



Význam mezinárodního obchodu a investic pro vybranou firmu

Diplomová práce

Studijní program:

Studijní obor:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Marketing a mezinárodní obchod

Autor práce:

Vedoucí práce:

Bc. Markéta Kopalová

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání diplomové práce

Význam mezinárodního obchodu a investic pro vybranou firmu

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Kopalová**
Osobní číslo: E19000260
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Marketing a mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů.
2. Teoretické vymezení mezinárodního obchodu.
3. Role a význam mezinárodního obchodu pro firmy.
4. Analýza role a významu mezinárodního obchodu pro konkrétní podnik.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných předpokladů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ, 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-311-9.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
- HAMILTON, Leslie a Philip WEBSTER, 2015. *International business environment*. Third edition. Oxford: Oxford university press. ISBN 978-0-19-8704-5.
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D. – EF TUL

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

26. dubna 2022

Bc. Markéta Kopalová

Anotace

Cílem diplomové práce je vyhodnotit vývoj mezinárodního obchodu a investic dané společnosti během posledních šesti let, a to zejména v kontextu s pandemií nemoci covid-19. V potaz je brána i aktuální válka na Ukrajině.

Teoretická rešerše se nejprve zaměřuje na roli a význam mezinárodního obchodu a investic. V druhé řadě se věnuje automobilovému průmyslu a jeho dopadům na společnost. Závěr teoretické části je věnován finanční analýze a jejím metodám, které jsou v práci dále použity.

Dále se práce věnuje SWOT analýze zvolené společnosti, doplněné o Fullerův trojúhelník. Následně je využito vertikální a horizontální analýzy pro zkoumání vybraného časového období. V závěru práce jsou k poznatkům získaným pomocí analýzy vytvořeny návrhy řešení.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, investice, automobilový průmysl, SWOT analýza, Fullerův trojúhelník, vertikální analýza, horizontální analýza.

Annotation

The aim of the master thesis is to evaluate the development of international trade and investment of the company during the last six years, especially in the context of the covid-19 pandemic. The current war in Ukraine is also taken into account.

Theoretical research first focuses on the role and importance of international trade and investment. Secondly, it focuses on the automotive industry and its impact on society. The conclusion of the theoretical part is devoted to financial analysis and its methods, which are further used in the master thesis.

Furthermore, the work deals with the SWOT analysis of the selected company supplemented by the Fuller's triangle. Afterwards, vertical and horizontal analysis are used to examine the selected time period. At the end of the work, solutions are created to the findings of the analysis.

Key words

International business, investment, automotive industry, SWOT analysis, Fuller's triangle, vertical analysis, horizontal analysis.

Obsah

Seznam zkratek.....	9
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků.....	12
Úvod.....	13
1. Role a význam mezinárodního obchodu	15
1.1 Historický vývoj a význam mezinárodního obchodu	15
1.2 Mezinárodní obchod z perspektivy firmy	17
1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trh	20
1.4 Aktuální problematika mezinárodní obchodní politiky	22
2. Role a význam investic	23
2.1 Investiční rozhodování.....	23
2.2 Mezinárodní investice a jejich typy	24
2.3 Teorie přímých zahraničních investic	25
2.4 Aktuální vývoj přímých zahraničních investic	26
2.5 Faktory ovlivňující přímé zahraniční investice	29
2.6 Souhrn výhod pro firmy plynoucích z přímých zahraničních investic	31
3. Automobilový průmysl.....	34
3.1 Současný vývoj automobilového průmyslu	34
3.2 Dopady automobilového průmyslu.....	36
4. Finanční analýza.....	39
4.1 Účel finanční analýzy	39
4.2 Metody finanční analýzy.....	42
4.3 Metodika práce.....	43
5. Profil společnosti.....	44
5.1 Základní údaje.....	44
5.2 Správa a řízení společnosti	46
5.3 Produktové portfolio	48
5.4 Strategie společnosti.....	49
5.5 SWOT analýza.....	50
6. Analýza vývoje mezinárodního obchodu a investic společnosti	56
6.1 Vertikální analýza vybraného časového období.....	56
6.1.1 Rok 2016	56
6.1.2 Rok 2017	58

6.1.3 Rok 2018.....	59
6.1.4 Rok 2019.....	61
6.1.5 Rok 2020.....	62
6.1.6 Rok 2021.....	63
6.2 Horizontální analýza vybraného časového období.....	65
6.3 Doporučení pro danou společnost.....	69
Závěr.....	71
Seznam použité literatury.....	74

Seznam zkratek

ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie (<i>The Association of Southeast Asian Nations</i>)
CO ₂	Oxid uhličitý
CZK	Česká koruna
DDA	Rozvojová agenda z Doha (<i>The Doha Development Agenda</i>)
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FDI	Přímé zahraniční investice (<i>Foreign direct investment</i>)
FPI	Zahraniční portfoliové investice
GDP	Hrubý domácí produkt (<i>Gross Domestic Product</i>)
GM	General motors
IBRD	Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj (<i>International Bank for Reconstruction and Development</i>)
IMF	Mezinárodní měnový fond (<i>International Monetary Fund</i>)
INV	International new ventures
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu (<i>North American Free Trade Agreement</i>)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>)
OLI	Vlastnictví, umístění, internalizace (<i>ownership, location, internalization</i>)
OSN	Organizace spojených národů
PTA	Preferenční obchodní dohody (<i>Preferential trade arrangements</i>)
PSA	Group PSA
RCEP	Regionální ekonomické partnerství (<i>Regional Comprehensive Economic Partnership</i>)

SWOT	Analýza silný a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (<i>Srengths, weaknesses, opportunities, threats</i>)
TUL	Technická univerzita v Liberci
USA	Spojené státy americké (<i>United States of America</i>)
USD	Americký dolar
WHO	Světová zdravotnická organizace (<i>World Health Organization</i>)
WLTP	Nový postup měření spotřeby paliva, emise CO ₂ a další znečišťující látky u osobních a lehkých užitkových vozidel (<i>Worldwide harmonised Light-duty vehicle Test Cycles</i>)
WTO	Světová obchodní organizace (<i>World Trade Organization</i>)

Seznam tabulek

Tabulka 1: TOP 10 hostitelských zemí přímých zahraničních investic	28
Tabulka 2: TOP 10 domácích zemí přímých zahraničních investic	29
Tabulka 3: Faktory ovlivňující přímé zahraniční investice	29
Tabulka 4: SWOT analýza Škoda Auto a.s.	52
Tabulka 5: Fullerův trojúhelník, silné a slabé stránky.....	53
Tabulka 6: Vyhodnocení Fullerova trojúhelníka, silné a slabé stránky	54
Tabulka 7: Fullerův trojúhelník, Příležitosti a hrozby.....	54
Tabulka 8: Vyhodnocení Fullerova trojúhelníka, příležitosti a hrozby.....	55
Tabulka 9: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2016.....	57
Tabulka 10: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2016	57
Tabulka 11: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2017.....	58
Tabulka 12: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2017	59
Tabulka 13: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2018.....	60
Tabulka 14: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2018	60
Tabulka 15: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2019.....	61
Tabulka 16: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2019	62
Tabulka 17: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2020.....	63
Tabulka 18: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2020	63
Tabulka 19: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2021	64
Tabulka 20: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2021	65
Tabulka 21: Odbyt vozů značky ŠKODA v jednotlivých regionech, 2016-2021	66
Tabulka 22: Procentuální podíl Škoda Auto a.s. na trhu v jednotlivých regionech, 2016-2021	66

Seznam obrázků

Obrázek 1: Procentuální podíl exportu zboží a služeb na světovém GDP	16
Obrázek 2: Světové přímé zahraniční investice, čistý příliv (biliony USD)	27
Obrázek 3: Klíčové oblasti Zelené dohody pro Evropu	38
Obrázek 4: SWOT analýza	40
Obrázek 5: Porterova analýza	41
Obrázek 6: Znak společnosti Škoda Auto a. s.	44
Obrázek 7: Solární panely v areálu Škoda Auto a.s. v Kvasinách	45
Obrázek 8: Dozorčí rada Škoda Auto a.s	47
Obrázek 9: Představenstvo Škoda Auto 2021	48
Obrázek 10: Vývoj odbytu vozů značky ŠKODA ve sledovaných letech	67
Obrázek 11: Vývoj investic ve sledovaných letech	68

Úvod

Mezinárodní obchod ovlivňuje lidstvo již odedávna. Síla jeho vlivu se stále zvyšovala a v dnešní době má díky vysoké míře globalizace zásadní vliv na každodenní život prakticky po celém světě. Jak ukázaly události posledních let, ale i dní, mezinárodní obchod a s ním spojené investice jsou velmi citlivé na neočekávané katastrofy, a to jak živelní, tak politické či zdravotní.

Celý svět se aktuálně pomalu vzpamatovává z několika let trvající pandemie nemoci covid-19, která během svého trvání zastavila celý svět včetně mezinárodního obchodu. Zároveň rok 2022 přinesl další velký problém ovlivňující globalizovaný svět. Jedná se o invazi Ruska na Ukrajinu. Tyto zcela ojedinělé a pro společnost zásadní situace ovlivňují firmy všech typů a velikostí. Komplikace nejvíce pocítují nadnárodní společnosti, jejichž světové závody jsou na sebe navázány a úzce kooperují. Závažnost světového dění v posledních letech vede společnosti k vytváření zcela nových strategií. Kromě nových strategických výzev se tyto společnosti také musely rychle vyrovnat například s přerušením veškerých dodávek materiálů a komponentů z Číny, poté s odstávkami vlastních závodů či nedostatkem čipů. V posledních týdnech se také většina společností musí vyrovnávat se ztrátou důležitého a velkého trhu v Rusku. Z tohoto důvodu jsou společnosti nuceny hledat nové, perspektivní trhy či posilovat pozici na těch stávajících tak, aby je ztráta klíčového trhu ve výsledku zasáhla co nejméně.

Kromě různých typů katastrof jsou všechna průmyslová odvětví napříč světem citlivá na legislativní změny. V dnešní době se zásadní legislativní změny týkají hlavně ekologie - konkrétně emisí, které generuje každý průmysl. Velice často je toto téma spojované s automobilovým průmyslem, který nejen že generuje velké množství škodlivin během výroby, ale následně i automobily, které vyrobí, vyprodukuje velké množství škodlivých látek.

Hlavním cílem této práce je vyhodnotit vývoj mezinárodního obchodu a investic ve vybrané společnosti působící v automobilovém průmyslu během posledních šesti let, a to zejména v kontextu celosvětové pandemie nemoci covid-19. V potaz je také brána aktuální invaze Ruska na Ukrajinu, jejíž dopady jsou ale stále otázkou budoucnosti. Jedním z dílčích cílů práce bylo provedení SWOT analýzy s jejím následným vyhodnocením

pomocí Fullerova trojúhelníku. Výsledek analýzy sloužil jako podklad pro finální doporučení společnosti, a také k zhodnocení její aktuální strategie. Druhým dílčím cílem práce bylo provedení nejprve vertikální, a následně horizontální analýzy mezinárodního obchodu a investic společnosti za sledovaných šest let. Na základě výsledků jednotlivých analýz byly následně v rámci posledního dílčího cíle společnosti doporučeny různé varianty postupu v dalších letech.

1. Role a význam mezinárodního obchodu

První kapitola na úvod stručně popisuje historii, a během ní se měnící význam mezinárodního obchodu. Dále objasňuje motivy firem ke vstupu na zahraniční trh a faktory, které jsou klíčové pro úspěšný vstup. Rozebírá také formy kapitálových vstupů na zahraniční trh, které zaznamenaly v posledních letech třikrát větší nárůst oproti tradičnímu mezinárodnímu obchodu. Na závěr se věnuje aktuální problematice mezinárodní obchodní politiky.

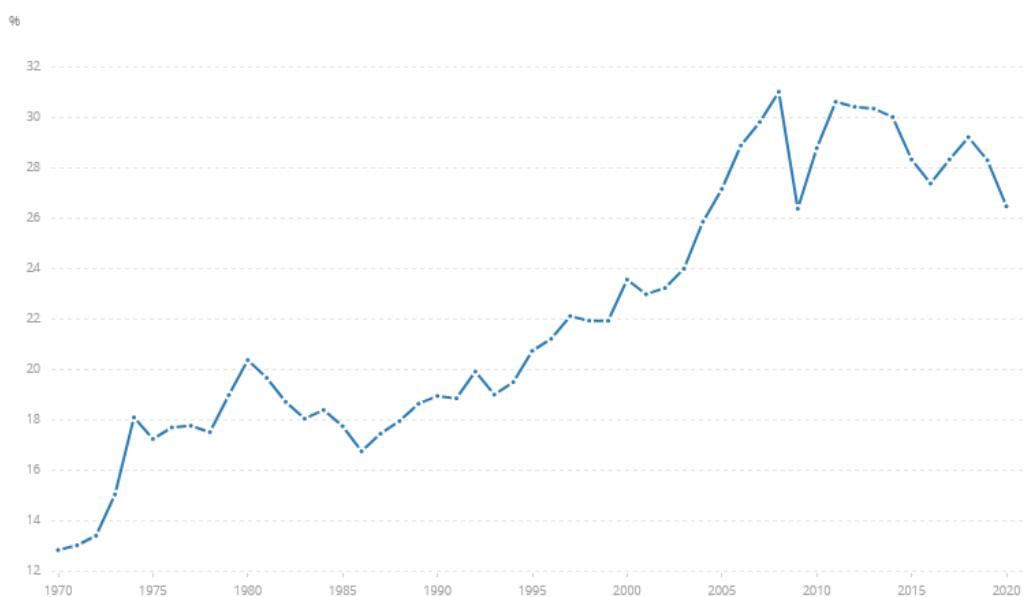
1.1 Historický vývoj a význam mezinárodního obchodu

Krueger (2020) poukazuje, že historický pokrok lidstva je úzce spjat s rostoucím mezinárodním obchodem a s tím spojenou komunikací a interakcí mezi lidmi. Dodnes do školních osnov patří Marco Polo a jeho cesty na okouzující a tajemný Dálný východ. Dále samozřejmě Kolumbus, který při hledání kratší obchodní cesty do Asie objevil roku 1492 takzvaný Nový svět, tedy Ameriku. Až do konce 18. století převládala myšlenka, že úlohou obchodu je generovat zlato a stříbro ve prospěch státního bohatství. To je však možné jen při kladné obchodní bilanci, tedy pokud má vývoz větší hodnotu než dovoz. Toto dogma je známé jako merkantilismus. To však vyvrátil Adam Smith ve své úvaze, ve které je základem bohatství země její výrobní kapacita, nikoliv zásoby zlata. Země bude bohatší, pokud bude prodávat zboží, které vyrobila levněji než jiná země. Naopak bude v zahraničí nakupovat zboží, které by nebyla schopna sama vyrobit tak levně. Dle Smitha je účelem obchodu zlepšení životní úrovně dané země, nikoli zvýšení salda běžného účtu. Jinak řečeno, pokud trhy fungují dobře, bohatství země bude za pomoci neviditelné ruky trhu maximalizováno. Smith přesvědčil hlavně britský parlament. Británie se stala první zemí na světě s politikou volného obchodu a na konci 19. století měla zdaleka nejvyšší životní úroveň na světě. To byl nepochybně jeden z hlavních důvodů, proč Británii postupně následovali ostatní země. Rychlý růst mezinárodního obchodu byl poznamenán první světovou válkou, a to až do konce druhé světové války. Poté byla zvláštní pozornost věnována rozvoji mezinárodních dohod, které by usnadnily obchod. Domnívali se, že nový světový řád umožní rychlý pokrok životních standardů nejen ve vyspělých zemích, ale i u chudých národů, které se v poválečném období začaly osamostatňovat. Tyto mezinárodní dohody vedly ke vzniku několika mezinárodních organizací, které jsou nedílnou

a důležitou součástí dnešního mezinárodního obchodu. Jedná se například o OSN, IMF, IBRD, či WTO.

Schenkar (2015) zmiňuje mezinárodní společnosti jako důvod rostoucí vzájemné závislosti a propojení jednotlivých zemí světa, které z tohoto propojení dále těží. V rámci činnosti mezinárodních společností dochází k pohybu kapitálu, lidí, znalostí a produktů mezi jednotlivými zeměmi. To je generátorem globalizace, ale zároveň jejím důsledkem. Jedná se o koloběh.

Podle Krueger (2020) není pochyb o tom, že upevnění obchodních vazeb mezi jednotlivými zeměmi světa díky globalizaci a mezinárodním obchodním organizacím sehrálo důležitou a přínosnou roli v rozvoji světové ekonomiky. Dle Obrázku 1 vidíme, že podíl exportu zboží a služeb na světovém GDP během let roste. Již několik let tvoří okolo 30% světového GDP. V roce 2020 to bylo 26,467%. Nejvíce zatím 31,013% v roce 2008.



Obrázek 1: Procentuální podíl exportu zboží a služeb na světovém GDP

Zdroj: World bank

Jak Hamilton (2015) předkládá, globalizace je v dnešním světě samozřejmostí, ale většina mezinárodního obchodu i investic probíhá mezi čtyřmi hlavními ekonomickými bloky a v jejich vnitřním prostředí. Patří mezi ně Evropa (ovládaná členskými státy EU),

Severoatlantická zóna volného obchodu NAFTA (jejími členy jsou USA, Kanada a Mexiko), dále Japonsko a Čína. Významná část světového obchodu se uskutečňuje v rámci Evropy a NAFTA, nebo mezi jednotlivými bloky. Z velké části se však jedná o vnitřní obchod. Právě NAFTA není nijak silně závislá na obchodu s EU či Japonskem, zároveň přibližně 60% obchodu v EU probíhá mezi členskými státy. Tomuto trendu uzpůsobují své strategie nadnárodní japonské a západní společnosti, které se zaměřují na ekonomické bloky, ve kterých vyrábějí. Vyspělé země sice tvoří méně než jednu pětinu světové populace, za to ale spotřebují tři čtvrtiny zboží a služeb.

1.2 Mezinárodní obchod z perspektivy firmy

Jak uvádí Potužáková (2016), v posledních dekádách 20. století se vývoj světové ekonomiky, a s ním související nové pojetí využití výrobních faktorů a technologií odrazil i na podnikové úrovni. Do té doby na domácí trh a vnitřní obchod orientované společnosti se začaly z důvodu nových podmínek internacionalizovat.

Schenkar (2015) zmiňuje, že mezinárodní obchod je tradičně výsledkem podnikání v zemi původu společnosti. Většina velkých korporací, které jsou aktivní na dnešní mezinárodní scéně, zahájily svou činnost na domácích trzích. Příkladem mohou být přední japonští výrobci automobilů, jako je Toyota a Honda. Jak rostla velikost jejich obchodních operací, považovali za ziskové, nebo jinak nutné stavět závody v dalších zemích, především ve Spojených státech amerických. Mnoho firem stále pokračuje tradiční cestou, tedy na prvním místě růst na domácím trhu a na druhém mezinárodní expanze. Vidíme však stále častěji firmy, které cílí na mezinárodní trhy při zahájení svého provozu. Tyto firmy se označují termíny *born global*, *global startup* nebo *international new ventures (INV)*.

Ačkoli je mezinárodní obchod často rozšířením tuzemského podnikání, výrazně se od něj liší v dynamice a povaze podnikatelského prostředí. Z hlediska podnikatelského prostředí existuje mezi zeměmi značná rozmanitost, především pak v oblastech jako jsou kultura, společenské zvyky, obchodní praktiky, zákony, vládní nařízení či politická stabilita. To je také jedním z mnoha důvodů, proč je mezinárodní obchod tak složitý. Mezinárodní obchod je tedy obvykle riskantnější, na druhou stranu poskytuje určitou míru diverzifikace, která naopak riziko snižuje. Jde například o rozdíly v inflaci, měně, zdanění a úrokových

sazbách. Tyto odlišnosti mají významný vliv na ziskovost mezinárodní společnosti. Pro firmu, která si půjčuje a investuje v zahraničí, znamenají vyšší úrokové či daňové sazby a míra inflace i vyšší náklady na provoz a tím i nižší ziskovost. Pokud naopak firma ukládá své finanční prostředky v zahraniční bance, vyšší úrokové sazby znamenají vyšší výnos. Podobně je to i v případě, kdy dojde ke znehodnocení eura vůči americkému dolaru, američtí obchodníci dovážející do EU dostanou méně dolarů za své transakce v eurech, zatímco vývozci z EU budou schopni buď snížit náklady na vývoz, nebo zvýšit svou ziskovost.

Jaká je tedy hlavní motivace společnosti vstoupit na mezinárodní trh? Před vstupem na zahraniční trh je důležité rozlišit bezprostřední motivaci společnosti a faktory, které musí být přítomny, aby byl vstup na zahraniční trh smysluplný a úspěšný. V rámci bezprostřední motivace mluvíme o tržním, ekonomickém a strategickém motivu společnosti ke vstupu na mezinárodní trh. Motivy se liší v závislosti na obchodních aktivitách společnosti.

Dominiguez (2018) uvádí známou Dunningovu typologii, podle které lze tyto motivy rozdělit do čtyř hlavních kategorií. V případě motivu zaměřeného na zdroje mohou firmy potřebovat zdroje lokalizované v jiné zemi, které nejsou dostupné na tuzemském trhu, či je výhodnější je koupit jinde. V případě tržního motivu vstupují firmy na nové trhy, aby rozšířily svou zákaznickou základnu. Pokud je však motivem efektivnost a hledání strategicky výhodných aktiv, firmy se zaměřují buď na zvýšení úrovně své efektivity v čele s úsporami z rozsahu, nebo na kontrolu aktiv, která jsou strategicky důležitá. Na základě těchto různých motivací se studie o internacionalizaci firem v průběhu času exponenciálně zvýšily a vyvolaly rostoucí zájem nejen o to, proč a kde firmy internacionalizují, ale také jak.

Schenkar (2015) motivy společností popisuje s drobným rozdílem, ale stejným výsledkem. Tržní motivy mohou být ofenzivní a defenzivní. U ofenzivního motivu vstupu na mezinárodní trh společnost využívá jedinečnou tržní příležitost, která pro ni znamená konkurenční výhodu. Tak se zachoval americký výrobce pneumatik Firestone, který převzal společnost Bridgestone, japonského výrobce pneumatik s působností i ve Spojených státech. Stal se tak jedním z předních světových výrobců pneumatik. Naopak, při defenzivním motivu společnost reaguje na hrozby trhu a přizpůsobuje se jim. Chrání a snaží se udržet tržní sílu nebo konkurenční pozici na trhu. Ukázkou může být situace,

kdy francouzský výrobce automobilů PSA (Peugeot, Citroën) začal částečně operovat v Číně, aby se vyrovnal globálním konkurentům vstupujícím na tento důležitý trh.

Ekonomické motivy jsou například snaha společnosti zvýšit své výnosy, nebo také snížit své náklady. Mezinárodní obchod a investice společností toto umožňují. Společnosti mohou těžit z rozdílu mezi zeměmi v nákladech na práci, bohatství přírodních zdrojů, kapitálu nebo státních regulacích, jako je třeba zdanění.

Strategické motivy zahrnují mimo jiné situaci, kdy společnost hledá využití pro svůj charakteristický zdroj či schopnost (např.: technologie). Společnost může zvýšit své peněžní toky využitím těchto zdrojů či schopností na zahraničním trhu. Dále může chtít vstoupit jako první na cílový zahraniční trh, tedy dříve, než její velký konkurent. Získá tím výhody jako je konkurenční pozice, technologické vedení, loajalita zákazníků nebo image značky. Kupříkladu Volkswagen byl po GM (General motors) druhým výrobcem automobilů, který vstoupil na čínský trh. Byl ale prvním, který na tomto klíčovém trhu vybudoval svůj závod. Tím si na řadu let vydobyl, dá se říci, monopol na tomto trhu. Dalším strategickým motivem je snaha přiblížit se zákazníkům, zejména těm hlavním. Společnost tedy následuje zákazníka na zahraniční trh. Třeba japonský výrobce pneumatik Bridgestone se ocitl na americkém trhu, neboť jeho zákazníci, japonští výrobci automobilů vyváželi svá auta s pneumatikami Bridgestone do Spojených států a koneční spotřebitelé potřebovali náhradní pneumatiky. Ostatní dodavatelé pneumatik jej následovali a mnozí nakonec lokalizovali výrobní operace ve Spojených státech. Rychlá odezva a přizpůsobení produktů jsou pro úspěšné podnikání stále důležitějším faktorem. Přiblížení se zahraničním zákazníkům je tedy důležitým motivem mezinárodních investic.

Faktory potřebnými pro úspěšný vstup firmy na zahraniční trh jsou úspory z rozsahu, sortimentu a umístění. Úspory z umístění představují efektivnější náklady společnosti, dosažené umístěním výroby do zahraničí. Jejich větší efektivnost vyplývá z nižších nákladů na práci, suroviny, lepší pracovní dovednosti nebo eliminaci dopravních či tarifních nákladů. Úspory z rozsahu se týkají snížení průměrných výrobních nákladů v důsledku rozšíření prodeje na další trhy při stále stejných fixních nákladech. Fixní náklady jsou amortizovány do většího množství prodaných jednotek, čímž se snižují náklady na jednotku. Úspory ze sortimentu vychází ze situace, kdy jsou náklady na společnou výrobu více druhů výrobků menší, než náklady na jejich oddělenou výrobu.

Jedná se tedy o nižší náklady spojené s nabídkou více výrobků či služeb v rámci jedné společnosti, oproti nákladům v případě využití specializovaného dodavatele. Tyto úspory obvykle zahrnují technologii, marketingové know-how nebo manažerské znalosti.

Jak Griffin (2015) dobře upozorňuje, obchod je sice nejzřejmější, ne však jedinou formou mezinárodního obchodu. Další významnou formou jsou mezinárodní investice. Investicím a investičnímu rozhodování je věnována celá kapitola 2.

1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trh

Machková (2014) ve své publikaci zmiňuje existenci velkého množství forem vstupu na zahraniční trh. V případě vývozu a dovozu zboží a služeb, se jedná například o prostřednické vztahy, smlouvy o výhradní distribuci, obchodní zastoupení, komisionářské smlouvy, exportní aliance či přímý export. Varianty nenáročné na kapitál jsou poté franchising, licence, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace nebo mezinárodní výrobní kooperace. Jednoznačně nejnáročnější formu vstupu představují kapitálové vstupy. I přes to v posledních letech byl zaznamenán třikrát větší nárůst přímých zahraničních investic oproti tradičnímu mezinárodnímu obchodu. Většina zemí se snaží přiliv přímých zahraničních investic podporovat. Podpory se dostává zejména zpracovatelskému průmyslu, neboť přiliv kapitálu znamená modernizaci, restrukturalizaci a progresivní technologie. Tím se vytváří nové pracovní příležitosti, podnikatelské příležitosti pro tuzemské společnosti, a často také dochází ke zvýšení obchodní bilance státu, v důsledku zvýšení exportních aktivit.

Mezi základní formy kapitálových vstupů patří portfoliové a přímé zahraniční investice. Podrobněji se jim bude věnovat kapitola 2. Přímé zahraniční investice nejčastěji probíhají formou akvizic, fúzí, nově založených podniků nebo formou společného podnikání a strategických aliancí. Jako forma podpory exportu může být vnímáno založení dceřiné společnosti, pobočky/organizační složky nebo reprezentační/zastupitelské kanceláře.

Pro tuto práci budou zásadní přímé zahraniční investice formou společného podnikání, takzvaného joint venture.

Channon (2015) zmiňuje společné podniky jako formu kooperativní strategie, ve které dochází k vytvoření aliance, aby firmy spojily své zdroje a schopnosti. A to vše s cílem vytvořit silnější konkurenční pozici. Sloučením finančních zdrojů, výzkumu, vývoje, výroby a distribučních kanálů zvýší bariéry vstupu na dané trhy. Společné podniky tak zvyšují ziskovost odvětví snížením konkurence na trzích, kde dané firmy působí. Společné podniky mohou být užitečným a dokonce skutečně nezbytným způsobem, jak vstoupit na některé nové trhy, zejména pro nadnárodní společnosti. Na některých trzích, které omezují zahraniční investice, mohou být společné podniky jediným způsobem, jak dosáhnout přístupu na daný trh. V rámci společných podniků účastníci obvykle zaujímají jasné akciové pozice. Velikost podniků se může značně lišit. Je důležité stanovit jasné linie kontroly rozhodování managementu. Společné podniky bývají často neúspěšné, i přesto se s nimi pojí velká řada specifických výhod. Například pro menší organizace s nedostatečnými finančními prostředky nebo odborným managementem může jít o efektivní způsob získání potřebných zdrojů pro vstup na nový trh. Zvláště na atraktivních trzích rozvojových zemí může být založení společného podniku preferované, nebo dokonce zákonem požadované řešení. Dále mohou být společné podniky použity ke snížení politických třenic a místních nacionalistických předsudků vůči korporacím v zahraničním vlastnictví. Politická pravidla mohou navíc zahraniční společnosti diskriminovat. S rozvojem obchodních bloků, již zmiňovaných v kapitole 1.1, jako je Evropská unie či NAFTA přišlo i zavedení tarifních zdí na ochranu jednotlivých účastníků obchodu. V důsledku toho vzrostlo využití právě společných podniků. Společné podniky mohou také poskytovat speciální znalost místních trhů, přístup k potřebným distribučním kanálům, zásobám surovin, státním zakázkám a místním výrobním zařízením. V neposlední řadě k výhodám plynoucím ze společných podniků patří získání potřebné technologie. Stále roste počet zemí, pro které je spojení státních podniků se zahraničními čím dál tím více důležité. A to právě z důvodu získání potřebných technologií prostřednictvím společného podniku. K nevýhodám společných podniků a důvodem jejich selhání je například střet daňových zájmů mezi společníky nebo skutečnost, že cíle společníků se stanou neslučitelnými. Z tohoto důvodu by měla být věnována extra pozornost smluvnímu ujednání společného podnikání.

1.4 Aktuální problematika mezinárodní obchodní politiky

Obchodní politika podle Šterbové (2013) tvoří systém, který je součástí většího celku. Tento celek má vertikální a horizontální vazby s ostatními politikami uvnitř státu, ale také s politikami ostatních států neboli obchodních partnerů. Obchodní politika je nedílnou součástí politiky všech států. Jejím prostřednictvím řídí zahraniční vztahy či ekonomický a sociální rozvoj země. Jednotlivé politiky státu jsou provázány. Koncept celého systému je závislý na míře otevřenosti ekonomiky a na převaze liberálního, regulatorního nebo centristického přístupu k řízení ekonomiky.

Jako problém mezinárodní obchodní politiky v posledních letech vidí Krueger (2015) neschopnost řešit nově se objevující nástrahy. Jedná se například o e-commerce, obchod se službami, ale hlavně o problematiku životního prostředí. Ta je aktuálně sledovaným a často diskutovaným problémem. Jedná se o komplikovanou oblast, ve které jsou velmi důležitá rozumná multilaterální pravidla. Většina environmentálních problémů totiž přesahuje hranice jednotlivých zemí. Pokud některá skupina zemí podnikne žádoucí, ale nákladná opatření na ochranu životního prostředí, může se dostat do nevýhody. V případě, že tak neučiní i zbytek světa, budou výrobci, jejichž náklady se těmito opatřeními zvýší, znevýhodněni ve srovnání s výrobci v jiných zemích. Pokud se nebude problém životního prostředí řešit smysluplným způsobem, zvýší se protekcionistické tlaky v zemích šetrných k životnímu prostředí. Zároveň však výrobci v jiných zemích získají větší podíl na trhu kvůli nižším nákladům, a budou tak odolávat globálnímu režimu. Důvodem multilaterálních dohod nejsou tedy jen otázky životního prostředí, významným důvodem je také jistota, že opatření na ochranu životního prostředí co nejméně poškozují mezinárodní obchodní systém.

Co se životního prostředí týká, mezi jednu z nejvíce diskutovaných oblastí patří rozhodně automobilový průmysl. Tomu je dedikována kapitola 3, neboť se jedná o průmyslové odvětví, ve kterém působí touto prací zkoumaná společnost.

2. Role a význam investic

Druhá kapitola nejprve popisuje důležitost investičního rozhodování ve firmě. Poté uvádí dva typy mezinárodních investic a pokračuje rozpracování konkrétního typu, tedy přímých zahraničních investic. Následně se zaměřuje na jejich teorie, aktuální vývoj a faktory, které je ovlivňují. Na závěr shrne z nich plynoucí výhody pro firmy.

2.1 Investiční rozhodování

Fotr (2011) označuje investiční rozhodování za jedno z nejvýznamnějších rozhodování firem vůbec. Mělo by vycházet ze strategie společnosti a napomáhat k její realizaci. Strategie společnosti je dána základními cíli a zároveň způsoby jejich dosažení. Strategické cíle se skládají z několika složek, a to výrokové, marketingové, personální, zásobovací, inovační a finanční. Významnou roli hrají finanční cíle. Ty jsou formulovány jako dosažení určité rentability, zisku a také růstu hodnoty firmy. Právě investiční rozhodování je důležitým nástrojem při dosahování růstu hodnoty společnosti. Při hodnocení a výběru investičních projektů jsou proto zvažovány ukazatele jako například čistá současná hodnota či index rentability, neboť úzce souvisí právě s hodnotou firmy. Společnost musí při investičním rozhodování brát v potaz nejen interní faktory, ale i ty externí. Mezi tyto faktory patří například tržní situace, chování konkurence, ceny základních surovin a energií nebo měnové kurzy. Jejich vývoj je obtížně předvídatelný, a proto mají charakter faktorů rizika a nejistoty. Podnikatelské prostředí nepřináší pouze rizika, ale i příležitosti.

V dnešním globalizovaném světě rozhodně mezi eminentní příležitosti patří mezinárodní investice.

Podle Schenkar (2015) k mezinárodním investicím dochází v okamžiku, kdy společnost investuje své zdroje do obchodních aktivit mimo svou domovskou zemi.

Echandi (2013) považuje za nepochybně významný podíl na dnešním světovém blahobytu právě mezinárodní investiční toky. Aktuálně je z větší části na zahraniční trhy dodáváno zboží a služby prostřednictvím mezinárodní výroby, než pomocí zahraničního obchodu. Z důvodu zvyšující se fragmentace výroby po celém světě, hrají zahraniční investice čím

dál tím důležitější roli, jak při tvoření pozice národních ekonomik na vzájemně závislém světovém trhu, tak při zajišťování blahobytu jejich občanů.

2.2 Mezinárodní investice a jejich typy

Jak uvádí Griffin (2015), mezinárodní investice se dělí na dvě kategorie, a to zahraniční portfoliové investice (FPI) a přímé zahraniční investice (FDI). Rozdíl spočívá v otázce kontroly.

Zahraniční portfoliové investice (FPI) reprezentují pasivní držení cenných papírů, jako jsou zahraniční akcie, dluhopisy či jiná finanční aktiva, která zahrnují aktivní správu nebo kontrolu emitenta cenných papírů investorem.

Přímé zahraniční investice (FDI) můžeme definovat jako získávání zahraničních aktiv za účelem jejich kontroly. Dle amerických vládních statistiků lze jako přímou zahraniční investici označit vlastnictví nebo kontrolu 10 a více procent cenných papírů společnosti s hlasovacím právem. FDI mohou mít mnoho podob. Může se jednat o nákup stávajících aktiv v cizí zemi, nových investic do pozemků, budov a zařízení a účasti ve společném podniku s místním partnerem.

Echandi (2013) vidí mezi přímými zahraničními investicemi a obchodem vysoký stupeň komplementarity. Pro podniky, ale i tvůrce obchodní politiky jsou investice a obchod dvě strany téže mince, jsou nerozlučně spjaté. Pro nadnárodní společnosti je vnitrofiremní obchod se zbožím a službami stále důležitější. Pohyb zboží, služeb a přímé zahraniční investice by tak logicky měly spadat do stejného smluvního ujednání. V praxi však jednotné smluvní ujednání neexistuje. Významný je určitě mezinárodní obchodní režim zahrnující Dohodu Světové obchodní organizace (WTO), která se zabývá obchodem se zbožím, službami, investičními opatřeními a právy duševního vlastnictví souvisejícími s obchodem. Stejně tak se na tuto problematiku zaměřuje více než 320 preferenčních obchodních dohod (PTA), ale jenom některé obsahují i investiční kapitoly. Vlády samostatně vyjednaly přibližně 3 000 mezinárodních investičních dohod na ochranu svých investorů. Vyjednat mnohostranná pravidla se snažila Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a později WTO. Dle rozhodnutí IV. Ministerské konference

WTO v Doha byla v roce 2001 zahájena mnohostranná jednání o tzv. „Rozvojové agendě z Doha“ (DDA), která však dodnes nedosáhla žádného výsledku. Obě snahy selhaly, což podnítilo pochybnosti o schopnostech mnohostranného obchodního systému vyjednávat nová pravidla. Mezitím se hlavní hráči, jako je Evropská unie (EU), Čína a Spojené státy vrhnuly do vyjednávání nových dohod o volném obchodu se svými klíčovými obchodními partnery, ale také do řady nových dvoustranných investičních dohod.

2.3 Teorie přímých zahraničních investic

Pokud se zaměříme na důvod existence přímých zahraničních investic, podle Griffina (2015) je nejjednodušším vysvětlením větší míra návratnosti investic na zahraničních trzích. Realita je však mnohem komplexnější, a proto existují různé teorie přímých zahraničních investic.

Teorie vlastnických výhod například zkoumá, jak konkurenční výhody ovlivňují FDI. Firma vlastní cenné aktivum, které vytváří konkurenční výhodu na domácím trhu, může tuto výhodu využít k proniknutí na zahraniční trhy pomocí přímých zahraničních investic. Aktivem může být špičková technologie, známá značka nebo úspory z rozsahu. To však vysvětluje existenci FDI pouze částečně.

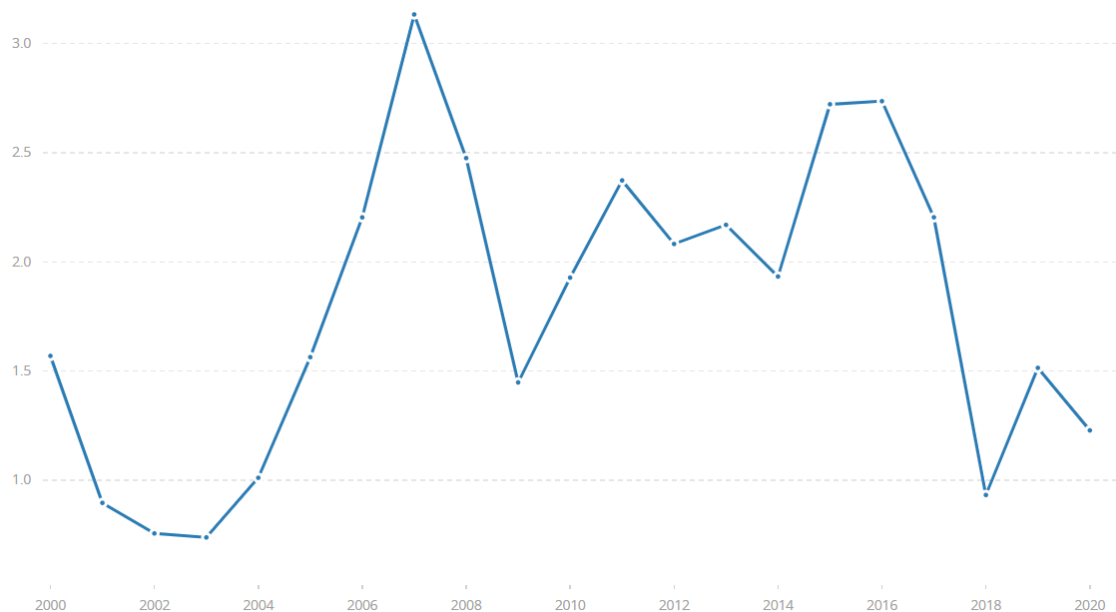
Internalizační teorie se proto zaměřuje na důvod, proč se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím FDI, než aby využila své vlastnické výhody na mezinárodním trhu jinými prostředky, jako je například vývoz svých produktů, franšízing značky nebo licencování technologií zahraničním firmám. Při tom se opírá o koncept transakčních nákladů. Podnik se musí rozhodnout, zda je lepší vlastnit a provozovat vlastní továrnu v zahraničí, nebo uzavřít smlouvu se zahraniční firmou prostřednictvím franšízy, licenční nebo dodavatelské smlouvy. Teorie internalizace říká, že k FDI pravděpodobně dojde, tedy že mezinárodní produkce bude internalizována v rámci firmy, pokud jsou náklady na vyjednávání, monitorování a vymáhání smlouvy s druhou firmou příliš vysoké. Tato teorie ale ignoruje otázku, proč by vlastně měla být výroba umístěna v zahraničí. Existuje výhoda umístění výroby v zahraničí?

Dunningova eklektická teorie podle Denisia (2010) kombinuje výhodu vlastnictví, internalizace a navíc právě výhodu umístění, aby vytvořila jednotnou teorii přímých zahraničních investic. S touto teorií se pojí takzvané OLI (ownership, location, internalization) paradigma. To rozlišuje již zmíněné tři skupiny proměnných, které ovlivňují mezinárodní působení firem. Podle Dunninga k realizaci přímých zahraničních investic dojde, pokud jsou splněny tři podmínky:

- Firma musí vlastnit nějakou jedinečnou konkurenční výhodu, která překoná nevýhody konkurence se zahraničními firmami na jejich domácí půdě. Může se jednat o značku, vlastnictví ojedinělé technologie, výhody úspor z rozsahu a další.
- Firma musí mít větší užitek z kontroly zahraniční obchodní činnosti než by měla z najímání nezávislé místní společnosti. Kontrola je výhodná jestliže je sledování a vymáhání smluvního plnění příliš nákladné, místní firma může zneužít technologii, nebo pokud je pověst firmy a dobré jméno značky ohroženo špatným chováním místní firmy.
- Podnikatelská činnosti musí být ziskovější v zahraničí nežli v tuzemsku.

2.4 Aktuální vývoj přímých zahraničních investic

Jak uvádí World Investment Report (2021) a také je patrné z Obrázku 2, v roce 2020 klesly toky přímých zahraničních investic na nejnižší úroveň za posledních 15 let. Jejich úroveň byla téměř o 20 % nižší než v roce 2009 po globální finanční krizi. V porovnání s rokem 2019 mluvíme o 35 % poklesu z původních 1,5 bilionu USD na 1 bilion USD. Reakce na pandemii covid-19 zpomalily stávající investiční projekty, a vyhlídky na recesi vedly nadnárodní společnosti k přehodnocení nových projektů. Pokles FDI byl výrazně prudší než pokles hrubého domácího produktu a obchodu. Přímé zahraniční investice se propadly hlavně ve vyspělých a tranzitivních ekonomikách. Propad se v obou případech pohyboval okolo 58 %. Oproti tomu v rozvojových ekonomikách došlo k daleko mírnějšímu poklesu, a to pouhých 8 %. Důvodem jsou především odolné a pevné investiční toky v Asii. V důsledku toho rozvojové ekonomiky představovaly v roce 2020 dvě třetiny globálních FDI, oproti ani ne polovině v roce 2019.



Obrázek 2: Světové přímé zahraniční investice, čistý příliv (biliony USD)
Zdroj: World bank

Příliv přímých zahraničních investic do Evropské unie se v roce 2020 od předešlého roku snížil o významných 73 % na pouhých 103 miliard USD. Toky do Spojených států amerických, které si drží prvenství mezi hostitelskými zeměmi FDI, poklesly o 40 %, tedy na 156 miliard USD. Největší podíl na tomto poklesu mělo snížení reinvestovaného zisku. Toky přímých zahraničních investic do Číny naopak vzrostly o 6 % na 149 miliard USD, a to hlavně díky jejímu silnému ekonomickému růst, úsilí o liberalizaci a usnadnění investic. I přesto Spojené státy americké zůstávají největším příjemcem FDI, těsně je následuje Čína. Jako region je nyní ale největším příjemcem FDI Asie. Tomu jednoznačně dopomohlo také nově podepsané Regionální komplexní ekonomické partnerství (RCEP), neboli zóna volného obchodu patnácti zemí asijsko-pacifického regionu. V Indii díky akvizicím v odvětví informačních a komunikačních technologií FDI vzrostly, což z ní činí pátého největšího příjemce na světě. Pořadí prvních deseti zemí světa včetně hodnoty přímých zahraničních investic je uvedeno v Tabulce 1.

Tabulka 1: TOP 10 hostitelských zemí přímých zahraničních investic

	Stát	Příliv přímých zahraničních investic (miliardy USD)
1.	Spojené státy americké	156
2.	Čína	149
3.	Čína, SAR Hong Kong	119
4.	Singapur	91
5.	Indie	64
6.	Lucembursko	62
7.	Německo	36
8.	Irsko	33
9.	Mexiko	29
10.	Švédsko	26

Zdroj: vlastní

V roce 2020 nadnárodní společnosti z rozvinutých ekonomik omezily své investice v zahraničí o 56 %, tedy na 347 miliard USD. V důsledku toho jejich podíl na globálních FDI klesl na dosud rekordní minimum, a to na pouhých 47 %. Například souhrn FDI evropských nadnárodních společností klesl o 80 % tedy na 74 miliard USD. To je od roku 1987 nejnižší částka. Hlavní příčinou byl prudký pokles odlivu investic z Nizozemska, Německa, Irska a Spojeného království. Odlivy třeba právě z Nizozemska patří totiž obvykle mezi největší zdroje kapitálu v Evropě. Důvodem byly reorganizace společností a likvidace holdingových společností. Odliv ze Spojených států amerických zůstal na stejné úrovni, tedy na 93 miliardách USD. Zvýšení toků do Evropy bylo kompenzováno sníženými investicemi v Asii, zejména v Singapuru. Investice japonských nadnárodních společností klesly o polovinu na 116 miliard USD. Došlo k velkým fúzím a akvizicím, ale nákupy japonské společnosti v roce 2020 neopakovaly. Odcházející FDI z Číny, navzdory 3% poklesu, zůstaly vysoké na 133 miliardách USD, čímž se Čína stala největším investorem na světě. Hodnota zahraničních fúzí a akvizic čínských nadnárodních společností se zdvojnásobila, především kvůli finančním transakcím v Hongkongu. Toky ze Singapuru klesly o 36 % na 32 miliard USD, přičemž většina investic směřovala do ostatních zemí Sdružení národů jihovýchodní Asie (ASEAN). Odlivy FDI z tranzitivních ekonomik poklesly o 76 % na 6 miliard USD.

Pořadí prvních deseti zemí světa včetně hodnoty odlivů přímých zahraničních investic je uvedeno v Tabulce 2.

Tabulka 2: TOP 10 domácích zemí přímých zahraničních investic

	Stát	Odliv přímých zahraničních investic (miliardy USD)
1.	Čína	133
2.	Lucembursko	127
3.	Japonsko	116
4.	Čína, SAR Hong Kong	102
5.	Spojené státy americké	93
6.	Kanada	49
7.	Francie	44
8.	Německo	35
9.	Korejská republika	32
10.	Singapur	32

Zdroj: vlastní

V posledních letech byla beze sporu nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím světové FDI pandemie Covid-19. Přímé zahraniční investice však ovlivňuje i celá řada dalších faktorů.

2.5 Faktory ovlivňující přímé zahraniční investice

Griffin (2015) uvádí, že vzhledem k aktuální úrovni globalizace, složitosti globální ekonomiky a rozličnosti příležitostí, kterým firmy čelí na mezinárodních trzích, není překvapivé, že rozhodování o uskutečnění přímých zahraničních investic je ovlivněno řadou faktorů. Jak je uvedeno v Tabulce 3, lze je klasifikovat jako nabídkové, poptávkové a politické faktory.

Tabulka 3: Faktory ovlivňující přímé zahraniční investice

NABÍDKOVÉ FAKTORY	POPTÁVKOVÉ FAKTORY	POLITICKÉ FAKTORY
výrobní cena	dostupnost zákazníkům	vyhýbání se obchodním překážkám
Logistika	marketingové výhody	
dostupnost zdrojů	využívání konkurenčních výhod	pobídky k hospodářskému rozvoji
přístup k technologiím	mobilita vůči zákazníkům	

Zdroj: vlastní

Firmy často využívají FDI, aby snížily výrobní náklady. Zahraniční lokality mohou být výhodnější kvůli nižším cenám pozemků, daňovým sazbám, pronájmu komerčních nemovitostí nebo lepší dostupnosti a nižším nákladům na kvalifikovanou či nekvalifikovanou pracovní sílu.

S logistikou se pojí snaha společností o snížení distribučních nákladů. Pokud tvoří náklady na dopravu významnou částku, může být pro firmu výhodnější spíše vyrábět na zahraničním trhu, než vyvážet z tuzemských závodů.

Vzhledem k omezené dostupnosti přírodních zdrojů jsou FDI firmami využívány jako cesta k získání surovin potřebných pro jejich provoz. Mezinárodní podniky často vyjednávají s hostitelskými vládami, za účelem získat přístup k surovinám výměnou za přímé zahraniční investice.

Dalším faktorem ovlivňujícím FDI je získání přístupu k technologiím. Pro společnost může být jednodušší a méně nákladné získat vlastnické podíly v existující firmě, než sestavit vlastní skupinu výzkumných vědců za účelem vývoje či reprodukce již vznikající technologie.

Přístup k zákazníkům může být pro některé typy mezinárodních společností klíčový, a proto je nutné, aby byly společnosti fyzicky přítomny na trhu. Například restaurace rychlého občerstvení a maloobchodníci musí z konkurenčních důvodů zajistit pohodlný přístup ke svým prodejnám.

Přímé zahraniční investice mohou vytvářet různé typy marketingových výhod. Fyzická přítomnost může zlepšit viditelnost produktů zahraniční firmy na hostitelském trhu. Zahraniční společnost také může těžit z postojů spotřebitelů v hostitelské zemi „kupujte místní“. Například Toyota prostřednictvím reklam v časopisech jako je Time a Sports Illustrated prezentovala příznivý dopad svých amerických továren na americkou ekonomiku. Firmy se také mohou zapojit do FDI, aby zlepšily své služby zákazníkům.

Přímé zahraniční investice mohou být nejlepším prostředkem, jak využít konkurenční výhodu, kterou společnost má. Může se jednat o ochranné známky, obchodní značky nebo technologie. Firma se může rozhodnout, zda je z tohoto důvodu přínosnější působit v cizích zemích, nebo do nich exportovat. Rozhodnutí často závisí na povaze produktu.

Ve spojení s mobilitou vůči zákazníkům, přímé zahraniční investice firmy mohou být také motivovány FDI jejich klientů. V případě, že některý ze stávajících zákazníků firmy postaví závod v zahraničí, může se firma rozhodnout jej následovat a umístit v blízkosti vlastní nový závod. To jí umožní pokračovat v rychlém a pozorném zásobování svých

30

zákazníků. Minimalizuje se tím i riziko ztráty zákazníka kvůli konkurentům z hostitelské země. Například japonští dodavatelé dílů pro velké japonské automobilky zareagovali na výstavbu montážních závodů automobilů vlastněných Japonci ve Spojených státech vybudováním vlastních amerických továren, skladů a výzkumných zařízení. Toto rozhodnutí je umocněno tím, že výrobci automobilů používají metodu řízení zásob just-in-time. Tato metoda minimalizuje množství zásob dílů držených v montážním závodě, což značně znevýhodňuje dodavatele dílů z Japonska.

Společnosti často budují závody v zahraničí, aby se vyhnuly obchodním překážkám. Může se jednat o vysoká cla, daně nebo třeba státní regulace.

Většina vlád v rámci ekonomického blahobytu svých občanů nabízí firmám pobídky, aby je přiměly k umístění nových zařízení v jejich zemi. Vládní pobídky mohou být důležitým katalyzátorem FDI. Zahrnují snížené sazby za veřejné služby, programy školení zaměstnanců, rozšíření infrastruktury nebo snížení daní. Například finanční úřad pro ekonomický rozvoj v Kentucky souhlasil s poskytnutím daňových úlev ve výši 145 milionů dolarů Toyotě, výměnou za to, že společnost investuje 531 milionů dolarů do rozšíření kapacity svého montážního závodu v Kentucky. Díky tomu byly vytvořeny stovky nových pracovních míst.

2.6 Souhrn výhod pro firmy plynoucích z přímých zahraničních investic

Schenkar (2015) jako jednu z výhod uvádí zvýšení efektivity díky lokalizaci. Ve skutečnosti jsou totiž FDI potenciálně lepším nástroj než obchod. Je to tím, že prostřednictvím FDI firmy skutečně vlastní a kontrolují operace na zahraničních trzích. Díky tomu jsou následně schopny zachytit celou ziskovou marži, která by jinak musela být sdílena mezi dovozce a vývozce. Lokalizační výhody jsou definovány jako výhody pro přímé zahraniční investory, vyplývající z komparativních výhod hostitelské země. Motivací pro FDI je učinit firmu ziskovější a zvýšit její konkurenceschopnost na trzích, kde hodlá působit. Firmy expandují za účelem získání konkrétních a specifických zdrojů za nižší reálné náklady. Mezi výhody specifické pro lokalitu patří dotace, investiční pobídky, rozdílné náklady práce, přepravní náklady, tarifní či netarifní překážky a státní politika

zahrnující například daně, které ovlivňují investice v dané zemi. Všechny zmíněné položky jsou důležitými determinanty při výběru umístění nového závodu společnosti. Mezinárodní podniky využívají své znalosti a schopnost vyhledávat informace k lokalizaci výrobní činnosti v zemích, které jsou z hlediska nákladů nebo jiných strategických cílů nejvýhodnější.

Další výhodou je určitě zlepšení výkonu díky strukturálním nesrovnalostem. Strukturální nesrovnalosti jsou rozdíly v attributech struktury odvětví. Jedná se třeba o ziskovost, růstový potenciál nebo konkurenci mezi jednotlivými zeměmi. Zahraniční podniky pravděpodobně prostřednictvím přímých zahraničních investic dosáhnou vyšší výkonnosti než firmy působící na domácím trhu, právě díky tomu, že těží ze zmiňovaných strukturálních rozdílů. Tržní poptávka je napříč hranicemi heterogenní, neboť vnitrostátní trhy se liší jak fází životního cyklu průmyslu, tak i kupní silou spotřebitelů. Například rozvojové ekonomiky představují obrovské tržní příležitosti k dosažení nadprůměrných výnosů díky silné poptávce, která se postupem času nahromadila, obvykle v důsledku recese.

Jako další přínos FDI lze uvést zvýšení výnosu z důvodu vlastnických výhod. Vlastnické výhody jsou aktiva nebo znalosti, které vlastní pouze daná společnost. Co se týče nehmotných aktiv, je to například reputace, image značky a jedinečné distribuční kanály. U znalostí bývají zmiňovány technologické odborné znalosti, organizační schopnosti a mezinárodní zkušenosti. Všechny tyto věci poskytují jejich zahraničním vlastníkům konkurenční výhody. FDI také slouží jako nástroj, který umožňuje převádět kapitál, technologie a organizační strukturu z jedné země do druhé. Jednou z dalších vlastnických výhod jsou rozhodně dovednosti ve firmě, které konkurenti nemohou snadno napodobit. Tyto dovednosti se pojí k jakékoli činnosti firmy, která generuje hodnoty. Jedná se hlavně o výrobu, marketing, výzkum a vývoj či lidské zdroje. Klíčové kompetence a dovednosti jsou základem konkurenční výhody. Umožňují nadnárodnímu podniku snižovat náklady na tvorbu hodnoty firmy, nebo je díky nim hodnota firmy na takové úrovni, že je možné na základě diferenciací produktů nebo služeb určit prémiové ceny. FDI jsou tedy způsobem, jak dále využívat potenciál tvorby hodnoty, dovedností, nabídky produktů a jejich aplikaci na nové trhy.

V neposlední řadě zajišťují FDI růst společnosti díky organizačnímu vzdělávání. Rozmanitost prostředí zahraničních trhů vystavuje mezinárodní společnosti mnoha podnětům, umožňuje jim rozvíjet své schopnosti a poskytuje širší možnosti vzdělávání prostřednictvím nových trhů, postupů, kultur a nové konkurence. Organizační vzdělávání je již dlouho klíčovým stavebním kamenem pro konkurenční výhody. Udržitelné konkurenční výhody jsou totiž možné pouze tehdy, pokud firmy neustále reinvestují do budování nových nebo upgradu stávajících zdrojů. To vše vede k rozvoji nových schopností, které mohou být použitelné pro operace na podobných trzích. Zahraniční trhy se však často vyznačují, jak tržními příležitostmi, tak obrovskou nejistotou. Nadnárodní společnosti se tedy musí naučit reagovat na místní nastavení. V tomto případě lze pomocí FDI a globálních aliancí získat výrazné dovednosti od zahraničních podniků nebo konkurentů. Globální aliance může firmě poskytnout levný a rychlý přístup na nové trhy. Získá tak klíčové kompetence, inovativní dovednosti a znalosti specifické pro danou zemi.

Nicméně, na závěr je velmi důležité zmínit, že výše uvedené výhody nejsou zaručeny, protože FDI se uskutečňuje ve vysoce nejistém prostředí. Vliv nejistoty je zvláště významný v dříve centrálně plánovaných ekonomikách procházejících transformací a také na rozvíjejících se trzích procházejících drastickou privatizací.

3. Automobilový průmysl

Další kapitola je věnována automobilovému průmyslu, neboť se jedná o pole působnosti zkoumané společnosti. Nejprve je popsán současný vývoj automobilového průmyslu a následně jeho dopady.

3.1 Současný vývoj automobilového průmyslu

Nieuwenhuis (2015) ve své publikaci představuje automobilový průmysl jako jedno z největších výrobních odvětví na světě. Na jednu stranu vytváří významné výhody pro světovou ekonomiku, na stranu druhou je automobil úzce spojen s celou řadou mezinárodních problémů, jako je spotřeba energie, emise nebo bezpečnost. Globální automobilový průmysl je složité a rozsáhlé téma. Proto je nemožné formou této práce plně ospravedlnit globální automobilový průmysl s všudypřítomným dopadem, ekonomickým významem a kulturním postavením, které přináší. Kromě toho se jedná o průmysl, který se znovu objevuje. Na přelomu tisíciletí se totiž některým v tomto odvětví i mimo něj zdálo, že se jedná o zanikající průmysl. K tomuto úsudku vedly velké ekologické tlaky a endemické ekonomické potíže, nadměrná kapacita, zavírání závodů, ztráta pracovních míst, klesající ziskovost a hlavně produkt, který zdánlivě není schopen splnit environmentální a sociální požadavky vyplývající z hromadného vlastnictví a používání automobilů. Vše vyvrcholilo globální ekonomickou krizí kolem let 2007–2008, která měla za následek prudký pokles prodeje nových aut a zmrazení investic, neboť celá finanční komunita pozorovala, zda se svět řítí do ekonomické propasti. Navzdory těmto okolnostem se jen o několik let později toto odvětví vrátilo zpět na trh zdokonalené díky novým technologiím a oživení prodeje na dříve skomírajícím západním trhu. Regulační zásahy, jako je například omezení emisí uhlíku vozového parku Evropské unie, byly dříve považovány za zatěžující a trestající. Patrně ale pomohly stimulovat technologickou renesanci tohoto odvětví. To však neznamená, že tento proces proběhl bez stresu nebo určitých následků. Trhy Evropské unie se nedokázaly vzpamatovat natolik, aby dosáhly předkrizové úrovně a možná jí ani nikdy nedosáhnou. Navzdory zjevnému obvyklému chodu, kterým v současnosti postupuje automobilový průmysl, podléhá ve skutečnosti potenciálně radikálním změnám. Jen před několika lety bylo možno vidět dva největší světové výrobce automobilů (General Motors a Chrysler) na pokraji kolapsu. K jejich

34

záchraně pomohl americký Ford, protože kolaps dodavatelské základny, který by byl důsledkem kolapsu obou jejich klíčových domácích konkurentů, by časem stáhl ke dnu právě i Ford. Během několika měsíců mohl nejdéle sériově vyrábějící a nejprominentnější průmysl na světě zaniknout. Zachránila ho intervence ze strany veřejného sektoru, což potvrdilo, že ve vyspělých zemích přetrvávají úzké synergie a provázané vztahy mezi soukromým a veřejným sektorem. Evropský trh se z velké části zaměřuje na luxusnější segmenty. Ty vedly k autům s mnohem méně škodlivými výfukovými emisemi. Tlak na snižování uhlíkové stopy automobilů, zejména zaměřený na jejich emise skleníkového plynu oxidu uhličitého, má potenciál radikálně přetvořit tento průmysl a jeho produkty. Tyto regulační tlaky již vedly k nové vlně vozidel s alternativním pohonem. Počínaje ranými benzínovými a elektrickými hybridy, přes takzvané hybridy s prodlouženým dojezdem, plug-in hybridy až po plně bateriová elektrická vozidla. Navzdory všem problémům je toto odvětví stále velmi důležité a představuje významnou část ekonomiky v mnoha industrializovaných zemích, stejně jako v mnoha nově industrializovaných ekonomikách, zejména pak v Číně. Kromě toho, automobilový dopravní systém daleko přesahuje samotné odvětví, které vyrábí automobily. Je zakotvený do našich společností a kultur a jeho odstranění by vedlo k rozsáhlé sociální a hospodářské krizi. Dosud se automobilovému průmyslu dařilo zvládat tlaky na změny, a to jak ekonomické, tak ekologické. Současně s tím, velká většina uživatelů používá auta tradičním způsobem, ve srovnání s inovativnějšími řešeními, jako jsou systémy sdílení aut ve městech a další alternativy, které by mohly předpovídat konec zavedené automobilové kultury.

Z World Investment Reportu (2021) vyplývá, že do automobilového průmyslu bylo v rámci takzvaných projektů na zelené louce v roce 2019 investováno 62 miliard USD. V následujících letech se počet těchto investičních projektů v důsledku pandemie covid-19 rapidně snížil. Z původních 1022 projektů počet klesl v roce 2020 na pouhých 558 v hodnotě 33 miliard USD. Jak počtem, tak hodnotou se greenfield investice do automobilového průmyslu snížily o téměř polovinu. Pandemie byla však celosvětovým urgentním problémem, zasáhla všechny a všechno.

3.2 Dopady automobilového průmyslu

Podle Nieuwenhuis (2015) je aktuálně ve spojení s automobilovým průmyslem nejvíce zkoumaným tématem ekologický dopad. Jeho dopady se však pojí s celým jeho výrobním řetězcem. Je hlavním spotřebitelem přírodních materiálů, i když se v průběhu let jeho podíl spotřeby tvořený různými materiály podstatně změnil, a pravděpodobně se bude pod tlakem na snížení průměrné hmotnosti vozidla dále v budoucnu měnit. Do roku 2007 tvořila nízkouhliková ocel něco přes 60 % průměrné hmotnosti nového vozidla. Vůz se během následujících let stal více multimateriálovým a svůj podíl na celkové hmotnosti vozidla zvyšuje hliník, vysokopevnostní ocel, hořčík, pryž, sklo a různé polymery. Očekává se trvalé nahrazování oceli alternativními materiály (např. plasty, hliníkem, organickými materiály a uhlíkovými vlákny). Nicméně automobilový průmysl pravděpodobně zůstane hlavním spotřebitelem přírodních materiálů kvůli kvalitě, která je požadována pro výrobu a prodej nových automobilů. Kromě spotřeby materiálů je toto odvětví spojeno se smrtí a zraněním při silničním provozu.

Úmrtí v silničním provozu se ukázalo jako globální problém, a to hlavně z důvodu zvýšené míry motorizace v zemích, které dosud vykazovaly poměrně nízkou míru vlastnictví vozidel na hlavu. Hlavní oblastí pokroku, kterou sleduje OSN a WHO, je zavádění legislativy pro kontrolu vozidel a řidičů. Jedná se o širokou škálu problémů, od používání bezpečnostních pásů po překročení rychlosti, konzumaci alkoholu nebo údržbu vozidel. Zásadní je však i existence důsledného a účinného prosazování, což může být v mnoha zemích problematické. Je dobře známo, že úmrtnost na silnicích úzce souvisí se zmíněnými problémy, nehledě na snahy výrobců vozidel instalovat systémy pasivní a aktivní bezpečnosti. V dlouhodobém horizontu mohou být zavedeny technologie, v současné době pouze experimentální, které mají potenciál nehodám zcela zabránit. Takové technologie však stále vyžadují další vývoj a mohou také vyžadovat vytvoření nové infrastruktury. Do té doby bude i nadále hlavní důraz kladen na zvýšení bezpečnosti automobilů.

Velmi výrazné a diskutovné dopady automobilového průmyslu jsou již několikrát zmiňované ekologické problémy (např. využívání půdy, znečištění ovzduší a vody, hluk a spotřeba energie). V porovnání s dřívějšími obdobími došlo u jednotlivých vozidel ke značnému snížení těchto dopadů. Vozidla ale při provozu generují další problémy, jako je

pronikání nekonečného množství aut do měst, obavy z hlukového znečištění či dopravních kongescí. To vše se podílí na změně klimatu. Ta spolu s vyčerpáním klíčových zdrojů jako je ropa tvoří aktuálně dvě největší hrozby. Používání automobilů představuje hlavní příspěvek k oběma těmto hrozícím krizím.

Jak předkládá Evropská komise (2021), změnu klimatu se snaží Evropská unie zpomalit uzavřením Zelené dohody pro Evropu. Klíčové oblasti Zelené dohody pro Evropu jsou zobrazeny na Obrázku 3. Všichni členové Unie se zavázali do roku 2050 vytvořit z Evropy první klimaticky neutrální kontinent. S tím se pojí cíl snížit emise nejméně o 55 % do roku 2030. Značně náročnější cíle navrhuje Evropská komise v oblasti snížení emisí CO₂ u nových osobních automobilů a dodávek. Mezi tyto cíle patří 55 % snížení emisí z osobních automobilů do roku 2030. Dalším cílem je 50 % snížení emisí z dodávek do roku 2030. V neposlední řadě 0 emisí z nových automobilů do roku 2035. Zároveň je podporován růst trhu s vozidly s nulovými či nízkými emisemi, a to pomocí dostupné infrastruktury potřebné pro nabíjení těchto vozidel. V plánu je také od roku 2026 spustit systém obchodování s emisemi. Zjednodušeně, za znečištění se bude platit. Cílem je používání ekologičtějších paliv a přílivu investic do čistých technologií.



Obrázek 3: Klíčové oblasti Zelené dohody pro Evropu
Zdroj: EY (2021)

Zdá se, že elektřina uložená na palubě automobilu v bateriích nabitých z obnovitelných zdrojů poskytuje řešení mnoha problémů, kterým čelíme. Spotřebitelé stále více inklinují k autům s nižšími emisemi uhlíku. Je u nich také větší pravděpodobnost, že si pořídí plug-in hybridní vozidla či čistě akumulátorová elektrická vozidla. Elektrické vozidlo není novou technologií. První elektromobil byl představen Thomasem Davenportem již v roce 1834. Postupem času a vývojem spalovacích motorů byl elektromobil marginalizován. Vzhledem k aktuální situaci se očekává nový rozvoj elektromobility.

Zda budou všichni (regulátoři, zákazníci, výrobci automobilů a výrobci energie) schopni táhnout za jeden provaz se teprve uvidí.

4. Finanční analýza

Tato kapitola uzavírá teoretickou část této práce. Stručně popisuje finanční analýzu jako takovou, její účel, uživatele a na závěr její základní metody. Popsané metody jsou následně použity v další kapitole.

4.1 Účel finanční analýzy

Podle Růčkové (2021) se úspěšná firma během svého hospodaření neobejde bez rozboru její finanční situace. V současné době dochází k neustálým změnám ekonomického prostředí, na které musí firma reagovat a přizpůsobovat se jim.

Kiselačková (2017) jako obecný cíl finanční analýzy uvádí posouzení podnikových financí jako takových, ale hlavně finančního zdraví podniku. Tedy schopnost daného podniku zhodnotit vložený kapitál.

Jako komplexní zhodnocení finanční situace podniku uvádí finanční analýzu Knápková (2017). Ta ji také považuje za nedílnou součást finančního řízení. Slouží jako zpětná informace o tom, jak se v jednotlivých oblastech podniku dařilo. Jaké předpoklady se podařilo splnit a naopak zda došlo k situaci, které chtěl předejít nebo ji nečekal. Je samozřejmé, že minulost nelze nijak ovlivnit. Finanční analýza však může přinést cenné informace pro budoucí vývoj firmy.

V zásadě nejvýstižnější definicí je však podle Růčkové (2021) ta, která tvrdí, že se jedná o systematický rozbor získaných dat, která jsou čerpána především z účetních výkazů. Tento rozbor v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpověď budoucích finančních podmínek.

Jak Knápková (2021) uvádí, výsledky finanční analýzy neslouží pouze pro vlastní potřebu společnosti, slouží také uživatelům, kteří jsou s ní spojeni hospodářskou, finanční či jinou činností.

Růčková (2021) také uvádí, že finanční analýza nespadá pouze do finančního řízení. Je také součástí SWOT analýzy zobrazené na Obrázku 4, a celé řady rozhodovacích procesů ve firmě. Má tedy vliv na firmu jako celek.

Benzaghta (2021) popisuje SWOT analýzu jako nástroj k posouzení aspektů podnikání z pohledu silných (S) a slabých (W) stránek, příležitostí (O) a hrozeb (T). Zahrnuje vnitřní, podnikem ovlivnitelné, a mimo kontrolu podniku vnější aspekty dosahování obchodních cílů. Tato analýza je využívána k vytvoření alternativních možností pro podnikání. Na základě vnitřních a vnějších faktorů a jejich kombinace mohou dále manažeři vytvořit čtyři různé strategie. Strategie SO využívá příležitostí, strategie ST se vyhýbá hrozbám, strategie WO přináší nové příležitosti snížením slabých stránek a v neposlední řadě strategie WT, která se vyhýbá hrozbám minimalizací slabých stránek.

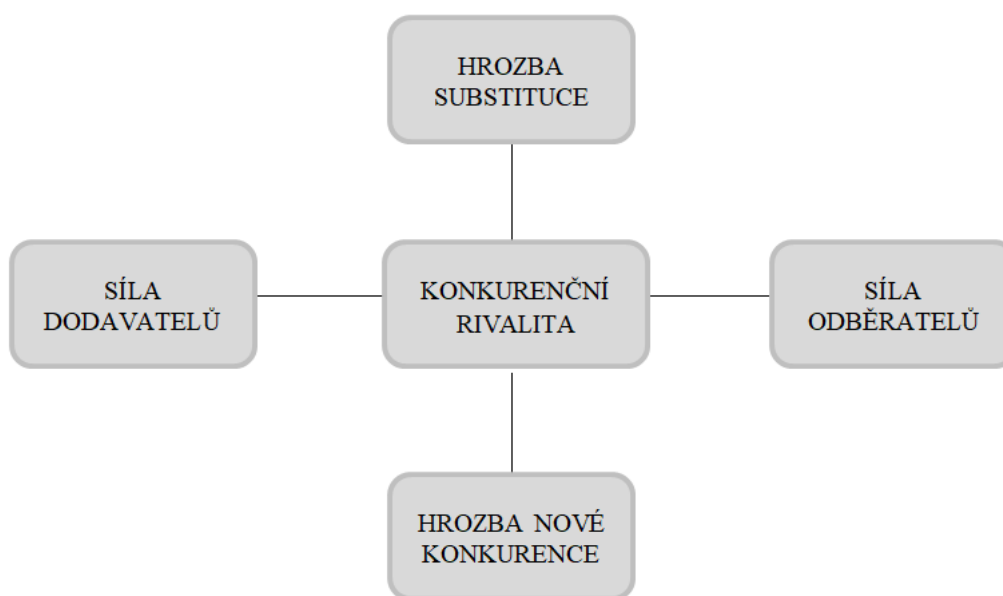
	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
VNĚJŠÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

Obrázek 4: SWOT analýza
Zdroj: Vlastní

Ke zhodnocení SWOT analýzy je vhodné a běžné použití Fullerůva trojúhelníku. Jak uvádí Žižka (2013), tato metoda se používá zejména v případě většího počtu kritérií a její princip tkví v párovém porovnávání kritérií mezi sebou. Z každé dvojice je vybráno a označeno kritérium, které je pro hodnotitele důležitější. Pokud jsou obě kritéria stejně důležitá, jsou vybrána a označena obě. Následuje součet počtu označení u každého kritéria a určení relativní četnosti.

Jak Evolution marketing (2021) uvádí, SWOT analýza byla profesorem Porterem vnímána jako příliš obecná. Z toho důvodu ji nahradil vlastní analýzou, známou jako Porterova analýza pěti sil, která je zobrazena na Obrázku 5. V současné době jsou ale využívány obě formy analýzy.

Porter podle Abba (2021) identifikoval a vysvětlil pět konkurenčních sil, které jsou účinným nástrojem určení konkurenceschopnosti v odvětví. První z nich je konkurenční rivalita. Popisuje množství aktuálních konkurentů, kdo jsou a jak jsou silní. V případě silné konkurence je větší riziko, že si dodavatelé a odběratelé vyberou jinou společnost. Naopak, v případě slabé konkurence je snazší vytvořit si silnou pozici na trhu a dosahovat značných zisků. Druhá ze sil, je síla dodavatelů. Zabývá se počtem potenciálních dodavatelů a náklady spojenými se změnou dodavatele. Pokud má firma na výběr z velkého množství dodavatelů, ceny nejsou vzhledem ke konkurenci tak vysoké. Naopak je tomu však v případě pouze jednoho dodavatele. Dále mluvíme o síle odběratelů. Ta popisuje počet zákazníků a jejich sílu vůči firmě. Čím více zákazníků firma má, tím se jejich síla zvyšuje. Předposlední silou je hrozba substituce. Zaměřuje se na obtížnost substituce pro zákazníka. Pokud je substituce levná a snadno proveditelná, pozice společnosti může být oslabena a bude mít menší ziskovost. Poslední silou je hrozba nové konkurence. Ta zkoumá obtížnost vstupu na daný trh. Pokud je vstup snadný a levný, konkurence může na trh vstoupit velmi rychle. V opačném případě je snazší udržet si silnou pozici na trhu. Společnost je při provádění analýzy pěti sil schopna posoudit svou pozici na trhu. To jí dává potřebné informace a znalosti jak upravit strategii, aby byla silná i v budoucnu.



Obrázek 5: Porterova analýza
Zdroj: Vlastní

4.2 Metody finanční analýzy

Postupy a metody pro zpracování finanční analýzy se během historického vývoje standardizovaly. Knápková (2017) tyto metody nazývá tradičními a pro svou jednoduchost oblíbenými v praxi. Mezi základní metody zařazuje následující:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza tokových ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů,
- souhrnné ukazatele hospodaření.

Analýza absolutních ukazatelů, jak předkládá Růčková (2021), zahrnuje především horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza, známá také jako analýza trendů se zaměřuje na časové změny absolutních ukazatelů. Vertikální analýza, které se také říká procentní rozbor nebo analýza komponent, zkoumá vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Použití této metody je ideální pro srovnání jednotlivých období.

Jak analýza tokových, tak i rozdílových ukazatelů se zabývá základními účetními výkazy. Ty v sobě primárně nesou tokové položky. Jedná se zejména o výkaz cash flow, zisku a ztráty. Sledována je ale i rozvaha, neboť analýzu oběžných aktiv lze provést mimo jiné pomocí rozdílových ukazatelů.

Přímá analýza intenzivních ukazatelů, také známá jako poměrová analýza, patří k nejpoužívanějším metodám. Spadají pod ní ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu i cash flow.

Důležitá je také analýza soustav ukazatelů. Ta využívá a kombinuje výše uvedené rozborové postupy.

4.3 Metodika práce

Pro zpracování této práce byla doposud použita literární rešerše. Díky ní vznikl teoretický základ důležitý pro pochopení hlavní problematiky práce. Konkrétně se jedná o roli a význam mezinárodního obchodu a investic, současný vývoj automobilového průmyslu a jeho dopady, a také finanční analýzu, její účel a metody použití. Provedená rešerše literatury vychází zejména z aktuálních knižních publikací. Tyto publikace jsou zpravidla zahraniční a cizojazyčné. Výrazné zastoupení v provedené rešerši měly také vědecké články.

Hlavním cílem práce je vyhodnotit vývoj mezinárodního obchodu a investic ve vybrané společnosti působící v automobilovém průmyslu během posledních šesti let, a to zejména v kontextu celosvětové pandemie nemoci covid-19. Pro dosažení tohoto cíle jsou vybrány metody finanční analýzy a SWOT analýza. Tyto metody jsou rozděleny na jednotlivé dílčí cíle. Jako první je provedena SWOT analýza, která slouží mimo jiné k posouzení aktuální strategie společnosti. V této práci je hlavním podkladem pro finální doporučení, která jsou navržena na základě analýzou zjištěných silných a slabých stránek, ale hlavně příležitostí a hrozeb. Následně je provedena finanční analýza pomocí absolutních ukazatelů. Začíná vertikální analýzou, která zkoumá vybrané ukazatele týkající se mezinárodního obchodu a investic dané společnosti odděleně pro jednotlivé roky. Následuje horizontální analýza porovnávající dohromady data získaná vertikální analýzou během zvoleného období šesti let. Zmíněné analýzy vychází zejména z dat dostupných v oficiálních výročních zprávách společnosti.

Mezi výhody SWOT analýzy patří především rychlost a relativní jednoduchost, jako nevýhodu je možné vnímat její subjektivitu. Finanční analýza pomocí absolutních ukazatelů je velmi citlivá na velikost podniku. To komplikuje nebo dokonce znemožňuje její použití při porovnávání výsledků různých podniků. Pokud jde o srovnávání dat v rámci jednoho podniku, tato forma finanční analýzy je velmi vhodná.

Závěrem jsou vyhodnocena získaná data, a jsou uvedena doporučení společnosti do dalších let.

5. Profil společnosti

Tato kapitola začíná praktickou část této práce. Na úvod představuje zkoumanou společnost. Zahrnuty jsou základní údaje, správa a řízení, produktové portfolio a aktuální strategie společnosti. Na závěr je provedena SWOT analýza, jejíž výsledek je porovnán s aktuální strategií firmy.

5.1 Základní údaje

Objektem zkoumání této práce je společnost s okřídleným šípem ve znaku, jak je vidět na Obrázku 6, Škoda Auto a.s., dále pouze jako společnost či Škoda Auto. Jak uvádí Škoda Auto (2021), společnost patří mezi nejdéle kontinuálně vyrábějící automobilky na světě. Předmětem její podnikatelské činnosti je hlavně vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA, včetně poskytování servisních služeb. Škoda Auto sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází i jeden výrobní závod. Další jsou umístěny v Kvasinách a Vrchlabí. Vozy se dále vyrábějí většinou formou koncernových partnerství také v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku a Ukrajině nebo ve spolupráci s lokálním partnerem.



Obrázek 6: Znak společnosti Škoda Auto a. s
Zdroj: Škoda Auto 2021

ŠkodaMagazín.cz (2020) hovoří o závodu v Kvasinách ve spojení s nově vybudovanou solární elektrárnou, jejíž část je viditelná na Obrázku 7. Výroba vlastní, ekologicky získané energie je v průmyslovém odvětví globálním trendem, který se postupně dostává i do České republiky. Vzhledem k faktu, že Škoda Auto je progresivní společností a snaží se mimo jiné o CO₂ neutralitu, nová fotovoltaická elektrárna je skvělou cestou k dosažení tohoto cíle. Solární panely na komplexu budov v Kvasinách tvoří plochu, která přesahuje 2 200 metrů čtverečních. Ročně vytvoří více než 450 MWh ekologické energie. S tímto výkonem následně pokryje téměř 25 % spotřeby závodu v Kvasinách. Vznik solární elektrárny je součástí interní strategie Green Future. Ta zastřešuje environmentální pilíř společnosti již od roku 2012. Filozofií této strategie je minimalizace dopadů společnosti na životní prostředí. Toho se snaží dosáhnout skrze tři základní oblasti. Jednou z nich je GreenProduct, jenž se zaměřuje na vývoj energeticky efektivních pohonů a použití recyklovatelných materiálů. Další oblastí je GreenRetail, která podporuje ekologické hospodaření svých prodejních zastoupení a servisních dílen. Třetí oblastí je GreenFactory. Ta zahrnuje veškeré aktivity, umožňující výrobu šetrnou k přírodním zdrojům. Na základě strategie Green Future se následně stanovují opatření na úrovni výroby, procesů a produktů. Tento počín však nebyl první zkušeností společnosti s fotovoltaikou. Od roku 2019 provozuje ve svém závodě v indickém městě Puné největší střešní solární elektrárnu v Indii.



Obrázek 7: Solární panely v areálu Škoda Auto a.s. v Kvasinách
Zdroj: Škoda Auto 2021

Historie společnosti se podle Škoda Auto (2021) datuje již od roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement položili základy dnes globálně úspěšné firmě. Škoda Auto si od samého začátku drží nepřehlédnutelnou pozici v automobilovém průmyslu. Důvodem je široké a atraktivní portfolio 12 modelových řad, ale i fakt, že je již po dobu 30 let součástí koncernu Volkswagen. Ke spojení s koncernem došlo formou přímých zahraničních investic, které jsou popsány v kapitole 2. Konkrétní formou propojení byl společný podnik (joint venture), který je podrobně rozebrán v kapitole 1.3. Hlavní smlouva o vytvoření společného podniku byla podepsána 28. března 1991. Po splnění příslušných bodů smlouvy, ke dni 16. dubna 1991 získal Volkswagen Group za vklad 620 milionů marek celkem 31 % akcií společnosti Škoda Auto. Následovalo postupné navyšování až do roku 2000, kdy došlo k 100 % vlastnictví. Aktuálně společnost patří mezi hlavní pilíře české ekonomiky a zaměstnává více než 35 000 lidí.

5.2 Správa a řízení společnosti

Škoda auto má pouze jednoho jediného akcionáře, kterým je Volkswagen Finance Luxemburg S.A., se sídlem v Lucembursku.

Z tohoto důvodu nedochází k valné hromadě a její působnost vykonává jediný zmíněný akcionář. Dalším orgánem společnosti je dozorčí rada, jejíž aktuální složení včetně změn je uvedeno na Obrázku 8.

DOZORČÍ RADA

Dozorčí rada měla k 31. 12. 2021 tyto členy:

Murat Aksel

(*1972)

- předseda dozorčí rady od 12. 5. 2021
(člen dozorčí rady od 1. 5. 2021)
- člen představenstva společnosti VOLKSWAGEN AG za oblast
Koncernového nákupu
- jmenován jediným akcionářem

Jaroslav Povšík

(*1955)

- místopředseda dozorčí rady od 12. 5. 2021
(člen dozorčí rady od 16. 4. 1993)
- předseda rady předsedů a podnikové rady Odbory KOVO MB
- zvolen zaměstnanci společnosti

Ralf Brandstätter

(*1968)

- člen dozorčí rady od 1. 5. 2021
- předseda představenstva značky Volkswagen osobní vozy
- jmenován jediným akcionářem

Daniela Cavallo

(*1975)

- členka dozorčí rady od 1. 5. 2021
- předsedkyně Celopodnikové a Koncernové rady zaměstnanců
společnosti VOLKSWAGEN AG
- jmenována jediným akcionářem

Prof. Dr. Jochem Heizmann

(*1952)

- člen dozorčí rady od 1. 2. 2019
- nezávislý poradce
- jmenován jediným akcionářem

Miloš Kovář

(*1964)

- člen dozorčí rady od 1. 5. 2015
- koordinátor oblasti výroby Odbory KOVO MB
- zvolen zaměstnanci společnosti

Martin Lustyk

(*1965)

- člen dozorčí rady od 14. 1. 2019
- předseda Odbory KOVO KV z.s.
- zvolen zaměstnanci společnosti

Peter Daniell Porsche

(*1973)

- člen dozorčí rady od 1. 1. 2015
- podnikatel a vlastník holdingu PDP GmbH
- jmenován jediným akcionářem

Melanie Leonore Wenckheim

(*1967)

- členka dozorčí rady od 9. 11. 2018
- podnikatelka a společnice Porsche Piëch Holding GmbH
- jmenována jediným akcionářem

ZMĚNY V DOZORČÍ RADĚ

Dozorčí radu opustili:

- Frank Witter – místopředseda dozorčí rady od 30. 5. 2018
(člen od 9. 11. 2015) do 31. 3. 2021
- Dr. Herbert Diess – předseda dozorčí rady od 30. 5. 2018
(člen od 14. 5. 2018) do 30. 4. 2021
- Bernd Osterloh – člen dozorčí rady od 1. 1. 2015
do 30. 4. 2021

Do dozorčí rady byli jmenováni:

- Murat Aksel – člen dozorčí rady od 1. 5. 2021
- Ralf Brandstätter – člen dozorčí rady od 1. 5. 2021
- Daniela Cavallo – členka dozorčí rady od 1. 5. 2021

Obrázek 8: Dozorčí rada Škoda Auto a.s

Zdroj: Škoda Auto 2021

Posledním orgánem je představenstvo. Jeho aktuální osazenstvo a provedené změny lze nalézt na Obrázku 9.

PŘEDSTAVENSTVO

Představenstvo mělo k 31. 12. 2021 tyto členy:

Dipl.-Ing. Thomas Schäfer

(*1970)

— předseda představenstva od 3. 8. 2020 (člen od 1. 8. 2020),
oblast Centrální řízení

Předchozí pozice:

— předseda představenstva a výkonný ředitel společnosti
Volkswagen Group South Africa (2015–2020)

Maren Gräf

(*1969)

— členka představenstva od 1. 3. 2021, oblast Lidé a kultura

Předchozí pozice:

— vedoucí HR vrcholového managementu koncernu
VOLKSWAGEN (2018–2021)

Ing. Martin Jahn

(*1970)

— člen představenstva od 1. 3. 2021, oblast Prodej a marketing

Předchozí pozice:

— viceprezident pro prodej, marketing a poprodejní služby
a výkonný ředitel značky Volkswagen ve společnosti FAW-VW
v Číně (2016–2020)

Dr.-Ing. Johannes Neft

(*1969)

— člen představenstva od 1. 1. 2021, oblast Technický vývoj

Předchozí pozice:

— vedoucí vývoje karoserií, VOLKSWAGEN AG (2016–2020)

Dr. Michael Oeljeklaus

(*1963)

— člen představenstva od 1. 8. 2010, oblast Výroba a logistika

Předchozí pozice:

— člen představenstva, výroba a technický vývoj,
Shanghai-Volkswagen Automotive Co., Ltd. (2005–2010)

Dipl.-Vw. Christian Schenk

(*1973)

— člen představenstva od 1. 10. 2021, oblast Finance a IT

Předchozí pozice:

— člen představenstva, finance, IT a právo, MAN Truck & Bus SE
(2019–2021)

Dipl.-Ing. Karsten Schnake

(*1968)

— člen představenstva od 1. 7. 2020, oblast Nákup

Předchozí pozice:

— výkonný viceprezident společnosti
Volkswagen Group China (2018–2020)

ZMĚNY V PŘEDSTAVENSTVU

Představenstvo opustili:

- Ing. Bohdan Wojnar – člen představenstva
od 1. 1. 2011 do 28. 2. 2021
- Alain Favey – člen představenstva
od 1. 9. 2017 do 28. 2. 2021
- Dipl.-Kfm. Klaus-Dieter Schürmann – člen představenstva
od 1. 8. 2016 do 30. 9. 2021

Do představenstva byli jmenováni:

- Dr.-Ing. Johannes Neft – člen představenstva od 1. 1. 2021
- Maren Gräf – členka představenstva od 1. 3. 2021
- Ing. Martin Jahn – člen představenstva od 1. 3. 2021
- Dipl.-Vw. Christian Schenk – člen představenstva od 1. 10. 2021

Obrázek 9: Představenstvo Škoda Auto 2021

Zdroj: Škoda Auto 2021

5.3 Produktové portfolio

V roce 2021 Škoda uvedla na mezinárodní trh první čistě elektrické SUV, ENYAQ iV. Tento rok také došlo ke generační obměně modelové řady FABIA. Přichází tak tedy čtvrtá generace toho modelu, která má navázat na prodejní úspěchy předešlých generací, a to především díky emotivnějšímu vzhledu, lepší bezpečnosti, prostornosti a míře konektivity. Modernizací pro ještě lepší uspokojení přání zákazníků dále prošly také SUV modely KODIAQ a KAROQ. Společnost také představila úplně nové modely KUSHAQ a SLAVIA, které byly primárně vyvíjeny pro indický trh v rámci modelové ofenzivy projektu INDIA 2.0. Škoda Auto má v rámci tohoto projektu na starosti veškeré aktivity koncernu Volkswagen na indickém subkontinentu. Cílem je dlouhodobé upevnění pozice

společnosti a koncernu na indickém trhu pomocí výrazného rozšíření nabídky vozů objemového segmentu. Společnost také představila novinku v podobě SPORTLINE verze vozů. Této sportovní verze se dočkaly vozy ENYAQ iV, OCTAVIA, KODIAQ a KAROQ.

Do kompletního portfolia Škoda Auto patří následující modely:

- FABIA,
- SLAVIA,
- RAPID,
- SCALA,
- OCTAVIA,
- OCTAVIA PRO,
- KAMIQ,
- KAMIQ GT,
- KAROQ,
- KUSHAQ,
- KODIAQ,
- KODIAQ GT,
- SUPERB,
- ENYAQ iV.

5.4 Strategie společnosti

Aktuální strategie plánu rozvoje pro třetí dekádu společnosti nese název NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 a byla představena v červnu 2021. Staví na úspěchu dosavadní Strategie 2025+. Cílem je urychlení rozvoje v oblasti elektrifikace, internacionalizace a digitalizace. Nová strategie se zaměřuje především na 3 priority.

Jednou z nich je rozšíření (expand). S ní se pojí cíl dostat značku mezi 5 nejprodávanějších znašek automobilů v Evropě. Jako cestu k dosažení tohoto cíle chce společnost posílit svou pozici v segmentu cenově dostupných vozů a do budoucna i elektrovozů v segmentu A0. Klíčové pro dosažení úspěchu v Evropě bude silné, elektrifikované portfolio. To je v plánu do roku 2030 rozšířit minimálně o další tři čistě elektrické modely. S tím také souvisí plán

přeměny střední a východní Evropy v jedno z center elektromobility. Do roku 2030 by měly všechny 3 výrobní závody v České republice sloužit výhradně pro výrobu elektrických vozů nebo jejich komponent. Tento plán je bezpochyby reakcí na cíle Evropské unie týkající se elektromobility.

Další prioritou je pro Škoda Auto rozvoj (explore). Součástí je záměr stát se do roku 2030 vedoucí evropskou značkou na trzích Indie, Ruska a severní Afriky, které jsou velmi perspektivní. Dosažení tohoto plánu by měla zajistit výroba specifických modelů, které jsou zmíněným trhům připravené na míru. Reprezentují je již zmiňované modely KUSHAQ a SLAVIA.

Poslední prioritou je zapojení (engage). Ta zahrnuje více oblastí. Jde o oblast digitální zákaznické zkušenosti, ekologie, diverzity a vzdělání. Už v roce 2025 by měl být každý 5. vůz prodán online, pomocí virtuálního showroomu. U strategie Simply Clever tedy nejde pouze o fyzické řešení ve vozidlech, ale také o služby a uživatelské zkušenosti s nimi spojené. Plánem je tedy pozorně naslouchat zákazníkům. Jako součást této priority společnost také výrazně zpřísní své ekologické cíle. Do roku 2030 chce snížit flotilové emise o 50% oproti roku 2020. Zároveň plánuje přejít ve všech českých a indických závodech na uhlíkově neutrální výrobu. Tím bude velmi ambiciózně plnit Zelenou dohodu pro Evropu.

5.5 SWOT analýza

Pro posouzení strategie společnosti poslouží SWOT analýza, teoreticky představena v kapitole 4.1. Cílem této kapitoly je posoudit stávající strategii společnosti, nikoli ji tvořit, a proto je zcela dostačující právě SWOT analýza.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti rozhodně patří efektivita a zjednodušování. Díky nim měla společnost v minulosti řadu úspěchů. Aktuálně je leaderem nákladové efektivity mezi evropskými konkurenty a tuto pozici si hodlá do budoucna udržet. Dosáhnout toho chce mimo jiné pomocí interní digitalizace, chytré automatizace či datové analytiky. Příkladem

zjednodušování může být omezení verzí a vybavení na přání. S nastupující elektrifikací toto omezení bude narůstat.

Další silnou stránkou je rozhodně fakt, že je společnost součástí koncernu Volkswagen. Získává tak jeho zázemí a distribuční síť.

Silnou stránkou je také diverzifikace trhu. To se nyní potvrdilo díky aktuální extrémní situaci na Ukrajině, a s tím spojeným ukončením činnosti na Ruském trhu. Propad na jednom trhu může vybalancovat úspěch trhu druhého.

Nezpochybnitelnou silnou stránkou je v roce 2021 nově otevřené technologické centrum. Toto centrum představuje jednu z nejvýznamnějších investic v technickém vývoji za několik posledních let.

Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti je omezené produktové portfolio. Oproti jiným konkurenčním značkám Škoda auto nenabízí užitkové vozy. Otázkou je však, zda se společnost chce vůbec vydávat tímto směrem.

Příležitosti

Významnou příležitostí je pro společnost elektromobilita. Společnost již podniká kroky tímto směrem a chce tak dosáhnout úspěchu a dominance v Evropě. Z té se má stát jedno z center elektromobility. Do roku 2030 se mají ve všech českých výrobních závodech vyrábět elektrické vozy nebo komponenty, což povede k zajištění stávajících pracovních míst, ale také vytvoření nových.

Právě nyní, kdy je budoucnost Ruského trhu nejistá, je skvělou příležitostí také vstup na další zahraniční trh. Dlouho dobu diskutovaným trhem je ve spojení se Škoda Auto rozhodně USA, neboť koncern již na tomto trhu působí.

Hrozby

K aktuálně nejvýznamnější hrozbě patří rozhodně dopady války na Ukrajině. Poté co společnost úspěšně překonala pandemii, což díky její mezinárodní působnosti nebylo

lehké, přichází další nečekaná rána. Kvůli ruské invazi na Ukrajinu zastaví Škoda Auto veškerou činnost v Rusku, a to i spolu s vývozem vozů do země. Škoda Auto zastupuje na tomto trhu celý koncern. Tato skutečnost bude mít rozhodně významný vliv na hospodaření společnosti. Rusko bylo v roce 2021 totiž zemí, kde společnost prodala druhý největší počet automobilů. A proto Rusko již několik let patří k nejvýznamnějším trhům Škoda Auto.

Další hrozbou jsou legislativní změny. Může jít o bezpečnost vozů, spotřebu pohonných hmot, emise škodlivých látek nebo úpravy ve standardních specifikacích vozů. Významné riziko pro společnost aktuálně představuje nedodržení zákonných limitů průměrných hodnot emisí CO₂, a to zejména v členských zemích Evropské unie a dále také v Norsku, Švýcarsku, Velké Británii a na Islandu. Překročení limitů je ze strany Evropské unie spojeno s pokutou ve výši 95 EUR za každý překročený gram a prodaný vůz v daném kalendářním roce. I přes veškerá schválená technická opatření je splnění požadovaných hodnot vysoce nejisté. Tato nejistota se pojí zejména s rokem 2025, kdy dojde ke zpřísnění legislativních limitů CO₂.

Tabulka 4: SWOT analýza Škoda Auto a.s.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- nákladová efektivita - součást koncernu Volkswagen - diversifikace trhu - technologické centrum	- omezené portfolio
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
- elektromobilita - vstup na nový trh	- dopady války - zákonné emise CO₂

Zdroj: vlastní

Provedená analýza uvedená v Tabulce 4 koresponduje s aktuální strategií společnosti. Uplatňovány jsou strategie SO a ST. Tedy využití příležitostí a vyhnutí se hrozbám, jak je popisováno v kapitole 4.1. Díky diverzifikaci trhu může společnost využít své příležitosti ve formě elektromobility, a přetvořit všechny české závody pro výrobu elektrických vozů a jejich komponent. Zároveň také vytvořit z Evropy jedno z elektromobilových center. Společnost se také v rámci své strategie snaží vyhnout hrozbě ve formě postihů plynoucích

z nedodržení legislativních norem emisí CO₂ v Evropě. V plánu má přejít ve všech českých a indických závodech na uhlíkově neutrální výrobu, a nadále snižová emise CO₂ svých vozů. K dosažení těchto cílů využije jednu ze svých silných stránek, a to nově otevřené technologické centrum.

SWOT analýza je doplněna o Fullerův trojúhelník, jehož výsledkem je procentuální poměr jednotlivých kvadrantů SWOT analýzy z Tabulky 4. Díky tomuto stanovení vah kritérií lze jasně určit, zda převládají silné stránky nad slabými či naopak, a zda příležitosti převládají nad hrozbami, nebo hrozby nad příležitostmi. Pro lepší výpovědní hodnotu jsou v této práci vnitřní a vnější aspekty dosahování obchodních cílů hodnoceny zvlášť. Tedy silné stránky se slabými stránkami a příležitostmi s hrozbami.

Silné stránky:

1. Nákladová efektivita
2. Součást koncernu Volkswagen
3. Diversifikace trhu
4. Technologické centrum

Slabé stránky:

5. Omezené portfolio

Tabulka 5: Fullerův trojúhelník, silné a slabé stránky

1	1	1	1
2	3	4	5
	2	2	2
	3	4	5
		3	3
		4	5
			4
			5

Zdroj: vlastní

Tabulka 6: Vyhodnocení Fullerova trojúhelníku, silné a slabé stránky

	Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Relativní četnost (%)
Silné stránky	1	2	3	20
	2	4	1	40
	3	3	2	30
	4	1	4	10
Slabé stránky	5	0	5	0
Celkem	5	10	X	100%

Zdroj: vlastní

Jak je patrné z Fullerova trojúhelníku v Tabulce 5, a následně z jeho vyhodnocení v Tabulce 6, silné stránky absolutně převažují. Jako nejsilnější vychází faktor 2, tedy že společnost je součástí koncernu Volkswagen. Dále její diverzifikace trhu, nákladová efektivnost, a v neposlední řadě technologické centrum.

Příležitosti:

1. Elektromobilita
2. Vstup na nový trh

Hrozby:

3. Dopady války
4. Zákonné emise CO₂

Tabulka 7: Fulleroův trojúhelník, Příležitosti a hrozby

1	1	1
2	3	4
	2	2
	3	4
		3
		4

Zdroj: vlastní

Tabulka 8: Vyhodnocení Fullerova trojúhelníku, příležitosti a hrozby

	Číslo faktoru	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Relativní četnost (%)
Příležitosti	1	3	1	50
	2	2	2	33,33
Hrozby	3	1	3	16,67
	4	0	4	0
Celkem	4	6	X	100%

Zdroj: vlastní

V případě příležitostí a hrozeb není Fullerův trojúhelník tak jednoznačný. Jak si lze povšimnout v samotném trojúhelníku v Tabulce 7, a v následném vyhodnocení v Tabulce 8, hrozbou, které by měla být věnována pozornost, jsou rozhodně dopady války na Ukrajině. Největší příležitostí je elektromobilita a následně vstup na nový trh.

6. Analýza vývoje mezinárodního obchodu a investic společnosti

Tato kapitola pomocí analýzy absolutních ukazatelů zkoumá vývoj mezinárodního obchodu a investic společnosti Škoda Auto, a jejich dopad na celkové hospodaření společnosti. Pro tyto účely bylo stanoveno časové období od roku 2016 do roku 2021. V první části je pomocí vertikální analýzy rozpracován každý rok daného časového období jednotlivě. V závěru kapitoly je použita horizontální analýza, jednotlivé roky jsou tedy vzájemně porovnávány.

6.1 Vertikální analýza vybraného časového období

V této podkapitole je v určeném časovém období zkoumán každý rok zvlášť. Pohled je směřován výhradně na problematiku investic a mezinárodního obchodu, jenž je hlavním tématem této práce.

6.1.1 Rok 2016

Jak je patrné z výkazu Škoda Auto (2016) rok 2016 byl pro firmu z mnoha důvodů do té doby nejúspěšnější. Podle finančních výsledků došlo k rekordnímu odbytu, obratu, provoznímu cash flow i likviditě.

Co se týče investic bez vývojových nákladů, činily v roce 2016 celkem 14,7 mld. CZK. Signifikantní část směřovala do produktových investic v souvislosti s novými modely a agregáty. Pro výzkum a vývoj nových produktů bylo v roce 2016 vyhrazeno 10,0 mld. CZK. Společnost také s účinností ke dni 29. 3. 2016 nabyla 1% podíl na společnosti SAIC VOLKSWAGEN AUTOMOTIVE COMPANY LIMITED.

Mezinárodní obchod společnosti v roce 2016 jen vzkvétal. Jak již bylo zmíněno výše, společnost dosáhla odbytové rekordy. Celosvětově bylo dodáno rekordních 1 126 477 vozů značky ŠKODA. Jak si lze povšimnout v Tabulce 9, na domácí trh Škoda Auto dodala pouze necelých 8 % vozů. Na zahraniční trhy tedy společnost dodala téměř 93 % svého celkového odbytu.

Tabulka 9: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2016

POČET DODANÝCH VOZŮ ZNAČKY ŠKODA CELKEM	1 126 477
Čína	317 088
Německo	165 196
Česká republika	88 016
Velká Británie	80 325
Polsko	56 180
Rusko	55 386
Turecko	28 893
Španělsko	23 241
Francie	23 013
Rakousko	20 563
Itálie	20 530
Izrael	20 402
Belgie	18 925
Slovensko	18 860
Švýcarsko	18 579

Zdroj: vlastní

Při zaměření se na rozdělení odbytu podle regionu, nejvýznamnějším regionem, jak vyplývá z Tabulky 10, byla pro společnost v tomto roce Západní Evropa s 454 001 dodaných vozů. Druhým nejvýznamnějším regionem je zámorí a Asie. Na tento region připadá 398 260 dodaných vozů. Dále následuje Střední Evropa s počtem 183 770 vozidel. Až za ní následuje Východní Evropa s 90 446 automobily. I přesto že v počtu dodaných vozů je Střední Evropa až na třetím místě, na daném trhu má největší procentuální podíl ze všech regionů. Naopak zámorí spolu s Asií má na daném trhu nejmenší procentuální podíl, který nedosahuje ani 1 %.

Tabulka 10: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2016

REGION	VOZY	% PODÍL NA TRHU
Střední Evropa	183 770	19 %
Východní Evropa	90 446	5,2 %
Západní Evropa	454 001	3,3 %
Zámorí a Asie	398 260	0,6 %
CELKEM	1 126 477	1,4 %

Zdroj: vlastní

6.1.2 Rok 2017

Jak je patrné z výkazu Škoda Auto (2017), rok 2017 byl pro společnost opět úspěšný a předčil do té doby nejúspěšnější rok 2016. Díky rostoucímu odbytu a úspěšně realizovaným opatřením na zvýšení efektivity Škoda Auto v roce 2017 nadále zvyšovala svoji finanční výkonnost.

Investice bez vývojových nákladů odpovídaly v roce 2017 celkem 18,9 mld. CZK. Největší část se tradičně týkala produktových investic v souvislosti s náběhem nových modelů a agregátů. Pro výzkum a vývoj nových produktů bylo v roce 2017 vynaloženo 15,4 mld. CZK. Společnost také s účinností ke dni 30. března 2017 založila společnost ŠKODA AUTO DigiLab s.r.o. se sídlem v Praze a stala se jejím jediným vlastníkem.

Jak je patrné z Tabulky 11, tento rok bylo celosvětově zákazníkům dodáno rekordních 1 200 535 vozů značky ŠKODA. Počtvrté za sebou se tak společnosti podařilo překročit 1 milion dodaných vozů v jednom kalendářním roce. Počet dodaných vozů na domácí trh v roce 2017 tvořil opět pouze necelých 8%. Zahraniční trhy tedy tvořily tradičně skoro 93% odbytu.

Tabulka 11: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2017

POČET DODANÝCH VOZŮ ZNAČKY ŠKODA CELKEM	1 200 535
Čína	325 009
Německo	173 302
Česká republika	95 017
Velká Británie	80 056
Polsko	66 582
Rusko	62 302
Francie	27 272
Turecko	24 996
Itálie	24 700
Rakousko	24 254
Španělsko	24 230
Izrael	23 351
Slovensko	21 017
Belgie	19 240
Švýcarsko	18 853

Zdroj: vlastní

V případě rozdělení podle regionu nedošlo k zásadním změnám oproti předchozímu roku. Jak je uvedeno v Tabulce 12, Západní Evropa je podle počtu dodaných vozů opět leaderem, následuje zámoří/Asie, Střední Evropa a na posledním místě Východní Evropa. Procentuální podíl společnosti na trzích v jednotlivých regionech se nijak výrazně nezměnil.

Tabulka 12: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2017

REGION	VOZY	% PODÍL NA TRHU
Střední Evropa	207 143	19 %
Východní Evropa	103 634	5,3 %
Západní Evropa	477 735	3,3 %
Zámoří/Asie	412 023	0,6 %
CELKEM	1 200 535	1,4 %

Zdroj: vlastní

6.1.3 Rok 2018

Dle dat uvedených ve výkazu Škoda Auto (2018) rok 2018 předčil předešlý rok, jak bylo již několik let u společnosti zvykem.

Investice bez vývojových nákladů činily v tomto roce celkem 22,6 mld.CZK. Největší část již tradičně směřovala do produktových investic v souvislosti s novými modely, agregáty ale také bateriemi. Na výzkum a vývoj nových produktů v roce 2018 přišlo 22,5 mld. CZK.

V roce 2018 dosáhla společnost již pátý rok po sobě nového prodejního rekordu. Jak vyplývá z Tabulky 13, celosvětové dodávky činily 1 253 741 vozů. Společnost si poradila i s novou metodikou měření emisí WLTP, která ovlivnila celé automobilové odvětví. Silný nárůst prodeje společnost zaznamenala hlavně v Rusku, poté v Evropě a v Číně. Mezinárodní obchod opět tvořil stejnou část odbytu a to skoro 93 %. Domácí trh zůstal na necelých 8%.

Tabulka 13: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2018

POČET DODANÝCH VOZŮ ZNAČKY ŠKODA CELKEM	1 253 741
Čína	341 000
Německo	176 638
Česká republika	93 586
Rusko	81 459
Velká Británie	74 512
Polsko	71 057
Francie	32 035
Španělsko	27 017
Itálie	26 401
Rakousko	24 939
Slovensko	21 894
Turecko	21 340
Izrael	20 949
Belgie	20 032
Švýcarsko	17 724

Zdroj: vlastní

Tabulka 14 ukazuje rozložení odbytu vozů podle regionů za rok 2018. Pořadí z hlediska počtu dodaných vozů je s obměnou počtů stále stejné jako předešlý rok. Co však prošlo změnou je procentuální podíl společnosti na všech trzích. Největší změna nastala u Východní Evropy, kde podíl společnosti na daném trhu vzrostl z 5,3 % na 5,8 %. O jednu desetinu procenta také vzrostl podíl v Západní Evropě a zámoří/Asii. Jediný region, ve kterém společnost zaznamenala pokles, je Střední Evropa. Pokles však není nijak rapidní. Jedná se pouze o jednu desetinu procenta.

Tabulka 14: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2018

REGION	VOZY	% PODÍL NA TRHU
Střední Evropa	212 928	18 %
Východní Evropa	127 533	5,8 %
Západní Evropa	486 356	3,4 %
Zámoří/Asie	426 924	0,7 %
CELKEM	1 253 741	1,5 %

Zdroj: vlastní

6.1.4 Rok 2019

Dle informací získaných z výkazu Škoda Auto (2019) rok 2019 byl pro společnost posledním rokem na vlně rostoucího úspěchu před pandemií. Úspěch tohoto roku je přisuzován především rostoucímu objemu, lepší struktuře prodeje a dalším úspěšně realizovaným opatřením na zvýšení efektivity.

Investice bez vývojových nákladů tvořily částku 32,1 mld. CZK a byly tradičně použity na vývoj nových modelů. Na výzkum a vývoj nových produktů společnost v roce 2019 vyčlenila 25,2 mld. CZK.

V tomto roce došlo k drobnému poklesu odbytu značky ŠKODA. Tabulka 15 uvádí počet 1 242 767 vozů. Hlavním důvodem byl pokles prodeje v Číně. I přes pokles celkových trhů se však společnosti podařilo navýšit celosvětový tržní podíl. Domácí trh opět zastával pouze necelých 8 % odbytu. Zahraniční trh i nadále představoval skoro 93% celého odbytu společnosti.

Tabulka 15: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2019

POČET DODANÝCH VOZŮ ZNAČKY ŠKODA CELKEM	1 242 767
Čína	282 038
Německo	191 213
Česká republika	94 152
Rusko	88 609
Velká Británie	75 159
Polsko	70 748
Francie	37 239
Španělsko	27 830
Rakousko	27 355
Itálie	26 928
Slovensko	22 632
Švýcarsko	22 605
Belgie	20 934
Izrael	19 526
Nizozemsko	19 156

Zdroj: vlastní

I přes drobný pokles odbytu v tomto roce v Tabulce 16 si lze povšimnout, že pořadí regionů podle počtu prodaných vozů zůstalo stejné. V tomto roce však docházelo ke

změnám procentuálního podílu na uvedených trzích. Výše uvedené snížení dodávek do Číny se projevilo ve snížení podílu společnosti v Asii. V Západní a Východní Evropě došlo k růstu podílu společnosti. Střední Evropa zůstala beze změny.

Tabulka 16: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2019

REGION	VOZY	% PODÍL NA TRHU
Střední Evropa	215 784	18 %
Východní Evropa	138 791	5,9 %
Západní Evropa	520 475	3,6 %
Zámoří/Asie	367 717	0,6 %
CELKEM	1 242 767	1,6 %

Zdroj: vlastní

6.1.5 Rok 2020

Jak je patrné z výkazu Škoda Auto (2020) rok 2020 byl významně poznamenán dopady celosvětové pandemie covidu-19. V jejím důsledku došlo v březnu a dubnu k 39 dní dlouhému uzavření českých výrobních závodů. Další komplikací bylo přerušení prodejních kanálů. I přes to bylo dosaženo pozitivního provozního výsledku. To se podařilo díky maximální nákladové kázni, která vedla ke snížení nákladů a kapitálových výdajů.

Snížování nákladů se projevilo i na investicích. Investice bez vývojových nákladů výrazně klesly na pouhých 17,8 mld. CZK. Stejně tomu tak bylo s investicemi do výzkumu a vývoje, které klesly na 18,5 mld. CZK.

Podle Tabulky 17 se společnost i v roce 2020 dokázala dostat přes hranici 1 000 000 prodaných vozů. Odbyt ale i přes to výrazně klesl na 1 004 816 vozů. Hlavním důvodem bylo již zmiňované uzavření závodů v důsledku pandemie. K této skutečnosti se přidal i další pokles prodejů na čínském trhu. Společnost reagovala programy na podporu obchodních partnerů, individuálně přizpůsobených podmínkám jednotlivých trhů, aby co nejlépe kompenzovala dočasné přerušení mezinárodních prodejních kanálů. Tato opatření hrála významnou roli v následujícím pozitivním vývoji dodávek zákazníkům. I přesto, že se Česká republika v tomto roce posunula z 3. největšího trhu společnosti na 4., dokázala přesáhnout hranici 8 % podílu na odbytu Škoda Auto. Nejde však o zásadní změnu a zahraniční trhy stále tvořily přes 91 % odbytu.

Tabulka 17: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2020

POČET DODANÝCH VOZŮ ZNAČKY ŠKODA CELKEM	1 004 816
Čína	17 300
Německo	161 775
Rusko	94 632
Česká republika	83 249
Velká Británie	58 431
Polsko	56 152
Francie	30 587
Itálie	25 085
Turecko	24 175
Rakousko	23 708
Španělsko	21 058
Belgie	20 075
Izrael	18 758
Slovensko	18 453
Švýcarsko	17 560

Zdroj: vlastní

Ani začátek pandemie podle Tabulky 18 nemoci covid-19 nezměnil pořadí regionů z hlediska počtu dodaných vozů. Zmenšil se rozdíl mezi jednotlivými počty vozů v jednotlivých regionech, který už není tak markantní. Opět došlo i ke změnám pozice společnosti na jednotlivých trzích. Celkový podíl společnosti se snížil na 1,5 %.

Tabulka 18: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2020

REGION	VOZY	% PODÍL NA TRHU
Střední Evropa	181 937	19 %
Východní Evropa	134 393	6,3 %
Západní Evropa	434 461	4 %
Zámoří/Asie	254 025	0,5 %
CELKEM	1 004 816	1,5 %

Zdroj: vlastní

6.1.6 Rok 2021

Dle dat uvedených ve výkazu Škoda Auto (2021) lze konstatovat, že v roce 2021 se k dopadům pandemie nemoci covid-19 přidaly i přírodní katastrofy. To způsobilo problémy v dodavatelském řetězci, a to především v dostupnosti polovodičů. Navzdory obtížným podmínkám společnost dosáhla pozitivního provozního výsledku. Společnost

totiž pokračovala ve strategii nákladové kázně z předešlého roku a měla dobré ziskové marže.

Bez vývojových nákladů investice v tomto roce znovu klesly a činily částku 15,3 mld. CZK, z čehož více než 4 mld. CZK tvořily investice do nových technologií, zejména elektromobility a digitalizace. Investice určené na výzkum a vývoj nových produktů naopak v totom nelehkém období vzrostly. Tvořily 21,5 mld. CZK a skoro dosáhly na úroveň před pandemií. Důvodem je elektromobilita a důležitost vývoje v její oblasti, který bude hrát významnou roli v budoucí konkurenceschopnosti společnosti.

V rámci dopadů pandemie nemoci covid-19 se podle Tabulky 19 dodalo zákazníkům pouze 878 202 vozů. Po několika letech klesl odbyt pod 1 000 000 vozů. Důvody jsou stejné, přetrvávaly z předešlého roku. Jde o dopady pandemie a nedostatek polovodičů. Navzdory trvajícím překážkám společnost zaznamenala i řadu prodejních úspěchů. Například s počtem 45 000 dodaných vozů vstoupil úspěšně na trh plně elektrický model ENYAQ iV. Také nový model KUSHAQ vedl ke zlepšení pozice hlavně na indickém trhu, ale i jinde.

Tabulka 19: Největší trhy Škoda Auto a.s. podle dodaných vozů za rok 2021

POČET DODANÝCH VOZŮ ZNAČKY ŠKODA CELKEM	878 202
Německo	136 781
Rusko	90 443
Česká republika	79 928
Čína	71 200
Velká Británie	55 839
Polsko	47 069
Francie	31 057
Itálie	25 242
Turecko	25 228
Španělsko	24 642
Indie	22 779
Rakousko	21 786
Izrael	19 423
Nizozemsko	19 336
Švýcarsko	17 392

Zdroj: vlastní

V roce 2021 byly dopady pandemie sice ještě větší než rok předešlý, jak je vidět v Tabulce 20, pořadí regionů však z pohledu počtu dodaných vozů zůstalo neměnné. Umocňuje se ale pozice Západní Evropy, kde roste i podíl společnosti na trhu. Velký propad zaznamenalo zamoří/Asie a je na velmi podobné úrovni jako Střední a Východní Evropa.

Tabulka 20: Dodávky zákazníkům podle regionu za rok 2021

REGION	VOZY	% PODÍL NA TRHU
Střední Evropa	164 050	17 %
Východní Evropa	126 253	6,47 %
Západní Evropa	408 970	3,82 %
Zamoří/Asie	178 929	0,31 %
CELKEM	878 202	1,24 %

Zdroj: vlastní

6.2 Horizontální analýza vybraného časového období

V této finální podkapitole práce je uzavřena analýza porovnáním jednotlivých ukazatelů během daného časového období. Je popsán vývoj mezinárodního obchodu a investic a kroky společnosti za dané období. V samotném závěru je vše shrnuto a je předložen návrh pro další analýzu.

Hned na začátku je důležité uvést, že jak je díky kapitole 6.1 patrné, Česká republika tvoří během sledovaného období pouze necelých 8 % celkového odbytu společnosti. Zbývající část je rozprostřena mezi zahraniční trhy. Mezinárodní obchod tedy hraje pro společnost klíčovou roli. Jak bylo pomocí SWOT analýzy v kapitole 5.5 zjištěno, jednou ze silných stránek společnosti je diverzifikace trhu. To je také patrné z Tabulky 21, která sleduje odbyt vozů dle jednotlivých regionů. Společnost si během let vytvořila silnou základnu ve všech uvedených regionech. Z toho důvodu nelze identifikovat region, který by oproti ostatním vyloženě zaostával.

Tabulka 21: Odbyt vozů značky ŠKODA v jednotlivých regionech, 2016-2021

REGION	VOZY					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Střední Evropa	183 770	207 143	212 928	215 784	181 937	164 050
Východní Evropa	90 446	103 634	127 533	138 791	134 393	126 253
Západní Evropa	454 001	477 735	486 356	520 475	434 461	408 970
Zámoří/Asie	398 260	412 023	426 924	367 717	254 025	178 929
CELKEM	1 126 477	1 200 535	1 253 741	1 242 767	1 004 816	878 202

Zdroj: vlastní

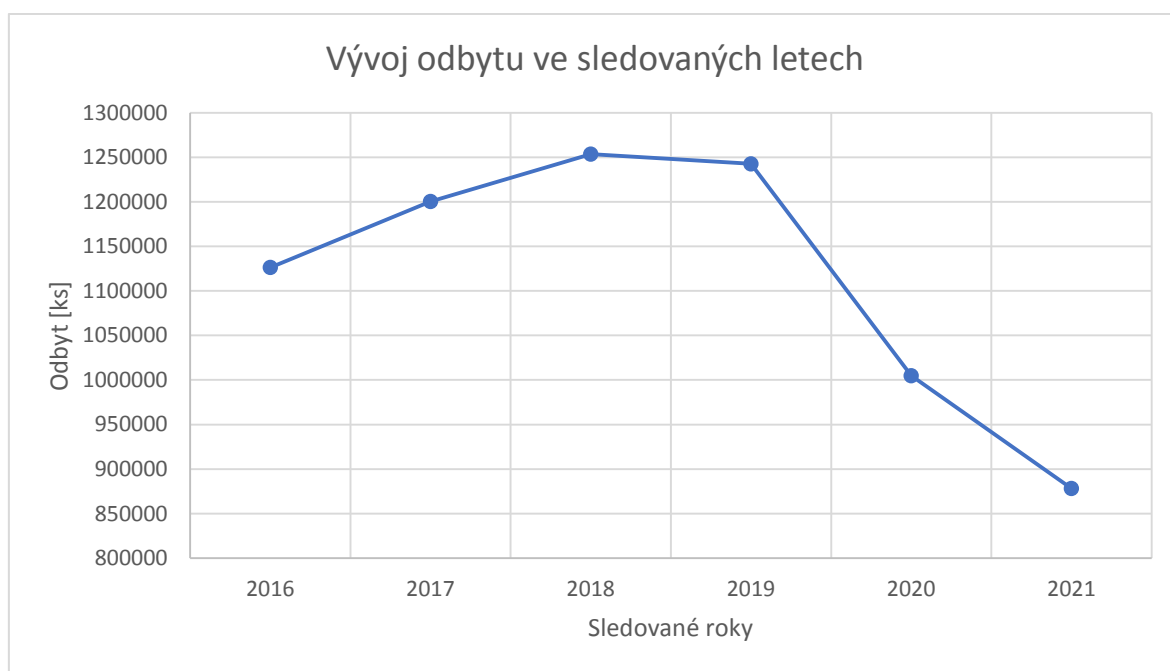
Při zaměření se na procentuální podíl společnosti v daném regionu, suverénně nejsilnější pozici má během celého sledovaného období ve Střední Evropě. Důvodem je rozhodně dlouholetá tradice a historie společnosti v tomto regionu. Hned po Střední Evropě byla z hlediska pozice na trhu pro společnost nejdůležitější Východní Evropa, a to zejména Rusko. Jak je zřetelné v kapitole 6.1, v průběhu sledovaného období se stalo z šestého největšího trhu společnosti hned druhým největším trhem. To je však v tuto chvíli minulostí, neboť jak již bylo předloženo v kapitole 5.5, jako reakci na ruskou invazi na Ukrajinu zastavila Škoda Auto veškerou svou činnost v Rusku, a to i spolu s vývozem vozů do této země. I přesto že je z Tabulky 22 zřejmé, že Západní Evropa je největším odběratelem značky ŠKODA, tržní pozice společnosti v tomto regionu není tak silná. Důvodem je rozhodně velké množství konkurence se sídlem a historií v zemích Západní Evropy. Zatím nejslabší z pohledu tržní síly bylo pro společnost zámoří a Asie. Společnost si je této skutečnosti vědoma, a jejím cílem jak uvádí kapitola 5.4 je stát se do roku 2030 vedoucí evropskou značkou na trzích Indie a Afriky. Společnost již představila nové modely vozů KUSHAQ a SLAVIA, které byly primárně vyvíjeny právě pro indický trh v rámci modelové ofenzivy projektu INDIA 2.0.

Tabulka 22: Procentuální podíl Škoda Auto a.s. na trhu v jednotlivých regionech, 2016-2021

REGION	% PODÍL NA TRHU					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Střední Evropa	19 %	19 %	18 %	18 %	19 %	17 %
Východní Evropa	5,2 %	5,3 %	5,8 %	5,9 %	6,3 %	6,47 %
Západní Evropa	3,3 %	3,3 %	3,4 %	3,6 %	4 %	3,82 %
Zámoří/Asie	0,6 %	0,6 %	0,7 %	0,6 %	0,5 %	0,31 %
CELKEM	1,4 %	1,4 %	1,5 %	1,6 %	1,5 %	1,24 %

Zdroj: vlastní

Jak je na Obrázku 10 jasně patrné, od roku 2019 došlo k velmi výraznému propadu odbytu vozů společnosti. Mírný propad byl zaznamenán již v roce 2019, který byl způsoben snížením poptávky v Číně. Na čínském trhu s osobními vozy setrvává celkový pokles a i nadále se vyznačuje nejistotou a nákupní zdrženlivostí. Důvodem následného rapidního propadu byla samozřejmě pandemie nemoci covid-19. Jak již zmiňovala kapitola 6.1.5, pandemie omezila dodavatelské i prodejní kanály, a v jejím důsledku byly dokonce přes měsíc uzavřeny české výrobní závody, přesto společnost dosáhla pozitivního provozního výsledku. A to díky maximální nákladové kázni, která vedla ke snížení nákladů a kapitálových výdajů. Společnost také reagovala na pandemii programy na podporu obchodních partnerů. Jednalo se o individuálně přizpůsobené podmínky pro jednotlivé trhy, aby co nejlépe kompenzovala dočasné přerušení mezinárodních prodejních kanálů. Tyto programy hrály významnou roli v následujícím pozitivním vývoji dodávek zákazníkům.

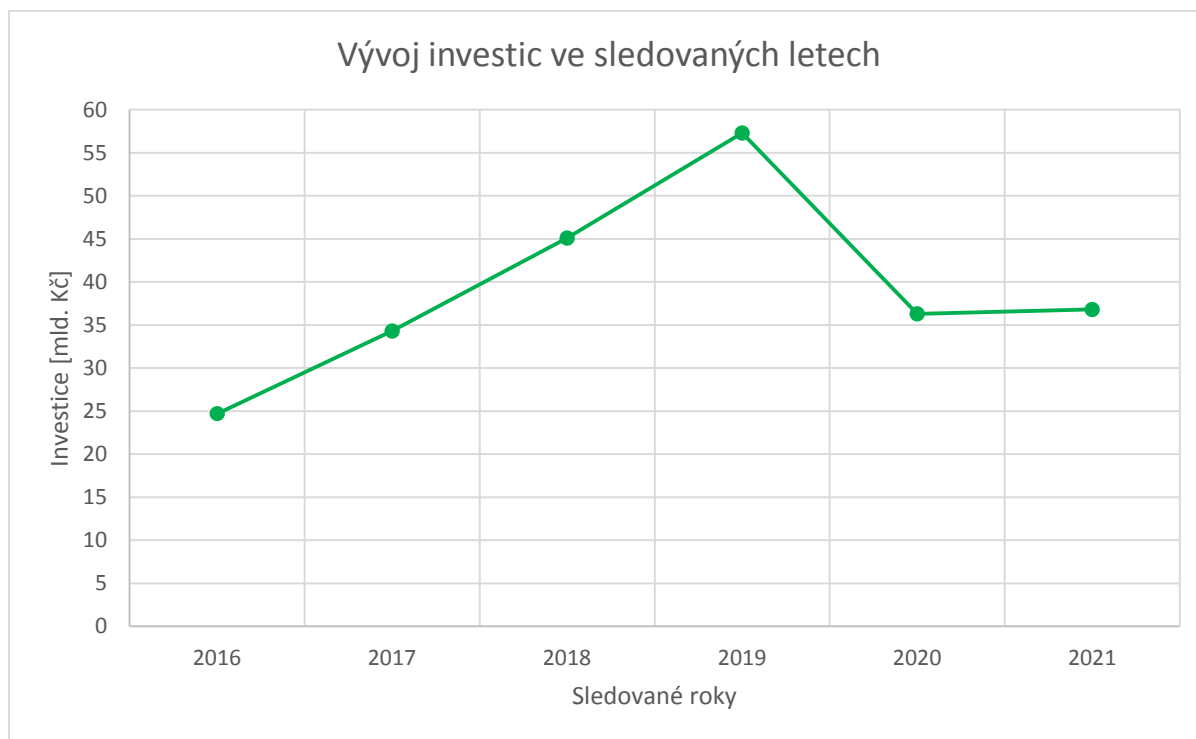


Obrázek 10: Vývoj odbytu vozů značky ŠKODA ve sledovaných letech

Zdroj: vlastní

Jak vypovídá Obrázek 11, investice v daném období velmi rychle rostly. Právě investice jsou klíčovou součástí úspěchu společnosti ve sledovaném období, neboť signifikantní část z nich, jak je známo z kapitoly 6.1, byla použita na vývoj nových modelů vozů a výzkum. Propad investic ve spojení s pandemií není zdaleka tak výrazný jako pokles odbytu vozů. Společnost sice vkládala omezenější peněžní prostředky do investic než před pandemií,

stále se ale jednalo o významné částky. Důvodem jsou nové technologie, a to zejména elektromobilita a digitalizace, které budou pro budoucí konkurenceschopnost společnosti klíčové.



Obrázek 11: Vývoj investic ve sledovaných letech

Zdroj: vlastní

Pro závěrečné shrnutí je důležité uvést, že většina obchodních aktivit společnosti je tvořena mezinárodním obchodem, který proto hraje klíčovou roli pro její vývoj. To bylo dokázáno v situaci pandemie nemoci covid-19, kdy rapidně poklesl odbyt společnosti. Společnost si s touto situací poradila pomocí nákladové kázně. Omezeny byly také náklady spojené s investicemi společnosti. Toto omezení však nebylo nijak výrazné, neboť i v této kritické situaci je vývoj společnosti a s tím spojené investice nedílnou, a pro budoucí konkurenceschopnost, důležitou součástí. Největší část odbytu společnosti již několik let tvoří Evropa, její domácí kontinent. Společnost je aktuálně, a jistě i do budoucna výrazně bude, ovlivněna ruskou invazí na Ukrajinu. Region Východní Evropy v čele s Ruskem totiž tvoří po Střední Evropě největší odbyt vozů značky ŠKODA. Samotné Rusko je druhým největším trhem společnosti na světě. Respektive bylo, neboť společnost se jako reakci na ruskou invazi na Ukrajinu rozhodla ukončit veškerou svou činnost v Rusku, a to včetně vývozu vozů do této země. Nelze pochybovat o závažnosti této situace pro danou

společnost. Budoucí vývoj a analýza dopadů na společnost jsou zajímavými tématy pro další analýzu.

6.3 Doporučení pro danou společnost

Vzhledem k očekávanému poklesu odbytu ve Východní Evropě v důsledku války mezi Ruskem a Ukrajinou by společnost rozhodně měla zvážit působení na těchto trzích, a případný přesun na zcela nové trhy. Jak vyplývá z výsledků SWOT analýzy v kapitole 5.5, právě vstup na nový trh patří mezi příležitosti společnosti. V souvislosti se společností Škoda Auto jsou již dlouhou dobu diskutovaným trhem Spojené státy americké. Vstup na tento trh by byl jednodušší v návaznosti na již existující závod koncernu Volkswagen ve městě Chattanooga, státě Tennessee. Došlo by tak k další diversifikaci trhu, což by nadále podpořilo tuto silnou stránku společnosti. Spojené státy americké jsou však jak předkládá Forbes (2015) specifické upravami automobilů. Jedná se například o oranžová obrysové světla, větší airbagy či kompletně nové crashtesty. Adaptace na všechny specifika daná tímto trhem by byla velmi nákladná. Společnost by tedy měla před vstupem na tento trh provést důkladnou analýzu a vytvořit vhodnou strategii. Další možností je zaměřit se více na Asii. Konkrétně na státy zařazené do skupiny takzvaných asijských ekonomických tygrů. Jako možná varianta se jeví Thajsko, které je podle Businessinfo.cz (2018) jednou z nejvýkonnějších ekonomik v regionu jihovýchodní Asie. Thajská vláda chce tuto skutečnost dále podpořit, a proto se snaží přilákat zahraniční investory. Nedaleko Bangkoku vznikla a nadále se rozvíjí obří ekonomická zóna, nazývaná se Východní ekonomický koridor. Thajsko je zcela nepochybně asijskou automobilovou velmocí. Prostřednictvím kontejnerového přístavu, který je součástí Východního ekonomického koridoru ročně projde přes 1,2 milionu aut. Tento přístav by mohl sloužit jako spojení s již existujícími výrobními závody společnosti v Indii.

Společnost by se měla zaměřit na rozvoj své solární elektrárny v Kosmonosech a aplikovat tento postup také u ostatních závodů. Tato akce by podpořila snahu společnosti o neustálé snižování emisí CO₂, na které je v dnešní době kladen velký důraz, a kromě toho by jí byla prospěšná i s ohledem na aktuální vývoj dodávek a cen energií. V souvislosti s nedávnou pandemií nemoci covid-19 může být solární elektrárna také formou nákladové efektivity.

Jak je v práci uvedeno, společnosti se povedlo úspěšně projít pandemií právě také díky maximální nákladové kázi, která vedla ke snížení nákladů a kapitálových výdajů.

Závěr

Prostředí mezinárodního obchodu je velmi proměnlivé a nevyzpytatelné. V důsledku globalizace a velké provázanosti všech subjektů má i zdánlivě malá změna či událost vliv na většinu účastníků. Pokud se však jedná o katastrofy celosvětového měřítko, jako byla pandemie nemoci covid-19 a aktuální válka na Ukrajině, následky se dotknou všech, nejen mezinárodního obchodu, ale i v rámci něj proudících investic. Právě proto je cílem práce vyhodnotit vývoj mezinárodního obchodu a investic vybrané společnosti působící v automobilovém průmyslu během posledních šesti let, a to zejména v kontextu celosvětové pandemie nemoci covid-19.

V teoretické části se diplomová práce pro uvedení do tématu zabývala stručnou historií se zaměřením na měnící se význam mezinárodního obchodu, včetně počátků vzniku mezinárodních obchodních organizací. Navazovalo rozpracování mezinárodního obchodu z pohledu společnosti a možnosti jejích kapitálových vstupů na zahraniční trh. Kapitola se zaměřením na mezinárodní obchod byla uzavřena přehledem aktuální problematiky mezinárodní obchodní politiky.

Další kapitola objasnila důležitost investičního rozhodování společnosti zejména z pohledu mezinárodních investic. V návaznosti na kapitálové vstupy na zahraniční trh byla největší pozornost věnována problematice přímých zahraničních investic. Vzhledem k odvětví působnosti analyzované společnosti byla věnována pozornost také problematice, aktuálnímu dění a hlavně dopadům automobilového průmyslu. Tato část práce byla zakončena teoretickými poznatky o finanční analýze. Pozornost byla zejména věnována jejímu účelu a metodám jejího použití, které byly aplikovány v další části diplomové práce.

V praktické části byl sestaven profil společnosti Škoda Auto a.s. včetně SWOT analýzy doplněné o Fullerův trojúhelník, která měla za cíl zhodnotit aktuální strategii společnosti a sloužila jako podklad pro navržená doporučení. Srdcem praktické části pak byla analýza vývoje mezinárodního obchodu a investic společnosti za posledních 6 let. Toto období zahrnovalo pandemii nemoci covid-19 a bralo v potaz i aktuálně probíhající válku na Ukrajině. Díky vertikální analýze jednotlivých let a následné horizontální analýze celého sledovaného období bylo zjištěno několik následujících poznatků.

Společnost byla jako všichni značně ovlivněna dopady pandemie nemoci covid-19, tyto dopady se jí však podařilo minimalizovat díky maximální nákladové kázni, která vedla k snížení nákladů a kapitálových výdajů. Současně společnost vytvořila programy na podporu obchodních partnerů formou individuálně přizpůsobených podmínek pro jednotlivé trhy, čímž se jí podařilo kompenzovat dočasné přerušení mezinárodních prodejních kanálů.

I přes růst významu ruského trhu pro společnost během sledovaného období se společnost rozhodla zastavit veškerou svou činnost na tomto trhu v návaznosti na ruskou invazi na Ukrajinu, a to včetně vývozu automobilů do této země. Toto rozhodnutí bude mít bezpochyby výrazný dopad na odbyt společnosti v následujících letech, a je zajímavým tématem pro další analýzu.

Analýza ukázala, že doposud nejslabší z pohledu tržní síly bylo pro společnost zámoří a Asie. To by společnost chtěla změnit a do roku 2030 se stát vedoucí evropskou značkou na trzích Indie a Afriky. Cestou k dosažení tohoto cíle bylo uvedení modelů vozů KUSHAQ a SLAVIA na trh, primárně vyvíjených právě pro indický trh v rámci modelové ofenzivy projektu INDIA 2.0.

Jako řešení pro poznatky vyplývající z provedené analýzy byl navržen vstup společnosti na nový trh. Předmětem dlouholeté debaty byl trh Spojených států amerických, a to ve spojení s již existujícím závodem koncernu Volkswagen. Díky specifickým technickým požadavkům Spojených států amerických na automobily by však tato varianta pravděpodobně byla spojena s rozsáhlými investicemi do výrobních zařízení společnosti a nutností propracované strategie. V rámci vstupu na nový trh a posílení postavení společnosti v Asii byl jako návrh vybrán a argumenty podpořen vstup na thajský trh. Dle dostupných informací by se jednalo o trh jedné z nejvýkonnějších ekonomik v regionu jihovýchodní Asie a zcela nepochybně asijskou automobilovou velmoc. Prostřednictvím kontejnerového přístavu, který je součástí Východního ekonomického koridoru, by mohlo fungovat spojení s již existujícími výrobními závody společnosti v Indii.

Jako poslední návrh pro společnost bylo doporučeno pokračovat v umisťování solárních elektráren na střechy výrobních závodů. Tuto ekologickou formu výroby elektřiny společnost poprvé zavedla v Indii, druhou elektrárnu zřídila v českých Kosmonosech.

Nejen že by došlo k snížení nákladů, což by bylo velmi výhodné pro společnost, jak již ukázala doba pandemie. Tu společnost zdárně překonala právě díky důsledné nákladové kázní. Zároveň by tento krok přispěl k omezení emisí CO₂, což byl v poslední době hojně diskutovaný celosvětový cíl v oblasti ekologie. Tento krok by také mohl přispět k zvýšení image společnosti u zákazníků.

Seznam použité literatury

- ABBA, Maryam Tijjani, 2021. *Analysing competitor and creating a competitive advantage* [online]. Interdisciplinary Journal of Applied and Basic Subjects, 1(8), 31-42. [cit. 2022-04-18]. ISSN 2583-052X. Dostupné z: <https://visnav.in/ijabs/wp-content/uploads/sites/11/2021/12/Analysing-competitor-and-creating-a-competitive-advantage.pdf>
- BENZAGHTA, Mostafa Ali, 2021. *SWOT analysis applications: An integrative literature review* [online]. Journal of Global Business Insights [cit. 2022-04-18]. ISSN 2640-6489. Dostupné z: <https://digitalcommons.usf.edu/globe/vol6/iss1/5/>
- BUSINESSINFO.CZ. *Asijští hospodářští tygři jsou při chuti* [online]. 2018 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/asijsti-hospodarsti-tygri-jsou-pri-chuti/>
- DENISIA, Vintila. *Foreign Direct Investment Theories: An overview of the main FDI theories*. European Journal of Interdisciplinary Studies [online]. 2010, (2) [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/foreign-direct-investment-theories-overview-main/docview/1436936213/se-2>
- DOMINGUEZ, Noémie a Ulrike MAYRHOFER, 2018. *Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective*. Bingley: Emerald Publishing Limited. ISBN 9781787542785.
- ECHANDI, Roberto, 2013. *Prospects in International Investment Law and Policy: World Trade Forum*. New York: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-03586-7.
- EVOLUTION MARKETING. *Porter analýza* [online]. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>
- EVROPSKÁ KOMISE. *Realizace Zelené dohody pro Evropu* [online]. 2021 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_cs?fbclid=IwAR2cJOPKbqE_b8w_LCYr2TunSPj_abw-YJwAVcCefRf1acsYDzRwh6GymMo
- EY. *Zelená dohoda: Příslib ekonomického růstu i vyšší konkurenceschopnosti* [online]. 2021 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/climate-change-

sustainability-services/zelena-dohoda-prislib-ekonomickeho-rustu-i-vyssi-konkurenceschopnosti

- FORBES. *Proč nejsou škodovky v USA a jak to, že je tam i tak milují?* [online]. 2015 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://forbes.cz/proc-nejsou-skodovky-v-usa-a-jak-to-ze-je-tam-miluji/>
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- GRIFFIN, Ricky W. a Michael W. PUSTAY, 2015. *International Business, Global Edition*. 8th edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 9781292018218.
- HAMILTON, Leslie a Philip WEBSTER, 2015. *International business environment. Third edition*. Oxford: Oxford university press. ISBN 978-0-19-8704-5.
- CHANNON, Derek F. a Tanya SAMMUT-BONNICI. *Joint Ventures* [online]. 2015 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/272352896_Joint_Ventures
- JEYARAJAH, Saravanamutthu. *A Survey of the Evolution of International Trade Theories* [online]. 2021 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/349040861_A_Survey_of_the_Evolution_of_International_Trade_Theories
- KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS, 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KRUEGER, Anne, 2020. *International trade: WENTK*. New York: Oxford University Press 2020. ISBN 9780190900465.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

- NIEUWENHUIS, Paul a Peter WELLS, 2015. *The Global Automotive Industry*. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN 9781118802397.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ, 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-311-9.
- RŮČKOVÁ, Petra, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.
- SCHENKAR, Oded, Yadong LUO a Tailan CHI, 2015. *International business*. Third edition. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-81712-7.
- ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2016* [online]. 2016 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2017/04/skoda-annual-report-2016-cz.pdf?_gl=1*1g02sr9*GA4_ga*MjZlYjU4NDktNmMxOC00MmEyLThjYjEtNDA0ZGQ2YzBhZDA0*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY1MDM5NzU3Ny41LjAuMTY1MDM5NzU3Ny42MA.
- ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2017* [online]. 2017 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf?_gl=1*1fve1a5*GA4_ga*MjZlYjU4NDktNmMxOC00MmEyLThjYjEtNDA0ZGQ2YzBhZDA0*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY1MDM5NzU3Ny41LjAuMTY1MDM5NzU3Ny42MA.
- ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2018* [online]. 2018 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf?_gl=1*1fve1a5*GA4_ga*MjZlYjU4NDktNmMxOC00MmEyLThjYjEtNDA0ZGQ2YzBhZDA0*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY1MDM5NzU3Ny41LjAuMTY1MDM5NzU3Ny42MA.
- ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2019* [online]. 2019 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/06/SKODA_2019_CZE.pdf?_gl=1*1gs4gh1*GA4_ga*MjZlYjU4NDktNmMxOC00MmEyLThjYjEtNDA0ZGQ2YzBhZDA0*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY1MDM5NzU3Ny41LjAuMTY1MDM5NzU3Ny42MA.

ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2020* [online]. 2020 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zpráva_2020.pdf?_gl=1*1h66p3h*GA4_ga*MjZlYjU4NDktNmMxOC00MmEyLThjYjEtNDA0ZGQ2YzBhZDA0*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY1MDM5NzU3Ny41LjAuMTY1MDM5NzU3Ny42MA.

ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2021* [online]. 2021 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/03/220322-SKODA-AUTO-Vyrocní-zpráva-20211.pdf?_gl=1*qri7tb*GA4_ga*MjZlYjU4NDktNmMxOC00MmEyLThjYjEtNDA0ZGQ2YzBhZDA0*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY1MDI3ODUwMS4yLjAuMTY1MDI3ODcyOS42MA.

ŠKODAMAGAZÍN.CZ. *V Servisním centru společnosti ŠKODA AUTO v Kosmonosech se představuje nová fotovoltaická elektrárna* [online]. 2020 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://skodamagazin.cz/v-servisnim-centru-spolecnosti-skoda-auto-v-kosmonosech-se-predstavuje-nova-fotovoltaicka-elektrarna/>

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

World Investment Report 2021: INVESTING IN SUSTAINABLE RECOVERY [online]. New York: United Nations Publications, 2021 [cit. 2022-04-08]. ISBN 9789210054638. ISSN 2225-1677. Dostupné z: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf

ŽIŽKA, Miroslav. *Vícekriteriální rozhodování* [online]. 2013 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: https://elearning.tul.cz/pluginfile.php/459145/mod_resource/content/1/11-Vicekriterialni-rozhodovani.pdf?forcedownload=1