



Bakalářská práce

Resilience podniku působícího v automobilovém průmyslu v kontextu aktuálních krizí

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management výroby

Autor práce:

Adam Boštička

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.

Katedra ekonomie

Liberec 2024



Zadání bakalářské práce

Resilience podniku působícího v automobilovém průmyslu v kontextu aktuálních krizí

<i>Jméno a příjmení:</i>	Adam Boštička
<i>Osobní číslo:</i>	E21000092
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management výroby
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra ekonomie
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Zpracování literární rešerše.
3. Analýza aktuálních krizí a jejich dopadů na automobilový průmysl a konkrétní podnik.
4. Návrhy opatření pro budoucí krize.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: min. 60 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: čeština

Seznam odborné literatury:

- KLEIN, Štěpán, 2020. *Firma v krizi*. Praha: PANFICO s.r.o. ISBN 978-80-270-7778-6.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- HARTEL, Dirk H., 2022. *Project management in logistics and supply chain management*. Wiesbaden: Springer. ISBN 978-3-658-35881-5.
- KALOUDA, František. *Finanční a cost-benefit analýza podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-778-8.
- ARDOLINO, Marco; Andrea BACCHETTI a Dmitry IVANOV, 2022. Analysis of the COVID-19 pandemic's impacts on manufacturing: a systematic literature review and future research agenda. online. *Operations Management Research*, roč. 15, č. 1-2, s. 551-566. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00225-9>.

Vedoucí práce: Ing. Blanka Brandová, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce: 1. listopadu 2023
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2025

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom 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 bakalářská 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 vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Resilience podniku působícího v automobilovém průmyslu v kontextu aktuálních krizí

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením resilience konkrétního podniku, působícího v automobilovém průmyslu, v kontextu aktuálních krizí. V první části je představena teorie, která začíná stručným představením hospodářských cyklů. Dále jsou představeny pojmy krize a resilience, na které se autor práce odkazuje v průběhu celé práce. Velkou část teoretické části tvoří hodnocení výkonnosti podniku pomocí finanční analýzy, kde jsou představeny běžně používané ukazatele. Na závěr teoretické části jsou představeny i modely, pomocí kterých lze hodnotit ekonomický stav podniku. Další část textu se věnuje firmě Škoda Auto a.s., kde je provedena analýza vývoje určitých ukazatelů v čase. Cílem práce je zhodnotit resilienci konkrétního podniku v kontextu současných krizí.

Klíčová slova

Absolutní ukazatele, bankrotní modely, bonitní modely, finanční analýza, hospodářský cyklus, Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., koronavirová krize, krize, poměrové ukazatele recese, resilience, Škoda Auto a.s., válka na Ukrajině

Resilience of an Automotive Industry Enterprise in the Context of Current Crises

Annotation

This bachelor's thesis assesses the resilience of a particular company operating in the automotive industry amidst current crises. The first section introduces theoretical frameworks, starting with a brief overview of economic cycles. Additionally, it presents the concepts of crisis and resilience, which the author consistently refers to throughout the thesis. A significant portion of the theoretical section involves evaluating the company's performance through financial analysis, and introducing commonly used indicators. Towards the conclusion of the theoretical section, models are introduced for assessing the company's economic status. The subsequent section focuses on Škoda Auto a.s., analyzing the evolution of specific indicators over time. This thesis aims to evaluate the resilience of the analyzed company in the context of current crises.

Key Words

Absolute indicators, bankruptcy prediction models, business cycles, COVID-19 crisis, credit scoring models, crisis, financial analysis, Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., recession, resilience ratio indicators, Škoda Auto a.s., the war in Ukraine

Poděkování

Rád bych vyjádřil upřímné poděkování paní Ing. Blance Brandové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a trpělivost během psaní této bakalářské práce.

Obsah

Seznam ilustrací (obrázků)	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	15
Úvod.....	16
1 Resilience podniku v kontextu krize	17
1.1 Hospodářský cyklus	17
1.2 Definice krize podniku.....	19
1.3 Finanční řízení podniku během krize	20
1.4 Konkrétní aktuální krize.....	20
1.4.1 Koronavirová krize	21
1.4.2 Válka na Ukrajině	21
1.5 Dopady krizí na automobilový průmysl	22
1.6 Resilience podniku.....	23
1.6.1 Tři klíčové faktory resilience.....	25
2 Hodnocení finanční výkonnosti podniku pomocí finanční analýzy.....	26
2.1 Zdroje dat a informací pro finanční analýzu	26
2.1.1 Interní data	26
2.1.2 Externí data	27
2.2 Uživatelé finanční analýzy	27
2.3 Metody finanční analýzy	27
2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	28
2.3.2 Analýza poměrových ukazatelů	30
2.4 Soustavy účelově vybraných ukazatelů	37
2.4.1 Bonitní modely	38
2.4.2 Bankrotní modely.....	40
3 Představení analyzovaných firem	43
3.1 Škoda Auto a.s.....	43
3.2 Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.....	43
4 Finanční analýza společnosti Škoda Auto a.s.	44
4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	44
4.1.1 Vertikální analýza.....	44

4.1.2	Horizontální analýza rozvahy	47
4.1.3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	49
4.1.4	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát s důrazem na resilienci.....	50
4.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	52
4.2.1	Ukazatele likvidity	52
4.2.2	Ukazatele rentability	53
4.2.3	Ukazatele zadluženosti.....	54
4.2.4	Ukazatele aktivity	55
4.3	Soustavy účelově vybraných ukazatelů	56
4.3.1	Index bonity	57
4.3.2	Kralickův Quicktest	58
4.3.3	Altmanův model.....	59
4.3.4	Model IN05 – Index důvěryhodnosti	60
5	Resilience sledovaného podniku ve srovnání s vybraným konkurentem	62
6	Návrhy opatření pro budoucí krize.....	65
7	Závěr	66
8	Seznam použité literatury	67

Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek 1: Hospodářský cyklus.....	17
Obrázek 2: Vývoj počtu vyrobených osobních automobilů	23
Obrázek 3: Publikace na téma resilience v kontextu podnikání a managementu	24
Obrázek 4: Podíly vlastního a cizího kapitálu	46
Obrázek 5: Vývoj hodnot vlastního a cizího kapitálu.....	49
Obrázek 6: Vývoj ukazatelů likvidity.....	53
Obrázek 7: Vývoj ukazatelů rentability.....	54
Obrázek 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti.....	55
Obrázek 9: Vývoj indexu bonity	58
Obrázek 10: Vývoj Quicktestu	59
Obrázek 11: Vývoj Altmanova modelu	60
Obrázek 12: Vývoj indexu důvěryhodnosti	61

Seznam tabulek

Tabulka 1: Intervaly indexu bonity	39
Tabulka 2: Intervaly Quicktestu	40
Tabulka 3: Intervaly Altmanovy analýzy	41
Tabulka 4: Intervaly IN05	42
Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv	46
Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv	48
Tabulka 7: Vývoj hodnot vlastního a cizího kapitálu.....	48
Tabulka 8: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztrát	50
Tabulka 9: Porovnání vybraných položek s rokem 2019	51
Tabulka 10: Hodnoty ukazatelů aktivity	56
Tabulka 11: Hodnoty bonitních a bankrotních hodnot.....	57
Tabulka 12: Porovnání vybraných hodnot s konkurentem.....	63

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

AutoSAP	Sdružení automobilového průmyslu
EAT	Zisk po zdanění (<i>Earnings after Taxes</i>)
EBIT	Zisk před zdaněním a odečtením úroků (<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>)
EBT	Zisk před zdaněním (<i>Earnings Before Taxes</i>)
HDP	Hrubý domácí produkt
ROA	Rentabilita aktiv (<i>Return on Assets</i>)
ROCE	Rentabilita dlouhodobě vázaných zdrojů (<i>Return on Capital Employed</i>)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (<i>Return on Equity</i>)
ROS	Rentabilita tržeb (<i>Return on Sales</i>)

Úvod

V podnikatelské sféře platí, stejně jako v jiných oblastech života, že štěstí přeje připraveným. V době psaní této práce je obecně považována koronavirová krize za záležitost minulosti. V souvislosti se zmíněnou krizí muselo ukončit činnost mnoho podniků. Je logické, že krize obecně mají tendenci mít horší dopady na podniky nestabilní a špatně vedené, než na podniky stabilní a dobře vedené.

Automobilový průmysl musel v posledních letech čelit výzvám souvisejících s působením koronavirové krize, válkou na Ukrajině, a nedostatkem čipů. Vzhledem k tomu, že je automobilový průmysl v České republice jedním z významných pilířů ekonomiky, je v zájmu českého národa, mít resilientní ekonomické subjekty, které nejsou příliš citlivé na krize.

V kontextu nejasností a chaosu, který doprovázel koronavirovou krizi, je důležité mít přehled o jednotlivých oblastech podnikání. Optimální kapitálová struktura, vhodně zvolená míra agresivity při financování investic a dostatečná likvidita podniku patří k příkladům důležitých aspektů, které mají vliv na stabilitu podniku.

Resilience podniku, tj. schopnost podniku úspěšně odolávat negativnímu působení externích vlivů a následné vrácení ke stavu před začátkem působení jevu, je námětem této práce. Je nutné zdůraznit, že bude hodnocena resilience finanční stránky. Způsob, který autor práce zvolil k odhalení této charakteristiky, je hodnocení finanční výkonnosti, se silným důrazem na finanční analýzu a související ukazatele.

Cílem práce je zhodnotit resilienci konkrétního podniku v kontextu současných krizí. K formulaci závěru došlo pomocí analýzy finančních ukazatelů, komparace a dedukce k odvození závěrů.

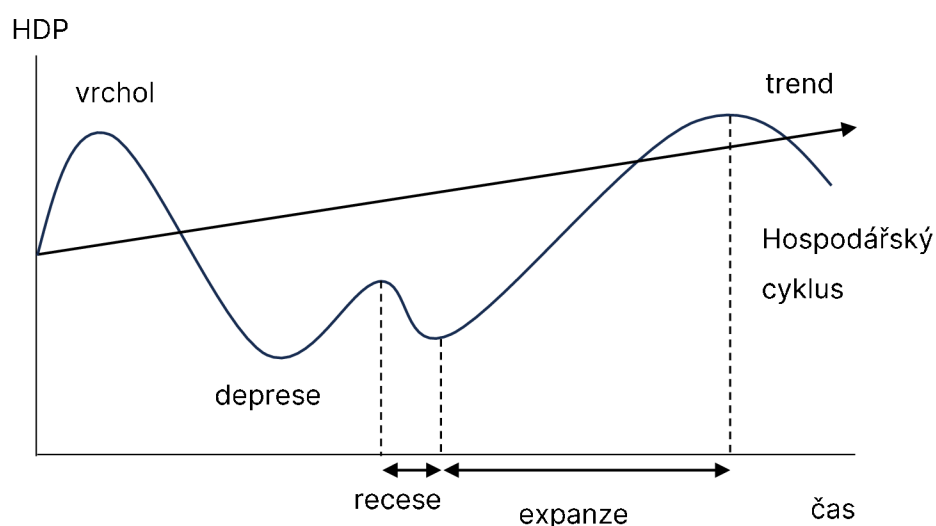
1 Resilience podniku v kontextu krize

První kapitola této práce je věnována hospodářským cyklům, krizím a resilienci podniku. Na úvod je nezbytné si nadefinovat různé termíny týkající se problematiky krizí, aby bylo možné hodnotit resilienci podniku. Ještě před podkapitolami, které se budou zmíněným pojmům věnovat, je nutné začít o něco obecněji, a to konkrétně hospodářskými cykly.

1.1 Hospodářský cyklus

Tato podkapitola se stručně věnuje makroekonomickému jevu ekonomických cyklů.

Hospodářským cyklem se rozumí posloupnost fází růstu a poklesu makroekonomických aktivit, která se pravidelně opakuje. Mezi tyto fáze patří expanze, vrchol, recese a deprese. Jednotlivé fáze jsou často označeny pro stav makroekonomických aktivit, mezi které patří např. reálný HDP (hrubý domácí produkt), zaměstnanost nebo investiční činnosti. Průběh hospodářského cyklu střídání jednotlivých fází lze vidět na níže přiloženém obrázku 1. (Jurečka a Macháček, 2023)



Obrázek 1: Hospodářský cyklus

Zdroj: (Jurečka a Macháček, 2023); vlastní zpracování

Fází expanze se rozumí takový stav ekonomiky, při kterém roste reálný HDP. K tomuto růstu dochází díky zvýšené poptávce po produktech firem, což vede k nutnosti zvýšit objem výroby. Pro to, aby mohla firma zvýšit objem výroby, musí najímat dodatečnou práci a kapitál. S rostoucí zaměstnaností dochází k růstu dodatečných prostředků, které se využijí opět na nákup u firem. Vyšší míra zisku firem v ekonomice vede ke zvýšenému optimismu investorů a dochází k zakládání nových firem. Banky v této fázi prosperují, jelikož je zvýšený zájem o půjčky od firem, které investují např. do nových strojů a technologie. Zjednodušeně lze tedy tvrdit, že je expandující ekonomika charakterizována vyšší poptávkou po produktech firem, vyšším objemem produkce a větší mírou investic. Tento vývoj není trvalý a ekonomika se časem dostane na fázi vrcholu. Na zmíněném vrcholu dochází k cenovému tlaku od dodavatelů, čímž rostou náklady výrobních firem a následnému zvýšení cen. V této fázi je také typický nedostatek volné pracovní síly a jiných výrobních faktorů, což se projeví zvyšováním mzdových nákladů. V ekonomice se tedy projevuje zvyšování cen, dražší bankovní úvěry z důvodu nižší míry úspor v ekonomice, díky optimismu domácností a nízká míra zaměstnanosti. (Jurečka a Macháček, 2023)

Jakýmsi ozdravným procesem lze považovat fázi recese neboli kontrakce ekonomiky. Dochází k oslabení HDP a jiných makroekonomických veličin, což je také důsledkem stále se zvyšujících nákladů domácností. Typickým rysem recese je ztráta zájmu o dlouhodobější investice např. o automobily nebo o nemovitosti. Postupné zvyšování cen se začne zpravidla projevovat u všech statků a služeb díky snižující se poptávce, až na výjimky, jako jsou např. potraviny. Zasažení poklesem poptávky vede firmy k výprodeji neprodaného zboží za nižší ceny a k následnému zefektivnění procesů s cílem snížení nákladů, což se často projevuje propouštěním části zaměstnanců nebo prodejem nadbytečných strojů. Často ale z důvodů pracovních smluv a splácení bankovních úvěrů nedokážou některé firmy dostatečně snížit náklady, což vede k snížení ziskovosti. Zmíněné charakteristiky mohou často vyústit v ukončení činnosti firem. Pro tuto fázi jsou typické omezení investiční činnosti, zvyšující se míra nezaměstnanosti, nižší příjmy domácností, omezení výroby a malý zájem o bankovní služby. Působením uvedených faktorů a dalších, které zde nejsou zmíněné, se dostává ekonomika na dno její makroekonomické aktivity, také známé pod pojmem deprese. (Jurečka a Macháček, 2023)

Poslední bod hospodářského cyklu, který bude krátce představen, je fáze deprese. Vysoká nezaměstnanost, stagnace ve spotřebě domácností na nízké úrovni a nízká ochota bankovních institucí poskytovat půjčky patří k běžným projevům této fáze. Důležité je zdůraznit, že na rozdíl od fáze expanze, kdy byl ke konci možná až přehnaný optimismus, tak pro fázi deprese je typický pesimismus a averze k riziku. V důsledku ukončení činnosti mnoha firem přežijí ty silnější, které dokáží dostatečně zvýšit efektivitu procesů. Zmíněná racionalizace podnikatelských aktivit se často stává stavebním kamenem pro příležitosti v oblastech např. personálního náboru a zvýšení míry produkce, jako reakce na mírně se zvyšující poptávka. Tímto dochází k postupnému oživení ekonomiky a následuje opět fáze expanze, která byla již charakterizována. (Jurečka a Macháček, 2023)

1.2 Definice krize podniku

Ačkoliv se pojem krize používají poměrně často, neexistuje jednotná definice. Krize sahají do mnoho různých oblastí života, ať už se jedná o krize osobní či krize společenské. Z důvodu většího množství možných subjektů zasažených krizí, je nutné zdůraznit, že se tato práce věnuje krizím z pohledu ekonomických subjektů. Budou zmíněny i konkrétní aktuální krize, které měly či stále mají největší dopady na vybrané podniky. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

Krizi lze definovat jako nepříznivou situaci podniku, která ohrožuje jeho schopnost dosahovat stanovených cílů, nebo ohrožuje samotné přežití firmy. Typické pro krize je také realita, že se často čelí působení vnějšího prostředí, které nelze ovlivnit, ale pouze na danou skutečnost reagovat. Ohrožením přežití firmy lze uvažovat taková omezení, která vedou k částečnému nebo úplnému zastavení činnosti. (Klein, 2020)

Jinou definici nabízí Pearson a Clair (1998), kde definují krizi jako událost, která je málo pravděpodobná, ale má negativní dopad na vývoj podniku. Tento stav ohrožuje životaschopnost podniku a je charakterizován nejistotou příčiny, účinku a způsobu řešení, ale také přesvědčením, že rozhodnutí musí být učiněna rychle.

Podle poslední definice, která bude zde zmíněna, je krize podniku takový stav jeho života, kdy po delší dobu dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonu, přičemž dochází

k výraznému snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního majetku, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence za předpokladu, že bude i nadále podobný vývoj setrvávat. (Synek, 2006)

1.3 Finanční řízení podniku během krize

Pro případ, že se podnik ocitne v krizovém stavu, existuje mnoho doporučení, která by měla vést k snížení či zmírnění negativních dopadů na finanční zdraví podniku.

Jedno z hlavních opatření spočívá ve snížení oběžného majetku, čehož může podnik dosáhnout například včasným omezením výroby nebo vymáháním pohledávek od odběratelů. Takto získané prostředky by poté měl využít na oddlužení. (Synek, 2011)

Omezením či úplným zastavením investiční výstavby, prodejem nepotřebných strojů a pozemků, dochází ke snížení položky stálých aktiv. Tímto dochází k omezení ztrát a generování dodatečných peněžních prostředků, pomocí kterých lze také splácet závazky. (Synek, 2011)

Dalším důležitým krokem je zavedení takových opatření, které mohou vést k obnovení rentability. Toho může podnik dosáhnout především snížením nákladů. Ke snižování nákladů lze přistoupit z hlediska krátkodobého horizontu nebo dlouhodobého. K příkladům krátkodobých opatření patří např. omezení pracovní doby nebo přerušení procesu náborem nových zaměstnanců. Mezi opatření, která jsou dlouhodobějšího charakteru, patří především inovace výrobního procesu. (Synek, 2011)

1.4 Konkrétní aktuální krize

Tato podkapitola slouží k stručnému představení krizí v letech 2019 až 2023, které výrazně ovlivnily fungování ekonomiky. Budou zkoumány dvě z nejvýznamnějších krizí za posledních pěti let, mezi které patří koronavirová krize a krize války na Ukrajině.

1.4.1 Koronavirová krize

Koronavirovou krizí je myšlena pandemie virového onemocnění, která se nejprve objevila v listopadu roku 2019 v Číně. Při postupném zvyšování počtu nakažených a rychlému přenášení, došlo k oficiálnímu označení pandemie v březnu roku 2020 Světovou zdravotnickou organizací (Rath, 2023). Do dubna roku 2021 umřelo tři milióny lidí, čímž se zdůrazňuje závažnost krize. Ve snaze zabránit nekontrolovanému šíření nemoci byly zavedeny povinné společenské odstupy, karantény a lockdowny (Walby, 2022). Celkově se uvádí, že od začátku pandemie bylo více než 700 miliónů nakažených po celém světě (Efflein, 2023).

1.4.2 Válka na Ukrajině

Válka na Ukrajině je vojenský konflikt, jehož začátek se datuje k březnu roku 2014 při anexi Krymu ruskou armádou (Spišák, 2022). V únoru roku 2022 došlo ke vpádu ruských vojsk na území Ukrajiny, přičemž byla vojenská aktivita popsána jako „speciální vojenská operace“, která měla být za účelem demilitarizace Ukrajiny (Galba a Spišák, 2023).

Ozdravení ekonomiky Evropské Unie (dále i EU) po koronavirové krize přerušila válečná krize na Ukrajině. Evropská komise, na podzim roku 2021, oznámila procentuální hodnoty předpokládaného růstu HDP EU v následujících dvou letech. Meziroční zvýšení HDP v roce 2022 mělo EU dosahovat hodnoty 4,3 % a 2,5 % v roce 2023. Reálné hodnoty se ale zastavily na hodnotách 3,5 % v roce 2022 a odhadovaných 0,5 % pro rok 2023. (Papunen, 2024)

Evropská Unie se totiž potýkala s problémy spojenými s vysokými cenami energie, což se projevilo nejen zvýšenou cenou energií, ale i zvýšením cen potravin či jiných produktů a služeb. Vyvrcholením těchto problémů byla vysoká inflace, která měla negativní dopad, jak na obyvatele, tak i na ekonomické subjekty v EU. (Papunen, 2024)

1.5 Dopady krizí na automobilový průmysl

V této podkapitole budou představeny některé z hlavních dopadů popsaných krizí. Z důvodu dodržení posloupnosti krizí, bude pozornost věnována nejprve koronavirové krizi.

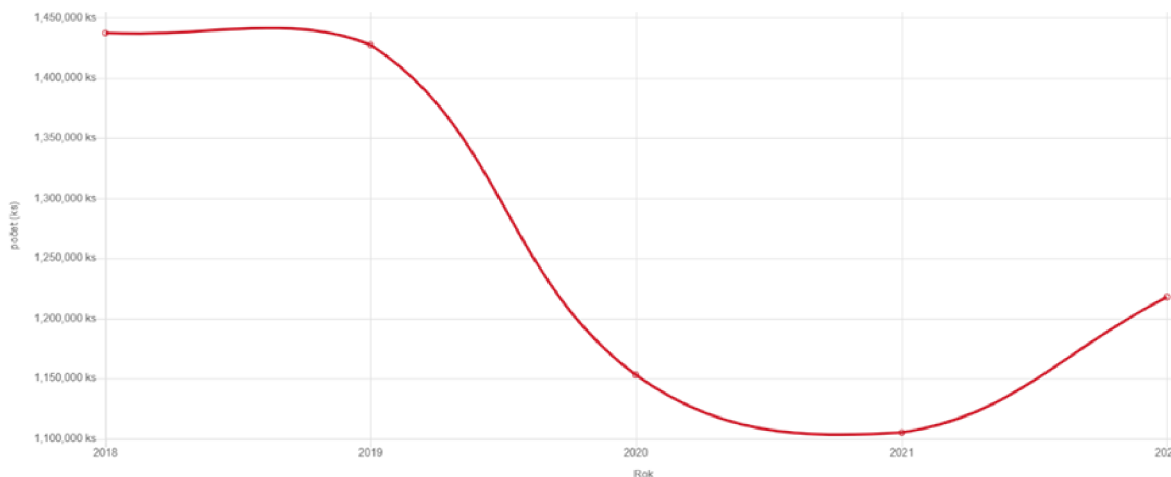
Po každé pandemii nebo epidemii, lze očekávat významné dopady na průmysl. Mezi běžná opatření patří výše zmíněné lockdowny, společenské odstupy, ale i zavedení práce na dálku. (Ardolino et al., 2022) K největším výzvám patřily např. zastavení výroby kvůli plošnému lockdownu, nebo snížená poptávka po osobních automobilech v první půlce roku 2020. Ve druhé polovině došlo k zvýšení poptávky, ale začala se projevovat další výzva pro automobilový průmysl. (Frieske a Stieler, 2022) Jedním z hlavních problémů, se kterým se potýkala většina evropských automobilek, byla zranitelnost dodavatelských řetězců, především ve formě nedodání důležitých součástí (Eldem et al., 2022). Nedostatek čipů způsobil zastavení výroby v některých závodech firmy Škoda Auto a.s. na čtrnáct dní v říjnu roku 2021 s tím, že se zaměřila pouze na dokončování již rozdělaných kusů (Rusol, 2021). K nedodání čipů došlo hlavně z důvodu zhoršeného zvládnutí situace pandemie v Malajsii a následné nutnosti omezit výrobu (Charvát, 2021).

Mezi hlavními dopady války na Ukrajině patří omezení exportu, snížení zisku v důsledku zdražování energie a další narušení dodavatelských řetězců. Příkladem je neon, který je jedním z klíčových surovin pro výrobu polovodičů, přičemž je Ukrajina největším producentem světa. (Papunen, 2024; Vítková, 2022)

Podle Yaleovy univerzity, také došlo k ukončení nebo omezení výroby nebo služeb u více než tisíc západních firem. V některých případech k tomu došlo v důsledku sankcí, ale často se jednalo o dobrovolné rozhodnutí firem, často řízeno motivací pozitivního veřejného mínění. Zmíněný odchod firem se týká například i firmy Škoda Auto a.s., která na začátku roku 2023 řešila odprodej dvou továren. (Bílek a Pávová, 2023; Yale, 2024)

Níže je přiložen obrázek 2, který ilustruje vývoj vyrobených osobních automobilů v ČR, od roku 2018 až 2022. Je nutné doplnit, že se jedná o statistiku z AutoSAP (Sdružení automobilového průmyslu), kde jsou Škoda Auto a.s., Hyundai Motor

Manufacturing Czech s.r.o. a Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o. Z vývoje je vidět, že byl meziroční pokles významný. Došlo k snížení počtu vyrobených aut o více než 200 tisíc kusů.



Obrázek 2: Vývoj počtu vyrobených osobních automobilů
Zdroj: (AutoSAP, 2024)

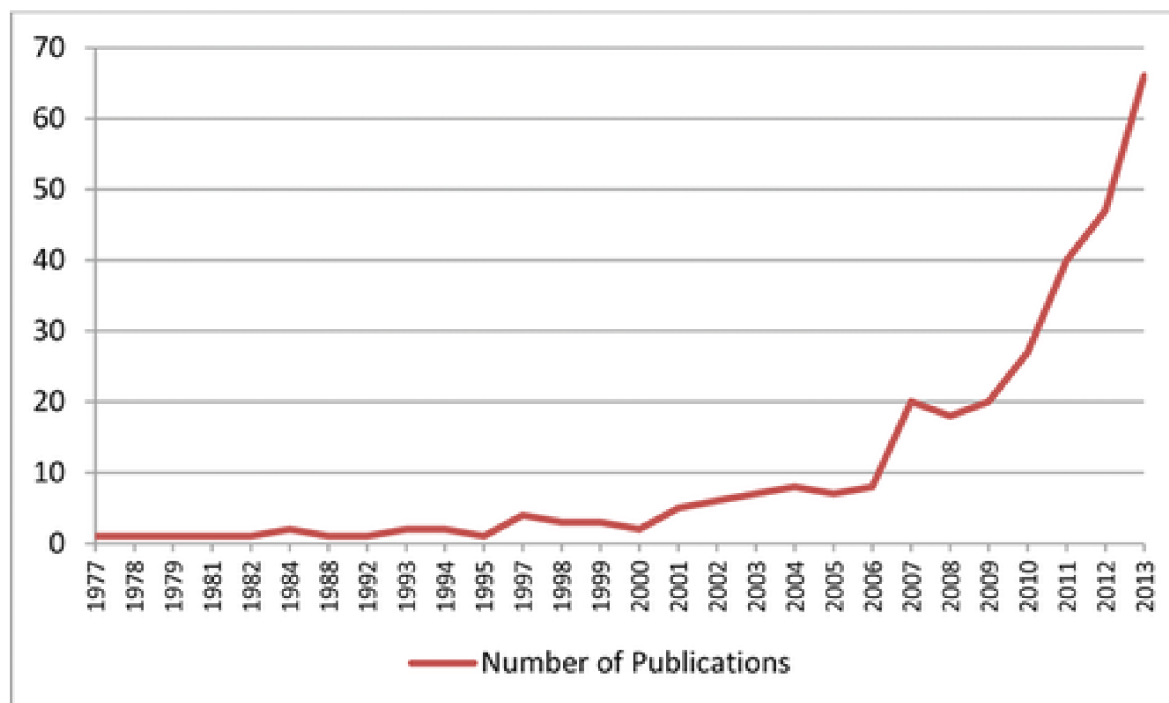
V následující části textu bude představen pojem resilience.

1.6 Resilience podniku

Pojem resilience, podobně jako u pojmu krize, má mnoho různých definicí, které závisí především na tom, v jakém oborovém kontextu se pojem využívá. V odborné literatuře se často uvažuje o resilienci jedince, což je spíše spojeno s psychologíí. V poslední době se stále více uvažuje o resilienci v kontextu organizace. (Vogus a Sutcliffe, 2003; Coutu, 2002)

O některých myšlenkách resilience psali autoři jako Meyer (1982) a další již na konci minulého století. Zvýšeného zájmu v odborné literatuře se ale téma resilience dočkala teprve na začátku tohoto století. V literatuře se často zmiňuje teorie teroristického útoku 11. září, jako jeden z hlavních podnětů, ale jiní autoři kladou větší důraz na zvýšenou komplexnost a vzájemnou závislost finančních a technologických systémů. (Linnenluecke, 2017)

Na přiloženém obrázku 3 je vidět graf, který zachycuje počet ročních publikací na téma resilience v souvislosti s managementem a organizacemi. Zkoumané období je od roku 1977 do roku 2013.



Obrázek 3: Publikace na téma resilience v kontextu podnikání a managementu
Zdroj: (Linnenluecke, 2017)

Jednu z obecných a poměrně výstižných definic nabízí autoři Sutcliffe a Vogus (2003). Resiliencí rozumí charakteristiku, kapacitu nebo schopnost jedinců či organizace absorbovat napětí a dále zachovat normální fungování či dokonce zlepšit některé aspekty provozu. K zachování normálního fungování dochází i přes nepříznivou situaci, která byla zapříčiněna interními (např. špatným vedením) nebo externími silami (např. posílením konkurence). Resilience se může chápat i jako schopnost návratu k původní pozici po působení nepříznivé události.

Existují i jiné zajímavé pohledy na resilienci, jako pohled autora Porac (2002). Ten přirovnal resilienci k super materiálu, který dokáže absorbovat či vsáknout napětí nebo sílu, přičemž se podoba nebo tvar materiálu nemění. (Vogus a Sutcliffe, 2003)

O něco modernější pohled nabízí Kutsch (2022), který popisuje paradox resilience. Každá společnost by se teoreticky měla řídit předpisy či přesně danými protokoly, ale na druhou stranu se podporuje pružnost a kreativita během rozhodování. Dále přichází s novým argumentem, že se resilience netýká pouze přežití a schopnosti

návratu k původnímu stavu, ale zdůrazňuje i schopnost nacházet nové příležitosti a zajištění perspektivního budoucího vývoje.

1.6.1 Tři klíčové faktory resilience

Přestože je publikací na dané téma mnoho, nedokázalo se doposud přijít na jednotný a obecně akceptovaný způsob budování resilience, kterým by bylo možné se řídit (Demichela et al., 2015). Pro účely této práce, z důvodu chybějící standardizace v metodologii, nebude na budování resilience kladen důraz. Budou ale stručně představeny tři klíčové faktory resilience podle autorky Diane Coutu (2002). Je nutné tedy zdůraznit, že se nejedná o oborem standardizovaný model, ale o jeden z vícero teorií a názorů.

Prvním nezbytným předpokladem pro návrat k předkrizovému stavu je akceptace reality. Podnik musí být schopen si danou realitu uvědomit a nastavit se na nějaké období, během kterého bude muset čelit nějakému problému. Bez tohoto nastavení riskuje firma nedostatečnou připravenost nebo podceňování nepříznivé situace. (Coutu, 2002)

Další charakteristika je schopnost mít nějakou oporu v systému hodnot organizace. Hodnoty organizace, která má resilienci, se mění minimálně v delším časovém horizontu. To umožňuje využít firemní hodnoty, jako zdroj stability v dobách chaosu. (Coutu, 2002)

Posledním předpokladem je schopnost improvizace. Improvizace se rozumí schopnost podniku nejednat pouze na základě předem daného protokolu či systému, ale jednat i pomocí inovativních metod. (Coutu, 2002)

Společnosti sice může stačit jedna nebo dvě ze zmíněných charakteristik k tomu, aby se úspěšně vrátila na původní pozici, ale k tomu, aby dosáhla nejlepších výsledků, je ideálně potřeba mít nějaké zastoupení ve všech třech bodech. (Coutu, 2002)

2 Hodnocení finanční výkonnosti podniku pomocí finanční analýzy

Hodnocením finanční výkonnosti podniku je myšlen proces, který analyzuje finanční úspěšnost transformace vstupů na výstupy a který také zkoumá efektivnost, jakým podnik splňuje základní podnikatelský cíl – zhodnocovat investice vlastníků (Čižinská, 2018). Důležité je, aby k tomuto zhodnocování došlo v harmonii se zájmy stakeholderů. Tato skupina je charakterizována tak, že ovlivňuje daný podnik, ale zároveň je podnikem ovlivňována. (Vochozka, 2020)

Finanční analýzu lze chápat, jako metodický nástroj, pomocí kterého lze posuzovat finanční zdraví či výkonnost zkoumaného subjektu. Často se využívá jako podklad pro strategické či investiční rozhodnutí. Před zahájením vypracování by mělo dojít k jasné specifikaci cílů. Formulace cílů poté pomáhá analytikovi vybírat správné postupy a metodiku (např. výběrem vhodných ukazatelů), což vede k úspěšnému a efektivnímu vynaložení energie a úsilí. (Kalouda, 2017)

2.1 Zdroje dat a informací pro finanční analýzu

Při zpracování finanční analýzy se většinou vychází z dat získaných z finančního účetnictví. Data se dělí z hlediska dostupnosti na interní a externí.

2.1.1 Interní data

Hlavní charakteristikou interních dat je dostupnost pouze pracovníkům dané firmy. Tyto materiály jsou kvalitnější a slouží jako podklad pro vedení subjektu v podobě reportů. Mezi interní data patří účetní výkazy jednotlivých čtvrtletí nebo měsíční údaje. Pracovníci mají také možnost vysvětlení příčin konkrétního vývoje situace podniku. Všechny tyto skutečnosti znamenají podrobnější, preciznější a aktuálnější zhodnocení podniku. (Špička, 2017)

2.1.2 Externí data

Mezi externí zdroje dat patří všechny veřejně dostupné podklady. Nejčastěji se zmiňují účetní závěrky a výroční zprávy, ale může se jednat i o zveřejněné informace na internetu. Do účetní závěrky patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a příloha k účetní závěrce, která obsahuje doplňující informace a postřehy, které nelze zachytit pomocí zmíněných účetních výkazů. (Špička, 2017)

2.2 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza, ve většině případů, slouží jako podklad pro nějaké rozhodnutí. K uživatelům tedy lze obecně přiřazovat všechny subjekty, které mají jakýkoliv zájem o výstupy z provedené analýzy. Platí také skutečnost, že bude motivace vyšší u takových uživatelů, kteří mají na podniku přímý finanční zájem. I zde dochází k rozdělení na uživatele interní a externí. (Brabenec, 2022)

Interními uživateli se nejčastěji označují vnitropodnikové subjekty, jako jsou interní finanční analytici. Může se ale jednat i o přizvané osoby jako jsou auditoři, kteří se někdy zařazují také k externím uživatelům s hlavním rozdílem dostupnost dat. U interních uživatelů opět platí, že z důvodu jednoduššího přístupu ke kvalitnějším zdrojům, jsou výstupy finanční analýzy přesnější. K interním uživatelům patří vlastníci, manažeři, zaměstnanci a odbory. (Brabenec, 2022; Vochozka, 2020)

K externím uživatelům patří takové subjekty, které mají horší přístup k informacím a často si musí vystačit s veřejně dostupnými zdroji informací. Do této kategorie patří stát, banky, investoři, věřitelé, ale i konkurenti. Tito uživatelé pracují často s omezeními, jako je horší povědomí o firmě nebo chybějící kontext o vývoji podniku. (Holečková, 2008)

2.3 Metody finanční analýzy

Následující část práce bude věnována teoretické struktuře a členění různých konkrétních metod využívaných při finanční analýze. Budou zde představeny některé kategorie jak obecnou teorií, tak i konkrétními vzorci. Členění teoretického výkladu se

bude řídit podle autorů knihy Řízení rizik (Smejkal a Rais, 2006), ale existují další možné způsoby členění. Ve finanční analýze totiž neexistuje přesný, všemi odborníky akceptovaný předpis. Z tohoto důvodu může docházet k odchýlkám v porovnání s jinými autory, kteří stejné téma také zpracovali. (Brabenec, 2022; Smejkal a Rais, 2006)

2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýzou absolutních ukazatelů se rozumí elementární práce s finančními výkazy. Provádí se často za účelem objevení a porozumění vývojovým trendům ve finanční či majetkové struktuře. Hlavním zdrojem vstupů do tohoto typu analýzy jsou účetní závěrky. V rámci analýzy absolutních ukazatelů se dále rozlišují dvě varianty. Jedná se o vertikální a horizontální analýzy. (Brabenec, 2022) Podle autora Špičky (2017) je nutné začít nejprve vertikální analýzou.

Vertikální analýza

Vertikální analýza představuje porovnání jednotlivých položek finančních výkazů s celkovou sumou a jejich následné procentuální vyjádření. Konkrétní položky lze buď porovnávat ke společnému základu 100 % (suma aktiv nebo pasiv) nebo lze uvažovat podrobnější úroveň, při které se porovnává položka v rámci jedné kategorie s celkovou sumou dané kategorie. Pro lepší ilustraci bude uveden jeden příklad pro obě varianty. Příklad porovnání k společnému základu 100 % je možné si představit, jako položku oběžných aktiv, která je porovnávána s celkovou sumou aktiv. Podrobnější případ vertikální analýzy lze představit na příkladu porovnání položky materiálu s celkovou sumou zásob. Vertikální analýza je vždy prováděna v rámci jednoho období. (Knápková et al., 2017; Kalouda, 2017; Vochozka, 2020)

Následující vztah je obecně používaný vzorec při zpracování vertikální analýzy:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times 100 (v \%) \quad (1)$$

Kde:

B_i – velikost dané veličiny

B_i – suma veličin v rámci daného celku

Horizontální analýza

Horizontální analýza slouží k porovnávání absolutních ukazatelů mezi dvěma či více období. Pomocí této analýzy lze snáze identifikovat vývoj některých ukazatelů v čase. Je nutné tedy mít pro účely vypracování této analýzy přístup k finančním výkazům minimálně dvou po sobě jdoucích období. V rámci horizontální analýzy se rozlišují dva hlavní postupy. (Vochozka, 2020)

První postup je vyjádření změny zkoumaného ukazatele pomocí rozdílu absolutních výší. Jde tedy o absolutní hodnotu změny zkoumaného ukazatele s výsledkem v jednotkách. Výpočet absolutní změny lze vyjádřit následujícím jednoduchým vztahem (Vochozka, 2020):

$$\text{Absolutní výše změny} = B_i(t) - B_i(t - 1) \quad (2)$$

Kde:

B_i – velikost dané veličiny

t – základní sledované období

$t-1$ – bezprostředně předcházející období

Existuje i druhý postup, který pracuje se stejnými hodnoty, ale výstupem je procentuální změna v porovnání s předchozím období. Pro horizontální analýzu v podobě relativního vyjádření je určen následující vztah (Kubíčková a Jindřichovská, 2022):

$$\text{Index změny} = \frac{B_i(t) - B_i(t - 1)}{B_i(t - 1)} \times 100 (v \%) \quad (3)$$

2.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Nyní bude věnována pozornost jedné z nejvýznamnější části celé finanční analýzy. Analýza poměrových ukazatelů je oblíbená mezi finančními analytiky především z toho důvodu, že jde o poměrně rychlý a efektivní způsob, kterým lze získat mnoho informací o finančním stavu podniku. (Knápková et al., 2017) Jde o vzájemné poměrování dvou konkrétních ukazatelů získaných z účetních výkazů. Tímto způsobem lze teoreticky porovnávat jakákoliv dvojice ukazatelů, při splnění podmínky nenulového jmenovatele. Smysl má, ale jen poměrování ukazatelů, které mají vypovídací hodnotu o finančním stavu podniku. Z tohoto důvodu se doporučuje vycházet z již zavedených a obecně používaných vztahů. (Čižinská, 2018)

Přestože existuje větší množství potenciálních ukazatelů, pro účely této práce budou zmíněny jen ty nejčastěji využívané podle autorky. Poměrové ukazatele budou proto rozděleny do následujících kategorií pojmenovaných na základě situace, o které vypovídají. Podrobněji budou tedy zkoumány následující skupiny ukazatelů: ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a tržní hodnoty. Tato analýza pracuje s hodnotami získaných z veřejně dostupných účetních výkazů. Je tedy pravděpodobné, že je analýza poměrových ukazatelů populární také z důvodu dostupného charakteru potřebných údajů. Díky této skutečnosti je zde možnost zpracování této analýzy externími uživateli, jako je konkurence či investor. (Růčková, 2021)

Ukazatele likvidity

Likviditou se rozumí schopnost aktiv se přeměnit na hotové peníze, aniž by docházelo při zmíněném procesu k ztrátám peněžních prostředků. Nejlikvidnějšími aktivy jsou považovány rozvahové položky pokladna a peněžní prostředky na účtech. Mezi nejméně likvidní aktivity patří položky stálých aktiv, jako například budovy či stroje. Tento ukazatel je klíčovým indikátorem solventnosti podniku, tedy jeho schopnosti řádně hradit svoje krátkodobé závazky. (Synek a Kislingerová, 2015)

S platební neschopností je spojen mj. pokles poptávky, přičemž dochází k přebytku hotových výrobků či nakoupeného zboží (Špička, 2017). Při nedostatku likvidity hrozí podniku platební neschopnost a může vést k zahájení insolvenčního řízení.

V opačném případě, tedy při přebytku likvidity dochází k neefektivnímu využití prostředků podniku, jelikož se jedná o položky (např. zásoby), které nemají schopnost samy o sobě generovat zisk. Měla by zde být naznačena nutnost rovnováhy mezi rizikem zhoršení platební schopnosti a obětovanou rentabilitou vložených prostředků. (Čižinská, 2018)

Je nutné také zmínit, že ukazatele likvidity porovnávají položky zdrojem, kterých je exkluzivně rozvaha. Obecně lze charakterizovat ukazatele likvidity, jako ukazatele takové, které slouží k porovnání položek oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (Špička, 2017)

Nyní bude pozornost věnována konkrétním vztahům a ukazatelům, které jsou nejčastěji zkoumány v kontextu likvidity podniku. Jedná se o tři stupně likvidity, mezi které patří: likvidita prvního stupně (ukazatel okamžité likvidity), likvidita druhého stupně (ukazatel pohotové likvidity) a ukazatel třetího stupně (ukazatel běžné likvidity) (Kalouda, 2019).

- Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity se využívá k vyjádření toho, kolikrát suma krátkodobých oběžných aktiv kryje celkové krátkodobé závazky podniku nebo také k určení počtu jednotek, kterými je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Jinými slovy, tento ukazatel odráží schopnost podniku uspokojit své věřitele, v případě zpeněžení veškerých oběžných aktiv. (Růčková, 2021)

Není však doporučováno s hodnotou pracovat izolovaně, ale spíše by se měla hodnota porovnávat s jinými subjekty v rámci stejného odvětví. Doporučuje se také analyzovat hodnotu v čase, aby došlo k lepšímu porozumění kontextu či zachycení vývojových trendů. Obecně se doporučuje, aby se hodnoty pohybovaly od 1,6 do 2,5 s tím, že konzervativnější strategie se blíží horní hranici (a někdy i převýší tuto hranici) a při agresivnější strategii budou hodnoty mít tendenci se blížit dolní hranici čili jedné. Zmíněné strategie souvisejí s upřednostňováním vyšších výnosů či naopak nižšího rizika. (Špička, 2017)

Zde je vztah pro výpočet běžné likvidity:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

- Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je ukazatel, který vyjadřuje poměr oběžných aktiv snížených o zásoby ke krátkodobým závazkům. Tento ukazatel lze jinými slovy popsat tak, že udává schopnost podniku splácet krátkodobé závazky odprodejem krátkodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků. (Špička, 2017) Doporučují se hodnoty pohybující se v rozmezí 1-1,5. V případě hodnoty nižší než jedna, dochází k spoléhání podniku na případný prodej zásob. (Knápková et al., 2017) Hodnoty nejsou univerzálně akceptovány a je i názor, že by se optimální hodnota měla pohybovat v rozmezí 0,7 – 1,0, aby se zabránilo nadměrnému vázání aktiv ve formě pohotových prostředků, které nemají schopnost generovat zisk. (Vochozka, 2020)

Následujícím způsobem lze vyjádřit vztah pro výpočet pohotové likvidity:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátk. pohledávky} + \text{krátk. fin. majetek} + \text{p. prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

- Hotovostní likvidita

Posledním ukazatelem, který bude zmíněn v rámci této skupiny je hotovostní likvidita. Podle autora Vochozky (2020) je tento ukazatel nejpřesnější, protože hodnotí schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daném okamžiku. Doporučené hodnoty pro Českou republiku se pohybují mezi 0,2 a 0,6. Jde opět o příklad rozdílných doporučení, jelikož je rozmezí posunutě např. v americké literatuře (0,9-1,1). (Růčková, 2021)

Zde je uveden vztah k výpočtu ukazatele:

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Ukazatele rentability

Účelem ukazatelů rentability je vystihnout schopnost podniku generovat zisk za pomoci investovaného kapitálu (Knápková et al., 2017). Jako hlavními zdroji pro výpočet těchto ukazatelů slouží výkaz zisku a ztráty a rozvaha (Růčková, 2021). Obecně lze charakterizovat vztahy, jako položky výsledku hospodaření porovnávány s položkami pasiv nebo tržby (Čižinská, 2018). Opět je význam v analýze tohoto ukazatele v čase a obecně platí, že by ukazatele rentability měly mít rostoucí charakter, v době růstu ekonomiky. Naopak, v období ekonomické krize, je pokles očekávaný. V těchto případech by měl podnik usilovat o to, aby efektivnost podniku neklesala rychleji než obecný pokles ekonomiky. (Růčková, 2021)

Z důvodu vícero typů zisku je nutné, aby byly představeny alespoň typy zisku, které budou figurovat ve vztazích a vzorcích zmíněné v této práci.

EBIT (angl. Earnings before interest and taxes) – zisk před zdaněním a před zaplacením úroků

EAT (angl. Earnings after taxes) – zisk po uhrazení daní neboli čistý zisk

EBT (angl. Earnings before taxes) – zisk pouze před zdaněním

- Rentabilita dlouhodobě vázaných zdrojů – ROCE

Ukazatel rentability dlouhodobě vázaných zdrojů neboli ROCE (angl. Return on Capital Employed) je zajímavý pro investory a věřitele, jelikož měří schopnost podniku zhodnocovat dlouhodobý kapitál. Tímto dlouhodobým kapitálem se myslí dlouhodobé úvěry, rezervy, emisní dluhopisy, ale i veškerý vlastní kapitál. (Špička, 2017)

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad (7)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Klíčovým ukazatelem pro vlastníky podniku je rentabilita vlastního kapitálu neboli ROE (Return on equity), jelikož vyjadřuje ziskovost vloženého kapitálu (Špička, 2017). Jinými slovy, tento ukazatel vypočítá, kolik korun čistého zisku připadá na jednu

korunu investovaného vlastníkem či akcionářem (Vochozka, 2020). Obecně platí, že by měla hodnota ukazatele být vyšší, než je odměna z dlouhodobých bezrizikových investic, jako jsou úroky z cenných papírů (Růčková, 2021).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (8)$$

- Rentabilita aktiv – ROA

Rentabilita aktiv, někdy také označován jako rentabilita celkového vloženého kapitálu, je jedním z ukazatelů s největší vypovídací hodnotou. Ukazatel ROA (angl. Return on Assets) měří výnosnost či efektivitu celkových aktiv. Výhodou je univerzální využití, jelikož ukazatel je schopen měřit výkonnost nezávisle na způsobu financování. (Vochozka, 2020) Pomocí tohoto ukazatele lze, jinými slovy, analyzovat celkovou efektivnost podniku (Růčková, 2021).

$$ROA = \frac{EBIT}{Celková\ aktiva} \quad (9)$$

- Rentabilita tržeb – ROS

Pomocí ukazatele rentability tržeb lze vyjádřit schopnost subjektu generovat zisk při dané úrovni tržeb. Zjednodušeně, ukazatel ROS (angl. Return on Sales) je užitečný k vyčíslení toho, kolik zisku připadá na jednu korunu tržeb. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

$$ROS = \frac{EBIT}{Celkové\ tržby} \quad (10)$$

Ukazatele zadluženosti

Další skupina ukazatelů se věnuje zadluženosti podniku, která souvisí s jeho stabilitou či zdravím. Obecně jde o takové ukazatele, které poměrují cizí zdroje s celkovým kapitálem podniku. Využití cizích zdrojů bývá opodstatněno skutečností, že cizí zdroje jsou levnější než vlastní kapitál, jelikož úroky věřitelům snižují daňovou povinnost.

Platí, že s vyšší mírou zadluženosti se zvyšuje také riziko věřitelů, což může vést k vyžadování vyšších výnosů. (Kubičková a Jindřichovská, 2015)

Zde jsou vztahy některých základních ukazatelů zadluženosti:

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Suma aktiv}} \quad (11)$$

$$\text{Koefficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Suma aktiv}} \quad (12)$$

Součet těchto dvou ukazatelů by se měl rovnat jedné (Čížinská, 2018).

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{Suma aktiv}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (13)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (14)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (15)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity obecně vyjadřují efektivnost nakládání s majetkem. Ve většině případů, jde o poměrování položky majetku k tržbám nebo výnosům. (Vochozka, 2020) Obecně se sleduje, zda je velikost konkrétních druhů aktiv adekvátní v souvislosti se stávajícími nebo budoucími hospodářskými aktivitami (Knápková et al., 2017). V případě nedostatku produktivních aktiv, může dojít k omezení možností růstu v budoucnu (Scholleová, 2017).

Obvykle se rozlišují dva typy ukazatelů: ukazatele doby obrátů a ukazatele počtu obrátů. Ukazateli doby obrátů se rozumí doba, po níž je kapitál vázán v konkrétní položce aktiv, vyjádřená v počtu období, potřebných k transformaci prostředků z nehotovostní formy zpět do hotovostní podoby. Druhým typem je skupina ukazatelů počtu obrátů, pomocí které se sleduje, kolikrát se v průměru daná položka obrátí

v určitém časovém období v poměru s tržbami či výnosy. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Obecně lze tvrdit, že je snahou zvyšovat počet obrátek, čímž dochází k minimalizaci doby obrátek čili ke zkrácení doby vázanosti majetku, což obvykle vede k zvyšování zisku (Scholleová, 2017).

Zde je výčet některých nejčastěji využívaných vztahů:

- Obrat aktiv

Pomocí ukazatele obratu aktiv lze vypočítat, kolikrát se celková aktiva obrátí během jednoho roku. Cílem bývá dosahovat co nejvyšších hodnot, přičemž je obvykle uváděn minimum ve výši jedné. (Vochozka, 2020)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{suma aktiv}} \quad (16)$$

- Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob lze využít při výpočtu, kolikrát ročně se položka zásob přemění v jiné položky oběžných aktiv až do fáze prodeje hotového výrobku a opětovného nákupu zásob. (Scholleová, 2017)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (17)$$

- Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob, vyjadřuje délku jednoho obratu zásob v počtu dnů (Čižinská, 2018).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (18)$$

- Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek se využívá k určení počtu dnů, které uplynou od vystavení faktury do inkasování peněz (Vochozka, 2020). Jde o jeden z ukazatelů, který má vypovídací schopnost o pozici podniku v dodavatelsko-odběratelském řetězci. Čím delší dobu trvá proces inkasování, tím delší dobu je analyzovaný podnik zdrojem bezplatného financování neboli bezplatného obchodního úvěru odběratele. (Brabenec, 2022) Cílem je tedy dosahovat co nejnižších hodnot (Kalouda, 2017).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Krátkodobé\ pohledávky}{\frac{Tržby}{360}} \quad (19)$$

- Doba obratu závazků

Doba obratu závazků je ukazatel vypovídající o tom, jak rychle splácí firma závazky vůči dodavatelům. Doba obratu závazků také vypovídá o pozici v dodavatelsko-odběratelském řetězci. (Brabenec, 2022) Oblast dodavatelsko-odběratelských řetězců, s důrazem na řízení rizik s ní spojených, se dostala do povědomí v posledních letech mnohem více, ve spojení s problémy vzniklými během koronavirové krize (Hartel, 2022). Obecně je cílem dosahovat co nejvyšších hodnot čili delší doby splatnosti. Za ideální by bylo možné považovat, dosažení doby splatnosti pohledávek kratší než doba splatnosti závazků, z důvodu zachování finanční stability podniku. (Růčková, 2021) Jinými slovy, ukazatel udává počet dnů, po které analyzovaný podnik disponuje bezplatným obchodním úvěrem (Scholleová, 2017). Je důležité také zvážit skutečnost, že někteří dodavatelé nabízejí slevy za dřívější splácení závazků, čehož může podnik využít například během krizového stavu (Klein, 2020).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{\frac{Tržby}{360}} \quad (20)$$

2.4 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

Jedním z častých cílů finanční analýzy, je zkoumání finanční stability se snahou o nalezení trendů, které mohou ovlivnit podnikové operace do budoucna. Po zavedení

poměrových ukazatelů, v podobě vztahů a hodnot zkoumající konkrétní aspekty firmy, se obrátila pozornost na vytvoření souhrnných soustav a indexů, které by byly schopné hodnotit podnik souhrnně. V rámci teoretického vývoje došlo k zavedení několika různých modelů. (Růčková, 2021) Výhodou těchto modelů spočívá v jednoduchosti a rychlosti obdrženého výsledku. Nevýhodou je zastoupení pouze finančních údajů. Modely se často rozdělují na modely bonitní a modely bankrotní. (Vochozka, 2020) Tyto modely získaly reputaci objektivního způsobu hodnocení, především díky jejich odvození z rozsáhlých empirických průzkumů (Čižinská a Marinič, 2010).

2.4.1 Bonitní modely

Bonitní modely, nebo někdy též scoringové modely, jsou takové metodické nástroje, které slouží k hodnocení finančního stavu jednou jednoduchou proměnnou (Brabenec, 2022). Tyto modely jsou orientovány spíše na investory a vlastníky podniku, jelikož vypovídají o firemní výkonnosti (Scholleová, 2017). Při zpracování těchto modelů, dochází k bodovému hodnocení jednotlivých oblastí firmy, které následně ovlivní výslednou bonitu firmy (Růčková, 2021). Bonitou se rozumí schopnost podniku uspokojovat věřitele čili včasné splácet závazky (Vochozka, 2020).

Index bonity

Index bonity je model, který při výpočtu přiřazuje různou váhu konkrétním ukazatelům. K jeho využití dochází nejčastěji v německy mluvících státech střední Evropy. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

$$\begin{aligned}
 IB = 1,5 \times \frac{\text{Cash flow}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,08 \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 10 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 5 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{Výnosy}} + \\
 + 0,3 \times \frac{\text{Zásoby}}{\text{Výnosy}} + 0,1 \times \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}}
 \end{aligned}
 \tag{21}$$

Pomocí vypočtené hodnoty dochází k rozdělení firem na firmy bonitní a firmy bankrotní. Existuje podrobná tabulka, která zařazuje jednotlivým intervalům obecné hodnocení. Pro zjednodušení budou v tabulce 1 zmíněny pouze dva hlavní intervaly. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Tabulka 1: Intervaly indexu bonity

Index bonity	
$(-\infty ; 0)$	Bankrotní podnik
$<0 ; \infty)$	Bonitní podnik

Zdroj: (Vochozka, 2020); vlastní zpracování

Pokud se hodnota tohoto indexu nachází pod nulou, podnik se považuje za bankrotní. V případě firem, které jsou hodnoceny indexem kladným, tak lze hovořit o firmě bonitní. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Kralickův Quick Test

Kralickův Quick test, jeden z významných bonitních modelů, byl vytvořen na konci minulého století rakouským profesorem Petrem Kralickem. Jde o často využívaný model v Evropě. Zkoumá čtyři základní oblasti finančního zdraví, mezi které patří: rentabilita, likvidita, stabilita a výsledek hospodaření podniku. Zmíněným zkoumaným oblastem se po výpočtu, na základě intervalů, do kterých hodnot spadají, přiřadí bodové hodnocení. Pomocí vztahů je pak vyjádřen jedna souhrnná hodnota, která má posléze shrnující charakter. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015) K aplikaci modelu je nutná znalost vztahů a poměrových ukazatelů, kterých využívá:

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} \times 100 (v \%) \quad (22)$$

$$\text{Doba splácení dluhu v letech} = \frac{\text{Cizí kapitál} - \text{peněžní prostředky}}{\text{Roční Cash Flow}} \quad (23)$$

$$\text{Ukazatel rentability tržeb} = \frac{\text{Cash Flow}}{\text{Tržby}} \times 100 (v \%) \quad (24)$$

$$\text{Ukazatel rentability aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \times 100 (v\%) \quad (25)$$

Pro účely přiřazení známky zjištěným hodnotám, je k dispozici tabulka, ve které lze snadno zjistit, jakou známku daný ukazatel získá. Po zjištění všech čtyřech známek (mezi hodnotami jedna až pět) se vypočítá aritmetický průměr daných známek. Až

pomocí tohoto aritmetického průměru, lze přiřadit podniku konečnou známku. (Kalouda, 2017)

V níže přiložené tabulce 2 jsou představeny intervaly, které zařazují hodnoty do tří skupin.

Tabulka 2: Intervaly Quicktestu

Kralickův Quicktest	
<1 ; 2)	Bonitní podnik
<2 ; 3)	Šedá zóna
(3 ; 5>	Bankrotní podnik

Zdroj: (Vochozka, 2020); vlastní zpracování

2.4.2 Bankrotní modely

Pomocí bankrotních modelů, se snaží uživatel předpovědět, zda daný podnik zbankrotuje. Vychází totiž z předpokladu, že lze u každého podniku, který je ohrožen bankrotem, identifikovat určité charakteristické rysy. Mezi ně patří např. problémy s likviditou nebo rentabilitou celkového vloženého kapitálu. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Altmanův model

Altmanův model, někdy označován též jako Z-skóre, je jedním z často využívaných bankrotních modelů, který byl navržen americkým profesorem Altmanem (Mareš, 2017). Dochází následně k rozdělení na podniky, které jsou obchodovatelné na burze či nikoliv (Růčková, 2021). Pro účely této práce bude čtenář seznámen s variantou druhou, tj. vztah pro firmy, které nejsou obchodovatelné na burze. Odůvodnění tohoto rozhodnutí spočívá v tom, že analyzovaná firma není obchodovatelná na burze.

$$Z - \text{skóre} = 0,717 \times x_1 + 0,847 \times x_2 + 3,107 \times x_3 + 0,42 \times x_4 + 0,998 \times x_5 \quad (26)$$

Kde:

X1 – Čistý pracovní kapitál/aktiva

X2 – Nerozdělený zisk/aktiva

X3 – EBIT/aktiva

X4 – Účetní hodnota vlastního kapitálu/závazky

X5 – Tržby/aktiva

Po vypočtení Z-skóre dochází k jeho interpretaci pomocí intervalů. Podniky, které dosahují hodnot nižších než 1,2 jsou klasifikovány jako bankrotní. Firmy, u kterých se zjistila hodnota v rozmezí 1,2 až 2,9, se nacházejí v tzv. šedé zóně. U firem nacházejících se v tomto intervalu, nelze definitivně rozhodnout o jejich budoucnosti pouze na základě výsledku Z-skóre. Firmy s hodnotou indexu 2,9 a více, se nacházejí v pásmu prosperity. (Vochozka, 2020; Růčková, 2021; Hrdý a Krechovská, 2013)

Tabulka 3: Intervaly Altmanovy analýzy

Altmanův model	
<2,9 ; ∞)	Bonitní podnik
(1,23 ; 2,9)	Šedá zóna
(-∞ ; 1,23)	Bankrotní podnik

Zdroj: (Vochozka, 2020); vlastní zpracování

Následuje index důvěryhodnosti.

Model IN05 – Index důvěryhodnosti

Model IN05 byl představen manžely Neumaierovými po revizích a zdokonalování jejich předchozích variant (IN95, IN99 a IN01). První model byl představen v roce 1995. (Knápková et al., 2017) Model byl sestaven na základě dat z 1526 průmyslových firem za rok 2004. Model vypovídal o schopnosti podniků buď vytvářet ekonomickou přidanou hodnotu, nebo o hrozbě bankrotu. Zde je podoba rovnice (Špička, 2017):

$$IN05 = 0,13 \times x_1 + 0,04 \times x_2 + 3,97 \times x_3 + 0,21 \times x_4 + 0,09 \times x_5 \quad (27)$$

Kde:

X₁ – Aktiva/Cizí zdroje

X₂ – EBIT/Nákladové úroky

X_3 – EBIT/Aktiva

X_4 – Výnosy/Aktiva

X_5 – Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky

Firmy, které tvoří hodnotu, dosahují hodnot 1,6 a výše. Jako mezistupeň se poté udává pásmo šedé hodnoty, kde se hodnoty pohybují v rozmezí 0,9 a 1,6. Hodnoty firem, které spějí k bankrotu, jsou pod 0,9. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Tabulka 4: Intervaly IN05

Index důvěryhodnosti	
<1,6 ; ∞)	Bonitní podnik
(0,9 ; 1,6)	Šedá zóna
(-∞ ; 0,9>	Bankrotní podnik

Zdroj: (Hrdý a Krechovská, 2013); vlastní zpracování

3 Představení analyzovaných firem

Nyní bude teorie popsána v předchozích kapitolách aplikována na konkrétní podnik. Hlavním cílem bude zkoumat vývoj některých ukazatelů Škoda Auto a.s. (dále jen Škoda Auto) v rámci snahy odhalit, zda se jedná o podnik prokazující aspekty resilience či nikoliv. Na závěr bude i komparace klíčových ukazatelů a položek účetních výkazů s konkurentem Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. (dále jen HMMC). Tato kapitola tedy slouží k stručnému představení zmíněných dvou firem.

3.1 Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto je největší výrobce automobilů v České republice. Společnost je také dlouhodobě největší podle tržeb. Sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi, kde se nachází největší z celkově tří výrobních závodů na území ČR. Další dva jsou v Kvasinách a ve Vrchlabí. Firma byla založena roku 1895 a je jednou z nejstarších automobilek na světě. Od roku 1991 patří společnost pod Volkswagen Group. Podle údajů z roku 2023, zaměstnává firma okolo 35 tisíc lidí v ČR. Výroba neprobíhá pouze v ČR, ale i v Indii, Číně, na Slovensku a na Ukrajině. „Pomůžeme světu žít chytřeji“ je poslání firmy. „Přístupná moderní mobilita se vším, co potřebujete a nečekanými detaily, které milujete“ je pak misí společnosti. V rámci plánu Next Level – Škoda Strategy 2030, byl uveden cíl, kterého chce do roku 2030 dosáhnout. Cílem je zařazení mezi pět nejprodávanějších značek v Evropě. (Škoda Auto, 2024)

3.2 Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o

Společnost HMMC je společnost, která se zabývá výrobou automobilů. Sídlo společnosti je v průmyslové zóně v Nošovicích. K založení společnosti došlo v roce 2006. Závod v Nošovicích je jediným závodem Hyundai na území Evropské Unie. Společnost aktuálně zaměstnává okolo tři tisíce lidí. Cílem společnosti je vyrábět 500 tisíc automobilů s palivovými články do roku 2030. (Hyundai Motor, 2024)

4 Finanční analýza společnosti Škoda Auto a.s.

Hlavní obsah praktické části práce bude finanční analýza společnosti Škoda Auto, která byla představena v předchozí kapitole. Aplikace finanční analýzy bude v podobě výpočtu či porovnání ukazatelů představené v předchozích kapitolách. Autor bude při výpočtech vycházet z veřejně dostupných zdrojů společnosti, čímž se z něj stává externí uživatel. Omezení externích uživatelů bylo již popsáno v rámci odborné rešerše.

V této praktické části bude kladen hlavní důraz na hodnoty ukazatelů, jejich vývoji v čase a případná komparace s jinou firmou působící ve stejném odvětví. Aby měly výstupy finanční analýzy dostatečnou vypovídací schopnost, je nutné pozorovat ukazatele v delším časovém období. Autor vybral toto období od roku 2015 do roku 2023. K výběru právě takového časového období došlo s ohledem na rok 2020, ve kterém začala koronavirová krize. S ohledem na resilienci podniku je totiž nutné analyzovat období před začátkem působení krize, v průběhu působení krize a následně v období po krizi. Od začátku působení koronavirové krize uplynuly čtyři roky, které budou zkoumány. Z tohoto důvodu došlo k určení čtyř roků před krizí, jako báze, s kterou se budou hodnoty porovnávat.

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

V teoretické části byly představeny analýzy vertikální a horizontální. V této části bude aplikována teorie analýz na vybrané položky rozvahy a výkazu zisku a ztrát. V souladu s cílem této práce nebudou analyzovány ani hodnoceny položky na základě optimálních hodnot nebo poměrů, ale především bude kladen důraz na jejich vývoj v čase a případné změny, ke kterým došlo v důsledku působení krize.

4.1.1 Vertikální analýza

V rámci vertikální analýzy rozvahy, nebyly vybrány ke zkoumání všechny položky, ale pouze takové, které měly podle autora dobrou vypovídací schopnost či byly významnější pro daný podnik.

Z tabulky 5 lze vyčíst několik zajímavých informací o vývoji vybraných položek. Byly vybrány položky, které měly zajímavý vývoj a byly dostatečně relevantní. Pozoruhodná je skutečnost zvyšujícího se podílu dlouhodobých aktiv na úkor aktiv krátkodobých. Od roku 2017 začal trend zvyšujícího se podílu dlouhodobých aktiv na celkových aktivech. Tento trend byl sice na rok přerušen poklesem mezi rokem 2020 a 2021, ale tento pokles byl poměrně nevýznamný s poklesem menší než jedno procento. Nepřerušovaný trend se ale projevil u jedné položky dlouhodobých aktiv, a to u nehmotného majetku. Vzhledem k tomu, že k tomuto růstu začalo docházet už od roku 2017, ve kterém nebyla významná krize, je možné tvrdit, že se jedná o strategické rozhodnutí formou investic do této oblasti aktiv. Trend zvyšujících se dlouhodobých aktiv lze vnímat jako pozitivní, jelikož se obecně uvádí, že je pro firmu výnosnější, když má investované prostředky do dlouhodobějších aktiv pomocí kterých může dosáhnout větší výnosnosti (Růčková, 2021).

Významný je také vývoj podílu zásob v čase. Podnik měl v předkrizovém období podíl zásob v intervalu celých čísel 7-11 %. Podíl zásob se tedy pět let před začátkem působení koronavirové krize, nacházel ve zmíněném intervalu. I v roce 2020, který byl prvním rokem působení koronavirové krize v ČR, byl podíl v tomto intervalu. Ke změně došlo až v roce 2021, kdy se zvýšil podíl zásob o něco více než tři procentní body. Pro firmu, která je známá pro implementaci metody Just In Time, se jedná o poměrně významnou událost. Metodou Just In Time se rozumí metoda řízení logistiky, která se zaměřuje na efektivní řízení logistických toků, jehož pomocí dochází k omezení skladovaných zásob (Anon., 2021).

Poslední položka, která bude zde zmíněna je položka peněžních prostředků. V případě této položky, je dopad krize poměrně výrazný. K radikální změně došlo již v roce 2018, přičemž došlo ke změně podílu o více než 17 procentních bodů v porovnání s rokem 2017. V roce 2018 a 2019 se podíl peněžních prostředků stabilizoval kolem 19 %, než došlo k další radikální změně v roce 2020 na pouhých 8 %. Trend této položky bude zkoumán podrobněji v rámci horizontální analýzy.

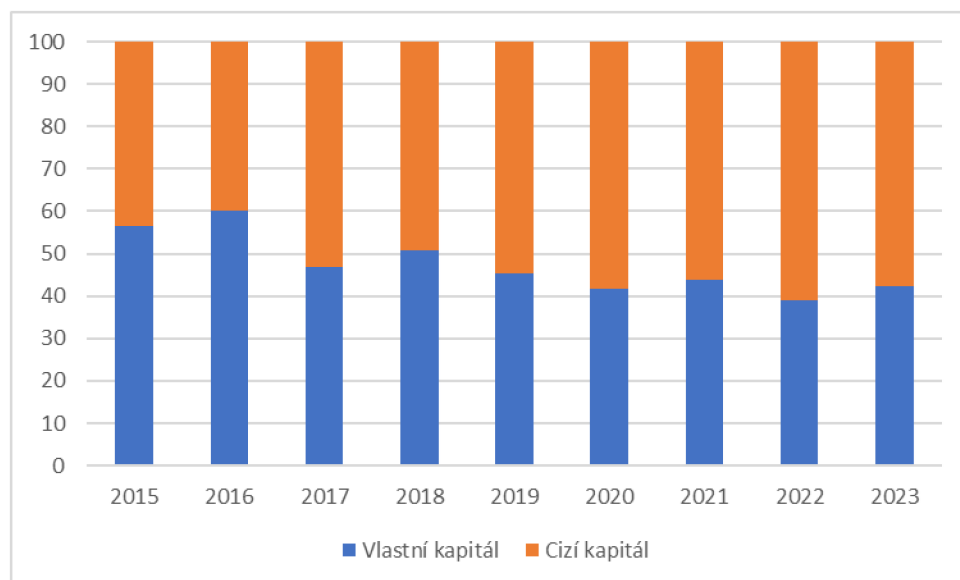
Zde je tabulka 5, která zachycuje podíly jednotlivých položek na celkových aktivech společnosti Škoda Auto od roku 2015 do roku 2023.

Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv

Podíl v %	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nehmotný majetek	12,30%	9,42%	9,37%	13,95%	16,31%	19,56%	21,04%	25,36%	28,28%
Pozemky, budovy a zařízení	32,40%	28,27%	26,34%	33,18%	36,14%	37,56%	35,37%	34,48%	34,06%
Dlouhodobá aktiva	53,13%	45,95%	42,52%	54,20%	58,57%	63,45%	62,60%	67,29%	68,28%
Zásoby	7,46%	7,05%	7,02%	9,22%	10,29%	10,75%	13,78%	17,14%	13,99%
Pohledávky z obchodních vztahů	5,89%	7,38%	7,36%	10,31%	8,97%	13,89%	9,84%	10,87%	13,51%
Peníze a peněžní ekvivalenty	30,74%	32,10%	38,75%	20,90%	18,93%	8,19%	9,69%	0,70%	0,71%
Krátkodobá aktiva	46,87%	54,05%	57,48%	45,80%	41,43%	36,55%	37,40%	32,71%	31,71%
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní výpočty

V předchozí části byla provedena vertikální analýza aktiv. Nyní bude pozornost přeměrována na stranu pasiv, kde bude sledována struktura financování podniku. Na straně pasiv budou zkoumány především poměry vlastního kapitálu a cizího kapitálu na celkových pasivech.



Obrázek 4: Podíly vlastního a cizího kapitálu

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní výpočty

Na obrázku 4 je znázorněn vývoj podílu vlastního a cizího kapitálu v čase. Je zajímavé, že i v případě struktury pasiv, došlo k významnější změně v roce 2017. V roce 2017 došlo k výrazné změně v podílu. V letech 2015 a 2016 se podíl vlastního kapitálu pohyboval kolem 60 %. V roce 2017 došlo k prudkému snížení tohoto podílu, kdy podíl cizího kapitálu poprvé ve sledovaném období, byl větší než podíl vlastního kapitálu. Vzhledem k tomu, že se jedná o dobu předkrizovou, lze opět usoudit, že byla změna struktury opět strategickým rozhodnutím. Tuto interpretaci podporují i poměry v následujících dvou letech, kdy se podíl vlastního kapitálu pohyboval kolem 50 % v roce 2018 a kolem 45 % v roce 2019. Přestože se v teorii financování výrobních podniků doporučuje spíše využití vlastních zdrojů financování, je třeba uvažovat i nad

strukturou cizího kapitálu (Růčková, 2021). Je důležité upřesnit, že v rámci cizího kapitálu dominují krátkodobé závazky a v rámci krátkodobých závazků připadá největší podíl na závazky z obchodních vztahů. Ve všech letech sledovaného období bylo minimum podílu závazů z obchodních vztahů 44 % s tím, že se většinou hodnota pohybovala okolo 50 %. Tato skutečnost je v kontextu cizích zdrojů poměrně důležitá, jelikož naznačuje potenciál dodavatelských úvěrů a tím i dobrou pozici v odběratelsko-dodavatelském řetězci. Pro hodnocení je ale nezbytné uvažovat i o situaci krátkodobých pohledávek, které budou analyzovány v rámci poměrové analýzy v jiné části práce.

4.1.2 Horizontální analýza rozvahy

V předchozí podkapitole byla provedena vertikální analýza některých položek rozvahy, které byly vypočteny vždy v rámci jednoho roku. Nyní bude pomocí horizontální analýzy rozvahy vyjádřena relativní změna vždy mezi dvěma za sebou jdoucíma roky.

V tabulce 6 jsou relativní meziroční změny v položkách aktiv vyjádřeny v procentech. V případě, že je v buňce kladné číslo, znázorňuje to růst. V případech, kde došlo k snížení v rámci položky, tak je v buňce záporné znaménko.

Výsledky horizontální analýzy vybraných položek aktiv, které jsou uvedeny v tabulce, potvrzují některé trendy z analýzy vertikální. Zde je například opět jasně vidět trend zvyšující se položky nehmotných aktiv, kdy od roku 2017 došlo k nepřerušovanému rostoucímu vývoji. Je sice patrné, že v roce 2020 a 2021 došlo ke zpomalení tempa růstu dané položky, ale od roku 2022 došlo opět k jeho navýšení o zhruba 23 %.

Poslední položka, která bude komentována je zároveň tou nejproměnlivější na dané tabulce. Položka peněžních prostředků se ve sledovaném období měnila radikálně vícekrát. Jak bylo již naznačeno v rámci vertikální analýzy, lze předpokládat, že v roce 2017 došlo ke změně přístupu v oblasti finančního řízení podniku. Tímto lze vysvětlit meziroční pokles v peněžních prostředcích o více než 50 % tak, že se jednalo o strategické rozhodnutí nastavení optimální hodnotu likvidity. Další argument, který podporuje tuto interpretaci, je stabilita v hodnotách i v roce 2019. Zmíněná stabilita se týká i peněžních prostředků, kdy odchylka od hodnot v roce 2018, byla 0.2 %.

Z tohoto důvodu by bylo možné uvažovat o roku 2018 a 2019, jako o letech, kdy byly hodnoty optimálně nastaveny podle firmy. V rámci zkoumání resilience, bude tedy považováno dvouleté období před začátkem koronavirové krize, jako báze pro srovnávání ukazatelů v dalších částech práce.

Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nehmotný majetek	x	-13,4%	9,4%	30,2%	28,9%	13,1%	9,2%	23,0%	16,8%
Pozemky a budovy	x	-0,2%	2,4%	10,2%	20,0%	-1,9%	-4,4%	-0,5%	3,5%
Dlouhodobá aktiva	x	-2,6%	1,8%	11,4%	19,1%	2,2%	0,2%	9,7%	6,3%
Zásoby	x	6,5%	9,5%	14,7%	23,0%	-1,4%	30,1%	26,9%	-14,5%
Pohledávky z obchodních vztahů	x	41,0%	9,6%	22,6%	-4,1%	46,0%	-28,1%	12,7%	30,3%
Peníze a peněžní ekvivalenty	x	17,6%	32,7%	-52,8%	-0,2%	-59,2%	20,1%	-92,6%	5,8%
Krátkodobá aktiva	x	29,9%	16,9%	-30,3%	-0,3%	-16,8%	3,9%	-10,7%	1,6%

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní zpracování

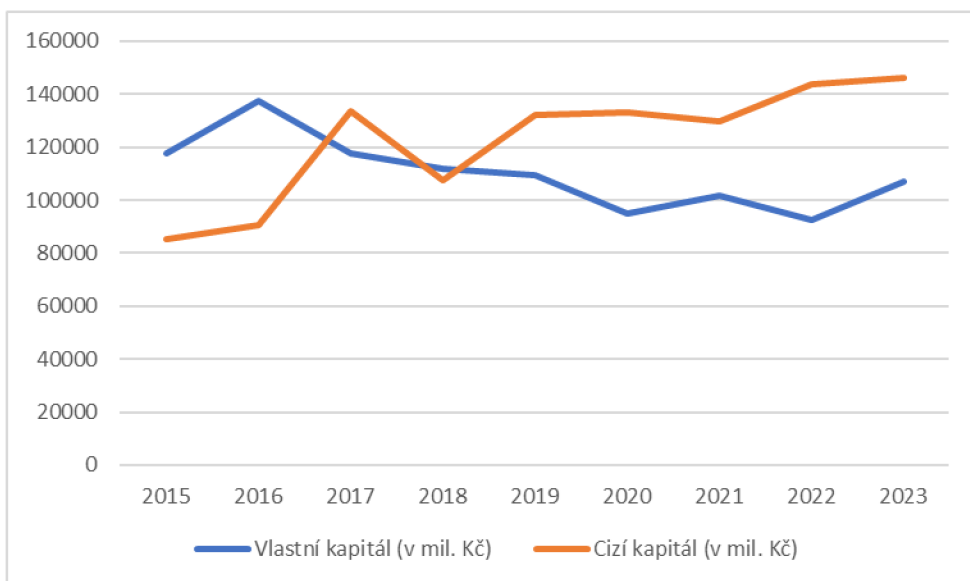
V další části bude zkoumán vývoj struktury financování podniku čili strana pasiv. Budou opět analyzovány položky vlastního kapitálu a cizího kapitálu. Níže je tabulka 7, která zachycuje hodnoty zkoumaných položek a jejich relativní meziroční změny.

Tabulka 7: Vývoj hodnot vlastního a cizího kapitálu

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vlastní kapitál (v mil. Kč)	117482	137580	117484	111674	109626	94920	101528	92475	107133
Cizí kapitál (v mil. Kč)	85133	90600	133375	107644	132009	133063	129935	143800	146298
Změna VK	x	17,11%	-14,61%	-4,95%	-1,83%	-13,41%	6,96%	-8,92%	15,85%
Změna CK	x	6,42%	47,21%	-19,29%	22,63%	0,80%	-2,35%	10,67%	1,74%

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní výpočty

Pro lepší ilustraci bude ještě doplněn obrázek 5, znázorňující vývoj zkoumaných položek.



Obrázek 5: Vývoj hodnot vlastního a cizího kapitálu

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní výpočty

Z obrázku 5 lze vyčíst, že v roce 2015 a 2016 byly hodnoty vlastního kapitálu vyšší než kapitál cizí. V roce 2017 došlo ke změně, kdy od té doby byl většinou vyšší cizí kapitál. Hlavní hybnou silou v rámci vlastního kapitálu je položka nerozděleného zisku. I z toho důvodu dochází k poklesu mezi rokem 2019 a 2020. Tento aspekt bude podrobněji zkoumaný v rámci analýzy výkazu zisku a ztrát.

Ve srovnání s vlastním kapitálem, je položka cizího kapitálu o něco proměnlivější. K výraznějším výkyvům nedochází především v důsledku odchylek v rámci dlouhodobých závazků, ale spíše v rámci závazků krátkodobých. K nejproměnlivějším položkám patří závazky z obchodních vztahů, krátkodobé finanční závazky a krátkodobé rezervy. Jelikož je proměnlivost ve zmíněných položkách relativně běžná, nebude tato část analyzována podrobněji s tím, že budou zkoumány související faktory v rámci poměrové analýzy.

4.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V rámci analýzy výkazu zisku a ztrát, budou zkoumány především položky, které souvisejí s výsledkem hospodaření podniku. V případě výkazu zisku a ztrát, se obecně využívá spíše horizontální analýza (Růčková, 2021). Mezi důležitější položky zmíněného účetního výkazu, které vyžadují podrobnější rozbor, patří tržby, náklady na prodané výrobky, zboží a služby, provozní výsledek a zisk po zdanění neboli EAT.

Nejprve bude provedena horizontální analýza vyjmenovaných položek pomocí relativního vyjádření, přičemž budou relativní změny meziroční. Následovat bude opět horizontální analýza, při které bude stanoven, jako výchozí rok, rok 2019. Tato analýza bude sloužit k zjištění odchylek při působení krizí. Na závěr budou zkoumány odděleně položky tržeb a nákladů na prodané výrobky, zboží a služby.

Tabulka 8: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztrát

Horizontální analýza	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	x	10,5%	17,1%	2,3%	10,2%	-7,6%	-0,4%	5,1%	33,6%
Náklady na prodané v., zb. a sl.	x	10,1%	17,7%	3,4%	10,5%	-4,0%	-0,1%	6,3%	29,4%
Provozní výsledek	x	-12,1%	31,2%	-16,5%	10,0%	-53,5%	51,4%	-32,8%	143,0%
Zisk po zdanění	x	-18,3%	26,5%	-9,3%	9,7%	-52,1%	47,7%	-43,0%	156,0%

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní výpočty

Z tabulky 8 je zřejmý rostoucí charakter tržeb až do roku 2020, kdy poprvé ve sledovaném období došlo k poklesu o více než 7 %. Položka nákladů zpravidla kopíruje trend v položce tržeb. Zajímavé ale je, že kromě let 2016 a 2023 roste položka nákladů rychleji než položka tržeb. Přesto se jedná o nepatrné rozdíly, kdy kromě v roce 2020, se rozdíl pohyboval do 2 %. V roce 2019 byly tržby nejvyšší v historii podniku, kdy se hodnota tržeb dostala přes 459 mld. korun českých. Tento rekord zůstal až do konce roku 2022, přičemž v roce 2023 došlo k převýšení tohoto dosavadního maxima. Z tabulky jsou patrné poměrně velké rozdíly v položkách provozního výsledku a EAT, přičemž k největším odchylkám došlo až při nevídnému působení koronavirové krize v roce 2020. Celkově lze z tabulky 8 vyčíst, že v předkrizovém období byl vývoj položek poměrně stabilní, s největšími zlepšeními v tomto období připadající na roky 2017 a 2019. Od roku 2020 je viditelná výrazná změna v položkách a vývoj v dalších letech lze označit za chaotický. Toto období bude tedy analyzováno zvlášť v rámci další podkapitoly.

4.1.4 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát s důrazem na resilienci

Níže přiložená tabulka 9 sice opět zachycuje relativní změnu položek, ale se zásadním rozdílem. V tabulce byl určen rok 2019, jako výchozí rok, se kterým se všechny hodnoty porovnávaly. Tabulka z tohoto důvodu má větší vypovídací schopnost, co se týče analýzy resilience. Resilientní podnik je charakterizován, jako podnik, který se dokáže nejen vrátit na předkrizovou úroveň, ale který dokonce i zajistí zlepšení ve srovnání s původním stavem (Vogus a Sutcliffe, 2003). Z tabulky lze vyčíst, že

nepříznivá situace v roce 2020 způsobila pokles v rámci všech položek. Jednoznačný byl například již zmíněný pokles EAT o více než 50 %. V následujícím roce se některé výsledky změnilly. I přesto, že byly v roce 2021 nižší tržby 0.4 %, tak byl v roce 2021 zaznamenán skoro o polovinu vyšší čistý zisk. Hrubý zisk v roce 2021 byl nižší, než v roce 2020, přitom čistý zisk byl vyšší v roce 2021, především z důvodu snížení odbytových, správních a ostatních provozních nákladů souhrnně o 22,7 %. Tato skutečnost, spolu s 11% meziročním růstem ostatních provozních výnosů, zajistila meziroční růst čistého zisku o téměř 48 %. Jak bylo již zmíněno v teoretické části, snížení nákladů je jedním z doporučených opatření v rámci finančního řízení v krizovém stavu podniku (Synek, 2011). V roce 2022 se stav opět zhoršil. Meziroční růst tržeb byl zastíněn o něco větším růstem nákladů na prodané výrobky, zboží a služby. Tato informace ale sama o sobě nevysvětluje meziroční snížení čistého zisku o 43 %. I v roce 2022 vysvětlují odbytové, správní a ostatní provozní náklady snížení provozního výsledku a následně i čistého zisku. Další položka, která negativně ovlivnila stav čistého zisku, byly finanční náklady, které se meziročně zvýšily o 169 %. Jedním z důvodů negativního vývoje některých položek je omezení v souvislosti s válkou na Ukrajině, především v kontextu problémů dodavatelských řetězců. K návratu na předkrizovou úroveň, a dokonce k jejímu překonání došlo v roce 2023, který se zapisuje do historie podniku, jako rekordní, v mnoho oblastech. V tabulce, která zachycovala meziroční změny, byl zaznamenán velký rozdíl ve všech položkách. Příkladem je položka čistého zisku, která se zvýšila o 156 %. Změna položky tržeb se projevila meziročním růstem o 36,65 %. Pro účely hodnocení resilience, jsou relevantnější porovnání s rokem 2019, kdy v porovnání s nastaveným výchozím rokem, byla zachycena ve všech položkách růstová tendence. Nejenže došlo k růstu tržeb, firma dokázala zároveň snížit náklady položky ostatních provozních nákladů, což mělo pozitivní dopad na provozním výsledku a následně i na zisku.

Tabulka 9: Porovnání vybraných položek s rokem 2019

Analýza 2019-2023	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	100,0%	-7,6%	-8,0%	-3,2%	29,3%
Náklady na prodané v., zb. a sl.	100,0%	-4,0%	-4,1%	1,9%	31,8%
Provozní výsledek	100,0%	-53,5%	-29,6%	-52,6%	15,1%
Zisk po zdanění	100,0%	-52,1%	-29,3%	-59,7%	3,1%

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní výpočty

V rámci prvního hodnocení resilience této práce lze označit průběh a následné zlepšení ve srovnání s předkrizovou situací za pozitivní. Nyní bude pozornost přeměřována k poměrové analýze, která bude zkoumat vývoj ukazatelů představené v rámci odborné rešerše.

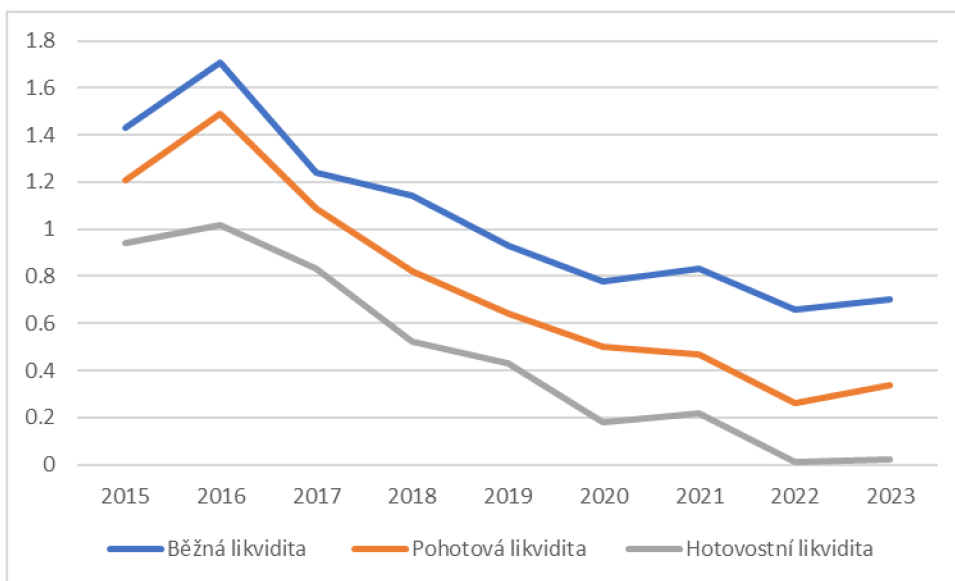
4.2 Analýza poměrových ukazatelů

V teoretické části byla představena analýza poměrových ukazatelů, jako pomocný nástroj při hodnocení podniku, které vyjadřují poměry dvou položek. Ukazatele lze rozdělit podle oblasti podnikání, které ukazatele analyzují. V rámci odborné rešerše byly představeny skupiny ukazatelů v následujícím pořadí: ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Pořadí bude respektováno i během aplikace na vybraný podnik.

4.2.1 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku se považuje za jeden první oblast poměrové analýza, která bude sledována v čase. Vzhledem k odlišnostem v oboru, co se týče nastavení doporučených intervalů, ve kterém by se jednotlivé ukazatele měly nacházet, bude spíše sledován vývoj. Pouze v případech, že by se hodnota ukazatele nacházela mimo interval nastavený agregátně dle hlavních doporučených intervalů, bude krátce hodnocena.

Níže přiložený obrázek 6 slouží k sledování vývoje ukazatelů likvidity v čase. Z obrázku lze vypozorovat dlouhodobý trend klesající likvidity podniku. Od roku 2016 až do roku 2019 je patrný prudký pokles týkající se všech ukazatelů likvidity. V době této změny nedocházelo k působení významnější krize, tudíž lze předpokládat pokles jako důsledek strategického rozhodnutí. Pokud použijeme rok 2019 jako hlavní srovnávací bod, lze opět pozorovat o něco rychlejší pokles. V rámci likvidity jsou důležitým faktorem peněžní prostředky, které se objevují v čitateli vzorců všech ukazatelů.



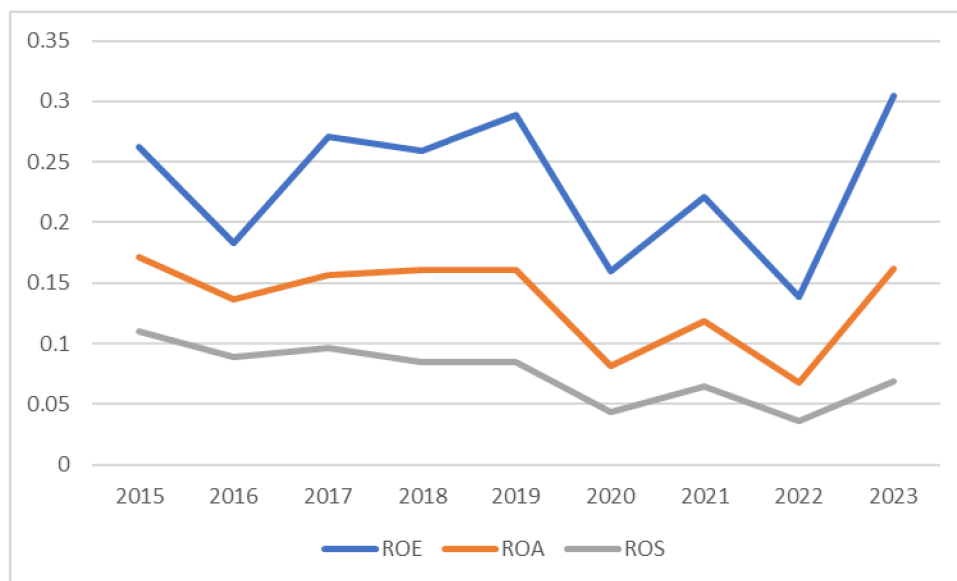
Obrázek 6: Vývoj ukazatelů likvidity

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní zpracování

Z předkrizových hodnot lze obecně označit podnik jako agresivní, vzhledem k pravidelnému výskytu hodnot blízko spodních hranic doporučených intervalů. V některých letech dochází dokonce k jejich překonání a hodnoty se vyskytují i pod doporučené intervaly. Jelikož se jedná o velký podnik, riziko platební neschopnosti a následného bankrotu se tím minimalizuje.

4.2.2 Ukazatele rentability

Na rozdíl od ukazatelů likvidity se ve skupině ukazatelů rentability neklade příliš velký důraz na doporučené intervaly hodnot. V případě rentability je hlavním požadavkem pozitivní vývoj ukazatelů v čase (Růčková, 2021). Pro daný podnik byly vypočteny následující ukazatele rentability: ROE (rentabilita vlastního kapitálu), ROA (rentabilita aktiv) a ROS (rentabilita tržeb). Pro lepší přehlednost byl přiložen obrázek 7, který sleduje vývoj ukazatelů.



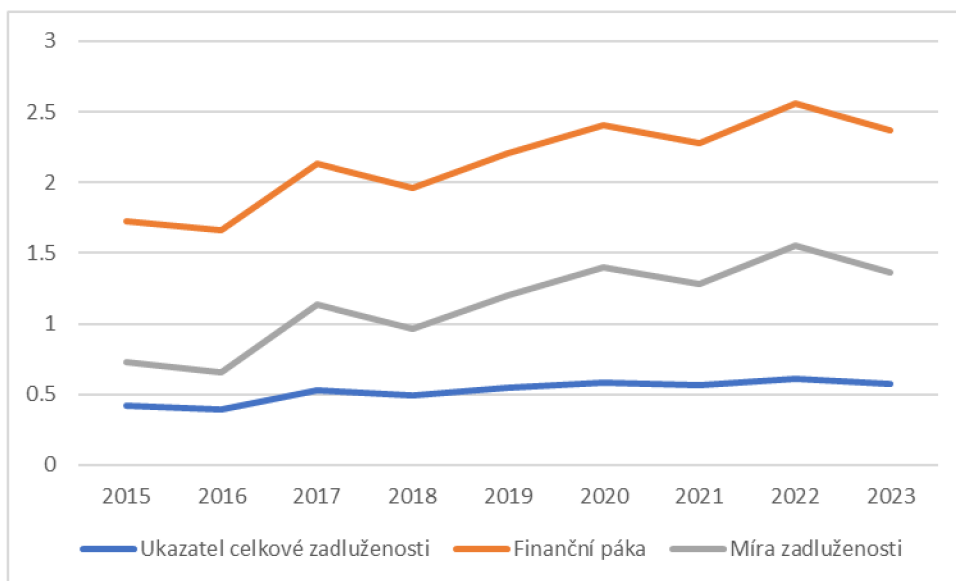
Obrázek 7: Vývoj ukazatelů rentability

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní zpracování

U ukazatele rentability vlastního kapitálu lze vypočítat, že mezi rokem 2017 a rokem 2019, došlo k minimální změně tohoto ukazatele. Vývoj po roce 2019 je opět chaotický. Projevují se zde trendy, které byly již popsány v předchozích kapitolách. K meziročnímu poklesu z hodnoty 0,29 na 0,16 došlo v roce 2020. K částečnému zotavení došlo v roce 2021, což je v souladu i s předchozími provedenými analýzami. V roce 2022 došlo opět k poklesu a k překonání původního maxima roku 2022, došlo až v roce 2023. K podobnému vývoji docházelo i u ostatních ukazatelů.

4.2.3 Ukazatele zadluženosti

Nyní bude pozornost věnována ukazatelům zadluženosti. Z pěti ukazatelů, které byly zmíněné v teoretické části, budou analyzovány pouze tři. Bude vynechán koeficient samofinancování, jelikož součet s ukazatelem celkové zadluženosti se rovná jedné, tudíž lze odvodit jeho výši sledováním ukazatele celkové zadluženosti. Další ukazatel, který byl vynechán je úrokové krytí, které bylo ve všech letech zkoumání nad úroveň doporučených hodnot. Nyní bude graficky znázorněn vývoj zbylých tří ukazatelů v čase.



Obrázek 8: Vývoj ukazatelů zadluženosti

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní zpracování

Z obrázku 8 je patrný růst míry zadluženosti jako důsledek působení krize. V roce 2020 i v roce 2022 došlo totiž k růstu míry zadluženosti podniku. I v případě zadluženosti podniku lze vyzorovat mírnou korekci v roce 2021 s opětovným růstem v roce 2022. V roce 2023 došlo ke snížení míry zadluženosti, která se přiblížila předkrizové úrovni s odchylkou 13 %.

Obecně lze vyhodnotit, že podnik v žádném okamžiku v rámci sledovaného období nevykazoval závažné problémy v oblasti zadluženosti. Všechny hodnoty byly přijatelné při porovnání s doporučenými hodnotami (kde doporučené hodnoty existují).

4.2.4 Ukazatele aktivity

V níže přiložené tabulce 10 jsou k dispozici vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity, které byly zmíněny v dřívější kapitole práce.

Z hlediska obratu aktiv, se vývoj v krizovém období výrazně neodlišuje od hodnot bezprostředně před krizí. Co se týče obratu zásob, je situace odlišná. Hodnota tohoto ukazatele se odchytila od hodnot pohybující se kolem dvaceti, na hodnoty přibližující

se desíti. Tento vývoj není překvapující, jelikož bylo krizové období v předchozích kapitolách charakterizováno snížením tržeb a zvýšením hodnot zásob. Jelikož jsou tyto dvě položky v poměru, došlo ke snížení počtu obrátů zásob. Snížení bylo dočasné, jelikož se hodnota v roce 2023 opět přiblížila předkrizové úrovni.

V teoretické části bylo zmíněno, jak může podnikovým financím pomoci dodavatelský úvěr. Význam dodavatelského úvěru v kontextu krizí je ještě větší. Pro čerpání dodavatelského úvěru je nutné mít dobu obratu pohledávek kratší než dobu obratu závazků. Z tabulky 10 lze vyčíst, že se tato zásada dodržovala v každém roce sledovaného období. Zajímavé bylo, že i přesto, že se v roce 2020 a 2022 doba obratu pohledávek zvýšila (v roce 2020 o více než 10 dní a v roce 2022 méně než o den), tak se současně zvýšila i doba obratu závazků. To naznačuje dobré postavení v dodavatelsko-odběratelském řetězci. Rok 2022 byl zajímavý z hlediska rozdílu doby obratu pohledávek a doby obratu závazků, jelikož došlo k minimálnímu zvýšení doby obratu pohledávek, ale k významnějšímu zvýšení doby obratu závazků.

Tabulka 10: Hodnoty ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat aktiv	1,6	1,5	1,6	1,9	1,9	1,9	1,8	1,9	2,3
Obrat zásob	20,8	21,6	23,1	20,6	18,5	17,3	13,3	11,0	16,8
Doba obratu zásob	17,3	16,7	17,6	17,5	19,5	20,8	27,2	32,8	21,5
Doba obratu pohledávek	13,8	26,2	16,8	20,4	17,7	29,0	22,7	23,1	22,5
Doba obratu závazků	75,7	74,7	103,1	76,1	84,0	90,5	88,5	95,3	69,9

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní zpracování

V další části text budou analyzovány hodnoty bonitních a bankrotních modelů.

4.3 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

V předchozích kapitolách byly, pomocí absolutních a poměrových ukazatelů, analyzovány vývojové trendy ukazatelů v období od roku 2015 až do roku 2023, s největším důrazem na období od roku 2019. Pouze pomocí ukazatelů, nezohledňující komplexnost a více oblastí podnikání, nebylo možné přiřadit podniku souhrnné číselné hodnocení. Existují modely, které přiřazují jednotlivým oblastem podnikání určitou váhu. Modely by měly zároveň naznačit či predikovat, zda podniku hrozí v budoucnu bankrot nebo jiné nevlídné stavy. V této kapitole bude analyzován vývoj podniku jako celek ve sledovaném období pomocí čtyř modelů, dva bonitní

modely a dva bankrotní. Cílem této části bude zkoumání, zda se podnik během působení krizí dostal do intervalů hodnocení modelů naznačující, že je podnik v ohrožení. Důležitá informace bude také, zda podnik v případě negativního hodnocení v rámci modelů bude schopen návratu do intervalů hodnotící stav podniku jako kladný. Níže jsou výsledky všech modelů, přičemž bude vývoj hodnot každého modelu znázorněn samostatně.

Tabulka 11: Hodnoty bonitních a bankrotních hodnot

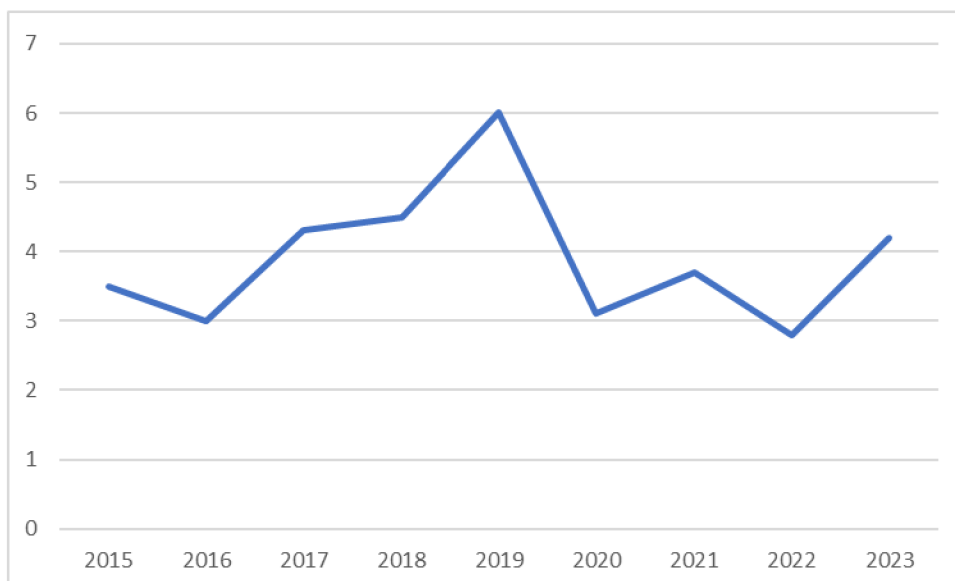
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Index bonity	3,5	3	4,3	4,5	6	3,1	3,7	2,8	4,2
Kralicek Quicktest	1	1,3	1,3	1,8	1,3	2,8	2,3	3	1,8
Altmanův model	3,2	3,2	2,9	3,2	3	2,6	2,8	2,5	3,4
IN05	4,5	7,7	10,1	7,6	5,9	1,9	17,8	9,4	12,5

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní zpracování

V tabulce 11 jsou uvedeny výsledné hodnoty modelů v jednotlivých letech. Každý model bude analyzován zvlášť, jelikož každý model má jiné intervaly hodnocení, které jsou klíčové k interpretaci. První model k sledování v čase je index bonity.

4.3.1 Index bonity

Index bonity je model, který pomocí šesti účetních ukazatelů, přiřadí podniku hodnocení v podobě jednoho čísla. Při hodnocení hodnot bude autor vycházet z intervalů představené v teoretické části. Níže je přiložen obrázek 9, který zachycuje vývoj hodnot indexu bonity v čase.



Obrázek 9: Vývoj indexu bonity

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní výpočty

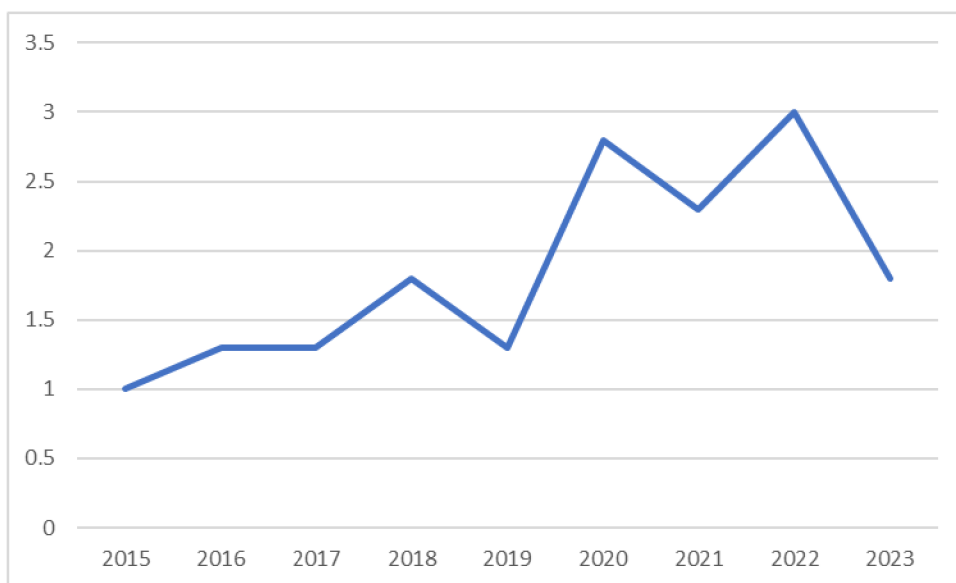
Z obrázku 9 je opět vidět trend, který se projevuje opakovaně během analýzy podniku. Za pozitivní lze považovat skutečnost, že se podnik nikdy nedostal na hodnoty záporné. Z obrázku lze zároveň vyčíst, že se podnik dostal pod hodnotu 3,0 pouze jednou, a to v roce 2022. Na základě podrobnějšího hodnocení totiž dochází k určení intervalu $<0 ; \infty$), jako interval, při kterém lze považovat ekonomická situace podniku za extrémně dobrou. V roce 2019 byla maximální hodnota tohoto modelu. Hodnota v roce 2023, konkrétně 4,2, je sice stále o 30 % nižší než hodnota dosažená v roce 2019, ale ve srovnání s rokem předchozím, se jedná o meziroční růst 50 %.

4.3.2 Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest je jedním z dalších často využívaných modelů. V teoretické části byly představeny rovnice, které se počítají v rámci modelu. Všem čtyřem vypočteným hodnotám se následně přiřadí známka, z kterých se následně spočítá aritmetický průměr, který představuje výslednou hodnotu k interpretaci (Vochozka, 2020). Nyní budou hodnoty interpretovány opět na základě intervalů, které byly představeny v rámci teorie.

Z obrázku 10 lze vyzkoušet, že se hodnota do roku 2020, vždy pohybovala v intervalu bonitního podniku, tj. vždy pod hodnotou 2. Jelikož se podobný trend opakoval již několikrát v rámci této praktické části, ani zde není překvapující prudký

růst hodnoty. Od roku 2020 do roku 2022, se totiž hodnota pohybovala nepřetržitě ve druhém intervalu, tj. v šedé zóně. Zajímavé je, že maxima dosáhl podnik až v roce 2020, což naznačuje o něco horší dopady krize aktuálnější v roce 2022 čili válka na Ukrajině. Dalo by se říci, že se sice podnik nikdy v intervalu vykazující potenciál bankrotu nenacházel, ale v roce 2022 byl na hranici.



Obrázek 10: Vývoj Quicktestu

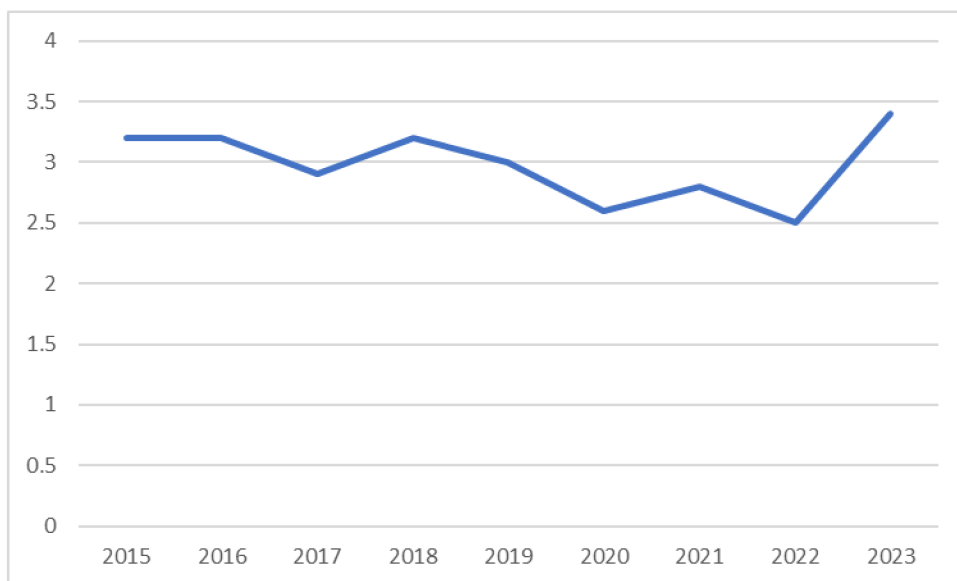
Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a.s.; vlastní výpočty

Co se týče resilience, je podnik opět hodnocen kladně, jelikož byl návrat do bonitního intervalu úspěšný.

4.3.3 Altmanův model

Třetím modelem, pomocí kterého bude sledována situace podniku, je Altmanova analýza.

Ani vývoj hodnot získané z Altmanovy analýzy se nevybočují trendu, který se v praktické části objevuje. I podle výstupů z Altmanovy analýzy se jednalo o podnik bonitní až do roku 2020. V roce 2020 došlo k poklesu hodnoty a následnému zařazení podniku do kategorie šedé zóny. V roce 2021 bylo mírné zlepšení, což se také pravidelně projevuje v rámci analýzy. V roce 2022 i tento model vykazuje nejhorší výsledek v rámci celého sledovaného období.



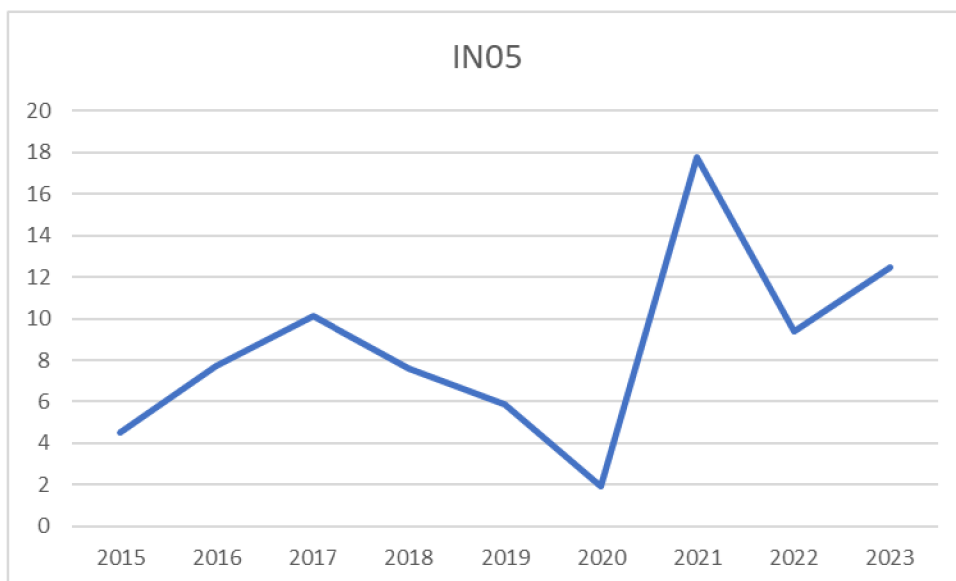
Obrázek 11: Vývoj Altmanova modelu

Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto a.s.; vlastní výpočty

V roce 2023 dochází k návratu do intervalu pro bonitní podniky, tudíž i tento model naznačuje resilientní charakter společnosti.

4.3.4 Model IN05 – Index důvěryhodnosti

Posledním ze čtyř modelů, které byly v teoretické části zmíněny v kontextu celkového hodnocení ekonomické situace firmy, je index důvěryhodnosti manželů Neumaierových. Níže je přiložený obrázek 12, který zachycuje vývoj výstupů indexu důvěryhodnosti v čase.



Obrázek 12: Vývoj indexu důvěryhodnosti

Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto a.s.; vlastní výpočty

Z vývoje je patrné, že se podnik nikdy během sledovaného období do zóny bankrotních podniků nedostal. K největší meziroční změně došlo mezi rokem 2020 a 2021, kdy se index důvěryhodnosti zvýšil dramaticky od 1,9 na 17,8. Na základě již provedených analýz sice vyplývá, že v roce 2021 došlo k dočasné korekci a zlepšení určitých ukazatelů, než začala válka na Ukrajině a s ní spojené výzvy, ale v žádném z jiných modelů, nebyl zaznamenán podobně velký rozdíl v konkrétních letech. Hlavním důvodem této změny je velmi výrazná změna v položce úrokových nákladů. Zmíněná změna je z částky 808 miliónů korun, v roce 2020, na pouhých 66 miliónů korun v roce 2021. Díky tomu, že jsou nákladové úroky v analyzovaném modelu ve jmenovateli v poměru se ziskem před zdaněním, došlo k dosažení nejvyššího hodnocení i přesto, že v roce 2021 nebyl EBIT největší. Od roku 2021 se firma od nově nastavené úrovně odchýlila minimálně.

5 Resilience sledovaného podniku ve srovnání s vybraným konkurentem

Na závěr této bakalářské práce bude porovnána resilience firmy Škoda Auto s jedním z konkurentů v České republice. Nebude provedena podrobná analýza všech ukazatelů s následnou interpretací, jako bylo provedeno u hlavní sledované firmy. Tato část se bude spíše věnovat porovnání poklesům a růstům vybraných ukazatelů s cílem hodnotit resilienci. Z důvodu odlišných velikostí porovnávaných společností nebudou hodnoceny absolutní hodnoty ani hodnoty relativní. Budou pouze porovnávány odchylky různých ukazatelů s odkazem na předkrizový rok. Vybraným konkurentem je společnost Hyundai. Vybraná firma je významnou konkurencí a je v době psaní členem Sdružení automobilového průmyslu.

Jelikož firma Hyundai nezveřejnila, v době psaní práce, výroční zprávu za rok 2023, není možné hodnotit návrat na předkrizovou úroveň. Důsledkem zmíněného omezujícího faktoru, bude hodnocena pouze schopnost daného podniku limitovat poklesy a negativní dopady krizí v porovnání s hlavní sledovanou firmou. Uvažované sledované období je od roku 2018 do roku 2022.

K mezipodnikovému porovnání vývoje ukazatelů v důsledku krizí byly vybrány následující položky: tržby, náklady na prodané výrobky a služby, ROE, běžná likvidita a obrat zásob. Níže je uvedena tabulka 12, která vývoj těchto ukazatelů zachycuje. Položky tržby, náklady na prodané výrobky a zboží a EBIT byly zaokrouhleny na celé miliardy korun českých.

Tabulka 12: Porovnání vybraných hodnot s konkurentem

Škoda Auto a.s.					
	2018	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	1,14	0,93	0,78	0,83	0,66
ROE	0,26	0,29	0,16	0,22	0,14
Obrat zásob	20,62	18,47	17,31	13,25	10,97
Tržby (v mld. Kč)	417	459	424	423	444
Náklady (v mld. Kč)	359	397	381	381	405
EBIT (v mld. Kč)	35	38	18	27	16
Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.					
	2018	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	4,45	5,63	4,79	3,56	4,24
ROE	0,17	0,18	0,09	0,19	0,22
Obrat zásob	34,76	22,65	26,21	21,95	23,04
Tržby (v mld. Kč)	129	123	114	140	168
Náklady (v mld. Kč)	114	108	101	120	146
EBIT (v mld. Kč)	9	9	5	11	13

Zdroj: Výroční zprávy Škoda Auto a Hyundai; vlastní výpočty

Z porovnání situace dvou představených firem, lze vyzorovat mnoho vzájemných odlišností. U firmy Hyundai je zřejmé, že sice došlo k poklesu v několika položkách v důsledku působení koronavirové krize, ale situace je zcela odlišná v roce 2022. V průběhu praktické části práce, kde byly aplikovány různé modely na firmu Škoda Auto, byl několikrát potvrzen trend poklesu v letech 2020 a v roce 2022. Z tabulky 12 ale vyplývá, že v roce 2022 se firmy Hyundai nejenže úpadek netýkal, ba dokonce došlo k meziročnímu růstu významných položek. Mezitím, co byl u firmy Škoda Auto meziroční růst z roku 2020 na rok 2021 pouze dočasný, firma Hyundai pokračovala v růstovém trendu i v dalších letech. V roce 2021 totiž dokázala společnost dosáhnout nejvyšších tržeb od roku 2016. Ty ještě dokázala navýšit i v roce 2022.

Společnost Hyundai dokázala v době působení krize na většinu automobilek nejen odolávat krizi, ale i prosperovat. Jedním z významných důvodů popsaného vývoje byla připravenost firmy na krizi týkající se čipů. Ve firmě ještě před rokem, než se začaly projevovat symptomy nedostatku čipů, byly sledovány trendy na trhu a došlo k závěru, že je nutné čipy skladovat. V průmyslu, který je charakterizován již zmiňovaným Just-in-time dodáním, se jednalo o významné rozhodnutí, které mělo pozitivní dopad na budoucí vývoj firmy. (Miler, 2021)

Na základě údajů z tabulky 12 lze snadno usoudit, že firma Hyundai prokázala resilientní charakter, alespoň ve sledovaných položkách či ukazatelích, a dokonce lze

tvrdit, že dokázala omezit dopady některých krizí, při zajištění návratu na předkrizovou úroveň, o něco lépe a o něco rychleji, než firma Škoda Auto. Na druhou stranu je nutné zdůraznit, že i když měla válka na Ukrajině určité dopady na automobilový průmysl jako celek, Hyundai neměla dodavatele z Ukrajiny (AutoSAP, 2022).

6 Návrhy opatření pro budoucí krize

Po předchozí kapitole, kde byl porovnán vývoj některých klíčových ukazatelů dvou firem, lze konstatovat, že se vývoj firmy Škoda Auto mohl lišit. Na základě porovnání dvou firem bylo zjištěno, že sledováním trhu s čipy bylo možné anticipovat problémy ve zmíněné oblasti. Vzhledem k tomu, že ke zmíněnému závěru došla firma Hyundai, bylo možné negativní dopady omezit. Pouhým sledováním aktuálního evropského trendu usilující o elektromobilitu, lze očekávat zvýšenou poptávku po polovodičích a s tím spojenou omezenou výrobní kapacitu (Kato, 2018). Včasná proaktivita v této oblasti by umožnila firmě zajištění lepších podmínek a stability v dodání. Obecně tedy lze doporučit, jak bylo zmíněno i v teoretické části s odkazem na resilienci, že i v dobách krizí jsou určité příležitosti, kterých je nutno využít, jak učinila Hyundai. I přesto, že podnik v té době čelil výzvam související s koronavirovou krizí, byla možnost získat konkurenční výhodu. Společnost může například zvážit, zda si nezačít nevyrábět čipy sama, čímž by opět mohla získat konkurenční výhodu a omezila by tím závislost na dodavatelích v této oblasti. V případě, že by takový projekt nebyl realizovatelný, by se společnost měla zaměřit na strategická partnerství, čímž by si zajistila určitou míru stability v dané oblasti. Na druhou stranu se musí i brát v úvahu, že jsou některá strategická rozhodnutí závislá na postoji mateřské společnosti, Volkswagen Group.

Další možné doporučení, vycházející z porovnání s konkurentem, je nastavení likvidity. U některých (bankrotních či bonitních) modelů ovlivnila výstup poměrně nízká likvidita, alespoň ve srovnání např. s Hyundai, a v době nejistoty, se kterou jsou krize obecně asociovány, by se mohlo uvažovat o zvýšení těchto hodnot.

Na závěr se řadí mezi možnými doporučeními pro analyzovanou firmu, důkladná a komplexní analýza politického stavu v zemích, kde má klíčové dodavatele. Během posledních dvaceti let se na území Ukrajiny již projevíly politické nejistoty (např. anexí Krymu). I v letech před vpádem ruských vojsk, bylo možné vnímat zvýšené politické napětí. Reakcí na zmíněné projevy nestability by mohlo být uvažování jiného řešení dodavatelských potřeb.

7 Závěr

Cílem práce bylo hodnocení resilience firmy Škoda Auto v kontextu aktuálních krizí. Pro pochopení důležitých pojmů, mezi kterými patřila na prvním místě resilience, byla provedena odborná rešerše, často pomocí zahraniční odborné literatury. Po představení teorie hospodářského cyklu a definic, týkající se krizí a resilience, byla pozornost přeměřována hodnocení podniku pomocí finanční analýzy, kde byla provedena odborná rešerše, především využitím české literatury. Byly představeny některé ze základních metod finanční analýzy zahrnující absolutní a poměrové ukazatele. Dále byly představeny souhrnné modely, které slouží k hodnocení ekonomické stavu firmy. V rámci praktické části byla aplikována teorie z teoretické části s častým odkazem na resilienci. V rámci analyzování hodnot ukazatelů nebyl kladen důraz na optimální výši položek či ukazatelů, ale především na jejich vývoj v čase, s hlavní metrikou resilience – schopnost daného podniku omezit negativní dopady působení krize a následný návrat na předkrizovou úroveň. Po aplikaci prvků finanční analýzy na firmu Škoda Auto, byly vypočteny některé ukazatele a položky společnosti Hyundai s hlavním cílem porovnat zmíněné konkurenty.

Na závěr lze konstatovat, že i přes působení dvou významných krizí, začátkem kterých se uvažuje rok 2020, byla analyzovaná firma schopná dokonce i překonat výsledky úspěšného roku 2019 a zavedla v několika oblastech nové rekordy v rámci historie podniku. I přes doporučení v předchozí kapitole, lze označit analyzovanou firmu, za resilientní.

Je nutné doplnit, že se resilience může sledovat i na základě jiných kritérií, než jsou finanční aspekty podniku. Tato práce sice uvažuje o resilienci z pohledu finanční výkonnosti, ale jsou i jiné oblasti podnikání, které vyžadují resilienci. Příklady mohou být pohledy marketingové nebo personální. Zajímavým podnětem pro budoucí výzkumy, by se nabízela analýza resilience vrcholového managementu firmy během působení krize, jelikož dochází k nutnosti každodenního rozhodování.

8 Seznam použité literatury

- Anon., 2021. JIT (Just In Time). online. In: *Česká logistika*. Dostupné z: <https://www.ceskalogistika.cz/jit/>.
- ARDOLINO, Marco; Andrea BACCHETTI a Dmitry IVANOV, 2022. Analysis of the COVID-19 pandemic's impacts on manufacturing: a systematic literature review and future research agenda. online. *Operations Management Research*, roč. 15, č. 1, s. 551–566. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00225-9>.
- AUTOSAP, 2022. Automobilový průmysl v Česku pocituje dopady války na Ukrajině. online. In: *SAP – Sdružení automobilového průmyslu*. Dostupné z: <https://autosap.cz/aktualita/automobilovy-prumysl-v-cesku-pocituje-dopady-valky-na-ukrajine/>.
- AUTOSAP, 2024. Roční přehledy výroby a odbytu vozidel. online. In: *SAP – Sdružení automobilového průmyslu*. Dostupné z: <https://autosap.cz/zakladni-prehledy-automotive/rocní-prehledy-vyroby-a-odbytu-vozidel/>.
- BÍLEK, Jan a Lucie PÁVOVÁ, 2023. Škoda Auto přišla kvůli válce na Ukrajině o 17 miliard korun. Závody v Rusku nejspíš koupí skupina Avilon. online. In: *iROZHLAS*. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/skoda-automobilka-rusko-ukonceni-vyroby_2303161216_elev.
- BRABENEC, Tomáš, 2022. *Finanční analýza obchodních korporací*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-85-9.
- COUTU, Diane, 2002. How Resilience Works. *Harvard business review*, roč. 80, s. 46–50, 52, 55 passim.
- ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. První vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8.
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Prosperita firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.
- DEMICHELA, M.; M. GALLO a E. SALZANO, 2015. A review of the methodologies for the resilience assessment in the process industry. online. In: 2015. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-review-of-the-methodologies->

for-the-resilience-in-Demichela-Gallo/ba26f3d61b9d2758758bf4255af8d3b22203dd72.

EFFLEIN, John, 2023. COVID-19 cumulative cases by day worldwide 2023. online. In: *Statista*. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1103040/cumulative-coronavirus-covid19-cases-number-worldwide-by-day/>.

ELDEM, Burak; Aldona KLUCZEK a Jan BAGIŃSKI, 2022. The COVID-19 Impact on Supply Chain Operations of Automotive Industry: A Case Study of Sustainability 4.0 Based on Sense–Adapt–Transform Framework. online. *Sustainability*, roč. 14, s. 5855. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su14105855>.

FRIESKE, Benjamin a Sylvia STIELER, 2022. The “Semiconductor Crisis” as a Result of the COVID-19 Pandemic and Impacts on the Automotive Industry and Its Supply Chains. online. *World Electric Vehicle Journal*, roč. 13, č. 10, s. 189. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/wevj13100189>.

GALBA, Jaroslav a Ján SPIŠÁK, 2023. *Vojenské rozhledy - Speciální vojenská operace v kontextu interpretace Ruska*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/bezpecnostni-a-obranna-politika/vojenska-operace-interpretace-ruska>.

HARTEL, Dirk H. (ed.), 2022. *Project management in logistics and supply chain management: practical guide with examples from industry, trade and services*. online. Springer series in supply chain management, volume 15. Wiesbaden, Germany [Heidelberg]: Springer. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35882-2>.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-392-8.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-011-0.

HYUNDAI MOTOR, 2024. *O společnosti – Hyundai Motor*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://hyundai-motor.cz/o-spolecnosti/>.

CHARVÁT, Ondřej, 2021. *Škodovce chybí čipy z Malajsie a omezuje výrobu. Zákazníci si na některé Octavie počkají do příštího března | Hospodářské noviny (HN.cz)*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66954570-skodovce-chybi>.

[cipy-z-malajsie-a-omezuje-vyrodu-zakaznici-si-na-nektere-octavie-pockaji-do-pristiho-brezna.](#)

JUREČKA, Václav a Martin MACHÁČEK, 2023. *Makroekonomie*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3635-3.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-646-0.

KALOUDA, František, 2019. *Finanční a cost-benefit analýza podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-778-8.

KATO, Yukihiro, 2018. Future mobility-enhanced society enabled by semiconductor technology. online. In: *2018 IEEE International Solid-State Circuits Conference - (ISSCC)*, 2. 2018. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/ISSCC.2018.8310167>.

KLEIN, Štěpán, 2020. *Firma v krizi: jak zvládnout krizi bez úhony a uspět tam, kde jiní selhávají*. První vydání. Velký Třebešov: Panfico s.r.o. ISBN 978-80-270-7778-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana; Drahomíra PAVELKOVÁ; Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Vydání první. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2022. *Finanční analýza ve finančním řízení*. První vydání. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. ISBN 978-80-7408-231-3.

KUTSCH, Elmar, 2022. *Organisational Resilience: Navigating Paradoxical Tensions*. Taylor & Francis. ISBN 978-1-00-081544-3.

LINNENLUECKE, Martina K., 2017. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. online. *International Journal of Management Reviews*, roč. 19, č. 1, s. 4–30. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>.

- MAREŠ, David, 2017. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-920-6.
- MILER, Petr, 2021. Hyundai školí konkurenci, jediným chytrým rozhodnutím z loňška teď vydělává miliardy. online. In: *Autoforum.cz*. Dostupné z: <http://www.autoforum.cz/predstaveni/hyundai-skoli-konkurenci-jednim-chytrym-rozhodnutim-z-lonska-vydelava-miliardy/>.
- PAPUNEN, Annastiina, 2024. Economic impact of Russia's war on Ukraine: European Council response. online. 2024-02. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/757783/EPRS_BRI\(2024\)757783_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/757783/EPRS_BRI(2024)757783_EN.pdf).
- PEARSON, Christine M. a Judith A. CLAIR, 1998. Reframing crisis management. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, roč. 23, č. 1, s. 59–76. ISSN 03637425.
- RATH, Linda, 2023. Coronavirus History: Origin and Evolution. online. In: *WebMD*. Dostupné z: <https://www.webmd.com/covid/coronavirus-history>.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.
- RUSOL, David, 2021. *Škoda Auto a její pusté továrny: Nouze o čipy vytvořila scény jako při lockdownu*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/skoda-auto-a-jeji-puste-tovarny-nouze-o-cipy-vytvorila-sceny-jako-pri-lockdownu>.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1667-1.
- SPIŠÁK, Ján, 2022. *Vojenské rozhledy - Vojenské aspekty války na Ukrajině*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.vojenskerozhledy.cz/kategorie-clanku/ozbrojene-konflikty/vojenske-aspekty-valky-ukrajina>.

- SYNEK, Miloslav, 2006. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-892-7.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠKODA AUTO, 2024. Škoda Reporting. online. In: *Škoda Auto*. Dostupné z: <https://reporting.skoda-auto.cz/company>.
- ŠPIČKA, Jindřich, 2017. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. Vydání první. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-664-7.
- VÍTKOVÁ, Klára, 2022. Válka zhorší čipový hladomor. Ukrajina je největším výrobcem klíčové suroviny pro polovodiče. online. In: *Hospodářské noviny (HN.cz)*. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-67043980-cipovy-hladomor-se-jeste-zhorsivalka-zastavila-nejvetsi-vyrobce-klicove-soucastky-do-polovodicu>.
- VOGUS, Timothy a Kathleen SUTCLIFFE, 2003. Organizing for Resilience. roč. 94.
- VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1701-7.
- WALBY, Sylvia, 2022. Crisis and society: developing the theory of crisis in the context of COVID-19. online. *Global Discourse*, roč. 12, č. 3–4, s. 498–516. Dostupné z: <https://doi.org/10.1332/204378921X16348228772103>.
- YALE, 2024. Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain | Yale School of Management. online. In: *Yale School of Management*. Dostupné z: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>.
- ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.