: MFČR, ©2005-2013 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-le-den-2018-30908>
- [43] MOREIRA P. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2018. In: *Transparency International* [online]. Bruxelles: Transparency International, ©2019, 29. 1. 2019 [cit. 2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/cpi2018>.
- [44] MULAČOVÁ, V. a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [45] NÝVLTOVÁ, R. a MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [46] OICA. Economic contributions. In: *OICA.net* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <http://www.oica.net/category/economic-contributions/auto-jobs/> .
- [47] OICA. Production Statistics. In: *OICA.net* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2017-statistics/> .
- [48] OnBusiness. OKEČ, NACE, CZ-NACE: Vyznejte se v klasifikaci ekonomických činností. In: *OnBusiness.cz* [online]. Praha: OnBusinnes.cz ©2013-2019, 29. 10. 2013 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://onbusiness.cz/ocec-nace-cznace-tabulka-klasifikace-ekonomickych-cinnosti-169>.
- [49] POKORNÁ, J. a kol. *Obchodní zákoník: komentář*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 2 sv. Komentáře Wolters Kluwer. Kodex. ISBN 978-80-7357-491-8.
- [50] PORTER, M. E. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With a New Introduction*. 1. vydání. New York: The Free Press, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9.

- [51] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [52] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 stran. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [53] SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [54] Svaz dovozců automobilů. [Přehled obchodních tříd 2016-2018]. In: *Svaz dovozců automobilů* [online]. Praha: SDA/CIA CZECH REPUBLIC [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/clanek.php?id=4000>
- [55] Svaz dovozců automobilů. [Statistiky]. In: *Svaz dovozců automobilů* [online]. Praha: SDA/CIA CZECH REPUBLIC [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?p#str=prehled>
- [56] SRPOVÁ, J. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [57] ŠKODA AUTO [online]. ©2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/>
- [58] ŠKODA STORYBOARD. Carshering, jezdit autem, ale nevlastnit ho. In: *ŠKODA AUTO a.s.* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/inovace/mobilita/carsharing-jezdit-autem-ale-nevlastnit-ho/>
- [59] ŠTĚRBOVÁ, L. a kol. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 364 s. Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.
- [60] TATRA [online]. ©2019 [cit.2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.tatra.cz/o-spolecnosti/tatra-trucks-dnes/profil-spolecnosti/>
- [61] TPCA [online]. ©2014 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <http://www.tpcz.cz/>
- [62] VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

- [63] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 246 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [64] WebFinance Inc. *Online Business Dictionary* [online]. Austin: WebFinance Inc. ©2019, [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com>.
- [65] WORLD BANK GROUP. *World Bank Open Data* [online]. The World Bank Group, © 2019 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator>.
- [66] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.
- [67] UNdata. Statistics. In: *United Nations Statistics Division* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://data.un.org/Data.aspx?d=POP&f=tableCode%3a1>.

PŘÍLOHY

Příloha A – Produktové portfolio ŠKODA AUTO	121
Příloha B – Produktové portfolio HMMC	122
Příloha C – Produktové portfolio TPCA.....	123
Příloha D – Metoda párového porovnání	124

PŘÍLOHA A – PRODUKTOVÉ PORTFOLIO ŠKODA AUTO

Produktové portfolio společnosti ŠKODA AUTO [30]:



Dolní řada zleva ŠKODA CITIGO, ŠKODA FABIA, ŠKODA SUPERB, ŠKODA OCTAVIA, ŠKODA RAPID, horní řada zleva ŠKODA KAROQ a ŠKODA KODIAQ.

Modelová řada	Verze modelu	Zařazení do obchodní třídy
ŠKODA CITIGO	ŠKODA CITIGO třídveřová ŠKODA CITIGO pětídveřová ŠKODA CITIGO G-TEC	Mini vozy
ŠKODA FABIA	ŠKODA FABIA ŠKODA FABIA Monte Carlo ŠKODA FABIA Combi ŠKODA FABIA Scoutline	Malé vozy
ŠKODA RAPID	ŠKODA RAPID ŠKODA RAPID Spaceback	Nižší střední třída
ŠKODA OCTAVIA	ŠKODA OCTAVIA ŠKODA OCTAVIA Combi ŠKODA OCTAVIA Scout ŠKODA OCTAVIA G-TEC	Střední třída
ŠKODA SUPERB	ŠKODA SUPERB ŠKODA SUPERB Combi	Vyšší střední třída
ŠKODA KAROQ	ŠKODA KAROQ	SUV
ŠKODA KODIAQ	ŠKODA KODIAQ ŠKODA KODIAQ Sportline ŠKODA KODIAQ Scout	SUV

PŘÍLOHA B – PRODUKTOVÉ PORTFOLIO HMMC

Produktové portfolio společnosti HMMC [29]:



Dolní řada Hyundai ix20, horní řada zleva Hyundai ix30, Hyundai ix30 kombi a Hyundai Tucson.

Modelová řada	Verze modelu	Zařazení do obchodní třídy
Hyundai ix20	Hyundai ix20	Malé vozy
Hyundai ix30	Hyundai i30 třídveřový Hyundai i30 hatchback Hyundai i30 kombi Hyundai i30 N Hyundai i30 fastback	Nižší střední třída
Hyundai Tucson	Hyundai Tucson	SUV

PŘÍLOHA C – PRODUKTOVÉ PORTFOLIO TPCA

Produktové portfolio společnosti TPCA [32]:



Zleva Toyota Aygo, Peugeot 108 a Citroën C1.

Modelová řada	Verze modelu	Zařazení do obchodní třídy
Toyota Aygo	Toyota Aygo třídveřový Toyota Aygo pětídveřový	Mini vozy
Peugeot 108	Peugeot 108 třídveřový Peugeot 108 pětídveřový	Mini vozy
Citroën C1	Citroën C1 třídveřový Citroën C1 pětídveřový	Mini vozy

PŘÍLOHA D – METODA PÁROVÉHO POROVNÁNÍ

Výpočet váhy metodou párového porovnání pro matici IFE:

S/W	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	W1	W2	W3	W4	Volba	+1	Váha
S1	X	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	10	-	0,10
S2	0	X	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	8	-	0,08
S3	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	-	0,10
S4	0	1	0	X	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	8	-	0,08
S5	1	1	0	1	X	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	12	-	0,12
S6	0	0	0	0	0	X	0	1	0	0	0	1	1	1	1	5	-	0,05
S7	0	1	0	1	1	1	X	1	0	1	1	1	1	1	1	11	-	0,11
S8	0	0	0	0	0	0	0	X	0	1	0	1	1	1	1	5	-	0,05
S9	1	1	0	1	0	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	12	-	0,12
S10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	X	0	1	1	1	1	5	-	0,05
S11	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	X	1	1	1	1	8	-	0,08
W1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	1	1	2	-	0,02
W2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	X	1	0	2	-	0,02
W3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	1	2	-	0,02
W4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	X	1	-	0,01
																101		1,00

Výpočet váhy metodou párového porovnání pro matici EFE:

O/T	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	Volba	+1	Váha
O1	X	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	-	0,10
O2	0	X	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	10	-	0,07
O3	0	0	X	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	5	-	0,03
O4	0	1	1	X	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	-	0,10
O5	1	1	1	0	X	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	11	-	0,07
O6	1	1	1	0	1	X	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	10	-	0,07
O7	0	0	0	0	0	0	X	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	5	-	0,03
T1	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	-	0,01
T2	0	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	0	0	1	1	1	0	1	13	-	0,08
T3	0	0	1	0	0	0	1	1	0	X	0	0	0	1	1	1	0	1	7	-	0,05
T4	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	X	0	1	1	1	1	1	1	12		0,08
T5	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	14		0,09
T6	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	X	1	1	1	1	1	12		0,08
T7	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	X	1	1	0	0	5	-	0,03
T8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	1	0	1	2	-	0,01
T9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	1	-	0,01
T10	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	X	1	9	-	0,06
T11	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	X	5	-	0,03
																			153		1,00