

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019

Mihaela Iachim

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Bakalářská práce:

Strategická analýza konkrétního podniku

Autor bakalářské práce:

Mihaela Iachim

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Mikan

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Strategická analýza konkrétního podniku“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 13. května 2019

Podpis

Název bakalářské práce:

Strategická analýza konkrétního podniku

Abstrakt:

Cílem této bakalářské práce je aplikace metod strategické analýzy na vybranou společnost Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., a odhadovat tak budoucnost výroby dílů dodaných do automobilových palivových systémů. V teoretické části jsou charakterizovány dílčí metody sloužící k prozkoumání okolí podniku a jeho vnitřních zdrojů. Pro zmapování vnějšího okolí je použita PESTLE analýza, analýza odvětví a analýza konkurenčních sil. Vnitřní zdroje a schopnosti jsou analyzovány pomocí VRIO analýzy, které předchází samotná identifikace zdrojů, analýza portfolia a finanční analýza. V praktické části jsou teoretická východiska aplikovaná na skutečné podmínky, které činnost podniku ovlivňují. Závěrem jsou zjištěné informace shrnuté a poté jsou navržena strategická doporučení pro prosperující budoucí vývoj podniku.

Klíčová slova:

Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., Strategická analýza, Analýza makrookolí, Analýza mikrookolí, SWOT analýza

Title of the Bachelor's Thesis:

Strategic Analysis of Particular Company

Abstract:

The aim of this bachelor thesis is application of strategic analysis' methods to selected company Kautex Textron Bohemia spol. s r.o. and to estimate the future of manufacturing parts delivered to automotive fuel systems. In the theoretical part are characterized partial methods, which are related to exploring the surroundings of the company and its internal resources. PESTLE analysis, industry analysis, and competitive forces analysis are used to map the external environment. Internal resources and capabilities are analyzed by using VRIO analysis, preceded by resource identification, portfolio analysis and financial analysis. In the practical part, theoretical basis is applied to real conditions affecting its business activities. Finally, obtained information is summarized and then strategic recommendations are proposed for a prosperous future development.

Key words:

Kautex Textron Bohemia spol. s r.o., Strategic analysis, Analysis of macro environment, Analysis of micro environment, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD.....	1
TEORETICKÁ ČÁST.....	3
1 STRATEGIE	3
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	4
2.1 Analýza vnějšího prostředí	6
2.1.1 Analýza makrookolí.....	6
2.1.2 Analýza mikrookolí.....	8
2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností.....	12
2.2.1 Identifikace zdrojů	13
Konkurenční výhodu v oblasti lidských zdrojů mohou ovlivnit faktory jako organizační struktura a pracovní prostředí podniku, zkušenosti a motivace vedoucích pracovníků, vztahy s odbory, image a prestiž podniku, věková struktura a kvalifikace zaměstnanců nebo náklady na pracovní sílu v porovnání s konkurenty v odvětví. (Hanzelková et al., 2016, s. 119)	13
2.2.2 VRIO analýza.....	14
2.2.3 Finanční analýza.....	15
2.3 Syntéza.....	18
2.3.1 SWOT analýza	18
PRAKTICKÁ ČÁST	20
3 POPIS SPOLEČNOSTI KAUTEX TEXTRON BOHEMIA, SPOL. S R. O..	20
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU	21
4.1 Analýza vnějšího prostředí	21
4.1.1 Analýza makrookolí.....	21
4.1.2 Analýza mikrookolí.....	30
4.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností.....	36
4.2.1 Identifikace zdrojů	36
4.2.2 VRIO analýza.....	38
4.2.3 Finanční analýza.....	39
4.2.4 Analýza portfolia.....	42
5 SYNTÉZA.....	43
5.1 SWOT analýza	43
5.2 Doporučení.....	45
ZÁVĚR	47
REFERENCE.....	49

ÚVOD

Automobilový průmysl od začátku tisíciletí průběžně prochází značnými změnami, a ještě rozsáhlejší teprve očekává. Mezi hlavní faktory zapříčiňující proměny patří jednoznačně regulace ze strany evropských institucí, které usilují o snížení negativních dopadů na životní prostředí. Pro hlavní průmyslové sektory, jako jsou energetika, automobilový průmysl nebo strojírenství, byly Evropským parlamentem a Radou (2008, 2014, 2018) stanovené tři hlavní časové mezníky, do kdy se musí dosáhnout stanovené hranice zlepšení. Jsou to strategické cíle 2020, 2030 a 2050. Konkrétně na automobilový průmysl se vztahuje směrnice 2014/94/EU o zavádění infrastruktury pro alternativní paliva na přijetí příslušného vnitrostátního rámce politiky pro rozvoj trhu alternativních paliv v odvětví dopravy a příslušné infrastruktury. V ČR MPO zastřešuje Národní akční plán čisté mobility, který má podporovat mimo jiné i rozvoj alternativ v dopravě.

Světoví výrobci automobilů proto svoje dlouhodobé strategie přizpůsobují těmto legislativním požadavkům, např. rozšiřují produktová portfolia o modely s alternativním pohonem, uvolňují prostředky na vývoj efektivnějších a ekologičtějších technických řešení stávajících pohonů, nebo dokonce ukončují výrobu nevyhovujících řad.

V souvislosti se zmíněnými opatřeními je vyvíjen tlak i na dodavatele v odvětví počínaje výrobci podvozků a karoserií až po osvětlovací systémy a drobnou elektroniku.

Inovace v oblasti elektromobility může však nejvíce zasáhnout podniky zaměřující svou hlavní činnost a výrobní program na komponenty tvořící spalovací a palivovou soustavu. Z technického hlediska je zřejmé, že nová řešení budou vyžadovat jiné součástky než současné spalovací systémy. Již nebudou potřeba sací soustavy, převodovky nebo vstřikovací čerpadla.

Jeden z takových dodavatelů je i společnost Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., která vyrábí palivové nádrže pro firmu ŠKODA AUTO, nádrže SCR pro firmu Robert Bosch, DAG, VW a BMW a na kterou se v rámci své práce chci zaměřit.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a vyhodnotit externí a interní faktory působící na vybraný podnik, zejména takové, které mohou ohrozit jeho zapojení mezi strategické dodavatele automobilového průmyslu. Sekundárním cílem je zjistit na základě strategické analýzy, zda je ohrožená poptávka po výrobcích podniků, případně jak případnému poklesu předejít. Nástroje pro naplnění cíle budou analýzy makrookolí, mikrookolí, konkurence a interní analýzy podniku a jeho výrobků.

Samotná práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části objasním samotnou podstatu strategie a strategické analýzy. Následně popíšu strategickou analýzu s ohledem na její dílčí části. Jsou to analýza makrookolí ohodnocená nástrojem PESTLE, analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil. Pro zasazení problému do kontextu bude vhodné popsat i základní strukturu odvětví. Pro rozklíčování vnitřního prostředí podniku je nutné nejdřív vymezit zdroje, provést finanční analýzu a analýzu produktů. V syntéze budou pomocí SWOT analýzy propojeny zjištěné informace a poté doporučeny vhodné scénáře předpokládaného vývoje podniku.

V praktické části bude představen podnik a činnost. Pokračovat bude praktická aplikace popsaných metod v teoretické části.

V závěru práce zhodnotím postavení podniku Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., v daném odvětví a pomocí vhodného scénáře se pokusím odhadnout budoucnost výroby jeho produktů dle aktuálních interních podmínek a externích vlivů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE

Po vzoru Granta (2016, s. 15) použijí v úvodu jednoduché, ale vystihující tvrzení, a to že „*Strategie je o dosahování úspěchu*“. Dosvědčují tomu přece úspěšně zakončené osobní příběhy otištěné na předních stránkách renomovaných magazínů nebo příklady proměn v světových organizacích sloužící jako vzory v odborných publikacích. Co je tedy podstatou strategie?

„*Strategie je dlouhodobý záměr, respektive plán rozvoje dané organizace, který definuje cesty k dosažení stanovených strategických cílů s vazbou na disponibilní zdroje.*“ (Grasseová, 2016, s. 24) V případě podniků nacházejících se v rychle se měnícím prostředí Grasseová (2016) odkazuje na přístup Dobsona a Starkeye (1993), kteří zdůrazňují nezbytnost strategii neustále aktualizovat dle vyskytlých se událostí, a ne pouze formulovat jednou za určité období.

Podle slov Granta (2016) strategie slouží jako nástroj pro podporu rozhodování, jako koordinující mechanismus rozdílných podnikových činností a jako cíl strategického záměru. Pro její stanovení je vyžadována určitá soudružnost, integrace a ucelení rozhodnutí a činností.

Grant (2016, s. 21) rozděluje strategie do dvou dimenzí, statické a dynamické, přičemž statická reaguje na aktuální stavy, např. současné vnímání značky nebo vedoucí postavení na trhu. Dynamická strategie určuje směr budoucího vývoje, a to prostřednictvím stanovené vize, mise a výkonových cílů.

Mise neboli poslání vyjadřuje, za jakým účelem organizace vznikla a jaký je smysl jejího působení. Vize navazuje na poslání a formuluje představu o tom, jak se organizace vidí v budoucnu, v delším časovém horizontu. Realizace poslání nebo vize organizace je dosaženo splněním předem stanovených strategických cílů. (Grasseová, 2012, s. 12)

Strategické cíle tvoří podstatu a obsah strategií a jsou hlavním kritériem hodnocení činnosti podniku. Na problematiku formulace cílů by se mělo nahlédnout komplexnějším přístupem. Je nutné si uvědomit, že podnik sleduje více cílů, které jsou posuzovány jak z různého časového hlediska, tak jsou hierarchicky určeny a prioritizovány. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 10)

Hanzelková et al. (2017, s. 11) doporučuje cíle vyjadřovat dle zásady SMART, ve kterém každé písmeno akronymu vymezuje jednu vlastnost:

- Stimulating – musí stimulovat k dosažení výsledků
- Measurable – splnění či nesplnění by mělo být měřitelné
- Acceptable – akceptovatelné pro všechny důležité zainteresované osoby
- Realistic – reálné a dosažitelné
- Timed – určené v čase

Hanzelková et al. (2017, s. 11) dodává, že při stanovení strategických cílů by měla být dodržována kontinuita systému, tzn. aby nedocházelo k případným poruchám, označeným jako destabilizující faktory. Proti jejich působení by podnik měl disponovat příslušnými stabilizačními instrumenty, např. rezervami, strategickými partnery, pojištěním. Návrh strategie by měl zaručovat akceptovatelné řešení pro případné nestabilní stavy v průběhu realizace.

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

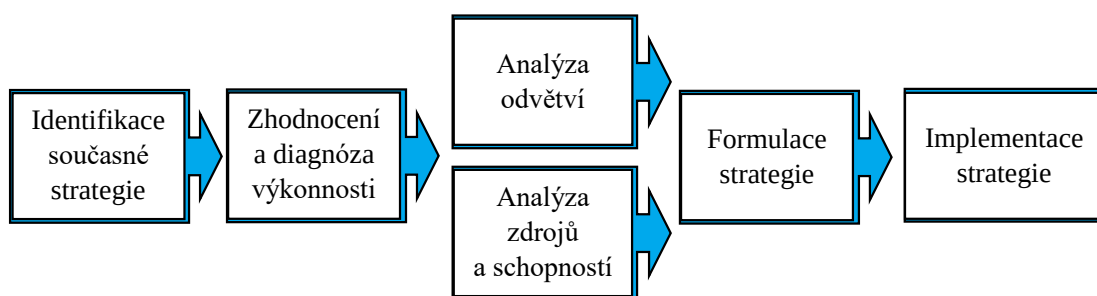
Strategická analýza je metoda identifikace a hodnocení interních a externích faktorů, které mají zásadní vliv na činnost organizace nebo její části, stanovení pozice vůči konkurentům a určení její strategické způsobilosti.

Cílem analýzy je identifikovat a vyhodnotit skutečnosti, které jsou relevantní pro formulaci strategie. S ohledem na její účel jsou stanovovány její struktura, obsah a provedení. (Grasseová, 2012, 43)

Výstupem strategické analýzy by měla být využitelná fakta poskytující pouze při syntéze stanoveného účelu. Za účelem formulace strategie se využívá SWOT analýza, která napomáhá stanovit strategii pro další období a vzít v úvahu otázky, zda je nutné stávající cíle měnit a jestli plánované změny budou redukovat tzv. strategickou mezeru neboli rozdíl mezi očekávaným výsledkem ke konkrétnímu okamžiku v budoucnu za pokračování existující strategie a požadovaným výsledkem. (Hanzelková et al., 2017, s. 18)

Postup aplikace strategické analýzy podle doporučení Granta (2016) je znázorněn na obr. 1 a jednotlivé kroky jsou níže detailněji charakterizovány.

Obrázek 1: Aplikace strategické analýzy



Zdroj: Grant (2016, s. 25), vlastní zpracování

1. Identifikace současné strategie

Za předpokladu, že podnik má co do činění s existující strategií, a přitom čelí novým rizikům, prvním krokem v strategické analýze je určit současnou strategii podnikání. Informace o podnikové strategii zůstávají mnohdy utajené v zápisech z jednání správní rady nebo strategických plánovacích dokumentech. Většina podniků ale vidí hodnotu ve zveřejňování strategie se zainteresovanými stranami ve formě posláních, základních principech a hodnotách, vizích a strategických prohlášeních. Takové záznamy jsou

k nalezení na webových stránkách organizací, zveřejněných prezentacích určených investorům nebo ve výročních zprávách.

2. Zhodnocení a diagnóza výkonnosti

Přes nespočet důvodů existence podniků častým společným cílem zůstává tvorba hodnoty. Hodnotou je označováno peněžní vyjádření produktu nebo majetku. Proto účelem podnikání není jen tvoření hodnoty pro zákazníka, ale i monetizace hodnot zákazníka, potažmo tvoření hodnoty pro podnik. Vytvořená hodnota je rozdělována mezi různé strany: zaměstnanci, věřiteli, majiteli, vládou i zákazníky. Právní a etické povinnosti podniků vůči stakeholderům jsou však v rozporu se zájmy vlastníků. Proto je pro uspokojování zájmů všech zainteresovaných stran hlavním strategickým cílem maximalizovat hodnotu organizace prostřednictvím dlouhodobé maximalizace zisku.

Pro určení výkonnosti současné strategie je zvažováno použití finanční analýzy. Po rozhodnutí úrovně a trendu výkonnosti je nutné stanovit diagnózu, jež slouží k identifikaci příčin neuspokojivých výsledků.

3. Analýza odvětví

Analyzovat shodu mezi strategií a podnikovým okolím je elementárním vstupem mezi zjištěnými příčinami výkonu a generování strategických možností. Analýza odvětví je podstatná pro zmapování odvětví a jeho atraktivitu jako zdroje zisku a také pro hledání klíčových faktorů úspěchu, pomocí kterých získává přízeň zákazníků.

4. Analýza zdrojů a schopností

Obdobně jako analýza odvětví je i analýza vnitřního prostředí podstatná pro sestavení strategie. Hlavním nedostatkem strategie zaměřené na výběr odvětví a určování pozice je tendence generovat obdobné strategie jako ostatní. Přístup založený na souboru jedinečných zdrojů každého podniku uznává, že zisku je dosaženo využíváním rozdílných atributů. Určit konkurenční výhodu zahrnuje proto též formulace a implementace takové strategie, jež zužitkovává unikátní silné stránky podniku.

5. Formulace strategie

Výše popsané kroky poskytují podklad pro generování strategických možností do budoucna. Nejslibnější z nich je dále rozvinutá do doporučující strategie.

Samotná formulace nastiňuje, jak protnout interní přednosti a externí faktory úspěchu k navržení základny pro konkurenční výhodu. Na tvorbě strategie se podílejí různé úrovně managementu, které mají mnohdy různé zájmy, a vznikají tak vážné konflikty. Proto v rámci komunikace napříč celé organizace je nutné celý proces formalizovat, nejčastěji prostřednictvím strategických plánů dále členěných na operativní plány a kapitálové rozpočty.

Při formulaci strategie musí být zohledněny nejen formální aspekty (struktura), ale i neformální (firemní kultura).

6. Implementace strategie

Formulace a implementace jsou vzájemně propojené. Při formulaci strategie je důležité brát v potaz podnikové kapacity vyčleněné na samotnou implementaci a proces implementace obsahuje zároveň tvorbu strategie.

Implementací je přeměněna celá organizace, kdy dochází k uskutečnění vybrané strategie propojením strategie s výkonnostními cíli, alokací zdrojů a zřízením vhodné organizační struktury a systémů řízení. Zvládnout proces přeměny je možné sladěním úsilí všech členů podniků se stanoveným mechanismem pro propojení strategie a systému implementace. (Grant, 2016, s. 25, 140)

Strategická analýza nemá za cíl poskytovat odpovědi, nebo dokonce přesné algoritmy řešení, ale pomáhat rozumět vzniklým problémům. Proto dále popsane nástroje jsou pouze rámcem pro identifikaci, klasifikaci a porozumění faktorům přispívajícím k rozhodnutí se pro určité strategické cíle. (Grant, 2016, s. 24) Faktory ovlivňující vytyčování strategických cílů blíže vyjmenovávají Hanzelková et al. (2017, s. 12–13) jako následující: vliv prostředí, v němž podnik působí; očekávání zainteresovaných osob; objem dostupných výrobních faktorů; interní vztahy; vlastnosti řídicích osob a zkušenosti z realizace cílů v minulosti.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat, případně je v jejích strategiích využívat.“ (Hanzelková et al., 2017, s. 47)

Do tohoto okruhu spadá vše, co organizaci obklopuje, avšak pro strategickou analýzu jsou podstatné pouze přímo ovlivňující faktory. Odborná literatura zabývající se strategickou analýzou rozděluje okolí podniku na makro a mikrookolí.

2.1.1 Analýza makrookolí

„Analýza obecného okolí zhodnocuje možný budoucí vývoj prostředí podniku s ohledem na existenci vývojových trendů, které mohou představovat buď příležitosti, nebo hrozby.“ (Hanzelková et al., 2017, s. 50) Makrookolí je stejné pro všechny organizace na trhu, na každou však působí s jinou mírou dopadu. (Grasseová, 2012, s. 177)

Jeden z nejrozšířenějších nástrojů strategické analýzy vnějšího prostředí je PESTLE analýza, která člení širší okolí podniku do šesti oblastí, a to politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální.

Politické faktory

Politické vlivy jsou takové aktivity vlády a dalších orgánů a institucí, které se přímo či nepřímo podílejí na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky s potenciálním budoucím dopadem. (Hanzelková et al., 2017, s. 55)

Stát je vnímán z více pohledů, a to jako zákonodárce a regulátor trhu; jako významný spotřebitel ve formě poptávky zboží a služeb a ve formě distribucí tzv. veřejných statků;

jak významný zaměstnavatel a v neposlední řadě jako realizátor tzv. hospodářské politiky státu. (Hanzelková et al, 2017, s. 55)

Grasseová (2012) považuje za politické faktory např. hodnocení politické stability, hodnocení externích vztahů, politický postoj vůči různým subjektům a činnostem nebo politický vliv různých skupin.

Ekonomické faktory

„*Působení místní, národní a světové ekonomiky*“ (Grasseová, 2012, s. 178) se na každé organizaci odráží jinak, a to prostřednictvím makroekonomických ukazatelů.

Ekonomické vlivy stanovuje Grasseová (2012) následovně:

- Hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní bilance, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita, měnový kurz...)
- Přístup k finančním zdrojům (náklady na půjčky, dostupnost úvěrů...)
- Daňové faktory (výše daňových sazeb, cla, daňová zatížení...)

Při provádění strategické analýzy Hanzelková et al. (2017) doporučuje si uvědomit fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří hrubý domácí produkt (HDP), cenová hladina, zaměstnanost a platební bilance. Přičemž zlepšení jednoho z těchto faktorů působí negativně na ostatní.

Sociální faktory

Sociální a kulturní změny mohou způsobit změny jak poptávky po zboží a službách, tak nabídky podnikajících subjektů. Do této oblasti patří společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl a životní úroveň. (Hanzelková et al., 2017, s. 53)

Grasseová (2012) přidává demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty, dostupnost pracovní síly nebo pracovní zvyklost.

Technologické faktory

V oblasti technologické jsou důležité dopady moderních technologií, zejména takové, které přinášejí dlouhodobě konkurenční výhodu. Proto je investování do technického rozvoje nezbytné s tím, že podnik si uvědomuje možná rizika v případě neakceptace daného vynálezu či inovace spotřebiteli. Technický rozvoj musí firmy sledovat, zejména pokud prosazují diferenciací obchodní strategii výrobků, tzn. využívají exkluzivní vlastnosti výrobků jako hlavní konkurenční výhodu, za něž si mohou kalkulovat vyšší ceny než konkurenti. (Hanzelková et al., 2016, s. 54–55)

Do této skupiny faktorů vyjmenovává Grasseová (2012) např. podporu vlády v oblasti výzkumu a její výši, nové vynálezy a objevy, technologickou úroveň, rychlost realizace nových technologií nebo rychlost morálního opotřebení.

Legislativní faktory

V rámci legislativy je zjišťován vliv platných zákonů a nařízení ovlivňujících strategický záměr podniku. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 305) Legislativní faktory jsou úzce spojené s faktory politickými a tvoří je primárně zákonné normy, u kterých dle Grasseové (2012) je sledovaná jejich funkčnost, případně jejich neexistence či další faktory. Nejčastěji sledované normy jsou z oblasti např. občanského práva, daňových zákonů, zákona o veřejných zakázkách, ochrany zdraví a hygieny práce nebo environmentálních zákonů.

Ekologické faktory

Dle Hanzelkové et al. (2016) ekologické faktory výrazně ovlivňují nejen výrobní technologie podniků, ale mohou dokonce způsobit zákaz určitých výrob. Na druhou stranu však zdůrazňuje, že právě respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti. Fotr et al. (2012, s. 306) přichází dokonce s doporučením: „*Znalostí ekologických trendů se lze vyhnout konfliktům s místními zvyky a regulací.*“

Za ekologické faktory jsou považovány např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby či legislativní omezení za účelem ochrany životního prostředí. (Grasseová, 2012, s. 179)

2.1.2 Analýza mikrookolí

„*Mikrookolí je okolí organizace, respektive konkurenční síly působící na organizaci.*“ (Grasseová, 2012, s. 46)

Základním předpokladem pro provedení analýzy odvětví je fakt, že ziskovost je dána systematickými vlivy struktury odvětví, čímž může být vyjasněno, proč ziskovost odvětví je vysoká nebo nízká a bude možné předpovídat její budoucí vývoj. (Grant, 2016, s. 76)

„*Za odvětví je považována skupina podniků, které mají mnoho společných charakteristik, jež je vedou k soutěži o stejného zákazníka.*“ (Cimbáliková, 2012, s. 37) Analýza zkoumá tři oblasti, základní charakteristiky odvětví, strukturu odvětví a životní cyklus odvětví. (Cimbáliková, 2012, s. 37)

Základní charakteristiky odvětví

Podnikové obchodní prostředí tvoří vztahy se zákazníky, dodavateli a konkurenty. Jejich charakteristiky určují konkurenci a vyjednávací sílu v odvětví. (Grant, 2016, s. 76)

Cimbáliková (2012, s. 38) používá pro popis základních charakteristik následující faktory:

- velikost trhu,
- geografický rozsah konkurence,
- vývoj trhu,
- konkurenční prostředí,
- vstupní a výstupní bariéry,
- diferenciací výrobku.

Struktura odvětví

Ekonomika průmyslového odvětví dle Granta (2014) vysvětluje, jakým způsobem struktura odvětví pohání konkurenční chování a určuje ziskovost uvnitř odvětví.

Tabulka 1: Spektrum tržních struktur

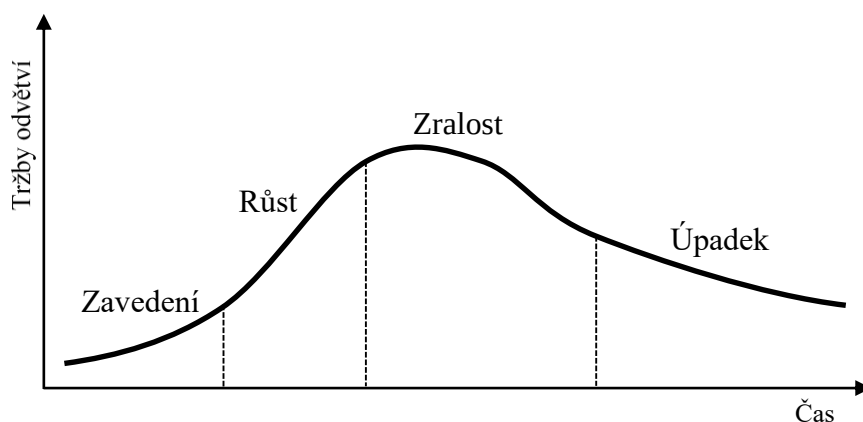
	Dokonalá konkurence	Oligopol	Duopol	Monopol
Koncentrace	Mnoho firem	Několik firem	Dvě firmy	Jedna firma
Vstupní a výstupní bariéry	Žádné	Významné		Vysoké
Produktová diferenciace	Homogenní produkt	Potenciál pro produktovou diferenciaci		
Informační dostupnost	Žádné překážky pro tok informací	Nedostatečná dostupnost informací		

Zdroj: Grant (2014), vlastní zpracování

Ta se opírá o dva extrémy, teorii monopolu a teorii dokonalé konkurence. Zatímco monopolistovi přísluší na zisku celá částka přidané hodnoty, kterou vytváří, v podmínkách dokonalé konkurence míra zisku pokrývá pouze náklady na kapitál. V reálném světě trhy spadají mezi tyto krajnosti. Dokonalé konkurenci se blíží pouze mezinárodní obchod. Výrobní sektor a sektor služeb jsou označovány jako oligopoly, který je charakterizován malým počtem velkých podniků. (Grant, 2014, s. 62–64)

Životní cyklus odvětví

Obrázek 2: Životní cyklus odvětví



Zdroj: Grant (2016, s. 207), vlastní zpracování

V marketingovém pojetí má produkt několik fází životnosti. Analogicky i celé odvětví, které daný produkt vyrábí, má podle Granta (2016, s. 207) určitý životní cyklus, který zpravidla trvá déle než u jednoho produktu. Životní cyklus je ovlivněn růstem poptávky a tvorbou a šířením znalostí. Růst poptávky je charakterizován rostoucí křivkou ve tvaru S, která prochází čtyřmi obdobími: zavedení, růst, zralost a úpadek.

- Fáze zavedení – podnik má vysoké počáteční náklady a nízké tržby kvůli neznalosti produktů zákazníky a nízké poptávce.
- Fáze růstu – je charakterizována zrychlující se tržní penetrací důsledkem technických zlepšení a zvýšením schopnosti uspokojit potřeby rozsáhlejšího (masového) trhu.
- Fáze zralosti – dochází k úplnému nasycení trhu, tudíž poptávka vyžaduje změnu.
- Fáze úpadku – odvětví nedokáže konkurovat technologicky vylepšeným produktům, nastává fáze úpadku. (Grant, 2016, s. 207–208)

Znalost jako druhý hnací mechanismus životního cyklu je podstatná hlavně ve fázi vzniku odvětví a následně v jejím vývoji. Rozšiřování znalostí je důležité i pro zákazníka. V průběhu životního cyklu je více informován i o silných vlastnostech konkurenčních produktů, proto dokáže lépe posoudit přidanou hodnotu a stává se tak citlivější na cenu. (Grant, 2016, s. 207)

Porterův model pěti sil

Porterův model je používaný nástroj pro analyzování konkurence v odvětví. Model předpokládá, že ziskovost odvětví je determinována pěti činiteli konkurenčních tlaků:

- Vyjednávací silou zákazníků
- Vyjednávací silou dodavatelů
- Hrozbou vstupu nových konkurentů
- Hrozbou substitutů
- Rivalitou firem působících na daném trhu (Porter, 2008)

Grant (2016) navíc zařazuje vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů do vertikální konkurence a ostatní tři zdroje do horizontální konkurence.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník může dosáhnout snížení cen v závislosti na působení dvou faktorů, jeho cenové citlivosti a relativní vyjednávací síle.

Míra cenové citlivosti zákazníků je vyšší, pokud konkrétní položka je podílově významná na celkových nákladech, pokud je produkt stejnorodý, pokud je intenzivnější konkurence mezi kupujícími a pokud položka není kritickou součástí podílející se na kvalitě finálního výkonu.

Relativní vyjednávací síla spočívá v odmítnutí vyjednávat s druhou stranou. Moc mezi stranami v průběhu transakce závisí na kredibilitě a efektivitě vytvářet určitou hrozbu pomocí vyjednávacích schopností. Větší vyjednávací sílu mají, byť menší, ale organizované skupiny zákazníků, zákazníci informovaní o cenách a nákladech prodávajícího, ale i o kvalitě nabízených produktů a v neposlední řadě pokud zákazník má kapacitu pro vertikální integraci a je tedy soběstačný v oblasti daného zdroje. (Grant, 2016, s. 74–75)

Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu je každý subjekt dodavatelem vstupu a zároveň spotřebitelem výstupů. Proto je analýza vyjednávací síly dodavatelů analogicky podobná jako u síly zákazníků, pouze s tím rozdílem, že každá strana je nyní v opačné pozici. Podstatnými faktory ve vyjednávání je jednoduchost firem změnit dodavatele vstupu a relativní vyjednávací silou obou stran.

Dodavatelé komodit vyznačující se nedostatkem vyjednávací síly mohou svoji pozici posílit pouze sjednocením se do strategických skupin. Naopak, jestliže dodavatel poskytuje komplexní, technologicky sofistikovanou součástku, může přirozeně vyvinout značnou vyjednávací sílu. (Grant, 2016, s. 75–76)

Hrozby vstupu nových konkurentů

Odvětví se stává atraktivním, pokud návratnost kapitálu převyšuje náklady vloženého kapitálu. Platí však, že ziskovost klesne na konkurenční úroveň, pokud pro vstup neexistují omezující překážky. V odvětví bez vstupních nebo výstupních překážek ceny a zisky směřují ke konkurenční úrovni bez ohledu na počet subjektů v odvětví. Přístupnost závisí na neexistenci utopených nákladů, kdy je nově vstupujícím umožněno na trh vstoupit s uvědoměním si toho, že neztratí prostředky, které ani nevynaložili. Kdežto zavedené podniky na vstupu vložily určité prostředky a pak mohou zvýšit ceny nad úroveň konkurence.

Nicméně vstupní bariéry jsou nevýhodou, kterou nově vstupující musí čelit oproti již rozběhnutým subjektům. Míra nevýhody je určena rozsahem těchto bariér. Hlavními překážkami na vstupu jsou např. kapitálové požadavky, úspory z rozsahu, diferenciací produktu, přístup k distribučním kanálům, vládní a právní bariéry, očekávané odvěty nebo efektivita bariér na vstupu. (Grant, 2016, s. 70–72)

Hrozba substitutů

Míra ohrožení přechodu ke konkurenčním produktům je dána tendencí kupujících nahrazovat a zkoušet nové výrobky a také srovnatelností cen a výkonu substitutů. (Grant, 2016, s. 68–70)

„Hrozba substitutů je snižována tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, a dále pokud firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady nebo nezvyšují nabídku“, nebo pokud je spotřebitel demotivován přestoupit na spotřebu substitutu kvůli vyšším přestupním nákladům. (Hanzelková, 2016, s. 65)

Rivalita firem působících na daném trhu

Hlavním ukazatelem celkové konkurence a úrovně ziskovosti je rivalita v daném odvětví. Intenzita konkurence mezi zavedenými podniky je důsledkem vzájemného působení šesti faktorů, dle kterých podnik dále volí strategii pro stanovení ceny:

- Soustředěnost konkurentů – míněn počet a velikost podniků, mezi kterými je daný trh rozdělen. Tržní síla je měřena pomocí koncentračního podílu, nejčastěji ukazatele CR4, který udává podíl čtyř dominantních hráčů.
- Různorodost mezi konkurenty – schopnost podniků tajně se domluvit na stanovení ceny na úkor cenových válek, a to na základě podobnosti původu, cílů, nákladů a strategie.
- Míra diferenciací produktů – čím je nabídka rozsáhlejší, tím jsou zákazníci svolnější k přecházení mezi nimi a tím víc jsou podniky pobízeny snížit ceny a zvýšit tak prodeje.
- Nadbytečná kapacita a bariéry výstupu – nevyužitá kapacita se obzvlášť odráží na výnosnosti podniku v období recese, kdy je nízká poptávka na trhu a podniky prostřednictvím snížených cen se snaží nalákat nové partnery. Bariéry na výstupu jsou náklady spojené s odchodem z odvětví.
- Úspory z rozsahu a poměr mezi fixními a variabilními náklady – nákladová struktura je klíčová opět v případě nevyužité kapacity, kdy podnik určuje nejnížší hranici ceny. Úspory z rozsahu jsou motivem pro zvolení agresivní cenové strategie za účelem získání nákladových zvýhodnění využitím vyššího objemu. (Grant, 2016, s. 72–74)

„Závěry Porterovy analýzy by měly sloužit pro identifikaci konkurenční pozice společnosti.“ (Fotr et al., 2012, s. 367)

2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Při formulaci podnikové strategie roste důraz na funkci podnikových zdrojů. Ve stále rostoucí nestabilitě v odvětvovém prostředí je jistější zvolit jako základnu pro formulaci strategie právě vnitřní zdroje a schopnosti. Druhým důvodem je skutečnost, že konkurenční výhoda je primárním zdrojem značnějších výnosů než pouze atraktivita odvětví. (Grant, 2016, s. 114)

„Cílem interních analýz je posouzení slabin a hrozeb v interním prostředí vyplývající pro její strategii a jejich následnou eliminaci vhodnými opatřeními, ne pouze predikování budoucího vývoje.“ (Hanzelková et al., 2016, s. 111)

2.2.1 Identifikace zdrojů

Grant (2016, s. 118–120) rozděluje podnikové zdroje do tří skupin, hmotné, nehmotné a lidské.

Hmotné zdroje

Jednotlivé položky hmotných zdrojů, míněno finanční zdroje a hmotná aktiva, a jejich výši lze snadno vyhledat v rozvaze podniku. Cílem identifikace hmotných zdrojů není pouze jejich ohodnocení, ale pochopení jejich potenciálu pro tvorbu zisku. Pokud je třeba zjistit, v čem spočívá tvorba přidané hodnoty, je nutné se zamyslet, jaké jsou příležitosti pro dosahování většího prospěchu v podnikatelské činnosti buď využitím menšího objemu zdrojů, nebo racionálnějšího využití kapacit stávajících aktiv. Hmotnými zdroji jsou hotovost, cenné papíry, výrobní závody, zařízení, půda nebo přírodní zdroje. (Grant, 2016, s. 120)

Nehmotné zdroje

Mnoho podniků považuje nehmotné zdroje za hodnotnější než zdroje hmotné. Jejich podhodnocení nebo úplné vyřazení způsobuje rostoucí neshodu mezi účetní a tržní hodnotou. Nejdůležitější, ale nejvíce podhodnocené, jsou samotné značky. Do této kategorie spadají též různé druhy intelektuálního vlastnictví ve formě ochranných známek, patentů, autorských práv nebo obchodních tajemství. Jelikož se ekonomika stává čím víc založená na znalostech, tím roste snaha podniků ochránit své strategické zdroje, obzvlášť technologického charakteru, a tím předejít případným soudním sporům.

Za zdroje jsou považovány i firemní vztahy, které umožňují získat přístup k informacím, know-how a jiným zdrojům, které by byly jinak nedosažitelné.

I když těžce rozpoznatelným a popsatelným, kritickým zdrojem je firemní kultura. *„Ta má vliv na schopnosti, které organizace rozvíjí, a na účinnost, s jakou se uplatňují.“* (Grant, 2016, s. 120–122)

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou tvořeny dovednostmi a produktivní snahou podnikových zaměstnanců. Podnik není jejich vlastníkem, ale pouze nakupuje jejich služby prostřednictvím pracovní smlouvy. Analýza lidských zdrojů je relevantní pro samotnou potřebu zaměstnat nové pracovníky, ale i pro oceňování jejich výkonů a plánování jejich rozvoje. Organizace proto zavádějí nástroje pro rozpoznání potenciálu vyššího pracovního výkonu a kategorizují zaměstnance do konkrétních pracovních skupin. Personalistům je též znám fakt, že vyšší pracovní výkon reflektuje zájem v oblasti emoční a sociální inteligence. (Grant, 2016, s.122–123)

Konkurenční výhodu v oblasti lidských zdrojů mohou ovlivnit faktory jako organizační struktura a pracovní prostředí podniku, zkušenosti a motivace vedoucích pracovníků,

vztahy s odbory, image a prestiž podniku, věková struktura a kvalifikace zaměstnanců nebo náklady na pracovní sílu v porovnání s konkurenty v odvětví. (Hanzelková et al., 2016, s. 119) VRIO analýza

VRIO analýza slouží k posuzování strategického významu interních předností a slabostí organizace. Nástroj využívá čtyři otázky týkající se zdrojů, otázku hodnoty, otázku vzácnosti, otázku napodobitelnosti a otázku uspořádání. (Barney, 1995)

V – Value – hodnotnost

Oceněním vlastněných zdrojů a schopností podnik zjišťuje konkurenční dopady vlastních činností. Využitím hodnotných zdrojů k reakci a tvorbě nových okolních příležitostí získá podnik přidanou hodnotu pro zákazníka.

Časem zdroje a schopnosti mohou ztrácet na hodnotě změnou spotřebitelských preferencí, strukturou odvětví nebo technologiemi. Proto mezi odpovědnosti strategického managementu patří i odpovědnost neustále vyhodnocovat, zda podnikové zdroje stále přinášejí přidanou hodnotu navzdory změnám v konkurenčním prostředí. V lepším případě okolní vlivy způsobí zhodnocení zdrojů a nabízí se otázka, jak lépe zužitkovat stávající silné stránky. Samotné zdroje jsou však pro podnik bezcenné, pokud nejsou vystavovány aktuálním příležitostem a hrozbám.

R – Rareness – vzácnost

Hodnotné, ale dostupné zdroje mnoha podniků nejsou pravděpodobně konkurenční výhodou žádného z nich a často dochází ke konkurenční paritě. Takové zdroje jsou však nezbytné pro přežití podniku. Oproti tomu hodnotné a vzácné zdroje dokážou přinést podniku alespoň dočasnou konkurenční výhodu.

I – Imitability – napodobitelnost

Cennost a vzácnost zaručuje dočasnou konkurenční výhodu podniku do té doby, než se nákladově znevýhodněné konkurenci povede produkt napodobit. Napodobení spočívá v duplikaci nebo substituci. Duplikací dochází k využití stejných druhů zdrojů a substitucí k nahrazení jiných zdrojů se stejným strategickým dopadem, ale za nižší náklady na vývoj.

Pokus o imitaci může být neúspěšný, pokud produkt má vlastnosti, které vznikly důsledkem historických událostí, výsledkem tisíce malých každodenních rozhodnutí zaměstnanců anebo jsou součástí sociálně komplexních zdrojů. Nehmotné zdroje jako pověst, důvěra, vztahy, práce v týmu a kultura podniku se těžce napodobují na rozdíl od hmotných zdrojů, které jsou chráněny patenty.

O – Organization – uspořádání

Pro získání úplné konkurenční výhody z využití celkového potenciálu zdrojů musí podnik ještě umět správně organizovat svoji činnost. Efektivního využití zdrojů a schopností dosáhneme jejich spojením s tzv. doplňkovými zdroji, do kterých patří manažerské kontrolní systémy, formální struktura reportingu a politika odměňování a motivace zaměstnanců. (Barney, 1995)

2.2.2 Finanční analýza

„Cílem finanční analýzy je posouzení výkonosti a finanční stability podniku v minulosti a následného odhadu budoucnosti.“ (Fotr et al. 2012, s. 307)

Pro vytvoření základní představy o finanční výkonnosti analyzovaného subjektu se v praxi vyčlenily základní skupiny poměrových ukazatelů: ukazatelé rentability, ukazatelé likvidity, ukazatelé aktivity a ukazatelé zadluženosti. Finanční pozice firmy je hodnocena ukazateli tvorby hodnoty.

Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability dle Hanzelkové et al. (2016) vyjadřují intenzitu využívání, reprodukce a zhodnocení vloženého kapitálu poskytovateli těchto zdrojů. Pro výpočet ukazatelů rentability jsou využívány údaje z rozvahy a výkazu zisků a ztrát a výsledky jsou vyjádřeny v procentech.

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. V případě dosazení zisku před odečtením úroků a daní (EBIT) do čitatele, potom počítáme produkční sílu podniku, tedy jaká část zisku připadá na jednotku majetku využitého v podnikatelské činnosti. (Fotr et al., s. 246) Rentabilita aktiv je závislá na tržbách, které tato aktiva generují, a na ziskové marži z tržeb. (Brealey, Myers a Allen, 2014, s. 842)

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (Zisk před odečtením úroků a daní)}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rentabilita z vlastního kapitálu (ROE) slouží k měření zisku akcionářů na jednotku investice. Pro správnou interpretaci se výsledná hodnota ROE obvykle porovnává s nákladem kapitálu společnosti. (Brealey et al., 2014, s. 841)

$$ROE = \frac{EAT \text{ (Zisk po zdanění)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje, v jakém poměru je čistý zisk k tržbám, tzn. zda výše zisku je dostatečná pro zvýšení schopnosti podniku použít vlastní zdroje pro samofinancování. (Fotr et al., s. 247)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}}$$

Ukazatele likvidity

Fotr et al. (2012) definují ukazatele likvidity jako indikátory schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky, tzn. kolika jednotkami oběžného majetku kryje jednu jednotku dluhů. Ukazatele by měly pomáhat v rozhodování vedení podniku o vhodné struktuře prostředků, obzvlášť těch vysoce likvidních. Nízká likvidita poukazuje na hrozící platební potíže, příliš vysoká však může znamenat nedostatečné využití potenciálu volných prostředků.

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Fotr et al. (2012) doporučuje udržet ukazatel na minimální hodnotě 1,5. Platí ovšem, že vyšší hodnota znamená vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Kvůli zkreslení výsledků vysokým podílem špatně likvidních zásob nebo vysokého objemu nedobytných pohledávek se zavedly další dva ukazatele očištěné o tyto vlivy, pohotová a okamžitá likvidita.

Pohotová likvidita udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryté oběžnými aktivy extrahovanými o zásoby. V případě potíží mohou být zásoby prodány pouze za ceny potřebné k pokrytí vzniklého dluhu, obvykle ne za víc než výrobní náklady. (Brealey et al., 2014, s. 849) Doporučené hodnoty jsou dle Fotra et al. (2012) v rozmezí 0,8–1. Hodnota vyšší než 1 je příznivější pro věřitele, pro vlastníky však znamená neproduktivní využití vložených prostředků z důvodu držení nadměrné výše oběžných aktiv. Brealey et al. (2014) dodává, že malá pohotovostní likvidita je neškodná, pokud si podnik dokáže rychle vypůjčit.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit své právě splatné závazky. Pohotovými penězi míní Fotr et al. (2012) peníze na běžných účtech, hotovost a obchodovatelné cenné papíry a šeky. Příjemná výše ukazatele je hodnota vyšší než 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnosti podniku efektivně využívat svých zdrojů. Doba obratu je doba vyjádřena ve dnech, po kterou jsou finanční prostředky vázány v jedné z forem majetku. (Fotr et al., 2012, s. 348–349)

Doba obratu zásob vyjadřuje, kolik dní výroby jsou zásoby drženy v nepeněžní formě a počítá se jako podíl zásob na denních tržbách. Optimalizací se snaží firmy tuto dobu zkracovat, aby v surovinách a hotových výrobcích nebyl držen více než nezbytně nutný kapitál. (Brealey et al., 2014, s. 843)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby} * 360}{\text{Náklady prodaného zboží}}$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou splatnost pohledávek, tj. počet dnů do zaplacení faktury. Malá hodnota ukazatele může znamenat, že společnost se rychle věnuje pozdním pohledávkám, nebo že dodavatelský úvěr je poskytován pouze spolehlivým zákazníkům. (Brealey et al., 2014, s. 843)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky * 360}{Tržby}$$

Doba obratu závazků naznačuje dobu využití závazků v podniku pro vlastní financování aktiv, proto vzniká snaha tuto dobu prodlužovat.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky\ z\ obchodního\ styku * 360}{Tržby}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží k určení výše rizika, kterou podnik podstupuje v případě financování své podnikatelské činnosti při konkrétní struktuře vlastních a cizích zdrojů. Podstatou ukazatelů je vyjádření poměru mezi vlastními, resp. celkovými zdroji a cizími zdroji. Konečná hodnota však závisí na oboru podnikání, na majetkové struktuře podniku, na stabilitě zisku a tržeb, na úrokové míře poskytnutých úvěrů a též na výkonnosti podniku. Fotr et al. (2012) doporučují použít cizí kapitál tehdy, pokud výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší než náklady s ním spojené (úroky z cizího kapitálu).

Zadluženost / Dluhový poměr je jednoduchý ukazatel, který stanovuje poměr cizího kapitálu k celkovému dlouhodobému kapitálu, tzn. kolik haléřů z 1 Kč dlouhodobého kapitálu tvoří dluh. Dále Brealey et al. (2014) upozorňuje nepoužívat žádnou míru srovnání finančního poměru, ale znát jeho strukturu výpočtu. Zapojením cizího kapitálu do financování vzniká tzv. pákový efekt, jehož působením by mělo docházet ke zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu a zvýšení zisku na akcii. Na druhou stranu vzniká rizikovost ohrožující likviditu podniku, čímž se zvyšuje finanční nestabilita. Finanční páka vyjadřuje jev, kdy v prosperujícím období dluh zvětšuje výnosy akcionářů a snižuje ve špatných časech. (Fotr et al., 2012, s. 351–352).

$$Zadluženost = \frac{Cizí\ kapitál}{Celková\ aktiva}$$

Poměr vlastního kapitálu na celkových aktivech podniku je doplněním předešlého ukazatele a jejich součet se rovná 1. (Kislingerová & Hnilica, 2008, s. 33)

$$\frac{Vlastní\ kapitál}{Celková\ aktiva}$$

Ukazatel úrokového krytí informuje, kolikrát zisk před odečtením daní a úroků (EBIT) převyšuje úrokové náklady. Fotr et al. (2012) doporučuje hodnotu udržet ve výši 3–4, tzn., že provozní výsledek hospodaření by měl převyšovat úrokové náklady alespoň třikrát, maximálně však devětkrát.

$$Ukazatel\ úrokového\ krytí = \frac{EBIT}{Úrokové\ náklady}$$

Ukazatele tvorby hodnoty

S rostoucí potřebou hodnotit finanční pozici podniku založenou na analýze jeho výkonnosti, tzn. dosahovat zisku s náklady použitých zdrojů, klesá význam klasického cíle dosahovat pouze zisku. Požadavek sjednotit cíle, strategie a způsoby rozhodování managementu se zájmy akcionářů byl impulsem pro vznik nového přístupu označený jako hodnotové řízení. (Fotr, 2012, s. 355)

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je základní hodnoticí kritérium hodnotového řízení a je založena na ekonomickém zisku, který zohledňuje veškeré náklady vynaložené jak na vlastní, tak na cizí kapitál. (Fotr, 2012, s. 355–356)

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

když

$$NOPAT = EBIT \times (1 - s_{dp})$$

kde	WACC	náklady kapitálu
	C	celkový kapitál
	EBIT	provozní hospodářský výsledek
	s_{dp}	sazba daně z příjmů

Ukazatel EVA lze zlepšit dvěma způsoby, zvýšením zisku nebo snížením použitého kapitálu. Výpočtem ukazatele dochází manažeři k závěrům, které napomáhají k rozhodování o správném užívání podnikových aktiv. (Brealey et al., 2014, s. 382-383)

$$WACC = \frac{(1 - s_{dp})r_D D}{C} + \frac{r_E E}{C}$$

kde	r_D	náklady na cizí kapitál
	r_E	náklady vlastního kapitálu
	D/C	podíl cizího na celkový kapitál
	E/C	podíl vlastního na celkový kapitál

„Náklady dluhu jsou vždy nižší než náklady vlastního kapitálu.“ Platí ovšem, že se zvyšující se mírou zadlužení se zvyšují náklady vlastního kapitálu, čímž se snižuje výhoda levnějšího kapitálu. Zadlužený kapitál je výhodný i z hlediska daňové odpočitatelnosti úroku. (Brealey et al., 2014, s 294)

2.3 Syntéza

2.3.1 SWOT analýza

„Závěrem strategické analýzy je vhodné zařadit SWOT analýzu, která slouží jako diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí.“ (Hanzelková et al., 2017, s. 127) Přičemž silné a slabé stránky reflektují zdroje a schopnosti podniku a hrozby

a příležitosti se vztahují k vnějšmu prostředí. Přes logičnost tohoto rozdělení Grant (2016) však upozorňuje na složitost provedení klasifikace v praxi.

Údaje pro SWOT analýzu lze převzít z uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, uskutečněných výzkumů nebo z již dříve zpracované SWOT.

Informace o vnějším prostředí a podnikových vnitřních schopnostech jsou zásadní pro stanovení podnikových cílů a strategií, ale i pro určení hlavní konkurenční výhody a klíčových faktorů úspěchu. (Hanzelková et al., 2017, s. 127) Pro získání komplexního přehledu o současném stavu podniku však nestačí pouze sepsat vnitřní a vnější faktory. Teprve kombinací identifikovaných faktorů je možné generovat alternativní strategie, které lze použít jako výchozí pozice pro budoucí směřování podniku. (Grasseová, 2012, s. 318)

Tabulka 2: Matice SWOT

SWOT strategie	Výčet silných stránek S	Výčet slabých stránek W
Výčet příležitosti O	SO strategie	WO strategie
Výčet hrozeb T	ST strategie	WT strategie

Zdroj: Grasseová et al. (2012), vlastní zpracování

Interpretace jednotlivých strategií dle Grasseové, 2012:

- **SO strategie (strategie využití)** využívají silné stránky podniku ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí
- **WO strategie (strategie hledání)** se zaměřují na odstranění slabých stránek využitím příležitostí
- **ST strategie (strategie konfrontace)** využívají silných stránek k odvrácení okolních hrozeb
- **WT strategie (strategie vyhýbání)** se orientují na překonání slabých stránek a zároveň vyhýbání se vnějším ohrožením

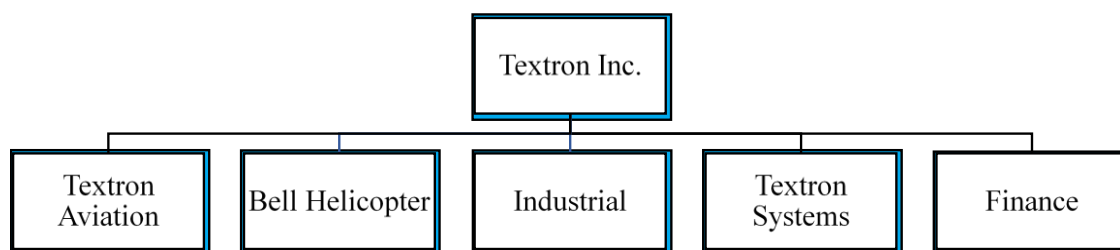
SWOT analýza by se měla zpracovat s ohledem na konkrétní účel se zaměřením na „strategická“ fakta. Dále by měla být objektivní, tj. jednotlivá fakta jsou doložena číselně nebo na základě expertního posouzení. Pro měření intenzity síly působících faktorů je doporučeno číselně ohodnotit tyto faktory podle významu. (Hanzelková et al., 2017, s. 139)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 POPIS SPOLEČNOSTI KAUTEX TEXTRON BOHEMIA, SPOL. S R. O.

Následující informace o koncernu Textron Inc. jsou získané z internetových stránek německé jednotky. Kautex Textron je mezinárodní společnost se sídlem v německém Bonnu, která se řadí mezi sto největších světových dodavatelů pro automobilový průmysl. Je jedním z představitelů průmyslového segmentu globální společnosti Textron Inc. působící na trhu od roku 1923 a která zastřešuje globální síť podniků v oblastech jako letectví, obrana, průmysl a finance (viz všechny segmenty na obr. 3). Vedle Kautexu sdružuje značky jako Bell, Cessna, Lycoming, Textron Systems, Arctic Cat aj. v různých zemích světa, např. v Mexiku, Kanadě, Číně, Španělsku nebo Japonsku.

Obrázek 3: Globální síť podniků společnosti Textron Inc.



Zdroj: Účetní závěrka společnosti Textron Inc. (2018), vlastní zpracování

Na webových stránkách kautex.de (n. d.e) se uvádí, že německá obchodní jednotka Kautex Textron GmbH & Co. KG byla založena v roce 1935 a rychle se stala průkopníkem v oblasti zpracování polymerů, díky čemuž získala významnou pozici v automobilovém průmyslu. Ve výroční zprávě Textron Inc. (2018) se píše, že Textron provozuje celosvětově přes 40 závodů, z toho 12 v Evropě. Je předním vývojářem a výrobcem vyfukovaného plastového palivového systému pro automobily, lehké nákladní automobily a terénní vozidla. Kautex též vyvíjí a vyrábí systémy jasného vidění, systémy selektivní katalytické redukce používané ke snížení emisí z dieselových motorů a lahve a nádoby pro lékařské, zemědělské, laboratorní a průmyslové účely. Kautex slouží s provozními zařízeními v blízkosti svých významných zákazníků automobilového trhu po celém světě.

Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., (2018) datuje své založení 4. března 1993 v Kněžmostě blízko Mladé Boleslavi. V organizační struktuře celého koncernu se český podnik nachází na poslední úrovni hierarchického uspořádání jako součást konsolidačního celku mateřské společnosti Kautex Textron Benelux BVBA se sídlem v Belgickém království, která dále spadá pod Kautex Textron GmbH & Co. KG.

Haken (2018) v rozhovoru pro zpravodajský web Průmysl dnes tvrdí, že od samého začátku hlavním předmětem činnosti podniku je vývoj a konstrukce výrobků z umělých hmot a výroba dílů a jiných výrobků z umělých hmot pro automobilový průmysl. Výroba

je rozdělena do dvou závodů strategicky umístěných nedaleko od sebe kvůli snadnému sdílení personálu, technologie a věcí výrobního rázu.

Dle Hakena (2018) se původní závod zaměřuje na výrobu palivových nádrží s použitím technologií vyfukování a vstřikování, jejichž výstupem jsou kompletní plastové díly svášené ze dvou dílců, a SCR systémů, což jsou přídatné nádrže montované k palivové dieselové nádrži pro splnění příslušné emisní normy Euro 6, nyní Euro 6d. Palivové nádrže se vyrábí zejména pro ŠKODA AUTO, a. s., a Volvo a od roku 2014 pro celý koncern Volkswagen. SCR systémy odebírají Daimler, Volkswagen, Ford, BMW, Jaguar Land Rover a Bosch.

Dle Proudly.cz (2018) druhý odštěpný závod vybudovaný v roce 2012 vyrábí CVS produkty (clear vision system – nádobky ostřikovačů) a kompletuje hadicové svazky pro automobilky Daimler, Toyota, Ford nebo Nissan.

Haken (2018) dále uvádí, že český podnik úzce spolupracuje s 5 německými závody v rámci splnění jádra businessu Kautexu. Z centrály v Bonnu jsou dodány výrobní stroje a z ostatních dostává polotovary pro montáž finálních výrobků, nebo naopak z českých závodů putují do Německa polotovary pro kompletaci.

Podle posledních údajů uvedených ve výroční zprávě Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., (2018) podnik zaměstnává téměř 500 kmenových zaměstnanců v obou závodech převážně na výrobních pozicích.

Základní údaje

Obchodní firma:	Kautex Textron Bohemia spol. s r.o.
IČO:	47538244
DIČ:	CZ47538244
Sídlo:	Bakovská 36, 294 02 Kněžmost
Právní forma:	společnost s ručením omezením
Předmět činnosti:	výroba a prodej palivových systémů, systému ostřikování skel a HVAC vedení dopravních prostředků, jejich součástí a příslušenství
Základní kapitál:	36 400 000 Kč

Kautex Textron Bohemia spol. s r.o. (2018)

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU

4.1 Analýza vnějšího prostředí

4.1.1 Analýza makrookolí

K identifikaci vnějších faktorů působících na činnost podniku byla záměrně vybrána PESTLE analýza popsaná v teoretické části, která zohledňuje mimo jiné i faktory

ekologické, které mohou značně poznamenat další vývoj podniku v souvislosti s hlavním problémem definovaným v úvodní části této práce.

Politické faktory

Česká republika podle Pánka (2018) je stát, jehož politika a politické zastoupení jsou obvykle nevýznamné v rámci světové a evropské politiky. Dosavadní prezident Miloš Zeman, který vykonává nyní své druhé funkční období, si kvůli svému kontroverznímu vystupování zneprátnil vztahy se zahraničními hlavami států, ale i domácími politiky. Naštěstí jeho pravomoci jsou omezené, jak prezidentskou funkcí, tak i zdravotními problémy, a zahraniční politiku státu realizuje vláda České republiky.

Současnou vládu podle Eurydice (n. d.), tvoří od července 2018 dvě strany: politické hnutí ANO 2011 a Česká strana sociálně demokratická (ČSSD). Premiérem je Andrej Babiš z ANO 2011. V programovém prohlášení Vláda ČR (2018a) si vláda pod vedením premiéra Andreje Babiše z ANO 2011 vytyčuje následující strategické směry: digitální Česko, hájení českých zájmů v Evropě, sestavení strategického investičního plánu, důchodovou reformu, reformu státního rozpočtu a posílení bezpečnosti státu.

Po několika měsících Vláda ČR (2018b) zveřejnila seznam změn, které se jí podařilo dosáhnout. Mezi hlavní patří např. zvyšování platů státních zaměstnanců, navýšení rozpočtu pro školství a zdravotnictví, ohlášení 10letého investičního plánu na regionální rozvoj, propracování nástroje proti daňovým únikům (kontrolní hlášení a EET), formulace koncepce pro digitální rozvoj a další. Kromě aktivního zapojení se do splnění své agendy je vláda často zapojena do politických kauz. Na podzim roku 2018 se podle Zpěváčkové (2018) hlasovalo o nedůvěře vládě iniciované kvůli kauze Čapí hnízdo. Kabinet hlasování ustál s 90 hlasy oproti 92, kteří hlasovali pro nedůvěru.

Nestabilně se jeví obměna ministrů v čele některých rezortů. Z ministerských postů odstupují ministr dopravy Dan Ťok, ministr spravedlnosti Jan Kněžínek a ministryně průmyslu a obchodu Marta Nováková. Nováková (2019) uvádí, že jejich nástupce bude prezident Miloš Zeman jmenovat 30. dubna. Koaliční partner Jan Hamáček za ČSSD varoval premiéra Babiše, že opustí současnou vládní koalici, pokud se ten pokusí sesadit i nejvyššího státního zástupce Pavla Zemana. Tato spekulace se rozrůstala poté, co bylo oznámeno nahrazení ministra spravedlnosti, pravděpodobně související s vyšetřováním podvodů s dotacemi EU, ve kterých je vyšetřován Andrej Babiš. (Prague Daily Monitor, 2019)

Všech českých podniků se týká záměr Velké Británie oznámený 29. března 2017 vystoupit z EU, tzv. brexit. Od té doby probíhala dvouletá lhůta pro upřesnění podmínek vystoupení, které mělo nastat 29. března letošního roku. Na žádost britské premiérky Mayové bylo Evropskou radou vyhověno s tzv. pružným odkladem do 31. října 2019 za předpokladu, že Britové uspořádají volby do Evropského parlamentu. Prozatím existují pouze možné scénáře budoucího vývoje podle toho, zda se strany Spojeného království a EU dohodnou na oboustranných pravidlech vzájemných vztahů, či nikoliv. Podle MPO (2019a) nejdrastičtější, zároveň nejpravděpodobnější, je varianta, kdy UK opustí EU bez výstupové dohody a obchodní vztahy se budou řídit podle pravidel Světové obchodní

organizace. Automobilového průmyslu se týká zavádění cel a změny regulačních pravidel. V konečném důsledku podle analytiků České spořitelny by došlo k poklesu vývozu do Velké Británie až o 20 % z celkových 330 mld. korun ročně.

Podle Ministerstva průmyslu a obchodu (2019b) je automobilový sektor ohrožen i možnými americkými dovozními sankcemi na auta a automobilové díly. Přestože USA nepatří mezi hlavní vývozní destinace, ČR je spíše nepřímým vývozcem v rámci dodavatelských řetězců, zejména německých. Nyní běží 90denní lhůta započatá 17. února, kdy se americký prezident musí rozhodnout pro přijetí doporučených opatření ohledně možných rizik americké národní bezpečnosti zřejmě způsobených dovozem evropských automobilových dílů. V opačném případě je EU připravena zavést podobné protiopatření na jiné suroviny.

Tabulka 3: Zhodnocení politických faktorů

	Dopad	Váha	Pravděpodobnost	Riziko
Politická reprezentace	hrozba	2	3	6
Nestabilní vláda	hrozba	4	3	12
BREXIT	hrozba	4	4	16
Možné americké sankce	hrozba	4	4	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Způsob, jakým je vnímána česká politická reprezentace, je důležitý hlavně při navazování zahraničních obchodních vztahů, ale nepředstavuje až takovou hrozbu pro podnik jako Kautex, který má dobré reference a jehož výrobky jsou důležitou součástí pro odvětví automotive. O něco vyšší hrozbu představuje nestabilita ve vládě. Přestože z programového prohlášení vyplývá záměr rozvinout průmysl, častá změna vládních představitelů budí nedůvěru a neschopnost se interně shodnout na společných cílech, a přitom neprotlačovat primárně vlastní zájmy.

Vystoupením Velké Británie z Evropské unie bez dohody dojde obecně pro všechny vyvážející podniky ke zdražení exportu a tím ke snížení konkurenceschopnosti na zahraničním trhu. Hrozba je prozatím značná, ale podle Odboru 51100 MPO (2019) má britská Dolní sněmovna čas do konce října, aby schválila výstupovou dohodu. Jedním s nejdůležitějších důvodů pro její schválení je ustanovení o přechodném období, které upravuje aplikace stávajících unijních pravidel mezi Spojeným královstvím a Evropskou unií alespoň do konce roku 2020. Podporou je i Ministerstvo průmyslu a obchodu, která poskytuje návody a poradenství pro podnikatele v případě vystoupení.

Podobnou hrozbu a obchodní překážky mohou způsobit i americké sankce. Uvalené sankce se budou týkat především výrobců pneumatik, brzd, částí motorů, karosérií, chladičů apod., kdežto Kautex Bohemia se zaměřuje na palivové nádrže.

Ekonomické faktory

Česká ekonomika již pátým rokem roste, přičemž se predikuje i pozitivní vývoj pro rok 2019. Nicméně se začíná hovořit o přehřátí ekonomiky a blížícímu se završení

ekonomického cyklu. (PwC, 2019) Růst hrubého domácího produktu v roce 2018 byl podpořen hlavně spotřebními výdaji, nárůst o 3,1 % u domácností a o 3,7 % u vládního sektoru, a nárůstem investičních aktivit o 10,4 %. (ČSÚ, 2019) Příznivý vývoj makroekonomických ukazatelů za posledních pět let lze sledovat i v tab. 5.

Tabulka 4: Vývoj hlavních makroekonomických ukazatelů v letech 2013–2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Tempo růstu HDP	-0,5 %	2,7 %	5,3 %	2,5 %	4,4 %
Míra inflace	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %
Míra nezaměstnanosti	7,0 %	6,1 %	5,0 %	4,0 %	2,9 %

Zdroj: ČSÚ (2019)

V dalším období ČNB očekává zmírnění inflačních tlaků, především v souvislosti se mzdovou dynamikou, a tím vrácením inflace k 2% cíli. Projeví se to na poklesu dovozních cen, které bude odrážet posílení kurzu koruny a pokles zahraniční inflace. Aktuální kurz 25,6 CZK/EUR odpovídá prozatím dřívějším predikcím a v příštím roce se odhaduje jeho pozvolné posílení. (ČNB, 2019).

ČTK (2019) zveřejnila aktuální navýšení úrokových sazeb Českou národní bankou. Od 3. května byla navýšena dvoutýdenní repo sazba na 2 %, diskontní sazba na 1 %, lombardní sazba na 3 %. Důvodem pro navýšení je růst inflace nad očekávání ČNB, stejně jako neposilující kurz koruny.

V letošním i příštím roce dle ČNB (2019) lze očekávat zvyšování ekonomické aktivity tažené růstem spotřeby domácností. Rostoucí poptávka a stálý nedostatek pracovní síly nutí tuzemské firmy k investování do digitálních řešení zvyšujících efektivitu práce. Rekordní míra nezaměstnanosti povede však ke zpomalení růstu zaměstnanosti a k postupnému zvolňování stále vysokému růstu mezd. (ČNB, 2019) Podle statistik Českého statistického úřadu (2019) průměrná mzda v roce 2018 vzrostla o 8,1 %.

Česká národní banka (2019) dosvědčuje o pokračování pozvolného růstu údajů z eurozóny. Dále uvádí, že ekonomika je negativně ovlivňována nejistotou spojenou s brexitem a protekcionistickými opatřeními ve světovém obchodě. Ke snížení růstu HDP v Evropské unii přispěly především Německo a Itálie. V Německu tento vývoj odrážel problémy v automobilovém průmyslu související mimo jiné s přechodem na nové emisní normy. Zpomalení se očekává i v následujících dvou letech. V Číně, hlavním tahounu světového růstu, bude postupně klesat její dynamika, a to vlivem změn v obchodních vztazích s USA, ale i zpomalením domácí poptávky. Stejný vývoj se předpokládá u většiny obchodních partnerů ČR, zejména v Německu.

Podle Světové banky (2017) mají české firmy omezenější přístup k úvěrům z bankovního sektoru a kapitálových trhů. OECD (2016) uvádí, že kvůli nedostatečné kapitalizaci podniků, obtížím s přístupem k bankovním úvěrům a kapitálovému financování je mnoha malým a středním podnikům bráněno v potenciálním růstu a jejich příspěvku k HDP, zaměstnanosti a sociální soudružnosti.

Tabulka 5: Zhodnocení ekonomických faktorů

	Dopad	Váha	Pravděpodobnost	Riziko
Zpomalení ekonomického růstu	hrozba	4	3	12
Posílení české koruny	hrozba	4	3	12
Omezený kapitálový přístup	hrozba	4	4	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Tvorba HDP daná stále vysokou spotřebou má ještě rostoucí, ale již zpomalující se průběh. Předpověď o blížícím se konci hospodářského cyklu znamená ovšem mírnou hrozbu, která by se odrážela na poklesu poptávky a tím na snížení produkovaného zboží.

Snížením zahraniční inflace sice může dojít ke zlevnění dovozního materiálu, ale vzniklé úspory budou kompenzovány kurzovým rozdílem ze zahraničních tržeb. Pro exportující podniky, včetně Kautexu, posílení české koruny znamená zdražení zboží na zahraničních trzích, proto je faktor hodnocen jako hrozba.

Vzhledem k technologickým a ekologickým faktorům, rozepsaným v dalších kapitolách, vyžadují výrobní podniky značné investice na modernizaci prostor a na vývoj produktů. Složitost získání potřebného kapitálu je proto hrozbou, která může bránit v rozvoji.

Sociální faktory

Současná nezaměstnanost v České republice na úrovni 2 % (ČSÚ, 2019) je na rekordním minimu. Podle průzkumu PwC (2019) nedostatek zaměstnanců a tlaky ze strany pracovníků a odborů vedou k významnému růstu mezd. Průměrná hrubá měsíční mzda dosáhla hodnoty 33 840 Kč. Z důvodu vyčerpání personálních zdrojů na domácím trhu podniky hledají zaměstnance v zahraničí, dokonce dál než v sousedních zemích.

Pro Kautex jsou žádanými pracovníci strojírenských oborů, kteří jsou zároveň nedostačujícími v celém Středočeském kraji. O kvalifikované zaměstnance se přetahují zpracovatelské podniky v čele se ŠKODA AUTO, a. s., která v roce 2018 podle ŠKODA AUTO a. s. (2019) zaměstnávala přes 35 000 zaměstnanců. V roce 2018 podle ČSÚ (2018) absolvovalo v kraji střední školu celkem 39 468 studentů všech oborů, ze kterých více než polovina ukončila studium učňovských a technicky zaměřených maturitních oborů.

Životní úroveň podle odhadu Marka a Němce (2019) dosahuje 89 % evropského průměru měřeno podle HDP na obyvatele. Zlepšení socioekonomických podmínek dokládá BTI index za rok 2018, ve kterém se Česká republika umístila na prvním místě v žebříčku. Blahobyt země hodnotí OECD (2017) jako smíšený z důvodu různého vývoje hodnocených oblastí. Míra zaměstnanosti a nejistota na trhu práce je nad průměrem OECD, a naopak životní spokojenost a disponibilní důchod domácností jsou hluboko pod průměrem OECD.

Tabulka 6: Zhodnocení sociálních faktorů

	Dopad	Váha	Pravděpodobnost	Riziko
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	hrozba	4	4	16
Průměrná úroveň blahobytu	hrozba	4	4	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Nízká míra nezaměstnanosti zapříčinila nedostatek odborných i neodborných pracovníků napříč sektory. V době hospodářské prosperity, kdy rostoucí poptávka vyvolává nárůst produkce, se stávají zaměstnanci potřebným lidským zdrojem důležitým pro pokrytí výrobních požadavků. Modernizovaná pracoviště si žádají čím dál více kvalifikovanou pracovní sílu, proto její nedostatek je velmi významnou hrozbou. Kautex by měl dbát na personální marketing a oslovit tak čerstvé absolventy.

Průměrná úroveň blahobytu a nespokojenost se životní úrovní může být hrozbou v případě, kdy zaměstnanci odchází ke konkurenci za lepšími podmínkami, např. kvůli vyšším mzdám nebo výhodnějším balíčkům benefitů.

Technologické faktory

Podle odboru 31000 MPO (2017) „Podobu automobilového průmyslu budou silně ovlivňovat služby, digitální technologie a tlak na snižování dopadů na výrobu i provozu motorových vozidel na životní prostředí.“ Dle MPO (2015) schválením Národního akčního plánu čisté mobility (NAP CM) vláda vyjadřuje podporu rozvoji vozidel a infrastruktury na alternativní paliva. NAP se zaměřuje přímo na elektromobilitu, CNG (stlačený zemní plyn), LPG (zkapalněný ropný plyn) a omezeně na vodíkovou technologii. Motory CNG EURO VI jsou aktuálně neekonomičtější alternativním pohonem, který zaručuje dosažení emisních limitů CO₂. Podobné spalovací vlastnosti má i LPG, který navíc má vyšší dojezd vozidel a nižší hmotnost palivového systému. S využitím vodíku se uvažuje v dlouhodobém horizontu, jelikož jeho vývoj je prozatím v experimentální fázi. Do harmonogramu realizace NAP CM pro jednotlivá období: do roku 2020, 2021–2025, 2026–2030 a po 2030, MPO zdůrazňuje následující cíle:

- Transpozice evropských směrnic a legislativní úprava týkající se alternativních paliv
- Nastavení podpory nákupu ekologicky příznivých vozidel
- Zvýšení dojezdové vzdálenosti elektromobilů
- Rozšíření dobíjecí infrastruktury
- Nárůst objemu spotřeby zemního plynu v dopravě a jeho zařazení mezi standardní pohonné hmoty
- Vnímání elektromobility jako standardní technologie

K docílení těchto cílů jsou nutné značné investice do výzkumu. V roce 2017 podle BusinessInfo.cz (2018) bylo na český výzkum a vývoj (VaV) vynaloženo rekordních 90,4 mld. Kč s podílem 1,79 % na HDP. Z toho 31,2 mld. Kč tvořily výdaje ze státního rozpočtu a větší část z těchto prostředků byla vynaložena na VaV prováděný na vysokých školách a v ústavech Akademie věd ČR. Tahounem českého výzkumu jsou dle

Štampacha (2019) z více než 40 % podniky pod zahraniční kontrolou, které působí v automobilovém, ale i elektrotechnickém a strojírenském průmyslu.

Bertelsmann Stiftung (n. d.) ve svém ekonomickém průzkumu uvádí, že přestože inovační výkonnost Česka roste, dle souhrnného inovačního indexu (SII) se země nachází pod evropským průměrem ve výši vynaložených výdajů na VaV na HDP. Rada pro výzkum a vývoj (2019) vidí stále potenciál se stát inovativními lídry, díky např. rostoucí vzdělanosti, vydaným odborným publikacím a investicím do inovací a ICT vzdělání. Slabými místy nicméně jsou ochrana intelektuálního vlastnictví a investování rizikového kapitálu

do nových podniků, zejména start-upů.

Podle agentury CzechInvest (2009) je Česká republika velice konkurenceschopná lokace pro zřízení center VaV. Převládá zde zvyklost technických univerzit spolupracovat se světovými producenty autokomponent a poskytovat jim služby ve výzkumu, rozvoji a testování.

Volkswagen AG (2017) V zájmu urychlení tempa inovací světové automobilky ohlásily plánované investice pro přechod průmyslu a mobility na alternativní pohony. Skupina Volkswagen oznámila dodání více než 80 nových modelů elektrických aut svým zákazníkům do roku 2025 a do roku 2030 chce plně elektrifikovat modelové portfolio. Společnost chce poskytovat do roku 2030 přímé investice překračující 20 mld. dolarů na industrializaci elektromobility. Riley (2018) dodává, že i Daimler plánuje vynaložit jen 23 mld. dolarů na bateriové články a dalších 1,1 mld. dolaru do osmi továren na baterie po světě.

I když pro výrobce jsou prioritou alternativní pohony, vedle toho stále vyvíjejí efektivnější dieselové a benzínové motory. Podle nových zjištění Evropského sdružení výrobců automobilů (2018) dieselové motory podle nejnovější normy Euro 6d-TEMP produkují oxidy dusíku pod požadovaným limitem, některé dokonce splňují emisní normy pro rok 2020. Podle Jonnaerta, generálního tajemníka ACEA (2018), jsou motorová vozidla s dieselovým motorem stále důležitá pro snižování emisí CO₂, a to i přesto, že všichni výrobci rozšiřují nabídku vozů na alternativní pohon. Dále říká, že bychom měli přestat demonizovat dieselovou technologii, místo toho rozlišovat starý vozový park od nejnovějších generací vozů.

Tabulka 7: Zhodnocení technologických faktorů

	Dopad	Váha	Pravděpodobnost	Riziko
Přechod na alternativní paliva	hrozba	5	5	25
Investice do výzkumu a vývoje	příležitost	5	5	25
Národní akční plán čisté mobility	hrozba	5	4	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Kautex Textron Bohemia se zabývá výrobou komponent pro palivovou soustavu. Přechod na alternativní paliva je obzvlášť vysokou hrozbou, jelikož nové pohony vyžadují jiné technické funkcionality, zejména elektromobily.

Zásadně významnou příležitostí jsou zároveň státní i soukromé investiční aktivity do výzkumu a vývoje. Zlepšení produktů je pro výrobce dílů způsob, jak provozovat nadále svou činnost a zůstat atraktivní na velmi konkurenčním automobilovém trhu.

Cíle NAP CM jsou z dlouhodobého hlediska významnou hrozbou pro Kautex, jelikož směřují vývoj autoprůmyslu k alternativám, ne k podpoře tradičních pohonů.

Legislativní faktory

Automobilový průmysl, stejně jako další obory podnikání, se řídí obecními zákony, např. občanským zákoníkem 89/2012 Sb., zákonem o obchodních korporacích 90/2012 Sb., zákoníkem práce 262/2006 Sb., zákonem 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže a daňovými zákony. Odvětví je dále upravené technickou specifikací IATF 16949, která podle CQS (n. d.) specifikuje požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl. Certifikace zahrnuje požadavky ISO 9001 a další nároky automobilových výrobců.

V souvislosti s náročnou a složitou administrativou současného systému výběru daní představila vláda v roce 2011 tzv. daňovou reformu, která představuje snížení zdanění práce na úkor zdanění spotřeby. Mezi kroky, které se odráží na činnost podnikatelů patří např. zvýšení sazby DPH na současných 21 % a 15 %. Do budoucna Informační centrum vlády (n.d.) očekává např. snížení odvodů zaměstnavatele na sociálním a zdravotním pojištění ze současných 34 % na 32,4 %, zjednodušení tvorby opravných položek k pohledávkám nebo odstranění dvojího zdanění zisků.

Tabulka 8: Zhodnocení legislativních faktorů

	Dopad	Váha	Pravděpodobnost	Riziko
Legislativní předpisy	hrozba	3	2	6
Daňová reforma	příležitost	3	4	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Legislativní regulace nesou pro Kautex Textron mírnou hrozbu v případě nedodržení zákonů a předpisů a také mohou prodlužovat proces realizace určitých rozhodnutí vinou byrokratické zátěže. Příležitostí jsou proto daňové reformy, které by podnikání částečně zjednodušily.

Požadavky IATF 16949 jsou přítěží, jelikož je nutné neustále dbát na jejich dodržování. Na druhou stranu poskytují jistotu v rámci obchodních vztahů, např. záruku kvality.

Ekologické faktory

V roce 2015 otřásla automobilovým světem tzv. kauza Dieselgate, které se dopustil koncern Volkswagen Group. Podvod podle Tiezziho (2017) spočíval v instalaci recirkulačního systému výfukových plynů (tzv. systém EGR) ve vozidlech skupiny se vznětovými motory EA 189 EU 5 schopnými provozu ve dvou odlišných režimech. Systém EGR je schopný rozpoznat, kdy je vozidlo na vácích v cyklu regulace emisí NEDC, a nastavit řízení motoru do režimu tak, aby poskytoval nižší výsledek emisí oxidů dusíků než při normálním provozu na silnici.

Dieselgate významně urychlila směřování k elektromobilitě a vyústěním kauzy bylo i zavedení nových pravidel registrace nových aut. Jak uvádí Mráček (2018) nařízení Komise C(2017) 3521 předpokládá postupný přechod měření, podle WLTP takto: od 1. září 2017 homologace nových modelů osobních automobilů, od 1. září 2018 nové vozy starých modelů a od 1. září 2019 všechny nové vozy na území Evropské unie. Dle Audi.cz (n. d.) „WLTP je nová metodika měření spotřeby paliva a emisí CO₂ na základě skutečných podmínek provozu, která od září 2017 nahrazuje NEDC standard. Nový standard zohledňuje vliv individuální výbavy na hmotnost, aerodynamiku a spotřebu proudu v palubní síti.“ Nová pravidla mají podle Nováka (2018) náročnější testy a automobilky nestíhají homologovat nové modely a zákazníci musí déle čekat.

Dle České spořitelny (2018) evropští poslanci stanovili závazný národní cíl pro snížení škodlivých emisí u nově prodaných aut do roku 2021 na 95 g CO₂/km. V březnu 2019 byl schválen i návrh do roku 2030 na snížení o 37,5 % na 59,4 g CO₂/km. Evropské sdružení výrobců automobilů (2018) označuje však takový závazek za nereálný. Naopak podle ochránců životního prostředí je cíl nedostatečně přísný vzhledem k inovačním krokům v automobilovém průmyslu do roku 2030. Jak uvádí Česká spořitelna (2019), za překročení průměrné emise přesahující stanovené limity bude výrobcům automobilů vyměřen tzv. poplatek za překročení emisí odhadovaný ve výši 25 eur za každý gram a prodané auto. Do roku 2023 Evropská komise zhodnotí, jestli vybrané poplatky mohou sloužit k financování přechodu k mobilitě s nulovými emisemi a na rozvoj pracovníků automobilového průmyslu.

Pod tlakem se dle Zeller (2018) ocitla některá německá města, ve kterých platí zákaz dieselů buď jen na vybrané ulice, nebo v celém centru města pro snížení emisí oxidů dusíku. Příbyl (2018) uvádí, že zákaz vjezdu platí zatím pro diesely, které splňují normy Euro 4, někdy i Euro 5, tzn. že byly vyrobeny nejpozději v roce 2009. Na seznamu takových měst najdeme Berlín, Frankfurt nad Mohanem, Hamburk, Kolín nad Rýnem nebo Stuttgart.

Tabulka 9: Zhodnocení ekologických faktorů

	Dopad	Váha	Pravděpodobnost	Riziko
Metodika WLTP	příležitost	5	5	25
Emisní cíle	příležitost	5	5	25
Zákaz dieselů do měst	hrozba	4	5	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Zavedení nové metodiky měření emisí je pro Kautex primárně příležitostí, jelikož jeho produkty napomáhají ke snížení emisí při spalování (více v kapitole Nehmotné zdroje).

Zákaz vjezdu dieselových aut je hrozbou, která má donutit občany ke koupi aut splňujících emisní normy (nové generace dieselů nebo na alternativní paliva), což povede postupně k poklesu poptávky i po výrobě dieselů. Další otázkou je, jestli takové zákazy zavedou i města v jiných zemích včetně České republiky.

4.1.2 Analýza mikrookolí

Základní charakteristiky odvětví

Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., podniká na automobilovém trhu v odvětví CZ-NACE 29 (Výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů), což je dle MPO (2019) nejvíce prosperující odvětví v celém českém průmyslu. Do odvětví patří tři obory: výroba motorových vozidel a jejich motorů, výroba karoserií motorových vozidel, výroba přívěsů a návěsů a výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory.

Dle CzechInvestu (n. d.) v České republice, zemi s dlouholetou automobilovou tradicí, je jedna z největších koncentrací automotive výrobců a jejich dodavatelů na světě. Výroba v odvětví je přesto velmi nehomogenní. Jednotliví hráči se specializují na výrobu z jiných materiálů (plastové, kovové výrobky) a na jiné části automobilů (interiéry, světelné systémy, bezpečnostní systémy nebo kola). Všichni výrobci dodávající své produkty nebo komponenty za účelem použití pro finální výrobek jiné značky jsou, stejně jako Kautex, označováni za OEM výrobce.

Jelikož produkce všech subdodavatelů směřuje hlavně k evropským výrobcům automobilů, velikost potencionálního trhu se odvíjí od počtu jimi vyrobených vozů. V tab. 11 lze poznat přiměřený nárůst vyrobeného objemu až do roku 2017.

Tabulka 10: Počet vyrobených aut v Evropě

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výroba v ks	17 239 916	17 723 702	18 232 461	18 636 799	19 252 051	18 931 981

Zdroj: ACEA (2015–2019), vlastní zpracování

V roce 2018 však produkce poklesla oslabujícím ekonomickým růstem a zavedením emisních testů WLTP. Přesto zůstává Evropská unie druhým největším světovým výrobcem aut. Změnu sledujeme i ve struktuře nově registrovaných automobilů, tab. 12.

Tabulka 11: Nově registrované automobily v Evropě podle typu paliva

	2017	2018
Nafta	44,0 %	35,9 %
Benzín	50,3 %	56,7 %
Alternativní paliva	5,8 %	7,0 %

Zdroj: ACEA (2019), vlastní zpracování

Pokles kupovaných naftových osobních aut se dotýká většiny evropských zemí. Propad poptávky po dielelech vyrovnal růst prodeje aut na benzinový a alternativní pohon. (ACEA, 2019) Z toho odvozujeme pokles poptávky po komponentech dieselových aut, na kterou cílí část OEM výrobců, včetně Kautexu.

Rozsáhlý hodnotový řetězec automobilového klastru podle CzechInvestu (n. d.) vytváří atraktivní podnikatelské příležitosti pro vstup do odvětví. Přesto zůstávají vstupní bariéry týkající se potřebných počátečních investic těžce překonatelné. Zajímavé investiční

pobídky a podporu dostávají především zahraniční investoři. Ve většině případů se jedná o zavedené světové hráče, kteří přinášejí vlastní vyvinuté technologie a na českém trhu získávají ze začátku konkurenční výhodu a monopolní postavení.

Struktura odvětví

Stejně jako zkoumaný podnik s převažujícím CZ-NACE 29320 (Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla, kromě motocyklů) a zároveň zabývající se výrobou plastových výrobků (CZ-NACE 22220) s více než 250 zaměstnanci se podle Albertiny (2019) na trhu nachází 27 subjektů s geografickým rozsahem po celé České republice. Pro jednotlivé vyhledávání jejich konkrétní specializace bylo určeno pouze pár přímých konkurentů. Zbývající se zaměřují na výrobu jiných částí automobilů, čímž dochází k hlavní diferenciaci na trhu. Tržní podíl jednotlivých konkurentů bude počítán jako podíl jejich obrátů na obrát zúženého odvětví CZ-NACE 29.3 dostupného ze stránek MPO (n. d.).

Konkurence Kautex Textron Bohemia se odvíjí podle jednotlivých produktových skupin: palivové nádrže, SCR nádrže a nádoby a ostřikovače.

Na výrobu palivových nádrží se podle stanovených kritérií zaměřuje společnost TI Group Automotive Systems, s. r. o., s podílem 0,37 %. Druhým významným konkurentem ve výrobě palivových nádrží je mladoboleslavská společnost YAPP CZECH AUTOMOTIVE SYSTEMS Co., s. r. o., ovládaná čínským koncernem YAPP Automotive Parts. Přestože YAPP spadá do kategorie s méně než 250 zaměstnanci, jejich konkurenční dravost také ohrožuje činnost Kautexu. Cílí na stejné zákazníky (Škoda, Audi a VW) a pouze po čtyřech letech na českém trhu získala podle YAPP (2015) ocenění „Podnik roku 2014 v automobilovém průmyslu“ vyhlášenou v rámci AutoSap pro danou kategorii.

V případě systému selektivní katalytické redukce (SCR) má Kautex jednoho hlavního tuzemského konkurenta. Röchling Automotive Kopřivnice, s. r. o., (0,17 %) svou produkci vyváží do zemí Evropské unie, především do Německa. Na českém trhu v roce 2017 má minimální objem tržeb ve výši 33 825 tis. Kč oproti Kautex 277 159 tis. Kč, a neohrožuje tím postavení vybraného podniku. Ba dokonce lze mluvit o držení si monopolního postavení v oblasti SCR nádrží, které jsou určeny pro společnost Bosch. Konkurenční boje o zákazníky vznikají na evropských trzích.

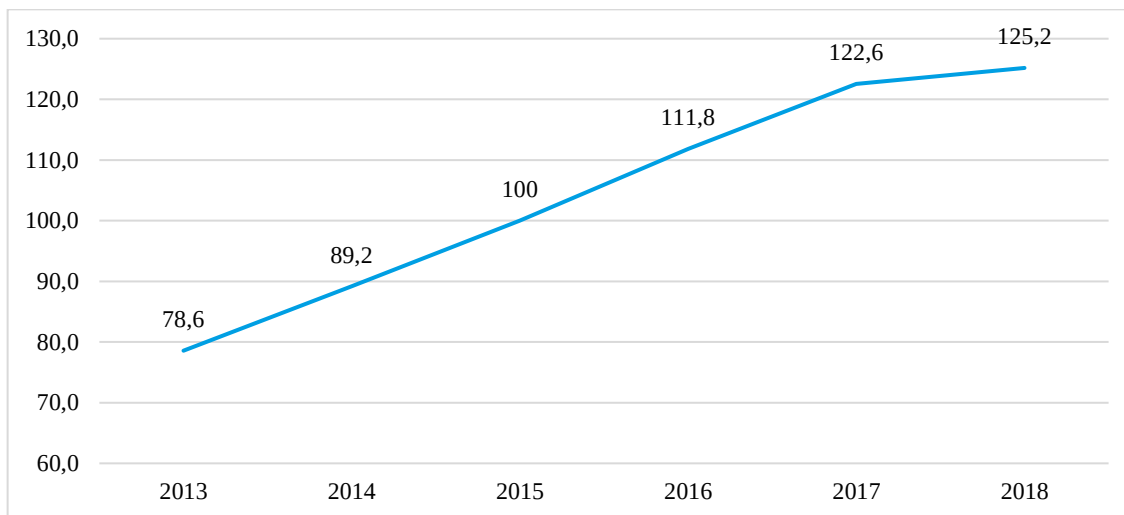
Konkurenty ve výrobě CVS systémů (systémy jasného vidění) jsou dvě společnosti, Rehau Automotive, s. r. o., (0,48 %) a Mann + Hummel (CZ), s. r. o., (0,02 %).

Jak bylo popsáno v teoretické části, je odvětví opravdu oligopolem. Pro každou produktovou kategorii má Kautex na českém trhu pár velmi technicky specializovaných konkurentů. Konkurenci odrazují především vysoké vstupní bariéry ve formě kapitálových investic a potřebného know-how. Dle MPO (2018) v oddílu CZ-NACE 29 je vázán nejvyšší kapitál z celého zpracovatelského sektoru. Produktová diferenciace závisí na vlastním výzkumu a inovativnosti. Informační tok je omezen na utajené obchodní vztahy s přísnými postihy v případě porušení a na rizika ze ztráty tržní pozice.

Životní cyklus odvětví

Fázi růstu životního cyklu odvětví dokládá nejen rostoucí index průmyslové produkce (graf 1), ale i rostoucí trend tržeb v odvětví (graf 2), i když u obou indikátorů dochází ke zpomalení růstu.

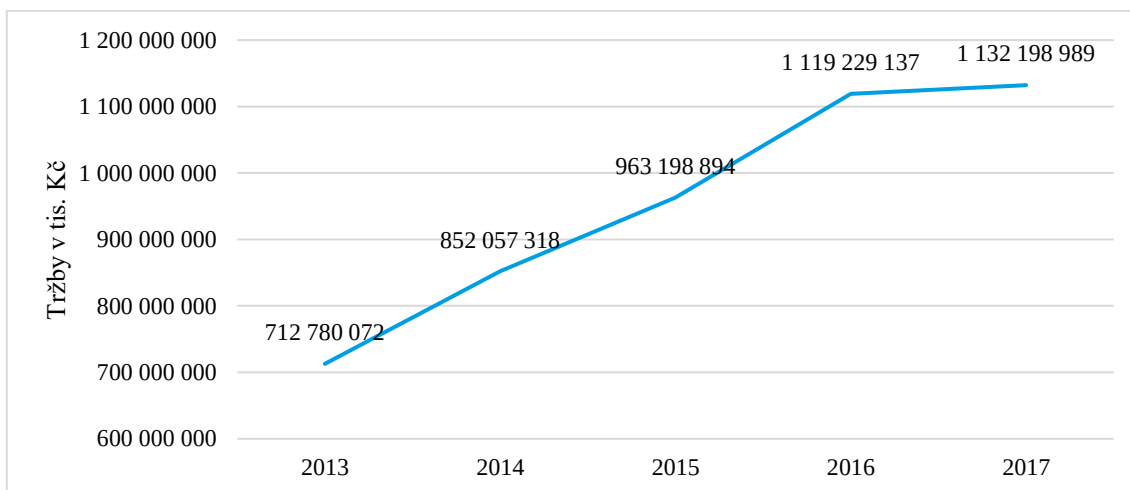
Graf 1: Index průmyslové produkce CZ-NACE 29



Zdroj: MPO (2019), vlastní zpracování

Zpomalení růstu průmyslové produkce je způsobeno především poklesem výroby motorových vozidel, ale i klesajícím objemem objednávek, které naznačují možný útlum ekonomiky.

Graf 2: Tržby z prodeje výrobků a služeb CZ-NACE 29



Zdroj: MPO (2019), vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v textu výše, důvodem poklesu výroby jsou i nové standardy měření emisí. Na nově vzniklé podmínky jsou podniky dostatečně připravené a včas začaly plánovat své strategické kroky pro plynulý přechod na očekávané trendy a legislativní požadavky. Lze proto očekávat, že fáze růstu bude nadále přetrvávat.

Porterův model pěti sil

Vyjednávací síla zákazníků

Výrobní činnost podniku je závislá na požadavcích zákazníků, kterými jsou primárně výrobci automobilů, ale i jejich subdodavatelé. Hlavním výrobním programem jsou palivové nádrže pro Škoda Auto a Volvo, nádrže SCR pro DAG, VW, BMW a nádobky ostřikovačů. K dalším významným zákazníkům patří ostatní společnosti koncernu VW (Porsche, Audi, Seat), Ford, JLR, Robert Bosch, Nissan, Mazda a TPCA. Jejich vyjednávací síla je významná, jelikož automobilky sloučené do koncernu mají monopolní postavení na trhu a jimi zadané zakázky jsou klíčové pro existenci vyrábějícího podniku na dalších několik let. Na druhou stranu jsou odběratelé nádrží cenově méně citliví, protože tyto komponenty tvoří důležitou součást automobilů. U SCR nádrží je vyjednávací síla dokonce menší, protože produkt řeší problém související s emisí škodlivin a poptávka po nich stále roste.

Vyjednávací síla dodavatelů

Pro výrobní podnik jsou klíčoví dodavatelé vstupních surovin a pro vybraný podnik jsou to ti, kteří dodávají zejména plasty. Jejich vyjednávací síla je malá kvůli jejich nahraditelnosti, ale také protože podnik využívá množstevních slev jakožto součást koncernu Kautex.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nového konkurenta pro daný sortiment výrobků by připadal v úvahu u kapitálově silně založeného podniku, zejména zahraničního. Důvodem jsou vysoké vstupní bariéry, mezi které patří vysoké kapitálové investice pro rozběhnutí výroby, vládní a právní požadavky a budování distribučních kanálů pro dodávání přímo do výroby zákazníka (např. JIT u Škoda Auto). Nově vstupující by musel oslovit největší automobilky s diferencovaným a velmi vyvinutým produktem tak, aby získal dostačující objem výroby potřebný k získání úspor z rozsahu. Za předpokladu finanční zajištěnosti potencionálního konkurenta, by omezující překážkou byly know-how a výrobní technologie, které jsou pro Kautex zajišťovány na úrovni mateřské centrály.

Jednodušší podmínky vstupu by měli stávající výrobci plastových nádrží pro nákladní auta, autobusy, traktůrky nebo čtyřkolky, kteří by se rozhodli pro změnu výrobního portfolia.

Další nepravděpodobnou hrozbou by byl pokus Škoda Auto nebo nějakého koncernu o založení takového podniku v rámci vertikální integrace. Vzhledem k jejich budoucímu zaměření se na vývoj a výrobu elektroaut lze spíše očekávat snížení poptávky z jejich strany.

Hrozba substitutů

Existují dvě strategie, jak docílit snížení emisí: přechod na alternativní pohony nebo inovace stávajících produktů. Jak uvádí MPO (2016), změna na alternativní pohon je zatím pozvolná. Hlavními překážkami pro jejich rychlejší rozšíření jsou vysoké pořizovací ceny, omezená nabídka vozidel, absence dobíjecí infrastruktury nebo

nedůvěra uživatelů. Lze proto soudit, že v úvahu připadají ještě automobily s konvenčními motory. Z jiné strany jsou na stávající dieselové vozy kladené vysoké požadavky (viz Legislativní a Ekologické faktory). V této souvislosti jsou substituty zdokonalené produkty, především palivové systémy nových generací. Méně pravděpodobnou náhradou jsou dle reportu Aroq Just - Auto (2019) ocelové palivové nádrže, od kterých se ustoupilo hlavně díky vývoji lehčích, plastových nádrží, které podle odhadu jsou v 90 % nově registrovaných aut Evropy. Jak uvádí Kautex.de (n. d.b) přechod na elektrifikaci vozidel ve formě hybridů si vyžaduje složitější aplikace palivových nádrží, a to uzavřené palivové systémy s vyšším vnitřním tlakem, které způsobují deformaci nevyztužených plastových nádrží. Kautex proto vyvinul technologii NGFS®, která přidává patentované výstužné prvky pro podporu.

Dalším substitutem pro konečný trh, a zároveň nejvíce pravděpodobnou náhradou pořizovateli vozů, jsou automobily na benzínový nebo LPG pohon, které cenově odpovídají dieselovým autům a spotřebitelům jsou známé.

Rivalita firem působících na daném trhu

Strategií dodavatelů automobilového průmyslu je orientace na zákazníka. Proto budování nové divize plánují s ohledem na lokality zákazníků. Jednou z takových lokalit je Česká republika se třemi hlavními autovýrobcí: Škoda, TPCA a Hyundai Motor Manufacturing. Rivalita mezi jednotlivými dodavateli je proto vysoká. Ukazatelem vysoké rivalry je jak ekonomický zisk, který podle MPO (2018) zpracovatelský průmysl generuje, tak nízký tržní podíl jednotlivých dodavatelů CZ-NACE 29320 na tržby CZ-NACE 29.3. Hodnota ukazatele CR4 pro první čtyři dodavatele dosahuje pouze 5,17 % koncentračního podílu. Stejnou nebo podobnou specializaci jako Kautex má pouze 5 konkurentů a rivalita mezi nimi spočívá v získání co nejvýznamnějších zakázek.

Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Pro zhodnocení jsou výše popsané faktory ohodnocené v tab. 13 pomocí bodové škály z intervalu <1, 5>, přičemž horní hodnota je nejvyšší. Výsledkem pro zhodnocení skupinových faktorů je průměr za skupinu.

Tabulka 12: Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Faktor	Hodnocení	Dopad
Vyjednávací síla zákazníků		
Počet významných zákazníků	5	Hrozba
Význam výrobku pro zákazníka	5	
Ziskovost zákazníků	5	
Průměr	5	
Vyjednávací síla dodavatelů		
Počet a význam dodavatelů	3	Příležitost
Význam odběratelů pro dodavatele	1	
Existence náhradních dodavatelů	2	
Průměr	2	
Hrozba vstupu nových konkurentů		
Úspory z rozsahu	2	Příležitost
Kapitálová náročnost pro vstup do odvětví	2	
Potřeba speciální technologie, know-how...	2	
Průměr	2	
Hrozba substitutů		
Existence substitutů	3	Hrozba
Hrozba vertikální integrace	1	
Vlastnosti substitutů	4	
Průměr	3	
Rivalita firem působících na trhu		
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	5	Hrozba
Diferenciace výrobků	4	
Intenzita úsilí o získání zakázek	5	
Průměr	4,7	

Zdroj: Vlastní zpracování, zjednodušeno dle Grasseová (2016, s. 190–196)

Vyjednávací síla zákazníků představuje nejvyšší hrozbu, zejména kvůli jejich velikosti, významu a ziskovosti v celém odvětví. Stále vysoké riziko může Kautex pocítit i ze strany stávajících konkurentů, kteří mají též mezinárodní zázemí a usilují o dlouhodobou spolupráci s tuzemskými automobilovými producenty. Nově vstupujícím konkurentům brání především potřebné kapitálové a technické požadavky, proto je jejich síla spíše nízká. Vyjednávací síla dodavatelů je též nízká, protože Kautex je významným

zákazníkem a dodavatele vstupních surovin může snadno nahradit. Průměrnou hrozbou jsou pro Kautex přímé substituty, ale i substituty pro konečné zákazníky (vozidla), kteří svými preferencemi ovlivňují v konečném důsledku poptávku po komponentech.

4.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

4.2.1 Identifikace zdrojů

Aby ustál vysoce konkurenční prostředí oboru automotive, jsou pro Kautex klíčové inovace a investice. V následující části práce budou z účetních výkazů, především z Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o. (2018), pokud není uvedeno jinak, postupně identifikovány důležité vnitřní zdroje pro obstání podniku na trhu

Hmotné zdroje

Podstatnou část hmotných zdrojů podniku tvoří vybavení výrobních hal (stroje, přístroje, zařízení a inventář) ve výši 1 129 090 tis. Kč z celkové hodnoty dlouhodobého majetku 1 474 273 tis. Kč. Ostatní hmotný majetek (osobní automobily, vysokozdvizné vozíky a výrobní haly) si podnik zajišťuje formou operativního leasingu. Výrobní halu SCR v hodnotě 263 854 tis. Kč má podnik v pronájmu od září 2016 na 25 let se splatností do září 2041 a výrobní halu CVS v hodnotě 8 096 tis. Kč na 15 let se splatností v prosinci 2018. Výrobní hala CVS je od ledna 2019 zařazena do majetku podniku.

Celková výše zásob k 31. 12. 2017 činila 164 617 tis. Kč. Vzhledem k povaze hlavní činnosti nejvýznamnější podíl tvořil materiál v celkové hodnotě 123 478 tis. Kč.

Podnik nedisponuje žádným dlouhodobým finančním majetkem. Výše vlastního a cizího kapitálu k 31. 12. 2017 v hodnotě 1 091 260 tis. Kč, resp. 570 207 tis. Kč svědčí o vysoké míře samofinancování, více než z 60 %. Vlastní kapitál je tvořen z výsledků hospodaření za běžné a minulé období. Podnik nevyužívá žádných bankovních půjček, pouze od příznivých osob v rámci cashpoolingu.

Nehmotné zdroje

Podnik využívá nehmotné výhody jakožto součást koncernu díky uzavřeným smlouvám mezi propojenými osobami, zejména v získání množstevních a každoročních slev při dojednání projektových kontraktů pro více závodů najednou. Od společnosti Textron Inc. získává podpůrné služby včetně řízení rizik, řízení dodavatelů, podporu prodeje a marketingu a poradenství. Kautex Textron GmbH & Co. KG poskytuje finanční vyrovnání a též patenty a kontrakty umožňující výrobu výrobků pro divizi SCR a dodávky zákazníkovi za rok 2017 ve výši 35 757 tis. Kč.

Podle webových stránek první nosnou technologií je vyfukování jednovrstvých plastů a od roku 2013 také vstřikování plastů. V roce 2015 Textron jako první uvedl na trh technologie dvouvrstvých NGFS® plastů, která přidává patentované výstužné prvky, které vydrží požadavky na tlak/vakuum potřebné pro hybridní aplikace a eliminují potřebu podpory oceli. Technologie NGFS®, známá jako technologie „dvojitého plechu“, pomáhá snižovat emise a hmotnost při současném zvýšení objemu v závislosti na konstrukci nádrže. Slouží i jako základ lehké hybridní palivové nádrže. Druhou nosnou

technologií je od roku 2013 vstřikování plastů pro produkci řady SCR (systémy selektivní katalytické redukce). Vstřikováním patentovaného AdBlue® / DEF (Diesel Exhaust Fluid: vodný roztok močoviny) do výfukového systému jsou škodlivé emise NO₂ sníženy dle požadavků testovací metody RDE (Real Driving Emissions). Kautex rovněž vyvinul produktovou řadu systému jasného vidění CVS, která nabízí řešení proti znečištění čelního skla vozidla, světlometu nebo kamerového systému.

Kvalitu plastových dílů dokládají získané certifikace a ocenění. V oblasti systémů řízení jakosti plní podnik požadavky několika norem. Podle Hakena (2018) v prosinci 2017 úspěšně prošel recertifikací ISO/TS 16949:2009, která specifikuje požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl, jejímž základem jsou požadavky normy ISO 9001. Dále je certifikován dle normy ISO 14001:2004, jež upravuje management životního prostředí a je také v souladu s normou BS OHSAS 18001:2007 posuzující bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci. V roce 2011 obdržel kněžmostský Kautex ocenění Ford Q1, kterou uděluje Ford Motor Company svým dodavatelům za dosahování stabilní úrovně kvality uspokojování zákazníků splněním požadavků výrobců aut na řízení kvality dodávek a materiálů.

Podle Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., (2018) podnik vykazuje výsledky v projektech výzkumu a vývoje za rok 2017 v hodnotě 26 732 tis. Kč. Vedení sice předvídá technický úspěch a ziskovost těchto projektů, ale vývoj nových výrobků je zajišťován především na úrovni německé centrály.

Lidské zdroje

Podle Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., (2018) průměrný počet zaměstnanců se pohybuje kolem 500. Osobní náklady v roce 2017 a 2016 byly ve výši 238 405 tis. Kč, respektive 232 857 tis. Kč. V letech 2017 a 2016 neobdrželi členové statutárních a dozorčích orgánů žádné odměny.

Vzhledem k nízké nezaměstnanosti se i Kautex potýká s nedostatkem zaměstnanců především na výrobních pozicích. K pokrytí nedostatku kmenových zaměstnanců Haken (2018) tvrdí, že podnik využívá externí pracovníky. Kvůli atraktivitě zaměstnavatele se daří snadněji přilákat technické zaměstnance.

Jak vyplývá z pracovních inzerátů podniku na portále kautex.jobs.cz (n. d.), tradičními benefity zaměstnanců jsou: bonusy/prémie, příspěvek na penzijní/životní připojištění, příspěvek na dopravu, dovolená 5 týdnů, vzdělávací kurzy, školení, závodní stravování, občerstvení na pracovišti, firemní akce, 13. plat, individuální rozpočet na osobnostní růst a pro vedoucí zaměstnance i možnost využívat firemní osobní automobily k soukromým účelům.

Ve svém podnikovém profilu na stránkách produly.cz podnik dává najevo, že personál se snaží podnik přitáhnout i spoluprací se školami a přímo studentům a absolventům primárně technických oborů nabízí spolupráci při studiu, praxe a brigády.

4.2.2 VRIO analýza

Pro zjištění strategického významu jsou výše identifikované zdroje shrnuté a ohodnocené v tabulce 5 podle popsaných vlastností v teoretické části.

Tabulka 13: VRIO analýza

Zdroj	V	R	I	O	Konkurenční důsledky?
Hmotné					
Stroje, přístroje, zařízení, inventář	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční shoda
Operativní leasing výrobních hal	ANO	NE	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Operativní leasing osobních automobilů	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční shoda
Nehmotné					
Smlouvy mezi spřízněnými osobami	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční shoda
Technologie NGFS®	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Technologie AdBlue®	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Systémy jasného vidění (CVS)	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Certifikace a ocenění	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční shoda
Výzkum a vývoj	ANO	NE	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Lidské					
Zaměstnanci	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
Spolupráce se školami, studenty a absolventy	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční shoda

Zdroj: vlastní zpracování

Hmotný majetek ve vlastnictví podniku, převážně vybavení výrobních hal, je pro podnik sice hodnotný, ale jelikož může představovat standardní výbavu podobně výrobně orientovaných konkurentů, není vzácný. Inventář hal je proto považován pouze za konkurenční shodu. Operativní leasing výrobních hal není vzácnou praktikou v podnikové praxi, ale co ho dělá charakterově trvalou konkurenční výhodou, je jeho strategické umístění v takovém koncentrovaném regionu jako Mladoboleslavsko. Navíc výrobní hale CVS v prosinci 2018 skončila nájemní doba a je nyní ve vlastnictví Kautexu. Operativní leasing osobních automobilů je oproti leasingu hal jednodušší a finančně méně náročnější proces, který se též často využívá u mezinárodních koncernů, a je proto je označován za konkurenční shodu.

Smlouvy mezi spřízněnými osobami jsou opět běžné u podniků spadajících pod zahraniční vlastnictví, proto jsou také konkurenční shodou. Patentované technologie pro

specializovanou výrobu dílů splňují všechny čtyři vlastnosti trvalé konkurenční výhody interních zdrojů. Dokonce představují klíčovou výhodu pro existenci podniku na trhu. S technologiemi je úzce spjatý výzkum a vývoj, který je zaměřen právě na inovativní činnost produkovaných výrobků. I když je výzkum a vývoj primárně zajištěn na centrální úrovni Kautexu, lokální projekty přesto představují pro zákazníky cennou kompetenci místních odborníků. Získat certifikace v oblasti kvality, bezpečnosti a ochrany životního prostředí vyžaduje stálou angažovanost a úsilí všech zaměstnanců na všech úrovních řízení. Bez certifikátů je podnik vyřazen z výběrových řízení na dodání dílů pro určitý model, nebo dokonce vyřazen ze seznamů dodavatelů odebírajících subjektů. Dodržení procesů systémů řízení kvality je často prověřováno i audity ze strany odběratelů, kteří si tímto způsobem snižují riziko dodání nekvalitních vstupů.

Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti v ČR je obsazení potřebných, primárně výrobních, pozic nesnadné. Proto jsou stávající zaměstnanci cenným zdrojem, ale představují pouze dočasnou konkurenční výhodu, jelikož nabízené pracovní podmínky a benefity mohou být nedostatečně motivující pro další spolupráci a zároveň podnětem k odchodu ke konkurenci. Spoluprací s mladou generací, která teprve získává odborné znalosti pro vykonání vybrané profese, si podnik buduje vztahy s budoucími pracovníky. Nabízené nejen částečné úvazky umožňují studentům se postupně seznámit s prostředím firmy a po absolvování studia obsadit volná místa. Podobně smýšlí většina podniků na trhu práce, tudíž spolupráce je pouze konkurenční shodou.

4.2.3 Finanční analýza

Provedením finanční analýzy zhodnotím finanční výkonnost a finanční pozici zkoumaného podniku, a to pomocí poměrových ukazatelů a ukazatele tvorby hodnoty EVA.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability posuzují racionalitu využití vložených prostředků vlastníky podniku.

Tabulka 14: Ukazatele rentability

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita aktiv (ROA)	5,20 %	12,49 %	12,01 %	8,33 %	9,22 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	7,08 %	19,44 %	16,29 %	11,61 %	11,22 %
Rentabilita tržeb (ROS)	2,18 %	4,43 %	3,64 %	2,73 %	3,11 %

Zdroj: Albertina (2019), vlastní zpracování

Rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a tržeb znázorněné v tab. 14 kolísají v jednotlivých ze sledovaných roků. V roce 2014 všechny tři ukazatele vykazovaly nejvyšší hodnoty. Důvodem je vyšší zisk, nezdaněný i po zdanění, i když tržby každým rokem rostou, rovnoměrně rostou i všechny nákladové položky, zejména za vstupní materiál, odpisy dlouhodobého majetku a další provozní náklady.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity by měly napomáhat učinit rozhodnutí o vhodné struktuře prostředků podniku a zjistit případné platební potíže.

Tabulka 15: Ukazatele likvidity

	Doporučeno	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,5 < L3	1,04	1,17	1,49	1,43	1,74
Pohotová likvidita	0,8 - 1	0,79	1,00	1,23	1,22	1,43
Okamžitá likvidita	0,2 < L1	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: Albertina (2019), vlastní zpracování

Pro jednodušší porovnání jsou v tab. 15 uvedeny doporučené hodnoty. Běžná likvidita se každým rokem zvyšovala, až dosáhla doporučené výše v roce 2017. Platební schopnost podniku se tím zlepšuje, a to narůstající výši zásob i pohledávek z obchodního styku v celkových oběžných aktivech, ale i pomaleji rostoucím závazkům. Pohotová likvidita je též příznivá a od roku 2015 obzvlášť pro věřitele. Vlastníkům jsou vloženy prostředky neproduktivně využití ve vyšších zásobách. Podnik disponuje minimálními peněžními prostředky v hotovosti a na účtech, proto okamžitá likvidita nedosahuje doporučené hodnoty. Dle Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., (2017) k 31. 12. 2017 činil zůstatek pohledávek na cashpoolinogových účtech 276 788 tis. Kč, které by po přičtení k peněžním prostředkům zvýšily likviditu na doporučenou úroveň.

Ukazatele aktivity

Dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázané v majetkové podobě, znázorňuje tab. 16.

Tabulka 16: Ukazatele aktivity

	2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu zásob	22,3	16,5	17,6	15,4	17,3
Doba obratu pohledávek	57,9	79,9	71,0	78,8	70,4
Doba obratu krátkodobých závazků	76,2	80,1	57,6	64,6	49,1

Zdroj: Albertina (2019), vlastní zpracování

Doba obratu zásob klesla od roku 2013 o 5 dní, i když držené zásoby neustále rostou a náklady prodaného zboží se zdvojnásobily. Přesto se Kautexu daří optimalizovat výši zásob a využívat volný kapitál pro jiné účely. Negativně se vyvíjí doba obratu pohledávek. Od roku 2014 skokově vzrostla a přesahuje 70 dní. Současně se snížila i doba obratu závazků. Z hlediska interpretace ekonomické teorie je ideální opačný vývoj, a to snížení doby obratu pohledávek a prodloužení doby obratu závazků. Současný stav může vést k platební neschopnosti, jelikož dodavatelské úvěry jsou placeny dříve než pohledávky od zákazníků.

Ukazatele zadluženosti

Strukturu financování podnikatelské činnosti Kautexu vidíme v tab. 17. Na pokrytí dlouhodobého kapitálu slouží z více než poloviny vlastní zdroje. Ba dokonce, do roku 2017 míra zadluženosti klesala až na současných 34,3 %.

Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti

	2013	2014	2015	2016	2017
Zadluženost	43,2 %	50,3 %	42,6 %	44,3 %	34,3 %
Podíl samofinancování	56,8 %	49,7 %	57,4 %	55,7 %	65,7 %
Úrokové krytí	0,00 %	9499,6 %	7120,0 %	20355,5 %	14273,1 %

Zdroj: Albertina (2019), vlastní zpracování

Zhodnotit správnost používání cizích zdrojů má pomost porovnání výnosnosti vloženého kapitálu (ROE) s náklady kapitálu (WACC). Přistoupit na cizí financování by se mělo, pokud je ROE vyšší než WACC. Údaje v tab. 18 dokládají opačný efekt. ROE dosáhlo svého maxima 19,4 % v roce 2014 kvůli značnému růstu čistého zisku. Do současnosti čistý zisk postupně klesal, čímž se ROE snižovalo. Zároveň docházelo i ke snížení nákladů na kapitál, ale nepřevýšily jeho výnosnost.

Tabulka 18: Porovnání ROE a WACC

	2013	2014	2015	2016	2017
WACC	14,0 %	11,8 %	7,4 %	7,8 %	5,8 %
ROE	7,1 %	19,4 %	16,3 %	11,6 %	11,2 %

Zdroj: Albertina (2019), vlastní zpracování

Abnormálně vysoký ukazatel úrokového krytí svědčí o téměř nulových úrokových nákladech, v porovnání s dosaženým ziskem. Navíc, cizí prostředky jsou poskytovány výhradně v rámci cashpoolingu koncernu, převážně od německé mateřské společnosti, a ne od bankovních institucí. Důvodem pro takový způsob financování může být snaha o donucení dceřiné společnosti k racionálnímu hospodaření s vlastními prostředky, zejména pokud je odvětví profitabilní, a úvěr poskytovat jen ve výjimečných situacích.

Ukazatele tvorby hodnoty

Pro zhodnocení, zda EVA podniku dosahuje správné výše, v tab. 19 je uvedena i EVA podniků tvořící hodnotu dle CZ-NACE 29.

Tabulka 19: Srovnání EVA Kautex s podniky I. kategorie

	2015	2016	2017
EVA Kautex	69 527	30 922	56 515
EVA Podniky I. kategorie	45 065 056	47 270 096	45 225 688

Zdroj: MPO (2007, 2017, 2018b)

Hodnota EVA podniku je ve všech sledovaných letech kladná, stejně jako EVA podniků tvořících hodnotu. Kautex je tudíž součástí skupiny podniků, které mají kladný ekonomický zisk a pro koncern tvoří nepřehlédnutelnou obchodní jednotku. Z pyramidového rozkladu ukazatele EVA dle benchmarkingové diagnostiky INFA, byl zjištěn záporný Spread (rozdíl ROE a rE) v letech 2015–2017. Příčinou byla nízká rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a vysoké náklady na kapitál (rE). V roce 2017 však došlo k poklesu rE z 8,42 % na 6,04 %, které navazuje na tvrzení ohledně snížení WACC, což v konečném důsledku vedlo k významnému růstu EVA Kautexu oproti roku 2016. Pro úplnost, náklady vlastního kapitálu klesly díky poklesu míry zadluženosti.

Zhodnocení finanční analýzy

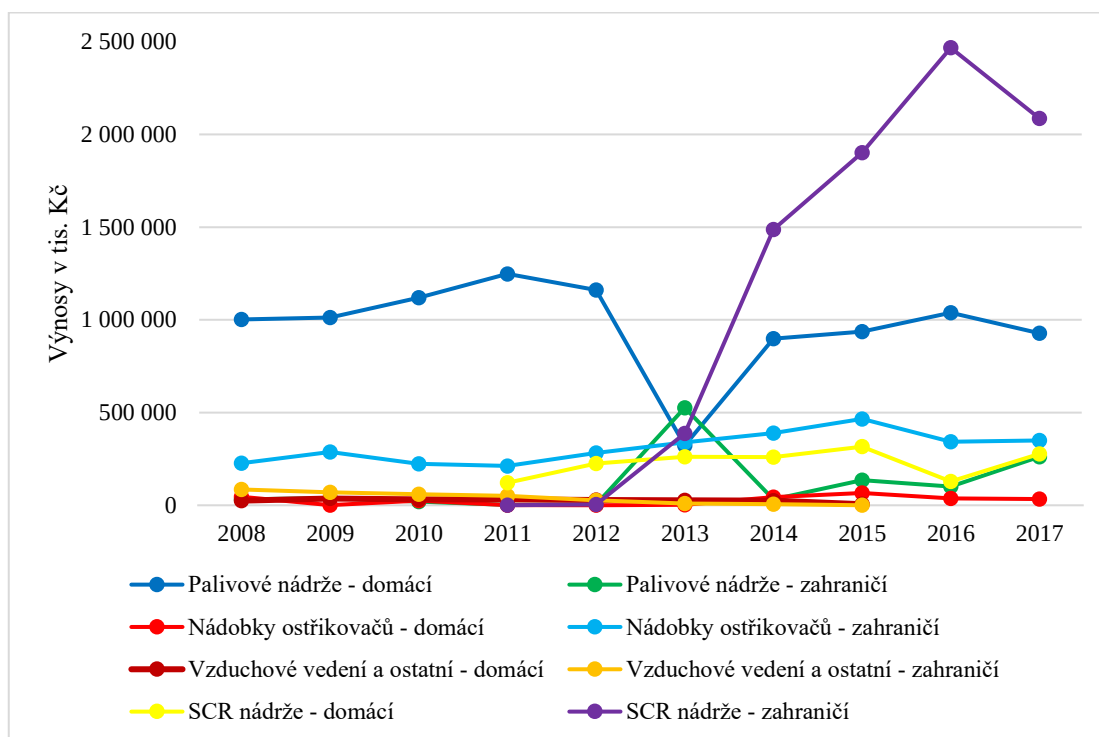
Finanční výkonnost a stabilitu Kautexu lze dle výše zkoumaných ukazatelů shrnout následovně. I když tržby podniku rostou, rentabilita vložených prostředků časem klesá kvůli rychle rostoucím provozním nákladům, zejména za vstupní materiál. Likvidita je příznivá, čímž se zlepšuje platební schopnost podniku, i když dochází k prodloužení doby splatnosti pohledávek. Dochází k optimalizaci výše zásob a zároveň k růstu jejich účetní hodnoty z důvodu možného zdražení jejich pořizovacích cen. Nízká míra zadluženosti způsobila snížení nákladů na vlastní kapitál, proto se podniku daří dosahovat ekonomického zisku. Souhrnně je celková finanční situace hodnocena jako pozitivní, a proto je silnou stránkou společnosti Kautex.

4.2.4 Analýza portfolia

Společnost Kautex Textron Bohemia vyrábí výrobky z umělých hmot, konkrétně palivové nádrže, nádobky ostříkovačů a SCR nádrže, určené pro tuzemský i zahraniční trh.

Z grafu 3 je patrné, že produktové portfolio se časem modifikovalo, stejně tak i podíl jednotlivých výrobků na celkových tržbách. V roce 2010 se začaly vyrábět SCR nádrže a v roce 2016 byla ukončena výroba produktů vzduchového vedení.

Graf 3: Výnosy z jednotlivých produktů



Zdroj: Výroční zprávy Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., (2009–2017), vlastní zpracování

Na první pohled se zdá, že rok 2013 byl nepříznivý z hlediska tržeb. Ve skutečnosti došlo pouze ke změně struktury prodaných výrobků a výše výnosů je podobná jako v předešlých letech. K poklesu tržeb za palivové nádrže v tuzemsku došlo z důvodu hospodářské recese v celé Evropské unii, a tím i nižšího objemu vyrobených aut.

Prudký nárůst tržeb SCR nádrží na zahraničním trhu od roku 2013 je zapříčiněn zavedením nové technologie na vstřikování plastů. Zvýšená poptávka po těchto systémech je vyvolána tlaky evropských regulátorů požadujících redukci produkce škodlivin u vznětových spalovacích motorů.

5 SYNTÉZA

5.1 SWOT analýza

Z výsledků provedených analýz budou nejdříve vyselektovány faktory s největším dopadem na podnik. Po jejich zanesení do SWOT matice je bude možné hodnotit a následně zjistit kombinace klíčových faktorů pro generování strategií.

Příležitosti (O)

Zpřísnění emisních cílů jasně ohrožuje mnoho dodavatelů v odvětví automotive. Pro Kautex, který se zaměřuje na výrobu nádrží redukcí vypuštěné zplodiny, je to příležitost, jak proniknout na nové trhy. Stejnou roli má metodika WLTP na měření spotřeby a emisí CO₂. Jednoznačnou příležitostí jsou investice, státní i soukromé,

do výzkumu a vývoje, které napomáhají k rychlejšímu rozvoji produktů, služeb a infrastruktury odpovídajícím požadavkům.

Hrozby (T)

Aktuálně diskutovaná témata ohledně možného brexitu a zavedení amerických sankcí na dovoz automobilových dílů vyvolávají nejistotu pro mezinárodní obchod. Británie a Spojené státy jsou minoritními dovozci české průmyslové produkce, přesto Česká republika důsledky pocítí nepřímo prostřednictvím dodavatelských řetězců. Zpomalování ekonomického růstu vzdáleně upozorňuje na blížící se hospodářskou recesi. Hrozbou je jak samotná krize, ale i vznikající panika o nastání, což může způsobit její rychlejší příchod. Posilující koruna znamená pro Kautex hrozbu nejen ve zdražování zboží na zahraničních trzích, ale i ze vzniku kurzových rozdílů. Nejvýraznější hrozbou jsou evropské regulace, které tlačí na snížení emisí ve všech oblastech národních ekonomik. Na ně navazuje česká úprava týkající se automobilového průmyslu pod názvem „Národní akční plán čisté mobility“, která blíže stanovuje časové milníky a konkrétní kroky k docílení částečného snižování skleníkových plynů. Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů je celorepublikový problém a brání podnikům v rozšiřování výrobních kapacit pro splnění všech přijatých zakázek. Další, a rozhodně ne poslední hrozbou, je významné tržní postavení zákazníků, kteří využívají své vyjednávací síly k docílení výhodnějších podmínek.

Silné stránky (S)

Nosnou silnou stránkou Kautexu jsou vlastněné technologie na redukci NO₂ při spalování u vznětových motorů (technologie NGFS® a technologie vstřikování plastů pro systémy selektivní katalytické redukce). Díky vlastním technologiím je podnik schopný nabídnout unikátní výrobky. Podnik se též zabývá vlastním výzkumem a vývojem, kvůli kterému dokáže rychle reagovat na měnící se technologické požadavky na výrobky a získat náskok před konkurencí. Pilíři celého podnikání Kautexu jsou kromě technologie i haly, stroje a personál, které zajišťují výrobu fyzicky. Výhodou hlavně pro obstání v konkurenci na trhu je začlenění podniku do mezinárodního koncernu Textron Inc., který zastřešuje více průmyslových oborů. Silnou stránkou tvoří v neposlední řadě finanční situace, zejména nízká zadluženost a kladný ekonomický zisk.

Slabé stránky (W)

Nevýhodou Kautexu je jeho zařazení na nejnižší úrovni v celé hierarchické struktuře koncernu. Podnik je dá se říct pouze výrobním závodem. Další slabé stránky plynou z finanční analýzy. Růst doby splatnosti pohledávek může vést k platební neschopnosti hradit své právě splatné závazky. Nejvíce znepokojující slabou stránkou je nesmírně rivalitní odvětví. O zakázky tří hlavních českých automobilových výrobců vede konkurenční boje nespočet dodavatelů.

Vyhodnocení kombinací mezi faktory

Pro hodnocení výše vyjmenovaných faktorů slouží jednoduché značení míry vlivu příležitosti/hrozby na danou silnou/slabou stránku. Kompletní matice je znázorněna v tab. 20. Součtový řádek a sloupec označují vždy dva extrémy: nejvyšší hodnotu označenou zeleně a nejnižší označenou červeně.

Tabulka 20: SWOT analýza

	S								W			Σ
	Portfolio výrobků	Patentované technologie	Vlastní výzkum a vývoj	Hmotný majetek	Zaměstnanci	Součást mezinárodního koncernu	Nízká míra zadluženosti	Kladný ekonomický zisk	Růst doby splatnosti pohledávek	Poslední v hierarchii koncernu	Vysoce rivalitní odvětví	
-- záporně ovlivňuje 0 neutrální ++ pozitivně ovlivňuje												
O												Σ
Investice do výzkumu a vývoje	++	++	++	+	+	++	0	0	0	0	+	11
Metodika WLTP	++	++	++	0	0	+	0	0	0	0	-	6
Emisní cíle	++	++	++	0	0	+	0	0	0	0	-	1
T												Σ
Mezinárodní politika	-	0	0	0	0	-	0	0	0	+	--	-3
Zpomalení ekonomického růstu	-	0	0	0	-	-	+	+	-	0	-	-3
Omezený přístup ke kapitálu	-	0	-	--	0	++	+	+	0	-	--	-5
Posílení české koruny	0	0	0	0	0	--	0	+	0	0	--	-4
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0	0	--	0	--	0	0	0	0	0	--	-6
Národní akční plán čisté mobility	--	+	++	0	-	+	0	0	0	0	-	-1
Proekologické legislativní opatření	+-	+	++	0	-	+	0	0	0	0	-	2
Tržní postavení zákazníků	+	0	+	0	+	++	-	+	--	--	--	-1
ΣΣ	2	8	8	-1	-3	7	1	4	-3	-2	-	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze čtyř možných strategií v úvahu připadají pouze dvě, SO a ST. Strategie SO využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí ve svém okolí a strategie ST k jejich odvrácení. Obě vybrané strategie budou blíže popsány v následující kapitole Doporučení formou dvou možných scénářů. Slabé stránky nejsou příliš významné, proto není nutné se jimi nadále zabývat.

5.2 Doporučení

Výstupem SWOT analýzy jsou dvě možné budoucí strategie.

Strategie SO

Prvním možným scénářem budoucího vývoje je využívání nejsilnějších stránek k vytěžení maximálního užitku z příležitostí v okolí podniku.

Ideálním řešením se jeví spojení několika silných stránek (portfolio výrobků, patentované technologie a vlastní VaV) se všemi příležitostmi matice a vytvořit tak silnou kombinaci propojených faktorů. Výrobky Kautex, palivové i SCR nádrže, díky jedinečným

technologíím napomáhají ke snížení emisí. Nastavení emisních cílů a zavedení nové metodiky WLTP pro výpočet emisí jsou příležitostmi proto, aby podnik oslovil další zákazníky a dokázal tak svou technickou odbornost. Zároveň by měl nadále udržovat pevné vztahy se svými stávajícími zákazníky. Bližší partnerství může napomoci při získání nových projektů v případě vypouštění nových modelových řad automobilů.

Protože je výzkum a vývoj zajištěn převážně v mateřské společnosti, podnik by měl projevit iniciativu a využívat státních investičních příležitostí pro dokázání svých kompetencí. Napomoci může i česká základna odborníků. Odborné instituce, jako technické univerzity a výzkumné ústavy, jsou též otevřené spolupráci se soukromým sektorem. Podnik by se měl zaměřit i na personální marketing, aby získal kvalifikované zaměstnance. Vedle stávajícího zaměření výzkumu a vývoje se Kautex může orientovat třeba jen v menší míře na řešení pro elektromobilitu. Kompetence v oblasti elektromobility mohou pomoci udržet podnik konkurenceschopným v dlouhodobém horizontu. Částečná diverzifikace portfolia výrobou součástek pro nabíjení baterií nebo jiných technických částí autonomních vozů. Na podobnou strategii přistoupil Kautex i v minulosti, kdy započal výrobu SCR nádrží a za několik let ukončil výrobu vzduchového vedení. Podnik by měl těžit také ze své pozice v mezinárodní společnosti, která českému podniku zajišťuje stabilní pozici na trhu a jméno.

Strategie ST

Druhým možným scénářem je využívání opět silných stránek, ale tentokrát ke konfrontaci s ohroženími.

Portfolio nádrží splňuje nynější legislativní požadavky, tzn. udržuje oxidy dusíků pod limitem normy Euro 6d-TEMP a podnik není omezen ve výrobě. Možné hrozbě ze zpřísnění legislativy může Kautex čelit pouze kladením důrazu na výzkum a vývoj a v nutných případech dokázat změnit výrobní program. Strategie pro výzkum je stejná jako v prvním scénáři.

Proti vyjednávací síle zákazníků by mohl obstát díky skutečnosti, že Kautex je součástí mezinárodního silného hráče v automobilovém průmyslu. Zároveň tržní postavení zákazníků je možností, jak se účastnit významnějších tendrů než nabrat jakýkoliv menší projekt. Svou náležitostí k mezinárodnímu koncernu může Kautex odvrátit i další hrozby. Kvůli omezenému přístupu ke kapitálu by měl nadále využívat úvěry od mateřské společnosti. Napomoci mohou kladné ekonomické výsledky, které mohou svědčit o jejich racionálním využití. Zapojením více cizích zdrojů vznikne i pákový efekt, čímž dojde k růstu výnosnosti. V rámci koncernu mohou být přijata lepší protipatření v důsledku zpřísnění legislativy. Kladného ekonomického zisku je docíleno právě kvůli profitabilitě tržně silně postaveným zákazníkům.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat a vyhodnotit faktory působící na podnik Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., zejména takové, které nejvíce ohrožují dodavatele automobilového průmyslu, a na základě zjištěných skutečností odhadnout budoucnost výroby dílů dodaných do automobilových palivových systémů. V teoretické části byl vymezen teoretický rámec strategie, strategické analýzy, dílčích metod vnějšího a vnitřního prostředí podniku a syntézy pro generování alternativních strategií. V praktické části následovala aplikace vymezených metod na konkrétní podmínky vybraného podniku.

První kapitola praktické části nahlíží na činnost Kautex Textron Bohemia, spol. s r. o., a definuje jeho postavení v rámci koncernu Textron Inc.

Následovala kapitola zaměřená na aplikaci definovaných metod analýzy makrookolí a mikrookolí. Analýzu makrookolí tvoří PESTLE analýza, pomocí které jsou identifikované politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Hrozbu vytváří nejistota plynoucí z možného vystoupení Velké Británie z Evropské unie a zavedení amerických protekcionistických sankcí na evropské automobilové díly. Předpovídá se i blížící se hospodářská recese, přestože ukazatel HDP stále roste. Trh práce se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, kvůli nízké míře nezaměstnanosti. Existuje vysoká hrozba z legislativních regulací evropských institucí, potažmo českých, které usilují o snížení dopadů výroby a provozu vozidel na životní prostředí. V návaznosti na legislativní rámec očekává celý průmysl řadu technologických proměn, zejména kvůli přechodu na alternativní paliva. Plynulou změnu na budoucí podobu mají zajišťovat státní a soukromé investice do výzkumu a vývoje.

Úvodem do analýzy mikrookolí byla základní charakteristika odvětví. V odvětví CZ-NACE 29, ve kterém podniká Kautex, se nachází nespočet dodavatelů automobilových výrobců specializujících se na výrobu jiných částí vozů. Odvětví je přes složité vstupní bariéry stále atraktivní. Kautex má na českém trhu 5 přímých konkurentů, se kterými si silně konkuruje. Očekává se, že životní cyklus odvětví, i přes mírnou stagnaci produkce, se bude nacházet ještě ve fázi růstu. Dále byla pomocí Porterova modelu pěti sil zhodnocena míra vlivu konkurenčních tlaků. Největší hrozbu představují vyjednávací síla zákazníků a rivalita firem působících v odvětví. Naopak nejmenšími hrozbami jsou vyjednávací síla dodavatelů a vstup nových konkurentů.

Další kapitola se zaměřuje na interní zdroje a schopnosti podniku. Nejprve byly identifikovány všechny hmotné, nehmotné a lidské zdroje. Následně pomocí VRIO analýzy byly určeny jejich konkurenční důsledky. Trvalou konkurenční výhodu představují patentované technologie a vlastní výzkum a vývoj. Ostatní zdroje jako hmotný majetek a získané certifikáty jsou pouze konkurenční shodou. Provedením finanční analýzy se zjistilo, že finanční situace je pozitivní. Rentabilita je dobrá, ale časem klesá. Dochází k prodloužení doby splatnosti pohledávek od zákazníků a naopak ke snížení doby obratu zásob. Likvidita je přesto příznivá. Míra zadluženosti podniku je nízká, pouze 34,3 % v roce 2017. Kautex patří do skupiny podniků v odvětví tvořících

ekonomický zisk. Pro poskytnutí uceleného pohledu na činnost vybraného podniku bylo v kapitole Analýza portfolia jednoduchým způsobem popsáno portfolio produktů a jeho krátký vývoj. Původním záměrem bylo však do této kapitoly začlenit GE/McKinsey matici. Kvůli nedostatku relevantních údajů pro její sestavení bylo od tohoto úmyslu opuštěno a započatý pokus byl z osnovy této práce odstraněn.

Poslední kapitola je syntézou celé práce. Po výčtu hlavních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek byla sestrojena SWOT matice. Výsledkem jejího vyhodnocení jsou dvě nejvhodnější strategie pro budoucí vývoj Kautexu. První je strategie SO, která má využívat silných stránek ke zhodnocení příležitostí ve svém okolí. Silnými stránkami jsou portfolio výrobků, patentované technologie, vlastní výzkum a vývoj a pozice v mezinárodním koncernu. V rámci této strategie by se podnik měl odrážet od požadavků na snížení emisí a pomocí investičních příležitostí posílit vlastní výzkum a vývoj. Druhá strategie ST má naopak využívat silných stránek k odvrácení hrozeb. Hlavním doporučením této strategie je zdůraznit užitečnost vlastních výrobků a pokusit se rozšířit objem zakázek stávajících zákazníků a také oslovit další. Dalším doporučením je využívat své pozice v koncernu právě pro získání významných zakázek a pro pokrytí rizik plynoucích z legislativních regulací.

Závěrem je vhodné poznamenat, že dieselové pohony mají budoucnost. Stále existuje poptávka po automobilech na dieselový pohon a technické řešení pro splnění emisních limitů nebrání jejich existenci.

REFERENCE

Knižní zdroje

- 1) Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4)
- 2) Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F. (2014). *Teorie a praxe firemních financí*. Brno, Česko: BizBooks
- 3) Cimbálníková, L. (2012). *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc, Česko: Univerzita Palackého v Olomouci
- 4) Dubec, R., Grasseová, M., Řehák, D. (2012). *Analýza podnik v rukou manažera: 33 nejpožívanějších metod strategického řízení*. Brno, Česko: BizBooks
- 5) Grant, R M. (2014). *Contemporary strategy analysis: text and cases*. Chichester, Spojené království: John Wiley & Sons Ltd.
- 6) Grant, R M. (2016). *Contemporary strategy analysis: text and cases*. Chichester, Spojené království: John Wiley & Sons Inc.
- 7) Hanzelková, A., Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha, Česko: C. H. Beck
- 8) Kislingerová, E. & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- 9) Porter, M. E., (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Hbr.org* [vid. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Internetové zdroje

- 1) Albertina CZ Gold Edition 1/2019. Data o podnicích CZ-NACE 29320 vyhledaná 14. března 2019.
- 2) Aroq Just-Auto (2019, duben). Global light vehicle fuel tanks and delivery systems market – forecast to 2033. 2019 Q2 Edition. Apr2019, p1-40. 45p. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.zdroje.vse.cz:2048/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=135847489&lang=cs&site=ehost-live>
- 3) AUDI (n. d.). Co je WLTP? [vid. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.audi.cz/wltp/co-je-wltp>
- 4) Bertelsmann Stiftung (n. d.). BTI 2018 Country Report, Czech Republic. [vid. 2019-04-24]. Dostupné z: https://www.bti-project.org/fileadmin/files/BTI/Downloads/Reports/2018/pdf/BTI_2018_Czech_Public.pdf
- 5) BusinessInfo.cz (2018, 5. listopadu). Stát na výzkum a vývoj přispěl v roce 2017 poprvé částkou převyšující 30 miliard korun. [vid. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stat-na-vyzkum-a-vyvoj-prispel-v-roce-2017-poprve-castkou-prevysujici-30-miliard-korun-115774.html>
- 6) CQS (n. d.). Certifikace systému managementu. [vid. 2019-04-29]. *Cqs.cz* Dostupné z: <https://www.cqs.cz/Nase-sluzby/IATF-169492009-Automobilovy-prumysl.html>

- 7) CzechInvest (2009, březen). Automotive Industry in the Czech republic. [vid. 2018-04-20]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/file/672401/brochure_czech_automotive_industry.pdf
- 8) CzechInvest (n. d.). Automotive R&D. [vid. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/en/Key-sectors/Automotive/Automotive-R-D>
- 9) Česká národní banka (ČNB) (2019, 14 února). Zpráva o inflaci / I. [vid. 2019-04-25]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_inflaci/2019/2019_I/download/zoj_2019_I.pdf
- 10) Česká spořitelna (2018, říjen). Automobilky budou muset plnit přísné emisní standardy. Měsíčník EU aktualit, (183). [vid. 2019-04-27]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/dokumenty/analyzy/Mesicnik_2018_10.pdf
- 11) Česká spořitelna (2018, 5. prosince). Analýza ČS: Brexit může ČR stát až 55 miliard Kč. O práci by mohlo přijít až 40 tisíc lidí. [vid. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2018/12/05/analyza-csb-brexit-muze-cr-stat-az-55-miliard-kc>
- 12) Česká spořitelna (2019, duben). Emise u osobních aut se mají snížit o 37,5 %: je to reálné? Měsíčník EU aktualit, (187). [vid. 2019-04-28]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/Mesicnik_2019_04.pdf
- 13) Český statistický úřad (ČSÚ) (2019, 15 dubna). Ekonomiku loni podpořila zejména domácí poptávka. [vid. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomiku-loni-podporila-zejmena-domaci-poptavka>
- 14) Český statistický úřad (ČSÚ) (n. d.). Index průmyslové produkce. Vdb.czso.cz [vid. 2019-04-29]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=PRU01-D&skupId=1267&z=T&f=TABULKA&katalog=30835&pvo=PRU01-D&str=v279&c=v3~4_RP2019MP02
- 15) Český statistický úřad (ČSÚ) (2018, 28. prosince, a). Statistická ročenka České republiky – 2018. Czso.cz [vid. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2018>
- 16) Český statistický úřad (ČSÚ) (2018, 28. prosince, b). Statistická ročenka Středočeského kraje – 2018. Czso.cz [vid. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/20-vzdelavani-otd8z6uhj6>
- 17) ČTK (2019, 2. května). ČNB zvýšila sazby, banky vesměs zatím nereagují. Ceskenoviny.cz [vid. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cnb-zvysila-sazby-banky-vesmes-zatim-nereaguji/1751461>
- 18) Eurydice (n. d.). Česká republika: Politická a ekonomická situace. Eacea.ec.europa.eu [vid. 2019-04-27]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs
- 19) Evropské sdružení výrobců automobilů (ACEA), (2018, 5. listopadu). Diesel: new data proves that modern diesel cars emit low pollution emissions on the road. [vid.

- 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.acea.be/press-releases/article/diesel-new-data-proves-that-modern-diesel-cars-emit-low-pollutant-emissions>
- 20) Haken, L. (2018). Exklusivní rozhovory: Robotická výroba plastových dílů je přesnější a efektivnější. [vid. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/kautex-textron-bohemia-spol-s-ro-180905>
- 21) Informační centrum vlády (n. d.). Dáňová reforma. [vid. 2019-04-30]. icv.vlada.cz Dostupné z: <https://icv.vlada.cz/cz/danova-reforma/>
- 22) Kautex.de (n. d.a). Conventional Fuel Systems. [vid. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.kautex.de/en/automotive/conventional-fuel-systems>
- 23) Kautex.de (n. d.b). NGFS® & Hybrid Technology. [vid. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.kautex.de/en/automotive/advanced-fuel-systems>
- 24) Kautex.de (n. d.c). Selective Catayc reduction systems. [vid. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.kautex.de/en/automotive/selective-catalytic-reduction-scr>
- 25) Kautex.de (n. d.d). The Clear Advantage. [vid. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.kautex.de/en/automotive/clear-vision-systems-cvs>
- 26) Kautex.de (n. d.e). What We Do. [vid. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.kautex.de/en>
- 27) Kautex.jobs.cz (n. d.). Seřizovač. [vid. 2019-03-24]. Dostupné z: https://kautex.jobs.cz/detail/?id=G2-1352772684-aden_brand0&rps=233
- 28) Kautex Textron Bohemia spol. s r. o. (2009-2017) Výroční zprávy společnosti Kautex Textron Bohemia spol. s r. o. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=584425>
- 29) Kautex Textron Bohemia spol. s r. o. (2018, 30. března). Výroční zpráva společnosti Kautex Textron Bohemia spol. s r. o.. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=584425>
- 30) Marek, D. a Němec, P. (2019). Výhled české ekonomiky na rok 2019. Podzim hospodářského roku. [vid. 2019-04-20]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/vyhled-ceske-ekonomiky-na-rok-2019_v2.pdf
- 31) Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) (2019, 18. ledna). Analýza vývoje ekonomiky ČR. [vid. 2019-04-20]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/1/Analyza-2018Q3_final.pdf
- 32) Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), (2015, 16. prosince). Národní akční plán čisté mobility. [vid. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/automobilovy-prumysl/narodni-akcni-plan-ciste-mobility--167456/>
- 33) Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), (n.d.). Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. [vid. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>
- 34) Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), (n.d.). Průvodce pro podnikatele k dopadům brexitů. [vid. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/brexit/default.htm>

- 35) Mráček, M. (2018, 28. června). Aktuální problémy měření a uvádění spotřeby a emisí u osobních vozidel. [vid. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/aktualni-problemy-mereni-a-uvadeni-spotreby-a-emisi-u-osobnich-vozidel-107754.html>
- 36) Nováková, I. (2019, 23. dubna). Byla jsem mediálně neobratná, přiznává ministryně průmyslu Nováková. [vid. 2019-04-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/ministryne-prumyslu-a-obchodu-marta-novakova-ministr-dopravy-daniel-tok-konci-ve-funkci.A190423_095259_domaci_niv
- 37) Odbor 31400 MPO (2007, 12. červen). Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. *mpo.cz* [vid. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>
- 38) Odbor 31000 MPO, (2018a, 29. srpna). Informace o plnění opatření Národního akčního plánu čisté mobility (NAP CP) za rok 2017. *mpo.cz* [vid. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/automobilovy-prumysl/informace-o-plneni-opatreni-narodniho-akcniho-planu-ciste-mobility-nap-cm-za-rok-2017--239678/>
- 39) Odbor 31400 MPO (2017, 11. červenec). Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2017. *mpo.cz* [vid. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analiza-vyvoje-ekonomiky-cr-za-rok-2016--230378/>
- 40) Odbor ekonomických analýz MPO (2018b, 30. červenec). Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2017. *mpo.cz* [vid. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analiza-vyvoje-ekonomiky-cr-za-rok-2017--239095/>
- 41) Odbor 511 MPO (2019, 15. dubna). Situační zpráva k brexitu. *mpo.cz* [vid. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/o-brexitu/situacni-zprava-k-brexitu--243614/>
- 42) Oddělení Amerik MPO (2019, březen). Americká opatření v automobilovém sektoru: analýza obchodních vztahů mezi ČR, resp. EU a USA a odhady dopadů takových opatření na ČR – revidovaná verze. *mpo.cz* [vid. 2019-04-24]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/mezinarodni-obchod-dle-teritorii/severni-a-jizni-amerika-a-karibik/2019/3/Analiza-vztahu-v-automotive-a-mozne-dopady-na-CR_verze-2_brezen-2019.pdf
- 43) OECD (2016, březen). Czech Republic Policy Brief. [vid. 2019-04-22]. Dostupné z: https://www.oecd.org/policy-briefs/czech-republic-access-to-finance-SMEs_EN.pdf
- 44) OECD (2017, listopad). How's Life in the Czech Republic? [vid. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Czech-Republic.pdf>
- 45) Pánek M. (2018, 10. září). Overview of Current State of Czech Politics. [vid. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://4liberty.eu/overview-of-current-state-of-czech-politics/>

- 46) Prague Daily Monitor (2019, 24. dubna). Hamáček warns ANO over Supreme State Prosecutor. [vid. 2019-04-26]. Dostupné z: <http://praguemonitor.com/2019/04/24/ham%C3%A1%C4%8Dek-warns-ano-over-supreme-state-prosecutor>
- 47) Proudly.cz (2018, 5. září). HR Trainee Kautex Textron Bohemia spol. s r. o. [vid. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.proudly.cz/pracovni-nabidky/3118/hr-trainee-knezmost-kautex-textron-bohemia-s-r-o>
- 48) Příbyl, M. (2018, 23. listopadu). Kde všude v Německu zakázat diesely? Někde jen na pár ulicích. *Zpravy.aktualne.cz* [vid. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/nemecke-dieselove-zakazy-prehledne-nekde-to-je-jen-na-par-ul/r~1d54e152ed7311e8b7c1ac1f6b220ee8/v~sl:f450af25359b9f7025def6d873c8f0bd/>
- 49) PwC (2019, 3. dubna). Komentář k makroekonomickému vývoji ovlivňujícímu vývoj registrací nových vozidel v České republice. Expertní pohled PricewaterhouseCoopers Česká republika. [vid. 2019-04-22]. Dostupné z: http://portal.sda-cia.cz/clanky/download/2019_04_PwC_SDA_Q4_MP_2018_20190403_v03.pdf
- 50) Rada pro výzkum a vývoj (2019, 4. února). Innovation Strategy of the Czech Republic 2019-2030. The Country for the Future. [vid. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.vyzkum.cz/FrontAktualita.aspx?aktualita=867990>
- 51) Riley, C. (2018, 11. prosince). The maker of Mercedes cars is spending \$23 billion on batteries. [vid. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/2018/12/11/business/daimler-electric-car-batteries/index.html>
- 52) SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2009/28/ES ze dne 23. dubna 2009 o podpoře využívání energie z obnovitelných zdrojů a o změně a následném zrušení směrnic 2001/77/ES a 2003/30/ES. [vid. 2019-04-04]. Dostupné z: http://publications.europa.eu/resource/cellar/574c0c59-59e2-4828-8160-95aff8f6f7ac.0002.04/DOC_1
- 53) SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2018/2001 ze dne 11. prosince 2018 o podpoře využívání energie z obnovitelných zdrojů. [vid. 2019-04-04]. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.328.01.0082.01.CES&toc=OJ:L:2018:328:TOC
- 54) ŠKODA AUTO a. s. (2019). ŠKODA AUTO, Výroční zpráva 2018. [vid. 2019-04-29]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf
- 55) Štampach, M. (2019, leden). Motorem českého výzkumu jsou zahraniční podniky. [vid. 2019-04-28]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2019/01/motorem-ceskeho-vyzkumu-jsou-zahranicni-podniky/>
- 56) Textron Inc. (2018, 15. února). Textron 2017 Annual Report. Dostupné z: https://s1.q4cdn.com/535492436/files/doc_financials/2017/Annual/Textron_2017_Annual-Report.pdf

- 57) The World Bank (2019, leden). Global Economic Prospects: Darkening Skies [vid. 2019-04-22]. Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
- 58) Tiezzi, D. (2017). Unfair Commercial Practices in the Automotive Sector: The Volkswagen Case. *Rivista Italiana di Antitrust/Italian Antitrust Review*, 3(2). doi: 10.12870/iar-12432
- 59) Vláda ČR (2018, 8. ledna, a). Programové prohlášení vlády. [vid. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni-vlady-162319/>
- 60) Vláda ČR (2018b). 100 dnů vlády: 27. června – 4. října 2018. *Vlada.cz* [vid. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/100-dnu-vlady.pdf>
- 61) Volkswagen AG (2017, 11. listopadu). The Volkswagen Group launches the most comprehensive electrification initiative in the automotive industry with „Roadmap E“. [vid. 2019-04-25]. Dostupné z: https://www.volkswagenag.com/en/news/2017/09/Roadmap_E.html
- 62) YAPP CZECH AUTOMOTIVE SYSTEMS Co., s. r. o. (YAPP), (2015). Podniky roku 2014 v českém automobilovém průmyslu. *Yapp.cz* [vid. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://yapp.cz/podniky-roku-2014-v-ceskem-automobilovem-prumyslu/>
- 63) Zpěváčková, B. (2018, 23. listopadu). Hlasování o nedůvěře Babišův kabinet ustál. *Novinky.cz* [vid. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/489999-hlasovani-o-neduvere-babisuv-kabinet-ustal.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Aplikace strategické analýzy.....	4
Obrázek 2: Životní cyklus odvětví.....	10
Obrázek 3: Globální síť podniků společnosti Textron Inc.....	20

Seznam tabulek

Tabulka 1: Spektrum tržních struktur	9
Tabulka 2: GE/McKinsey portfolio matice	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 3: Matice SWOT	19
Tabulka 4: Zhodnocení politických faktorů.....	23
Tabulka 5: Vývoj hlavních makroekonomických ukazatelů v letech 2013–2017.....	24
Tabulka 6: Zhodnocení ekonomických faktorů	25
Tabulka 7: Zhodnocení sociálních faktorů	26
Tabulka 8: Zhodnocení technologických faktorů	27
Tabulka 9: Zhodnocení legislativních faktorů	28
Tabulka 10: Zhodnocení ekologických faktorů	29
Tabulka 11: Počet vyrobených aut v Evropě	30
Tabulka 12: Nově registrované automobily v Evropě podle typu paliva	30
Tabulka 13: Zhodnocení Porterova modelu pěti sil.....	35
Tabulka 14: VRIO analýza	38
Tabulka 14: Ukazatele rentability	39
Tabulka 15: Ukazatele likvidity.....	40
Tabulka 16: Ukazatele aktivity	40
Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti	41
Tabulka 18: Porovnání ROE a WACC	41
Tabulka 19: Srovnání EVA Kautex s podniky I. kategorie	41
Tabulka 20: SWOT analýza.....	45

Seznam grafů

Graf 1: Index průmyslové produkce CZ-NACE 29	32
Graf 2: Tržby z prodeje výrobků a služeb CZ-NACE 29	32
Graf 3: Výnosy z jednotlivých produktů	43