

Mendelova univerzita v Brně  
Provozně ekonomická fakulta

---

# **Strategická analýza automobilového odvětví v České republice**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce: Ing. Jiří Duda, Ph.D.**

**Bc. Nikola Krönerová**

**Brno 2015**



Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala mému vedoucímu práce panu Ing. Jiřímu Dudovi, Ph.D., za odborné vedení, ochotu spolupráce a za podnětné rady, které mi při psaní této diplomové práce poskytl.



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Strategická analýza automobilového odvětví v České republice** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 22. května 2015

---



## **Abstract**

Krönerová, N. Strategic analysis of automotive branch in the Czech Republic. Diploma thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2015.

This diploma thesis is headed to define the strategic recommendation for competitive strength consolidation of supplying companies to automotive makers. For output in the practical background was applied external analysis and competitive force analysis. For examination of branch attractive and for suggestion strategy for these supplying companies was applied EFE, SPACE and GE matrix. For plastic suppliers was recommend aggressive strategy with new branch investment and innovation, rising market share, using consolidations, outsourcing, effective MIS for maintenance or levelling individual "Tier" levels with leader company in the branch.

## **Keywords**

Strategic analysis, Automotive branch, PESTE analysis, Porter five forces analysis, polymer products, branch of plastic supply, branch attractive, developments, EXE matrix, GE matrix, SPACE matrix, strategy suggestion.

## **Abstrakt**

Krönerová, N. Strategická analýza automobilového odvětví v České republice. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Diplomová práce se zabývá vypracováním doporučení pro volbu vhodné strategie k upevnění konkurenceschopnosti podniků působících v dodavatelském odvětví plastových výrobků pro výrobce automobilů. Ve vlastní práci byly pro výsledek práce využity analýzy vnějšího prostředí a analýza konkurenčních sil. Pro posouzení atraktivity odvětví a návrhu strategie pro podniky působící v tomto odvětví bylo využito matic EFE, SPACE a GE. Dodavatelům bylo navrženo doporučení agresivních strategií s novými investicemi a inovacemi odvětví, zvyšování tržních podílů, využití konsolidací, outsourcingu a efektivních MIS pro udržení nebo vyrovnání se vůdčím firmám na trhu na jednotlivých „Tier“ úrovních.

## **Klíčová slova**

Strategická analýza, automobilové odvětví, PESTE analýza, Porterova analýza pěti hybných sil, polymerové výrobky, dodavatelské odvětví, atraktivita odvětví, vývojové směry, matice EXE, matice GE, matice SPACE, návrh strategie.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>14</b>
3.1	Úvod.....	14
3.2	Cíl práce a metodika.....	15
<b>4</b>	<b>Literární přehled</b>	<b>17</b>
4.1	Vývoj automobilového průmyslu.....	17
4.2	Vymezení pojmů strategické analýzy.....	19
4.2.1	Strategie.....	19
4.2.2	Strategický management.....	20
4.2.3	Strategické plánování.....	21
4.2.4	Strategické řízení.....	22
4.3	Formulace strategie.....	24
4.4	Strategická analýza.....	25
4.4.1	Prognózování.....	27
4.4.2	Statistické techniky.....	27
4.5	Analýza vnějšího prostředí.....	27
4.6	Analýza makro prostředí.....	28
4.6.1	PESTE analýza.....	29
4.6.2	Politické prostředí.....	29
4.6.3	Ekonomické prostředí.....	29
4.6.4	Sociální prostředí.....	29
4.6.5	Technologické prostředí.....	30
4.7	Analýza mikroprostředí.....	30
4.7.1	Analýza konkurence.....	31
4.7.2	Porterův model pěti hybných sil.....	31
4.8	Analýza odvětví.....	33
4.9	Nástroje vyplývající z vnější analýzy.....	34
4.9.1	Matice EFE.....	34



4.9.2	Matice GE.....	35
4.9.3	Matice SPACE.....	36
<b>4.10</b>	<b>Zhodnocení strategie.....</b>	<b>39</b>
<b>4.11</b>	<b>Výběr strategie .....</b>	<b>39</b>
<b>4.12</b>	<b>Alternativní strategie .....</b>	<b>41</b>
<b>4.13</b>	<b>Implementace strategie.....</b>	<b>41</b>
<b>4.14</b>	<b>Kontrola .....</b>	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>Vlastní práce a diskuse .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1</b>	<b>Vnější prostředí automobilového průmyslu.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2</b>	<b>Politická analýza vlivu automobilismu.....</b>	<b>45</b>
<b>5.3</b>	<b>Ekonomická analýza vlivu automobilismu.....</b>	<b>46</b>
5.3.1	Produkce.....	46
5.3.2	Energetika.....	50
5.3.1	Zaměstnanost.....	51
5.3.2	Export.....	53
5.3.3	Tržby a přidaná hodnota .....	54
5.3.4	Investice.....	56
<b>5.4</b>	<b>Sociální analýza vlivu automobilismu.....</b>	<b>56</b>
5.4.1	Doprava.....	57
<b>5.5</b>	<b>Ekologická analýza vlivu automobilismu .....</b>	<b>59</b>
<b>5.6</b>	<b>Technologická analýza vlivu automobilismu .....</b>	<b>62</b>
<b>5.7</b>	<b>Vývojové trendy výrobců a dodavatelů .....</b>	<b>64</b>
<b>5.8</b>	<b>Shrnutí příležitostí a hrozeb PESTE analýzy výrobců .....</b>	<b>66</b>
<b>5.9</b>	<b>Odvětvová analýza dodavatelů plastových výrobků dle klasifikace CZ NACE 22.2.....</b>	<b>66</b>
5.9.1	Zaměstnanost, věda a výzkum.....	67
5.9.2	Investice.....	68
5.9.3	Vývoj tržeb a ziskové marže.....	69
5.9.4	Produkce a export .....	71
5.9.5	Ekologie a technologie.....	72
5.9.6	Očekávaný vývoj dodavatelů .....	74
5.9.7	Shrnutí dodavatelského odvětví.....	75
<b>5.10</b>	<b>Porterův model.....</b>	<b>75</b>
5.10.1	Riziko vstupu nových konkurentů.....	75

---

5.10.2	Rivalita mezi současnými podniky .....	76
5.10.3	Smluvní síly kupujících .....	78
5.10.4	Smluvní síly dodavatelů .....	79
5.10.5	Hrozby substitučních výrobků .....	79
<b>5.11</b>	<b>Shrnutí příležitostí a hrozeb dodavatelského odvětví .....</b>	<b>81</b>
5.11.1	Matice EFE.....	82
<b>5.12</b>	<b>Návrh strategie vyplývající z atraktivity odvětví .....</b>	<b>83</b>
5.12.1	Matice SPACE .....	84
5.12.2	Matice GE .....	85
<b>5.13</b>	<b>Doporučení a trendy vyplývající z analýzy .....</b>	<b>86</b>
5.13.1	Investice a inovace.....	87
5.13.2	Vzdělávání zaměstnanců.....	87
5.13.3	Konsolidace dodavatelů .....	88
5.13.4	Vyjednávací síla .....	88
5.13.5	Ceny vstupních polymerů.....	89
5.13.6	Automatizace .....	89
5.13.7	Tier 1, 2 - outsourcing dodavatelů .....	89
5.13.8	Tier 2, 3 - MIS, IMDS.....	90
5.13.9	Tier 1 dodavatel - asociace, sdružení .....	90
5.13.10	Tier 3 dodavatel - „záložní“ strategie .....	91
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>92</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>96</b>

# 1 Seznam obrázků

Obr. 1	Automobilky v ČR v současnosti	19
Obr. 2	Životní cyklus strategického řízení	24
Obr. 3	Strategická analýza	26
Obr. 4	Model pěti hybných sil	32
Obr. 5	Doporučované strategie v matici SPACE dle kvadrantů	38
Obr. 6	Celková automobilová produkce dle jednotlivých výrobců v ČR v letech 2000-2014 a první registrace v letech 2004-2013	47
Obr. 7	Výroba počtu automobilů ve světě dle kontinentů za rok 2014	49
Obr. 8	Měsíční vývoj ceny ropy za 1 barel v USD	51
Obr. 9	Tempo růstu počtu zaměstnanců v automobilovém průmyslu	52
Obr. 10	Průměrné měsíční mzdy v automobilovém průmyslu 2005-2014	53
Obr. 11	Podíl exportu automobilového průmyslu na celkovém exportu ČR v mil. Kč	54
Obr. 12	Růst tržeb a přidané hodnoty v automobilovém průmyslu v letech 2005-2013	55
Obr. 13	Celkový oxid uhličitý v ovzduší v milionech tun	61
Obr. 14	Znečištění ovzduší oxidem uhelnatým v tunách	62
Obr. 15	Počet zaměstnanců ve výzkumu a výdaje na vědu v automobilovém průmyslu	63
Obr. 16	Matice GE dodavatelského odvětví CZ NACE 22.2	86

## 2 Seznam tabulek

Tab. 1	Možné cíle společnosti	23
Tab. 2	Matice GE	36
Tab. 3	Příklady faktorů při vymezení vektoru v matici SPACE	37
Tab. 4	Členění automobilového průmyslu podle CZ-NACE	45
Tab. 5	Světové pořadí výroby počtu automobilů podle států	49
Tab. 6	Počet zaměstnanců ve zpracovatelském a automobilovém průmyslu 2005-2012	51
Tab. 7	Přeprava cestujících autobusovou a železniční dopravou v tisících	58
Tab. 8	Počet dopravních nehod v ČR od roku 1982 - 2013	59
Tab. 9	Příležitosti a hrozby identifikované v automobilovém průmyslu	66
Tab. 10	Vývoj ekonomických veličin v oboru CZ NACE 22.2	68
Tab. 11	Tuzemské a přímé zahraniční investice za rok 2014	69
Tab. 12	Výše produkce CZ NACE 22.2 a index růstu v ČR a EU 28	71
Tab. 13	Vývoz dle CZ_CPA pro CZ NACE 22.2 v mil. Kč	72
Tab. 14	Hodnocení rizika vstupu nových konkurentů	76
Tab. 15	Hodnocení rivality mezi současnými podniky	78
Tab. 16	Hodnocení smluvních sil kupujících	79
Tab. 17	Hodnocení smluvní síly dodavatelů	79
Tab. 18	Hodnocení hrozeb substitučních výrobků	80
Tab. 19	Matice EFE dodavatelského odvětví CZ NACE 22.2	82

---

<b>Tab. 20</b>	<b>Matice SPACE dodavatelského odvětví CZ NACE 22.2</b>	<b>84</b>
<b>Tab. 21</b>	<b>Stanovení scóre atraktivity odvětví a konkurenční pozice pro GE matici</b>	<b>85</b>

## 3 Úvod a cíl práce

### 3.1 Úvod

Automobilový průmysl v České republice je jedním z nejrozvinutějších a nejdůležitějších průmyslových odvětví ve střední a východní Evropě a tvoří velkou část českého hospodářství. Dlouhodobá tradice, dodavatelské sítě a know-how, to jsou faktory, díky nimž se odvětví vyvinulo ve velmi pokročilý sektor. Automobilový průmysl je součástí průmyslového odvětví, které se převážně zabývá výrobou, vědou a vývojem, marketingem a na konec prodejem motorových vozidel. Do tohoto odvětví nepatří jen hlavní a především známí výrobci automobilů, ale i mnoho velkých a malých subdodavatelů, kteří jsou nedílnou součástí celkové finální výroby automobilů. Česká republika je poměrně malým, vysoce otevřeným trhem a trhem závislým na některých odvětvích, mezi která jistě patří i automobilový průmysl. Automobilky vyrobí přes milion osobních automobilů za rok a zaměstnávají sta tisíce lidí. Lze tedy tvrdit, že tento průmysl má důležitou roli v ekonomickém, sociálním a technickém sektoru a to především za předpokladu kvalita a cena. Obliba automobilu je v současné době způsobena faktory: pohyblivostí a rychlostí, ale také bezpochyby i módními trendy, které se kontinentálně odlišují, ne vždy však zaměření například na vzhled vozidla je šancí k sériové výrobě. Automobilky jsou již přes 100 let mezi námi a staly se doplňkem každodenního života. Dnes mezi nejvýznamnější výrobce osobních vozů v České republice patří Škoda Auto z Mladé Boleslavi, kterou vlastní koncern Volkswagen, Toyota Peugeot Citroën v Kolíně a Hyundai v Nošovicích. Dle nejaktuálnějších zpráv je světovou jedničkou v prodeji aut německý Volkswagen.

Mezi hlavní důvody výběru tohoto tématu je nejen okolí zahlcené automobily a mnohočetnost dodavatelských plastikářských firem, které se podílejí na výrobě těchto produktů, komponent a součástí, ale i obrovská provázanost tohoto odvětví na ekonomice státu. V samotné práci nemůže být opomenuta ani historická část průmyslu, neboť právě v Evropě byl vynalezen první automobil a vznikly tu kořeny tohoto průmyslu. Automobilový průmysl v Čechách a na Moravě patří k tradičním odvětvím českého průmyslu a nyní se průmysl stal cílovým určením poloviny zahraničních investic do českého průmyslu (Jirásek, 2003).

### 3.2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je, s využitím pomocných nástrojů pro analýzu vnějšího prostředí, zhodnocení současné situace, vývojových směrů a konkurenčních sil automobilového odvětví v České republice s návrhem strategie aplikovatelné pro většinu společností zabývajících se výrobou polymerových součástí pro toto odvětví. Z výsledků jednotlivých analýz bude posouzena atraktivita odvětví a doporučení dlouhodobé strategie pro upevnění postavení podniků v tomto odvětví na trhu. Provedení strategické analýzy odvětví bude zpracováno pomocí Porterova modelu pěti hybných sil, matice zhodnocení faktorů vnějšího prostředí EFE, matice SPACE a matice GE.

Aby bylo možné sestavit kompletní strategickou analýzu automobilového odvětví a dodavatelského odvětví, je nutné definovat teoretický rozsah jednotlivých postupů pro zjištění zadané problematiky. Teoretický přehled má za úkol popsat funkci a postup strategické analýzy. V první polovině praktické části bude zkoumána analýza makroekonomických vlivů, především analýza závislosti ekonomiky na automobilový průmysl, vývoj tržeb, vývozu a zaměstnanosti. Druhá polovina práce se bude zabývat vývojem dodavatelského odvětví v České republice, vliv vnějšího automobilového prostředí působící na subdodavatelské společnosti a aplikací matic z teoretické části. V závěru diplomové práce bude rozebrán a zhodnocen výstup všech provedených analýz sestavených v praktické části, které budou interpretovány z ekonomického hlediska a budou vyzdvíženy příležitosti a upozorněno na zjištěné hrozby. Na základě všech poznatků bude navržena strategie pro subdodavatele polymerových výrobků do automobilového průmyslu týkající se posílení svých strategických pozic. Zdrojem informací ohledně zjištění příležitostí a hrozeb pro subdodavatele budou internetové články, přehledy a osobní zkušenosti z firem zabývajících se výrobou polymerových výrobků úrovně Tier 2 a 3.

Sběr dat a analýza vývoje ukazatelů bude čerpána především z institucí uvedených níže a některá zjištěná fakta budou mít původ v ekonomických a jiných odborných internetových článcích. Ke zpracování dat bude použito tabulkového editoru MS Excelu.

- ČSÚ (Český statistický úřad)
- EUROSTAT (Evropský statistický úřad)
- AUTOSAP (Sdružení Automobilového Průmyslu v České republice)
- ACEA (Evropská asociace automobilového průmyslu)
- OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

- OICA (International Organization of Motor Vehicle Manufactureres)
- MEMA (Motor and Equipment Manufacturers Association)
- OESA (Original Equipment Suppliers Association)



## 4 Literární přehled

### 4.1 Vývoj automobilového průmyslu

Výroba automobilů a jiných motorových vozidel začala zhruba v roce 1886, kdy Karl Benz získal patent na čtyřtákní tříkolku. Toto datum je považováno za počátek motorových automobilů. O tři roky později v roce 1889 vznikla ve Francii první automobilová továrna a v roce 1897 byl v Kopřivnici vyroben první automobil Präsident ve střední Evropě a byl předvojem výroby osobních vozů značky Tatra, která skončila až v roce 1998. Velkým pokrokem v průmyslovém odvětví bylo založení továrny Henryho Forda v roce 1903, která umožnila vyrobit auta ve velkých číslech pomocí pásové výroby, která představovala přechod od ruční výroby k masové produkci. Takovýto výrobní postup umožňuje pracovníkovi učinit pouze jeden úkon, zatímco se výrobek pohybuje po výrobním pásu. Tento princip začal v Česku používat ve svých závodech Tomáš Baťa a v automobilovém průmyslu poprvé Škodovka Mladá Boleslav. Zavedení znamenalo, že hotové vozidlo nebylo velmi nákladné a bylo dostupné i jiným sociálním třídám než bohatým. Kvantitativně vysoká produkce oproti zakázkové výrobě, uvolněnější práce díky zavedení robotů a strojů, rychlost výroby, snížení zmetkovitosti způsobené lidským faktorem, efektivita práce, to je jen malý výčet výhod sériové výroby. Nevýhodami mohou být vyšší spotřeba energie, vysoké pořizovací náklady nebo velké škody při výskytu chyby ve výrobě. Všechny výhody v součtu umožnily vyrábět ve velkém množství, snížit náklady na jednu vyrobenou jednotku, tím se snížila prodejní cena vozidla a to se stalo okamžitě na trhu dostupnější i pro střední třídy (auto.idnes.cz a wikipedia.org, 2015).

Během první světové války se průmyslová výroba v Evropě přeorientovala na výrobu zbrojení, byl omezen výzkum a vývoj automobilů a velká část průmyslových podniků byla zničena nebo poškozena. Automobilky v Čechách nemusely mít obavu o zaměstnanost, jen technický vývoj automobilů byl přerušen. Hned od prvních dnů války muselo být vyráběno střelivo. Válečný program měl pro zaměstnance jednu výhodu – nebyli povoláváni k vojenské službě do armády. Výroba vozů probíhala pouze jako vozy pro armádu. V průběhu války se neustále omezovala výroba automobilů ve prospěch vojenského materiálu. Pracovalo se pod vojenským dozorem. Je nutné zmínit i změnu ekonomické situace evropských států a změnu v nákupním chování obyvatel po válce, kteří opomíjeli její výrobu. Je zřejmé, že v této době byly dominujícím ve výrobě automobilů Spojené státy americké, které nebyly válkou nijak zasaženy. Koncem první světové války neubývalo zakázek,

ale materiálu, především uhlí. V meziválečném období docházelo k dalšímu vývoji motoru a automobilky se dále zdokonalovaly.

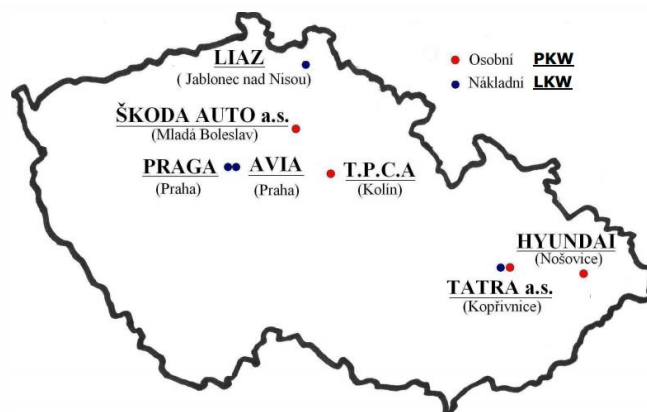
Poválečné období se ale také vyznačovalo nedostatkem náhradních dílů pro automobily, především nebyly pneumatiky. Výroba byla zaměřena hlavně na vozy nákladní a motorové pluhy. V roce 1930 ale dopadla i na automobilový průmysl Velká hospodářská krize, která trvala až do druhé světové války. Vlivem této krize mnoho automobilek zaniklo nebo se spojilo a ve 40. letech byly vynalezeny téměř všechny technologie. Automobilismus v Československu byl po válce náležitě zbědovaný. Hospodářská situace mladého státu se projevovala nepříznivě i na motorismu. Razilo se heslo, kdo automobil má, ať platí vysoké daně, taková opatření ovšem automobilismu nemohla prospět, např. v Mladé Boleslavi byl zahájen vývoj malých nenákladných a nenáročných automobilů (Štílec, 1975).

Během druhé světové války probíhal vývoj obdobně jako během té první. Vyrábělo se pro armádu, užitkové vozy jen zřídka. Po válce se automobilový průmysl začal vzpamatovat ze škod způsobených ze světových válek a státy se začaly orientovat zpět k civilnímu sektoru od zbrojení. Některé automobilky byly poškozené bombardováním, a tudíž nebyly schopné začít svoji výrobu vozů hned po ukončení války. Střední a východní Evropa po 2. světové válce byla ovlivněna socialismem, nedostatečným přílivem kapitálu pro vývoj a celkovém zanedbáváním odvětví. Společnosti za socialismu promarnily mnoho příležitostí jak dobýt znovu světový trh levnými a dobrými automobily. V továrnách se objevilo mnoho prototypů, které se však nikdy nedostaly do sériové výroby, i přes fakt že byly výkonnější než tehdy vyráběná auta. Vozy z 60. a 70. let v mnoha příkladech předčily dobu (skodachip.cz, 2015).

Rok 1991 byl pro český automobilismus významný z důvodu převzetí boleslavské automobilky Škoda německým koncernem VW a francouzským Renault. Vláda rozhodla o prodeji 70 % akcií a v roce 2000 se rozhodla prodat zbylých 30 % akcií. V roce 2008 a 2009 dopadla na automobilový průmysl světová hospodářská krize. Všechny světové automobilky začaly propouštět, byl pokles poptávky po nových vozidlech, pokles exportu – vyřazení starých vozidel a nákup nových se státním příspěvkem - toho bylo použito ve 12 zemích Evropské unie. Stejná situace nastala i v Česku a propouštějí téměř všichni zaměstnavatelé a do ztrát se dostala většina společností. 21. století automobilky rozběhly vstupem na nové trhy a pokrytí veškerých skulin na trzích, vytvářely různé další nové modelové řady. V posledních letech se společnost zaměřuje na snižování spotřeby a emisí CO<sub>2</sub>. Úzce s tím souvisí i snižování hmotnosti vozidel a objemů motorů. Konkurenční boj mezi automobilkami je velmi intenzivní a vede společnosti stále kupředu. Modely se stále

srovnávají a každý koncern se snaží být o krok napřed. Výrobky testují redaktoři auto magazínů, jsou posuzovány odbornou kritikou, vedou se debaty a ankety o nejlepší auto. V současnosti působící výrobci automobilů jsou zobrazeni na Obr. 1 (wikipedia.org, 2015).

Obr. 1 Automobilky v ČR v současnosti



Zdroj: www.ssaji.cz, 2015

## 4.2 Vymezení pojmů strategické analýzy

### 4.2.1 Strategie

Strategií se rozumí pravidlo pro vytváření rozhodování v podmínkách částečné nevědomosti. Je to velká škála pravidel a směrnic, které definují obchodní rozsah a cílový růst, vzor plánů, které slouží k dosažení cílů stanovených takovým způsobem, aby bylo možné definovat, co společnost je nebo má být nebo kde je a kde má být. Strategie dopomáhá více konkurovat. Je zdrojem úspěchu nebo selhání společností. Určuje náležitosti firemních aktivit, které přispívají k inovacím, k soudržné kultuře nebo dobré implementaci strategie (Porter, 2004). Porter zmínil, že strategie velmi úzce souvisí s dosahováním cílů, které firma sleduje. Cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo, a proto se strategií rozumí představa o tom, jakou cestou by firemní cíle měly být dosaženy, aby podnik byl úspěšný. Na příkladu by to vypadalo následovně. Podnik si stanoví cíl zvýšení tržeb, a aby tohoto cíle dosáhl, stanoví si postupy, způsoby – zvýšení nabídky, zvýšení ceny, snížení nákladů – lze tedy vidět, že dosáhnutím cíle je možné za využití správných strategií. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku pomocí různých strategií (Keřkovský, 2002). Jiní autoři pohlíží na pojem strategie obdobně: přizpůsobení aktivit

společnosti určitému prostředí, ve kterém působí. Dlouhodobě zamýšlené směřování organizace formou pokynů, které by společnost měla dodržovat k dosažení účelu (Johnson, 2000).

Existuje tedy mnoho publikací o pojmu strategie. Autoři se odlišují při své tvorbě a lze říci, že jednotná definice strategie není, je však mnoho ve svých základech podobných teorií. Jako další z definic strategie je možné uvést strategie z anglických odborných knih. Podle Philipa Sadlera (2003) je strategie: vysoce složitý pojem definovat jej jednou nebo dvěma větami, protože pokud by tomu tak bylo, zcela jistě by chyběly některé klíčové prvky. Uvádí, že lze najít řadu frází, které jsou nějakým způsobem s pojmem strategie spojeny, jsou jimi: poslání, taktika, definování v jakém odvětví se společnost pohybuje, stanovení cíle, příležitosti a hrozby, klíčové faktory úspěchu, klíčová rozhodnutí, schopnosti, způsobilosti, plánování, implementace, udržitelné konkurenční výhody a mnoho dalších. Všechny faktory plně korespondují s definicemi strategie v českém znění.

Jeffs (2008) pojem strategie používá z historie, kdy tisíce let byla obvykle spojena s vojenským plánováním a taktikou už za dob starověkého Řecka, ale dnes se může rovněž aplikovat na organizace. Jednou ze základních otázek, co si klade obchodní manažer je: co je skryto za tím, být úspěšný? Odpověď není úplně jasná, jak také psal Sadler, nicméně, všechny organizace potřebují dopředu plánovat a přizpůsobit se vnějším změnám, aby dokázaly upravit své zdroje těmto vlivům. V důsledku těchto vlivů definuje Jeffs pojem strategie: správa zdrojů organizace tak, aby byly schopni splnit cíle společnosti s využitím příležitostí a vyhnutím se hrozbám ve svém okolí. Důkazem je, že společnosti provádějící strategické plánování, mají sklon k vyššímu využití potenciálu a k vyššímu výkonu než ty, které je nedělají. Michael Porter (1994) se ve svém článku vyjádřil, že běžné hrozby ve strategii vycházejí z okolí společnosti, i když tyto změny zvenčí jsou problém, větší hrozby přichází zevnitř. Strategie je narušena pohledem na hospodářskou soutěž a to selháním v podobě přílišnou touhou růst. Efektivně vedená strategie je výsledkem dovedností vedoucích pracovníků vyřešit spor mezi tím, co je nutno udržet na stávající úrovni a neměnit, a tím, co je nutnost změnit (Dedouchová, 2001).

#### **4.2.2 Strategický management**

Strategický management je obor, proces, kterým organizace analyzuje a učí se z vnějšího a vnitřního prostředí, vytváří strategické cíle, vytváří samotné strategie, které jsou určeny k dosažení samotných cílů. Podstatou strategických procesů je vždy jejich věcná stránka a podoba její uspořádanosti, která je nositelem výsledků. Z tohoto principu vyplývá, že

úroveň uspořádanosti systému určuje jeho výchozí strategickou pozici a vymezená strategie potom za pomoci změn v uspořádanosti s volbou adekvátních prostředků vymezuje jeho strategickou cílovou pozici. Strategický management představuje syntézu všech manažerských disciplín a řady disciplín dalších (makroekonomice, mikroekonomie) a vyvrcholuje do podnikatelské politiky zabývající se alokací disponibilních zdrojů na základě definované strategie (Harrison, 1998 a Kovář, 2008).

### 4.2.3 Strategické plánování

Strategické plánování slouží k určení cílů a strategií organizací a umožňuje sestavování plánů pro jednotlivé oblasti organizace. Je to komplexní, soustavný a dlouhodobý proces cílený na optimalizaci rozvoje, popř. změny rozvoje. Celkový strategický plán usměrňuje činnost dílčích organizačních jednotek tím, že na jeho základě určují své cíle a strategie, které jsou v plném souladu s cíli celé společnosti. Vedoucí pracovníci musí respektovat provázanost strategického a operačního plánování tzn., že manažer musí být v neustálém kontaktu s vedením společnosti, aby byl schopen pružně reagovat na změny ve strategii (Donnelly, 1997).

Na tvorbě strategického plánu se podílí především jen malá skupinka vrcholových manažerů, kteří nemívají přímou zodpovědnost za jeho realizaci. Ukládají zodpovědnost jiným manažerům a pracovníkům. Na procesu plánování se mohou podílet buď ovlivňováním tvorby strategických plánů, tím že poskytnou potřebné informace a dávají doporučení o oblasti, za kterou zodpovídají, nebo jsou si vědomi, že dílčí cíle musí být v souladu s celkovými cíli a musí být proto odvozeny od strategického plánu. Z toho plyne, že úspěšnost firem je ovlivňována sdílením informací mezi manažery. Tak lze rozpoznat dobře řízené propojení strategického a operačního plánování. Zaměření jednotlivých plánů se ale liší. Operační plány musí zabezpečit strategické cíle (Ambrosini a kol., 1998).

Úspěšný strategický plán by měl popisovat vizi a sdílené hodnoty, zaměřit se na potencionální oblasti a hledat pro každou oblast hrozby a příležitosti, stanovit alternativní strategie a ohodnotit je, definovat požadavky a očekávání všech stakeholders a nastavit jasné cíle, připravit plány pro implementaci odsouhlasené strategie, stanovit podporující informační systémy, alokovat zdroje k uskutečnění a monitorovat výkonnost (www.mmr.cz, 2015).

#### 4.2.4 Strategické řízení

Strategické řízení představuje souhrn veškerých aktivit zacílených na formulaci směrů dalšího vývoje podniku v dlouhodobém horizontu. Je to velmi složitý proces, jehož cílem je za prvé: udržování shody mezi cíli a zdroji společnosti a za druhé: rozvíjení tržních příležitostí k vytvoření konkurenčních výhod nad jiným subjektem. Jedná se o identifikaci příležitostí a přijetí strategického rozhodnutí týkajícího se zdrojů a využití těchto zdrojů. Respektive je to proces, kde vrcholoví vedoucí implementují strategii k dosažení cílů v souladu s vnitřními zdroji a vnějším okolím vedoucí k úspěšnosti společnosti (Sedláčková, 2006).

Strategické řízení je prováděno jako proces v logickém sledu navazujících činností. Tyto jednotlivé činnosti by měly probíhat zároveň a vzájemně se ovlivňovat. Pro teorii jsou jednotlivé činnosti řízení odděleny pro lepší pochopení, avšak v praxi se jedná o proces současně probíhajících nepřetržitých činností. Řízení tedy dle Kováře spočívá v působení subjektu řízení na řízený objekt se záměrem ovlivňovat jeho vývoj a uskutečňuje se prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií (Kovář, 2006).

##### Proces strategického řízení

Proces lze rozdělit do několika fází. Do **první fáze** zahrnujeme identifikaci současných podnikových cílů, které mají za úkol zjistit současný stav strategického řízení ve společnosti a určit si čeho chce dosáhnout (Mallya, 2007). Cíle tvoří podstatu strategií = jsou nejdůležitějším kritériem pro hodnocení činnosti podniku. Strategické cíle se stanovují dle ekonomických charakteristik, situaci podniku, okolí podniku a dokonce i dle sociálního, ekologického a etického hlediska. Rozhodování o výběru cílů je způsobeno vlivem prostředí, ve kterém společnost působí, interními vztahy, schopnostmi osob provádějících strategii a vývojem podniku v minulosti. Otevřené cíle jsou vymezeny obecně a jsou spíše o vizi podniku, kdežto uzavřené cíle jsou přesně a podrobně stanovené: co, kde, kdy, jak, za kolik apod. (Kovář, 2006). Je potřeba si uvědomit, že společnosti si stanovují více cílů, musí být posuzovány z hlediska času (některé z krátkodobého horizontu, některé z dlouhodobého horizontu) a mezi jednotlivými cíli musí být určena hierarchie a priority. V anglických literaturách se doporučuje stanovení cílů dle metody SMART, kde jednotlivá písmena znamenají vlastnosti cílů:

- S „stimulating“, cíle musí vést k dosažení co nejlepších výsledků,
- M „measurable“, tj. dosažení cíle by mělo být měřitelné,

- A „acceptable“, tj. cíle by měly být akceptovatelné ze všech stran,
- R „realistic, tj. cíle by měly být dosažitelné a reálné,
- T „timed, tj. měly by být určené v čase (Keřkovský, 2002).

Ambrosini a kol. (1998) píší, že cíle je potřeba stanovovat ve všech oblastech, které mají nějaký vliv na výkonnost a dlouhodobou úspěšnost organizace. Cíle musí určovat postavení podniku na trhu, inovace, produktivitu, zdroje, výkonnost a zodpovědnost vedoucích. Následující výčet cílů je pouze obecného charakteru, je nutné poznamenat, že mohou posloužit jako vodítko pro stanovení přesných cílů daných organizací.

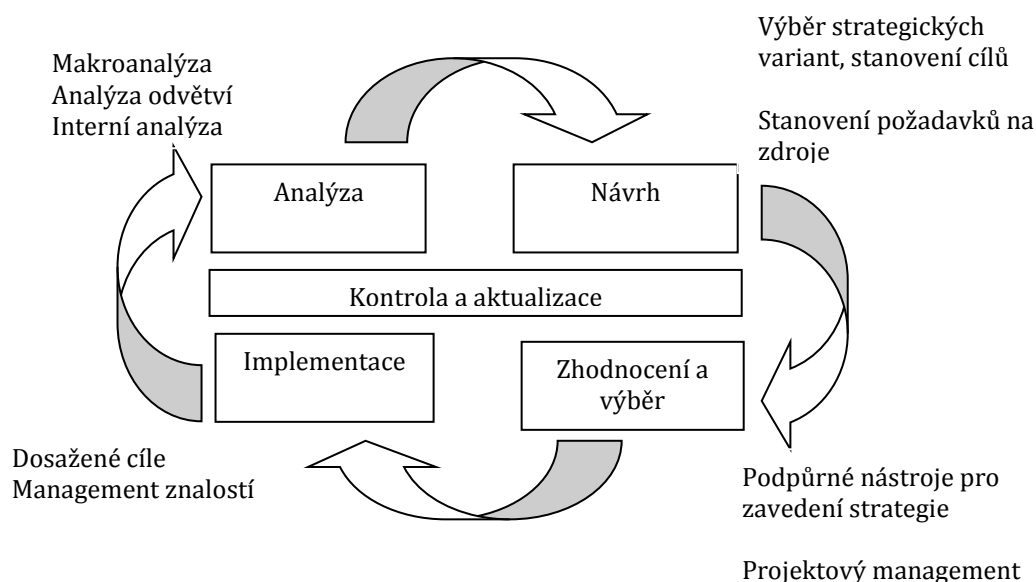
Tab. 1 Možné cíle společnosti

Cílová oblast	Možné cíle
Postavení na trhu	Dosáhnout prioritního postavení na trhu z hlediska podílu výrobků na trhu
Produktivita	Vyšší efektivnost výroby díky vyšší produktivitě práce
Ziskovost	Dosáhnout nejméně 13 % roční míry návratnosti investic
Postoje pracovníků	Udržet uspokojení pracovníků na úrovni podobných společností

Zdroj: Donnelly, 1997

**Druhá fáze** provádí analýzu vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí. V případě vnějšího prostředí zjišťuje společnost okolní faktory a jejich vliv na fungování organizace. Odvětvová analýza nebo konkurenční analýza zohledňuje hrozbu potenciálních konkurentů, sílu dodavatelů, hrozbu substitutů a konkurenční rivalitu. **Třetí fází** je formulace strategie pomocí zhodnocení cílů a stanovit nápravu, pokud došlo k odchylce. Formulaci strategie je potřeba sestavit tak, aby se podnik stával více úspěšný. **Čtvrtá fáze** zahrnuje implementaci strategie a **poslední fází** je zhodnocení a kontrola strategie (Mallya, 2007). Grafický proces strategického řízení znázorňuje obrázek č. 2.

Obr. 2 Životní cyklus strategického řízení



Zdroj: Sedláčková, 2006

### 4.3 Formulace strategie

Celý proces začíná strategickou analýzou, ta zahrnuje především analýzu okolí podniku a analýzu zdrojů a schopností podniku – tzv. externí a interní analýzy. Z výsledků strategické analýzy se definuje poslání a stanoví se cíle podniku, které určují vhodné varianty strategie pro jednotlivé úrovně řízení podniku. Taková část vývoje strategie se nazývá formulace strategie. Souček (1998) také popisuje formu strategie jako „12-15stránkový materiál, který je doplněn tabulkovými přílohami. Požadavek je jasnost, srozumitelnost a pochopitelnost formulací, protože strategie je určena nejen pro vedoucí pracovníky, ale i pro ostatní pracovníky.“ Strategie nesmí být zatěžována podrobnostmi, musí ovlivnit kulturu a myšlení pracovníků.

Vedoucí pracovníci často zapomínají, že strategie není jen teorie a fráze, nýbrž budoucí strategické cíle a samotná jejich realizace. Keřkovský (2001) uvádí, že příslušný dokument by měl mít určitý obsah, strukturu. Doporučeno je, aby strategie byla strukturována podle svých důležitých aspektů, tj. aby v ní byly kromě cílů hlavních i vedlejší i cíle uspořádané do subkapitol. Největším problémem při formulaci strategie je provázanost návrhu s výsledky analýzy resp. cíle by měly být formulovány na základě skutečností zjištěných při analýze, nikoliv jen na zkušenostech pracovníků a intuicích. Důležité je zanést logiku do procesu tvorby strategie (Keřkovský, 2012).



1. Cíle pro oblast řízení určitého sektoru by měly být determinovány požadavky a úkoly vyplývající pro tuto oblast. Například pokud existují požadavky zaměřené na výrobu, je potřeba při návrhu strategie zohlednit.
2. Nutné zohledňovat i návaznosti strategií na funkční strategie například na strategie výzkumu a vývoje, personální, finanční strategie.
3. Některé cíle jsou determinovány přímo z vlivů vnějšího prostředí, dále sem patří progresivní technologické trendy, které by společnost měla ve své strategii uplatnit.
4. Zahrnout i analýzu konkurenceschopnosti, typicky se jedná o zaostávání v produktivitě, v pružnosti výroby a využívání výrobních faktorů.
5. Návrh strategie by měl eliminovat všechny zjištěné hrozby a slabiny, pro jejich eliminace se využijí příležitosti a silné stránky, které jsou k dispozici.

Doporučuje se, aby byl návrh strategie zformulován ve variantách, ze kterých na konec bude vybrána ta optimální (Keřkovský, 2012). Postup při zpracování strategického dokumentu může vypadat následovně: zajistit organizačně-technickou přípravu, provést analýzu prostředí (její nástin), stanovení a navržení strategických cílů, OT analýza, projednání dokumentu a závěrečné zpracování finálního dokumentu (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007).

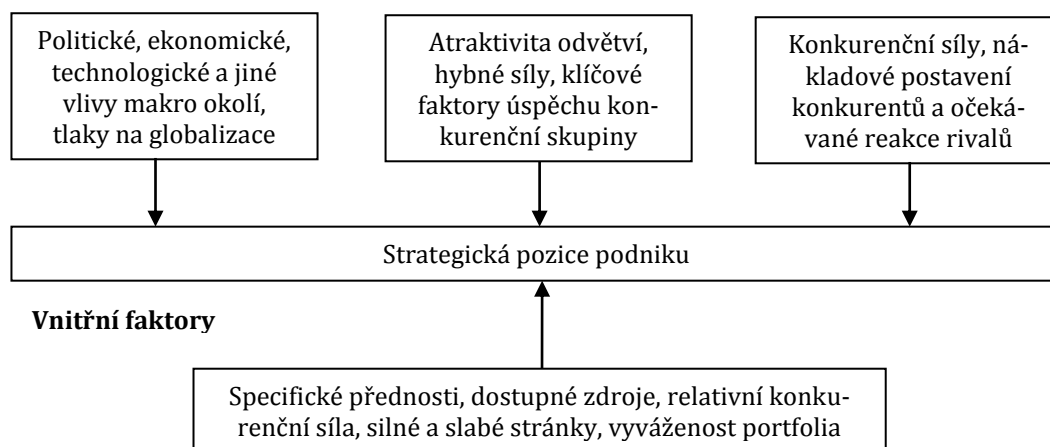
#### **4.4 Strategická analýza**

Strategická analýza rozvíjí pochopení problému strategie ve společnosti. Zkoumá, k jakým změnám dochází v prostředí a jak působí na organizaci a její činnosti. Účelem strategické analýzy je formulovat globální vlivy na současný a budoucí prospěch organizace a jaké možnosti jsou z hlediska prostředí a kvalifikací společnosti dostupné. Analýza je nezbytná pro globální, strategické, střednědobé a roční plánování (Johnson, 2000). Strategická analýza pomůže pochopit nejisté podmínky okolí, přispívá k omezení čtených vlivů okolí tak, aby bylo možno je pochopit a působit na ně. Je nutné si položit otázky typu: Jaká je nejistota okolí? Jaké jsou důvody této nejistoty? Jak má být nejistota řešena (Sedláčková, 2006)?

Základním východiskem pro stanovení strategie je výsledek ze strategické analýzy. Ta obsahuje různé techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku zahrnujícím makro okolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku. Analýza umožňuje rozdělení velkého celku na jednotlivé části. Cílem analýzy je iden-

tifikovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze říci, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie společnosti. Strategie však nemá vycházet pouze z předvídané budoucnosti, musí se pokusit budoucnost vytvářet ve svých oborech, segmentech nebo regionech. Takové vytváření budoucnosti musí být založeno na faktorech, které mají vliv na budoucnost (Sedláčková, 2006).

#### Vnější faktory



Obr. 3 Strategická analýza

Zdroj: Sedláčková, 2006

Situační analýza zkoumá kvalitu managementu a zaměstnanců, strategie firmy, vybavenost, organizační kulturu, image apod. Její hlavní schopností je výrobky tvořit, vyvíjet, inovovat, vyrábět a prodávat. Smyslem situační analýzy je vyhledat poměr mezi příležitostmi a schopnostmi firmy (Jakubíková, 2008).

Strategická situační analýza je komplexním přístupem k zachycení faktorů, které ovlivňují činnost firmy ve vzájemných souvislostech. Výsledky z analýzy jsou základem k tvorbě návrhů potenciálních strategií budoucího chování firem. Zvyšující se nestabilita prostředí vede k významu strategické analýzy, která proto musí poskytnout podstatné informace ovlivňující fungování podniku. Důsledná analýza je předpoklad pro korektní a kvalitní strategický proces. Situační analýza obsahuje následující části (Jakubíková, 2008):

1. Informativní část, ve které dochází ke sběru informací a hodnocení. Patří sem zhodnocení makroprostředí a mikroprostředí a z nich plynoucí EFE matice.

2. Porovnávací část, ve které se utvářejí možné strategie při využití faktorů OT a matice SPACE.
3. Rozhodovací část, v níž se hodnotí uvažované strategie a navrhují se případné změny.

#### **4.4.1 Prognózování**

Prognózování jsou příběhy předvídající budoucí vývoj prostředí s dopadem na firmu a zjišťující možné změny ve vývoji. Vedoucí manažeři vytváří plánovací předpoklady omezené stupněm nejistoty. Pokud je scénář s prognózou přesný, je plánování jednoduchou záležitostí. Pokud ale je rozdíl mezi prognózovanými a strategickými cíli, musí se nalézt taková strategie, která tyto rozdíly odstraní. Faktory, které ovlivňují scénáře, jsou např.: ekonomická stabilita, sociální trendy, ceny, politika vlády, technologie. Scénáře umožní manažerům získat dlouhodobější strategický pohled, neboť jsou zatíženi především operativními problémy. Otázky, na které by si manažeři měli odpovídat: „Co bychom dělali, kdyby...? Jaký vliv by na nás měl...? Jaká by byla naše reakce v případě, že...? (Košťan, 2002).

#### **4.4.2 Statistické techniky**

Tyto techniky vychází z předpokladu: budoucnost bude odpovídat předcházejícímu vývoji a patří se analýzy trendů a cyklů nebo korelační analýza. Analýza trendů se projektuje na minulých trendech nebo vztazích do budoucnosti v domnění, že se historie bude opakovat. Trend může být lineární odpovídající stejnému nárůstu v každém období nebo exponenciální s pravidelným nárůstem o stejné procento. Korelační analýza určuje závislost na jednom či více ukazatelích. Někdy je žádoucí korelace s některým celonárodním ukazatelem, například s hrubým domácím produktem nebo příjmy obyvatelstva. Poté se zjišťuje těsnost korelace, a proto je vhodné analyzovat vztahy k většímu počtu faktorů a vybrat jeden nebo dva nejspolehlivější (Košťan, 2002).

### **4.5 Analýza vnějšího prostředí**

Donnelly (1997) popisuje vnější prostředí jako: prostředí zahrnující vlivy působící na organizace z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Takové vlivy pojmenovává jako přímé ukazatele. Nepřímé ukazatele charakterizuje jako firmy, které nepřímo ovlivní klima, ve kterém organizace funguje. Takové faktory jsou ekonomické, technologické, politické, kulturní a utvářejí se nezávisle na firmě.

Externí analýza je součástí strategické situační analýzy, jejímž účelem je nalézt a vyhodnotit příležitosti a hrozby v okolí podniku. Strategie podniku, která poté vychází i z této analýzy, by měla maximálně využít příležitosti a eliminovat hrozby nebo alespoň nalézt cestu jak se ohrožením vyhnout nebo zmírnit dopad na podnik. Okolí podniku se rozděluje do dvou částí: mikro okolí, představené odvětvím nebo podnikatelským prostředím a makro okolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikro okolí. Makro prostředí zkoumá zahraniční a národní prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Pokud firma působí v globálním prostředí, je nutné věnovat pozornost i vývoji na teritoriích, neboť mezinárodní prostředí má vliv na firemní strategii. Do makro okolí se řadí například technologie, demografie, makroekonomie, sociální politika, svět nebo legislativa. K úspěšnosti podniku musí být strategie v souladu s okolím podniku (Dedouchová, 2001). Analýza mezoprostředí začíná rozborem odvětví, kde je podnik aktivní nebo kam chce zacílit svoji činnost. Odvětvová analýza se zabývá základními benchmarkingovými charakteristikami hodnotícími konkurenceschopnost firem, které v odvětví působí a sledují i vývoj v oboru. Poměry v odvětví jsou vymezeny poptávkou a nabídkou v konkrétním časovém vymezení (Fotr, 2012).

Vnější prostředí má velký vliv na formulace strategie a projevuje se zejména následujícími způsoby, které uvádí Tichá (2002):

- **Vytváří pravidla soutěže:** struktura odvětví má vliv na charakter soutěže, k tomu se připojují i státní zásahy v podobě regulací a podpor.
- **Dostupnost zdrojů:** zdroje umožňují podnikům konkurenční výhodu, mohou být vytvářeny uvnitř firmy nebo nakupovány na trhu, dostupnost těchto zdrojů může záviset na demografickém vývoji jako dostatek vhodné a kvalifikované pracovní síly.

#### 4.6 Analýza makro prostředí

Tato analýza je důležitá pro poznání externího okolí k danému mikro okolí pro určení změn a trendů, které se dějí okolo podniků a mohou mít na něj vliv a stanovení reakce na tyto vlivy změn a trendů a ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Mnoho faktorů se neustále mění a tyto změny vytváří nové příležitosti a hrozby. Hlavní vedoucí by měli být schopni pochopit význam faktorů makro okolí a měli by odhadnout účinek změn v tomto okolí na jejich podnik (Blažková, 2007).

### **4.6.1 PESTE analýza**

Nejčastěji se mluví o tzv. PESTE analýze, což představuje analýzu **politických, economic**kých, **sociálních, technologických** a **ekonomických** vlivů na prostředí, které ovlivňují rozvoj firem. Sociální prostředí lze ještě více rozvinout na demografické a kulturní a navíc se někdy uvádí i celosvětové okolí (Blažková, 2007). Základním úkolem PESTE analýzy je podle Sedláčkové (2006) identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat k jakým změnám může dojít, současně odlišit, které změny ovlivní odvětví rovnoměrně (stejně pro podnik i pro konkurenty) a které změny konkurenční pozici podniku vůči ostatním. Je dokázáno, že podniky, které věnují vysokou pozornost okolí, dosahují mnohem lepších výsledků.

### **4.6.2 Politické prostředí**

Politické prostředí může ovlivnit podniky a limitovat jejich potenciální strategické možnosti. Antitrustový zákon může zamezit společnostem v pokusu dosáhnout dominantního postavení na trhu. Může sem patřit legislativa regulující podnikání, politická stabilita, stabilita vlády, členství země v politicko - hospodářských sdružení, legislativa určující zdanění podniků, podmínky pro mezinárodní obchod. Toto prostředí určuje rámec pro všechny podnikatelské činnosti (Jakubíková, 2008).

### **4.6.3 Ekonomické prostředí**

V ekonomickém prostředí se sledují HDP, ekonomický růst pro určité odvětví, výdaje spotřebitelů, úrokové sazby, měnové kurzy nebo inflace. Ekonomický růst je významný především pro úroveň příležitostí a hrozeb. Růstu umožňuje ustát konkurenci uvnitř mikro okolí díky zvýšené spotřebě, tím mají podniky možnost využít zvýšené spotřeby. Naopak ekonomický pokles způsobuje snížení spotřeby, to vede k nižší ziskovosti a cenovým válkám. Úroková sazba je důležitá u těch podniků, které financují svůj rozvoj za pomoci externích zdrojů, v takovém případě je rostoucí úroková sazba pro podniky hrozbou a klesající příležitostí. Pohyb devizového kurzu má vliv na konkurenceschopnost výrobků podniků na celosvětovém trhu. Nízká hodnota koruny omezuje hrozbu konkurentů a vytváří příležitosti pro zvýšení prodejů (Dedouchová, 2001).

### **4.6.4 Sociální prostředí**

V sociálním okolí se rýsuje trend vědomí v upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí. Důsledkem toho je vytváření hrozeb pro většinu odvětví průmyslu např. regulace

v znečišťování ovzduší kvůli ubývání ozónové vrstvy a to nutí podniky ke změně v technologiích pro výrobu nezávadných výrobků pro ovzduší. Do tohoto okolí lze zahrnout také sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, životní úroveň, životní styl nebo úroveň vzdělání. Sociální okolí je spojené také s kupním chováním spotřebitelů a s faktory, které utváří chování organizací, s kulturními zvyky, osobní image, chování žen a mužů. Demografické okolí zahrnuje například přeměnu složení populace.

#### **4.6.5 Technologické prostředí**

Technologické faktory představují novinky ve výzkumu a vývoji, technologické změny, výrobní, skladovací, informační technologie aj. Pomáhají společnostem k lepším hospodářským výsledkům, zvyšovat konkurenceschopnost, vylepšovat procesy, ale také na druhou stranu zkracuje průměrný životní cyklus výrobku.

Jak uvádí Tichá (2002) mezi výhody STEPE analýzy je zaměření pozornosti na větší okruh prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné, bere v úvahu i takové faktory, které nejsou podnikatelského charakteru například životní styl nebo životní prostředí, dopomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví. Jako nevýhody uvádí, že analýza nepřinese žádné nové informace a může tak způsobit ztrátu času, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů.

Světové okolí ovlivňuje především podíly na domácích a zahraničních trzích. Například rozvoj asijských ekonomik v Japonsku, Jižní Koreji, Tchaj-wanu vytváří příležitosti pro rozšíření trhu právě do těchto oblastí, ale i hrozby v podobě silné konkurence (Dedouchová, 2001).

#### **4.7 Analýza mikroprostředí**

Mikro okolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svou činností může ovlivnit. Jsou to podmínky stanovené uvnitř organizací. Zahrnuje faktory, které ovlivňují možnost podnikům docílit své hlavní funkce, především uspokojovat potřeby zákazníků. Mezi hlavní zkoumané faktory v mikroprostředí patří: podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články, ostatní firmy, odběratelé. I v této části je velmi nutné analyzovat jednotlivé části mikroprostředí, protože výrazně ovlivňují činnost firmy. Na rozdíl od faktorů makro okolí jsou tyto faktory firmou ovladatelné a ovlivnitelné (Jakubíková, 2008). Manažeři by měli analyzovat konkurenční síly v mikro okolí a odhalit příležitosti nebo ohrožení, které jsou

nutné pro stanovení strategie. Porter vyvinul tzv. model pěti sil, který pomáhá vedoucím pracovníkům v tvorbě analýzy (Dedouchová, 2001).

#### **4.7.1 Analýza konkurence**

Doted' se zkoumaly spíše aspekty prostředí. Součástí strategického rámce je i vyhledat možnosti, které by vedly ke zvýhodnění např. vůči konkurentům nebo k získání levnějších surovin. Nastává tedy potřeba identifikovat v prostředí faktory, které ovlivňují schopnosti organizace využít takovou příležitost. Proběhla už diskuze ohledně faktorů vnějšího prostředí, které ovlivní schopnost organizace a mnohdy i celého národa efektivně konkurovat. Analýza konkurence využívá především Porterův model (Johnson, 2000). Cílem této analýzy je ohodnotit pozice konkurentů ve vztahu k vlastním podnikům, rozlišit výhodně situované od nevýhodně a sledovat, je-li firma vystavena nátlaku vylepšit své hospodářské výsledky, sledovat názory manažerů o vývoji odvětví, odhadovat příští tahy, studovat priority konkurenčních podniků. Dobrou strategii nelze naformulovat bez správného porozumění konkurenční strategii, a jelikož strategie konkurentů jsou si vzájemně propojené, jedna strategie firmy ovlivní druhou firmu, pozice konkurentů přímo ovlivní výběr vlastní strategie (Tichá, 2002).

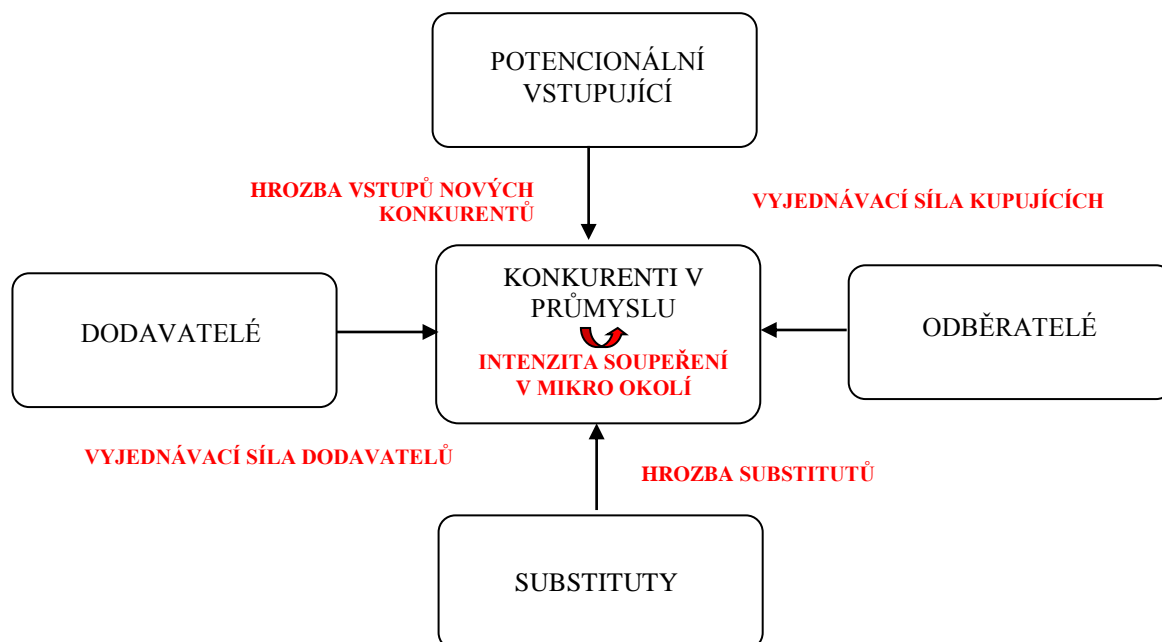
Zdá se, že dle Fotra (1994) některé podniky chápou konkurenční kroky čistě jako taktiku hrubé síly a firmy nesmyslně shromažďují absolutní prostředky k napadení soupeře. Silné a slabé stránky firem rozhodně spíše pomáhají definovat příležitosti a hrozby, které před společností stojí. Někdy však znalost svých předností není vždy dostupné pro každou firmu usilující o zlepšení své strategické pozice.

#### **4.7.2 Porterův model pěti hybných sil**

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje analýza konkurenčních sil nedílnou součást analýzy mikro okolí. Tyto síly bezesporu ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří sem struktura zákazníků, dobré jméno mezi věřiteli i dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Některé podniky dosahují větších zisků než jiné firmy v odvětví bez ohledu na průměrný zisk v odvětví, a proto musí společnost v průběhu formulace strategie věnovat pozornost analýze konkurenčních sil. K analýze vlivu konkurenčního prostředí přispěl nejvíce Michael Porter modelem pěti sil. Model je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je pochopit konkurenční síly, které v odvětví působí a identifikovat, které z nich mají pro budoucí vývoj společnosti největší vliv a které mohou ovliv-

nit strategické rozhodování. Pro podnik je důležité rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi a změnit je ve svůj prospěch (Sedláčková, 2006 a Porter, 1994).

Model je zaměřen na následující analýzu:



Obr. 4 Model pěti hybných sil

Zdroj: Porter, upraveno autorem

**Nově vstupující podniky** přinášejí do odvětví nové pokusy o získání podílu na trhu a o značné zdroje, to vede ke stlačení cen nebo růstu nákladů a snížení zisku. Hrozba nových konkurentů je odvozená od překážek vstupu a reakcí současných účastníků. Příklady překážek mohou být úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady apod. Bariéry vstupu se liší podle průmyslu a produktu či trhu, takže je nemožné zevšeobecnit, zda jsou jedny důležitější než druhé. **Současní konkurenti** soupeří s úrovní cen, doprovodnými službami, reklamou a inovacemi. Pokud jsou na trhu dostupné **substituty** (náhradní výrobky), začne se snižovat nebo úplně mizet zájem zákazníků o výrobky a zákazník si může snadno vybírat mezi jednotlivými dodavateli. Pohybem ceny může zákazník reagovat přechodem k substitutům. Může nastat substituce produkt místo produktu nebo substituce potřebného novým produktem, kdy např. pečlivější odlévání umožní odlít bloky automobilových motorů přesněji, může se z tohoto důvodu snížit poptávka po obráběcích strojích. Někdy stát musí v odvětví zasáhnout pomocí státních intervencí. Pomocí zvolené politiky může ovlivnit chování firem v odvětví. Každý podnik je



součástí cyklu dodavatel-výrobce-odběratel. **Dodavatelé** jsou silnější než výrobci v odvětví, pokud odvětví není samo pro velkého dodavatele významným trhem. Nakupují běžný a nahraditelný produkt ve velkých objemech a výrobce se těžce dostane ke konečnému spotřebiteli (Čížinská, 2010 a Johnson, 2000).

Dle Portera (2004) tyto síly působí silněji uvnitř mikroprostředí a omezují podniky v možnosti zvyšovat ceny a dosahovat tak vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, neboť snižuje zisk a naopak. Konkurenční síly ovlivňují vývoj podniku, vývoj mikro okolí a v průběhu času se i mění. Úkolem manažerů je rozpoznat příležitosti a ohrožení tak, jak se postupně vyskytují a upravovat nebo formulovat odpovídající strategie dané situaci. Děje se tak přes výběr strategie k adaptaci na hrozby jedné nebo více z těchto pěti sil k dosažení konkurenční výhody.

## 4.8 Analýza odvětví

Odvětví je zde chápáno jako skupina podniků nabízejících výrobky, které jsou si blízkými substituty. Odvětví ale také může být chápáno jako skupina výrobců substitutů, které dodávají společně skupině zákazníků. Pro takováto odvětví je typický vztah mezi cenou, náklady a výsledným ziskem. Ekonomika těchto podniků je ovlivněna faktory, jako jsou: kapitálová náročnost, úspory z rozsahu, struktura nákladů nebo snaha o vyšší efektivnost výroby. Při analýze odvětví je třeba brát v úvahu faktory, které ovlivňují nabídku nebo poptávku – suroviny, technologie, pracovní síla nebo cenová elasticita výrobků, metody nákupu, cyklické výkyvy poptávky (Tichá, 2011).

Cílem analýzy odvětví není dle Sedláčkové (2006) jen zjistit vše, co lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které činí odvětví více nebo méně atraktivní. Důležité je odhadnout jejich budoucí vývojové trendy.

V souvislosti s odvětvovou analýzou se uvádí pojem **benchmarking**, který je konkurenčním souměřením za účelem soupeření, s kým se firmy poměřují, v čem je kdo lepší, samotné přetahování patří do konkurenční zkušenosti. Benchmarking je dnes hodně blízký se strategickým řízením. Smyslem benchmarkingu není vyhledat strategii jak se stát úspěšnějším, ale jak se do těchto prvních příček postupně dostávat a od prvních se přiučít (Jirásek, 2003).

## 4.9 Nástroje vyplývající z vnější analýzy

### 4.9.1 Matice EFE

EFE matice je maticí hodnotící faktory externí analýzy. Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy z anglického External Forces Evaluation, je vybrat ze zjištěných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Zjištěné faktory jsou označovány za rizikové s kladným nebo záporným vlivem na strategický plán. Následující postup je nutné chápat jako pomůcku k vyhodnocení, které lze jinak provádět i prostým zhodnocení obsahu příležitostí a hrozeb (Fotr, 2012).

#### Kroky postupu při tvorbě matice EFE

1. Zpracovat tabulku zjištěných významných příležitostí a hrozeb, které mohou zásadně ovlivnit strategický záměr: v tabulce budou seřazeny příležitosti a hrozby odděleně vztahující se k záměru.
2. Vybrat stejný počet příležitostí a hrozeb – nejlépe aby matice byla symetrická, tedy např. 5 hrozeb a 5 příležitostí.
3. Stanovit váhy každému rizikovému faktoru v rozsahu 0 – 1 dle důležitosti příležitosti nebo hrozby = suma těchto vah se musí rovnat 1.
4. Ohodnotit faktory stupněm vlivu na strategický záměr bez ohledu, zda se jedná o hrozbu nebo příležitost. Stupnice vlivu má 4 následující stupně, kde 4 je nejlepší možné ohodnocení a 1 nejhorší možné ohodnocení.
  - 4 = nejvyšší
  - 3 = nadprůměrný
  - 2 = střední
  - 1 = nízký
5. Pro každý faktor vynásobit stupeň vlivu s váhou, tím se dosáhne váženého ohodnocení.
6. Určit celkové vážené ohodnocení prostým součtem jednotlivých ohodnocených faktorů (Fotr, 2012).

Fotr (2012) shrnuje výsledek matice EFE jako ukazatel na celkovou citlivost strategického záměru firmy na okolní prostředí. Nejvyšší citlivost indikuje ohodnocení 4, nízkou 1 a střední citlivost se hodnotí jako 2,5. Celkové ohodnocení informuje společnost o tom,

zda je vhodné věnovat úsilí práci se scénáři při vysoké citlivosti nebo se spoléhat na trendy, které jsou už prověřené minulým obdobím bez významných odchylek od základní verze při nízké citlivosti.

#### 4.9.2 Matice GE

Matice firmy General Electric (General Electric's multifactor portfolio matrix) je model, který vyvinula společnost McKinsey pro GE společnost. Matice se snaží zohlednit více faktorů. Porovnávanými kritérii jsou tu **atraktivita trhu a konkurenční postavení** firem na trhu a každé kritérium závisí na více faktorech. V prvním případě „atraktivita trhu“ se jedná například o faktory velikost trhu, růstový potenciál, ziskovost oboru, hodnocení makroprostředí, bariéry pro vstup, ziskovost, konkurenční rivalita apod. V druhém případě například získaný podíl na trhu, kvalita a image výrobků, distribuční schopnosti, přístup k finančním zdrojům, nadstandardní služby aj. (Doležal, 2012).

Hodnocení konkurenční pozice vyplývá z porovnání produktů s hlavními konkurenty na uvažovaném úseku trhu. Toto hodnocení používá stejné metody jako u matice EFE (váha\*hodnocení) s využitím stejných stupnic nebo relativního hodnocení. Hodnocení atraktivnosti trhu je velmi podobné hodnocení konkurenčního postavení, váha udává důležitost faktoru a využívá se stejné stupnice jako u konkurenční pozice. Součet vah musí být roven 1 popř. 100 % v případě relativního hodnocení (Fotr, 2012).

Následující výčet znázorňuje obecný postup stanovení matice GE podle Blažkové (2007).

- 1) Identifikovat faktory v rámci každého kritéria – rozhodnout, které jsou důležité pro strategii podniku a najít způsob jak změřit jejich velikosti.
- 2) Pro každý faktor určit váhy, relativní důležitost dle známek 1-5, a zjistit výsledné hodnoty za každý faktor. Pozn. 5 – velmi atraktivní, 1 velmi neatraktivní).
- 3) Zjistit výsledné hodnoty obou dimenzí tj. jednotlivé hodnoty u faktorů se sečtou a vytvoří hodnotu za celou dimenzi důležitou pro stanovení bodu postavení výrobků.
- 4) Tento bod umístit do matice, kolem bodu zakreslit kruh, jehož výplň tvoří velikost daného trhu a výšeč tržní podíl na tomto trhu. Stanovit šipku ukazující směr výroby v budoucnu.

Je určena výsledná pozice organizace a umístěna do příslušného pole matice. Pro hodnocení jsou pole očíslována a obarvena viz tabulka č. 2:

- Pole 1, 2 a 4 znamená **zelenou zónu** (nejlepší pozice) investicím, strategicky výhodné postavení výrobků. Organizace mohou investovat a znamená to výrazné příležitosti pro firmu.
- Pole 3, 5 a 7 jsou v **žluté zóně** (výběrové investice), středně výhodné strategické postavení, kdy je doporučena obezřetnost a spíše mírné investice.
- Pole 6, 8 a 9 jsou v **červené zóně** (stop investicím), jedná se o neatraktivní postavení. Doporučuje se útlum a ukončení činnosti.

Tab. 2 Matice GE

atraktivita trhu	Velká (5)	<b>2. Udržet pozici</b> Investovat s cílem posílit stávající pozici Soustředit se na udržení podílu	<b>3. Investovat do růstu</b> Atakovat vůdce daného trhu Posílit své silné stránky Vylepšit slabiny	<b>9. Investovat selektivně</b> Odstranit slabiny Opustit neefektivní aktivity Specializovat se na silné stránky
	Střední (3)	<b>1. Investovat selektivně</b> Investovat do nejslibnějších segmentů Posílit odlišení se od ostatních zvýšit efektivitu	<b>8. Soustředit se na ziskové aktivity</b> Pokračovat v současném kurzu Soustředit se na ziskové oblasti s malým rizikem	<b>6. Vytěžit možné maximum</b> Možnost růstu s malým rizikem Snížit investice
	Malá (1)	<b>7. Bránit stávající pozici</b> Preference okamžitého zisku Udržet se v nejziskovějších segmentech	<b>4. Koncentrovat se na ziskové aktivity</b> Bránit postavení v ziskových segmentech Zvyšovat přidanou hodnotu produkce snižovat investice	<b>5. Opustit</b> Ve vhodném okamžiku prodat Minimalizovat provozní náklady
		Silné (1)	Střední (3)	Slabé (5)
<b>Postavení vůči konkurenci</b>				

Zdroj: Doležal, 2012

Matice GE se využívá pro rozhodování, jak v budoucnu postupovat v investování. Analýza pomocí matice se nemusí provádět pro celé organizace, ale jen o analýzu jednotlivých strategických jednotek. Matice se používá u klíčových rozhodnutí, která dělá vrcholové vedení (managementmania.cz, 2015). Výhoda modelu GE je, že bere v úvahu více proměnných a nevýhodami jsou: seskupení faktorů je někdy obtížné a závěry plynoucí z matice jsou spíše obecné než specifické (Blažková, 2007).

#### 4.9.3 Matice SPACE

Matice SPACE je jeden z nástrojů pro formulaci strategie a hodnotí strategické a akční pozice podnikatelských subjektů nebo záměru. SPACE je vektorový graf, jehož čtyři kvadranty ukazují vhodnost použití konzervativní, agresivní, obranné nebo soutěživé stra-

tegie. Osy matice představují vnitřní dimenze, do které patří finanční síla (FS) a konkurenční výhoda (KV) a vnější dimenze se stabilitou prostředí (SP) a silou odvětví (SO). Jednotlivé příklady faktorů jsou uvedeny v tabulce č. 3 (Fotr, 2012).

Tab. 3 Příklady faktorů při vymezení vektoru v matici SPACE

<b>Finanční síla (FS)</b>	<b>Stabilita prostředí (SP)</b>
Návratnost investic	Technologické změny
Rovnováha zdrojů	Míra inflace
Hospodářské výsledky	Variabilita poptávky
Srovnání výkonnosti s konkurencí	Ceny konkurence
Peněžní toky	Bariéry vstupu
<b>Konkurenční výhoda (KV)</b>	<b>Síla odvětví (SO)</b>
Podíl na trhu	Dynamika růstu odvětví
Kvalita výrobku	Potenciál ziskovosti
Životní cyklus výrobku	Náročnost financování projektů
Loajalita zákazníků	Vyjednávací síla zákazníků
Využití technologických kapacit	Bariéry vstupu na trh

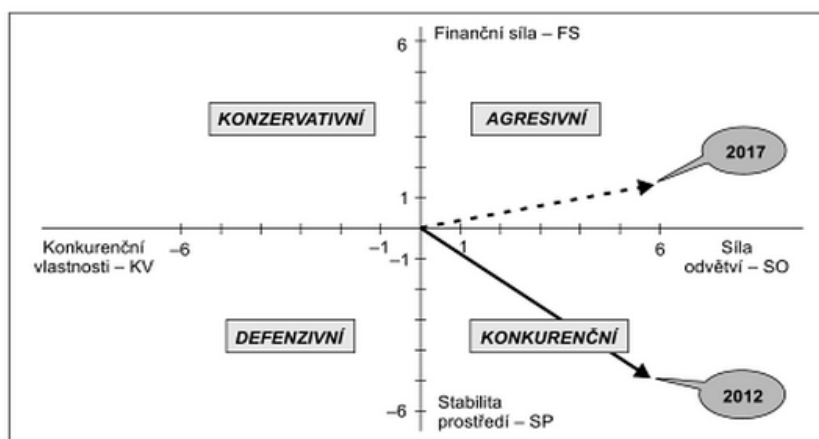
Zdroj: Fotr (2012), upraveno autorem

### **Postup sestavení a použití matice:**

Hodnocení v matici SPACE probíhá ve dvou dimenzích, které tvoří konkurenční pozice a atraktivnosti trhu:

- 1) Výběr proměnných, které charakterizují finanční sílu, konkurenční výhodu, sílu odvětví a stabilitu prostředí.
- 2) Každé z proměnných dimenze finanční síla a stabilita odvětví se přiřadí hodnoty jakožto reakce firem na jednotlivé faktory z intervalu 1 (nejhorší) až 6 (nejlepší). Tyto proměnné leží na kladných částech os x a y.
- 3) Obdobný postup jako v bodě 2, pro konkurenční výhodu a stabilitu prostředí se přiřadí body od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší). Tyto proměnné leží na záporných částech os x a y.
- 4) Výpočet vážených průměrů pro FS, SP, KV, SO, tj. součet všech hodnot přiřazených jednotlivým faktorům a podělený počtem proměnných v dimenzi.

- 5) Součet vypočtených hodnot pro dvě dimenze na ose x tj. součet pro KV + SO a pro dvě dimenze na ose y tj. pro FS + SP. Díky výpočtu těchto dvou bodů lze získat bod o souřadnicích  $[x; y]$ , který se vynese do grafu a spojí se se souřadnicemi počátku  $[0;0]$ . Souřadnice určují výslednou polohu vektoru, který stanovuje strategickou a akční pozici podniku jako výslednici působení strategie a faktorů podnikatelského prostředí.
- 6) Směrový vektor ukazuje typ doporučovaných strategií v jednom ze čtyř kvadrantů, které mohou být při strategickém řízení budoucího rozvoje firmy použity – konzervativní, agresivní, defenzivní nebo konkurenční viz obrázek č. 5 Dle sklonu vektoru lze posoudit přesnost obecného doporučení.



Obr. 5 Doporučované strategie v matici SPACE dle kvadrantů

Zdroj: Fotr (2012)

#### Popisky jednotlivých strategií dle Fotra (2012):

- **Konzervativní** strategie doporučuje pronikání na trh, rozvoj trhu a soustřednou diverzifikaci.
- **Agresivní** strategie znamená excelentní pozici firmy, která plně využívá vlastních interních charakteristik i externích příležitostí. Doporučuje se vstup na trh, rozvoj trhu a horizontální diverzifikace.
- **Konkurenční** strategie znamená minimalizace nákladů, diferenční strategie a strategie zaostření.

- **Defenzivní** strategie doporučuje zlepšování interních charakteristik a vyhýbat se externím hrozbám, proto je možné použít strategie omezení, prodej části firmy, likvidace, koncentrická diverzifikace.

#### 4.10 Zhodnocení strategie

Pokud je zformulován návrh, pak by měl být před definitivním schválením vrcholovým vedením posouzen zejména z následujících hledisek: vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost. Představuje to stručné zopakování strategické analýzy, poslední kontrolu všech aspektů, na základě kterých byla strategie zformulována. Při kontrole není vhodné, aby byli přítomni ti pracovníci, kteří strategii vytvořili, nejvhodnější je mít nějaké zainteresované experty (Košťan, 2002).

**Vhodnost** strategie znamená, že návrh splňuje následující požadavky: strategie je v souladu s misí společnosti a s nadřazenými strategiemi, návrh logicky vyplývá z provedené strategické analýzy, posouzení, zda byly vzaty všechny faktory a skutečnosti, které mohou ovlivňovat podnik v budoucnu, a návrh nejde za hranice nesplnitelného. Kladenými otázkami jsou: reaguje strategie na vnější příležitosti v prostředí? Eliminuje strategie hrozby prostředí?

**Akceptovatelnost** strategie je, že uvažovaná strategie uspokojí všechny zákazníky, vlastníky a management a neměla by být v konfliktu se zájmy státu, orgánů místní samosprávy, bank, obchodních partnerů apod. Kladené otázky: jaké bude finanční riziko? Změní se podstatně organizační jednotky? Je strategie v souladu se zájmy vlastníků? Jak rychle se vrátí vynaložené prostředky?

**Uskutečnitelnost** strategie je především zjištění, zda možnosti, kterými firma disponuje, jsou dostačující pro realizaci strategie: kapitálu, financí, technologií, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, energií, surovin a materiálů. Otázky: jsou dostupné potřebné zdroje? Jak bude reagovat konkurence? Bude dost potřebné technologie, materiálu (Keřkovský, 2012 a Košťan, 2002)?

#### 4.11 Výběr strategie

Záměry organizace jsou dle možností kvantifikovány a použity jako měřítko, podle kterých jsou hodnoceny různé možnosti, to je tzv. plánovitý výběr. Např. zda díky strategii lze dosáhnout stanovených hodnot návratnosti. Někdy je nutné přistoupit k vynucenému výbě-

ru. To nastane tehdy, pokud hlavní změny v prostředí zastíní ostatní důvody např. základní technologické objevy nebo krize, která si diktuje okamžité priority pro strategický výběr např. ztráta zákazníka. V těchto situacích je společnost obětí okolních situací a manažeři nehrají při výběru žádnou roli. Jak lze vidět pro výběr byla vypracována celá řada speciálních metod, na základě mechanické kombinace údajů, zjištěných simulací, posouzením rizika, provedením výpočtů a dalších kvantitativních údajů. Velmi významnou roli hraje i intuice managementu a poučení ze zkušenosti. Jsou to přístupy znamenající výběr nových strategií ovlivněn zkušenostmi s úspěchy a nezdary uvnitř různých částí organizace. V některých společnostech je pro výběr strategií dominantní proces řízení, neboť rozhodnutí je přijímáno na nejvyšší úrovni s ohledem na informace na různých stupních zvenčí a zevnitř organizace. Cílem je zajištění informovanosti procesů řízení. Důležité je, že tento přístup výběru je komplexní a v praxi funkční. Důležitým výběrem pro odmítnutí strategie bude pochybnost, zda vedení nebude bránit v její implementaci, zda bude k dispozici dostatek zdrojů a zda je schopna se srovnat s nastalými změnami (Johnson, 2000 a Souček, 2011).

Souček (1998) uvádí příčiny, proč formulované strategie nejsou realizovány:

- nedostatek vůle vrcholových pracovníků prosadit strategické cíle,
- nejasně formulované strategické cíle a jejich nekonzistentnost,
- nedostatečně rozpracované strategické operace,
- neschopnost pracovníků realizovat operace,
- podněcování potřeby zdrojů,
- nedostatečná motivace pracovníků.

Strategický výběr by si měl odpovídat na otázky (Bělohlávek, 2006):

- Jaká východiska strategické analýzy budou zohledněna?
- Jak jsou jednotlivé strategie vhodné z hlediska využití příležitostí a omezení hrozeb?
- Je výběr strategie objektivním procesem, nebo je ovlivněn zájmovými skupinami a odráží silnou strukturu organizace?



## 4.12 Alternativní strategie

Strategie přijímá ofenzivní či defenzivní kroky, aby vytvořila uhájitelné postavení v odvětví, úspěšně čelila konkurenčním silám, a zabezpečila společnosti co nejvyšší zisk. Těchto cílů lze dosáhnout mnoha různými přístupy. Jednotlivé obecné strategie mohou obecně být růstu a budovat, zmocnit se podílu na trhu a udržet ho nebo vzdát se podílu na trhu. Rizika obecných strategií: možnost neúspěchu o dosažení strategie nebo výhoda plynoucí ze strategie se bude s postupujícím vývojem v odvětví vytrácet (Fotr, 1994).

**Strategie pronikání trhu** – tato strategie je charakteristická tím, že podniky se snaží o zdokonalování své pozice svých současných výrobků a stávajících zákazníků. Součástí strategie může být i použití nové technologie, která umožní zvýšit produktivitu výroby, lépe využívat materiál a snížit tak výrobní náklady. Tato strategie je zaměřená na efektivnější vedení stávajících podnikatelských aktivit podniků.

**Strategie rozvoje trhu** – jedná se o vyhledávání nových zákazníků pro stávající produkty podniku, například americký výrobce automobilů se může rozhodnout, že bude vyvážet své výrobky do některé ze zemí východní Evropy.

**Strategie diverzifikace** – taková strategie, kde organizace vyhledává zcela nový produkt, kterým by mohla lépe uspokojit své zákazníky (Donnelly, 1997). Fotr (1994) uvádí diferenciaci jako vytváření ochrany proti konkurenčnímu soupeření, neboť zákazníci jsou věrni osvědčené kvalitě a tím i méně citliví vůči změnám. Diferenciace produkce může někdy bránit v získání podílu na trhu.

## 4.13 Implementace strategie

Implementací se rozumí zavedení vybrané varianty strategie. Implementování a provádění strategie znamená zjišťování všech specifických technik, akcí a chování, které jsou nutné pro hladký průběh strategie (Mallya, 2006).

Úkoly manažerů při implementaci jsou přerozdělit zdroje, tak aby vyhovovaly potřebám nové strategie, identifikovat klíčové úkoly, které zajistí úspěch nové strategie, vypracovat nové pracovní postupy, zlepšování procesů, vytvořit motivaci mezi lidmi podporující realizaci strategie, převést strategii na úroveň operativních cílů (Košťan, 2002).

Implementace začíná schválením obsahu strategie nejvyšším statutárním orgánem společnosti. Takové schválení musí být publikováno formou příkazu ředitele, vyhlášením

na zasedání představenstva, dozorčí rady nebo na meetingu. Při schválení se jasně stanovuje, že strategie je striktně závazná, je východiskem strategických operací a je povinná pro všechny pracovníky. Stanovují se organizační podmínky pro implementaci: stanovení strategického týmu tj. skupinka, která řídí, hodnotí a aktualizuje strategické procesy, jmenování správce strategie, tj. pracovník, který zabezpečuje vzniklé problémy a koordinuje operace, zasedání strategického týmu a stanovení způsobu hodnocení dosahovaných výsledků a plnění dílčích operací. Plnění dílčích operací se sleduje na zasedání týmu a jejich plnění se v praxi osvědčilo pomocí systému MS Outlook, kdy každý pracovník odpovědný za dílčí operaci sdílí na Outlooku zprávu o splnění úkolu (Souček, 2003).

Strategie je velmi obsáhlé téma. Neexistuje žádný jediný a nejlepší způsob jak implementovat strategii v podniku a efektivně vést strategické řízení. Neexistuje ani žádná technika poskytující správné odpovědi vztahující se k tomu, co by organizace měla dělat. Manažeři by měli disponovat řadou teorií a koncepcí, které mohou adaptovat na situaci a okolnostem v podniku a rozvíjet tak strategické myšlení (Mallya, 2006).

Implementací strategické řízení nekončí. Následovat musí realizace strategie a kontrola. Řízení musí vytvořit organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její realizaci, měla by být vydána směrnice a zorganizované strategické řízení, mít fungující klima, stanovit role top manažerů při uvádění strategie, manažeři i řadoví pracovníci musí být o úkolech vyplývajících pro ně z přijaté strategie náležitě informováni a čas od času kontrolovat průběh, neboť i správná strategie se může stát nevhodnou v důsledku měnících se podmínek (Keřkovský, 2012).

#### **4.14 Kontrola**

Ve stanoveném časovém intervalu (nejčastěji jednoho roku) se kontroluje, zda byly dosaženy stanovené cíle a zjišťuje se, k jakým interním a externím změnám došlo (Dedouchová, 2001).

Kontrola je tradičně vnímána jako klíčový mechanismus realizace vybrané strategie. Cílem je identifikovat odchylky v implementaci strategie proti plánu a následně provést změny a opatření, která povedou jedním k eliminaci odchylek a dodržení plánu, k nové formulaci cílů a přeformulování strategie nebo k úplnému zamítnutí strategie, protože by to mohlo vést k neúčelným závěrům. Stratégové musí dosáhnout spolupráce mezi různými členy organizace a musí být v rovnováze s nároky na zdroje. Řídicí systém v podniku je rozhodující pro to, aby společnosti mohly sledovat a monitorovat svůj výkon. Kontrola je

základním úkolem a stává se pro стратега klíčovou pákou při provádění strategie. Samotní stratégové jsou závislí na ostatních členech společnosti, a to proto, aby mohli jednat v souladu se strategickými a operačními cíli. Termín kontrola vyvolává pocit přísnosti a předpisů, ale to je důležité nejen pro samostatného стратега ve vedení společnosti, který zadává operace, které mají být v podniku zavedeny a především co nejlépe plněny. Kontrolou společnost docílí správného plnění vybraných strategií (Cunningham, 2012).

## 5 Vlastní práce a diskuse

### 5.1 Vnější prostředí automobilového průmyslu

Automobily představují svobodný, ekonomický růst na světě a umožňují lidem žít, pracovat způsobem, který byl před sto lety nepředstavitelný. Poskytují přístup k obchodům, doktorům a práci, neboť právě výroba automobilů vytváří pracovní pozice. Výroba 60 milionů automobilů si žádá zaměstnat alespoň 9 milionů lidí, jedná se téměř o 5 % celosvětové zaměstnanosti ve výrobě. Odhaduje se dle OICA, že každý přímý automobilový výrobce podporuje nejméně dalších pět set nepřímých výrobců, což je ve výsledku potřeba téměř několik set tisíc pracovních míst. Automobily jsou vyráběny za použití zboží z mnoha odvětví včetně oceli, železa, hliníku, skla, plastů, textilu, počítačových čipů, gumy a mnoha dalších.

Automobilový průmysl se stal jedním z nejhlavnějších inovátorů technologického pokroku ve všech ekonomicky nejvyspělejších zemích. Investuje se téměř 85 miliard eur do výzkumu, vývoje a výroby. S takovým vývojem je spojen úspěch jednotlivých firem a posléze i států. Technologie, sledování kvality a produkce vedou k dlouhodobému ekonomickému růstu. Důkazy, že v některých zemích právě automobilový průmysl dokázal vyzvednout ekonomiku země a zvýšil životní úroveň obyvatel, lze získat i v historiích dotyčných států. Vozidla v zemích Evropské unie přispívají do vládních příjmů téměř 430 miliard eur.

Odvětví samo o sobě láká velké množství zahraničních investorů a zabezpečuje zaměstnanost. Veškeré tady sepsané afekty týkající se automobilového odvětví se týkají i dodavatelů. Všechny potíže, které se v odvětví vyskytnou, se musí odrazit i v podnikové ekonomice jednotlivých dodavatelů a poté v ekonomice jako celku. Výrobci musí být flexibilní vůči měnící se poptávce, reagovat na tlak spojený se snižováním cen, s nároky na vysokou kvalitu, která je v průmyslu obrovská, s legislativou a v neposlední řadě s novými technologiemi. Celkově je možné o odvětví mluvit jako o vysoce dynamickém odvětví. Automobilový průmysl vytvořil obrovský chtíč po této surovině, dále ovlivnil poptávku v jiných oborech, jakými jsou – strojírenství, hutnictví, chemický průmysl, elektrotechnika a zpracování plastů. Toto odvětví má výrazný vztah k exportu a to především z důvodu omezené kapacity na domácím trhu. Z důvodu zvyšující se poptávky a rozšířením do nových oblastí se v poslední době zvýšil zájem o výrobu dílů a příslušenství pro motorová vozidla.

Automobilový průmyslu je ve vztahu s národními statistickými účty zařazen také do CZ NACE klasifikací ekonomických činností, kterou používá Evropská unie. NACE vytváří statistická data v různých ekonomických oblastech. Automobilový průmysl je součástí zpracovatelského, který je v klasifikaci označen písmenem C. Každé jednotce vykonávající ekonomickou činnost se přiřadí kód NACE. Výroba motorových vozidel je uváděná pod kódem NACE 29 a dále se člení na podkódy, jak je uvedeno v tabulce č. 4. Dále automobilová výroba se řadí do kategorie Medium High-tech dle technologické náročnosti.

Tab. 4 Členění automobilového průmyslu podle CZ-NACE

<b>29</b>		<b>Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů</b>
	<b>29.1</b>	<b>Výroba motorových vozidel a jejich motorů</b>
	29.10	Výroba motorových vozidel a jejich motorů
	<b>29.2</b>	<b>Výroba karoserií motorových vozidel; výroba přívěsů a návěsů</b>
	29.20	Výroba karoserií motorových vozidel; výroba přívěsů a návěsů
	<b>29.3</b>	<b>Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory</b>
		Výroba elektrického a elektronického zařízení pro motorová vozidla
	29.32	Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, zpracováno autorem

## 5.2 Politická analýza vlivu automobilismu

Politici mají v kompetenci zvýšit rizika v automobilovém odvětví, protože vláda může velmi rychle změnit obchodní pravidla, která negativně ovlivní ekonomiku automobilového průmyslu. Aktuálním tématem, kdy vláda ovlivňuje odvětví svými rozhodnutími je problematika takzvaného šrotovného, o kterém se hovořilo už v roce 2009 a mělo zpomalit důsledky hospodářské krize. Státy se snaží sestavit koncept šrotovného tak, aby dopomohlo k uzdravení nebo zvýšení ekonomické situace. Pod pojmem šrotovné si lze představit částku, kterou občané získají na nákup nového vozu při podmínce likvidace svého starého vozu, u kterého je splněno kritérium minimálního stáří automobilu. Šrotovné působí na spotřebitelské rozhodování tím, že stimuluje nákup nových automobilů pomocí nižší nákupní ceny zapříčiněné odečtením šrotovného. Je nutné podotknout, že šrotovné se týká především vozidel nižších tříd.

V době hospodářské krize šrotovné vykazovalo přínosy v mnoha evropských zemích, které ale nebyly přímo přínosem pro danou zemi. Například Slovensko, které šrotovné zavedlo ve dvou fázích, vykazuje pouze zanedbatelné obnovení vozového parku, jak uvedl Slovenský svaz automobilového průmyslu. V roce zavedení prodej stoupl, nyní se však vrací na nebo pod původní úroveň počtu prvních registrací (ZAPsr.sk, 2013). V roce 2009 se nakonec šrotovné v ČR nezavedlo, nastává totiž otázka, zda by to vůbec znamenalo přínos v podobně obnovení vozidel a ochrany životního prostředí nebo narušování hospodářské soutěže. Při zavedení šrotovného může nastat riziko kvůli exportu malých a levných vozů, tím by totiž automobilky získaly pouze část z objemu financí určených na šrotovné.

Stáří vozidel v České republice je v porovnání s Evropskou unií vyšší. Taková vozidla zvyšují emise a počet dopravních nehod než vozidla nová. Nejnovější zprávy z ledna 2015 ohledně této tematiky hovoří o plánu zavedení příspěvku na likvidaci starého vozidla, nejedná se o dotace na nákup nového automobilu, jak tomu je u jiných evropských zemí. Při čerpání tohoto příspěvku není podmíněno nákupem nového vozidla. Plán podporuje ministerstvo dopravy a Svaz automobilového průmyslu (ekonomika.idnes.cz, 2015). I když v ČR zatím šrotovné není, ovlivňuje její ekonomiku šrotovné z okolních zemí, neboť na českém území se vyrábí malé vozy, po kterých je vysoká poptávka. Otázkou pak zůstává, jak bude vývoj poptávky vypadat po vypršení šrotovného v Německu a dalších zemích. Pokles poptávky by mohl vyvolat pokles produkce a snížení ekonomiky státu. Stále však zůstávají pozitivní faktory šrotovného: myšlenka šetření životního prostředí, omlazení vozového parku, snížení nehod na silnicích a podpora ekonomiky. Dalším opatřením, kterým v posledních letech stát ovlivnil vývoj automobilových tržeb, bylo zvýšení sazby daně z přidané hodnoty od ledna 2013. Spotřební daň, která je zavedena u benzínu, nafty a na elektrickou energii, ovlivňuje provozní náklady výrobců. Výrobci musí s těmito surovinami nakládat s co největší efektivitou. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O1 a T1, viz kapitola 5.8.*

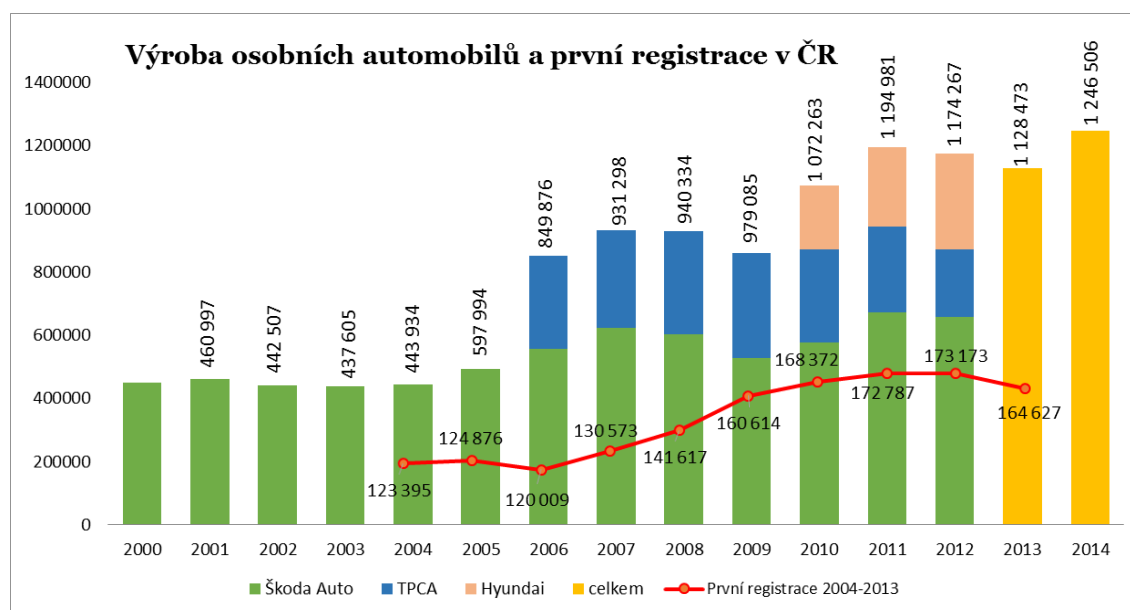
## 5.3 Ekonomická analýza vlivu automobilismu

### 5.3.1 Produkce

Podíl na výrobě v České republice se od roku 1985 změnil. V těchto letech byla konkurence na trhu téměř vyrovnaná. Složení vozového parku je vysoce proměnlivé, výroba osobních automobilů představovala 44 % z celkové produkce a motocykly 40 % a nákladní vozy 16 %. S postupem času se poměr velice rychle měnil a osobní vozy začínaly být na

tržích dominantní. Už v roce 1990 byl podíl osobních vozů na trhu 53 % a v roce 1995 byl již na úrovni 93 %. V současnosti lze říci, že je tato výroba převažující a představuje v roce 2014 až 99 % celkové výroby v Čechách. Detailnější pohled na výrobu osobních vozidel v časové ose dle jednotlivých výrobců poukazuje obrázek č. 6. Výroba vozidel se v letech 2000–2005 pohybovala v rozmezí 400 až 500 tisíc kusů. Jednalo se o roky, kdy společnost Škoda Auto byla jediná na trhu a její podíl produkce na celém automobilovém trhu představoval zhruba 90 %. V dalších letech byla výroba automobilů navýšena o zhruba dalších tři sta tisíc. Tento nárůst byl dán zahájením provozu společnosti TPCA Kolín v roce 2006.

Z obrázku lze vidět, že v dalších letech se výroba pohybovala ve stejných číslech okolo devět set tisíc kusů. Koncem roku 2009 se na celkové výrobě podíleli tři výrobci, kdy se připojila automobilka Hyundai Nošovice. V době ekonomické krize docházelo k omezování výroby a snižování počtu pracovníků, někteří menší subdodavatelé museli ukončit svoji činnost nebo přesunout výrobu do levnějších lokalit. V celkové produkci osobních vozidel došlo jen k mírnému poklesu v roce 2009. V následujících letech se výroba začala navyšovat.



Obr. 6 Celková automobilová produkce dle jednotlivých výrobců v ČR v letech 2000-2014 a první registrace v letech 2004-2013

Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu SAP, upraveno autorem

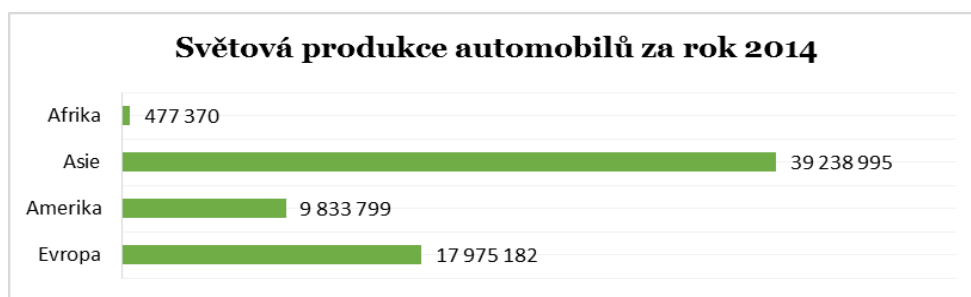
V roce 2010 byla prolomena poprvé hranice milionu vyrobených aut. K takovému faktu přispělo zapojení automobilky Hyundai a díky působností tří automobilek v Čechách

trvá tento trend až do současnosti. V České republice se za rok 2013 vyrobilo 1 128 473 kusů aut, což představovalo o 3,89 % méně než v roce předchozím. I přes daný pokles se jednalo o třetí nejvyšší výrobu v celé historii české produkce automobilů. Loni bylo vyrobeno 1 146 506 automobilů, což představovalo naopak růstu o 10,46 % oproti přecházejícímu roku a jedná se o poloviční nárůst výroby, než bylo v roce 2005. Škoda Auto měla ve výrobě podíl 57 %, Hyundai 27 % a TPCA Czech 16 % (AutoSAP.cz). *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí T2, viz kapitola 5.8.*

Pokud bude vývoj všech tří současných tuzemských automobilek pokračovat obdobným tempem, lze očekávat rostoucí a nové rekordní výroby osobních automobilů. Z naprosté většiny se v České republice produkují osobní vozidla kategorie M1 a v procentuálním měřítku představují okolo 99 % všech vyráběných motorových vozidel. Ze zdroje Sdružení automobilového průmyslu SAP plyne, že během let 2004 – 2013 bylo prvně registrovaných 1 480 043 automobilů. V posledních šesti letech se zaznamenává zvýšený počet registrací nově vyrobených vozidel. Dle statistik to znamená, že lidé obecně mají větší zájem o nové, než ojeté automobily. Takovým důkazním rokem byl rok 2008 na obrázku č. 6. Ani v době, kdy trvala hospodářská krize, nedocházelo ke snižování počtu prvních registrací nových osobních automobilů ba naopak. Jedním z nejdůležitějších faktorů byla snižující se prodejní cena, která oživila poptávku po nových vozech. V roce 2009 bylo vydáno 160 614 registrací. Je nutné podotknout, že tyto registrace se netýkají pouze vozů Škoda Auto, TPCA nebo v pozdějších letech Hyundai, ale i ostatních konkurenčních automobilek, především Volkswagen nebo Ford a Kia, i přesto dle statistiky Sdružení automobilového průmyslu postavení Škoda Auto na trhu představuje stále 30% největší podíl registrací nových vozidel. Co se týká trendu od roku 2004 do 2008, byla tendence růstu počtu prvních registrací konvexní, kdy přírůstky rostly rychleji, v dalších letech konkávní s pomalejším růstem.

Nyní několik slov ke světové produkci v porovnání s Evropou. Vývoj vyrobených automobilů se za poslední desetiletí hodně změnil. Na první příčky se dle Asie a postavení Evropy od roku 2005 prochází menším útlumem v porovnání s ostatními kontinenty a Asie získává stále větší náskok, viz obrázek č. 7. Nejen Evropa, ale dokonce i Amerika začíná ztrácet a zaznamenává pokles, který byl zapříčiněn především v období krize, která měla dopad i na automobilový průmysl.





Obr. 7 Výroba počtu automobilů ve světě dle kontinentů za rok 2014

Zdroj: OICA, zpracováno autorem

Pokud by bylo nahlédnuto blíže ke konkrétnímu pořadí podle států v tabulce č. 5, tak v roce 2005 na tom nejlépe bylo Japonsko, které vyrobilo 9 016 735 kusů vozidel, druhé bylo Německo s pěti miliony, třetí USA se čtyřmi miliony, čtvrtá Čína se třemi miliony a pátá Severní Korea. Jsou to státy, které v letech 2005-2014 figurují v prvních pozicích. Česká republika byla až na 17. příčce. Hlavní důvodem je, že v roce 2005 byla v Čechách pouze Škoda Auto a až od roku 2006 a 2010 se k produkci připojila TPCA a Hyundai. O pět let později se světová výrobní pořadí změnila. Japonsko si neudrželo svoji prvotní pozici výroby a výrazně ve výrobě stoupla Čína, která z produkce 3 941 767 změnila na 13 897 083 automobilů a stala se lídrem ve světovém automobilovém průmyslu, který si udržela až do roku 2014, kdy výrobu zvýšila na 19 milionů ročně.

Tab. 5 Světové pořadí výroby počtu automobilů podle států

Rok 2005			Rok 2010			Rok 2014		
1.	Japonsko	9 016 735	1.	Čína	13 897 083	1.	Čína	19 919 795
2.	Německo	5 350 187	2.	Japonsko	8 310 362	2.	Japonsko	8 277 070
3.	USA	4 321 272	3.	Německo	5 552 409	3.	Německo	5 604 026
4.	Čína	3 941 767	4.	Sev. Korea	3 866 206	4.	USA	4 253 098
5.	Sev. Korea	3 357 094	5.	Indie	2 831 452	5.	Sev. Korea	4 124 116
<b>17.</b>	<b>Česko</b>	<b>596 774</b>	<b>14.</b>	<b>Česko</b>	<b>1 069 518</b>	<b>15.</b>	<b>Česko</b>	<b>1 246 506</b>
-	Svět	47 046 368	-	Svět	58 239 494	-	Svět	67 525 346

Zdroj: OICA, zpracováno autorem

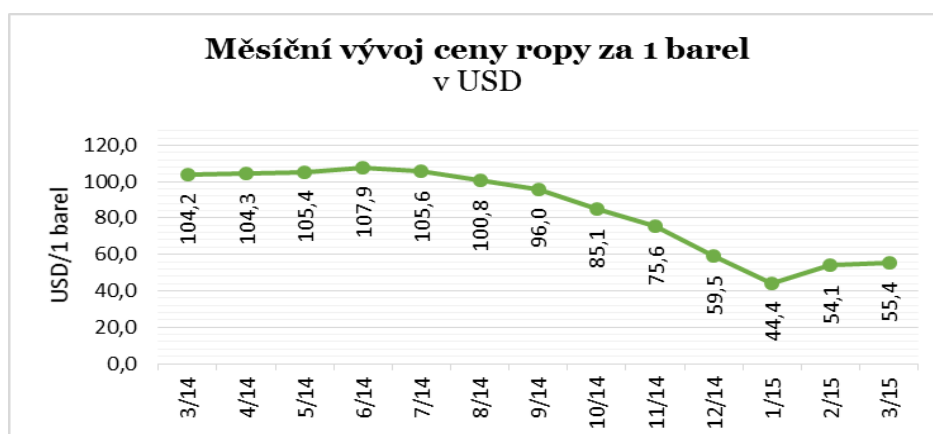
Český trh byl v roce 2010 už posílněn výrobou všech tří automobilek a ze 17. příčky si polepšila na 14., v roce 2014 klesla na 15. místo a podílela se ze 1,8 % na světové výrobě automobilů. Podle Evropské automobilové asociace ACEA se Evropská unie podílí zhruba 24 % na světové výrobě, to svědčí o konkurenceschopnosti evropského automobilového

průmyslu a zkušeností z uplynulých několika desítek let, ze kterých evropský průmysl může čerpat: dvě ropné krize, technologické pokroky a rozšiřování EU o nové členy.

### 5.3.2 Energetika

Na samotný automobilový průmysl z ekonomického hlediska působí i vývoj cen surovin, především ropy. V dnešní době se vyrábí hospodárnější vozidla, i tak se úspory z energetiky překonají vysokým počtem výroby aut. V červnu 2014 se cena ropy pohybovala okolo 115 USD/barel, v březnu 2015 se prolomila na hranici 55 USD/barel a stále její pokles pokračuje. Tato fakta ovlivnila převážně cenu pohonných hmot, která klesla pod 30 korun. Kartel OPEC (Organizace zemí vyvážející ropu) má největší vliv na cenu ropy. V listopadu 2014 ve Vídni se uskutečnilo setkání 12 zástupců organizace, kteří odsouhlasili pokračující produkci 30 mil. barelů ropy denně, to je takové množství, které nepřipustí zásadní zvyšování ceny. Takové rozhodnutí se dotkne mnoha států, které mají státní rozpočet silně vázaný na příjmy exportu ropy, např.: Libye potřebuje ke stabilnímu rozpočtu 184 USD/barel a nejhůře se dotkne Venezuely, jejíž těžba ropy představuje 95 % příjmů z exportu. Lze tedy tvrdit, že OPEC rozhodlo o nelogickém opatření, které působí proti rozpočtům členů kartelu, ale jednou teorií je snaha OPEC způsobit největší újmu americkým konkurentům, kteří těží ropu z břidlic a tato technologie je náročnější a finančně nákladnější, tudíž se jedná o cenovou válku.

Dopad na Evropu těchto počínů je spíše optimistický. Nízká cena benzínu a nafty oživí spotřebu domácností díky zvyšujícímu se důchodovému efektu a povede k oživení ekonomik Evropy. Budoucí vývoj cen nelze předpovídat, jelikož ropa je komodita, na kterou spotřebitelé nemají žádný vliv svými očekávanými, cena je odvislá pouze od rozhodnutí OPEC. Cena ropy rapidně klesala a nyní mírně roste, jedná se o výkyvy v cenách ropy a tím spojená kolísavá cena pohonných hmot (EkonTech.cz a OPEC.org, 2015). Propad ceny ropy na 44 USD za barel je patrný i z obrázku č. 8 z ledna 2015 a mírný růst na 55 USD za barel v březnu 2015. Propad byl zaznamenán i v roce 2009 s hodnotou 61 USD/barel způsobený ekonomickou krizí. Zajímavostí je, že těžbařské společnosti jsou v zisku i při ceně 20 USD za barel. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí T3, viz kapitola 5.8.*



Obr. 8 Měsíční vývoj ceny ropy za 1 barel v USD

Zdroj: Organizace zemí vyvážejících ropu OPEC, zpracováno autorem

### 5.3.1 Zaměstnanost

Automobilový průmysl je pro Českou republiku důležitým a tradičním tahounem a to nejen kvůli výrobě více jak milionů vozidel a dlouhodobou tradicí, ale především zaměstnává velké množství lidí a zaměstnanost je důležitým ukazatelem pro všechna jednotlivá odvětví. V tabulce č. 6 lze vidět vývoj počtu zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu a automobilovém průmyslu jakožto součást zpracovatelského v letech 2006-2012. Počet pracovníků s více než 150 tisíci se pohybuje na úrovni roku 2012 a představuje 12 % z celkového počtu pracovníků ve zpracovatelském průmyslu.

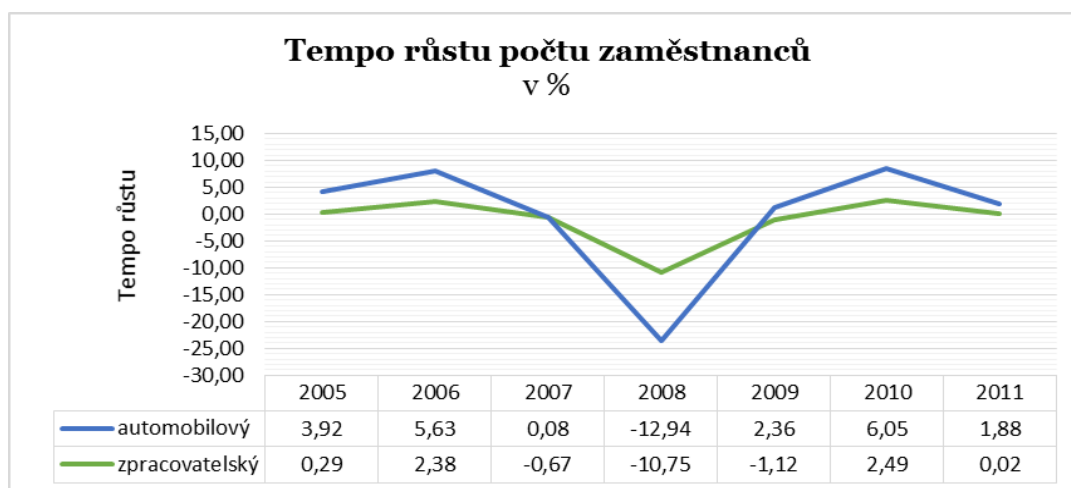
Tab. 6 Počet zaměstnanců ve zpracovatelském a automobilovém průmyslu 2005-2012

Průmysl	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zpracovat.	1 330 059	1 361 743	1 352 632	1 207 237	1 193 687	1 223 432	1 223 734
Automobil.	147 682	155 996	156 116	135 922	139 129	147 552	150 321

Zdroj: Český statistický úřad, zpracováno autorem

Mezi roky 2008 a 2009 klesl počet zaměstnanců, kdy meziroční tempo růstu bylo - 12,94 % v automobilovém průmyslu, což znamenalo pokles o 20 194 zaměstnanců a - 10,75 % o 145 395 ve zpracovatelském průmyslu. Tyto výrazné meziroční poklesy jsou patrné z obrázku č. 9. Automobilky i dodavatelé a firmy ve zpracovatelském průmyslu se přiklonily k propouštění zaměstnanců pro snížení nákladů. Situace se uklidnila a počet

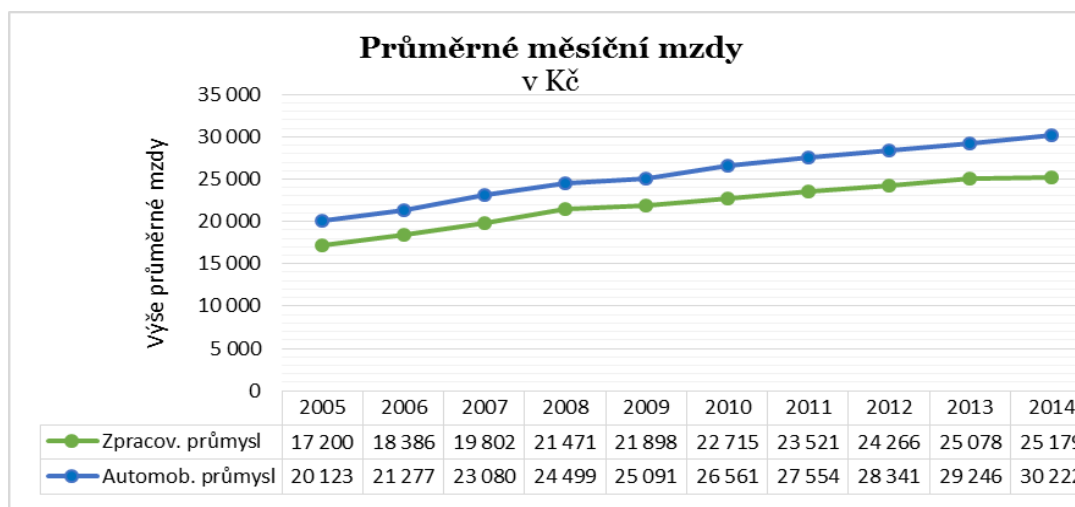
zaměstnanců začíná mírným meziročním tempem růst, v roce 2011 o 1,88 % podle toho, jak roste trh. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí 02, viz kapitola 5.8.*



Obr. 9 Tempo růstu počtu zaměstnanců v automobilovém průmyslu

Zdroj: Český statistický úřad, zpracováno autorem

Zajímavé je, že problémy v odvětví v 2008 a 2009 nijak neovlivnily výši průměrné měsíční mzdy. V obrázku č. 10 je vidno, že průměrná mzda rostla od roku 2005 až do roku 2014 bez jediného propadu. Největší meziroční nárůst mzdy byl zaznamenán v letech 2007 a 2008, kdy růst činil o 8,48 % a 6,15 %. Naopak nejmenší byl pochopitelně v roce 2009 o 2,42 %. Na konci roku 2014 činila hrubá měsíční mzda zaměstnanců pracujících v automobilovém průmyslu 30,2 tisíc korun a ve zpracovatelském průmyslu o pět tisíc méně 25,2 tisíc Kč. Lze konstatovat podle obrázku č. 10, že v automobilovém průmyslu byla vždy vyšší průměrná mzda, než ve zpracovatelském.



Obr. 10 Průměrné měsíční mzdy v automobilovém průmyslu 2005-2014

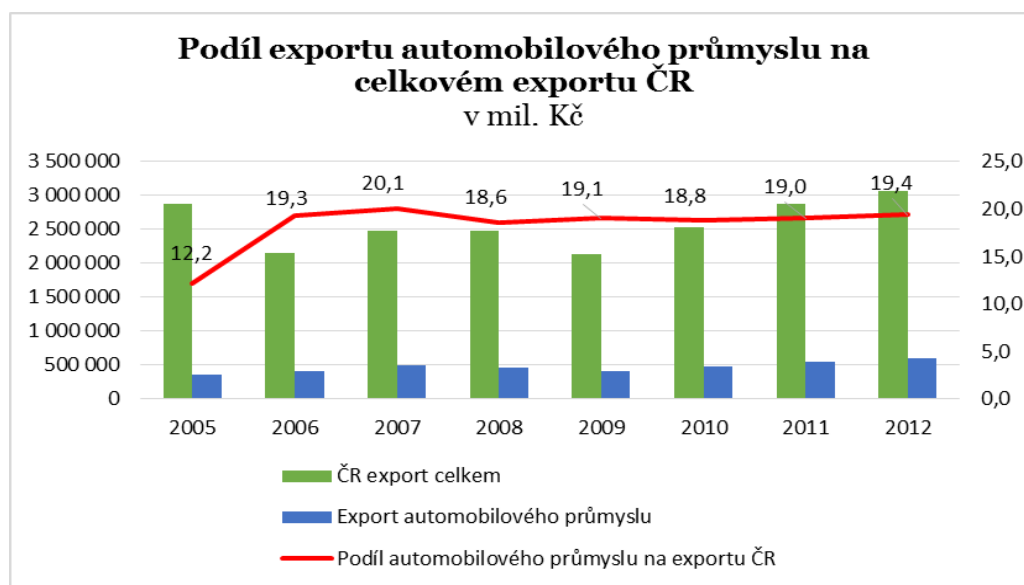
Zdroj: Český statistický úřad, zpracováno autorem

Automobiloví výrobci a i ti menší dodavatelé spolupracují se středními a vysokými školami jak v technickém, tak i ekonomickém zaměření, nabízejí stáže, odbornou praxi studentům a tím se zvyšuje odborná kvalifikovaná síla a zvyšují se šance pro uplatnění na trhu práce. Společnostem to také přinese nižší vynaložené náklady na zaučení a různá školení při nástupu absolventů do pracovních pozic. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí 03, viz kapitola 5.8.*

### 5.3.2 Export

V této kapitole bude zkoumán podíl exportu automobilového průmyslu na celkovém exportu České republiky. Poslední dobou roste význam českého automobilového vývozu na celkovém vývozu státu. Podíl exportu automobilového průmyslu vzrostl za osm let z 12 % na 21 % na celkovém exportu. Tento podíl je velmi důležitý, neboť se vyváží téměř 85 % produkce do zahraničí, především do zemí Evropské unie a Ruska. Pro Českou republiku je hlavním vývozním partnerem dle Českého statistického úřadu Německo, kam plyne zhruba 32 % produkce, tedy jedna třetina celkového vývozu. Dalšími partnery jsou: Francie 7 %, Slovensko 6,57 % a Rusko s 6,50 % podílu na vývozu. Pokud by Německo vykazovalo mírné slábnutí ekonomiky, mohl by pro české výrobce nastat problém, a tudíž i pro celou českou ekonomiku. V situaci propadu sousedských ekonomik je téměř nemožné vyhnout se propadu české ekonomiky z důvodu většinového vlastnictví zahraničními firmami. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí T4, viz kapitola 5.8.* V roce 2005 činil auto-

mobilový vývoz 350 miliard korun, v roce 2012 to bylo již o dvě stě miliard více, 595 mld. Kč, to je nárůst o 70 %. Přispělo k tomu připojení automobilek TPCA Czech a Hyundai Nošovice v letech 2006 a 2010 k produkci v ČR. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O4, viz kapitola 5.8.* Mírný pokles v exportu byl zaznamenán jen v období hospodářské krize (obrázek č. 11). Výroba i export mají vysoký a hlavně kladný podíl na zahraničně obchodní politice. Dle statistik sdružení automobilového průmyslu činil podíl exportu na tržbách v roce 2013 až 85,9 %. Díky zvyšující se poptávce z Číny a USA se očekává i růst exportu v budoucnu.



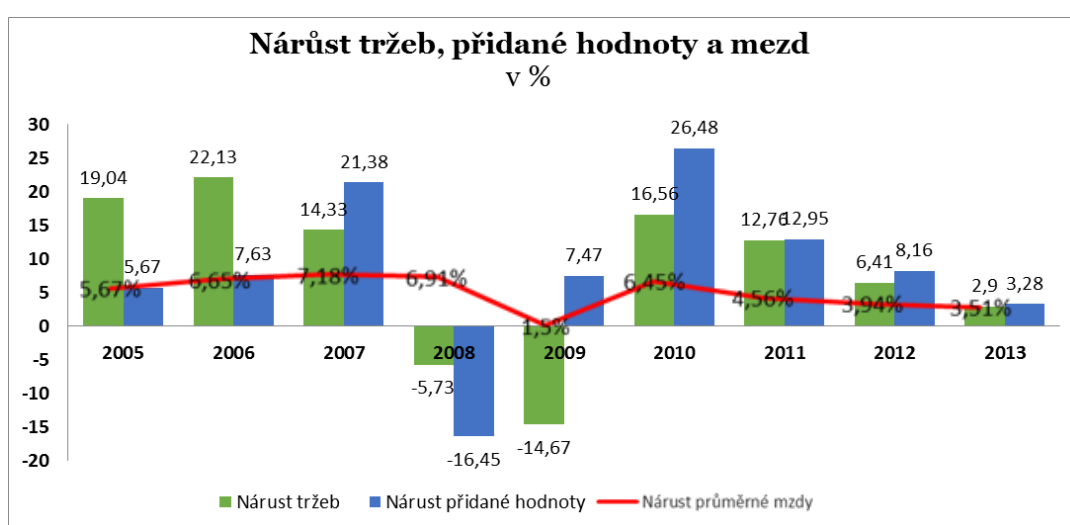
Obr. 11 Podíl exportu automobilového průmyslu na celkovém exportu ČR v mil. Kč

Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu a Český statistický úřad, zpracováno autorem

### 5.3.3 Tržby a přidaná hodnota

Vývoj meziročního nárůstu tržeb se vyvíjel obdobně jako vývoj české ekonomiky. Hrubý domácí produkt v letech 2004-2007 rostl vysokým tempem v rozmezí 4,9-5,5 % ročně. V roce 2008 začal klesat a o rok později dosáhl samotného dna -4,8 % meziročního poklesu, kdy probíhala hospodářská krize. Tržby v automobilovém průmyslu dosahovaly v roce 2005 521 372 milionů korun a rostly až do roku 2007 stejně jako česká ekonomika.

V době krize byl zaznamenán nízký nárůst tržeb z 14,33 % na -5,73 % a představovalo to 627 041 mil. Kč na 578 570 mil. Kč. Tento pokles je korespondován i s poklesem HDP. Po hospodářské krizi opět ekonomika začala kolísat a o tempu růstu před krizí se může v dnešní době jen zdát. Tempo růstu HDP v roce 2013 činilo -0,7 % a v roce 2014 2 %. Ve vývoji tržeb automobilového průmyslu je vidno, že dopady krize ještě nejsou zažehnány. I když nepatrný růst ekonomiky nastartoval růst tržeb oproti roku 2008 na 16,56 % v roce 2010, avšak po tomto období se růst tržeb neustále zpomaloval.



Obr. 12 Růst tržeb a přidané hodnoty v automobilovém průmyslu v letech 2005-2013

Zdroj: SAP Sdružení automobilového průmyslu v ČR, zpracováno autorem

Stárnutí vozového parku by mělo zvýšit poptávku po nových vozidlech a podpořit prodeje a s tím související tržby, které v roce 2013 oproti předcházejícímu roku vykazují stále klesající nárůst. Jak bylo uvedeno v kapitole energetické analýzy, vývoj klesající ceny ropy by mohl také ovlivnit výši tržeb automobilových výrobců.

Na obrázku č. 12 je pro porovnání zachycen stejný výstup nárůstu průměrné mzdy, jejíž růst či pokles kopíroval vývoj tržeb a přidané hodnoty. V posledních letech se zaznamenává i klesající růst průměrné mzdy. Přidaná hodnota je hodnota na bázi ukazatele výkonu a představuje nově vytvořené produkty snížené o hodnotu veškerých výrobků spotřebovaných formou mezispotřeby v automobilovém průmyslu. V roce 2008 v období ekonomické recese činila 96 744 milionu korun, kdy její pokles byl o -16,45 % oproti roku

předcházejícím a v roce 2013 téměř o polovinu více 165 934 milionů korun. V obrázku je vidět klesající nárůst přidané hodnoty stejně jako nárůst tržeb a průměrné mzdy. V závěru lze tvrdit, že poměr mezi těmito růsty v automobilovém průmyslu je vyvážený a je ve vazbě s ostatními ekonomickými parametry.

Nejnovější zprávy poukazují na skutečnost zvyšujícího se prodeje nových automobilů o 6,7 % v Evropské unii. Z toho česká Škoda Auto zaznamenala v lednu 2015 růst prodeje o 3,6 %. Poptávka se v Evropě začíná zotavovat po šestiletých problémech prodeje v odvětví (Patria.cz, 2015). *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O5, viz kapitola 5.8.*

### 5.3.4 Investice

Při analýze složení investic v automobilovém průmyslu v České republice se dospělo ke zjištění nevyvážené struktury investic. Podle statistik Českého statistického úřadu převažují v Čechách zahraniční investoři přibližně 87 % podílů v hodnotě 59 767 milionů korun. Naopak do českého vlastnictví patří pouhých zbylých 13 % s 9 027 miliony korun. Příliv zahraničních investorů zvýší počet pracovních pozic a bude působit i na stav ekonomiky pozitivně i negativně v případě, kdy může dojít k rozhodnutí zahraničních investorů k přesunu výroby dále na východ z důvodu nižších nákladů (autoSAP.cz, 2015). *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O6 a T5, viz kapitola 5.8.*

## 5.4 Sociální analýza vlivu automobilismu

Vynález automobilu přinesl mnoho nových vědních oborů a inženýrství v konstrukcích. Je ale také velmi nutné klást si otázku kladných a záporných dopadů. Automobilismus má mnoho kladů, které však nepřevažují nad svými zápory. Tyto zápory lze odstranit za pomoci podpory vlády, aby se účelnost automobilů stala opět důležitá pro obyvatelstvo žijících v odlehlých obcích a městech, kde není efektivní nebo není vůbec žádná alternativní přeprava. Vládní opatření se vztahují spíše na zdražování pohonných hmot než o starost. Nyní je smyslné zaměřit se na sociální vliv automobilismu.

Časová nenáročnost obyvatelstva dostat se z bodu A do bodu B, ale důsledkem dálničních zácp a zablokovaných měst se snížil tento časový zisk z rychlosti. S nárůstem počtu vyrobených automobilů, které jsou schopny překročit až 140 hm/hod. je průměrná rychlost ve městech 30 – 40 km/hod. z důvodu silného dopravního provozu, proto průměrná rychlost je mnohem nižší i u výkonnějších vozů a časová náročnost vzrůstá. Dalšími příno-



sy může být dostupnost díky rozvětvené silniční infrastruktuře, rychlost a plynulost dopravy, možnosti parkování ve městech.

Mnoho lidí ze sociálního hlediska propadlo automobilismu do takové míry, že se stal jejich životním stylem. Počínají závodních jezdců po vlastnictví luxusních vozů nebo veteránů. Stává se tak z důvodu rostoucí životní úrovně obyvatelstva, která je příležitostí pro automobilové výrobce. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí 07, viz kapitola 5.8.*

### 5.4.1 Doprava

V poslední době se rozšířilo cestování osobním vozidlem než autobusem, neboť je to mnohem pohodlnější a pro snazší cestování dopomáhají stále nově budované silnice. Ve velkých městech se začíná řešit problém automobilizace. Velký počet přibývajících automobilů se začíná odrážet na dopravní situaci českých měst, které na velký provoz nejsou připravené. Jelikož cenově výhodnější veřejná doprava než doprava automobilem nikterak nedopomáhá řešit problém, nastává otázka rostoucích staveb městských obchvatů. Mimo obchvatů množství automobilů pojmu i dálnice, problémy nastávají v okamžiku přiblížení se k obydlím ve městech. Výběr místa pro obchvat také není jednoduchým rozhodnutím. Musí se respektovat velikost přírody okolo měst. Problémem ale je, že okolí měst, kudy vedou obchvaty, jsou vhodnými částmi ke stavbám obyvatelných prostorů, a tudíž by byly znehodnoceny.

Celkově lze shrnout problematiku tak, že vysoké betonové nájezdy a příkopy na okrajích měst jsou ve velkém rozporu s živobytím a přírodou a tím obchvaty odsekávají města od přístupu ke krajině. Tam, kde je obchvat výhodou, je na druhé straně nevýhodou, a tudíž dochází ke kompromisu jen částečně.

V některých městech je zakázán vjezd do centra, jsou zřízena velká parkoviště v blízkosti okrajových zastávek MHD, v centrech měst parkoviště s vysokým poplatkem, který řidiče odradí, pro zpomalení dopravy se snižuje počet pruhů, maximální povolená rychlost a budují se retardéry, které mají poukázat na to, že ulice centra měst byly zřízeny převážně pro chodce. Města se také snaží postupně zavádět cyklistické stezky, které jsou však využité pouze sezónně. Při všech zmíněných aspektech je nutné položit si otázku: chtějí vůbec občané být odrazováni od využívání osobního automobilu? I když si někteří občané neuvědomují riziko snižující se kvality života, jsou tyto zaváděcí kroky spíše nouzovými řešeními a cílem je ztláčit život řidičům. Neustále se snižuje poptávka po jízdě autobusem nebo vlakem vede k rušení spojů a zdražování jízdového. To vede k odrazování ces-

tujících využívat veřejných dopravců a spíše si pořídit osobní automobil. Vyskytujeme se v bludném kruhu, který může být ukončen až v okamžiku, kdy nebude jediného dopravce, a lidé se začnou ozývat.

Podle Českého statistického úřadu je vidno ve statistikách mírný klesající zájem využívání městské hromadné dopravy. Dopravní podniky hlásí nízké tržby, kvůli kterým zvyšují jízdné, nebo snižují počet linek a s tím spojená úspora osobních nákladů a ostatních nákladů. Zvýšené jízdné je i důvodem zvýšené daně z přidané hodnoty z 10 na 14 procent. Upadající zájem o MHD může být dále způsoben stavbami zmíněných obchvatů a rozšiřováním silničních komunikací do vzdálenějších obydlených částí, kdežto rozšiřování tramvajových tratí stagnuje. Postoj cestujících k využívání MHD závisí také na jejich ekonomické situaci. V roce 2008 začal zájem rychle klesat, růst byl patrný až v roce 2011. V roce 2013 byla zaznamenána druhá nejnižší hodnota od roku 2000 (ČSÚ, 2015).

Řešení není jednoduché a učiní-li se jakýkoliv krok, tak má ve většině případů i negativní vlivy. Je možné vyrovnat cenovou náročnost pro všechny typy dopravy, tím by se ale většina obyvatel přiklonila spíše k automobilu, který jim poskytuje pohodlnější jízdu. V případě zdražení pohonných hmot by na tom byli nejhůře občané, kteří nemají volby dopravního prostředku a doplatili by na ztíženou dopravní dostupnost.

Tab. 7 Přeprava cestujících autobusovou a železniční dopravou v tisících

Doprava	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	Trend
<b>Autobusová</b>	644 200	438 878	388 261	381 196	364 616	344 988	337 859	
<b>Železniční</b>	227 147	184 735	180 266	164 801	167 932	172 801	174 486	
<b>Celkem</b>	871 347	623 613	568 527	545 997	532 548	517 789	512 345	

Zdroj ČSÚ, zpracováno autorem

V minulosti měla železniční doprava obrovský význam při přepravě osob, neboť její infrastruktura patří mezi nejlepší v Evropě, dnes však její význam upadá. Od roku 2010 ale doprava vlakem zažívá mírnou obnovu, viz tabulka č. 7. Autobusová doprava má na druhou stranu neustále klesající trend, v posledních letech je poznat spíše mírné klesání, než úplné propady využívání tohoto typu dopravy. I když jak v železniční, tak v autobusové dopravě je možné získat možné slevy a doprava vyjde stále levněji než volba automobilu, výrazné rostoucí trendy nejsou očekávány ani v budoucnu.

Zvyšuje se produktivita automobilů po celém světě obrovskou rychlostí. Při úvaze přímé lineární závislosti lze tvrdit, že čím více vozidel bude vyrobeno, tím více bude přibý-

vat dopravních nehod. V tabulce č. 8 jsou uvedeny absolutní hodnoty vývoje počtu dopravních nehod v ČR od roku 1982 až do roku 2013. V tabulce jsou pro zajímavost uvedeny roky 1982 a 1990, kdy počet dopravních nehod se pohyboval okolo 60 – 90 tisíc, což je mnohem menší počet než roky následující. Nejvíce dopravních nehod bylo zaznamenáno v roce 1999, proč tomu tak bylo, je nejasné. Dále lze vysledovat, že v roce 2009 byl zaznamenán výrazný poloviční pokles počtu dopravních nehod (označeno tmavšími trendovými šipkami). Je to způsobeno především přijetím nových legislativních opatření. V tomto roce došlo ke zvýšení finančního limitu pro oznámení dopravní nehody Policii ČR.

Dle ministerstva dopravy (BESIP, 2014) přepočtení hodnot na 1 milion obyvatel vypovídá o tom, že v České republice je v průměru o 1,7x více dopravních nehod než na Slovensku a v roce 2013 to bylo dokonce 3,2x více. Odůvodněním může být vyšší míra produktivity automobilů v České republice než na Slovensku a také je zde 2,6x více registrovaných vozidel.

Tab. 8 Počet dopravních nehod v ČR od roku 1982 - 2013

1982	→	64 357	2004	↑	196 484
1990	→	94 664	2005	↑	199 262
1996	↑	201 697	2006	↗	187 965
1997	↑	198 431	2007	↗	182 736
1998	↑	210 138	2008	→	160 376
1999	↑	225 690	2009	↓	74 815
2000	↑	211 516	2010	↓	75 522
2001	↗	185 664	2011	↓	75 137
2002	↗	190 718	2012	↓	81 404
2003	↑	195 851	2013	↓	84 398

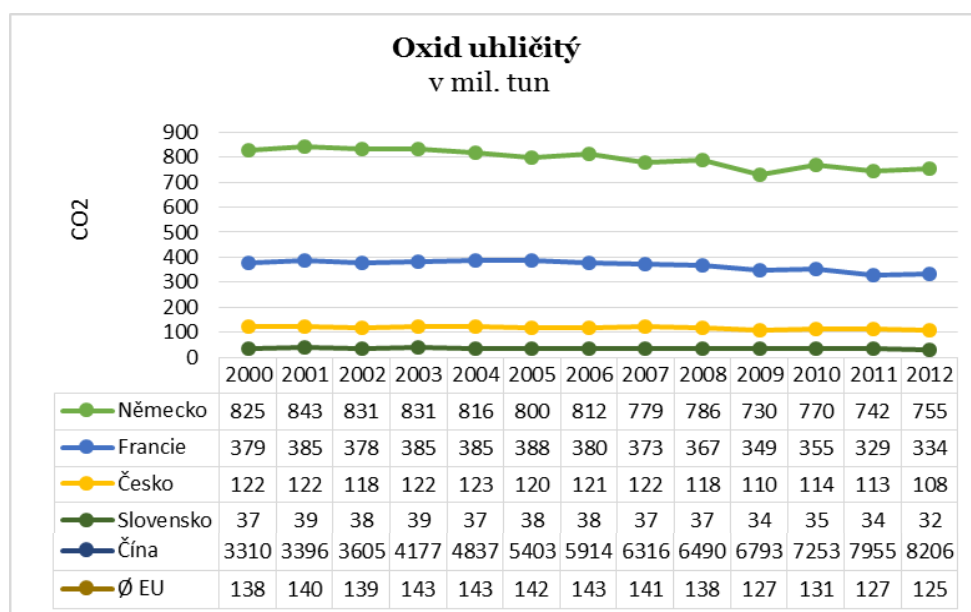
Zdroj: ČSÚ, zpracováno autorem

## 5.5 Ekologická analýza vlivu automobilismu

Negativa automobilů na životní prostředí lze rozdělit do dvou kategorií: ovzduší a hluk. Automobil vypadá na první pohled jako čisté a prvotřídní zboží, jenže je neskutečně špinavé. V okamžiku vynálezu vozu přibily tuny ozónu a ostatních plynných látek, které sice nezapáchají, ale jsou zdraví škodlivé. Zkoumání životního prostředí je důležité nejen pro lidi, ale i samotnou přírodu. Téma ochrany životního prostředí je dlouhodobým tématem, pro ekonomiku je ale důležitější, aby na silnicích nedocházelo ke snižování počtu aut a aby se vyrábělo co nejvíce.

Pro účely této práce je potřeba se zabývat produkty z ropy potřebných k provozu automobilů – benzínu a nafty. Jelikož se doprava stala významnou součástí společnosti, rychlá produkce vozů způsobuje rostoucí zátěž na ovzduší. Největším nepřítelem jsou emise škodlivin. Příčinou emisí jsou výfukové plyny z pohonných hmot. Tyto plyny způsobí celou řadu závažných zdravotních onemocnění, kdy nejcitlivější skupinou na tyto vlivy jsou děti, staří lidé a lidé s dýchacími a srdečními chorobami. Výfukové plyny jsou směsí látek, jejichž složení závisí na stáří vozidla a typu paliva. Emise se udává v hmotnostních jednotkách za rok a existují emisní limity, které jsou upřesněny vyhláškami daného státu a Evropské unie.

Pro interpretaci dat na obrázku č. 13 je důležité uvědomit si, že podíl osobních automobilů a lehkých užitkových vozidel v hodnotách tvoří v Evropské unii okolo 19 % všech emisí CO<sub>2</sub>. Dle statistiky OECD je Německo jednoznačně největším znečišťovatelem v Evropské unii, v roce 2012 vypustilo přes 755 milionů tun emisí CO<sub>2</sub>. Na území Německa je největší produkce aut a je nejvíce registrací v Evropě, a proto je tato skutečnost nepřekvapující. Porovnání s průměrem Evropské unie jsou hodnoty ČR pod hranicí průměru, avšak s nikterak velkou proporcí. V roce 2012 byl průměr EU 125 a v Česku 108 milionů tun. Slovensko naopak má ještě nižší stav emisí CO<sub>2</sub> oproti jiným státům Evropské unie i oproti průměru EU. V roce 2012 mělo Slovensko emise na hodnotě 32 mil. tun. Pro zajímavost jsou v obrázku č. 13 uvedeny i hodnoty Číny, která je největším producentem automobilů na světě. Jejich hodnoty jsou opravdu obrovské, v roce 2012 se pohybovaly okolo 8 206 milionů tun emisí CO<sub>2</sub>. Z grafického znázornění je patrný mírný klesající trend dodržování emisí v zemích EU, Čína má však jako jediná výrazně rostoucí tendenci v rozmezí 3 000 – 8 000 milionů tun od roku 2000-2012.

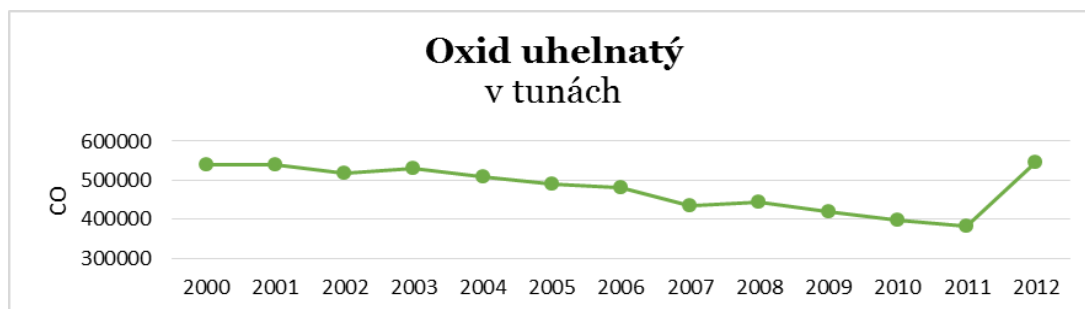


Obr. 13 Celkový oxid uhličitý v ovzduší v milionech tun

Zdroj: OECD, zpracováno autorem

V roce 2009 vstoupila v platnost legislativa upravující emise CO<sub>2</sub> z nových osobních automobilů, a tak se do budoucna očekává snižování emisí zároveň s obnovováním vozového parku. Všichni výrobci osobních vozidel aktuálně plní nebo směřují ke splnění limitů 130 g/km emise CO<sub>2</sub>, které byly stanoveny pro rok 2015. Od roku 2012 se v české republice emise CO<sub>2</sub> snižují, tím se zvyšuje energetická efektivnost nových vozidel a pokles průměrné spotřeby paliva. Nové automobily v roce 2013 vytvářely v průměru 126,7 g CO<sub>2</sub>, což je hodnota pod stanoveným limitem (CENIA.cz, 2015). *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí 08, viz kapitola 5.8.*

Kvantifikované dopady na životní prostředí lze sehnat nejen na stránkách OECD, ale i na stránkách Centra dopravního výzkumu CDV obsahující registr REZZO 4 – registr emisí a zdrojů znečištění ovzduší. Rejstřík REZZO 4 měří mobilní zdroje znečištění především mobilní zařízení se spalovacími motory, zejména silniční a motorová vozidla. Zařazení oxidu uhelnatého CO do analýzy sociálních důsledků na společnost je z důvodu, že oproti oxidu uhličitému blokuje přenos kyslíku krví a je jedovatý. Na obrázku č. 14 je jeho vykazující mírný klesající trend znečištění ovzduší v rozmezí 490 000 až 550 000 tun ročně.



Obr. 14 Znečištění ovzduší oxidem uhelnatým v tunách

Pozn. Rok 2012 je ovlivněn novou metodikou s novou sadou emisních faktorů

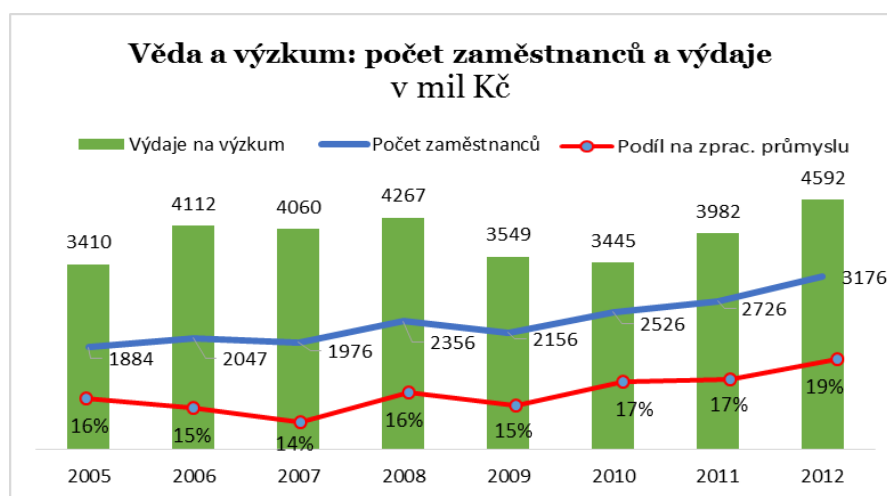
Zdroj: REZZO 4 registr

Vlády všech států vyčleňují část ze státního rozpočtu na životní prostředí. Každoročně vynakládané prostředky na ochranu životního prostředí se od roku 2006 až 2012 pohybují okolo tří až pěti milionů korun (ČSÚ.cz, 2015). Oproti jiným vyčleněným částkám ze státního rozpočtu se nejedná o vysoké sumy, přesto stát zasahuje i v podobě stanovení nových emisních požadavků, které vyvolávají tlak na výrobu a výzkum v průmyslu. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí T6 a T7, viz kapitola 5.8.* Řešením ekologického problému může být zvyšující se produkce elektronických automobilů, které jsou významným příspěvkem k zajištění udržitelné mobility a ke splnění požadavků v oblasti budoucnosti životního prostředí. Elektromobily se v dnešní době vyrábějí ve všech tvarech i velikostech. Předpokládá se 2 až 8% podíl na trhu nových elektrovozidel v rozmezí let 2020 – 2025, tento odhad je založený na poptávce dnešního trhu. Rychlost růstu záleží na tom jak rychle je potřeba řešit bezprostřední záležitosti, které nemůže ovlivnit automobilový průmysl např. zajištění elektrických stanic pro elektrovozidla a podpora státu a poskytovatelů služeb. Pokud se tyto problémy vyřeší, spotřebitel by mohl přijmout nový typ vozidla rychleji, než se předpokládá (Acea.be, 2015). *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O9, viz kapitola 5.8.*

## 5.6 Technologická analýza vlivu automobilismu

Technologické prostředí zkoumá technické faktory, které firmy vyvíjí pro výzkum technologických inovací a které jsou důležité pro konkurenceschopnost a rostoucí vliv soutěživosti v odvětví. V poslední době je velkým boomem vyrábět ekologické automobily, jak bylo analyzováno v ekologickém prostředí výše a zvyšovat bezpečnost cestujících. Při výrobě je nutné pohlížet na bezpečné a kvalitní výrobky a dodržovat plnění národních, tak

i mezinárodních norem a předpisů. Oblast automobilového vývoje zahrnuje také tetování vozidel a komponentů než je výrobek uveden na trh. Na obrázku č. 15 popisujícím oblast vědy a výzkumu v automobilovém průmyslu lze vysledovat obdobné tendence počtu zaměstnanců jako v ostatních oblastech automobilismu. Je patrný rostoucí charakter počtu pracovníků pro výzkumná střediska. Oproti vývoji počtu zaměstnanců v celkovém automobilovém průmyslu se v této oblasti v době ekonomické krize snížil počet zaměstnanců na 2156 z 2356. Výdaje na vědu a výzkum se pohybují v rozmezí 3,4-4,5 miliard Kč od roku 2005, je patrné, že částky to nejsou nízké, neboť nové technologie jsou otázkou budoucího postavení automobilek na trhu. Zákazníci vyžadují neustále novinky a je nutné být na jejich požadavky flexibilní. Podíl vědeckých zaměstnanců automobilového odvětví vůči zaměstnancům ve zpracovatelském prostředí je následující: v roce 2005 činil 15 % a v roce 2012 o 4 % více. V porovnání s jinými obory, které jsou významné pro průmysl, je obdobně 19 % z celkového průmyslu ve strojírenství, kde v roce 2012 bylo zaměstnáno 3 176 vědců a inženýrů. Zkoumání nových technologií nese s sebou nové možnosti, jakými mohou být nové materiály, nové pohonné hmoty např.: vodík, palivové články, řízení vyšší kvality, zefektivnění komunikace a spolupráce automobilek a dodavatelů.



Obr. 15 Počet zaměstnanců ve výzkumu a výdaje na vědu v automobilovém průmyslu

Zdroj: Český statistický úřad, zpracováno autorem

World economic forum (WEF) je instituce Světového ekonomického fóra, která zkoumá hodnocení mikroekonomických a makroekonomických faktorů v jednom indexu, indexu konkurenceschopnosti. Takový index poukazuje na produktivitu a prosperitu ve 144 zemích světa. V indexu je zahrnuto 12 pilířů obsahujících např. vzdělání, efektivita trhu práce nebo inovace. Podle WEF si v oblasti inovací vede nejlépe Evropa, v jejích TOP 10

příčkách se na prvních dvou místech umístily státy Evropy – Finsko a Švýcarsko, celkově pět států, z nichž Německo bylo na 6. místě. Není překvapující, že se Česká republika do TOP 10 nedostala, pozitivní je ale výsledek celé Evropy, která bezesporu na českou inovativní výrobu působí. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O10, viz kapitola 5.8.*

## 5.7 Vývojové trendy výrobců a dodavatelů

Celý automobilový průmysl prošel za posledních deset let zrychleným vývojem a mnohačetnými změnami. Jelikož je v tomto odvětví i velká míra konkurenčních výrobců, je vidět snaha o neustálé vymýšlení nových způsobů jak co nejefektivněji vyrábět vozidla, která splňují požadavky a kritéria zákazníků. Díky rozvoji automobilového průmyslu a zvyšující se potřebě vlastnictví automobilů vede k hospodářskému růstu ekonomicky vyspělých zemí, ale i k růstu jednotlivých dodavatelských firem. Poohlédnutí do historického vývoje ukazuje, že vývoj automobilového průmyslu byl velmi rychlý. V současnosti se průmysl nachází v prudkém vývoji, které nezažilo téměř žádné jiné odvětví.

V souladu se sociálním prostředím roste možnost vzdělávání jedinců, nové mediální technologie s rozvinutou informatikou a telekomunikací, změny ve společenském chování a individualita. Automobilový průmysl patří mezi ty průmysly, které změny v sociálních aspektech vyvolaly potřebu změny ve společnostech. To znamená, že vývoj ve společnosti určuje směr a životaschopnost podniků v automobilovém průmyslu. Společenskými a ekologickými trendy ovlivňující toto odvětví může být: rostoucí mobilita, touha po zážitcích, komfort, originalita, touha mít nadstandard, představa o kvalitě, pocit bezpečnosti, spolehlivosti, ekologie – recyklace surovin, efektivní zdroje apod. Níže jsou definovány aktuální trendy, které plynou z automobilového průmyslu a v dnešní době je charakterizují a to ze strany výrobců i dodavatelů v tomto odvětví.

### - **Nové technologie**

Trendy v oblasti nových technologií byly vždy sektorem s vysokou inovací a neočekává se do budoucna, že by se toto tempo snížilo ba naopak. Nejvíce se počítá s vývojem v oblasti ICT informačních a komunikačních technologií, nový design, nové materiály a nové druhy pohonných hmot. Podle studie Car Innovation 2015 společnosti Oliver Wyman (2015) 10 % vyvinutých nových technologií má šanci být novinkou ve světě inovací.



### - Sloučení automobilových výrobců

Samostatně působící automobiloví výrobci se v posledních 10 letech snižují, jejich počet se zredukoval až o 40 %. Takové slučování podniků vede k vytváření velkých skupin a koncernů. Toto tvoření koncernů je výsledkem aktuálních trendů zvyšování diferenciaci, konkurenceschopnosti a upevnění na všech trzích. Hlavní příčinou slučování je snížení výrobních nákladů, zvyšování zisku, rozšíření diferenciaci a společný vývoj nových a vylepšených vozů. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí 012, viz kapitola 5.8.*

### - Outsourcing

Tento termín se v poslední době objevuje čím dál častěji. Netýká se pouze výrobců automobilů, ale především dodavatelů, neboť společnost může převést své činnosti na externí dodavatele, kteří se na tyto činnosti specializují. Takový outsourcing může být z hlediska Tier 1 dodavatelů na Tier nižší třídy. Využití této služby dokáže snížit náklady a zaměřit se na jiné činnosti, které jsou pro podniky podstatnější. Outsourcingu je v celém automobilovém odvětví využíváno, výroba všech dílů automobilů se nevyrábí na jednom místě, ale vše je založeno na spolupráci finálních výrobků s dodavateli, kteří neobstarávají jen dodávky, ale v mnoha případech i výzkum součástí vozidel. Zkomponované díly požadované finálními automobilkami jsou dodány do závodu v přesně zadaném čase, aby se výroba nepozastavila. Takové kooperace vyžaduje vysoký stupeň kladených nároků na dodavatele pro včasné dodávky komponentů, aby tento způsob výroby byl efektivní. Jelikož automobilky nevyrábí na sklad, ale dle požadavků zákazníků, musí být dodávky doručovány dle metody Just in time, a pokud dojde ke zpoždění dodání komponent na montážní linku, dojde k zastavení výroby a to je nepřijatelné. Dodavatelé dostanou v předstihu informaci ohledně vyráběného množství, které poté v pořadí dodávají výrobcům. Pokud dojde k chybě, dodavatel má pouze omezené množství času k nápravě, neboť pozastavení finální montáže je neakceptovatelné, i přesto, že výrobci určité množství minimálních zásob pro výskyt těchto situací mají.

V příštích letech se očekává stagnující prodej vozidel v Evropě, naopak v na japonském trhu se odhaduje pokles prodeje, růstovým potenciálním trhem je Indie, jejíž HDP je na obdobné úrovni na jaké byla Čína před deseti lety, dokonce má lepší situaci k vývoji než měla Čína. Vedoucím motorem růstu však stále zůstává Čína, největší producent automobilů, u které se očekává růstový trend o 7-8 %, loni růst 7,4 % (Patria.cz, 2015).

## 5.8 Shrnutí příležitostí a hrozeb PESTE analýzy výrobců

Tab. 9 Příležitosti a hrozby identifikované v automobilovém průmyslu

<b>O1</b>	Diskuze o zavedení tzv. šrotovného	<b>T1</b>	Možnost státních zásahů s vlivem na automobilový průmysl (např. změna DPH a dalších opatření)
<b>O2</b>	Růst zaměstnanosti v automobilovém průmyslu	<b>T2</b>	Intenzivní konkurence automobilek
<b>O3</b>	Pokračující ochota středních a vysokých škol spolupracovat s výrobcí a dodavateli	<b>T3</b>	Výkyvy dodávek surovin pro výrobu energie ze zahraničí
<b>O4</b>	Růst exportu	<b>T4</b>	Závislost českého exportu na zahraničních ekonomikách
<b>O5</b>	Rostoucí prodej aut	<b>T5</b>	Vysoký zahraniční kapitál může způsobit odliv výroby do zemí s nižšími náklady
<b>O6</b>	Příliv dalšího zahraničního kapitálu	<b>T6</b>	Zvyšující se intervence EU v oblasti environmentální legislativy
<b>O7</b>	Rostoucí životní úroveň obyvatelstva	<b>T7</b>	Stanovené nové emisní požadavky státem
<b>O8</b>	Soutěživost ve výrobě automobilů s nižším CO2 než je stanovený limit	<b>T8</b>	Válečné konflikty
<b>O9</b>	Kladný postoj veřejnosti k elektromobilům	<b>T9</b>	Vývojové trendy – velký tlak na nižší náklady
<b>O10</b>	Nové inovační potenciály díky vědě a výzkumu	<b>T10</b>	Citlivost odvětví na hospodářské cykly
<b>O11</b>	Trendy a budoucnost automobilového průmyslu		Silně proexportní odvětví
<b>O12</b>	Sloučení automobilových výrobců		

Zdroj: Krönerová, 2015

## 5.9 Odvětvová analýza dodavatelů plastových výrobků dle klasifikace CZ NACE 22.2

Aplikace plastových komponent v automobilu roste posledních desítky let. Dneska se plasty používají hlavně k tomu, aby finální automobil měl nižší váhu společně s vyšší trvanlivostí, odolností vůči korozi, designu, pevnosti a v neposlední řadě nízkým nákladům. Existuje mnoho popisů, ve kterých plastové části jsou lepší než ocel a jiné materiály:

1. váha – protože jejich váha je až 8x nižší než kovové části, snižování hmotnosti, činí automobil více palivově efektivnějším, průměrný automobil obsahuje okolo 150 kg plastových komponent versus 1163 kg železa a oceli,

2. jednodušší produkce – plasty jsou dražší, ale jsou mnohem jednodušší pro formování a výrobu a znovu výrobu,
3. flexibilní design – umožňuje inženýrům mít větší svobodu při stylování a při umístování komponentů,
4. sjednocení částí – jedna plastová část obvykle nahradí funkci několik kovových částí (scribd.com, 2015).

Automobilový průmysl nezahrnuje pouze velké automobilové koncerny, ale důležitou součástí odvětví jsou i dodavatelé komponentů a dílů různých velikostí a tvarů do automobilů, jejichž podíl na tržbách činí 46 % a o zbytek se starají výrobci. Výroba plastových komponent se řadí do kategorie CZ NACE 22, řadí se mezi výrobky s technologickou náročností Medium low-tech a patří po celá léta k většinovým dodavatelům automobilového průmyslu. Dle mezinárodních klasifikací se NACE 22 dělí na dva obory: 22.1 a 22.2, výroba pryžových a plastových výrobců. Podíl těchto dvou oborů na celkových tržbách představuje přibližně 40:60 pro plastové výrobky. Odvětví CZ NACE 22 za poslední roky posiluje svou pozici ve zpracovatelském průmyslu. Za výrazným růstem plastikářského a gumárenského průmyslu stojí vysoká poptávka odběratelů z automobilového průmyslu, především interiéry vozů a pneumatiky.

Seznam dodavatelů včetně dodavatelů polymerových dílů lze vyhledat na stránkách CzechInvestu. Agentura CzechInvest vytváří databáze dodavatelů automobilových komponent v České republice. Její vznik se datuje od roku 2008 reakcí na rozvoj automobilového odvětví v ČR a rostoucí potřeby dodavatelů ze strany tuzemských i zahraničních výrobců. Databáze zahrnuje více jak 800 dodavatelů s 250 tisíci zaměstnanci. Tato databáze byla zvolena pro svoji úplnost, neboť kategorie NACE a Sdružení automobilového průmyslu neposkytuje veškerý přehled oboru. Agentura zahrnuje všechny dodavatele řad 1 až 3 (Tier 1, 2, 3), což je specifikace rozdělení dodavatelů, kteří patří do jednotlivých fází výrobního řetězce, na základě kterého se dodávají komponenty. Tier 3 vyrábí převážně nejmenší komponenty a předává je dodavateli na vyšší úrovni a dodavatel Tier 1 dodává přímo výrobcům automobilů.

### 5.9.1 Zaměstnanost, věda a výzkum

Výroba plastů patřila k nejrychleji rostoucím odvětvím průmyslu, což se podepsalo i na zaměstnanosti. V odvětví připadají  $\frac{3}{4}$  pracovníků na plastikářský obor. Obor CZ NACE 22.2 patří k těm největším zaměstnavatelům v kategorii zpracovatelského průmyslu dle českého statistického úřadu, kdy zaujímá šesté místo. Vývoj počtu zaměstnanců koresponduje

celkový vývoj automobilového odvětví (viz výše obrázek č. 9 ekonomická analýza) a všichni dodavatelé se podílejí na celkovém počtu zaměstnanců v průmyslu z 67 %. Nejvyššího počtu zaměstnanců v CZ NACE 22.2 bylo dosaženo v roce 2008 v době příznivého vývoje v počtu 65 557 zaměstnanců, krizovými roky byly roky hospodářské krize 2009 a 2010, kdy počet zaměstnanců klesl o 14 % (-9 000 osob). Od tohoto okamžiku růst zaměstnanců kolísá vždy v rozmezí 2 až 3 tisíc. Zaměstnanost v plastikářské výrobě bude velmi mírně růst, neboť dle statistik ČSÚ klesá počet pracovníků v produktivním věku, a tudíž budou k dispozici stále nové pracovní pozice. Průměrná měsíční mzda v dodavatelském sektoru dosahuje více než 20 % státního průměru. Vývoj počtu pracovníků ve výzkumu a vývoji je opět obdobný jako v celém automobilovém průmyslu, neboť se dle něho z velké části odvíjí. Výjimkou byly opět roky finanční krize, poté se počet roste. Technologické změny ve výrobě plastů se budou odvíjet od vývoje nanotechnologií a nanomateriálů. Nanotechnologie mohou v oboru dopomoci k rozšíření a vylepšení funkčních vlastností a použití výrobků (budoucnostprofesi.cz, 2015). Vhodné je, aby se dodavatelé podíleli na vývoji a výzkumu společně s výrobci. Vývoj plastů plnících efektivně požadavky trendů na úsporu energie, mají za následek neustálé zvyšování poptávky a nároků. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O<sub>1</sub>, viz kapitola 5.11.* Počet zaregistrovaných firem v plastikářském oboru bylo za rok 2013 celkem 3892 podnikatelských subjektů a jejich početní vývoj je spíše cyklický než trendový a odvíjel se od období konjunktury nebo naopak nepříznivého vývoje.

Tab. 10 Vývoj ekonomických veličin v oboru CZ NACE 22.2

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet podniků	2 689	2 761	2 826	2 910	3 470	3 217	3 761	3 892
Počet zam-ců	59 921	64 930	65 557	56 633	55 228	57 974	55 885	56 120
Výzkumní zam-ci	577	626	668	609	661	732	750	816
Tržby v tis. Kč	119 583	138 160	132 699	107 788	114 891	125 365	118 750	119 752
Průměrné mzdy	17 415	18 263	19 628	20 713	21 132	22 062	22 489	23 068
Produkce v tis. t	395,1	401,1	314,5	285	314	339,2	350,6	346,5

Zdroj: Český statistický úřad, zpracováno autorem

### 5.9.2 Investice

Toto odvětví je velmi aktivním oborem v celém zpracovatelském průmyslu. V posledních 9 letech (dle ekonomické analýzy) docházelo k přílivu investic do odvětví od automobilových výrobců. Tento přesun byl následován i investicemi z řad dodavatelských výrobců

komponent pro automobilové odvětví, neboť Česká republika je pro většinu výrobců v zahraničí levnou pracovní silou.

Agentura CzechInvest mimo jiné slouží i k podpoře dodavatelů jako spojovatel mezi tuzemskými dodavateli a zahraničními investory, čímž se vytváří nové příležitosti pro dodavatele nejen platových komponent. Mezi přínosy přímých zahraničních investic patří i nové kontrakty pro české dodavatele, kteří se mohou stát dodavateli nadnárodních společností. Společnost CzechInvest motivuje zahraniční investory ke spolupráci s českými potenciálními dodavateli komponentů a jejím cílem je výběr vhodného dodavatele dle požadavků investorů (porovnávání dodavatelů dle počtu zaměstnanců, dle obratu) a setkání s dodavateli (CzechInvest.cz, 2015). K jednoduchosti slouží veřejně dostupná databáze na webových stránkách agentury. Databáze je přehledně členěná dle sektorů, mezi kterým je i plastikářský. Zapsání firmy do této databáze znamená pro společnosti nejen marketingové zviditelnění, ale i navázání obchodních vztahů.

Tab. 11 Tuzemské a přímé zahraniční investice za rok 2014

Sektor	Počet	Investice (mil. CZK)	Pracovní místa
Plastikářský	2	617,1	45
Výroba motorových vozidel	50	26121,64	8447

Zdroj: CzechInvest, 2014

V tabulce č. 11 je zobrazen počet tuzemských a přímých zahraničních investice zprostředkovaných přes CzechInvest za rok 2014. V sektoru plastikářském využívání služeb nebylo příliš vysoké v počtu dvou projektů v hodnotě pouze 617 milionů korun a rozšíření o 45 pracovních míst, tím se potenciál příležitostí otevírá. Pro srovnání je uveden sektor výroby motorových vozidel, kde bylo uzavřeno celkem 50 investic se zvýšením 8 447 pracovních míst. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O<sub>2</sub>, viz kapitola 5.11.*

### 5.9.3 Vývoj tržeb a ziskové marže

Během let 2000-2009 se podíl CZ NACE 22 na tržbách celkového zpracovatelského průmyslu pohyboval v rozmezí 4,3-6,5 %, v roce 2013 na úrovni 119 752 mil. Kč. Z tabulky č. 10 je zřejmé, že od roku 2006 tržby v odvětví rostly mimo období krize. Mnoho dodavatelů muselo zavést tvrdá opatření, počínaje omezováním a konče uzavíráním výrobních kapacit se snižováním počtu zaměstnanců. I přesto kategorie CZ NACE 22 zastupují čtvrté místo v odvětví zpracovatelského průmyslu z hlediska tržeb, neboť roste stále i podíl dodavatelů na produkci automobilů, který je nyní okolo 55 %. Po roce 2009, kdy tržby za-

znamenalou hlubokou recesi, se po následující dva roky vyvíjely příznivě. Tržby v roce 2010 nadále opět rostly také z důvodu zavedení „šrotového“ v sousedních zemích. Dle AutoSAP se dodavatelský sektor podílí na celkových tržbách autoprůmyslu ze 46 %, zaměstnává více než 75 000 osob, což představuje dvě třetiny zaměstnanců v automobilovém průmyslu v České republice. V roce 2012 se však objevily menší problémy u odběratelů, kteří nejvíce ovlivňují kategorii CZ NACE 22.2 a tržby zaznamenávají útlum a nedosáhly svého maxima z roku 2007. Jelikož hodnoty tržeb za rok 2014 nejsou zveřejněny, byla provedena predikce vývoje tržeb. Jaká byla hodnota v roce 2014 a bude v roce 2015, jestliže by tržby dodavatelského sektoru rostly tempem jako v letech 2010–2013. Prvně bylo vypočteno průměrné tempo růstu, které vyjadřuje, o kolik procent vzroste sledovaný údaj za několik let, dle vzorce [1] s hodnotami vývoje tržeb dle tabulky č. 10 s následujícím postupem.

$$PTR_{K/T} = \left[ \left( \sqrt[T-K]{\frac{X_T}{X_K}} \right) - 1 \right] * 100 \quad [1]$$

PTR	Průměrné tempo růstu
K	Počáteční rok zkoumání
T	Konečný rok zkoumání
$X_T$	Tržby za rok T
$X_K$	Tržby za rok K

$$PTR_{2010/2013} = \left( \sqrt[3]{\frac{119752_{(T2013)}}{114891_{(T2010)}}} \right) = 1,014 \rightarrow (1,095-1)*100 = 1,39 \%$$

$$\text{Odhad pro rok 2014} = \left( \frac{1,39}{100} + 1 \right) * 119752 = \underline{121\,418 \text{ tis. Kč}}$$

$$\text{Odhad pro rok 2015} = \left( \frac{1,39}{100} + 1 \right) * 121418 = \underline{123\,106 \text{ tis. Kč}}$$

Ve výpočtu byly použity hodnoty tržeb od roku 2010 do roku 2013, tedy až rostoucí vývoj po období finanční krize. Pokud by hodnota tržeb v odvětví CZ NACE 22.2 rostla stejným tempem jako v tomto období, potom odhad vývoje tržeb pro rok 2014 je roven 121 418 tisíc korun a pro rok 2015 roven 123 106 tisíc korun.

Na trhu s automobilovými součástkami dosáhla zisková marže v průměru 7,5 % v roce 2014. Nepochybně důvodem takového meziročního růstu je rostoucí produkce au-

tomobilových výrobců a využívání výrobních kapacit dodavatelů. Nezbytné je uvést rozdílnost v ziskovosti v jednotlivých skupinách dodavatelů, v zemích NAFTA dodavatelé dosahují o jeden procentní bod vyšší rentability než v zemích Evropské unie. Dodavatelé kategorie Tier 1 dosahují vyšších marží než dodavatelé kategorií Tier 2 a 3, kde marže je spíše průměrná. U dodavatelů platí čím vyšší inovativnost výrobků, tím se marže zvyšuje v průměru o až dva procentní body. I když dodavatelé v České republice jsou ovlivňováni, a to nikterak pozitivně, nejistotou na západních trzích a propadem prodeje v Rusku, předpokládá se růst trhu s automobilovými komponenty na 22,3 bilionu korun do roku 2020 s rostoucími tržbami. Jelikož mnoho firem má původ ze stran německých investorů, začíná růst obava z vývoje německého průmyslu, ale i z poklesu vývoje automobilového odvětví v Rusku. Pro rok 2015 a 2016 se očekává, že marže zůstanou nejspíše na dostačující úrovni (patria.cz, 2015). *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O3, viz kapitola 5.11.*

#### 5.9.4 Produkce a export

Vývoj produkce plastových výrobků je uveden v tabulce č. 12 a plně koresponduje s vývojem tržeb, tedy ovlivnění hospodářské krize, opětovný růst a od roku 2012 mírný pokles růstu, kdy se objevuje stagnace v automobilovém průmyslu. V porovnání s průměrem Evropské unie si od roku 2010 Česká republika vede ve vývoji lépe, například v roce 2013 byl růst produkce v Česku 5,8 %, kdežto v EU 1,2 %. I když je v České republice nižší spotřeba plastů než ve vyspělých zemích, očekává se růst poptávky po plastových výrobcích způsobený růstem nabídky a to nejen pro technický průmysl. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O4, viz kapitola 5.11.*

Tab. 12 Výše produkce CZ NACE 22.2 a index růstu v ČR a EU 28

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Produkce v tis. t	395,1	401,1	314,5	285	314	339,2	350,6	346,5
Index ČR	-	-	-	106,4	95,2	106,6	104,3	105,8
Index EU 28	-	-	-	108,1	93	104,2	100,8	101,2

Zdroj: Český statistický úřad a Eurostat, zpracováno autorem

Jelikož vývoj tržeb se odvíjí od produkce a v analýze růstu tržeb byl predikován růst pro roky 2014 a 2015, v případě produkce je vývoj odhadován také stejným postupem. Průměrné tempo růstu bylo spočteno na úrovni 3,34 % ročně, při takovém tempu by odhad produkce pro rok 2014 byl 358,1 tisíc tun a 2015 by činil 370,1 tisíc tun.

$$PTR_{2010/2013} = \left( \sqrt[3]{\frac{346,5_{(Q2013)}}{314,0_{(Q2010)}}} \right) = \rightarrow (1,033-1)*100 = 3,34 \%$$

$$\text{Odhad pro rok 2014} = \left( \frac{3,34}{100} + 1 \right) * 346,5 = \underline{358,1 \text{ tis. t}}$$

$$\text{Odhad pro rok 2015} = \left( \frac{3,34}{100} + 1 \right) * 358,1 = \underline{370,1 \text{ tis. t}}$$

Podíl dodavatelů na exportu také roste, dle Sdružení automobilového průmyslu v ČR od roku 1997 činil 23 %, v roce 2002 dosáhl o polovinu více 40 % a stále roste, kdy za poslední čtyři roky vzrostl export o 45 %, viz tabulka č. 13. V roce 2012 se zvýšil export o 7,8 % v meziročním růstu. Struktura exportu kategorie CZ-CPA 22.2 jsou obdobné jako v celkové ekonomické analýze automobilového odvětví. Největším vývozním partnerem je Německo, Slovensko, Polsko a Francie

Tab. 13 Vývoz dle CZ\_CPA pro CZ NACE 22.2 v mil. Kč

	2009	2010	2011	2012
<b>22.2</b>	50 722	58 982	66 068	71 246
<b>Meziroční index</b>	-	116,3	112,0	107,8

Zdroj: Český statistický úřad, zpracováno autorem

Z této statistiky vyplývá, že v České republice jediným odběratelem není Škoda Auto, ale že dodavatelé získávají zakázky i z Evropy. Svědčí také o tom, že dodavatelé komponent pro tento průmysl mají srovnatelnou kvalitu jako dodavatelé ze zemí Evropské unie a pochopitelně díky levnější pracovní síle jsou schopni i cenově konkurovat. Cena pracovní síly je výhodou ČR, ale je možné, že tato výhoda nebude dlouho trvat. Důležitostí bude schopnost rychlé reakce na zákaznickovy požadavky a to platí nejen pro dodavatele příslušenství.

### 5.9.5 Ekologie a technologie

Možná největší výzvou v oblasti polymerů v automobilovém sektoru je recyklace. Automobilový průmysl se svým 75% průměrem má nejlepší výsledky mezi všemi průmysly v recyklaci plastových materiálů, nyní Evropská Unie zadává vyšší požadavek k plnění těchto cílů, neboť rostoucí vyšší produkce musí být učiněna i z opětovného přetváření materiálů. K opětovnému použití je určeno zhruba 80 % plastů, z jakého materiálu byly



výrobky vyrobené, vedou dodavatelé databáze (viz popsáno níže IMDS systém). Výzvou nyní je, aby výrobci i dodavatelé spolupracovali na vývoji nových sestav, které nebudou jen otázkou nákladů a výkonových požadavků, ale také na demontáži a recyklaci. Vývoj plastů by měl být v kompetencích velké, dobře financované a operující mezinárodně úroveň Tier 1 se vzájemnou výpomocí s ostatními úrovněmi (plasticsconverters.eu, 2015).

### **EDI systém**

Automobiloví výrobci a dodavatelé byli jedni z prvních, kteří začali využívat informačních technologií pro řízení svých důležitých procesů, které ovlivňují efektivitu a ziskovost. Díky systémům IT se automobilové dodavatelské spojení stalo aktivnější a flexibilnější. Dodavatelé musí splňovat normy kvality dle určitých certifikátů ISO a požadavkům svých zákazníků a partnerů. Tím, že výrobce spustí objednávku, spouští tím i vysoce komplexní proces výroby. Realizace výroby se musí řešit v daný čas, aby došlo k dodání komponent na jednom místě a mohl být smontován finální výrobek. K tomu se zapojují i stovky dodavatelů. Celý proces je výkonem, provázaností a zranitelností mezi výrobcem a dodavatelem (systemonline.cz, 2015). Dodavatelé se snaží snížit své administrativní náklady a rizika, které plynou ze vzájemné komunikace a spolupráce. K tomu se snaží využívat tzv. EDI systém, který dopomáhá odstranit většinu neshod mezi dodavatelem komponent a výrobcem finálního produktu, např. snížit neschopnost elektronické komunikace, nedostatky ve vedení zakázek nebo pomalé reakce na nepředvídatelné změny. Všechny tyto požadavky klasický ERP systém nedokáže zajistit takové elektronické výměny dat (EDI), neboť pro automobilové odvětví je univerzální ERP systém málo a musí se přejít na specifické softwary vyvinuté na míru. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O5, viz kapitola 5.11.* Podle analýzy MEMA (Motor and Equipment Manufacturers Association), které je součástí OESA (Original Equipment Suppliers Association - sdružení dodavatelů) využívá pro elektronickou komunikaci na bázi EDI s finálním výrobcem 80 % dodavatelů úrovně Tier 1, se snižující se úrovní i klesá podíl na 30 % a níže na 2 % třetí vrstvy dodavatelů Tier 3.

### **IMDS Systém**

IMDS (International Material Data System) je mezinárodním systémem pro správu dat o materiálech. Jedná se o společný systém velkých automobilových výrobců (ne všech), dodavatelů a jejich subdodavatelů. Cílem je zajistit informace ohledně materiálového toku produktů určených pro výrobu každého automobilu, ale i procesu, například materiál, hmotnost, povrchové úpravy (obsah složení barvy při lakování výrobku). Systém vznikl na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady o vozidlech s ukončenou životností včetně součástí a materiálů z důvodu recyklace a ochrany životního prostředí. Směrnice

uvádí podle eur-lex.europa.eu (2000): vozidla s ukončenou životností každoročně produkuje v EU 8-9 milionů tun odpadu a je nutné se vyhýbat vzniku odpadů. Právě pro prevenci vzniku výrobci automobilů společně s výrobcí materiálů a dodavatelů vybavení musí začlenit rostoucí množství recyklovaných materiálů ve vozidlech a jiných výrobcích, které splňují respektování opětného použití a využití. Tato směrnice určuje cíl do roku 2015, kdy musí mít každý k dispozici informace o složení komponentu z 95 % vozidla každý, kdo bude chtít opět využít součást z likvidačního automobilu. Dnes se však společnosti do systému IMDS nezapojují jen z důvodu této směrnice, ale především z rostoucího tlaku a povinnosti ze strany svých odběratelů. Ty společnosti, které jsou ve skupině dodavatelů pro velké automobilky, jsou nuceny zapojit se k systému. Jelikož výrobci nevyrábí všechny části vozidel, veškeré informace o znalostech složení použitých materiálů, naleznou právě v IMDS. Systém běží na internetových technologiích s jednotlivými online registracemi dodavatelů. Systém dopomáhá optimalizovat procesy a zefektivnit výměnu materiálových dat.

Dále se využívá metodik PPAP (Production Part Approval Process) je proces schvalování komponentů do výroby. Jedná se spíše o technický návod průběhu stanovení procesů vyráběných a schválených dílů. Tato metoda se využívá především v komplexu automobilových společností. V praxi se jedná o prokázání správného pochopení požadavků na výrobu výrobku, splnění požadavků zákazníka, a že dodavatel je schopen výrobek vyrábět dlouhodobě s odpovídající kvalitou. Součástí PPAP jsou i IMDS data, která musí být schválena současně s ostatními konstrukčními specifikacemi schváleného dílu. Nový díl musí být v systému IMDS odsouhlasen odběratelem (ikvalita.cz, managementmania.com, 2015)

### **5.9.6 Očekávaný vývoj dodavatelů**

Budoucí vývoj dodavatelů se bezpochyby bude odvíjet od automobilového průmyslu. Vývoj obrátů dodavatelů je stabilní. Důležitostí do budoucího vývoje není jen ziskovost, ale i zaměření na vyšší míru inovací výrobků. Jen dodavatelé se dokáží částečně diferencovat od konkurence svými lepšími produkty a dlouhodobě udržovat marži 6 % a více. Ostatní dodavatelé budou spadat do kategorie 3% úrovně marží. Vyšší míra inovace tlačí společnosti do oblastí s vyšší dostupností technických specialistů, to koresponduje i se současným vývojem rostoucího počtu výzkumných pracovníků dle tabulky č. 10. Očekává se, že budoucí vyšší míra tržní volatility způsobí pomalejší růst trhu, jak bylo zmíněno, počty prodaných vozidel v Evropě budou stagnovat. Tyto nejistoty ovlivňují i pozice dodavatelů a to i z důvodu vázanosti na německý a ruský trh. Tímto jsou očekávání na budoucí vývoj ze strany dodavatelů spíše konzervativní (rolandberger.cz, 2015). *Poznatek zařazen do*

rozboru vnějšího prostředí **T1**, viz kapitola 5.11. Automobilový průmysl v budoucnu zcela určitě bude prosperovat. Svědčí o tom i to, že v České a Slovenské republice působí čtyři producenti osobních automobilů, jejichž roční produkce přesahuje milion automobilů. Tímto vývojem se otevírají i brány dodavatelům plastových komponent. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O6*, viz kapitola 5.11.

### 5.9.7 Shrnutí dodavatelského odvětví

Výroba polymerových výrobků je stále perspektivním odvětvím. Plastikářský průmysl má v České republice silné postavení, dokonce silnější než v Evropské unii díky silné závislosti plastových komponent v dalších odvětvích. Vývoj v těchto odvětvích ovlivní vývoj dodavatelských sítí. Většina podnikatelských subjektů byla založena v posledních několika letech, tudíž díky vyspělé technologii mohou dosáhnout vyšší produktivity práce. Budoucnost tohoto odvětví dokáže ovlivnit vývoj odběratelů a jejich pokles nebo růst poptávky. Trendem dodavatelského odvětví je v posledních 10 letech také tzv. konsolidace dodavatelů, která je typická i pro výrobce viz kap. 5.8. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O7*, viz kapitola 5.11. Velcí a střední dodavatelé se spojují do menšího počtu „velkých“ dodavatelů. Dodavatelé zároveň dodávají co nejméně jednotlivých komponentů a zvyšují se spíše celé zkompletované komponenty do větších celků. Česká republika se stane atraktivnější pro investory ze zahraničí z důvodu schopnosti vyrábět za nižší náklady, dodržování kvality a modernizace.

## 5.10 Porterův model

Tato podkapitola se bude soustředit na popis pěti konkurenčních sil Porterova modelu. Jak bylo uvedeno v literární rešerši, těchto pět hybných sil ovlivňují rentabilitu a atraktivnost celého dodavatelského odvětví plastových výrobků. Pro každou firmu v plastovém odvětví je důležitá znalost pěti konkurenčních sil, neboť změna v jednom z pěti faktorů ovlivní rentabilitu buď celého odvětví, nebo jen určité části odvětví. V jednotlivých větvích modelu je v tabulkách uveden bodový rating pro zhodnocení vlivu daných parametrů.

### 5.10.1 Riziko vstupu nových konkurentů

V odvětví zpracování plastu působí hned několik bariér vstupu. Většina dosavadních firem v odvětví vyrábí co největší množství výrobků pochopitelně s nejnižší udržitelnou cenou. Proto každý nově vstupující konkurent musí počítat s vysokými vstupními investicemi a ztrátami, než dosáhne svého odpovídajícího tržního podílu. Noví konkurenti by také mu-

seli překonat velké náklady na pořízení vybavení podniku (stroje, suroviny, pořízení hal, know-how, licence, certifikáty apod.). *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí T<sub>2</sub>, viz kapitola 5.11.* Najít dobré strategické umístění podniku společně s dobrými distribučními cestami a vyhledat kvalifikované zaměstnance může být pro nově vznikající firmu také hodně náročné, je málo pravděpodobné, že odběratelé změní svého dodavatele, pokud je spokojená s jeho službami. Současné působící firmy v odvětví budou vést boj proti nově vstupujícím, tím se budou snažit udržet si své zákazníky, neponechat konkurenci žádný volný potenciál a uchytit se. Stávající firmy budou zvyšovat prostředky do nových technologií a zefektivňovat kvalitu výroby. V automobilovém průmyslu, tudíž i v dodavatelském je konkurence ve všem, je obtížné najít segment, kde by konkurence mohla být nižší. Současné společnosti jsou převážně součástí velkých fúzí nebo akvizicí se zahraničním kapitálem, což vychází i z ekonomické analýzy automobilového odvětví v kapitole 5.3, ale i mnoho českých společností bez zahraniční kapitálové účasti si vedou dobře. Uvažujícím prostorem, kde je možnost uplatnění dodavatelů je v oblasti úrovně Tier 3, kdy se nedodává finálnímu výrobcí ani hlavnímu dodavateli. Pro stávající podniky, které mají svůj podíl na trhu, se mohou obávat hrozby, že nově přichozí podniky mohou „přetáhnout“ kvalifikované zaměstnanci ze svých společností. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O<sub>8</sub>, T<sub>3</sub>, viz kapitola 5.11.* Hodnocení zjištěných faktorů je uvedeno v tabulce č. 14. Celkové hodnocení rizika vstupu nových konkurentů je 5,3 z 10 možných bodů. Střední riziko vstupu nových konkurentů.

Tab. 14 Hodnocení rizika vstupu nových konkurentů

Kritérium	Bodový rating (1 nejnižší, 10 nejvyšší)
Vstupní náklady spojené s pořízením	6
Hledání distribučních cest	3
Získání know-how, certifikátů	4
Obtížnost výstupu z odvětví	9
Čerpání dotací nových firem	6
Možnost snižování nákladů při vstupu nové firmy	4
<b>Průměr</b>	<b>5,3</b>

Zdroj: Krönerová, 2015

### 5.10.2 Rivalita mezi současnými podniky

Mezi jednotlivými firmami napříč odvětvím výroby polymerových výrobků působí velké konkurenční síly a v dodavatelském sektoru polymerových výrobků nevyjímaje. Je zřejmé, že téměř v každém větším městě se nachází alespoň jedna společnost, která se zabývá

zpracováním plastů pro automobilový průmysl. V dodavatelském odvětví společnosti nabízejí obdobné výrobky a to především stejným zákazníkům, převážně těm největším dodavatelům úrovně Tier 1 nebo 2, kteří poté výrobky přepošlou ke konečnému zákazníkovi – výrobcům automobilů. Kvůli podobným výrobkům ze stejného materiálu a stejnými technologickými postupy, je rivalita mezi firmami v odvětví velká. Obecně v plastikářském odvětví platí: kdo nabídne, že zakázku vyrobí rychleji a levněji, ji také získá. Prodejní ceny většinou určuje zadavatel zakázky. Firmy jsou tedy omezeny v situaci zvyšování cen a tím vyplývajícího růstu zisku. Proto společnost, která sníží cenu pro získání zakázky, ostatní společnosti ji většinou následují, aby neztratili zákazníky. Čeští dodavatelé budou muset tvrdě bojovat o atraktivitu své společnosti v odvětví, především v oblasti udržení ziskovosti a vydržení nátlaku nákladů. Výhodné je zaměřit se i na jiné odvětví než automobilové u menších dodavatelů, například současně výroba plastových komponent pro bílou techniku. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí 09, viz kapitola 5.11.*

Stupeň **koncentrace** v plastové výrobě není vysoká, i přesto že na trhu výroby plastových komponentů jsou stovky společností, ve výsledku jsou jejich tržní podíly velmi nízké, pokud uvažujeme jednotlivé úrovně (Tier) odděleně. Každá společnost se pochopitelně snaží o zvýšení svých tržních podílů, neboť akce jedné firmy způsobí odezvu ostatních firem. **Diferenciace** výrobků mezi současnými konkurenty je také nízká. Veškeré výrobové vlastnosti si určuje zákazník, jak již bylo v předchozí kapitole naznačeno. Zákazník (konečný výrobce automobilů nebo vyšší Tier dodavatel) si určuje sám, jak by výrobek měl vypadat a jaký materiál by měl být použit. Společnosti jen minimálně ovlivňují specifikace produktu. Naopak za konkurenční odlišnost lze považovat nové technologie. Technologie i plastů se neustále rozvíjí, objevují se nové polymery i materiály. Takový fakt samozřejmě vyžaduje nepřetržitý výzkum. Nové technologie se mohou týkat i cyklu výroby. Jedná se o rychlost vstřikování materiálu a otevírání, uzavírání formy výrobku, tím se určuje, kolik je možné vyrobit výrobků za časovou jednotku, ovlivnit výši ceny výrobku a získat konkurenční postavení. Některé společnosti na to reagují zavedením vývojových oddělení. **Růst trhu** vede k růstu poptávky po plastových komponentách i ze strany zahraničí. Tím rostou příležitosti pro firmy v podobě nových zakázek ze zahraničí, ale také hrozby čelit vysoké zahraniční konkurenci. Aby společnosti zabývající se výrobou plastů pro „automotive“ čelili konkurenci v odvětví, musí sledovat konkurenční nabídky, ceny, kvalitu a inovace. Hodnocení faktorů v tabulce č. 15 je vypočteno v průměru na 5,5 z 10 bodů, střední velikost rivality.

Tab. 15 Hodnocení rivality mezi současnými podniky

Kritérium	Bodový rating (1 nejnižší, 10 nejvyšší)
Vývoj odvětví	3
Diferenciace výrobků	2
Diferenciace konkurence	6
Výše nákladů při odchodu z odvětví	4
Množství konkurentů	9
Investice do rozšiřování výroby	9
<b>Průměr</b>	<b>5,5</b>

Zdroj: Krönerová, 2015

### 5.10.3 Smluvní síly kupujících

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že stlačují ceny dolů, snaží se o vyšší kvalitu a staví svoje rivaly proti sobě. Odběratelé v plastikářském odvětví mají silný vyjednávací vliv, kdy tlačí na nižší ceny. Tento vliv se projevuje silně, neboť odběratelé kupují většinu dodavatelských objemů prodeje a tyto produkty představují většinové náklady. Produkty, které odběratelé nakupují od svých dodavatelů, jsou nediferencované. Důležitým poznatkem je, že výrobky dodavatelů plastových komponent se bez svých odběratelů nedostanou ke svým konečným spotřebitelům. Výrobky těchto dodavatelů jsou totiž nevyužitelné bez kompletace mnoha dalších dílů do finální podoby vozidla. Odběratelé v automobilovém průmyslu mají většinou přehled o poptávce, tržních cenách a nákladech dodavatelů. Pro odběratele není problém změnit svého dodavatele v případě nespokojenosti. Proto je důležité slušné jednání s klienty a urychlené vyhotovení zakázek, které směřuje k upevnění vztahů se zákazníkem. Většinou jsou i dodavatele zčásti závislí na svých odběratelích, tudíž často nedochází k výměně dodavatelů. Existuje tedy vzájemná závislost mezi dodavatelem a odběrateli, neboť dodavatelům přináší zisky. Silný vyjednávací vliv lze interpretovat i na příklady výrobních forem, které mají dodavatelé k dispozici, ale jejich majitele jsou odběratelé a v případě problémů může odběratel s formou disponovat a přeřadit ji ke konkurenčním dodavatelům. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí T4, T5 viz kapitola 5.11.* Hodnocení vlivu smluvních sil kupujících je vyhodnoceno na 3,7 z 10 možných bodů podle tabulky č. 16. Středně vysoká síla kupujících.

Tab. 16 Hodnocení smluvních sil kupujících

Kritérium	Bodový rating (1 nejnižší, 10 nejvyšší)
Význam produktu pro odběratele	9
Vliv zákazníků na nižší ceny	9
Závislost odběratele a dodavatele	4
<b>Průměr</b>	<b>7,3</b>

Zdroj: Krönerová, 2015

#### 5.10.4 Smluvní síly dodavatelů

Společnosti se pohybují v cyklu dodavatel – výrobce – odběratel. Dodavatelé mají silné vyjednávací podmínky, pokud jsou silnější než výrobci. V automobilovém průmyslu tomu tak není, výrobci si určují podmínky a výrobní aspekty. Lze tvrdit, že dodavatelé nemají velkou vyjednávací sílu při úrovni Tier 2 a 3 a to i za předpokladu, že dodávaný produkt je pro odběratele důležitý v jeho podnikání, velkou vyjednávací sílu mají ale Tier 1, protože v případě nespokojenosti výrobců automobilů si mohou lehce najít nového dodavatele. Při úvaze zavedení kvalitní strategie, lze zlepšit postavení dodavatelů vůči odběratelům. Posledním trendem dodavatelů je outsourcing svých zakázek na dodavatele nižší úrovně, především směrem Tier 1 na Tier 2 a 3, který umožní dodavatelům přijmout i větší zakázky, než na které má kapacity. Služba outsourcing je do své míry příležitostí pro menší subdodavatele, naopak pro zadavatele zakázek se mohou vyskytnout problémy s plněním požadavků, které zapříčiní značné problémy dodavatele Tier 1 s výrobcí automobilů. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí T6, T7, O9 viz kapitola 5.11.* Smluvní síly dodavatelů byly zhodnoceny na 2,8 z 10 možných dle tabulky č. 17. Nízká síla dodavatelů.

Tab. 17 Hodnocení smluvní síly dodavatelů

Kritérium	Bodový rating (1 nejnižší, 10 nejvyšší)
Závislost odběratele a dodavatele	4
Vliv outsourcingu dodavatelů	5
Množství dodavatelů v odvětví	8
<b>Průměr</b>	<b>2,8</b>

Zdroj: Krönerová, 2015

#### 5.10.5 Hrozby substitučních výrobků

Zkoumání substitutů znamená vyhledat takové výrobky, které by mohly splnit stejnou funkci jako výrobky v odvětví. Hrozby substitutů jsou pro firmy velmi nízké. Lze i tvrdit, že

produkty pro automobilový průmysl nejsou nahraditelné. Nahradit plastové pedály, palubové masky, klíčky apod. substituty není moc reálné, pokud zakázky zadávají výrobci automobilů, kteří (pokud bude zopakováno) si určují vzhled a technické požadavky výrobku. Tímto se výrobci krátkodobě stávají závislí na lisovacích společnostech z důvodu plynulosti výroby, i přesto lze v některých ztížených situacích přesunout svou formu do jiných lisoven. *Poznatek zařazen do rozboru vnějšího prostředí O10, viz kapitola 5.11.* Výše hrozby substitutů bylo určeno na 1 bod z 10 možných bodů, viz tabulka č. 18.

Tab. 18 Hodnocení hrozeb substitučních výrobků

Kritérium	Bodový rating (1 nejnižší, 10 nejvyšší)
Množství substitutů	2
Budoucnost vývoje substitutů	2
Konkurence substitutů	2
<b>Průměr</b>	<b>1,0</b>

Zdroj: Krönerová, 2015



## 5.11 Shrnutí příležitostí a hrozeb dodavatelského odvětví

<b>Příležitosti dodavatelů polymerových výrobků dle CZ NACE 22.2</b>	
<b>O<sub>1</sub></b>	Vhodné když se dodavatelé podílí na výzkumu, mají výzkumná centra – větší možnost získání zakázky
<b>O<sub>2</sub></b>	Investiční aktivita v odvětví CZ NACE 22.2, podpora státními pobídkami, využívání podpor investic agentury CzechInvest
<b>O<sub>3</sub></b>	Predikovaný růst tržeb v odvětví CZ NACE 22.2 odvíjející se od růstu dodavatelských marží i přes současnou stagnaci a produkce automobilů – příležitost vstupu do odvětví
<b>O<sub>4</sub></b>	Současná nižší spotřeba plastů ve východní Evropě než v ostatních státech je příležitostí k očekávanému budoucímu růstu – diverzifikace výroby, nevyužitý potenciál trhu ke zvýšení produkce nejen pro automobilový průmysl
<b>O<sub>5</sub></b>	Specializované informační systémy - lepší spolupráce mezi dodavateli a výrobci - odstranění neshod mezi nimi při zadávání zakázky
<b>O<sub>6</sub></b>	Růst malých a středních podniků, které postupně využívají podporu z fondů a dalších podpůrných programů
<b>O<sub>7</sub></b>	Možnost konsolidace dodavatelů pro nejen vyšší vyjednávací sílu
<b>O<sub>8</sub></b>	Vyšší potenciál u dodavatelů Tier 3
<b>O<sub>9</sub></b>	Outsourcing dodavatelů
<b>O<sub>10</sub></b>	Neexistují substituty plastových výrobků pro automobilový průmysl
<b>O<sub>11</sub></b>	Přesun poptávky od lisoven na západě na východ (cena)
<b>O<sub>12</sub></b>	Nové technologie, např. nanotechnologie a nové materiály s lepšími parametry
<b>O<sub>12</sub></b>	Makroekonomické hledisko: Lepší situace na trhu práce, lepší úrokové sazby v případě úvěrů
<b>Hrozby dodavatelů polymerových výrobků dle CZ NACE 22.2</b>	
<b>T<sub>1</sub></b>	Výkyvy v poptávce automobilového průmyslu mají vliv i na dodavatele – strukturální změny vyžadují úpravy firemních strategií
<b>T<sub>2</sub></b>	Bariéry vstupu do odvětví – vysoké vstupní náklady než firmy získají svůj tržní podíl, vyšší riziko vstupu úplně nových konkurentů v kategorii Tier 1
<b>T<sub>3</sub></b>	Převzetí kvalifikovaných pracovníků konkurencí
<b>T<sub>4</sub></b>	Vysoká vyjednávací síla odběratelů (buď výrobců, nebo dodavatelů Tier 1)
<b>T<sub>5</sub></b>	Odběratelé tlačí na nižší ceny
<b>T<sub>6</sub></b>	Nízká vyjednávací síla dodavatelů nižších úrovní (automobiloví výrobci si určují požadavky výrobků a cenu hotových výrobků)
<b>T<sub>7</sub></b>	Možné problémy se subdodavateli plynoucí z outsourcingu
<b>T<sub>9</sub></b>	Růst cen surovin (polymerů)
<b>T<sub>8</sub></b>	Makroekonomické hledisko: problémy s posílením koruny vůči euru u dodavatelů dodávajících do zahraničí, přísnější ekologické legislativy

Zdroj: Krönerová, 2015

### 5.11.1 Matice EFE

Matice byla sestavena dle postupu uvedeného v literární rešerši kapitola 4.9.1. Nejprve bylo vybráno pět faktorů z každé kategorie pro symetričnost matice. Mezi přední faktory příležitostí a hrozeb patří investiční aktivita a výkyvy v poptávce automobilového průmyslu. Dál byl určen stupeň vlivu jednotlivých faktorů na společnosti působící v odvětví, stanovily se body stupně vlivu a vypočetly celkové body. Následující výčet příležitostí a hrozeb byl vybrán z důvodu velkého vlivu na pozice podniků v odvětví a jejich důležitost pro závěrečná doporučení.

Tab. 19 Matice EFE dodavatelského odvětví CZ NACE 22.2

	<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Celkem</b>
O <sub>2</sub>	Investiční aktivita v odvětví CZ NACE 22.2	0,1	3	0,30
O <sub>4</sub>	Diverzifikace výroby, nevyužitý potenciál trhu ke zvýšení produkce	0,025	2	0,05
O <sub>5</sub>	Specializované informační systémy - lepší spolupráce mezi dodavateli a výrobcí	0,025	3	0,08
O <sub>7</sub>	Možnost konsolidace dodavatelů	0,175	4	0,70
O <sub>11</sub>	Outsourcing dodavatelů	0,05	4	0,20
<b>Hrozby</b>				
T <sub>1</sub>	Výkyvy v poptávce automobilového průmyslu mají vliv i na dodavatele	0,175	4	0,70
T <sub>2</sub>	Vysoké vstupní náklady než firmy získají svůj tržní podíl	0,05	3	0,15
T <sub>4</sub>	Vysoká vyjednávací síla odběratelů (buď výrobců, nebo dodavatelů)	0,05	3	0,15
T <sub>5</sub>	Odběratelé tlačí na nižší ceny	0,175	3	0,53
T <sub>6</sub>	Nízká vyjednávací síla dodavatelů (výrobci si určují požadavky výrobků)	0,175	1	0,18
	<b>Celkem</b>	<b>1</b>		<b>3,03</b>

Zdroj: Krönerová, 2015

Z tabulky č. 19 vyplývá, že zkoumané odvětví dosahuje celkové vážené skóre nad hranici 2,5 bodu, která je průměrem v hodnocení matice EFE a představuje středně silnou externí pozici. To, že je hodnota nad průměrem, lze interpretovat, že záměry firem v odvětví jsou více citlivé na změny ve vnějším prostředí, což plně odpovídá ve zjištěných vlivech automobilového odvětví na dodavatelské odvětví. Měly by reagovat na zjištěné příležitosti a hrozby razantněji pro získání strategické výhody na trhu. Dle výsledku, který se blíží 4 bodům (nejvyšší stupeň vlivu) by bylo vhodné věnovat se tvorbě scénářů než se spoléhat na trendy, minulý vývoj, který se nikterak nemění.

## 5.12 Návrh strategie vyplývající z atraktivity odvětví

V odvětví polymerových výrobků pro automobilky se nachází mnoho firem různých dodavatelských úrovní. Nově vstupující firmy mají náročný vstup do odvětví, neboť požadavky na kapitál a konkurence jsou silné. Každá společnost se snaží své pobočky stavět na strategicky nejvýhodnějších místech. Pořízení a využívání nových technologií by pro společnosti v odvětví mohly být prospěšné pro snížení nákladů a zvýšením zisků díky zvýšené poptávce po produktech, které by vyrobily tyto technologie.

Důležité je, že společnosti jsou závislé na vývoji poptávky v automobilovém průmyslu, tedy jeho růst má značný vliv na získávání nových zakázek. Pokud firmy dokáží získat na svou stranu velkého odběratele, mohou si tím zajistit plné využití svých výrobních kapacit, nebo dokonce i rozšíření kapacit, což následně vede ke zlepšení hospodářských výsledků. Přesto vývoj odvětví má rostoucí tendenci, protože se odvíjí od trendů v automobilovém průmyslu. Pro stávající podniky, které si získaly vybudovaný podíl na trhu, je odvětví vysoce atraktivní navíc technologie umožní rozšíření výrobních kapacit a neustálý růst odvětví. Následující dva modely zkoumají atraktivitu odvětví, konkurenční postavení, stabilitu a výhody odvětví CZ NACE 22.2. Jednotlivé faktory určené k hodnocení vychází z dodavatelské analýzy, která byla provedena výše.

Dodavatelé však budou muset bojovat o svou atraktivitu, budou muset udržovat nízké náklady a tlak na ně a udržet ziskovost. Pokud se z Evropy stává oblast s koncentrovanou dodavatelskou produkcí, je nutné, aby se vyrovnala s konkurencí Číny, Ruska a Indie. Východní Evropa včetně Česka bude atraktivnější díky možnosti vyrábět s nižšími výrobními náklady při vysoké kvalitě a inovativnosti.

### 5.12.1 Matice SPACE

Tab. 20 Matice SPACE dodavatelského odvětví CZ NACE 22.2

<b>Finanční stabilita</b>	FS	4,25	<b>Síla odvětví</b>	SO	4,62
Návratnost investic	4	0,17	Růst odvětví	3	0,12
Důležitost peněžních toků	2	0,08	Zisková marže v odvětví	4	0,15
Srovnání s konkurencí	4	0,17	Technologie	5	0,19
Kapitálová náročnost	5	0,21	Rozšiřování kapacit	3	0,12
Riziko podnikání v odvětví	5	0,21	Vyjednávací síla zákazníků	6	0,23
Finanční schopnost podniků	4	0,17	Zájem pracovníků o odvětví	5	0,19
Celkem	24	1	Celkem	26	1
<b>Konkurenční výhody</b>	KV	-3,67	<b>Stabilní prostředí</b>	SP	-3,9
Důraz na kvalitu výrobků	-1	0,07	Proměnlivost poptávky	-5	0,29
využívání výrobních kapacit	-2	0,13	Proměnlivost cen konkurentů	-3	0,18
Vliv firem na dodavatele	-5	0,33	Změny v technologii	-4	0,24
Vzdělání pracovníků	-3	0,20	Vstupní bariéry do odvětví	-1	0,06
Motivace pracovníků	-4	0,27	Tlak ze strany substitutů	-4	0,24
Celkem	-15	1	Celkem	-17	1

Zdroj: Krönerová, 2015

$$x = SO + KV$$

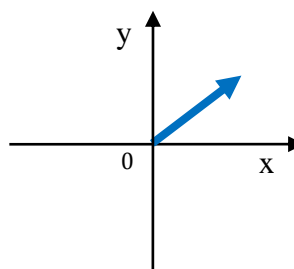
$$y = FS + SP$$

$$x = 4,62 - 3,67$$

$$y = 4,25 - 3,9$$

$$x = 0,95$$

$$y = 0,35$$



Zdroj: Krönerová, 2015

U výpočtu bylo využito postupu popsaného v kapitole č. 4.9.3. Ze spojení vypočtených hodnot osy x a osy y vyplývá směřující vektor nacházející se v pravém horním kvadrantu matice SPACE se souřadnicemi [0,95;0,35]. Souřadnice jsou poměrně nízké a přibližují se i k ostatním kvadrantům, jakým je konkurenční. Výsledný kvadrant však indikuje použití agresivních strategií. Doporučením k tomuto výsledku je vynikající pozice společností v odvětví k tomu, aby využívaly silné stránky k využití příležitostí a předcházení hrozeb, především těch, které byly identifikovány v kapitole 5.11. Pro plastikářské odvětví se doporučuje integrace firem nebo pronikání a rozvoj odvětví.

### 5.12.2 Matice GE

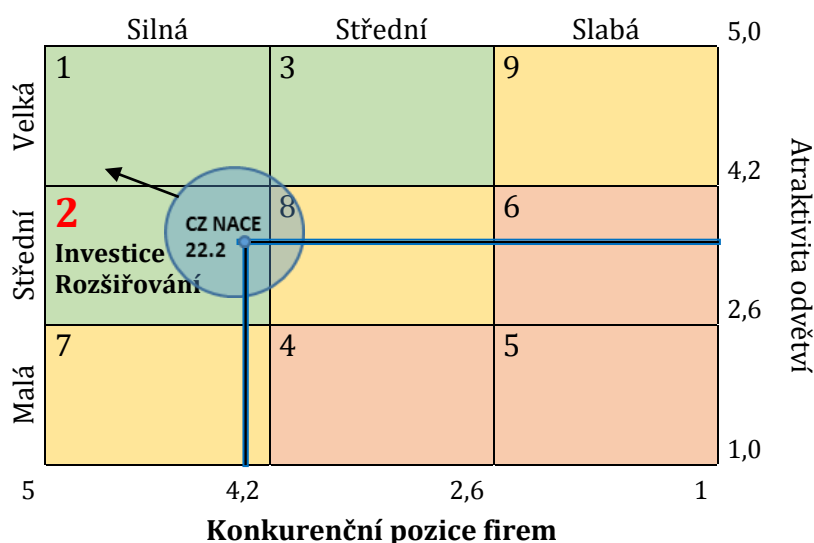
Tab. 21 Stanovení scóre atraktivity odvětví a konkurenční pozice pro GE matici

Atraktivita odvětví	Váha	Vliv	Scóre	Konkurenční pozice	Váha	Vliv	Scóre
Rivalita konkurence	0,04	3	0,12	Podíl na trhu	0,12	5	0,6
Potenciál růstu odvětví	0,15	5	0,75	Hrubá marže	0,05	3	0,15
Ziskovost odvětví	0,08	4	0,32	Vliv substitutů	0,07	1	0,07
Změny v odvětví	0,09	3	0,27	Výzkum a vývoj	0,13	5	0,65
Tržní podíl firem	0,14	4	0,56	Kvalita produktů	0,09	5	0,45
Technologie	0,05	2	0,1	Vliv dodavatelů	0,08	3	0,24
Bariéry vstupu/výstupu	0,07	4	0,28	Vliv odběratelů	0,14	5	0,7
Velikost odvětví	0,12	5	0,6	Nově vstupující firmy	0,09	3	0,27
Kapacita výroby	0,07	2	0,14	Soupeření v odvětví	0,15	5	0,75
Vzdělání zaměstnanců	0,05	2	0,1	Logistické umístění	0,03	4	0,12
Konsolidace dodavatelů	0,14	4	0,56	Síla konkurentů	0,05	5	0,25
Celkem	1	x	<b>3,8</b>	Celkem	1	x	<b>4,25</b>

Zdroj: Krönerová, 2015

Pozice dodavatelského odvětví polymerových výrobků pomocí matice GE byla ohodnocena a následně vypočtena na pozici 3,8 v atraktivitě odvětví, což indikuje středně silnou atraktivitu a na pozici 4,25 v konkurenčním postavení, což značí silné postavení vůči konkurenci. Po zanesení výsledných hodnot do grafu bylo odvětví zařazeno do matice s umístěním číslo 2, což představuje pozici s charakteristikou rozvoje pomocí podpory, rozšiřování, nové investice s cílem posilnit stávající pozici dodavatelů a soustředit se především na udržení podílu. Toto pole je charakteristické jako zelená zóna, ve které společností nezbyvá nic jiného než investovat do růstu, aby se udržely na trhu. Nacházejí se zde příležitosti k investicím nebo strategicky výhodné postavení výrobků. Pole číslo 2 je vysoce atraktivním odvětvím se středně velkou konkurenční silou. Takové umístění určitě není ideální situací. Odvětví láká konkurenty i přes vyšší vstupní náklady. V případě přílivu dalších konkurentů se větší současná konkurence bude snažit posilovat svoje postavení na trhu na úkor ostatních firem v odvětví, jelikož ve velmi silném konkurenčním prostředí se vždy firmy posilují na úkor jiných firem. Investice by měly být brány se zřetelem, neboť mnoho nesmyslných investic vede k zadlužení a ne vždy k růstu do vyšších číselných pozic v matici.

Obr. 16 Matice GE dodavatelského odvětví CZ NACE 22.2



Zdroj: Krönerová, 2015

Šipka v obrázku č. 16 naznačuje směr budoucího vývoje. Ten by měl směřovat do pole číslo 1 a investovat do nejslibnějších segmentů, posílit odlišení od konkurentů, zvyšovat efektivitu a chránit tak podnikatelské pozice na trhu investicemi. Chránit ale není nic jednoduchého. Podniky v odvětví se nachází v silně atraktivním odvětví s velkou konkurencí. Konkurence se bude snažit zpomalit nebo úplně pozastavit sílu ostatních podniků. Cesta do pole jedna vede skrz silnější nátlak na inovace nebo produktivitu k větší atraktivitě a větší konkurenční pozici.

### 5.13 Doporučení a trendy vyplývající z analýzy

Z jednotlivých strategických analýz dle kapitoly 5.12 plyne jako vhodná agresivní strategie pro podniky, rozšiřování výroby, investice a udržení podílu na trhu. Z jednotlivých analýz automobilového a dodavatelského odvětví výroby vozidel budou nyní formulovány návrhy a doporučení, které by měly vést k dosažení lepších výsledků a lepších pozic na trhu pro strategie jednotlivých dodavatelů. Jelikož na trhu dochází k velkým strukturálním změnám ovlivněné celým automobilovým odvětvím, musí dodavatelé reagovat úpravou svých firemních strategií. Dodavatelé budou muset docílit zvýšení efektivity se zachováním své flexibility ve výrobě i ve výzkumu a vývoji, ale především by se měli soustředit na účinná opatření, to je především na snižování nákladů.

### 5.13.1 Investice a inovace

Cílem zjištěné agresivní a konkurenční strategie je odlišení se společnostmi od konkurenčních soupeřů v odvětví k získání výhody. Kvůli působení vlivu automobilového průmyslu na síť polymerových dodavatelů je výrazné tempo vývoje a nových technologií. Růst výdajů na výzkum a počet technických pracovníků byl zjištěn jak v analýze automobilového odvětví, tak i v dodavatelském odvětví. Požadavky na nové technologie vytvářejí podmínky pro tvorbu konkurenčního prostředí ohledně tvorby k dosažení lepšího růstu marží. Úspěch lisoven a produktivita pracovníků v budoucnu bude záviset na provádění těchto inovací. Jak bylo zjištěno v analýze výše, za konkurenční odlišnost lze považovat nové technologie ať už ve výrobě nebo materiálů. Taková skutečnost bezpochyby vyžaduje nepřetržitý výzkum, který může být finančně velmi náročný.

V analýze bylo řečeno, že by byla vhodná spolupráce dodavatelů s výrobcí v oblasti výzkumu a vývoje. Je zřejmé, že tato spolupráce se pravděpodobně bude týkat spíše těch největších dodavatelů Tier 1 popřípadě Tier 2, které jsou natolik velké, aby byly schopny finančně rozvíjet tuto oblast. Pro spolupráci by se ale dodavatelé mohli obrátit na CzechInvest přihlášením do některých agenturou nabízených programů. Může se jednat buď o posílení, rozšíření oddělení výzkumu a vývoje, tzv. program Potenciál, nebo podpora seskupení, ve kterém spolupracují podniky, vysoké školy a výzkumné instituce, tzv. Spolupráce a mnoho dalších agenturou nabízených programů. Využitím CzechInvestu společností využijí svých příležitostí čelit vysoké zahraniční konkurenci a s rozšířenou výrobou také získají více nových zakázek nejen z tuzemska, ale i díky partnerství i ze zahraničí. Dále mohou využít investičních pobídek, které mohou čerpat nově vzniklé i existující společnosti, čeští i zahraniční investoři. Lze získat pobídku ve formě slevy na dani z příjmu nebo podpora na vytvoření nových pracovních míst. Tato doporučení vycházejí také z výstupu Porterova modelu. Strategie umožní odlišení se od konkurenčních soupeřů v odvětví s cílem upevnění postavení na trhu.

### 5.13.2 Vzdělávání zaměstnanců

Po zavedení systému kvality s novými inovacemi přinese společnostem zisky a sníží náklady, což umožňuje soutěžit nejen kvalitou, ale i cenou. Přesto tato strategie nezaručuje dlouhodobé postavení v dodavatelském odvětví. Kvalitou se však nemyslí pouze kvalita výrobků. Jde o to, že cílem není jen mít kvalitní výrobek, ale mít kvalitně stabilní firmu, která je schopna takový kvalitní výrobek vyrábět. Předpokladem pro tuto strategii je to, aby společnost vlastnila kvalifikované zaměstnance. Pochopitelně se navazuje na strategii

důležitosti mít nové investice ve výrobních kapacitách, které jsou dostupné většině firem v odvětví, kdežto kvalifikovaní zaměstnanci jsou jedineční a jsou zásadní pro správný vývoj společností. Navíc ztráta takového pracovníka je velmi nákladná, neboť hledání nového vyhovujícího zaměstnance je časově a finančně náročné. Mnoho společností si tento fakt neuvědomuje, a tudíž se vzdělávání zaměstnanců stává konkurenční strategií.

### **5.13.3 Konsolidace dodavatelů**

Při úvaze zavedení kvalitní strategie, lze zlepšit postavení dodavatelů vůči odběratelům, ale také vůči ostatním konkurenčním dodavatelům. Doporučením pro lisovny plastů je spolupráce s jednotlivými nástrojárnami. Je zřejmé, že nástrojářské odvětví má vyšší bariéry vstupu než odvětví plastikářské. Pokud by bylo demonstrováno na příkladu výroby formy, která stojí v rozmezí několika i milionů korun a nákupu vstřikovacího stroje zhruba v rozmezí dvou milionů korun, je vstup na strojírenský trh obtížnější, neboť je rozdíl vynakládat stejné prostředky do celého stroje, který je schopen neustále produkovat oproti výrobě jedné formy, která není. Mimo jiné je i vyšší tlak na vzdělávání pracovníků ve výrobě. Sloučení je doporučeno nejen z důvodu výroby celé formy, neboť tu většinou dodává zákazník, ale také ohledně úprav a správy forem, která je nákladná, ale je nutná velmi často. Ne pro všechny podniky úroveň Tier se vyplatí pořídit vlastní nástrojárnu jen pro tyto úpravy a údržby kvůli finančnímu a kapitálovému zatížení a potřeby kvalifikovaných pracovníků. Je nutné, aby se konkrétní společnost zabývala kvantitativním posouzením výhodnosti konsolidace. Podniky využívající konsolidaci by si zvýšily konkurenceschopnost ve snižování nákladů oproti jiným lisovnám, které nespolupracují nebo nevlastní žádnou nástrojárnu kovů.

### **5.13.4 Vyjednávací síla**

Vyjednávací síla dodavatelů je velká a v případě Tier 1 je velmi vysoká. Jejich síla není zapříčiněná jen vyvíjením tlaku na nižší ceny, ale také jeho vlivem určit si dodavatele materiálu, se kterým má odběratel sjednané ceny. Společnost, která přijme zakázku, přijímá i tyto podmínky. Společnosti jako takové nemají možnost vyjednávat, pokud chtějí zakázku získat. Řešením může být buď vyjednávání cen pomocí konsolidace s konkurenčními společnostmi na nákup většího množství materiálu, tím by bylo možné získat nižší ceny. Nebo velký odběratel má možnost nakupovat suroviny ve velkém a poté je za zvýhodněnou cenu rozprodat dodavatelům, kterým zadal zakázku, tím se naskytuje možnost snížit náklady jak odběratelům, tak i zčásti subdodavatelům. Důležitostí je spolupráce v cenách a nákladech mezi odběrateli a dodavateli. Doporučeno je zaměřit se na zdokonalování společných



metod zhodnocení poměru cen a nákladů. Měli by se snažit o společné ceny pro zvyšování kvality a snižování nákladů, což je přínos pro obě strany. Doporučení: zapojit dodavatele pro úspěšnost podniků.

### **5.13.5 Ceny vstupních polymerů**

Pokud společnosti vyjednali možnost nákupu svých surovin, může se naskytnout problém změny cen polymeru odvíjející se z cen ropy. V případě růstu cen polymerů se může vyskytnout problém pro všechny subjekty působící v odvětví. Ceny produktů (výlisků) dodavatelů jsou částečně určeny na základě tohoto vývoje. Doporučením k těmto cenovým výkyvům by mohlo být neustálé analyzování a kontrolování svých marží pro akceptovatelnost cen svých dodavatelů či odběratelů pro své udržitelné účely.

### **5.13.6 Automatizace**

Alespoň částečná automatizace je pro automobilový průmysl samozřejmostí, která umožňuje rychlou produkci bez chybového elementu lidského faktoru. Dodavatelé by měli do automatizace zavést přísná opatření kvality. Automatizace bude mít vliv na zaměstnanost, protože pracovníci, kteří doposud byli omezeni (ať už zvedáním těžkých břemen, věkem apod.) se jim naskytnou nové pracovní příležitosti. Z důvodu rostoucích požadavků z hlediska kvality a kvantity, změn v procesech, je manuální práce nebezpečná, a tudíž se vybízí ke stále vyšší automatizaci. Všechny úkony, které společností nepřinášejí hodnotu, je nutné odstranit.

### **5.13.7 Tier 1, 2 - outsourcing dodavatelů**

V případě, kdy dodavatelům outsourcing přinese ekonomické zhodnocení vynaložených prostředků, bylo by doporučeno službu využívat, neboť se i sníží počet dodavatelů a společnosti by si udržovaly pouze významné obchodní vztahy. Větší zakázky se budou týkat Tier 1 dodavatelů „outsourcováním“ na nižší úrovni Tier. Menší zakázky si mohou vypořádávat mezi úrovněmi Tier 2 a 3. Využití této služby dokáže snížit náklady a zaměřit se na jiné činnosti, které jsou pro podniky podstatnější. Může nastat i zcela jiná situace, kdy společnost má možnost rozšíření svých výrobních kapacit a zakázky si splňovat sama. V takovém případě je vhodné outsourcing nevyužívat.

### **5.13.8 Tier 2, 3 – MIS, IMDS**

Základním požadavkem pro úspěšné zapojení dodavatelů je schopnost komunikovat elektronicky. Automobiloví výrobci požadují po dodavatelích výměnu dat na základě EDI systému. Požadavky dodavatelů jsou velmi proměnlivé. V odvětví je vysoká rivalita a je zřejmé, že konkurenční výhodu bude mít ten, kdo dokáže plnit úkoly a požadavky včas a efektivně. Toto plnění je náročné, komplexní a vyžaduje vhodné vedení. Je nutné reagovat pružně na změny, kontrolovat stavy dle zákazníka. Samotný ERP systém tedy nepostačí a je vhodné využívat manažerských systémů. Vše by vedlo k minimalizaci nebo úplnému eliminování neočekávaných změn v plánech dodržování pokynů. MIS by také vedl k získávání potřebných informací ke zvládnutí změn v odvětví a měla by se vyvinout spolupráce dodavatelů a automobilek v oblasti těchto systémů.

Odběratel také požaduje, aby byl včas informován o zboží pomocí elektronické zprávy. S efektivním MIS souvisí i striktní zajištění sledovanosti produktů dodavateli pro automobilové výrobce. Pomocí IMDS systému musí sledovat použité materiály, které výrobky z nich byly vyrobeny a kam byly distribuovány. Proto je nutné pro dodavatele, aby uchovávaly data pro případ problému, který je nutno rychle identifikovat a popřípadě problémové komponenty stáhnout z trhu. Každá chyba stojí peníze. Díky IMDS je potom problém dohledatelný. Doporučení: neustále aktualizovat a vyplňovat IMDS systém, prokazovat původ materiálu.

### **5.13.9 Tier 1 dodavatel – asociace, sdružení**

Udržovat trend: být i součástí sdružení a asociací, ze kterých mohou dodavatelé svým členstvím čerpat zkušenosti, dovednosti, nové informace a zajistit si tak udržení postavení na trhu. Taková doporučení se budou týkat největších dodavatelů Tier 1, kteří ve svých velkých sdruženích vlastní i úroveň nižší. Je zřejmé, že většina společností je již v obdobných asociacích členem, i přesto je vhodné tyto vztahy a trend udržovat, využívat služeb jednotlivých organizací a motivovat i ty dodavatele, kteří v obdobných sdružení nejsou. Mezi taková sdružení a mnoho dalších:

- Plastics Europe (sdružení pro plastové výrobce), kde dodavatelé mohou čerpat informace v použití plastů, plastového průmyslu a vývoje nejen pro technický průmysl.
- SupplyOn for suppliers: služba, která je určena pro dodávající společnosti, které díky službě mohou elektronicky řídit procesy s několika zákazníky přes jednu plat-

formu. Všechny zprávy od různých zákazníků (stížnosti, instrukce, zapisovaná data) běží společně na SupplyOn. Mimo jiné nabízí i výpomoc ve službách s integrací ERP s EDI, MIS systémem. Využívání služeb umožní automatizovat všechny objednávky a doručovací proces. Může se stát dlouhodobou podporou k vývoji vstupní strategie ve zprostředkování (supplyon.com, 2015).

- OESA: členství umožní poskytnout přístup k aktuálním, významným a kritickým informacím a zdrojům, které pozitivně dopadnou na společnosti.
- CLEPA je nátlaková asociace evropských dodavatelů automobilového průmyslu. Společnost zastupuje zájmy dodavatelů, zajistí kontakty, odborné znalosti a vyjednávací sílu v případě ovlivňování politických rozhodnutí ve prospěch společností. Organizuje ekonomické a technické semináře a přednášky.

### **5.13.10 Tier 3 dodavatel – „záložní“ strategie**

Z analýzy plyne nižší spotřeba plastových výrobků ve vyspělých zemích s očekávaným růstem poptávky a to nejen pro technický průmysl. Jelikož malí dodavatelé úrovně Tier 3, kteří mají nejdále k finálnímu výrobcí a kteří vyrábí méně technicky náročné plastové výrobky, mohou mít v případě výkyvů odvětví značné problémy se svojí existencí, doporučuje se použít „záložní“ strategii společně se strategií dosavadní. Proto se za vhodné jeví vstup do příbuzných odvětví, kde lze využít technologie vstřikování plastů. Pro ilustraci lze uvést například lisování pro výrobky do bílé techniky.

Dodavatelské společnosti polymerových výrobků by se v budoucnu měly snažit o zvětšení svého tržního podílu, měla by zlepšit svou strategii a pokusit se o inovace, aby se vyrovnala vůdčím firmám na trhu. Zároveň si však musí uhájit své postavení a bránit svou pozici vůči následovatelům.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo posouzení vnějšího prostředí automobilového odvětví v České republice, zhodnocení současné situace na trhu osobních vozidel, vývojové směry a konkurenční síly odvětví. Podle PESTE analýzy byl prozkoumán automobilový průmysl, který nejen že vytváří mnoho nových pracovních pozic, ale také vyzývá k profesionalitě z jiných odvětví.

Politická analýza automobilového odvětví se zaměřovala především na schopnost vlády ovlivnit dění na trhu. V souvislosti s tímto vlivem bylo rozebráno tzv. šrotovné, o kterém se poměrně dlouho hovořilo, avšak zavedeno nebylo. Některé okolní státy šrotovné přijalo a mělo dopady i na odvětví v České republice. Nejnovější zprávy hovoří o zavedení alespoň tzv. příspěvku na likvidaci starého vozidla, který by podpořil prodeje automobilů. Ekonomická analýza se zabývala produkcí, energetikou, zaměstnaností, exportem, tržbami a investicemi. Na produkci osobních vozidel v Čechách se podílí tři významní automobiloví výrobci: Škoda Auto Mladá Boleslav, TPCA Kolín a Hyundai Nošovice. V roce 2010 přesáhla výroba těchto tří producentů poprvé hranici jeden milion vyprodukovaných vozidel a tento trend udržují automobilky i nyní. V kapitole energetiky byl zkoumán dopad nižší ceny ropy za poslední měsíce. Vývoj je považován za spíše optimistický a nelze předpovídat, že cenu ropy ovlivní výrobci nebo spotřebitelé, neboť ta záleží na rozhodnutí kartelu OPEC. Poslední dobou roste význam vývozu vozů na celkovém vývozu státu. Takový poměr byl označen jako velmi důležitý, neboť se vyváží 85 % produkce do zahraničí s většinovým vlastnictvím zahraničních společností. Bylo tedy nutné poukázat na nebezpečí závislosti výrobců a dodavatelů na ostatních státech. V případě propadu sousedských ekonomik by se očekával i propad v ekonomice českého státu. V posuzování sociálních vlivů odvětví se posuzovala doprava i jinými dopravními prostředky a bylo zjištěno, že i přes možné využívání slev využívání veřejné dopravy, je volba automobilu stále přednější a komfortnější. Mimo to byla zjištěna zvyšující se produkce v České republice, která roste i s počtem dopravních nehod. Výroba automobilů má vysoce negativní vliv na životní prostředí. Díky politickým intervencím v legislativě upravující emise CO<sub>2</sub> a CO z nových osobních automobilů a snaze výrobců v oblasti vývoje elektromobilů se daří snižovat počet emisí v ovzduší. V technologické analýze bylo poukázáno na důležitost bádání v oblasti nových technologií, které s sebou nesou nové příležitosti pro celé odvětví. Výstupem analýzy podle metody PESTE bylo identifikování jednotlivých příležitostí a hrozeb

vyskytující se v automobilovém odvětví, a které bezpochyby působí na dodavatelská odvětví polymerových výrobků.

Dále bylo zanalyzováno dodavatelské odvětví polymerových výrobků pro výrobce automobilů, prozkoumat atraktivitu tohoto odvětví a návrh doporučení pro dlouhodobou strategii upevnění postavení podniků na trhu. Důležité je shrnout fakt, že vývoj v automobilovém průmyslu silně ovlivní vývoj v dodavatelském sektoru, a proto analýza dodavatelů podle metody PESTE vycházela z obdobných závěrů jako v celém odvětví. Vliv dodavatelů není malý, jejich podíl na tržbách činí téměř polovinu a druhá polovina připadá výrobcům. Výroba plastových komponent do automobilů patří k většinovým dodavatelům pro automobilový průmysl a v rámci zpracovatelského průmyslu zaujímá šesté místo v kategorii největších zaměstnavatelů. Vývoj počtu zaměstnanců a zaměstnanců výzkumu a vývoje koresponduje s vývojem automobilového průmyslu. V oblasti výzkumu a vývoje je důležité, aby se dodavatelé podíleli na vývoji společně s výrobcí vozidel, aby plnili požadavky doby, trendů a zvyšování poptávky. Celý dodavatelský trh plastových komponentů bude růst, i přes nejistotu na západních trzích a v Rusku. V České republice je nižší poptávka po plastových výrobcích než ve vyspělých zemích, očekává se však růst způsobený růstem nabídky, nejen ze strany technického odvětví. Kvalita dodavatelů je srovnatelná s kvalitou v zemích Evropské unie a díky levné pracovní síle má i cenovou výhodu. Pro odvětví je navíc ještě nutností kromě kvality také rychle reagovat na požadavky zákazníků a proměnlivost trhu ovlivní pomalejší, ale přesto růst odvětví.

V Porterově analýze byly zjištěny bariéry vstupu do odvětví s vysokými vstupními náklady a obtížnými cestami k získání zákazníků. V automobilovém průmyslu je složité nalézt místo, které by nebylo „obsazené“ a jehož potenciál by konkurence mohla využít. Rivalita napříč odvětvím mezi současnými podniky je vysoká a to především kvůli podobným výrobkům ze stejného materiálu, stejnými technologickými postupy. Diferenciace výrobků je také nízká, neboť vlastnosti výlisků si určuje koncový výrobce vozidel sám. Jedinou konkurenční odlišností lze určit nové technologie a kvalifikovaní pracovníci. Kупní síly výrobců automobilů jsou tak silné, že výrazně ovlivňují ceny na trhu. Produkty jsou nediferencované a nevyužitelné bez kompletace s dalšími díly do finální podoby vozidla. Vyjednávací síla dodavatelů plastových komponent na úrovni Tier 1 je mnohem vyšší, než u Tier 2 a 3. Hrozba ze strany substitutů byla určena jako velmi nízká, nahradit totiž specifické komponenty jinými substituty je nereálné.

I z analýzy dodavatelského odvětví byly identifikovány příležitosti a hrozby. Byla sestavena matice EFE, jejíž výsledek znamená středně silnou externí pozici daného odvětví.

Společnosti jsou tedy citlivější na jakékoliv změny v prostředí, což koresponduje s velkým vlivem automobilového odvětví. Dodavatelé by tedy měli reagovat na zjištěné příležitosti a hrozby vnějšího okolí a vytvářet scénáře, než se spoléhat na trendy a minulý vývoj. Při posuzování atraktivity odvětví a konkurenčních sil byly určeny matice SPACE a matice GE. Z matice SPACE indikuje agresivní strategie pro společnosti a z výsledků matice GE byla navržena strategie rozvoje, rozšiřování, posílení diferenciací a zvýšení efektivity podniků.

Na úplný závěr bylo doporučeno několik opatření k zajištění udržení kroku s ostatními konkurenčními společnostmi, posílení pozic a získání výhody úrovně Tier. Jelikož produktivita pracovníků v budoucnu bude záviset na provádění inovací, doporučením pro úroveň Tier 1, které jsou natolik velké a finančně schopné rozvíjet oblast výzkumu, je přihlášení do nabízených programů agentury CzechInvest: buď pro posílení, rozšíření výzkumu a vývoje, nebo pro seskupení s ostatními výzkumnými institucemi. Tímto doporučením dokáží čelit vysoké zahraniční konkurenci a pomocí rozšířené výrobní kapacity mohou získat více nových zakázek. Ohledně kvality je důležité, aby dodavatelé měli nejen kvalitní výrobky, ale také kvalifikované zaměstnance. Doporučení ohledně kvalifikací je spojeno s investicemi, neboť ty jsou dostupné mnoha společnostem, kdežto kvalifikovaná pracovní síla je jedinečná a je zásadní pro vývoj společností. Bylo tedy doporučeno konkurenční strategie vzdělávání zaměstnanců. Ztráta pracovníka je velmi nákladná a spojená s časově a finančně obtížným hledáním vyhovujícího zaměstnance. Dalším doporučením pro všechny úrovně „Tier“ bylo navrženo konsolidace lisoven plastů s nástrojárnami pro zlepšení postavení dodavatelů vůči odběratelům. Sloučení bylo doporučeno také z důvodu obtížnějšího vstupu na strojírenský trh a potřeby lisoven častých oprav forem, které jsou finančně nákladné, a pro takové práce je potřeba kvalifikovaných pracovníků. Doporučení podnikům by vedlo ke snižování nákladů oproti jiným lisovnám a zvýšení konkurenceschopnosti.

Společnosti, které nemají možnost vyjednávání kvůli vysoké vyjednávací síle odběratelů a dodavatelů Tier 1 bylo doporučeno vyjednávání cen pomocí konsolidace s konkurenčními společnostmi. Především na nákup většího množství materiálu pro získání nižší ceny. Důležité je zaměřit se na zdokonalování zhodnocení poměru cen a nákladů, a proto je navržena spolupráce v cenách pro zvyšování kvality a snižování nákladů. Vůči růstu cen vstupního materiálu bylo doporučeno analyzování a kontrolování marží pro akceptovatelnost cen dodavatelů materiálu pro udržitelné účely.

Pro udržení významných obchodních vztahů a pro snížení počtu dodavatelů bylo doporučeno outsourcingu dodavatelů v případě ekonomického přínosu. Převážně pro velké

zakázky - Tier 1 outsourcovaním na nižší úrovně Tier a menší zakázky - výpomoc mezi Tier 2 a 3. Kvůli proměnlivým požadavkům dodavatelů a vysoké rivalitě je nutné, aby společnosti reagovaly pružně na změny.

ERP systém nepostačí, a proto je vhodné využívání efektivních manažerských systémů a spolupráce dodavatelů a automobilek v případě EDI systému. Tier 1 dodavatel by měl udržovat trend a motivovat dodavatele: být součástí sdružení a asociací dodavatelů, ze kterých by čerpali zkušenosti, dovednosti a nové poznatky. Jako příklad asociací bylo doporučeno Plastics Europe, SupplyOn for suppliers, OESA nebo CLEPA. Tier 3 dodavatel, který vyrábí nejméně technicky náročné výrobky, může mít během výkyvů v odvětví značné problémy, proto bylo navrženo mít „záložní“ strategii v příbuzných odvětvích s technologií vstřikování plastů, např. výroba pro bílou techniku. Z důvodu rostoucích požadavků na kvalitu, kvantitu a změny v procesech je manuální práce nebezpečná, a tudíž byla vyvíjena strategie vyšších automatizací výroby.

Na úplný závěr by bylo vhodné dodat, že automobilový průmysl společně s dodavatelskou sítí je natolik obsáhlý ohledně spoluprací, vazeb, že by byl vhodným podnětem pro hlubší zkoumání.

## 7 Seznam použité literatury

AMBROSINI, V. -- JOHNSON, G. -- SCHOLLES, K. *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. 1. vyd. Harlow: Prentice Hall, 1998. 284 s. Exploring strategic management. ISBN 0-13-570680-7.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

CUNNINGHAM, James. *Strategy and strategists*. Vyd. 1. New York, NY: Oxford University Press, 2012, p. cm. ISBN 978-019-9219-711.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DONNELLY, J H. a J L. GIBSON a IVANCEVICH, JM. *Management: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HARRISON, S. Jeffrey a Caron H. ST. John. *Foundations in Strategic Management*. London: Int.Thomson Publ., 1998. 11 s. ISBN 0-538-87844-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.



- JEFFS, Chris. Strategic management. Los Angeles: SAGE, 2008, 226 p. ISBN 978-141-2947-695.
- JIRÁSEK, Jaroslav. Strategie: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-864-1946-2.
- JOHNSON, Gerry a Kevin SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. Praxe managera. ISBN 80-7226-220-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. Moderní přístupy k řízení výroby: umění podnikatelských vítězství. 3., dopl. vyd. Praha, 2012, 153 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071793199.
- KOŠŤAN, Pavol a Pavel MARINIČ. Firemní strategie: plánování a realizace. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. Prosperita firmy. ISBN 80-722-6657-8.
- KOTLER, Philip a Ondřej VALSA. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-726-1010-4.
- KOVÁŘ, František. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 978-808-6730-332.
- KOVÁŘ, František. Strategický management: stanovení cíle a techniky rozhodování. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 803 s. ISBN 80-867-3033-6.
- MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MALLYA, Thaddeus a Ondřej VALSA. Strategic management: text book for Master's students. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 119 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-214-3236-5.
- PORTER, M E. Competitive advantage : creating and sustaining superior perfor. 1. vyd. New York: Free Press, 2004. 557 s. ISBN 0-7432-6087-2.

- PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- SADLER, Philip a James C CRAIG. Strategic management. 2nd ed. Sterling, VA: Kogan Page, 2003, 272 p. MBA masterclass series. ISBN 07-494-3938-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- SOUČEK, Zdeněk. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy: (strategický management včetně úvodu do procesu řízení změn). 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 724 s. ISBN 80-864-1947-9.
- SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku (systém strategického řízení): (strategický management včetně úvodu do procesu řízení změn). 1.vyd. Ostrava: Montanex, 1998, 180 s. ISBN 80-857-8093-3.
- ŠTILEC, Břetislav. Světové automobilky: jejich historie a výrobky. Praha: Nadas, 1975, 195 s.
- TICHÁ IVANA, Jan Hron. Strategické řízení. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
- Automobilový průmysl: Historie*. Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Automobilov%C3%BD\\_pr%C5%AFmysl](http://cs.wikipedia.org/wiki/Automobilov%C3%BD_pr%C5%AFmysl)
- Historie automobilismu*. [online]. [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: [http://auto.idnes.cz/historie-automobilismu-v-datech-doc-/auto\\_ojetiny.aspx?c=A060127\\_172200\\_auto\\_ojetiny\\_fdv](http://auto.idnes.cz/historie-automobilismu-v-datech-doc-/auto_ojetiny.aspx?c=A060127_172200_auto_ojetiny_fdv) a
- České automobilky v současnosti*. [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: [http://www.ssaji.cz/comenius\\_vse.pdf](http://www.ssaji.cz/comenius_vse.pdf)
- Strategický plán*. [online]. [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/c4a98c3d-762a-4c15-adf6-6f8ddc97d08e/GetFile6\\_3.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/c4a98c3d-762a-4c15-adf6-6f8ddc97d08e/GetFile6_3.pdf)

- Management Mania*: Matice GE. [online]. [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-matice>
- BESIP*: Ministerstvo dopravy, počet nehod [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://data.idnes.cz/soubory/domaci/16A140123\\_HV\\_VVOJDOPRAVNNEHODOVOSTI.V.PDF](http://data.idnes.cz/soubory/domaci/16A140123_HV_VVOJDOPRAVNNEHODOVOSTI.V.PDF)
- ČSÚ. *Ostatní doprava* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/osobni\\_doprava\\_casove\\_rady](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/osobni_doprava_casove_rady)
- Počet aut na 1km* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/dalsi-informace/pocty-registrovanych-vozidel-vozidel-v-cr-a-dalsi-udaje/#silnice>
- REZZO: Emise* [online]. [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.enviwiki.cz/wiki/RE>
- Emise* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/node/593>
- Emise* [online]. [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.acea.be/industry-topics/tag/category/electric-vehicles>
- Emise* [online]. [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://data.oecd.org/air/air-and-ghg-emissions.htm>
- Produkce* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#GRAFVYROBA>
- AutoSap: Produkce* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz>
- Slovenský svaz automobilového průmyslu* [online]. In: [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.zapsr.sk/prva-a-druha-vlna-srotovneho-v-cislach/>
- OPEC* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://www.opec.org/opec\\_web/en/data\\_graphs/40.htm](http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/40.htm)
- Trendy* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: [http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/global/en/files/archive/pr/CI2015\\_Dig\\_eng.pdf](http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/global/en/files/archive/pr/CI2015_Dig_eng.pdf)

- Dodavatelé plastů* [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/17984754/Use-of-Plastics-in-Automobile#scribd>
- Dodavatelé plastů* [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/it-v-automobilovem-prumyslu.htm>
- Budoucnost profesí* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/pryze.html>
- Recyklace* [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.plasticsconverters.eu/organisation/division/automotive>
- Czech Invest: Investice dodavatelům* [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/czechinvest>
- Czech Invest: Investice dodavatelům* [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/podpora-dodavatelu>
- Patria: Marže dodavatelů* [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2825011/studie-trh-s-autodily-do-roku-2020-vzroste-o-125-miliard-eur.html>
- Rolandberger: Vývoj marží* [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: [http://www.rolandberger.cz/news\\_and\\_publications/news/2011-09-21-Global\\_automotive\\_supplier\\_study.html](http://www.rolandberger.cz/news_and_publications/news/2011-09-21-Global_automotive_supplier_study.html)
- ČSÚ: *Produkce CZ NACE 22* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20547941/1501401411b.pdf/f8614a31-972b-4724-9926-32c25c4b8381?version=1.0>
- ČSÚ: *Produkce CZ NACE 22* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/26153918/370002140525.pdf/02b5e067-b352-4e23-963f-dde49fa94917?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fzo\\_se\\_zb\\_ozim\\_podle\\_pohybu\\_zbozi\\_preshranicni\\_statistika%3Fp\\_p\\_id%3D3%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dmaximized%26p\\_p\\_mode%3Dview%26\\_3\\_groupId%3D0%26\\_3\\_keywords%3Dv%25C3%25BDroba%2Bplastov%25C3%25BDch%26\\_3\\_struts\\_action](https://www.czso.cz/documents/10180/26153918/370002140525.pdf/02b5e067-b352-4e23-963f-dde49fa94917?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fzo_se_zb_ozim_podle_pohybu_zbozi_preshranicni_statistika%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Dv%25C3%25BDroba%2Bplastov%25C3%25BDch%26_3_struts_action)

%3D%252Fsearch%252Fsearch%26\_3\_redirect%3D%252Fc%252Fportal%252Flayo  
ut%253Fp\_l\_id%253D20137706%2526p\_v\_l\_s\_g\_id%253D0%26\_3\_y%3D0%26

*SystemOnline: EDI system* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné  
z: <http://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/it-v-automobilovem-prumyslu.htm>

*SystemOnline: EDI system* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné  
z: <http://www.oesa.org/Knowledge-Center/Automotive-Supplier-Barometer>

*MEMA: IMDS system* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.mema.org/Main-Menu/Industry-News/MEMA-Industry-News/MEMA-Industry-News-2013-Archive/March-2013/March-19-2013/EDI-Solutions-Integration.aspx> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0053:CS:HTML>

*IKvalita: IMDS system* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné  
z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=150>

*ManagementMania: PPAP* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné  
z: <https://managementmania.com/cs/ppap-production-part-approval-process>

*SUPPLYON* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné  
z: [http://www.supplyon.com/en/services\\_for\\_suppliers.html](http://www.supplyon.com/en/services_for_suppliers.html)

*CLEPA* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné  
z: <http://www.clepa.eu/membership/benefits/>

*Plastics Europe* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.plasticseurope.org/>