



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**VYUŽITÍ FINANČNÍ ANALÝZY JAKO NÁSTROJE
INVESTIČNÍHO ROZHODOVÁNÍ**

UTILIZATION OF FINANCIAL ANALYSIS AS A TOOL FOR INVESTMENT DECISIONS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jiří Málek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Jiří Málek
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	Ing. Roman Ptáček, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití finanční analýzy jako nástroje investičního rozhodování

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíl a metodika práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle práce, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zpracovaných ukazatelů finanční analýzy vyhodnotit hospodaření vybraných společností a navrhnout optimalizaci alokace vynaložených finančních prostředků pro využití a zefektivnění investic v příštích letech.

Základní literární prameny:

ALEXANDER, D., BRITTON A., JORISSEN, A. International Financial Reporting and Analysis. Hampshire, UK: Cengage Learning EMEA, 2007, 898 s. ilustrace. ISBN 978-1-844-80668-3.

ENGLISH, P. Capital Budgeting Valuation: Financial Analysis for Today's Investment Projects. Ilustrované vydání. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2011. 518 s. ISBN 978-0-470-56950-4.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MAŘÍK, M. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018, 551 s. ilustrace. ISBN 978-80-87865-38-5.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20.

V Brně dne 29. 2. 2020

L.S.

.....
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

.....
doc. Ing. et. Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce na téma „Využití finanční analýzy jako nástroje investičního rozhodování“ zpracovává finanční zhodnocení hospodaření a efektivnost vybraných investičních rozhodnutí v minulých letech s využitím metod finanční analýzy. Pro tyto účely jsem zvolil sledované období od roku 2012 do roku 2018. V první části práce je pozornost věnována problematice hodnocení výkonnosti a finanční udržitelnosti z hlediska uskutečněných a plánovaných investic společnosti z teoretického základu. Součástí jsou používané metody a analýzy i s metodikou jejich výpočtu. Druhá část se zabývá jednotlivými ukazateli aplikovanými na společnost Škoda Auto a.s., se sídlem v Mladé Boleslavi, dceřinou firmu skupiny Volkswagen Group. Dále je v této části řešen přístup a rozhodování vedení firmy o investičním projektu informačního systému, které už proběhly nebo se v nejbližší době plánují a jsou navržena doporučení pro zlepšení.

Klíčová slova

Finanční analýza, investiční doporučení, měnové páry, trendová analýza, poměrové ukazatele, SWOT analýza, cash-flow, Du Pont analýza, Economická přidaná hodnota.

Abstract

This diploma thesis on the topic "Use of financial analysis as an instrument of investment decision-making" processes the financial evaluation of the economy and the effectiveness of selected investment decisions in the past years using methods of financial analysis. For this purpose, I chose the monitored period from 2012 to 2018. In the first part of the thesis, attention is paid to the evaluation of performance and financial sustainability in terms of implemented and planned investments of the theoretical base. The methods and analyzes used also include the methodology of their calculation. The second part deals with the individual indicators applied to Škoda Auto a.s., based in Mladá Boleslav a subsidiary of the Volkswagen Group. In addition, this section addresses the approach and decision making of the management of the company on investment projects that have already been planned or are planned in the near future, and recommendations are proposed for improving.

Key words

Financial analysis, investment recommendations, currency pairs, trend analysis, ratio indicators, SWOT analysis, cash-flow Du Pont analysis, Economic value added.

Bibliografická citace

MÁLEK, J. *Využití finanční analýzy jako nástroje investičního rozhodování*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020. 113 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. 5. 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Romanu Ptáčkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce. Zároveň bych rád poděkoval své rodině za podporu, během mého studia.

Obsah

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
METODIKA PRÁCE.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Uživatelé finanční analýzy	14
1.2 Zdroje finanční analýzy.....	16
1.2.1 Rozvaha.....	18
1.2.2 Výkaz zisku a ztrát	20
1.2.3 Přehled o peněžních tocích.....	23
1.2.4 Příloha k účetní závěrce.....	24
1.2.5 Výroční zpráva	25
1.3 Analýza absolutních ukazatelů.....	25
1.3.1 Horizontální analýza.....	25
1.3.2 Vertikální analýza.....	26
1.4 Analýza rozdílových ukazatelů	27
1.4.1 Čistý pracovní kapitál.....	27
1.4.2 Čisté pohotové prostředky.....	28
1.4.3 Čistý peněžně-pohledávkový fond	29
1.5 Analýza poměrových ukazatelů	29
1.5.1 Ukazatele rentability.....	30
1.5.2 Ukazatele likvidity.....	32
1.5.3 Ukazatele zadluženosti	33
1.5.4 Ukazatele aktivity.....	34
1.6 Investiční a finanční rozhodování	35
1.6.1 Investiční strategie.....	37
1.6.2 Bilanční pravidla	38
1.6.3 Využití finanční páky	39
1.6.4 Bod indiference kapitálové struktury	40
1.7 Bankrotní modely a bonitní modely	41
1.7.1 Altmanův model Z-score.....	41
1.7.2 Model „IN“ Index důvěryhodnosti.....	42
1.7.3 Tafflerův bankrotní model.....	42

1.7.4	Kralickův rychlý test	43
1.7.5	Index bonity	45
1.8	Pyramidové soustavy	46
1.9	Přístupy měření výkonnosti podniku	48
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	50
2.1	Profil analyzované společnosti	50
2.2	Portfolio modelů Škoda Auto a.s.	51
2.3	Strategická analýza	53
2.3.1	PEST analýza	53
2.3.2	Porterův model pěti sil	57
2.3.3	Analýza 7s	62
2.4	SWOT ANALÝZA	65
2.4.1	Vyhodnocení faktorů vnitřního a vnějšího okolí pomocí matic	68
2.4.2	TOWS matice	70
2.5	Finanční analýza	71
2.5.1	Čistý pracovní kapitál	71
2.5.2	Ukazatele aktivity	72
2.5.3	Ukazatele likvidity	74
2.5.4	Ukazatele rentability	75
2.5.5	Ukazatele zadluženosti	76
2.6	Analýza konkurence podle vybraných poměrových ukazatelů	77
2.6.1	Zhodnocení finanční analýzy	82
2.7	Du Pontův rozklad ROE	83
2.8	Analýza bonitních a bankrotních modelů ve společnosti	85
2.8.1	Kralickův quicktest	85
2.8.2	Altmanův model Z-skóre	86
2.8.3	Index IN05	87
2.9	Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	87
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	89
3.1	Návrh na sjednocení informačních systémů mezi Škoda Auto a dodavateli	89
3.2	Návrhy na řešení rizik procesu dodávek pro náhradní díly	92
3.3	Zhodnocení navrhovaného řešení	95
3.3.1	Zhodnocení návrhu na změnu směru informačního toku procesu	95

3.3.2 Finanční a časové zhodnocení návrhu na úpravu informačních systémů využívaných v procesu dodávek náhradních dílů	96
ZÁVĚR.....	98
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	103
SEZNAM OBRÁZKŮ	105
SEZNAM SCHÉMÁT	105
SEZNAM GRAFŮ	105
SEZNAM TABULEK.....	106
SEZNAM PŘÍLOH	108

ÚVOD

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze. Nespadá pouze do finančního řízení, ale svůj vliv má také na firmu jako celek. Je například součástí marketingové SWOT analýzy, má vliv na celou řadu rozhodovacích procesů ve firemním řízení. Objektivně se při zpracovávání finanční analýzy jedná o identifikaci slabín ve firemním finančním řízení, které by mohly v budoucnu vést k problémům a silným stránkám souvisejícím s možným budoucím zhodnocením majetku firmy.

Nesprávně provedená a neefektivní investice může společnosti přivodit značné finanční problémy, ba dokonce způsobit i bankrot, je-li investována pomocí úvěru. Bez investic se ale neobejde žádný podnik, především pokud se chce neustále rozvíjet a být vždy napřed oproti konkurenci.

Tato práce si klade za cíl provést finanční analýzu společnosti Škoda Auto a.s. za účelem zhodnocení efektivnosti firmy, s hlubším zaměřením na efektivní investování volných prostředků, vyvození závěrů a nastínění doporučení pro zlepšení a stabilizaci jednotlivých ukazatelů. Ke splnění tohoto cíle využiji vybrané metody z finanční analýzy, především horizontální a vertikální analýzu a také vybrané ukazatele z poměrové analýzy.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zpracovaných ukazatelů finanční analýzy vyhodnocení hospodaření firmy ve sledovaném období roku 2013 až 2018 a optimalizace alokace vynaložených finančních prostředků pro využití a zefektivnění investic v příštích letech. Práce je situována na prostředí firmy Škoda Auto a.s., která se zabývá výrobou a prodejem automobilů.

Dílčí cíle:

- Stručné informace vztahující se k působnosti a historii společnosti
- Definice jednotlivých metod a ukazatelů finanční analýzy použitých práci
- Analýza současné hospodářské výkonnosti za pomoci poměrových ukazatelů
- Analýza výkonnosti podniku za pomoci ekonomické přidané hodnoty
- Předložení vlastních doporučení na základě vypracovaných analýz

METODIKA PRÁCE

V rámci první části diplomové práce budou řešena teoretická východiska použitých metod finanční analýzy. Důraz bude kladen zejména těm metodám a ukazatelům z kterých může těžit vedení podniku při rozhodování o budoucích investicích.

Druhá část poté bude obsahovat zejména výstupy z analýz poměrových ukazatelů, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, diskontované doby návratnosti, analýzu citlivosti, ukazatel rentability investice. Pro sumarizaci těchto údajů budu používat jak interní dokumenty poskytnuté společností Škoda Auto a.s., tak i externí zdroje zejména z webových stránek firmy. Dále bude popsáno jakými způsoby a zdroji financování jednotlivé investice ve sledovaném období probíhaly.

Poté bude provedeno porovnání konkurence pomocí SWOT analýzy, Portrovým modelem nebo bonitními a bankrotními modely. V závěru práce je zhodnocena celková finanční situace podniku, jsou uvedena doporučení ke zlepšení firemního hospodaření na základě zjištěných údajů a poskytnutých dat. Stěžejní budou návrhy týkající se budoucích investic.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce se věnuje vysvětlení pojmů, které jsou užívány při sestavení finanční analýzy. Poté jsou detailně popsány ukazatele finanční analýzy, které budou využity pro investiční rozhodování.

1.1 Uživatelé finanční analýzy

Na úvod je vhodné, pokud si ujasníme, pro koho konkrétně se vlastně finanční analýzy zpracovávají a eventuálně kdo by mohl těžit z jejího výsledku.

Množství různých přístupů a pojetí finanční analýzy odráží minulost i současnost, že finanční analýzu vykonávají a pro své potřeby využívají různé subjekty. Mezi hlavní uživatele patří management podniku, kterému finanční analýza poskytuje podklady zkvalitňující proces řízení. Informace o finančním zdraví podniku jsou důležité i pro jiné subjekty, mající vazbu na společnost, resp. mají zájem na jeho fungování. Rozdělují tyto uživatele na externí a interní. Mezi interní uživatele zařazují: (8, str. 268)

- Management podniku
- Zaměstnanci
- Odbory

Za externí uživatele považují:

- Stát a jeho orgány
- Investoři
- Banky a jejich věřitelé
- Obchodní partneři
- Konkurence

Manažeři pravidelně čelí ekonomickým otázkám a rozhodnutím – Kolik zásob budeme potřebovat? Máme dostatečné množství peněžních prostředků? Jakých výsledků jsme dosáhli v minulém roce? Splnil náš podnik dané cíle? Tyto a další otázky dokážeme pomocí finanční analýza zodpovědět. (23)

Management podniku

Management podniku, využívá finanční analýzu jako zdroj informací, které je možné využít pro zkvalitnění procesu řízení.

Zaměstnanci a odboráři

Zaměstnanci mají přirozený zájem na prosperitě a stabilitě podniku. Jedná se hlavně o prosperitu a jistotu zaměstnání, o stabilitu v oblasti mzdové a sociální. Vyjednávací síla zaměstnanců jako jednotlivců je obvykle příliš nízká. A proto se zaměstnanci sdružují do odborů, které jim umožňují vyjednávat kolektivně.

Stát a jeho orgány

Stát může projevit svůj zájem na finančním zdraví určitého podniku z různých důvodů. Jedním z nich je strategická významnost podniku pro odvětví, případně celou ekonomiku. V případě nepříznivých výsledků finanční analýzy podniku s velkým strategickým významem se může stát nebo jeho orgány rozhodnout poskytnout finanční pomoc. Kromě toho může pro stát být finanční analýza vhodným nástrojem pro posuzování kandidátů o státní (veřejné) zakázky.

Investoři

Investoři, jako poskytovatelé kapitálu, využívají finanční analýzu jako pomůcku při rozhodování o svých budoucích investicích. Investoři jsou jedním z hlavních uživatelů finanční analýzy zejména u veřejně obchodovaných akciových společnostech. Nejsledovanějším ukazovatelem je v případě investorů rentabilita vlastního kapitálu, která jim dává informace o možné výšce zhodnocení jejich vkladu do podniku.

Obchodní partneři

Obchodní partneři na základě finančního zdraví podniku přehodnocují budoucí spolupráce, ať už se stávajícími nebo potenciálními partnery. Z údajů finanční analýzy sledují zejména likviditu, solventnost a zadluženost podniku. (6, str. 13)

Konkurence

Firma si na základě finančních výsledků konkurencí dokáže lehce porovnat své hospodářské výsledky a zaměřit se přímo na jednotlivé poměrové ukazovatele.

1.2 Zdroje finanční analýzy

Na to, aby byla finanční analýza úspěšná a přesná, potřebuje kvalitní zdroje informací. Vyžaduje obrovské množství dat z různých informačních zdrojů, které se rozdělují do tří hlavních skupin:

- zdroje finančních informací,
- kvantifikované nefinanční informace,
- nekvantifikované informace.

Zdroje finančních informací

Čerpají zejména z účetních výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví, informace od finančních analytiků a manažerů podniku, výroční zprávy. Také i vnější informace jako jsou cenné papíry, prospekty cenných papírů a aktuality z obchodování na burze.

Kvantifikované nefinanční informace

Představují hlavně oficiální ekonomickou a podnikovou statistiku, podnikové plány, cenové a nákladové kalkulace, podnikové evidence jako jsou produkce, nabídka a poptávka, dále rozborů budoucího vývoje techniky a technologií.

Nekvantifikované informace

Nekvantifikované informace obsahují zprávy vedoucích pracovníků, auditorů, manažerů, odborných dokumentů, nezávislé hodnocení a prognózy. Nejdůležitější složkou jsou data. Představují klíčovou součást postupových kroků finanční analýzy. Tyto kroky zahrnují data, metody analýzy, převedení analýzy, interpretace výsledků analýzy a následná syntéza a formulací závěrů. (5, s. 19)

Techniky a metody finanční analýzy

V závislosti na konkrétních potřebách můžeme finanční analýzu realizovat různým způsobem, v různé míře podrobnosti, pomocí různých forem a technik. Finanční výkazy podávají obraz o finanční situaci podniku v prostoru finančního účetnictví, účetnictví je jazykem financí. Finanční situace se testuje kvantitativními metodami, které zpracovávají informace a údaje uvedené v účetních výkazech.

Kvantitativní metody testování

Základní techniky finanční analýzy zahrnují metody založené na zpracování získaných údajů z účetních výkazů a z nich odvozených ukazatelů na základě získaných údajů. Mezi kvantitativní metody zařazujeme metodu absolutní a metodu relativní.

Absolutní metoda

Absolutní metoda je založená na použití údajů přímo z účetních výkazů. Tyto údaje považujeme za absolutní ukazatele. Absolutní ukazatele vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Jsou citlivé na velikost podniku, což znamená, že je komplikované je používat při porovnávání výsledků různých podniků, avšak jsou vhodné na porovnávání v rámci jednoho podniku. U absolutních ukazatelů rozlišujeme stavové a tokové ukazatele. Stavové ukazatele představují údaje o stavě k určitému časovému okamžiku. Nejsou citlivé na délce období, na jeho konci je daný okamžik. Tokové ukazatele respektují závislost hodnot ukazatele na délce období, ke kterému se vztahuje, vypovídají o vývoji ekonomické skutečnosti za určitý časový interval.

Relativní metoda

Relativní metoda poměruje údaje získané v účetních výkazech. Relativní metoda udává vztah dvou různých jevů a jejich číselná hodnota vyjadřuje velikost jednoho jevu připadajícího na měrnou jednotku druhého jevu. Z toho vyplývá snížená citlivost na velikost podniků. Relativní metoda ve své podstatě charakterizuje míru, v jaké je absolutní metoda podnikem využívána, a jak silně a rychle se mění. Významnou úlohu mají poměrové ukazatele, které jsou hlavním metodickým nástrojem a jádrem finanční analýzy. Poměrové finanční ukazatele se běžně vypočítají vydělením jedné položky jinou položkou uvedenou ve výkazech, mezi kterými existuje určitá souvislost. (5, s. 20)

Účetní závěrka, která je nejpodstatnějším zdrojem informací pro finanční analytiku, je souborem finančních výkazů, které jednotlivá účetní jednotka sestavuje pravidelně za účetní období a to konkrétně k rozvahovému dni. (8, s. 26)

Účetní závěrku se vytvoří pomocí rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy. Účetní závěrka dále zahrnuje detailní přehled o cash-flow a přehled o změnách vlastního kapitálu. (3, s. 54) Účetní závěrku mohou sestavovat účetní jednotky v plném nebo zkráceném rozsahu. Jinak řečeno, účetní závěrku v plném rozsahu mají povinnost sestavit velké a střední účetní

jednotky vždy, mikro nebo malé účetní jednotky potom tehdy, pokud jim vzniká povinnost ověřovat účetní závěrky auditorem. Účetní závěrku ve zkráceném rozsahu vyhláška dovoluje sestavovat mikro a malým společnostem tehdy, pokud nemají povinnost ověřit účetní závěrku auditorem. Přesné pravidla pro vypracování účetní závěrky v plném nebo zkráceném rozsahu popisuje zákon o účetnictví. (2, s. 28)

1.2.1 Rozvaha

Rozvaha je nedílná součást účetní závěrky. Předkládá přehled o majetku podniku a navíc zdrojích jeho krytí. Zobrazí hodnoty, které jsou v platnosti k určitému okamžiku, tedy stavové veličiny, jelikož aktiva (majetek podniku) se musí rovnat pasivům (zdrojům financování). V rámci rozvahy je zobrazován také výsledek hospodaření. Nepodá nám však bližší informaci o jeho tvorbě – to je úkol výsledovky.

Tabulka 1: Struktura rozvahy

ROZVAHA			
AKTIVA CELKEM		PASIVA CELKEM	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	<i>Základní kapitál</i>
B.I.	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	A.II.	<i>Ážio a kapitálové fondy</i>
B.II.	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	A.III.	<i>Fondy ze zisku</i>
B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	A.IV.	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>
		A.V.	<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období</i>
C.	Oběžná aktiva	B. + C.	Cizí zdroje
C.I.	<i>Zásoby</i>	B.	<i>Rezervy</i>
C.II.	<i>Pohledávky</i>	C	<i>Závazky</i>
C.III.	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	C.I.	<i>Dlouhodobé závazky</i>
C.VI.	<i>Peněžní prostředky</i>	C.II.	<i>Krátkodobé závazky</i>
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

Zdroj: vlastní zpracování

Aktiva

Podle mezinárodních účetních standardů jsou aktiva definovány jako položky majetku účetní jednotky, které:

- představují pro podnik budoucí ekonomický prospěch (užitek),
- daný prospěch má podnik úplně pod kontrolou, patří jenom jemu,
- očekávání budoucího ekonomického prospěchu musí být dostatečně spolehlivé a prokazatelné,
- položka aktiv vyplyne z hospodářských operací uskutečněných v minulosti,
- položka aktiv musí být s dostatečnou mírou přiměřeně oceněná, vyjádřená v peněžních

jednotkách.

Z hlediska funkce se aktiva – majetek potřebný na vykonávání hospodářské činnosti podniku člení na dvě základní části, které se liší délkou doby, po kterou slouží v podniku. (4, s. 17) Aktiva jsou v rozvaze uspořádány podle likvidnosti od nejméně likvidních (dlouhodobý majetek) až po ty nejlíkvidnější, tedy peníze.

Pohledávky za upsaný základní kapitál obsahují pohledávky za upisovatele anebo společníky, kteří vyplývají z povinnosti splatit vklad do základního kapitálu. Při zakládání společnosti nebo při navyšování základního kapitálu vzniká taková povinnost.

Dlouhodobý majetek představuje majetek sloužící podniku dlouhodobě, přičemž jeho spotřeba neprobíhá najednou, ale postupně. Děje se tak v podobě odpisů, kterými se přenáší hodnota stálých aktiv přímo úměrně jejich opotřebení do nákladů podniku. V dlouhodobém majetku se nachází i aktiva, které se neopotřebovávají, naopak s časem obvykle získávají vyšší hodnotu. Tyto aktiva nepodléhají odpisům. Mezi ně patří například pozemky, umělecké díla, sbírky. Neodpisuje se ani dlouhodobý finanční majetek. (1, s. 28) Dlouhodobý majetek se v rozvaze dělí na tři hlavní skupiny: nehmotný, hmotný a finanční.

Oběžný majetek představují majetek, který slouží k jednorázové spotřebě podniku, případně proces jeho přeměny nepřesahuje jeden rok. Provozní cyklus podniku, během kterého dochází k postupné přeměně oběžných aktiv z jedné formy na druhou. Zásoby jsou aktiva, které podnik drží za účelem prodeje v běžném podnikání nebo ve formě materiálu, který se spotřebuje ve výrobním procesu nebo při poskytování služeb.

Pohledávka je nárok věřitele na peněžní nebo věcné plnění ze strany dlužníka. Dělíme je podle doby splatnosti na krátkodobé s dobou splatnosti do 1 roku a dlouhodobé, s dobou splatnosti nad 1 rok. Mezi krátkodobý finanční majetek patří finanční účty, ale také sem zařadíme rychle zpeněžitelné cenné papíry s dobou držby do jednoho roku. V souladu s aktuálním principem účetnictví je velmi důležité též dodržování časového rozlišení aktiv, které zahrne náklady a příjmy příštích období. Jestliže aktiva pojednávají o majetku společnosti, tak pasiva můžeme definovat jako zdroje financování tohoto majetku. V rozvaze je pak členíme z hlediska vlastnictví na vlastní kapitál a cizí zdroje.

Vlastní kapitál vyjadřuje tu část podnikového majetku, která majiteli skutečně patří, představuje podíl majitele podniku na celkových aktivech. Vlastní kapitál je hlavním nositelem podnikatelského rizika a jeho podíl na celkovém kapitále je ukazovatelem finanční nezávislosti podniku. (17, s. 59)

Cizí zdroje cizí zdroje jsou všechny dluhy podniku vůči dodavatelům, bance, pracovníkům a dalším věřitelům. Za cizí zdroje musí podnik platit úroky a ostatní výdaje spojené s jeho získáním. Hodnotu závazků podniku je možné určit s vysokým stupněm jistoty v penězích, je známa doba jejich splatnosti a věřitel.

Časové rozlišení pasiv vzniká podobně jako na straně aktiv z důvodu účtování operací do období, s jakými skutečnostmi časově nebo věcně souvisí. Výdaje příštích období jsou náklady, které souvisejí s běžným obdobím, přičemž se výdej peněz uskuteční až v příštím období. Výnosy příštích období obsahují příjmy, a ty věcně náleží do výnosů v příštím období.

1.2.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát vypovídá o výnosnosti podniku. Tento výkaz vysvětluje tvorbu výsledku hospodaření za účetní období po zdanění. Poukazuje na to, které náklady a výnosy determinovaly tvorbu výsledku hospodaření. Vysvětluje příběh přeměny nákladů (spotřebovaného majetku) na podnikové výkony (výnosy), a jaké byly ekonomické užitky této transformace.

Smyslem výkazu zisku a ztrát je informovat o úspěšnosti práce podniku, o výsledku, kterého dosáhl podnikatelskou činností. Konkretizuje, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podíleli na tvorbě hospodářského výsledku. Zachycuje vztahy mezi výnosy podniku, které byly dosaženy v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením. Slouží k posouzení schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál. Výkaz zisku a ztrát má větší význam ve výroční zprávě jak rozvaha. Finančně zdravý podnik musí být schopný vytvářet svojí činností nadbytek výnosů nad náklady. Výkaz zisku a ztrát je sestavovaný při uplatnění akruálního principu, který znamená, že transakce jsou zachyceny a vykazovány v období, týkajícího se ho časově i věcně. Jinak řečeno, výnosy se

uznávají v období, v kterém byly realizovány. Hlavní dílčí souhrnné položky výsledovky v druhovém členění jsou: (6, s. 20)

- Provozní výsledek hospodaření (jako rozdíl nákladů a výnosů dosažených v rámci provozní činnosti),
- finanční výsledek hospodaření (jako rozdíl mezi finančními náklady a výnosy),
- výsledek hospodaření před zdaněním (jako součet provozního a finančního výsledku),
- výsledek hospodaření po zdanění (výsledek hospodaření před zdaněním snížený o daň z příjmu právnických osob) a
- výsledek hospodaření za účetní období (po zohlednění převodu podílu na výsledku hospodaření společníkům).

Členění výsledovky z hlediska účelu zobrazuje příčinu vzniku nákladů a výnosů. Přestože je v praxi využíváno o něco méně než členění druhové, pro hodnocení přiměřenosti vznikajících nákladů, tedy pro finanční rozhodování, je mnohem vhodnější. (18, s. 184) Základní rozdělení také spočívá v rozlišení nákladů podle vztahu k výrobnímu procesu na:

- Náklady technologické, tedy ty, které se týkají technologického procesu výroby (přeměny ekonomických zdrojů na výsledný produkt), a
- náklady na vytvoření a zajištění podmínek pro průběh daného procesu.

Struktura druhového a účelového členění se liší pouze v součtových položkách provozního výsledku hospodaření. Části finančního výsledku hospodaření i ostatní položky zůstávají stejné. (11, s. 48)

Anglosaské pojetí zisku

U několika ukazatelů finanční analýzy se můžeme setkat s tím, že kromě českých kategorií hospodářského výsledku, že se zde nachází slova označující zisk, které pocházejí z anglosaských zemí. Níže se nachází přehled těch nejdůležitějších:

- EAT (Earnings After Taxes) znamená zisk po zdanění,
- EBT (Earnings Before Taxes) znamená zisk před zdaněním,

- EBIT (Earnings Before Interests and Taxes) znamená zisk před zdaněním a úroky,
- EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) znamená zisk před zdaněním, úroky a odpisy,
- NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) znamená čistý provozní zisk po zdanění.

Je v celku složité přesné přirovnání české kategorie zisku k těm anglosaským. Jelikož se zde nachází spousta odlišností, ať už z podstaty způsobu vedení účetnictví a následném sestavování výkazů, jiné legislativy či nesourodosti v názvosloví. V níže sestaveném odstavci se nachází přibližné přirovnání výše uvedených zkratek k české kategorizaci zisku.

- EAT můžeme připodobnit k výsledku hospodaření za účetní období.
- EBT pak můžeme přirovnat k výsledku hospodaření před zdaněním.
- EBIT, ukazatel, který je pravděpodobně vůbec nejčastěji používaným finančními analytiky, vyžaduje přičíst k výsledku hospodaření před zdaněním ještě nákladové úroky. Často bývá pro zjednodušení ztotožňován s provozním ziskem.
- EBITDA zjednodušeně můžeme vyjádřit jako EBIT + odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku.
- NOPAT (setkáme se s ním kupříkladu při výpočtu hodnoty EVA) lze nejlépe spočítat jako *provozní výsledek hospodaření * (1 – sazba DPPO)*.

Následující tabulka graficky shrnuje anglosaské pojetí zisku.

Tabulka 2: Grafické zobrazení ukazatelů EBITDA, EBIT, EBT, EAT

EBITDA			
EBIT			<i>odpisy</i>
EBT		<i>nákladové úroky</i>	
EAT	<i>daň z příjmu</i>		

Zdroj: vlastní zpracování

1.2.3 Přehled o peněžních tocích

Výsledovka sice může vykazovat zisky, ale přitom se podnik může nacházet v platební neschopnosti. Vzniká zde nesoulad mezi náklady a výnosy, jejichž přehled poskytuje právě výkaz zisku a ztráty, a výdaji a příjmy, tedy pohybem peněžních prostředků. Z tohoto důvodu je sestavován přehled o peněžních tocích, jenž podává informace o změně stavu peněžních prostředků za uplynulé účetní období.

Přehled peněžních toků vypovídá o změnách ve finanční situaci podniku. Představuje skutečný pohyb peněžních prostředků za určité období v souvislosti s jeho činností. Není možné ho proto ztotožnit se stavem peněžních prostředků, jako je zachycen v rozvaze k určitému okamžiku. Je východiskem pro finanční řízení podniku. Na rozdíl od zisku, který je vlastně rozdíl mezi výnosy a náklady, je cashflow zjednodušeně rozdíl mezi příjmy a výdaji podniku za dané období. Datovou základnou pro zjišťování cashflow je účetnictví podnikatelské jednotky. Peněžní prostředky vložené do podnikového procesu se přetransformují do jednotlivých složek majetku a závazků zachycených v účetnictví. Při průchodu podnikem jsou vložené peníze v jeho aktivech, až se postupnou přeměnou vrátí do požadované podoby, peněz. Informuje uživatele účetní závěrky, o schopnosti (nebo neschopnosti) podniku tvořit kladné peněžní toky (peněžní přebytky) a o účinném využití těchto přebytků v průběhu účetního období. (4, s. 51)

Přehled peněžních toků vysvětluje změnu stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů vykázaných v rozvaze na konci účetního období proti stavu na začátku účetního období. Zahrnuje tedy faktory tvorby peněžních toků, tj. příjmy a výdaje determinující zvýšení nebo snížení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období.

Existují dvě hlavní metody pro sestavení výkazu cash-flow, a to přímá a nepřímá metoda. Přímá metoda staví výkaz na základě sledování skutečných plateb s tím, že jednotlivé příjmy a výdaje se seskupí do vymezených položek podle jejich účelu. Je to metoda, která je náročná z administrativního hlediska a používá se kupříkladu ve veřejném sektoru. V podnikatelském účetnictví není nutná, jelikož všechny potřebné informace se mohou získat nepřímou metodou. (9, s. 61) Nepřímá metoda je častější, vychází z hospodářského výsledku, který se postupně upraví na tok peněz, a to pomocí těchto úprav:

- a) + *náklad, který není výdajem*
- b) – *výdaj, který není nákladem*
- c) – *výnos, který není příjmem*
- d) + *příjem, který není výnosem*

Přímá i nepřímá metoda shodně rozlišují tři oblasti činnosti podniku. V provozním cash - flow se soustředí výsledky z hlavní činnosti podniku a do oblasti investiční spadají změny dlouhodobého majetku a jeho zdrojů. Finanční oblast zahrnuje peněžní toky vedoucí ke změně dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu. (7, s. 36) Celkové cash-flow je potom součtem cash-flow z provozní, investiční a ještě finanční činnosti. Pokud je přehled o peněžních tocích sestaven metodou přímou či nepřímou, výsledek bude pokaždé stejný.

1.2.4 Příloha k účetní závěrce

Příloha je jednou z nezbytných součástí účetní závěrky a důležitým zdrojem informací pro finanční analytiku. Údaje, které se v ní nacházejí které upřesňuje a doplňuje obsah výkazů. Její forma je upravena vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se stanoví obsah účetní závěrky pro podnikatele.

Účelem přílohy je podat doplňující a vysvětlující informace k rozvaze a výkazu zisků a ztrát. Rozsah přílohy se liší v závislosti od velikosti účetní jednotky při čemž platí, že s velikostí účetní jednotky rostou i požadavky na větší detailnost přílohy. Pro finanční analýzu je příloha k účetní závěrce cenným zdrojem informací, které zkvalitňují celou analýzu. Zatím co rozvaha a výkaz zisků a ztrát jsou do značné míry velmi agregované výkazy, tak poznámky nabízí detailnější pohled na jednotlivé položky. Důležité údaje, které se dají rozpoznat z poznámek, jsou například závazky po splatnosti, kterých hodnota může vstupovat do výpočtu bankrotních modelů.

1.2.5 Výroční zpráva

Ve výroční zprávě se nachází velmi komplexní informace o tom jak je podnik výkonný, jeho činnost a hospodářské postavení. Krom tohoto pak musí výroční zpráva obsahovat i finanční a nefinanční data o významných skutečnostech, jež nastaly až po rozvahovém dni, o předpokládaném vývoji jednotlivých činnostech účetní jednotky, o nabytí vlastních akcií nebo jejich vlastních podílů, ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztazích, o aktivitách v oblasti výzkumu, vývoje, anebo pokud má taková účetní jednotka organizační složku podniku například v zahraničí a další informace, které jsou požadovány dle právních předpisů. (12, s. 10)

Výroční zprávu povinně vyhotovují podniky, které jsou povinny mít účetní závěrku a to ověřenou auditorem. Výroční zpráva má další součásti, jde zejména o samotnou účetní závěrku a zprávu auditora. Pro analytika je samozřejmostí se seznámit s výroční zprávou podniku již před samotnou finanční analýzou, protože obsahuje cenné informace.

1.3 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů bývá založena na informacích, které jsou přebírány přímo z rozvahy nebo výkazu zisků a ztrát podniku, a to v určitých souvislostech. Analýzu zpracujeme buď horizontální nebo vertikální metodou.

1.3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza nebo také analýza vývojových trendů zkoumá změny absolutních ukazovatelů v čase. Cílem horizontální analýzy je měření pohybu jednotlivých veličin a jeho intenzity. Z časových posloupností může finanční analytik zkoumat průběh změn a odhalovat dlouhodobé trendy významných finančních položek. Z minulého vývoje libovolného ukazovatele nemusí v současnosti vyplývat žádné důsledky.

Horizontální analýza se kvůli své dobré zobrazovací schopnosti často vyhotovuje v grafu. K dobrému výpočtu meziročních změn se také využívá absolutních rozdílů a relativních

rozdílů (indexů nebo procentních rozdílů). U absolutních ukazatelů mluvíme o tzv. diferenci, tím se rozumí prosté odečtení hodnoty položky, která je zkoumaná z roku předchozího od hodnoty z roku, který je právě zkoumán. Pokud podělíme tyto dvě hodnoty, získáme index.

1.3.2 Vertikální analýza

Na rozdíl od horizontální analýzy se při vertikální analýze posuzují jednotlivé složky majetku a kapitálu jako jsou struktura aktiv a pasiv podniku. Z jejich struktury je zřejmé, jaké hospodářské prostředky budou potřebné pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů byli získány. Označení vertikální analýza vzniklo proto, že se při procentuálním vyjádření jednotlivých komponentů postupuje shora dole v každém roku. Velkou výhodou vertikální analýzy je to, že nezávisí na meziroční inflaci a umožňuje porovnávat výsledky v čase z různých let a to prostorově, což znamená, že můžeme porovnávat vícero firem najednou. Vertikální analýza spočívá v tom, že se jednotlivé položky účetních výkazů vnímají jako součást některé veličiny, zjišťuje se procentuální podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základě. Při analýze rozvahy bývají složky výkazu jako procento z celkových aktiv nebo pasiv, tedy z bilanční sumy.

- Majetková struktura podniku

Struktura aktiv (vertikální analýza aktiv) skýtá cenné informace o tom, jak velká část celkových aktiv se nachází ve vázané formě, a jaká ve formě likvidní. Poměr dlouhodobých a oběžných aktiv pak určí tzv. intenzitu aktiv. (15, s. 29) Majetková struktura se utváří ve společnosti především v závislosti na předmětu podnikatelské činnosti. Ve firmě obchodní mohou teoreticky převažovat zásoby zboží, v podniku, který se orientuje na výrobu zase zásoby materiálu atd.

- Kapitálová struktura podniku

Kapitálová struktura zjišťuje podíl jednotlivých složek kapitálu na celkovém objemu kapitálu / zdrojů, za které byl majetek podniku obstaraný. Nazývá se taktéž finanční strukturou, která zjišťuje zadluženost (finanční samostatnost podniku). Majetkovou a kapitálovou strukturu můžeme sledovat izolovaně pro stranu aktiv i pasiv, t.j. vypočítáme

podíl jednotlivých položek na celkovém majetku / kapitálu společnosti, ale i ve vzájemných souvislostech. Rámec posuzování určuje základní pravidla financování. (8, s. 47)

1.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazovatele, často označované jako fondy finančních prostředků, slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Pokud má být podnik likvidní, musí mít potřebnou výšku relativně volného kapitálu – přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

Nejčastěji jsou používány tři rozdílové ukazatele: (5, s. 32)

- čistý pracovní kapitál
- čisté pohotové prostředky,
- čistý peněžně-pohledávkový fond.


1.4.1 Čistý pracovní kapitál

Pracovní kapitál (resp. hrubý pracovní kapitál) zobrazuje veškerý oběžný majetek, který je přítomen v podniku. Čistý pracovní kapitál (net working capital) je poté vydefinován jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem:

$$\text{ČPK} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky}$$

Neboli představuje čistý pracovní kapitál tu část oběžných aktiv, jaká je zafinancována dlouhodobými zdroji – viz následující obrázek.

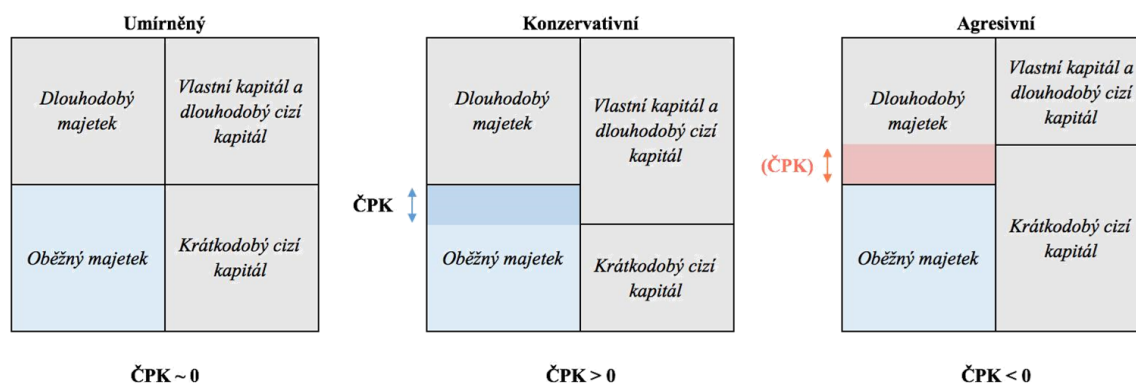
Tabulka 3: Znárodnění čistého pracovního kapitálu v rozvaze

	Aktiva	Pasiva
	<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>Vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál</i>
ČPK 	<i>Oběžný majetek</i>	<i>Krátkodobý cizí kapitál</i>

Zdroj: (8), vlastní zpracování

Čistý pracovní kapitál je nejčastěji využívaným rozdílovým ukazovatelem, vypočítá se jako rozdíl mezi celkovými obežnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Konstrukce čistého pracovního kapitálu je založená na rozlišení obežného a dlouhodobého majetku a na rozlišení dlouhodobě a krátkodobě vázaného kapitálu. Čistý pracovní kapitál představuje tu část obežného majetku, která je financovaná dlouhodobým kapitálem.

Schéma 1: Tři přístupy k financování obežného majetku



Zdroj: (8), vlastní zpracování

Nedostatkem u ukazatele čistého pracovního kapitálu je, že do výpočtu mohou vstoupit i některé položky, jež nejsou likvidní (nedobytné pohledávky, neprodejně zásoby atd.) a také ho můžeme ovlivnit metodami oceňování (primárně zásob).

1.4.2 Čisté pohotové prostředky

Jsou počítány jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Výhodou tohoto ukazatele je jeho nízká souvislost s podnikovými oceňovacími technikami. Na druhé straně však může být vědomě nebo nevědomě ovlivněný časovým posunem plateb – zadržením nebo opožděným uskutečněním plateb. Dalším problémem tohoto ukazatele je, že účetní závěrky neposkytují vstupní údaje na výpočet tohoto ukazovatele. (11, s. 5)

$$\check{C}PP_{var.1} = \text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} p\acute{r}ost\acute{r}edky} - \text{okam\acute{z}it\acute{e} splatn\acute{e} z\acute{a}vazky}$$

Pokud vzorec upravíme, tím že vynecháme peněžní ekvivalenty, získáme tak ukazatel nejvyššího stupně likvidity: (10, s. 24)

$\check{C}PP_{var.2} = \text{hotovost a peníze na bankovních účtech} - \text{okamžitě splatné závazky}$

Tato druhá modifikace ČPP nám vyjadřuje, jestli má zkoumaná firma dostatečné prostředky na uhrazení závazků, které jsou okamžitě splatné. Pokud není u analýzy čistého pracovního kapitálu dopuštěno dostat se výrazněji do záporných čísel, tak zde to platí ještě více.

1.4.3 Čistý peněžně-pohledávkový fond

Tento ukazatel má totožný postup pro výpočet jako je tomu u čistého pracovního kapitálu, pouze jsou z oběžného majetku vyloučeny aktiva, která jsou méně likvidní, jako např. zásoby nebo i některé pohledávky. (6, s. 31)

$\check{C}PPF = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky}$

(resp. $\check{C}PPF = \check{C}PK - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}$)

Z definice ukazatele vyplyne, že výsledek zjistíme tak, že od čistého pracovního kapitálu odečítáme zásoby s nelikvidními pohledávkami.

1.5 Analýza poměrových ukazatelů

Nejčastější metodou finanční analýzy jsou právě tyto poměrové ukazovatele, které se svou nenáročností a rychlým získáním představují o finančních charakteristikách podniku nesmí chybět, ale jejich výpočtem analýza nekončí. Podstatné také je dobře jejich hodnoty objasnit a hledat další souvislosti. Poměrové ukazovatele jsou založené na dvojím vyjádření a to jak podílové (získání určitého koeficientu z poměru dvou údajů) nebo jako vztahové, které dávají do poměru samostatné veličiny. Tyto ukazovatele poskytují rychlý přehled o finanční situaci podniku a tím také možné příčiny problémů ve společnosti. Níže jsou uvedeny 5 základních ukazatelů a to: (19, s. 61)

- Ukazatele výnosnosti (rentability),
- ukazatele platební schopnosti (likvidity),
- ukazatele zadluženosti (resp. kapitálové struktury),

- ukazatele aktivity (obratovosti),
- ukazatele kapitálových trhů (ukazatele tržní hodnoty).

Základem pro finanční analýzu se považují první čtyři druhy ukazatelů, ten poslední je pak určen především pro podniky, které se svými akciemi obchodují na kapitálových trzích. Tyto ukazatele bývají občas také rozšířeny o další skupiny, jako například provozní (výrobní) ukazatele anebo o ukazatele na základě cash flow a finančních fondů.

1.5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů, které byly použity k jeho dosažení. Ziskovost je výsledkem složitého strategického rozhodování. Ukazatele rentability informují, kolik zisku, obvykle po zdanění podnik vyprodukoval z příslušného objemu činnosti.

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu

Ukazatel udává, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku nezávisle na zdrojích financování. Celkový kapitál představuje stavovou veličinu, avšak je potřebné vyjádřit míru zisku za určitý interval, v kterém byly vložené prostředky vázány. Proto se používají průměry těchto veličin na začátku a konci období. Požadovaná minimální hodnota je 0,08.

$$ROI = \left(\frac{\text{zisk} - \text{investice}}{\text{investice}} \right) * 100 (\%)$$

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv

Ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány, a je hlavně užitečný při porovnávání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích. (21)

Vzorec pro výpočet: **ROA = EBIT / aktiva**

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

Ukazatel poměřuje čistý zisk k vlastnímu kapitálu. Míra ziskovosti vlastního kapitálu je ukazatelem, kterým vlastníci zjistí, jestli kapitál přináší dostatečný výnos, a jestli se využívá s dostatečnou intenzitou odpovídající velikosti jeho investičního rizika. Pro investora je velmi důležité, aby ukazatel ROA byl vyšší než úroky, které obdržel při jiné formě investování, protože špatným hospodařením, nebo v neposlední řadě, bankrotem podniku, může přijít o svůj kapitál. Z tohoto důvodu se očekává, že cena vlastního kapitálu placená ve formě dividendy, nebo podílu na zisku je vyšší než cena cizího kapitálu. Poměřuje se EAT a vlastní kapitál, přičemž EAT je zkratka pro pojem, který označuje výsledek hospodaření za účetní období, je už po zdanění a určený na rozdělení mezi vlastníky a podnik. (1, s. 72)

Vzorec pro výpočet: **ROE = EAT / vlastní kapitál**

ROS – ukazatel rentability tržeb

Ukazatel charakterizuje zisk vztahující se k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní hodnocení výkonu podniku za určité časové období. Tržní úspěšnost je podmíněná mnohými faktory, mezi kterými skutečná hodnota výrobků nebo služeb nemusí být vždy rozhodující. Velkou roli tady hraje marketingová strategie, cenová politika, reklama a náklady společnosti. (2, s. 31)

Vzorec pro výpočet: **ROS = čistý zisk / tržby**

Hospodářský výsledek

Výsledek hospodaření se vypočítá z výkazu zisku a ztrát jako rozdíl výnosů a nákladů. Zisk vznikne, když jsou výnosy vyšší než náklady. Jestliže jsou výnosy nižší než náklady, vznikne ztráta. Avšak výsledek hospodaření nezohledňuje povahu těchto nákladů a výnosů. Hospodářský výsledek zpravidla neodráží reálnou ziskovost společnosti a je nutné ho proto upravit. Zisk není příjmem, protože výsledovka nezachytává příjmy a výdaje, tedy reálný tok peněz, ale zachytává výnosy a náklady.

EBIT

Je zisk před zdaněním a nákladovými úroky. Je základním měřítkem pro porovnávání firem v mezinárodním měřítku. Je to zisk očištěný o vliv státu a bank. Vypočítá se podle následného vztahu:

$$\text{EBIT} = \text{EBT} + \text{nákladové úroky}$$

EBT

Zisk před zdaněním (anglicky Earnings before Taxes), obvykle se používá zkratka EBT, je to pojem, který označuje hospodářský výsledek před odpočítáním daně z příjmu.

$$\text{EBT} = \text{EAT} + \text{daň z příjmů za mimořádnou činnost} + \text{daň z příjmů za běžnou činnost}$$

1.5.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity nám avizují, jak je na tom podnik ve vztahu ke krátkodobým závazkům. Likviditu můžeme teda charakterizovat jako souhrn všech potenciálních likvidních prostředků. Pro podnik je velmi důležitá solventnost, co znamená, že podnik splácí svoje dluhy včas a je na to připravený. Podmínkou solventnosti je, aby měl podnik část majetku vázanou ve formě, kterou může platit, teda ve formě peněz. Jinak řečeno, hlavní podmínkou solventnosti je likvidita. (23)

Běžná likvidita (*Current Ratio, likvidita třetího stupně*) v podstatě vyjadřuje, kolikrát jsou oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky. Optimální hodnota se v odborné literatuře uvádí někde v rozmezí 1,5 až 2,5. (17, s. 71) Příliš vysoká hodnota může svědčit o příliš neefektivním řízení pracovního kapitálu, nízké hodnota naopak o horší likviditě podniku. To však závisí ve velké míře na oboru činnosti, situaci na trhu a strategii managementu.

Pohotová likvidita (*Quick Ratio, acid test, likvidita druhého stupně*) Je označována jako likvidita 2. stupně a platí, že její číselný výsledek by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, podnik je v takovou chvíli schopný vyrovnat se, se svým závazkem bez toho, aby musel prodávat své zásoby. Pohotová likvidita se snaží odstranit nevýhody běžné likvidity a to tím, že vylučuje z oběžných aktiv zásoby a ponechává v čitateli jen peněžní prostředky v hotovosti a na bankovních účtech. Výrazně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje

nadměrnou váhu zásob v rozvaze podniku. Pro zachování likvidity by neměla hodnota ukazovatele klesnout pod 1.

Okamžitá likvidita (*Cash Ratio, likvidita prvního stupně*) Je označovaná jako likvidita 1. stupně a představuje nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ni jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit své splatné dluhy. Představuje nejužší pohled na okamžitou platební schopnost k určitému dni a používá se na běžné finance řízení. Do čitatele se dosazují peníze v hotovosti a na běžných účtech a jejich ekvivalenty jako jsou splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky. Za uspokojivou hodnotu ukazatele se považuje interval od 0,2 – 0,4. To znamená, že má podnik k dispozici právě tolik platových prostředků, kolik má okamžitě splatných závazků (8, s. 27)

1.5.3 Ukazatele zadluženosti

U ukazatelů zadluženosti se většinou setkáváme s jednotlivými položkami pasiv a s celkovou bilanční sumou. V následujících odstavcích bude uveden jejich základní výčet, který není konečný, ale pro účely této práce je dostačující.

Za základní ukazatel zadluženosti je považován **poměr cizího kapitálu a celkových aktiv**. Je nazýván ukazatel věřitelského rizika (též *ukazatel celkové zadluženosti, Debt Ratio*). Platí zde úměra, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. (13, s. 33) Dalším ukazatelem z této skupiny je koeficient samofinancování (*kvóta vlastního kapitálu, finanční nezávislost, Equity Ratio*), což je podíl vlastního kapitálu k celkové bilanční sumě. Vyjadřuje, jakou část aktiv firma financuje kapitálem vlastníků. Jeho součet s ukazatelem věřitelského rizika by měl dávat hodnotu 1.

Finanční páka je definována jako poměr celkových aktiv (bilanční sumy) a vlastního kapitálu. Jde v podstatě o převrácenou hodnotu koeficientu samofinancování. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je podíl cizích zdrojů financování a tedy tím vyšší je i zadlužení firmy. Název „finanční páka“ je odvozen z faktu, že je-li úroková míra cizího kapitálu nižší, než je výnosnost celého podniku, pak užití cizího kapitálu zvedá (jako páka) výnosnost vlastního kapitálu. Dalším ukazatelem je podíl cizího a vlastního kapitálu neboli koeficient zadluženosti (*Debt-Equity Ratio*), který vyjadřuje míru zadluženosti vlastního kapitálu. (13, s. 60)

Převrácenou hodnotou koeficientu zadluženosti je ukazatel míry finanční samostatnosti, který udává kolik korun vlastního kapitálu připadá na jednu korunu cizích zdrojů. (14, s. 38)

Ukazatel úrokového krytí je primárně důležitým ukazatelem pro hodnocení důvěryhodnosti firmy. Vypovídá o tom, kolikrát je společnost schopna vykryt nákladové úroky potom, co jsou uhrazeny veškeré ostatní náklady, které souvisí s činností podniku. Čím vyšší je jeho hodnota, tím lépe je podnik schopen platit úroky a úvěry a tím větší je i jeho důvěryhodnost. (14, s. 46) Převrácená hodnota ukazatele úrokového krytí je nazývána úrokové zatížení.

1.5.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jestli podnik efektivně hospodaří se svým majetkem. Účinné hospodaření je dobrou perspektivou pro snižování nákladovosti a vytváří podmínky pro dosahování zisku, který je neodmyslitelnou součástí existence podniku.

Ukazatele vyjadřující obratovost, resp. vázanost aktiv (ukazatele zaměřené na rozhodující položky aktiv). Jsou to ukazatele na výpočet doby obratu jednotlivých složek oběžných aktiv a krátkodobých závazků (ukazatele cyklu peněžních toků). Vyjadřují počet dní, které uplynou při přeměně jednotlivých složek oběžných aktiv nebo krátkodobých dluhů na hotovost. Ve všeobecném pojetí platí, že zkrácení délky cyklu doby obratu zlepšuje likviditu a výnosnost. (6, s. 53)

Doba obratu zásob je ukazatel, který vyjadřuje, kolik dní trvá jedna obrátka, což je poměr průměrného stavu zásob a tržeb. Označuje se jako globální ukazatel obratovosti. Zjednodušeně:

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{průměrný stav zásob} / \text{tržby} / 360$$

Doba obratu pohledávek je ukazatel, který vyjadřuje průměrnou dobu, po kterou musí podnik čekat na úhradu svých pohledávek od momentu realizace, fakturace po obdržení platby. Je to poměr pohledávek k tržbám a vyjadřuje se takto:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / \text{tržby} / 360$$

Doba obratu závazků Je vhodné zároveň sledovat, jakou má analyzující společnost disciplínu v úhradě svých závazků. Ukazatel, který informuje o délce období, na které musí čekat dodavatelské podniky na úhradu závazků. Zjistíme ji následujícím způsobem:

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} / \text{tržby} / 360$$

Ukazatele aktivity tedy nehodnotí jen efektivní hospodaření s aktivy, ale v tomto případě i jak rychle firma splácí své závazky. Tímto vzorcem jsou zakončeny poměrové ukazatele. (7, s. 19)

1.6 Investiční a finanční rozhodování

Investiční a finanční rozhodování je důležitou součástí finančního řízení podniku. Při rozhodování musí společnost dokázat si odpovědět na tři hlavní otázky:

- Do čeho v podniku investujeme?
- Jak velkou investici budeme financovat?
- Jak rozdělíme vzniklý zisk?

Před realizací konkrétní investice je nejdříve nutné provést dvě základní rozhodnutí. Prvním rozhodnutím je investiční rozhodnutí. Hlavní otázkou je, zda vůbec podnik chce danou investici realizovat a zda tato investice splňuje stanovené cíle podniku. Investiční rozhodnutí dále odpovídá na otázky kolik, do čeho, kde, kdy a jak bude podnik investovat. Druhým základním rozhodnutím je pak finanční rozhodnutí. Toto rozhodnutí odpovídá na otázky, jakým způsobem bude zvolený investiční projekt financován a jakým způsobem a kdy budou vypláceny výnosy z daného projektu investorům. (11, s. 58)

Zjednodušeně řečeno existují dvě základní otázky, které řeší každý manažer. Za první: Jakou investici by měl podnik uskutečnit? A za druhé: Jakým způsobem bude podnik tuto investici financovat? Finanční rozhodnutí je pak způsob, jakým se zjišťují finanční zdroje. Rozhodnutí se může týkat podniku s tisíci akcionáři nebo i malého či středního podniku. Každý podnik bude mít stejný cíl, a to, aby finanční manažer zvýšil hodnotu společnosti a cenu jejích akcií. Největším problémem pak je, jak manažer vysoké hodnoty dosáhne. (5, s. 20)

Pro správné rozhodování je nutné, aby měl ekonomický subjekt veškeré informace o podmínkách rozhodování. Je nutné znát subjekt rozhodování a osobu s rozhodovací pravomocí. Cílem rozhodování je určitý žádoucí stav systému, kterého chce podnik dosáhnout. Další podmínkou rozhodování je objekt rozhodování. Objekt je problém, kterého se rozhodování týká, a jeho možná řešení. Dalšími podmínkami rozhodování jsou pak kritéria rozhodování, která pomáhají posoudit vhodnost jednotlivých řešení. Dále je nutné mít k dispozici dostačující množství kvalitních informací o daném problému a vybrat správné metody rozhodování. (9, s. 68)

Poté je důležité si uvědomit, kdo všechno má schopnost investiční a finanční rozhodování ovlivnit. Rozhodovat mohou primární investoři. Do skupiny primárních investorů patří vlastníci a management podniku, kteří uvažují o realizaci investice a provádějí investiční a finanční rozhodnutí. Dále mohou být do rozhodovacího procesu zapojeni další potenciální investoři, kteří rozhodnou, zda pro daný investiční projekt poskytnou své peněžní prostředky. Může se jednat o finanční ústav, leasingovou společnost, stát nebo jakýkoliv jiný podnik či fyzickou osobu. Do rozhodovacího procesu ještě mohou zasahovat instituce, které mohou realizaci investičního projektu určitými způsoby regulovat nebo povolovat. Instituce se většinou nerozhodují na základě finančních ukazatelů a parametrů. (3, s. 48)

Investiční plánování je dle Valacha označováno jako kapitálové plánování. Kapitálové plánování je chápáno jako činnost při investování, která zahrnuje pět základních etap plánování:

- Stanovení dlouhodobých cílů podniku a jeho investiční strategie – hlavní cíle jsou většinou efektivnost a finanční stabilita podniku, zvyšování podílu na trhu, snižování nákladů, maximalizace zisku, inovace zařízení, respektování životního prostředí, sociální zodpovědnost a další sociální cíle,
- Vyhledání nových efektivních investic a jejich předinvestiční příprava a plánování,
- Sestavení rozpočtu na základě očekávaných výdajů a příjmů,
- Zhodnocení všech variant projektů z různých hledisek a výběr optimální varianty financování projektu,
- Zhodnocení uskutečněného projektu.

1.6.1 Investiční strategie

Jestliže si podnik zvolí investiční cíl, musí zvolit správnou investiční strategii pro dosažení daného cíle. Investiční strategie jsou různé postupy, jak dosáhnout stanovených cílů investičního projektu, nebo jak se jim alespoň co nejvíce přiblížit. Správná volba strategie závisí na osobnosti investora, časové dostupnosti investice, kapitálových možnostech podniku a marketingovém výzkumu podniku. Při stanovování investiční strategie si musí každý investor uvědomit, jaký je jeho vztah ke třem základním faktorům, které ovlivňují jeho chování:

- Očekávaná výnosnost investice,
- Očekávané riziko investice,
- Očekávaný důsledek na likviditu investorů.

Tyto tři faktory jsou známé jako investorský trojúhelník: výnosnost, riziko, likvidita. Každý investor si pak musí uvědomit, jaký faktor upřednostňuje před ostatními. Na základě preference určitého faktoru se pak rozlišují základní investiční strategie: (16, s. 27)

- Strategie růstu hodnoty investice spojená s maximálními ročními příjmy – u této strategie se investor orientuje především na takové projekty, které přinášejí růst hodnoty v budoucnu, ale i růst celkových ročních příjmů. Tato strategie je pro investora tou nejideálnější, v praxi se však často nevyskytuje,
- Strategie růstu hodnoty investice – u této strategie se investor zaměřuje především na růst hodnoty investice v budoucnu, tzn. takové projekty, které co nejvíce zvýší hodnotu vložených financí do projektu,
- Strategie maximalizace ročních příjmů z investice – zde se investor orientuje především na roční výnosy a nehledí na chování investice v budoucnosti,
- Strategie ve vztahu k riziku – zde se rozlišuje strategie agresivní (strategie s vysokým rizikem) a strategie konzervativní (strategie s nízkým rizikem),

- Strategie maximální likvidity investice – u této strategie dává investor přednost takovým investicím, které mají schopnost se transformovat na peníze, v tomto případě se tedy jedná o investice s nižší výnosností.

1.6.2 Bilanční pravidla

Zlatá bilanční pravidla jsou vždy uváděna jako doporučení, kterými by se měl management řídit ve financování firmy s cílem dosáhnout dlouhodobou finanční rovnováhu a stabilitu. Tyto pravidla vychází z dané kapitálové potřeby a stanovují základní zásady, jaké prostředky financování je potřeba použít za určitých předpokladů ke krytí kapitálové potřeby. Avšak pravidla neřeší výši této potřeby, pouze její vnitřní skladbu, která může být podstatně ovlivněna technickou podmíněností majetkové struktury podle zaměření podniku. (1, s. 402-403)

Zlaté pravidlo financování je pravidlem, které upozorňuje na to, že pro dosažení finanční rovnováhy a stability ve společnosti má být dlouhodobý majetek financován z vlastních nebo cizích dlouhodobých zdrojů. Krátkodobými zdroji by měla naopak být financována oběžná aktiva. Aby k tomuto stavu mohlo dojít, musí být hodnota dlouhodobých zdrojů vyšší než hodnota dlouhodobého majetku. V krajním případě se tyto rozvahové položky mohou i rovnat.

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika doporučuje podniku využívání vlastního a cizího kapitálu v poměru 1 : 1. Tento poměr vyjadřuje, že vlastní kapitál by měl být alespoň stejně velký, jako cizí zdroje. Výše cizího kapitálu vyjadřuje zadluženost, čím je vyšší zadlužení, tím obtížněji podnik shání další zdroje financování. V případě, že se v podniku výrazněji zhorší finanční situace, musí podnikatel splácet úroky a jistinu. Tyto splátky nejsou pro podnik nebezpečné, pokud má podnik dostatek vlastního kapitálu. Výhodou vlastního kapitálu je, že ho podnik nemusí nikdy splatit, dokonce z něj nemusí vyplatit ani dividendu.

Zlaté pari pravidlo popisuje vztah dlouhodobého majetku a vlastních zdrojů. V rámci tohoto pravidla by nemělo platit, že objem stálých aktiv je menší než objem vlastních zdrojů. Stálá aktiva jsou financována i z cizích zdrojů, proto se stálá aktiva a vlastní zdroje rovnají

jenom výjimečně. Toto pravidlo ale není v praxi příliš dodržováno, jelikož neumožňuje využít výhody financování cizím kapitálem.

Zlaté poměrové pravidlo se zaměřuje na investice, tržby a jejich růst. Udává, že pro udržení finanční stability společnosti by tempo růstu investic nemělo předstihnout tempo růstu tržeb ani v krátkém období. (25, s. 67)

1.6.3 Využití finanční páky

Finanční páka nám dokumentuje, jaký vliv má kapitálová struktura na míru zhodnocení vlastního kapitálu. Firma využívá finanční páky tehdy, když má ve své kapitálové struktuře dluh. Pokud mluvíme o pákovém efektu znamená to, že výkonnost podniku je znásobena (nebo eventuelně utlumena) v důsledku zapojení dluhu do kapitálové struktury. Tento efekt může být buď pozitivní, nebo negativní, což znamená, že finanční páka zvyšuje celkové riziko vlastníků. Část rizika vzniklé v důsledku použití finanční páky se nazývá finanční riziko.

Tabulka 4: Působení finanční páky

	Podnik X	Podnik Y
Vlastní kapitál	10 000	5 000
Cizí kapitál	0	5 000
Celkový kapitál	10 000	10 000
Zisk před nákladovými úroky a zdaněním	2 000	2 000
Úroky (10%)	0	500
Daň z příjmů (20%)	400	300
Zisk po zdanění	1 600	1 200
Výnosnost aktiv (ROA)	1 600 / 10 000 → 16 %	1 200 / 10 000 → 12 %
Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)	1 600 / 10 000 → 16 %	1 200 / 5 000 → 24 %

Zdroj: (26), vlastní zpracování

Z příkladu je patrné, že použití cizího kapitálu zvýší výnosnost vlastního kapitálu, a to z 16 % na 24 %. To ale bude platit pouze za předpokladu, že je úroková míra cizího kapitálu (v tomto případě 10 %) nižší než výnosnost aktiv (ROA). V opačném případě by působení mělo na ROE negativní vliv. V případě podniku X vlastníci vložili 10 000 vlastního kapitálu a vydělali 1 600. Co se týče podniku Y vlastníci vložili pouze 5 000 vlastního kapitál, díky tomu vydělali 1 200 – což bylo sice relativně (v procentech) více, ale pokud pro volných

5 000 vlastního kapitálu není produktivní využití (např. investici do nějakého jiného podniku), potom celý postup by se nevyplatil. Aby se tedy vlastníci podniku Y díky zapojení cizího kapitálu dostali k vyšší výnosnosti, muselo by volných 5 000 přinášet minimálně (24 % - 16 %), 8% zhodnocení. (26, s. 122)

1.6.4 Bod indiference kapitálové struktury

Podnik s vysokým a stabilním ziskem si může dovolit vyšší míru zadluženosti než podnik s klesajícím nebo stagnujícím ziskem. Financování cizím kapitálem je navíc vhodné používat až od určité výše zisku, tuto výši zisku určuje bod indiference kapitálové struktury. V tomto bodě dosahuje výše zisku připadající na jednu akcii stejné výše jak při financování cizím, tak při financování vlastním kapitálem, financování cizím kapitálem je tedy stejně výhodné jako financování vlastním kapitálem. Při nižším zisku, než určuje bod indiference je výhodnější financování vlastním kapitálem, při vyšším zisku je naopak výhodnější financování cizím kapitálem. Bod indiference lze matematicky odvodit z následující rovnice: (27, s. 306)

Zisk na 1 akcii (financování vlastním kapitálem) = Zisk na 1 akcii (financování dluhem).

$$\frac{(Z_u - I_v)(1 - T) - D_p}{A_v} = \frac{(Z_u - I_d)(1 - T) - D_p}{A_d}$$

kde: Z_u = zisk před úroky a zdaněním (bod indiference),

I_v = úrok v Kč při financování vlastním kapitálem = 0,

I_d = úrok v Kč při financování dluhem,

T = daňový koeficient (daňová sazba / 100),

D_p = dividendy z prioritních akcií,

A_v = počet emitovaných akcií při financování vlastním kapitálem,

A_d = počet emitovaných akcií při dluhovém financování.

Bod indiference kapitálové struktury lze charakterizovat také tímto způsobem: bod indiference kapitálové struktury je taková výše zisku před úroky a zdaněním, při níž se rentabilita celkového kapitálu (zisk před úroky a zdaněním / celkový kapitál x 100) bude rovnat úrokové míře placené z použitého dluhu.

Jelikož $I_d / K_c = i$ kde i = úrokový koeficient (úroková míra / 100), lze bod
K = celkový kapitál

indiference vyjádřit takto: $Zu = i \times K$

To znamená, že bod indiference kapitálové struktury lze vypočítat také, když úrokovým koeficientem násobíme celkový kapitál. (28, s. 132)

1.7 Bankrotní modely a bonitní modely

Cílem bankrotních modelů je identifikovat, jestli v krátkodobém časovém horizontu hrozí podniku bankrot. Nejčastěji tyto modely vycházejí z předpokladu, že má podnik problémy s likviditou, s výškou čistého pracovního kapitálu a rentabilitou vloženého kapitálu. K bankrotním modelům patří například Altmanovo Z-skóre, Index IN nebo Tafflerův model. (20, s. 41)

1.7.1 Altmanův model Z-score

Výpočet tohoto modelu je dán součtem hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, přičemž je jim přiřazena různá váha. Nejvyšší váhu má potom rentabilita celkového kapitálu. Rovnice pro výpočet Z-score má dvojí podobu, podle toho, zda se jedná o společnost veřejně obchodovatelnou či nikoli. Pro českou ekonomiku byl ukazatel doplněn o podíl závazků po lhůtě splatnosti na tržbách, protože platební neschopnost má zde velký vliv na hospodaření podniku. Nevýhodou upraveného modelu je fakt, že v ČR neexistuje dostatek zkrachovalých firem, na kterých by ho bylo možné ověřit.

Výpočet: $Z = 3,3 \times \text{EBIT} / \text{Aktiva} + 1 \times \text{Tržby} / \text{Aktiva} + 0,6 \times \text{Tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{Účetní hodnota dluhu} + 1,4 \times \text{Zadržené výdělký} / \text{Aktiva} + 1,2 \times \text{Čistý pracovní kapitál} / \text{Aktiva} + 1 \times \text{Závazky po lhůtě splatnosti} / \text{Tržby}$

Pravidla pro vyhodnocení Z faktoru jsou shodná jako u původního modelu.

Využití Altmanovy analýzy v praxi: Testování pomocí Altmanova Z faktoru předpovídá relativně spolehlivě bankroty podniků s dvouletým předstihem. Ve vzdálenějším časovém období je statistická spolehlivost nižší. Vylepšené Altmanovy modely jsou používány

bankami a velkými průmyslovými společnostmi k hodnocení finančního zdraví a celkové finanční situace podniku.

1.7.2 Model „IN“ Index důvěryhodnosti

Tento model sestavený manžely Neumaierovými byl vytvořen k hodnocení finanční důvěryhodnosti českých podniků. Narozdíl od ostatních tedy absorbuje zvláštnosti českého prostředí a vychází z českých účetních výkazů. Model obsahuje šest ukazatelů, kterými jsou opět přiřazovány váhy důležitosti V , které se však mění podle odvětví. Tento model tedy narozdíl od ostatních dokáže přihlídnout k odvětvovým specifikům.

Hodnocení firmy podle vypočtené hodnoty indexu IN95 (24):

$IN > 2$	můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci,
$1 < IN \leq 2$	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků,
$IN \leq 1$	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Výše popsaný index spatřil světlo světa v roce 1995, proto bývá také označován jako index IN95. V roce 1999 přišli autoři s jeho modifikací a vydali index IN99.

Pro rychlou identifikaci tvorby (či ničení) hodnoty firmou sestavili autoři zjednodušený výpočet indexu IN. Vychází z toho, že existuje korelace mezi tvorbou hodnoty a vybranými kvantitativními proměnnými, které byly určeny pomocí diskriminační analýzy. (7, s. 56) Index IN95 pohlíží na podnik ze strany věřitele, index IN99 je pohledem ze strany vlastníka. Index IN01 z roku 2001 spojuje potom pohledy indexu IN95 a IN99.

1.7.3 Tafflerův bankrotní model

Britský profesor Taffler vyvinul tento model pro analýzu britských společností. Tafflerův model je opět podobný Altmanovu modelu. Taffler založil svůj model na ukazatelích ziskovosti, pozici pracovního kapitálu, finančního rizika a likviditě. Tafflerův model má dvě

varianty - základní a modifikovanou variantu. V původní variantě je ukazatel X_4 komplikovaný, a tak je v modifikované variantě nahrazen jednoduchým poměrem mezi tržbami a aktivy celkem (13, s. 21). Zde je uvedený modifikovaný model. Pokud je $T > 0,3$ jedná se o podniky s malou pravděpodobností bankrotu. Podniky s vysokou pravděpodobností bankrotu $T < 0,2$. Tafflerův model má velmi úzkou šedou zónu, resp. má šedou zónu jen v modifikované verzi, jinak nemá žádnou a hranice kritérií je rovna nule. Výhodou tohoto modelu je jednoduchost výpočtu, snadná dostupnost a malé množství dat pro výpočet modelu.

Tabulka 5: Proměnné Tafflerova modelu

X_1	EBIT / krátkodobé závazky
X_2	oběžná aktiva / cizí kapitál
X_3	krátkodobé závazky / celková aktiva
X_4	tržby celkem / celková aktiva

Zdroj: (6, s. 89)

Bonitní modely jsou založené na diagnostice finančního zdraví firmy pomocí bodového hodnocení za jednotlivé hodnocené oblasti hospodaření. Na základě počtu bodů je možné firmu zařadit do určité kategorie. Do této skupiny patří souhrné ukazatele jako je Kralickův Quicktest nebo Tamariho model.

1.7.4 Kralickův rychlý test

Rychlý test nebo-li Quick test navrhl v roce 1990 P. Kralicek. Tento test nabízí velmi rychlou možnost ohodnocení analyzované firmy.

Při konstrukci quick testu bylo použito ukazatelů, které nesmějí podléhat rušivým vlivům a navíc musí vyčerpávajícím způsobem reprezentovat celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Proto je z každé ze 4 základních oblastí (tj. stability, likvidity,

rentability a hospodářského výsledku) zvolen jeden ukazatel tak, aby byla zabezpečena vyvážená analýza jak finanční stability, tak i výnosové situace firmy.

Rychlý test pracuje s následujícími ukazateli:

- Kvóta vlastního kapitálu = vlastní kapitál / celková aktiva

Ukazatel kvóty vlastního kapitálu (koeficientu samofinancování) vypovídá a kapitálové síle firmy a informuje i tom, zda existuje nebo neexistuje absolutně mnoho dluhů v peněžních jednotkách nebo v procentech celkových aktiv. Přitom charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Udává do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby vlastními zdroji.

- Doba splácení dluhu z CF = (krátkodobé + dlouhodobé závazky + finanční majetek) / bilanční cash flow

Tento ukazatel vyjadřuje, za jak dlouhé časové období je podnik schopen uhradit své závazky. Doba splácení dluhu z cash flow spolu s kvótou vlastního kapitálu charakterizuje finanční stabilitu sledované firmy a její reciproční hodnota informuje o solventnosti dané firmy.

- Cash flow v % z tržeb = cash flow / tržby
- Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = Hospodářský výsledek po zdanění + úroky (1 - daňová sazba) / celková aktiva

Cash flow v procentech tržeb a ukazatel ROA analyzují výnosovou situaci zkoumané firmy.

Stanovení bonity je následné: Každý ukazatel se nejprve podle dosaženého výsledku oklasifikuje podle tabulky 1 a výsledná známka se pak určí jako aritmetický průměr známek získaných za jednotlivé ukazatele. Pokud je výsledné kritérium nižší než 2, podnik je považován za velmi dobrý. Pokud je hodnota vyšší než 4, podnik se nachází ve špatné finanční situaci. Výhodou rychlého testu je jeho jednoduchost a rychlost. (7, s. 44)

1.7.5 Index bonity

Index bonity, který také nazýván indikátor bonity, je založen na multivarianční diskriminační analýze podle zjednodušené metody. Používá se hlavně v německy mluvících zemích.

Používá následující ukazatele:

x_1 = cash flow/cizí zdroje

x_2 = celková aktiva/cizí zdroje

x_3 = zisk před zdaněním/celková aktiva

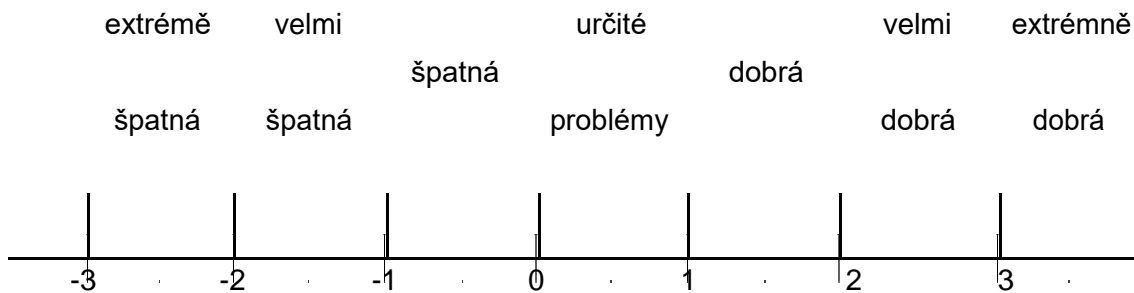
x_4 = zisk před zdaněním/celkové výkony

x_5 = zásoby/celkové výkony

x_6 = celkové výkony/celková aktiva

Rovnice Indexu bonity je: $B_i = 1,5 x_1, 08 x_2, 10,0 x_3, 5,0 x_4, 0,3 x_5, 0,1 x_6$

Schéma 2: Hodnotící stupnice



Zdroj:(22)

1.8 Pyramidové soustavy

Pyramidová soustava ukazatelů znamená, že vrcholový ukazatel se postupně rozkládá na jednotlivé analytické ukazatele mezi kterými ukazateli jsou pevné matematické vazby. Nejznámějším pyramidovým rozkladem je rozklad rentability vlastního kapitálu (ROE), tzv. Du Pontův rozklad ROE, který blíže charakterizují.

Pyramidový rozklad byl poprvé použit ve společnosti Du Pont de Nemeurs, která se zabývá výrobou chemických látek a dodnes zůstává nejtypičtějším pyramidovým rozkladem. Pravá strana Du Pont rozkladu je ukazatel pákového efektu. Z přítomnosti tohoto ukazatele je zřejmé, že když budeme ve větším rozsahu používat cizí kapitál, můžeme za určitých okolností dosáhnout vyšších hodnot rentability. Pozitivní vliv zadluženosti se projeví jen tehdy, pokud bude firma produkovat takový zisk, aby mohl vykompenzovat výši nákladových úroků.

Na ukazatel rentability vlastního kapitálu působí dvě hlavní skupiny ukazatelů, a to skupina charakterizující tvorbu produkční síly (rentabilita celkového kapitálu, resp. rentabilita aktiv) vyjadřující schopnost aktiv vytvořit zisk před zdaněním a placením úroků (EBIT), a skupina charakterizující jeho dělení (vliv zdanění, vliv podílu a cena úročených cizích zdrojů). Současně je důležité, za jaké finanční stability, s jakým podílem cizích zdrojů je rentabilita vlastního kapitálu dosažena. Pro rozklad rentability vlastního kapitálu se používá následující vztah: (19, s. 41)

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \times \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu můžeme rozložit na součin tří dílčích ukazatelů: čistá ziskovost tržeb (ziskové rozpětí po zdanění), obrat celkových aktiv a tzv. finanční páka jako poměr mezi celkovými aktivy a vlastním kapitálem. Tento ukazatel je jednou z forem vyjádření zadluženosti podniku, podílu cizích zdrojů na celkových zdrojích podniku. Čím je podíl cizích zdrojů větší, tím je vyšší i ukazatel finanční páky. Z uvedeného rozkladu je zřejmé, že vyšší zadluženost má podle toho vztahu pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Změna v zadluženosti se dotkne i hodnot zbylých dvou dílčích ukazatelů použitých při rozkladu. Zvýšení zadluženosti má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu jen

tehdy, pokud dokáže podnik další euro dluhu zhodnotit více jak je úroková sazba dluhu (13, s. 102). Zjistit jestli bylo použití cizího kapitálu výhodné nebo nevýhodné můžeme až dodatečně pomocí těchto kritérií: ziskový účinek finanční páky, úroková marže a index finanční páky. Zvýšení rentability vlastního kapitálu cizím financováním investicí, kterých celková rentabilita převyšuje dohodnutý úrok za půjčení těchto prostředků, se označuje jako pákový efekt (leverage-effect). Je to závislost rentability vlastního kapitálu na celkové rentabilitě, úrokové míře cizího kapitálu a vztahu vlastního a cizího kapitálu, tedy stupni zadluženosti. Pokud podnik vydělá s půjčeným kapitálem více, jako za tento kapitál platí na úrocích, je tím rentabilita vlastního kapitálu znásobená.

Za příznivý považujeme každý poměr vlastního a cizího kapitálu, při kterém je rentabilita celkového kapitálu před úhradou úroků a daní vyšší jak úroková sazba z cizího kapitálu. Určit optimální stupeň zadluženosti i optimální strukturu dluhů je v praxi těžké. Všeobecně však o cizím kapitálu platí: vypůjčené peníze pomáhají většímu zhodnocení. Pokud výše uvedenou rovnici transformujeme tak, že odvodíme čisté ziskové rozpětí (po zdanění) z provozního ziskového rozpětí uplatněním koeficientů, které vyjadřují vliv zdanění a vliv podílu a ceny úročených cizích zdrojů, dostaneme následující vztah: (19, s. 42 – 43)

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{tržby}}{\text{majetek}} \times \frac{\text{celkový kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \times \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}} \times \frac{\text{EAT}}{\text{EBT}}$$

Uvedený rozklad rentability vlastního kapitálu připomíná, že zvyšování zadluženosti nemusí být vždy negativním jevem. U některých podniků je padesátiprocentní zadluženost tragédií, u jiných to může znamenat zbytečně vysoké použití vlastního kapitálu. Optimální výška zadluženosti je totiž ovlivněná mnohými faktory. Kromě výše zisku jsou to zejména stabilita inkasa, druh odvětví, v kterém podnik operuje, nabízené úvěrové podmínky apod. (13, s. 102).

Zájmem podnikatelů je použitím cizích zdrojů dosáhnout vyšší rentabilitu vlastního kapitálu. Aby bylo použití cizích zdrojů výhodné, musí platit, že rentabilita vlastního kapitálu má být vyšší jak rentabilita celkového kapitálu (vypočítaná na báze zisku po zdanění plus zdaněné úroky). Výhodnost použití cizího kapitálu se zjišťuje poměrem rentability celkového a vlastního kapitálu. Tento poměr nám udává index finanční páky, který by měl být vyšší jak 1: (19, s. 46)

$$\text{Index finanční páky} = \frac{\text{rentabilita vlastního kapitálu}}{\text{rentabilita celkového kapitálu}}$$

1.9 Přístupy měření výkonnosti podniku

Využití pojmu Hodnota přidaná trhem v praxi: MVA se primárně používá pro měření výkonnosti podniku ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře. Vlastníkům MVA ukazuje, jak schopný je management podniku. Jestliže je MVA kladné, potom je management schopen vytvářet novou hodnotu pro vlastníky. Naopak pokud je MVA záporná, snižuje se hodnota kapitálu vloženého do podniku, management si nevede dobře.

Ekonomická přidaná hodnota (EVA). Tato metoda je o něco více využívaná, než tržní přidaná hodnota a je číselným vyjádřením cíle podniků, které uplatňují management založený na hodnotě (VBM – Value Based Management). Výpočet lze stanovit více způsoby, a to jako rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, které jsou tvořeny jak náklady oportunitními, tak účetními. Tento ukazatel je založen na ekonomickém, nikoliv účetním zisku. Jedná se o hodnotu, která byla přidána hospodářskou činností firmy nad úroveň nákladu kapitálu vázaného v jeho aktivech.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty se vypočítá pomocí vzorce:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

Kde: NOPAT čistý provozní zisk po zdanění (Net Operating Profit After Taxes) WACC průměrné vážené náklady kapitálu (Weighted Average Cost of Capital) C celkový investovaný kapitál (Capital). Součástí čistého provozního zisku po zdanění je nejenom výsledek hospodaření z hlavní činnosti ale také zásoby z mimořádné činnosti, zisk z prodeje dlouhodobého majetku a zisk z finanční činnosti podniku. Průměrné vážené náklady na kapitál jsou vyjádřením nákladů na investovaný dlouhodobý kapitál. Rozkladem těchto nákladů získáme náklady na cizí a na vlastní kapitál.

Velikost WACC je závislá na způsobu, jakým se využívají vlastní a cizí zdroje podniku. Celkový investovaný kapitál představuje vlastní kapitál a cizí zdroje, které vyvolávají náklady. Mezi cizí zdroje se řadí krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry, finanční

výpomoci, obligace, směnky kúhradě, finanční leasing a další. Souhrnně se jedná o kapitál, který je vázaný v aktivech využívaných v hlavní činnosti. Jedná se o tzv. čistá operativní aktiva (NOA - Net Operating Assets). Dalším ze způsobů stanovení ekonomické přidané hodnoty je výpočet na základě nákladů na vlastní kapitál a zisku po zdanění.

Vypočte se pomocí vzorce: $EVA = EAT - re * VK$

Kde: EAT - zisk po zdanění, re - náklady na vlastní kapitál, VK - vlastní kapitál. Pro stanovení výpočtu lze použít další vzorce. Tyto vzorce nebudou dále rozebírány. Ukazatel EVA je dalším z pyramidových ukazatelů.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Zpracované problematiky v této práci se zaměřují na akciovou společnost Škoda Auto obchodované na americkém akciovém trhu. Nejprve se v této části nachází profil společnosti, poté portfolio výrobků skupiny. Dále je provedena strategická analýza, včetně podrobně zpracované SWOT analýzy. Na strategickou analýzu navazuje analýza finanční s čistým pracovním kapitálem, zpracovanými poměrovými ukazateli. Dále se v kapitole nachází bonitní a bankrotní modely – Kralickův Quicktest, Altmanovo Z-skóre a index IN 05. Na konci je provedeno mezipodnikové srovnání. Na základě celkového zhodnocení zejména finančních výsledků a srovnání s konkurencí v období 2013 - 2018 bylo vytvořeno investiční doporučení.

2.1 Profil analyzované společnosti

Společnost Škoda Auto a.s. (dále „Společnost“ nebo „Škoda Auto“) patří mezi nejstarší automobilky na světě. Historie firmy se píše od roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement založili podnik, který stál u zrodu více než stoleté tradice výroby českých automobilů. V roce 1925 byla společnost sloučena se Škodovými závody v Plzni a společnost Laurin & Klement zanikla. Následně společnost procházela mnohými změnami, obzvláště pak v důsledku politických a hospodářských vlivů. V roce 1991 pak došlo k její integraci do koncernu Volkswagen Group a Škoda se tedy stala vedle značek Audi, Seat a Volkswagen čtvrtou jeho značkou.

Pozice společnosti byla a pořád je v automobilovém průmyslu nepřehlédnutelná. Stala se silnou a úspěšnou firmou na mezinárodní poli, aktivně působící na více než 100 trzích a nabízející zákazníkům celkem osm modelových řad. Škoda Auto patří dlouhodobě k pilířům českého strojírenství i ekonomiky vůbec. V současné době zaměstnává v České republice více než 33 600 osob.

Nezapomíná při tom ale být dobrým sousedem ve všech regionech, kde působí. O jejím výjimečném postavení svědčí opětovné vítězství v soutěži Českých 100 nejlepších – na stupni nejvyšším stanula v roce 2018 už poosmnácté z celkem dvaadvaceti vyhlašovaných ročníků. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází rovněž jeden z výrobních

závodů, další dva jsou umístěny v Kvasinách a Vrchlabí. Vozy s okřídleným šípem ve znaku se však, většinou prostřednictvím Koncernových partnerství, vyrábí také v Číně, Rusku, na Slovensku, v Německu, v Alžírsku a Indii, ve spolupráci s lokálními partnery pak rovněž na Ukrajině a v Kazachstánu.

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb. V souladu se Strategií 2025 však Škoda Auto prochází transformací k Simply Clever společnosti nabízející zákazníkům nejlepší řešení mobility a související digitální služby. Jediným akcionářem společnosti Škoda Auto a.s. je společnost Volkswagen Finance Luxemburg S.A. se sídlem ve Strassenu ve Velkovévodství lucemburském. Společnost Volkswagen Finance Luxemburg S.A. je dceřinou společností společnosti Volkswagen AG.

2.2 Portfolio modelů Škoda Auto a.s.

Obrázek 1: Logo značky Škoda Auto a.s.

- **Škoda CITIGO** – Jedná se o nejmenší model značky Škoda a těší se oblibě zákazníků zejména kvůli prostornému interiéru uvnitř karoserie s délkou pouhých 3,6 metru. Kvalitní stavba karoserie s vysokou úrovní bezpečnosti a dobrými jízdními vlastnostmi patří k dalším kladným stránkám tohoto modelu.



Zdroj: (29)

- **Škoda FABIA** - Model Škoda FABIA prošel v roce 2018 modernizací, která přinesla nové designové prvky a technické novinky. Poprvé také nabídl LED přední světlomety a zadní skupinové svítidly i osmnáctipalcová kola z lehké slitiny dostupná pro karosářskou verzi hatchback.

- **Škoda RAPID** - zůstává i nadále druhou nejprodávanější modelovou řadou značky Škoda. Ideální poměr ceny a užité hodnoty, velkorysý vnitřní prostor a nadprůměrný objem zavazadlového prostoru.
- **Škoda SCALA** - Nové technologie i nový charakter se představili v závěru roku v novém voze Škoda SCALA. Zcela nový model nabízí v kompaktní třídě vysokou úroveň aktivní i pasivní bezpečnosti.
- **Škoda OCTAVIA** - Pomyslné srdce značky je jejím celosvětově nejprodávanějším modelem. Výraznou technickou modernizací prošel na přelomu roku 2018 a 2019 zejména extrémně hospodárný model OCTAVIA G-TEC s pohonem na zemní plyn.
- **Škoda KAMIQ** - Světovou premiéru si městské SUV Škoda KAMIQ odbylo v dubnu 2018 v Pekingu. Právě pro čínský trh je totiž tato novinka určena. Zákazníky zaujme nejen výrazným designem, nýbrž také atraktivní kombinací prostornosti a moderních technologií.
- **Škoda KAROQ** - Škoda KAROQ je kompaktní SUV s délkou 4,38 metru. Jeho krystalický design vychází z designového jazyka vozů SUV značky. K četným přednostem patří Full LED světlomety a poprvé v historii značky i nabídka libovolně programovatelného Virtuálního kokpitu.
- **Škoda KODIAQ** - První velké SUV značky ŠKODA s délkou 4,70 metru, až sedmi sedadly v interiéru a jedním z největších zavazadlových prostorů ve své třídě nabízí kompletní sadu služeb ŠKODA Connect a řadu nových funkčních a Simply Clever inovativních technologií, které jsou běžné jen u vozů vyšších tříd.
- **Škoda SUPERB** - Model ŠKODA SUPERB byl vždy průkopníkem ve své třídě. Působivým způsobem v sobě snoubí prostor, funkčnost, konektivitu a emoce. V roce 2018 byla u tohoto modelu modernizována paleta motorů – pod kapotou se tak objevily například nové motory 1,5 TSI (110 kW) nebo 2,0 TSI (200 kW) s filtry pevných částic.

Tabulka 6: Úspěšnost jednotlivých modelů značky za rok 2018

Typ vozu	Počet dodaných vozů za rok 2018
OCTAVIA	388 200
RAPID	191 500
FABIA	190 900
KODIAQ	149 200
SUPERB	138 100
KAROQ	115 700
CITIGO (pouze Evropský trh)	39 200
KAMIQ (pouze Čínský trh)	27 900

Zdroj: (29), vlastní zpracování

2.3 Strategická analýza

Na základě strategické analýzy analyzované společnosti byla v této části práce provedena analýza vnějšího prostředí firmy za pomoci Pest analýzy. Dále zkoumání pokračovalo z pohledu konkurenčního prostředí Porterovým modelem pěti sil. Dále z hlediska vnitřního prostředí za pomocí analýzy 7s. Na základě výsledků strategické analýzy bude sestavena SWOT analýza, která má za cíl určit vhodnou strategii nebo konkurenční výhodu pro podnik.

2.3.1 PEST analýza

PEST analýza zahrnuje všechny faktory vnějšího prostředí, které ovlivňují její působení na trhu. Jedná se o faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, technologické.

Politické a legislativní faktory

V rámci části této vnější analýzy uvedeny nejvýznamnější zákony, které ovlivňují činnost podniku v konkrétních oblastech.

Ochrana hospodářské soutěže

Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže – zakazuje zneužití dominantního postavení a uzavírání a plnění dohod narušujících soutěž. Pokud se firma proviní porušením zákazů, řeší to Úřad pro ochranu hospodářské soutěže a je oprávněn uložit firmě pokutu v rozmezí do 10,000.000,- Kč nebo do 10 % čistého obratu za poslední ukončené účetní období příslušného soutěžitele, a to podle toho, která částka je vyšší.

Ochrana životního prostředí

Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší a Vyhláška č. 415/2012 Sb. o přípustné úrovni znečišťování a jejím zjišťování a o provedení některých dalších ustanovení zákona o ochraně ovzduší – každá činnost výroby a každý výrobek musí být přijatelné z hlediska znečišťování životního prostředí. Pro automobilový průmysl to platí obzvláště. Musí splňovat přísné limity například emisní nebo limity pro spotřebu organických rozpouštědel. Kalifornské úřady zjistily, že Volkswagen záměrně obchází měření emisí pomocí tajného softwaru v řídicí jednotce motorů TDI a tím spustily jednu z největších afér v historii automobilového průmyslu. Postupně vyšlo najevo, že stejný software se nachází i v modelech značek Škoda nebo Audi. Celkem se aféra týká 11 milionů motorů. Kvůli této chybě, která Volkswagen přijde zhruba na miliardu Kč, uvažuje, že jednou z cest, jak získat hotovost potřebnou ke krytí obrovských nákladů spojených s aférou Dieselgate, je prodej některých koncernových značek.

Ochrana spotřebitele

Zákon č. 634/1992 Sb., ochraně spotřebitele – tak jako každá firma prodávající výrobky konečným spotřebitelům i Škoda se musí řídit Zákonem o ochraně spotřebitele. Ten mimo jiné stanovuje povinnosti při prodeji výrobků a poskytování služeb.

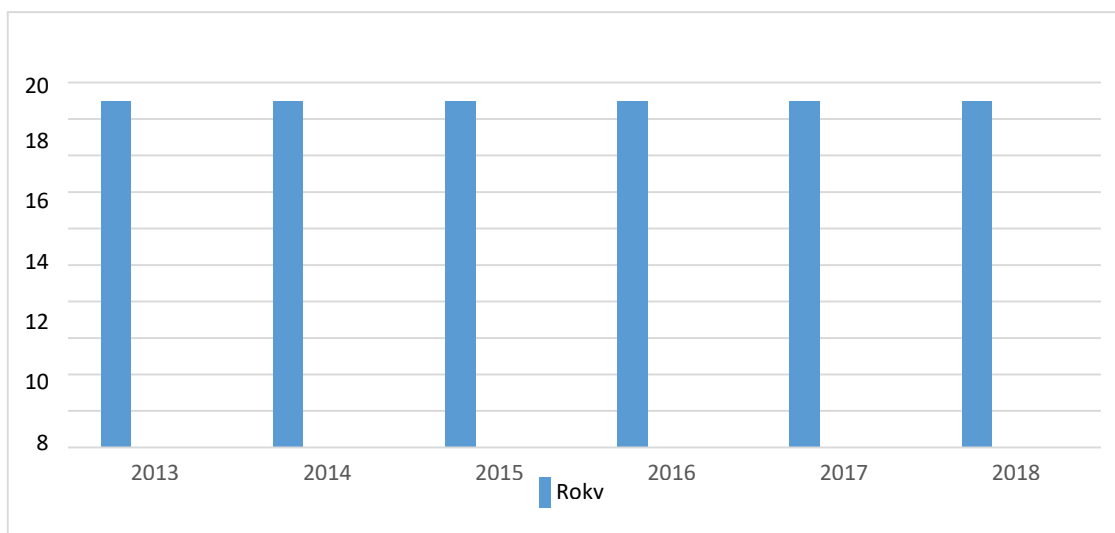
Daňová politika

Firmu Škoda Auto, a.s. ovlivňuje vývoj zejména těchto daní:

- daň silniční

- daň z příjmů právnických osob - vyúčtovává se ročně, většinou do 31. března následujícího roku. Aktuální sazba je 19 %. Od roku 1999 sazba daně postupně klesala. Roku 2010 se sazba ustálila na 19 %. Ve sledovaných letech se sazba této daně nezměnila. (Viz graf 1)

Graf 1: Vývoj daně z příjmu právnických osob v ČR



Zdroj: (31)

Ekonomické faktory

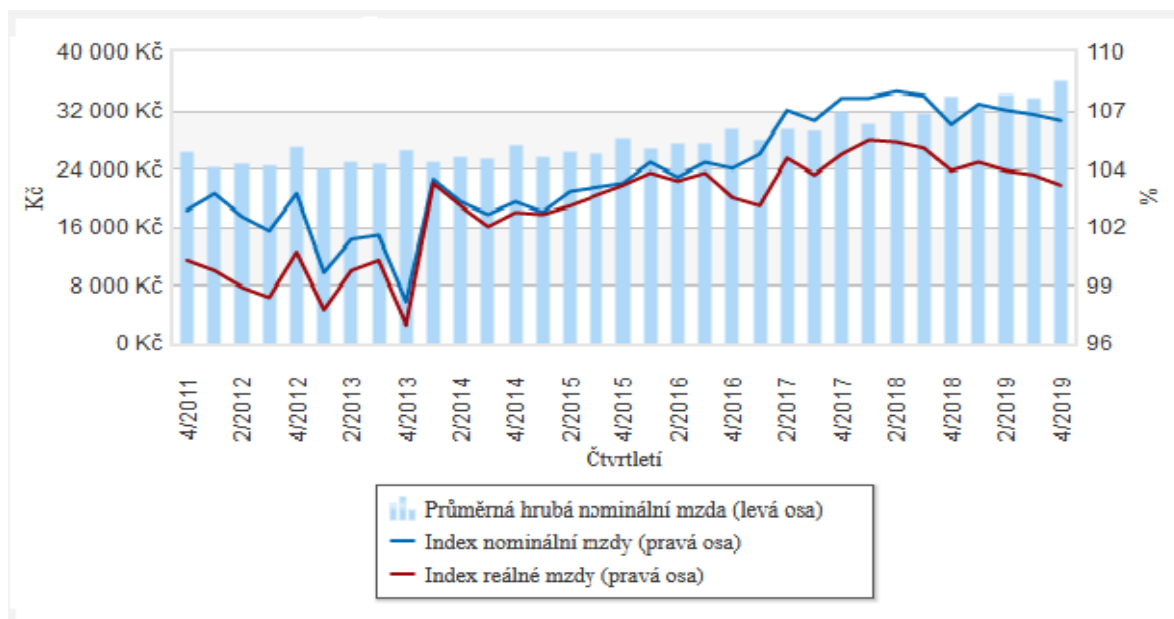
Ekonomickými faktory, které ovlivňují chod společnosti je míra inflace, výška HDP a úrokových sazeb. HDP v roce 2017 dosahoval hodnoty 4049,99 mld. Kč. v roce 2018 stoupl na 5310,3 mld. Kč. Růst HDP pozitivním způsobem ovlivnil i výsledek hospodaření společnosti Škoda Auto, a.s. V roce 2017 inflace dosahovala 2,5%, přičemž v roce 2018 se snížila na 2,2%. Vývoj inflace je spojený s výškou úrokových sazeb. Česká národní banka reaguje zvyšováním úrokových sazeb při růstu inflace. (32)

Sociální a demografické faktory

Z demografických faktorů mají největší vliv změny a posuny v rámci věku v populaci, příjem a vzdělanost obyvatelstva. Společnost Škoda, která je zaměřená na výrobu automobilů různých modelů očekává přísun mladé generace s vysokoškolským vzděláním. Proto si mladé zaměstnance také vychovává sama ve své Vysoké škole Škoda Auto v Mladé Boleslavi. Ale může nastat problém, zejména co se týče stárnutí populace. Avšak na druhé straně potřebuje i pracovníky, primárně mechaniky, seřizovače, svářeče a lakýrníky, kteří už v daném oboru nabrali větší zkušenosti. Ve výrobních odděleních dává přednost lidem

s praxí a vyučením v oboru, ale je ochotná si pracovníky také zaškolit. Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR k 31.12.2019 je v 36 144,- Kč a podíl nezaměstnanosti k 31.3.2020 dosáhl 2,0 %. Vzhledem k tomu, že nezaměstnanost klesá (v roce 2017 byla nezaměstnanost 4,6% a v roce 2016 dosahovala 6,11%), společnost Škoda Auto, a.s. může brzy bojovat s problémem nedostatku kvalifikované pracovní síly, protože na trhu práce není dostatek pracovních příležitostí. Jedním z řešení je zvýšení měsíční mzdy nebo rozšíření bonusů, které jsou už tak velmi nadprůměrné i v rámci odvětví. (32)

Graf 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců



Zdroj: (32)

Technologické faktory

Oblast technického vývoje hraje stěžejní úlohu v naplnění strategie pro rok 2025 společnosti Škoda Auto a.s., o čemž také svědčí výše výdajů automobilky na technický vývoj, která v roce 2018 dosáhla 22,5 mld. Kč. Příchodem elektromobility a digitálních technologií se na automobilový průmysl kladou velké nároky na technologický vývoj, kde uspokojení zákazníků vyžaduje širokou paletu dovedností, činností a znalostí. Tato potřeba se týká především témat strategického významu, jako jsou asistenční systémy, digitalizace, konektivita, ale především elektronika. Souvisí s nimi nutnost rozšíření týmu technického vývoje o zkušené experty ze zcela nových oblastí i profesí. Odborníky zainteresovaný z mnoha oborů si vyžádá i stále čím dál širší portfolio nabízených produktů zkoumané

automobilky. Během posledních tří let bylo proto v technologickém vývoji otevřeno již 570 nových pozic, což by odpovídalo personálnímu nárůstu zhruba o 33 %.

V roce 2018 vznikla na trhu poptávka po 150 odbornících, kteří se zabývají technologiemi, které budou hrát v budoucnosti důležitou roli. Na konci roku pracovalo v oblasti 2 088 zaměstnanců a stále více se internacionalizovala. Například v týmu Škoda Design pracovali lidé 28 různých národností. Rozšíření technického vývoje je naplánováno i v následujících letech a stal se tak nedílnou součástí vývojové kompetence v rámci koncernu Volkswagen. Technický vývoj rostl nejen personálně, ale také výstavbou. V lednu 2018 se uskutečnilo slavnostní otevření nové zkušebny převodovek v motorovém centru skupiny Škoda Auto, kde bylo investováno bezmála 180 milionů Kč a to primárně do nových moderních technologií. Započala například také stavba nové zkušebny v Úhelnici u Husí Lhoty a přípravné práce na rozšíření technologického centra, v němž vzniknou dvě stovky nových kancelářských prostor.

Intenzivní stavební práce na stavbě nové technologické infrastruktury probíhaly i v Indii, a to skrze dceřiné společnosti Škoda Auto India Pvt. Ltd., neboť Škoda získala příležitost vyvíjet platformu zbrusu nového vozu MQB A0 IN pro místní trh. Na konci roku 2018 byla dokončeno nové technologické centrum v Pune, která je určená pro více než dvě stě odborníků. Tito experti zde budou provádět vývoj produktů určených pro zejména pro indický trh. Intenzivní nábor nových zaměstnanců zde proběhl ve druhé polovině roku 2019, na konci roku jich už kolem stovky zahájilo práci pro Škoda Auto India Pvt. Ltd. a začalo vyvíjet jednotlivé díly ve spolupráci s čelními místními dodavateli. K oficiálnímu otevření centra dojde v červenci 2020.

2.3.2 Porterův model pěti sil

Potenciální konkurenti

Vliv a vstup potenciálních konkurentů je v automobilovém průmyslu téměř nemožný, nebo se zřídka vyskytuje. Jedná se spíše o budování nových poboček na nových trzích, protože automobilový průmysl je extrémně náročný na kapitálovou vybavenost společností a také jsou zde nezanedbatelně velké bariéry v podobě technického a technologického vývoje

s velkými počátečními investicemi, a proto je takřka nemožné vybudovat novou automobilku na jen tak na zelené louce. V nejbližších letech se nepočítá se vznikem nových světových automobilek. V dnešní době spíše dochází k prodeji značek od jednoho výrobce do portfolia druhého, mohou uvést příklad Tata motors, které koupily Jaguar a Land Rover od Fordu během poslední hospodářské krize. Jediná výjimka, která se zde nabízí, je vznik nové automobilky v Číně. Nová čínská automobilka Qoros má v plánu obsadit část evropského trhu. Je to sice obor, který v Číně není až tak rozsáhlý, ale management automobilky je složen z evropských manažerů s praxí ve velkých firmách. Tito lidé působili například v BMW, Jaguaru, VW America aj. Design posledních modelů Qorosu se zaměřuje na evropské zákazníky a proto tato automobilka plánuje rozběhnout výrobu s produkcí 150 tisíc aut ročně a postupně zvyšovat produkci až na 450 tisíc aut. Bezpochyby se objeví nové automobily ve střední třídě, které se mohou stát potenciální konkurenty pro Škodu Octavii nebo Superb.

Konkurence v odvětví

Konkurence v automobilovém průmyslu je velmi silná. Rivalita však platí pouze mezi koncerny. V rámci jednoho koncernu firmy spolupracují, protože úspěch koncernu závisí na jednotlivých spolupracujících firmách. Tato spolupráce má podobu finanční a materiálovou, to znamená, že některé typy automobilů, mohou mít stejné součásti v rámci koncernu. V této oblasti platí, že každá automobilová společnost nabízí mírně odlišné produkty, které mají své příznivce. A právě odlišení je jedním z nástrojů boje v konkurenčním prostředí. Mezi největší konkurenty pro Škodu Auto patří francouzské automobilky Peugeot a Renault, italský Fiat, americký Ford, Chrysler a stále více se prosazující asijská jednička Toyota, dále především Hyundai, Honda, Mazda a také Kia. Velké automobilky pro svou expanzi na trhy určitých regionů volí podobnou strategii, která by měla zaručit úspěch. Jde o výstavbu montážních závodů v těchto oblastech, to přináší značnou úsporu nákladů pro automobilové společnosti (nižší clo, nižší daně, státní subvence), možnost přizpůsobit jednotlivé automobily místním specifikám a flexibilnější distribuce zcela nových aut.

Tyto faktory přispívají ještě k větší rivalitě v tomto odvětví než doposud. Na území České republiky byl vybudován montážní závod TPCA Kolín, který vyrábí přes 320 tisíc aut ročně. Tato vyráběna auta znamenají zvýšení konkurence v sektoru malých automobilů, zejména pro Škodu Fabii a Škodu Citigo. Dalším montážním závodem u nás je Hyundai Motors

v Nošovicích. Tato společnost je největším konkurentem pro Škodu Auto v ČR a produkuje také přes 400 tisíc aut ročně, které jsou určeny pro středoevropský region. Auta z Nošovic, tak budou zvyšovat konkurenční prostředí ve střední třídě, kde se nachází automobily Škoda Octavie nebo Superb.

Dalším konkurentem, který se nachází v blízkosti našich hranic, konkrétně v Žilině, kde je montážní závod Kia s roční produkcí kolem 300 tisíc vozů. Velká konkurence je také na trzích v Asii, zejména v Indii a Číně. Hlavní důvod je v produkci levnějších aut, připomínající západoevropské, nebo japonské konkurenty, ale s nižší kvalitou provedení a také nižšími bezpečnostními standardy. I přes tyto fakta, je čínský trh pro Škodu Auto stále nejvíce rostoucím.

Síla dodavatelů

Dodavatelé jsou schopni ovlivňovat průběh ve firmě značným způsobem. Jde hlavně o ty, kteří porušují smluvní podmínky a neplní závazky. Každá firma, respektive její logistická část by měla s takovými dodavateli aktivně bojovat. Každá firma by měla mít ustanoveny pokuty a sankce, kterými může postihnout nespolehlivé dodavatele, kteří ji svou nedisciplínou, mohou způsobit zpoždění výroby. Důležitou podmínkou pro fungování tohoto vztahu je dobrá komunikace, protože když komunikace vázne, nutně to znamená, že nefunguje ani dodavatelský řetězec nebo funguje špatně. Konečný úspěch podniku je ve své podstatě úspěchem správné týmové práce mezi dodavateli a jejich odběrateli. Velmi úzká a ekonomicky výhodná spolupráce mezi výrobcí vozů a jejich dodavateli s sebou přináší rizika při nákupu, která mohou narušit plynulost výroby. Kupříkladu se jedná o zpoždění dodávek, či kvalitativní vady.

Další rizika se vztahují ze zesílené konkurence v dodavatelském průmyslu. Z tohoto důvodu Škoda Auto spolupracuje při odběru montážních dílů s více dodavateli. Navíc se v rámci systému řízení rizika provádějí preventivní opatření pro případ platební neschopnosti dodavatele. Zejména z těchto důvodů je situace na trhu neustále přehodnocována, což umožňuje rychle reagovat na změněnou situaci. Na základě těchto opatření Škoda Auto předchází nákupním rizikům a problémům, které by mohly vzniknout v důsledku výpadku dodavatelů. Automobilka je závislá na celé řadě dodavatelských firem. V okolí největší továrny v Mladé Boleslavi bylo postaveno logistické centrum originálních dílů

a příslušenství, které bylo uvedeno do provozu v roce 1999. Po rozšíření v roce 2004 je nyní k dispozici 50.000 m² ploch pro uskladnění zhruba 80 000 originálních dílů a příslušenství všech značek koncernu VW. Přibližně polovinu z těchto náhradních dílů tvoří originální díly a příslušenství značky Škoda na modely Fabia, Roomster, Octavia Tour, Octavia a Superb. Sklad je vybaven moderními informačními systémy, které řídí všechny činnosti od příjmu až po výdej zboží, přičemž veškeré pohyby zboží jsou evidovány pomocí snímání čárového kódu a předávání dat přes mobilní i stacionární rádiově řízené terminály.

Ze Škoda Auto Parts Centra je denně vyexpedováno zhruba 90 kamionů a 20 000 zakázkových položek určených pro 330 smluvních partnerů v tuzemsku a pro 161 zahraničních odběratelů především z řad importérů značky Škoda Auto v jednotlivých zemích. Škoda Auto Parts Centrum je v současnosti největší logistické centrum automobilových originálních dílů a příslušenství v ČR a je obecně považováno za jedno z nejmodernějších logistických center ve střední Evropě.

Při hodnocení dodavatelů nechybí mezi prioritami především flexibilita, spolehlivost a také samozřejmě kvalita dodávaných produktů. Škoda Auto dlouhodobě vynakládá maximální úsilí na omezení negativního dopadu svých aktivit na životní prostředí, proto výběr dodavatelů odpovídá těm nejprísnejším standardům životního prostředí podle normy ISO 14000.

Síla kupujících

Preference kupujících mají velmi silnou pozici v tomto oblasti. Je zde velké ohrožení, v rámci krize mohou totiž omezit své výdaje, odložit nákup nových automobilů, a tak i ohrozit výrobce automobilů. Následné problémy mohou způsobit odběratelé tím, že začnou kupovat konkurenční vozy, například z důvodů nižší pořizovací ceny automobilů, levnějšího provozu, z hlediska pohonu, lepších jízdních vlastností atd. Pro podnik Škoda Auto a.s. je velmi příznivé, že v České republice je tato značka oblíbená, což přispívá k vysokému, ale také stále rostoucímu prodeji. Každý rok také v zahraničí dochází ke zvyšování počtu prodaných aut od této automobilky. S hlavní konkurencí ve střední, západní a východní Evropě se Škodovce daří velmi dobře držet krok, a to hlavně díky cenové dostupnosti jednotlivých vozů. Nezanedbatelný úspěch má tato automobilka i v Asii. Rok 2018 skončil pro skupinu Škoda Auto novým odbytovým rekordem. Do celého světa bylo dodáno celkem 1 253 741 vozů, to činí nárůst ve výši 4,4 % oproti roku 2017. Na tomto objemu se podílely

všechny modely nadprůměrnou mírou prodeje. Motorem tohoto pozitivního vývoje byla především Čína, která je celosvětově největším trhem a v roce 2018 se zde podařilo dodat úctyhodných 341 000 vozů, což je nárůst o 4,9 %. Další zemí, která vykazala růstový potenciál v podobě obdivuhodného zvýšení o 30,7 %, byla Ruská federace s 81 459 dodaných vozů. V České republice Škodovce nejvíce konkuruje mateřský podnik z koncernu Volkswagen a Hyundai. Podrobnější výčet zemí, kam Škoda Auto své vozy v posledních dvou letech dodala se nachází níže v tabulce č.7.

Tabulka 7: Dodané modely vozů podle největších trhů (* bez Kanárských ostrovů)

	VOZY 2018	VOZY 2017	ZMĚNA V % 2018/2017
Čína	341 000	325 009	4,9%
Německo	176 638	173 302	1,9%
Česká republika	93 586	95 017	-1,5%
Rusko	81 459	62 302	30,7%
Velká Británie	74 512	80 056	-6,9%
Polsko	71 057	66 582	6,7%
Francie	32 035	27 272	17,5%
Španělsko*	27 017	24 230	11,5%
Itálie	26 401	24 700	6,9%
Rakousko	24 939	24 254	2,8%
Slovenska	21 894	21 017	4,2%
Turecko	21 340	24 996	-14,6%
Izrael	20 949	23 351	-10,3%
Belgie	20 032	19 240	4,1%
Švýcarsko	17 724	18 853	-6,0%
CELKEM ZNAČKA ŠKODA	1 253 741	1 200 535	4,4%

Zdroj: (29), vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že Škoda Auto má největší prodeje v Čínské lidové republice, zdárně si vede také v Německu. Velmi výrazně posílila značka své postavení také na francouzském a španělském trhu, kde dosahuje procentuálně dvouciferného růstu.

Substituční výrobky

Substituční nové výrobky mohou být zmiňovány v podobě vozů s novými technologiemi, které mohou být spojovány s alternativními palivy, které v současnosti nabírají na

důležitosti. Může se také jednat o klasická kola, motocykly nebo i větší dopravní prostředky, typu autobusu, vlaku až po letadlo. Automobil je, ale pro přepravu osob nadále unikátní, protože je daleko variabilnější, jeho dostupnost není omezena kolejemi, řekou, ranvejí atd. Je dostupné kdykoli a není závislé na klimatu nebo roční době. Konkurence v oblasti nových výrobků mohou být také nové mini elektromobily, které v budoucnosti najdou uplatnění ve velkých městech bojujících s přeplněnou dopravou. Malé elektromobily by jednak šetřily životní prostředí, ale také snížily hlučnost ve městech.

Shrnutí Porterovy analýzy

V této kapitole byla aplikována Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Bylo zjištěno, že společnost Škoda Auto a.s., má největšího konkurenta na tuzemském trhu v podobě automobilek Volkswagen, Hyundai Motors (HMMC) a Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA). Na českém trhu přesto mladoboleslavská automobilka dominuje. V celosvětovém měřítku Škodě konkurují zejména japonské a korejské značky, které také rostou zejména u vozů střední třídy. V Evropě Škodovce konkurují převážně partneři z vlastního koncernu. Každým rokem rostou dodávky zákazníkům a celkem za minulý rok Škoda dodala téměř 1 100 000 vozů dohromady v hlavních trzích v Evropě a Asii. S odbytem rostla i tržba, která měla v roce 2018 hodnotu 416 695 mil. korun.

2.3.3 Analýza 7s

Vnitřní prostředí podniku je analyzované pomocí metody 7S, která tvoří strategie, systém(y), styl řízení společnosti, struktura, sdílené hodnoty, schopnosti a spolupracovníci.

Strategie

Společnost Škoda Auto se řídí strategií koncernu Volkswagen, která spočívá na podnikových hodnotách a mezinárodních principech. Strategie udává míru zodpovědnosti k spolupracovníkům, partnerům a životnímu prostředí. K hlavním strategickým cílům patří budování dobré pověsti podniku, naplnění požadavků zákazníka, včasné rozpoznávání příležitostí a rizik, inovace v oblasti technologií, trvale udržitelný rozvoj společnosti a vytváření hodnot. Hlavní vize společnosti spočívá v kladení důrazu na vlastní výzkum

a vývoj. Jedná se o prakticky jedinou cestu, jak v dnešní době účinně konkurovat nadnárodním monopolům. Strategie společnosti je dále zaměřena na dílčí cíle:

- zaměřit se na budoucí technologie ještě dnes;
- podporovat rozvoj zaměstnanců;
- respektovat odpovědnost;
- minimalizovat ekologickou stopu.

Struktura

Členové představenstva jsou také členy vrcholového managementu. Představenstvo má podle stanov společnosti celkem šest členů na funkční období tři roky a znovuzvolení je možné. Každý z členů tohoto vrcholného orgánu řídí jednu z šesti oblastí činnosti skupiny. O záležitostech řízení v analyzované společnosti rozhodují všichni členové představenstva kolektivně. Kontrolní orgán ve Škodě Auto je dozorčí rada. Dozorčí rada má za úkol kontrolu činnosti společnosti a činnosti představenstva. Ta se skládá se ze šesti členů, z nichž čtyři členové jsou jmenováni jediným akcionářem a zbývající dva členy volí zaměstnanci společnosti. Funkční období členů dozorčí rady je čtyři roky, přičemž opětovná volba je možná.

Styl řízení

Způsob řízení společnosti je postavený na myšlence transformačního vedení. Základním prvkem takového stylu vedení jsou vedoucí osobnosti, které chtějí být vzorom pro ostatních a motivují je k dosažení stanovených cílů. K hlavním pravidlům úspěšného vedení společnosti patří:

- jít kupředu – vést znamená dělat pokroky vpřed a nikoli stát vpředu,
- realizovat – úspěšnost vedení se neprojevuje slovy ale výsledky,
- reflektovat – úspěch vedení spočívá v poctivém a objektivním zhodnocení nejdřív sebe samého a potom ostatních,
- vždy se sebou – cíle zobrazují zároveň čísla a k jejich dosažení je potřeba motivace a nadšení,
- vyvíjet – vést znamená podílet se na růstu svých spolupracovníků.

Spolupracovníci

Většina zaměstnanců pracuje ve firmě déle než 5 let. Kolektiv na různých úsecích je dobrých, avšak problém mnohdy nastává v komunikaci mezi jednotlivými úseky. Společnost dále nabízí svým zaměstnancům různé benefity a odměny za dobře vykonanou práci. Jedná se například o příspěvek na stravování, příspěvek na důchodové připojištění po druhém odpracovaném roce, výkonnostní prémie a odměny již po třech měsících, různá školení nebo další možnost profesního růstu. Analyzovaná společnost pak dále podporuje vzdělávání vlastních zaměstnanců a to zejména těch kmenových, ať už formou školení, studia, ať už na vlastní nebo veřejné vysoké škole nebo různých certifikovaných kurzů.

Schopnosti

Přidělené pracovní úkoly každého zaměstnance se odvíjí od vzdělání či praxe. Vzdělání pracovníků společnosti ve výrobním procesu je povětšinou střední odborné, které je zakončené zkouškou, ve kterém budoucí zaměstnanec skupiny dosáhne výučního listu nebo vykonal maturitní zkoušku. Na obsazení odborné pozice se vyžaduje buď vysokoškolské vzdělání, anebo dostatečně dlouhá praxe k výkonu daného pracovního místa. Všichni zaměstnanci jsou pravidelně proškolení, co se týče bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a v neposlední řadě také poskytování první pomoci.

Systém(y)

S vývojem technologií a systému firma zavedla informační systém – hlavním nástrojem je ERP systém SAP, kterého úlohou je řídit vytvořené zakázky a rozvrhovat zásoby. Ze systému je možné získat informace s ohledem stavu materiálu – co, kdy a kolik jaké oddělení potřebuje. Tento systém má široké využití, do kterého spadá finanční účetnictví, controlling, evidence majetku, plánování projektů, řízení lidských zdrojů, management kvality, plánování výroby, podpora prodeje, skladové hospodářství a logistika. Firemním standardem je Microsoft Office a operační systém Windows 7, který se postupně upgraduje na systém Windows 10, jelikož u staršího systému již nevychází bezpečnostní záplaty.

Sdílené hodnoty

Celá skupina Škoda vyznává následujících 6 hodnot, díky kterým se vyvíjí a dále roste:

- **Zodpovědnost** - společnost podporuje osobní rozvoj každého zaměstnance a spolupracuje na zlepšování jeho silných stránek. Interní řídicí systémy zajišťují spolupráci založenou na férovosti a dodržování pravidel. Následnou povinnost je převzetí zodpovědnosti v oblasti společenské, sociální a životního prostředí.
- **Spolehlivost** - společnost klade velký důraz na bezpečnost, produkty podléhají nejvyšším bezpečnostním normám a ve výrobních procesech jsou dodržovány standardy kvality.
- **Podnikavost** - Společnost vidí ve výzvách a příležitostech možnosti dlouhodobého výnosového růstu. Snaží se identifikovat požadavky v budoucnosti a zabývá se vývojem nových oblastí obchodní činnosti.
- **Technologická dokonalost** - společnost nabízí technologickou odbornost, snaží se předvídat potřeby zákazníků a tak vytvářet inovativní systémové řešení a přidávají hodnotu. Při vývoji svých výrobků využívá odborné znalosti spolupracovníků.

2.4 SWOT ANALÝZA

Z provedené strategické analýzy vnitřního prostředí společnosti Škoda Auto a.s. byly identifikovány stěžejní silné a slabé stránky a strategická analýza u vnějšího okolí mi definovala příležitosti a hrozby, které vyplývají z předmětu podnikání společnosti na automobilovém trhu. Zjištěné faktory, se kterými se Škoda Auto teoreticky může v budoucích letech potýkat, byly shrnuty do SWOT analýzy.

Skutečnost, že je skupina Škoda součástí koncernu Volkswagen, se jeví jako pro zcela průkaznou SWOT analýzu jako mírně problematická. Pro společnost je bezpochyby pozitivem, že koncern Volkswagen poskytuje firmě možnosti využívat výhod silného zázemí, což je ale na druhou stranu vykoupeno podřízeností vůči koncernovým rozhodnutím. Mezi ty nepochybně silné stránky společnosti můžeme zařadit zejména dlouholetou tradici tuzemské výroby a současnou silnou pozici značky Škoda. Rovněž stávající velikost produktového portfolia, je pro společnost výhodou, neboť oproti ostatním tuzemským výrobcům nabízí k prodeji osobní vozidla také v obchodních třídách. Objemy

prodejů staví společnost do pozice leadera, pokud jde o prodeje vozidel v tuzemsku. Také to, že má společnost v ČR 3 výrobní centra ji poskytuje na našem trhu nespornou výhodu zejména v logistické oblasti.

Neméně důležitou silnou stránkou společnosti je její finanční stabilita a dosahování vysokých zisků, které ji umožní investovat značné prostředky do vývoje a inovací produktů, což přispívá ke konkurenceschopnosti značky na českém i zahraničním trhu. Velkou výhodou skupiny pokud jde o logistické hledisko je její geografická poloha v srdci Evropy. Existence tří výrobních závodů, které jsou vybaveny nejmodernější technologií a neustále investice do automatizace výroby dávají společnosti další výhodu. Obrovskou výhodou jsou také vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají možnost dalšího vzdělávání, což společnost podporuje. Neopomenutelné je rovněž to, že si společnost připravuje budoucí odborné pracovníky ve svých vzdělávacích institucích, včetně své vysoké školy.

Slabou stránkou společnosti je nejednotný informační systém u společnosti a některých dodavatelů, kterou jsem se rozhodl **řešit v návrhové části práce**. Taktéž chybí nabídka užitkových vozidel v rámci produktového portfolia, to nutně znamená, že společnost nemá možnost uspokojit potřeby určitých zákazníků, a to především z řad podnikatelů. Další slabinou skupiny je stále poměrně nízký podíl prodeje na celosvětovém automobilovém trhu a to, že některé trhy, jako například USA, jsou zatím pro společnost téměř nedostupné. Fakt, že obchodní aktivity Škody jsou z většiny směřovány na trhy v zemích EU, je z hlediska SWOT analýzy možné identifikovat jako pozitivní a zároveň jako negativum. Pro společnost jako pro exportéra je vývoz produkce do ostatních zemí EU vnímán z důvodu volného pohybu zboží jako příležitost, avšak z pohledu tuzemského výrobce je volný obchod v rámci zemí EU vnímán jako hrozba, jelikož nemůže být nijak omezován dovoz osobních vozidel ostatních evropských značek na český trh.

Významnou potenciální hrozbou jsou nové nebo upravené legislativní požadavky na bezpečnost vozidel, na spotřebu paliva nebo na emise škodlivých látek, protože dodržování těchto předpisů je spojováno s dalšími velkými výdaji. Jako hrozba je považován také růst cen základních surovin potřebných pro zahájení výroby nových modelů osobních vozidel, nebo také vývoj měnového kurzu, kdy posilování domácí měny oproti zahraniční má negativní dopady na export vozů. Společnost neobchoduje své akcie na burze, jejich

vlastníkem je pouze jeden akcionář, není tedy svolávána valná hromada, ale rozhoduje pouze jeden akcionář.

Rizikem tu stále zůstávají hlavně asijské automobilky, které by si mohli zde postavit další výrobní kapacity. Zatím jde zejména o Hyundai. Nemalé riziko je spojeno s politickou a hospodářskou situací v zemích, kam společnost exportuje své výrobky. Především jde o země, které jsou pro Škoda Auto největšími vývozními trhy. Poslední vývoj ukazuje, že v těchto zemích většinou dochází ke zpomalování ekonomického růstu, což může mít negativní vliv na velikost poptávky zákazníků. Dalším faktorem ohrožení je plánovaný Brexit, který může znamenat rozhodně nechtěné překážky vývozu do Velké Británie. Na začátku roku 2020 zasáhla svět pandemie koronaviru, která má velký dopad na všechny oblasti ekonomiky, automobilového průmyslu nevyjímaje.

V neposlední řadě může být velikost poptávky zákazníků v budoucnu ovlivněna stárnutím populace a úbytkem průřezového obyvatelstva, problémem, se kterým se již nyní potýká Čína, která je největším vývozním trhem společnosti. Značné ohrožení je představováno odběratelsko-dodavatelskými vztahy. Úzké vztahy mezi výrobcem a dodavatelem představují mimo ekonomických výhod i ohrožení v podobě opožděných a nekvalitních dodávek, což může znamenat pro společnost velké finanční ztráty. V souvislosti s rostoucí konkurencí v automobilovém segmentu jsou také zvyšována tržní rizika v návaznosti na změnu nákupního chování zákazníků, které je závislé, jak na hmotných aspektech, jako je například výše mzdy, tak na aspektech psychologických.

Velké příležitosti pro posílení tržní pozice vyplývají společnosti z rozšíření standardů výroby vozidel, o výrobu elektrických a hybridních vozů, digitalizaci nebo nová řešení mobility, jelikož priority současného trhu míří právě tam. Příležitost a potenciál pro růst poptávky přináší společnosti také doposud příznivá ekonomická situace na tuzemském trhu. Výhody budoucí, které mohou plynout ze zvyšování počtu zákazníků díky předpokládanému růstu počtu obyvatel celosvětově. Škoda Auto by neměla pouze zvyšovat své odbytové kapacity na stávajících klíčových trzích, ale měla by se aktivně snažit využít příležitosti a zvážit možnost vstupu na nové trhy.

Tabulka 8: SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<p>S1 Světově známá značka v oboru</p> <p>S2 Podpora ze strany mateřského Volkswagenu</p> <p>S3 Pozice leadera na tuzemském trhu</p> <p>S4 Marketing - WRC2, Tour de France, IIHF...</p> <p>S5 Stabilní finanční situace</p> <p>S6 Široké portfolio nabízených vozidel</p> <p>S7 Vlastní výzkum a vývoj</p> <p>S8 Kvalifikovaná pracovní síla a vlastní vzdělávací instituce</p>	<p>W1 Nejednotný informační systém ve společnosti a u dodavatelů</p> <p>W2 Špatná dostupnost na některých trzích</p> <p>W3 Nenabízí užitková vozidla</p> <p>W4 Jen jeden akcionář</p>
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<p>O1 Snížení spotřeby paliva u modelů</p> <p>O2 Větší zaměření na elektrovozy</p> <p>O3 Investice do nových výrobních technologií</p> <p>O4 Ekonomická situace v ČR</p>	<p>T1 Levnější konkurence</p> <p>T2 Vývoj měnového kurzu</p> <p>T3 Dopad Brexitu na export do UK</p> <p>T4 Pandemie Coronaviru a problémy ekonomik</p> <p>T5 Stárnutí populace</p> <p>T6 Závislost prodejů na hospodářském cyklu</p> <p>T7 Nové legislativní předpisy</p> <p>T8 Dodavatelsko - odběratelské vztahy</p>

Zdroj: (29), vlastní zpracování

2.4.1 Vyhodnocení faktorů vnitřního a vnějšího okolí pomocí matic

Na základě vyhodnocení pozice jednotlivých faktorů identifikovaných SWOT analýzou byla sestavena matice IFE pro hodnocení vnitřního prostředí a matice EFE pro hodnocení

vnějšího prostředí. Váhy vnitřního i vnějšího prostředí byly zjištěny metodou párového porovnání, tabulky výpočtů jsou obsaženy v příloze 4.

Následně bylo provedeno subjektivní bodové ohodnocení v intervalu od 1 do 4 bodů a výpočet celkového hodnocení, které bylo zaokrouhлено na dvě desetinná místa. Výsledná matice IFE pro analýzu vnitřního prostředí je obsažena v tabulce 9.

Tabulka 9: Matice IFE

S/W	Faktory	Váha	Body	Hodnocení
S1	Světově známá značka v oboru	0,14	4	0,56
S2	Podpora ze strany mateřského Volkswagenu	0,09	3	0,27
S3	Pozice leadera na tuzemském trhu	0,17	4	0,68
S4	Marketing - WRC2, Tour de France, IIHF...	0,09	3	0,27
S5	Stabilní finanční situace	0,14	4	0,56
S6	Široké portfolium nabízených vozidel	0,07	3	0,21
S7	Vlastní výzkum a vývoj	0,14	4	0,56
S8	Kvalifikovaná pracovní síla a vlastní vzdělávací instituce	0,06	3	0,18
W1	Nejednotný informační systém ve společnosti a u dodavatelů	0,03	2	0,06
W2	Špatná dostupnost na některých trzích	0,03	1	0,03
W3	Nenabízí užitková vozidla	0,03	2	0,06
W4	Jen jeden akcionář	0,01	1	0,01
Vážený průměr vnitřního prostředí		1,00		3,45

Zdroj: (29), vlastní zpracování

Matice IFE zobrazuje celkový vážený průměr vnitřního prostředí v hodnotě 3,45, což ukazuje na velmi silnou interní pozici Škoda Auto. Silné stránky jsou hodnoceny 3,29 a slabé stránky dosahují hodnoty 0,16. Celkový výsledek hodnocení vnitřního prostředí potvrzuje, že strategický záměr společnosti je podporován jeho silnou vnitřní pozicí.

Podobně jako u silných a slabých stránek společnosti bylo provedeno vyhodnocení jejich příležitostí a hrozeb. Výsledky analýzy vnějšího okolí byly zaneseny do EFE matice, která je zobrazena v tabulce 10. Z tabulky je patrné, že celkový vážený průměr vnějšího prostředí dosáhl hodnoty 3,08. Výsledná hodnota ukazuje na střední citlivost zvoleného strategického záměru společnosti na vlivy vnějšího prostředí. Příležitosti dosahují hodnoty 1,63 a hrozby hodnoty 1,45. Společnost by teoreticky neměla mít větší problém využít své příležitosti a na druhou stranu by se měla dokázat vyrovnat s ohrožením.

Tabulka 10: Matice EFE

O/T	Faktory	Váha	Body	Hodnocení
O1	Snížení spotřeby paliva u modelů	0,17	4	0,68
O2	Větší zaměření na elektrovozy	0,09	3	0,27
O3	Investice do nových výrobních technologií	0,04	3	0,12
O4	Ekonomická situace v ČR	0,14	4	0,56
T1	Levnější konkurence	0,01	1	0,01
T2	Vývoj měnového kurzu	0,12	3	0,36
T3	Dopad Brexitu na export do UK	0,06	2	0,12
T4	Pandemie koronaviru a problémy ekonomik	0,11	3	0,33
T5	Stárnutí populace	0,14	3	0,42
T6	Závislost prodeje na hospodářském cyklu	0,09	2	0,18
T7	Nové legislativní předpisy	0,03	1	0,03
T8	Dodavatelsko - odběratelské vztahy	0	1	0
Vážený průměr vnějšího prostředí		1,00		3,08

Zdroj: (29), vlastní zpracování

2.4.2 TOWS matice

Získané hodnoty z IFE a EFE matic byly zaznamenány do TOWS matice, kterou byla definována nejvhodnější strategie společnosti. Z hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí bylo ověřeno, že ve vnitřním prostředí Škoda Auto převažují silné stránky. Příležitosti dosáhly u vnějšího prostředí vyšší hodnoty než hrozby, ale diference mezi nimi není velká. Na základě dosažených výsledků se jeví jako nejlepší a nejvýhodnější pro společnost zvolení strategie využití SO, tedy využití a zhodnocení identifikovaných příležitostí pomocí silných stránek společnosti. Vzhledem k malému rozdílu mezi hodnocením hrozeb a příležitostí, by bylo pro společnost vhodné tuto strategii kombinovat se strategií ST a pomocí silných stránek eliminovat hrozby z vnějšího prostředí.

Tabulka 11: TOWS matice

		Slabé stránky	Silné stránky
		0,16	3,29
Příležitosti	1,63	WO	SO
Hrozby	1,45	WT	ST

Zdroj: (29), vlastní zpracování

2.5 Finanční analýza

2.5.1 Čistý pracovní kapitál

Pokud je ČPK kladný znamená to, že ve firmě dochází k časovému souladu mezi krátkodobými závazky a aktivy. To tedy vyjadřuje, že krátkodobé zdroje jsou používány ke krytí krátkodobých aktiv. Za sledované období byl zaznamenán nejprve pokles ČPK. Ten byl způsoben zejména zvýšením závazků. Následně v roce 2015 ČPK vzrostl, došlo k opětovnému navýšení pohledávek, také došlo k mírnému zvýšení závazků. V roce 2016 ČPK opět vzrostl, tentokrát ještě výrazněji, a to z důvodu, že skupina Škoda inkasovala velký objem peněz za krátkodobé půjčky, které poskytla koncernovým společnostem. V posledních dvou sledovaných letech došlo k poklesu ČPK, a to zejména proto, že se krátkodobá aktiva přesunula do aktiv dlouhodobých, a to v podobě investic do nehmotného majetku a pozemků, budov a zařízení.

Tabulka 12: Vývoj ČPK (v mil. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Krátkodobá aktiva	64 078	71 730	94 961	123 342	144 184	100 447
Krátkodobé závazky	49 091	58 461	72 166	66 192	116 623	88 058
Čistý pracovní kapitál	14 987	13 269	22 795	57 150	27 561	12 389

Zdroj: (29), vlastní zpracování

2.5.2 Ukazatele aktivity

Jako první část finanční analýzy poměrových ukazatelů bylo v rámci této práce zkoumání úrovně ukazatelů aktivity, které vyjadřují, jak účinně společnost hospodaří se svými aktivy. Touto analýzou byly zjištěny obraty vybraných položek rozvahy a ty byly doplněny o výpočty doby obratu zásob, pohledávek a závazků.

Tabulka 13: Celkový obrat aktiv společnosti Škoda Auto a.s.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkový obrat aktiv	1,6	1,69	1,55	1,53	1,62	1,9

Zdroj: (29), vlastní zpracování

Obratem celkových aktiv vyjadřujeme, kolikrát se aktiva obrátí v tržby během sledovaného období (jeden rok). Tato hodnota ukazatele by měla být větší než 1, což společnost splňuje v celém sledovaném období. Z výše uvedené tabulky vidíme, že hodnoty obratu aktiv mírně kolísají, ale stále se udržují kolem hodnoty 1,6. Až v roce 2018 tento ukazatel posílil až na hodnotu 1,9. Také platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe, takže můžeme říci, že společnost Škoda Auto a.s. je podle dosahovaných výsledků schopna efektivně využívat svých vynaložených prostředků.

Tabulka 14: Ukazatele aktivity společnosti Škoda Auto a.s.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Doba obratu zásob	16,62	15,03	17,52	16,88	15,56	17,46
Doba obratu pohledávek	16,92	14,55	13,83	17,65	16,53	19,81
Doba obratu závazků	43,91	43,58	44,05	43,94	38,84	50,45
Obchodní deficit	-26,99	-29,03	-30,22	-26,29	-22,31	-30,64

Zdroj: (29), vlastní zpracování

Ukazatel doby obratu zásob, který nám udává průměrný počet dnů, během nichž jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich spotřeby nebo prodeje, v průběhu sledování mírně kolísá kolem 16 dnů. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo ve druhém analyzovaném roce, kdy hodnota ukazatele nabyla nejnižší hodnoty. V tomto roce firma vázala svá oběžná aktiva ve formě zásob po nejkratší dobu, lehce nad 15 dnů.

Pro výpočet ukazatele doby obratu pohledávek se zahrnují pouze krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, jelikož firma nevykazuje pohledávky z obchodního vztahu, které jsou dlouhodobé povahy. Doba obratu pohledávek se na začátku tohoto sledovaného období vyvíjela pozitivně, ale postupně mírně klesala. V posledním zkoumaném roce 2018 však dosahuje nejvyšší hodnoty za sledované roky. To bylo ovlivněno výrazným nárůstem pohledávek z obchodních vztahů, takže zhoršením platební morálky odběratelů. Průměrná doba splatnosti pohledávek činila 16 dnů.

Stejně jako u doby obratu pohledávek tak i u závazků se počítá jen se závazky z obchodního vztahu, a to krátkodobé povahy. Rovněž tento ukazatel aktivity má, řekněme mírně kolísavý trend, který se pohybuje kolem hranice 43 dnů. Z toho plyne, že společnosti zabere v průměru 43 dnů, než uhradí svoje krátkodobé závazky vůči dodavatelům. Nejnižší hodnotu a tudíž nejlepšího výsledku dosáhla firma v roce 2017, kdy byla hodnota nejnižší, tedy splácela své krátkodobé dluhy dříve. Konkrétně 38,84 dní.

Tabulka 15: Obrat zásob a dlouhodobého majetku společnosti Škoda Auto a.s.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat zásob	21,96	24,28	20,83	21,63	23,13	20,62
Obrat dlouhodobého majetku	2,77	2,85	2,93	3,32	3,82	3,51

Zdroj: (29), vlastní zpracování

Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

Mezi zjišťovanými ukazateli nechyběl ani ukazatel obratu zásob, z jehož výsledných hodnot se zjišťuje, kolikrát během jednoho roku společnost prodá a opět naskladní každou položku zásob. Za optimální hodnotu tohoto ukazatele se považuje, pokud je vyšší než 12 a obecně platí, že čím vyšší hodnota tím lépe. Výsledky analýzy jsou obsaženy v tabulce 15.

Obrat dlouhodobého majetku (Fixed Assets Turnover)

Hodnoty ukazatele obratu dlouhodobého majetku naznačují, jak efektivně společnosti umí využívat dlouhodobý majetek a kolikrát za rok se jejich dlouhodobý majetek obrátí v tržbách, resp. dokáže vyjádřit kolik korun tržeb zvládají firmy vyprodukovat z jedné koruny dlouhodobého majetku. Tabulka 15 zobrazuje výsledné hodnoty za zkoumané období.

2.5.3 Ukazatele likvidity

Následující analyzovanou oblastí je likvidita, která nám ukazuje, jak se daří společnosti splácet svoje krátkodobé závazky. Ve třech úrovních ukazatele likvidity jsou porovnávány krátkodobé závazky s hodnotami krátkodobého majetku.

Tabulka 16: Ukazatele likvidity společnosti Škoda Auto a.s.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
běžná likvidita	1,31	1,23	1,43	1,71	1,24	1,14
pohotová likvidita	1,08	1,02	1,21	1,49	1,09	0,91
okamžitá likvidita	0,65	0,73	0,94	1,02	0,83	0,52

Zdroj: (29), vlastní zpracování

Tabulka výše zobrazuje výsledky jednotlivých ukazatelů likvidity během šesti sledovaných let. Hodnoty běžné likvidity se po celé roky pohybují blízko kolem spodní hranice doporučených hodnot, které by měly být v intervalu 1,5 – 2,5. V tomto intervalu běžné likvidity tedy likvidity 3. stupně se firma nachází pouze v roce 2016, což vyjadřuje schopnost společnosti uhrazení svých závazků do jednoho roku. Ve sledovaných letech 2013 – 2014 klesly hodnoty běžné likvidity mírně pod doporučovanou hranici. Od roku 2015 začala likvidita mírně stoupat a neoptimálnější hodnoty dosahuje v roce 2016. Po tomto roce začíná však hodnota likvidity 3. stupně znovu klesat až k 1,14 v posledním analyzovaném roce. I to ovšem nemusí nutně znamenat, že společnost nemá dostatek prostředků na to, aby uhradila své krátkodobé závazky. Obecně se udává, že vypovídající schopnost tohoto ukazatele je dosti omezená.

Pohotová likvidita je na rozdíl od běžné likvidity upravená o nejméně likvidní složku a to jsou zásoby, a proto je také vhodnějším ukazatelem. Oba stupně likvidity mají ve sledovaných letech podobný vývojový trend. Doporučená hodnota pro likviditu 2. stupně se nachází v rozmezí 1,0 – 1,5, což společnost Škoda Auto a.s. nesplňuje pouze v posledním zkoumaném roce 2018. Firma dokáže dostát svým krátkodobým závazkům, ale nastolený trend není příliš příznivý.

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita. Ta se soustřeďuje jen na okamžitý stav peněžních prostředků a jejich ekvivalenty. Okamžitá likvidita nebo také likvidita 3. stupně by se měla ideálně pohybovat v rozmezí 0,2 – 1,1, a to tato společnost splňuje během všech

sledovaných let. Od mírného poklesu v roce 2013 má peněžní likvidita rostoucí tendenci, aby v roce 2017 opět klesal a zastavil se až na hodnotě 0,52 v posledním analyzovaném roce.

2.5.4 Ukazatele rentability

Tabulka 17: Rentabilita celkového kapitálu společnosti Škoda Auto a.s.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv (ROA)	8,52%	12,07%	16,90%	11,06%	12,67%	13,17%
Obrat celkových aktiv	1,6028	1,6923	1,5542	1,5251	1,624	1,899
Provozní ziskové rozpětí	5,32%	7,13%	10,87%	8,86%	9,60%	8,43%

Zdroj: (29), vlastní zpracování

V tabulce číslo 17 jsou zobrazeny ukazatele rentability celkového i vlastního kapitálu a jejich rozklady na ukazatele dílčí. Rentabilita celkového kapitálu, zkráceně ROA má ve sledovaných letech značně kolísavý průběh. V roce 2015 je jeho výše dvojnásobná oproti roku 2013. K takto vysoké hodnotě se opět začíná blížit na konci sledovaného období. Jak je patrné při pohledu na dílčí ukazatele, provozní ziskové rozpětí má téměř stejnou rozkolísanost jako ukazatel ROA, pouze obrat celkových aktiv se prakticky nemění. Jedinou razantnější změnou u tohoto obratu byl zaznamenán v měřeném období mezi lety 2017 a 2018. Během druhého a třetího sledovaného roku hodnota ukazatele ROA výrazněji vzrostla a stejně tak i hodnota provozního ziskového rozpětí, což bylo způsobeno příznivým výsledkem hospodaření za dané roky. Spolu s ROA rostlo i provozní ziskové rozpětí, zatímco obrat celkových aktiv mírně poklesl. Výrazný nárůst dílčího ukazatele provozního ziskového rozpětí byl nepochybně ovlivněn prodejem dceřiné společnosti Škoda Auto Deutschland v roce 2015.

Tabulka 18: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Škoda Auto a.s.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	12,61%	18,42%	26,23%	18,29%	27,10%	25,87%
Čisté ziskové rozpětí	4,67%	6,15%	9,79%	7,23%	7,82%	6,93%
Finanční páka	1,683	1,7687	1,7246	1,6585	2,1352	1,9639

Zdroj: (29), vlastní zpracování

V případě rentability vlastního kapitálu neboli ROE má během sledovaných let podobné kolísavé trendy jako rentabilita celkového kapitálu, jak je dobře vidět z předchozích tabulek

výše. Výraznější posuny v hodnotách rentability vlastního kapitálu z roku 2013 a 2015 byly zapříčiněny téměř stejnými faktory, jako předtím u ukazatele ROA. Pokles rentability vlastního kapitálu nastal v roce 2016 i v komparaci s rokem 2014, zatímco u rentability celkového kapitálu, hodnota v posledním roce zkoumání oproti roku 2016 vzrostla. I když dílčí ukazatel čisté ziskové rozpětí od roku 2013 rostlo, zbylé dílčí ukazatele mírně poklesly, a to mělo za následek pokles celkového ukazatele ROE v roce 2016. Od následujícího roku se rentabilita vlastního kapitálu navrátila do rostoucí tendence, ale v posledním sledovaném roce znovu mírně oslabila.

2.5.5 Ukazatele zadluženosti

Poslední analýza poměrových ukazatelů byla zaměřena na ukazatele úrovně zadluženosti analyzované společnosti Škoda Auto. Ty posuzují poměr vlastních a cizích zdrojů společnosti, jehož optimální nastavení je pro podnik velmi důležité. Byla analyzováno vlastnické a věřitelské riziko, celková zadluženost společnosti a pro zjištění únosnosti dluhového zatížení byl počítán ukazatel úrokového krytí.

Tabulka 19: Ukazatele zadluženosti společnosti Škoda Auto a.s.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vlastnické riziko	59,42%	56,54%	57,98%	60,29%	46,83%	50,92%
Věřitelské riziko	40,58%	43,46%	42,02%	39,71%	53,17%	49,08%
Úrokové krytí	20,72	97,04	75,08	157,39	219,58	351,31

Zdroje: (29), vlastní zpracování

Ukazatel věřitelského rizika, který poměruje cizí zdroje s celkovými aktivy, se tedy stabilně pohybuje na hranici 40 %, což je žádoucí pro věřitele, pro které představuje menší riziko. Z této stability ovšem v posledních dvou zkoumaných letech mírně vybočil a dostal se na hodnoty i nad 50 %. Doplnkovým ukazatelem k věřitelskému riziku je ukazatel vlastnické riziko a jejich součet by měl rovnat 100 %.

Ukazatel úrokového krytí poměruje EBIT a nákladové úroky. Vzhledem k tomu, že společnost Škoda má v porovnání s konkurencí v odvětví velice nízký objem úvěrů, je výše nákladových úroků celkově nízká. Věřitelské riziko ve sledovaných letech vykazuje lehce rozkolísané hodnoty, což je způsobeno zejména vývojem hospodářského výsledku. Čísla

ukazatele v roce 2013 byla na suveréně nejnižší úrovni, a to zejména kvůli špatným výsledkům u zisku a nejvyšších nákladových úrocích. V roce 2015 hodnota ukazatele znovu klesla pod hodnotu, kterou dosahovala v loňském roce, a to i přes razantní nárůst výsledku hospodaření. Spolu se ziskem však v daném roce více jak dvojnásobně vzrostly i nákladové úroky, což ve výsledku znamenalo nižší hodnotu úrokového krytí. Během roku 2016 došlo k výraznému navýšení tohoto ukazatele, které bylo zapříčiněno zejména zvýšením vlastního kapitálu a krátkodobých aktiv. Obecně lze říci, že v průběhu analyzovaného období je ukazatel úrokového krytí na zdravé úrovni a společnost Škoda Auto je tedy schopna naprosto bez problémů uhradit své závazky.

2.6 Analýza konkurence podle vybraných poměrových ukazatelů

Finanční analýza, která byla vypracována ke zhodnocení finanční situace zkoumaných společností byla zaměřena na analýzu vybraných poměrových ukazatelů. Informace byly čerpány ze zveřejněných účetních závěrek ve výročních zprávách automobilových společností dostupných ve veřejném rejstříku Ministerstva financí ČR. Zkoumaným obdobím bylo šest let, zahrnující roky 2013 až 2018. Výsledné hodnoty ukazatelů byly zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Společnost Škoda Auto jediná z této trojice své účetnictví vede a sestavuje účetní závěrku dle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví IFRS, ostatní dva podniky v odvětví sestavují účetní závěrky na základě českých účetních předpisů. Proto mohou být výsledky finanční analýzy touto skutečností lehce ovlivněny, avšak rozdíly nejsou zásadní a tak nemají vliv na vypovídací schopnost finanční analýzy.

Obrat aktiv

Výpočítáním hodnot ukazatele obratu aktiv se zjistilo, jak analyzované společnosti dokáží využívat celková aktiva a kolikrát za rok se tato aktiva obrátí. Obecně se uvádí, že ukazatel obratu aktiv by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, přičemž hodnota, které by měl minimálně dosáhnout je 1.

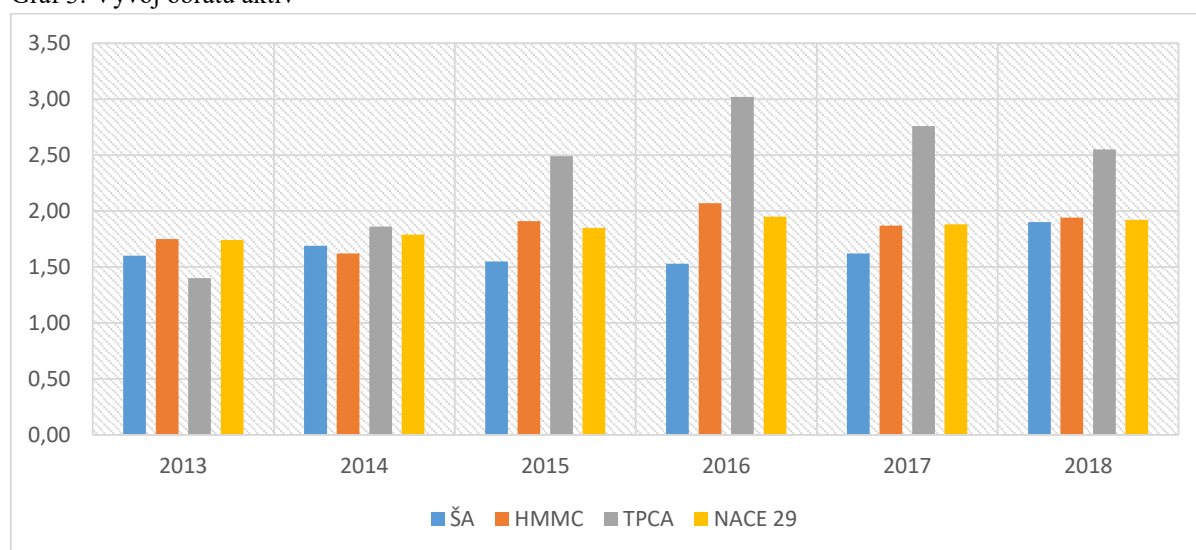
Tabulka 20 shrnuje výsledky obratu aktiv u zkoumaných společností ve sledovaném období.

Tabulka 20: Obrat aktiv

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ŠA	1,60	1,69	1,55	1,53	1,62	1,90
HMMC	1,75	1,62	1,91	2,07	1,87	1,94
TPCA	1,40	1,86	2,49	3,02	2,76	2,55
NACE 29	1,74	1,79	1,85	1,95	1,88	1,92

Zdroj: (29, 33, 34, 35), vlastní zpracování

Graf 3: Vývoj obratu aktiv



Zdroj: (29,33,34,35), vlastní zpracování

Běžná likvidita (Current ratio)

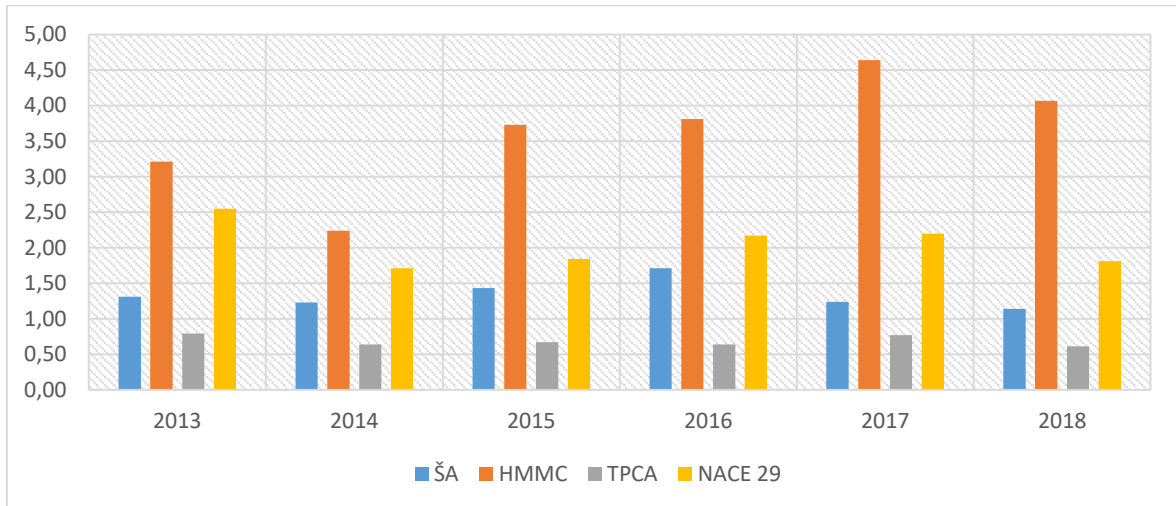
V tabulce 21 je výsledná hodnota ukazatele běžné likvidity u každé ze zkoumaných společností, doplněny oborovým průměrem. Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity je v intervalu 1,5 – 2,5.

Tabulka 21: Běžná likvidita

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ŠA	1,31	1,23	1,43	1,71	1,24	1,14
HMMC	3,21	2,24	3,73	3,81	4,64	4,07
TPCA	0,79	0,64	0,67	0,64	0,77	0,61
NACE 29	2,55	1,71	1,84	2,17	2,20	1,81

Zdroj: (29,33,34,35), vlastní zpracování

Graf 4: Vývoj běžné likvidity



Zdroj: (29,33,34,35), vlastní zpracování

Z výsledné hodnoty ukazatele běžné likvidity vyplývá, že pouze společnost Škoda Auto se po celé sledované období povětšinou pohybovala v doporučeném intervalu a zároveň se ve vybraných letech neodchyluje od odvětvového průměru. Největší hodnoty ve vývoji ukazatele likvidity suveréně vykazovala společnost HMMC. Již od roku 2013 dosahovala společnost hodnoty vyšší než je doporučený průměr a výrazně se odchylovala i od odvětvového průměru. Taková situace je výhodnou jen z hlediska získání finančních prostředků od svých věřitelů, ale také to znamená, že taková společnost má přehnaně velké množství finančních prostředků, které vázány v oběžných aktivech a jejich neefektivní alokací může snižovat svoji rentabilitu. Vývoj ukazatele běžné likvidity ve společnosti TPCA se pohyboval ve sledovaném období nerovnoměrně a zaznamenal velké výkyvy a výsledné data se převážně pohybovala pod intervalem, který je doporučován nebo maximálně kolem jeho spodní hranice. Při komparaci s oborovým průměrem byly zjištěny, že jsou hodnoty vždy nižší, než je tento průměr. To značí sníženou platební schopnost společnosti a také poukazuje na neschopnost využít ziskových příležitostí.

Rentabilita tržeb (ROS)

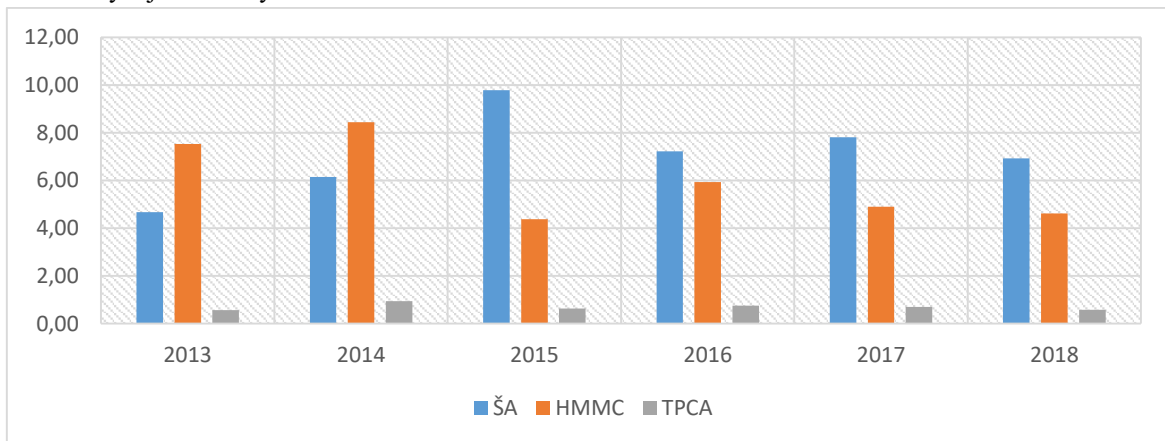
Hodnoceným ukazatelem rentability byla rentabilita tržeb (ROS). Na základě jejího výpočtu bylo zjištěno, kolik zisku v % jsou zkoumané společnosti schopny vytvořit na jednu korunu tržeb. Výsledné hodnoty byly shrnuty do tabulky 22.

Tabulka 22: Rentabilita tržeb

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ŠA	4,67	6,15	9,79	7,23	7,82	6,93
HMMC	7,53	8,44	4,38	5,94	4,90	4,62
TPCA	0,57	0,94	0,64	0,76	0,70	0,58

Zdroj: (29, 33, 34, 35), vlastní zpracování

Graf 5: Vývoj rentability tržeb



Zdroj: (29,33,34,35), vlastní zpracování

Společnost HMMC i společnost Škoda Auto dosahovaly ve sledovaném období podobného ziskového rozpětí, oproti společnosti TPCA, jejíž výsledné hodnoty ukazatele ROS měly od roku 2014 téměř vždy klesající trend a jejich hodnota byla výrazně nižší než u dalších dvou zmíněných společností.

Celková zadluženost I. (Debt Equity)

Výpočet ukazatele Celkové zadluženosti I. vychází z poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu a empiricky je uváděno, že bezpečná míra zadlužení by měla odpovídat hodnotě 0.

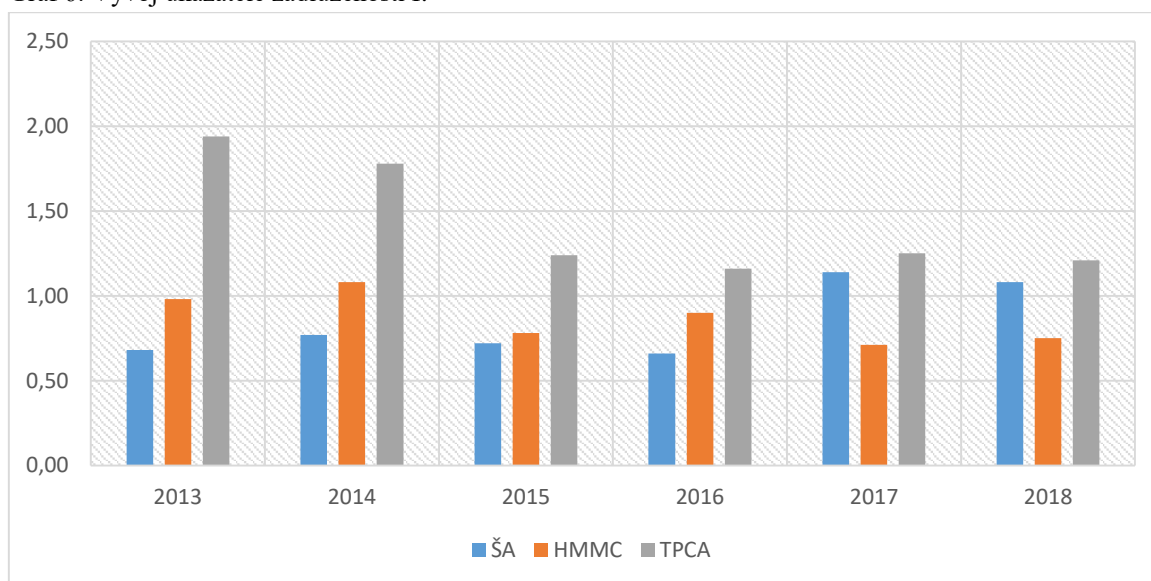
(6) Výsledné data zkoumaného ukazatele celkové zadluženosti I. u jednotlivých společností jsou uvedeny v tabulce 23.

Tabulka 23: Ukazatel zadluženosti I.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ŠA	0,68	0,77	0,72	0,66	1,14	1,08
HMMC	0,98	1,08	0,78	0,90	0,71	0,75
TPCA	1,94	1,78	1,24	1,16	1,25	1,21

Zdroj: (29, 33, 34, 35), vlastní zpracování

Graf 6: Vývoj ukazatele zadluženosti I.



Zdroj: (29,33,34,35), vlastní zpracování

Celková zadluženost II. (Debt ratio)

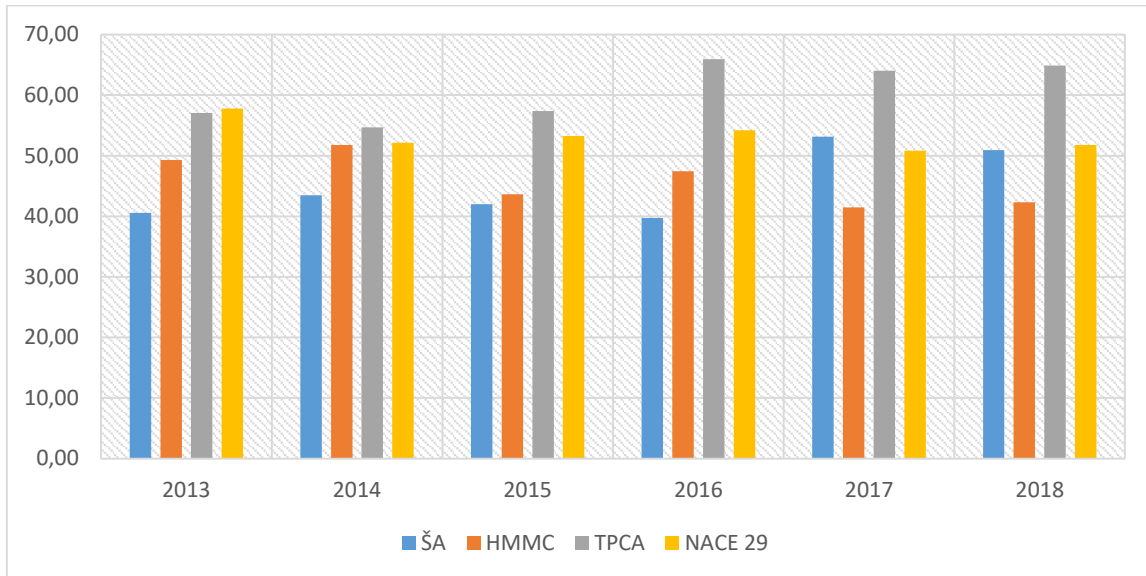
Ukazatel Debt ratio se vypočítá pomocí poměru celkových závazků k celkovým aktivům. Empiricky platí, že pokud je hodnota ukazatele nižší, tím lépe. (6) Výsledné data z analýzy tohoto ukazatele jsou zobrazeny v tabulce 24. Hodnoty jsou porovnány s odvětvovým průměrem pro automobilový průmysl.

Tabulka 24: Ukazatel zadluženosti II.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ŠA	40,58	43,46	42,02	39,71	53,17	50,92
HMMC	49,32	51,77	43,64	47,45	41,45	42,34
TPCA	57,04	54,70	57,39	65,93	64,03	64,88
NACE 29	57,79	52,13	53,25	54,20	50,85	51,78

Zdroj: (29, 33, 34, 35), vlastní zpracování

Graf 7: Vývoj ukazatele zadluženosti II.



Zdroj: (29,33,34,35), vlastní zpracování

V ukazateli celkové zadluženosti vykazují všechny sledované společnosti vysoké hodnoty. Nicméně z výsledků obou výsledků ukazatelů zadluženosti je evidentní, že u společnosti HMMC má vývoj ukazatelů buď klesající tendenci nebo zůstává stabilní. Největší zadluženost zde vykazuje společnost TPCA, která používala k financování v průběhu celého období více cizích zdrojů než vlastních a podle výsledného ukazatele Debt ratio je zřejmé, že dosáhla vyšší zadluženosti, než byl průměr v celém automobilovém průmyslu. Společnost Škoda Auto dosáhla ve sledovaném období nejnižší úrovně zadluženosti v letech 2013 - 2016, dále měla nejlepší výsledek v tomto ohledu HMMC. Ve vývoji ukazatelů Debt ratio i Debt equity neměla Škoda Auto žádné větší výkyvy a hodnota se pohybovala v případě Debt ratio pod průměrem celého odvětví, ale pokud jde o Debt equity, tam byly data nad doporučenou hodnotou.

2.6.1 Zhodnocení finanční analýzy

Zhotovená analýza vybraných poměrových ukazatelů poskytla náhled na silné stránky společnosti Škoda Auto, která je oproti svým největším konkurentům dosáhla u většiny analyzovaných ukazatelů na dobré nebo minimálně dosti uspokojivé výsledky. Společnost můžeme hodnotit jako podnikatelský subjekt, který má velmi dobrý finanční zdraví a vcelku stabilní vývoj, který predikuje potencial dalšího růstu.

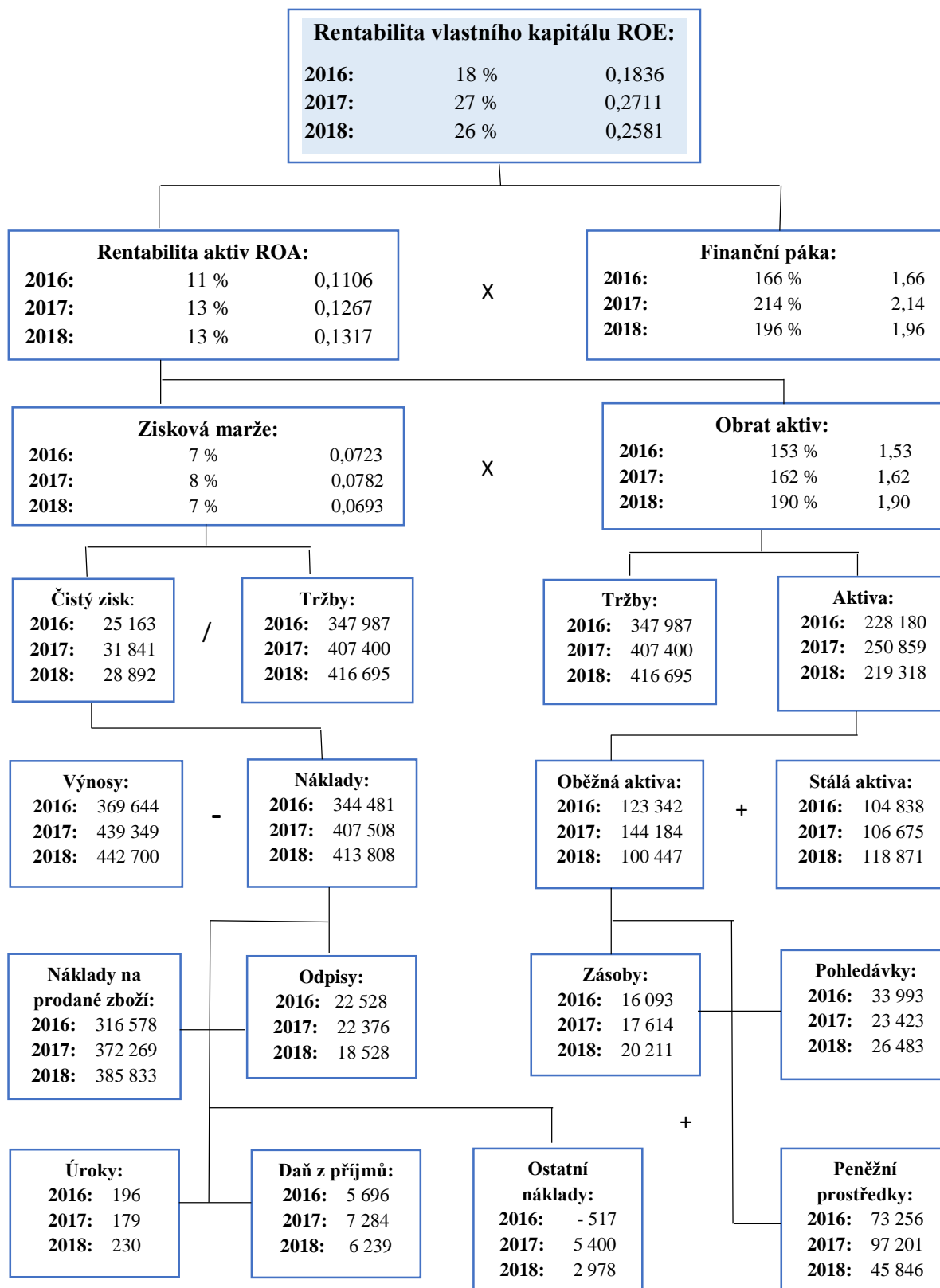
2.7 Du Pontův rozklad ROE

Pyramidový rozklad vlastního kapitálu byl sestaven pro roky 2016 - 2018. Levá strana diagramu představuje ziskovou marži, kterou můžeme dosáhnout podílem čistého zisku a tržeb. Čistý zisk se vyjádří rozdílem výnosů a nákladů. Čistý obrat lze vyčíst v Du Pontově rozkladu ROE pod položkou výnosy, které v roce 2018 dosáhly nejvyšších hodnot (442 700 mil. Kč). V roce 2016 se snížily důsledkem změny vykazování stavu zásob na hodnotu 369 644 mil. Kč a v roce 2017 dochází opět ke zvýšení na celkovou sumu 439 349 mil. Kč. To samé lze interpretovat u celkových nákladů, kdy nejvyšších hodnot dosahovaly v roce 2018. Důvodem zvyšujících se hodnot po roce 2016 je změna vykazování stavů zásob, jelikož od 1.1.2016 dochází ke změně účtování změny stavu zásob a aktivací materiálu, kdy byla zrušena účetní skupina 61 – Změna stavu zásob a výrobků spolu se skupinou 62 – Aktivace materiálu a zboží. Od roku 2016 se již tyto změny nezaznamenávají do výnosů, ale do nákladů. Jedná se o skupinu 58 – Změna stavu zásob, která již obsahuje aktivaci materiálu a zásob. Položky v účetní skupině 58 je nutno odečíst od provozních nákladů. V Du Pontově rozkladu lze změnu nejlépe vidět v položce Ostatní náklady, kdy hodnoty nákladů v roce 2017 a 2018 se pohybují oproti roku 2016 v kladné hladině.

V roce 2016 společnost dosahovala zisku ve výši 25 163 mil. Kč. V témže roce došlo k poklesu ROE a to na 18,36 % hlavně z důvodu intenzivnějšího poklesu tržeb než poklesu nákladů, což mělo za následek nejhorší výsledek čistého zisku ve sledovaném období a následně i pokles ziskové marže. Poklesem obratu aktiv posíleným snížením tržeb došlo k poklesu i u samotného ROA. V roce 2017 dosáhla společnost nejvyšší rentabilitu vlastního kapitálu za vybrané období. A to zejména díky meziročnímu zvýšení ziskové marže k 8% hranici následkem rychlejšího růstu tržeb nad růstem nákladů.

Dalším rokem 2018 znovu došlo k téměř shodnému poklesu tržeb a nákladů a tak došlo k rekordnímu poklesu ziskové marže, což se ale dohromady s vysokým obratem aktiv téměř nepromítlo v ROA a ta se změnila pouze minimálně. I přes kladný efekt finanční páky, kvůli nepříliš nízkému zisku se efekt páky nedokázal rozvinout a tak došlo k meziročnímu poklesu ROE a to na 25,81 %. Obrat aktiv se také působením tržeb zvyšoval, čímž rostla i rentabilita celkových aktiv.

Schéma 3: Rozklad Du Pont za roky 2016 – 2018 (v mil. Kč)



Zdroj: (30), vlastní zpracování

2.8 Analýza bonitních a bankrotních modelů ve společnosti

Posledním z kroků v mém hodnocení finanční situace společnosti Škoda Auto je komplexní zhodnocení pomocí bankrotních a bonitních modelů. Z bankrotních modelů, které vypovídají o tom, jestli dané společnosti teoreticky hrozí třeba i bankrot, jsem zvolil Altmanovo Z-skóre a Index IN05, který byl speciálně vytvořen přesně pro podmínky České republiky. Abych číselně vyjádřil bonitu hodnocené společnosti, jsem zvolil Kralicekův Quicktest.

2.8.1 Kralický quicktest

Tabulka 25: Ukazatele Kralického Quicktestu

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
R1	0,5942	0,5654	0,5798	0,6029	0,4683	0,5092
R2	0,4208	0,3362	-0,0986	-0,3219	-0,1758	0,1380
R3	0,0852	0,1207	0,1690	0,1352	0,1560	0,1602
R4	0,1112	0,1242	0,1575	0,1368	0,1412	0,1489

Zdroj: (30), vlastní zpracování

Tabulka 26: Bodování Kralického Quicktestu

R1	4	4	4	4	4	4
R2	4	4	4	4	4	4
R3	2	3	4	3	4	4
R4	4	4	4	4	4	4
Hodnocení	3,5	3,75	4	3,75	4	4

Zdroj: (30), vlastní zpracování

Na výše uvedených tabulkách je zobrazen rozklad Kralického Quicktestu na dílčí ukazatele, jejich ohodnocení a celkové zhodnocení společnosti dle kritérií uvedených v teoretické části. První dva dílčí ukazatele, tedy R1 a R2, slouží k hodnocení finanční situace. Hodnoty obou těchto ukazatelů jsou během všech sledovaných let stabilní a dosahují maximálního bodového ohodnocení. Zbývající dva ukazatele, tedy R3 a R4, hodnotí výnosovou situaci. I ukazatel R4, který poměruje nezdaněné cash flow a provozní výnosy,

dosahuje každý rok maximálního počtu bodů. Oproti tomu hodnocení ukazatele R3, který dává do poměru EBIT a celková aktiva, v průběhu sledovaných let dosahuje bodového ohodnocení v intervalu 2 – 4. Pokud však nebudeme uvažovat rok 2015, kdy Společnost prodala svou dceřinou společnost Škoda Auto Deutschland, čímž jí výrazně vzrostl výsledek hospodaření a hodnota ukazatele R3 tím získala maximální počet bodů, je možné v tabulkách výše vysledovat rostoucí trend tohoto ukazatele, a tedy jeho pozitivní vývoj. Celkově je společnost Škoda Auto ve všech sledovaných letech hodnocena více než třemi body, což ji řadí do kategorie prosperujících a bonitních podniků.

2.8.2 Altmanův model Z-skóre

Tabulka 27: Altmanovo Z-skóre

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ukazatel likvidity	0,1676	0,1365	0,2152	0,3062	0,1718	0,1158
Ukazatel dl. rentability	0,5488	0,5662	0,6417	0,6331	0,3515	0,3879
Ukazatel rentability	0,0852	0,1207	0,169	0,1352	0,156	0,1602
Ukazatel zadluženosti	2,0799	1,8025	2,0576	2,3869	1,8809	2,0374
Ukazatel aktivity	1,6028	1,6923	1,5542	1,5251	1,624	1,899
Z-skóre	3,3228	3,395	3,6381	3,7003	3,3163	3,6602
Hodnocení	Prosperuje	Prosperuje	Prosperuje	Prosperuje	Prosperuje	Prosperuje

Zdroj: (30), vlastní zpracování

Jak je vidět z výše uvedené tabulky, společnost Škoda Auto můžeme v průběhu celého sledovaného období označovat za prosperující. Ve všech analyzovaných letech převyšuje hodnota Z-skóre hraniční výsledek pro prosperující podnik, který činí 2,6. Nejvýrazněji ovlivňuje finanční zdraví podniku ukazatel rentability, proto je mu přiřazena nejvyšší váha, která zvyšuje jeho skutečnou hodnotu více než třikrát. V případě této firmy, která podléhá zkoumání se, ale jedná o jeden z nejhorších ukazatelů. Na druhou stranu má nejpozitivnější vliv na výslednou hodnotu Z-skóre ukazatel zadluženosti, konkrétně ukazatel krytí cizích zdrojů vlastním kapitálem (koeficient samofinancování).

2.8.3 Index IN05

Tabulka 28: Index IN05

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ukazatel samofinancování	2,4641	2,3009	2,3800	2,5185	2,3141	2,2314
Úrokové krytí	20,7200	97,0409	75,0833	157,3929	219,5848	351,3136
Rentabilita aktiv	0,0852	0,1207	0,1690	0,1352	0,1560	0,1602
Obratovost aktiv	1,6028	1,6923	1,5542	1,5251	1,6240	1,899
Běžná likvidita	1,3147	1,2312	1,4315	1,7104	1,2433	1,1425
IN05	1,9423	5,1261	4,4389	7,6341	10,1565	15,4802
Hodnocení	Prosperuje	Prosperuje	Prosperuje	Prosperuje	Prosperuje	Prosperuje

Zdroj: (30), vlastní zpracování

Pomocí indexu důvěryhodnosti můžeme hodnotit finanční situaci ve společnosti a to ve vztahu k jejím věřitelům. Pokud dojde k tomu, že výsledná hodnota tohoto indexu převyší doporučenou hranici 1,6 - tak to znamená, že finanční situace ve sledované společnosti je stabilizovaná a firma je schopna uhradit své závazky vůči všem svým věřitelům. Zkoumaná skupina společnosti Škoda Auto tuto doporučovanou hranici převyšuje ve všech sledovaných letech, a proto ji můžeme bez obav označit jako prosperující. Po srovnání obou zmíněných bankrotních modelů je očividné, že výsledky modelů se ani v jednom ze sledovaných let nezměnily. O společnosti Škoda Auto se tedy může prohlásit, že je to velmi finančně zdravá společnost a není ohrožena bankrotem.

2.9 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Model INFA je jedním z pyramidových modelů, využívaný MPO ČR, jehož autory jsou manželé Neumaierovi. Cílem tohoto modelu je sestavit takovou soustavu ukazatelů, která by umožnila kvalitně diagnostikovat finanční situaci firmy, případně predikci krizového vývoje - finanční tíseň.

Hodnoty alternativních nákladů na vlastní kapitál byly získány z online benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA, podle klasifikace CZ – NACE 29 – Výroba motorových vozidel a vlastní kapitál na základě údajů oboru z finančních analýz podnikové sféry MPO 2016 – 2018.

Tabulka 29: Ekonomická přidaná hodnota 2016 - 2018

	2016	2017	2018
ROE	18,36%	27,11%	25,81%
r_e	8,89%	9,33%	10,96%
WACC	9,09%	10,36%	11,49%
- r _f	0,48%	0,98%	1,98%
- r _{FINSTAB}	1,55%	2,29%	2,47%
- r _{LA}	4,78%	4,87%	4,87%
- r _{POD}	2,28%	2,22%	2,17%
EVA podniku v mil. Kč	12 585	20 874	16 657
EVA odvětví v mil. Kč	15 963	17 981	12 848

Zdroj: (33), vlastní zpracování

Společnost v průběhu sledovaného období dosáhla vyšších hodnot ukazovatele EVA v porovnání s odvětvím v letech 2017 a 2018. V prvním zkoumaném roce 2016 v rámci této analýzy dosahovala společnost nižší ekonomické přidané hodnoty jako odvětví. Jako si dále z tabulky č. 29 můžeme všimnout, v oboru v roce 2017 nedošlo k tak razantnímu zvýšení ekonomické přidané hodnoty jako v samotné společnosti a naopak když se v roce 2018 sektor výroby motorových vozidel lehce propadl, tak Škoda Auto ztrácela procentuálně méně, než většina jejích konkurentů. Propad ekonomické přidané hodnoty v odvětví vypovídá o vlivu masivního nárůstu investic do autonomních a nízkoemisních vozidel. Společnost po celou dobu sledování vytvářela kladné hodnoty, tak jako i celé odvětví. Vzhledem k tomu, že v posledních letech se vyvíjejí hodnoty EVA jak v podniku, tak i v rámci celého odvětví ve stabilním kladném trendu, dá se předpokládat pokračující dobrý, pravděpodobně i růstový vývoj pro ukazatel EVA i v dalších letech. Hodnoty EVA se dají zvýšit růstem provozního zisku (tržeb) a snížením nákladů na kapitál, případně změnami ve struktuře kapitálu.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této kapitole budou představeny návrhy a doporučení pro společnost Škoda Auto a.s., na základně předchozích metod a analýz, které byly aplikovány v předchozích kapitolách. SWOT analýza odhalila slabou stránku společnosti, která je velmi aktuální a způsobuje téměř každodenní problémy, časové a dokonce i finanční. Proto bude zde proveden návrh řešení rizik, vyplývajících ze SWOT analýzy, Ishikawa diagramu a minulých návrhů pracovníků společnosti. V současnosti je proces, který se skládá ze sub procesů objednání, potvrzení, odeslání a komunikace s externím dodavatelem služby velmi dobře nastaven a nevykazuje žádné závažné chyby, které by ohrožovaly dosažení cíle procesu, čímž je dodávka náhradních dílů, dle požadavků servisních center po celém světě, a tedy ke koncovým zákazníkům. Zaměříme se tedy na návrh řešení, který by zlepšil a konsolidoval tok informací v procesu a komunikaci mezi jednotlivými aktéry procesu.

3.1 Návrh na sjednocení informačních systémů mezi Škoda Auto a dodavateli

Prvním slabým místem procesu je značná nejednotnost v informačních systémech a to v rámci procesu, jak bylo uvedeno ve SWOT analýze. V současné době probíhá proces řízení dodávek ND mezi ŠA, ŠPC a externími dodavateli služeb. Všichni ze zainteresovaných stran procesu používají ke své práci jiný software. Analýza informací, které obsahují data týkající se odvolávek a příkazů v provozu je vytvářeno ručně kvalifikovaným personálem. U externích dodavatelů je způsob komunikace zajišťován také díky emailu anebo telefonu. Pokud by tedy došlo k tomu, že software mezi aktéry procesu by byl sjednocen, tak by se celkově celý proces usnadnil a zkonsolidoval. Navrhl bych tedy společnosti vývoj jednotného softwaru, který by mohl dokázat pomocí automatizovaných procedur přenášet informace mezi jednotlivými aktéry procesu. Řešením by také mohlo být dopracování dalších užitečných modulů do nynějších informačních systémů.

Návrh na automatizaci přenosu mezi SAP a Opond

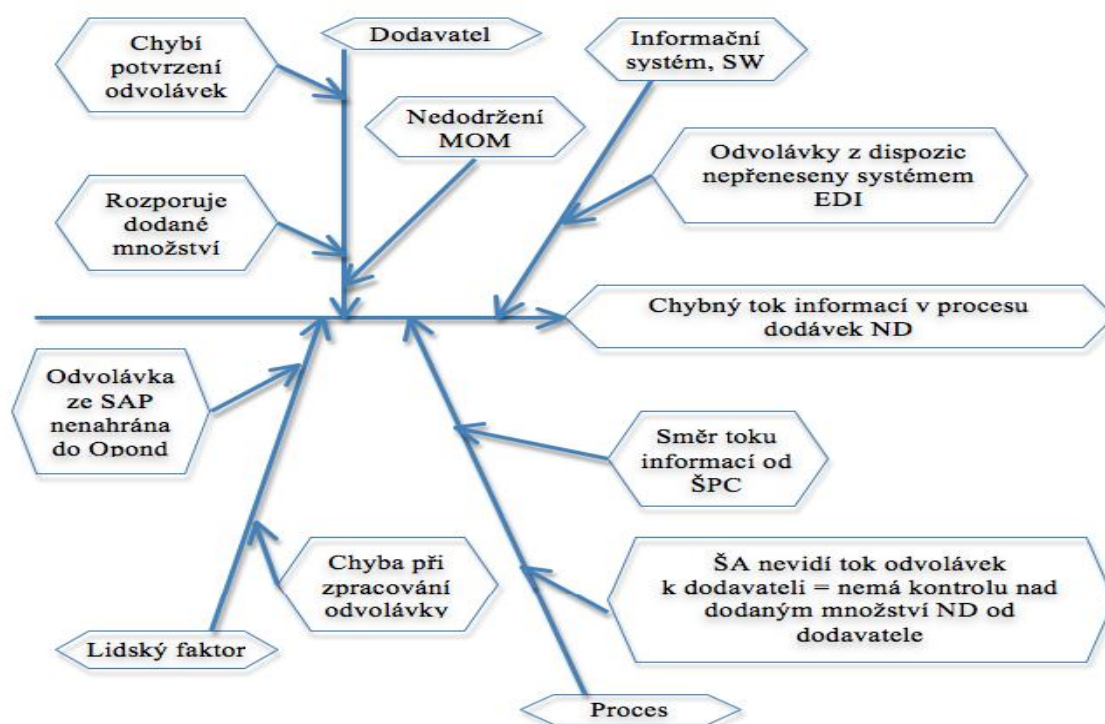
Dalším slabým místem procesu, je potřeba zásahu personálu do přenosu dat například

v odvolávkách mezi softwary SAP a Opond. Navrhnu tedy společnosti vývoj automatizace nahrávání odvolávky konkrétně v denním režimu umístěný v systému Opond. Díky tomu by se měly odvolávky automaticky přenášet do softwaru Opond pomocí procedur v databázi. V průběhu přenášení těchto dat by také měl být informován pomocí automatických hlášení pracovník ŠPC, který odpovídá za bezvadné zpracování odvolávky v softwaru SAP.

Návrh řešení hlavních problémů v procesu

V metodě, která se označuje jako „Metoda příčin a důsledků“ nebo také Ishikawa diagram, bylo možné definovat primární problém, který se nacházel v procesu dodávek náhradních dílů. Eliminací tohoto rizika by došlo ke zlepšení toku informací v procesu řízení dodávek náhradních dílů. Ukázalo se, že dříve nastavený tok informací v procesu nebyl správný. Hlavní příčiny jsou znázorněny ve schématu 4.

Schéma 4: Ishikawův diagram příčin a následků problému



Zdroj: vlastní zpracování

Možná rizika, která se podařilo odhalit:

- 1) Netransparentnost procesu →
- 2) Rozpor v dodaném množství dílů →
- 3) Chyby v informačním propojení →

Návrhy na řešení:

- 1) Objednávka od dodavatele na ŠA
- 2) Zavedení potvrzení obdržení odvolávky
- 3) Sjednocení software ve společnosti a u dodavatele

Rizikové faktory chybějící plánovací systémové databáze

- **Dodavatelé**

V úvodní kategorii příčin problému v procesu, je podle Ishikawa diagramu dodavatel. Externí dodavatelé nyní nepotvrzují odvolávku náhradních dílů (ND). ŠPC probírá s dodavateli jen urgentní objednávku anebo problémy ve výrobní části procesu, které mohou eventuálně nastat při výrobě nového dílu i odvolávce dílu, který je kritický a čekají na něj další zákazníci. ŠPC sjednalo systém telekonferencí s dodavatelem a také obvyklé posílání souhrnu otevřených odvolávek. Další riziko v procesu je nedodržování minimálního objednaného množství odvolávek a rozpor mezi dodaným množstvím ND a odvolávkou.

- **Systém**

Následující kategorií příčin problému je nesourodý informační systém a software, který používají jednotlivé strany procesu. Rizikem zde, je nekvalitní přenos odvolávek v systému EDI. Dalším rizikem je nutnost manuálních zásahů v přenášení dat mezi softwarem SAP a Opond. Možným řešením by mohla být větší automatizace systémů a více investic do jejich vývoje.

- **Lidský faktor**

Další kategorií je pak lidský faktor. Při zpracování odvolávky je stále důležitý zásah člověka do systému. Na začátku procesu, kdy dochází ke zpracování odvolávky ve ŠPC je nutné, aby disponent nahrál odvolávku ze SAP do systému Opond. Ruční zásah do procesu je v takovém případě opodstatněným, jelikož spouští proceduru nahrávání odvolávky. Možným řešením je tedy co nejlépe nastavená procedura, tak aby byla uživatelsky snadná a dále nedocházelo ke zbytečným chybám při ovládání tohoto softwaru.

- **Proces**

Poslední kategorie, která se podílí na rizicích v řízení procesu dodávek náhradních dílů je právě ten proces a směr jakým tečou informace v tomto procesu. Pro větší transparentnost a zlepšování jednotlivých sub procesů v řízení dodávek náhradních dílů je potřeba změna směru informací a toku jednotlivých odvolávek mezi stranami procesu. Pokud by si ŠPC zadala požadavky na odvolávku ND, tak by tato odvolávka měla směřovat nejdříve na externího dodavatele, který by ji mohl zaznamenat a potvrdit a později by si náhradní díly, které by musel zpracovávat, odvolal ve Škodě Auto a.s.

3.2 Návrhy na řešení rizik procesu dodávek pro náhradní díly

Na základě informací zevnitř společnosti byla nalezena rizika v procesech dodávek náhradních dílů, které je potřeba vyřešit. Následující kapitola se zabývá právě návrhy na řešení vybraných rizik uvedených tabulce 30.

Tabulka 30: Rizika procesu dodávek náhradních dílů

Rizika	1	Není respektováno minimální odvolací množství – dodavatel pošle více ks, případně rozporuje odvolávku.
	2	Není respektováno balení – dodavatel rozporuje odvolávku.
	3	Odvolávka ze SAP není nahrána do systému OPOND (manuální proces, nepřenáší se automaticky).
	4	Odvolávky z dispozic nejsou přeneseny systémem EDI – problém buď na straně Škoda Auto, nebo na straně dodavatele (IT).
	5	Naplněna kapacita výroby dodavatele
	6	Chyba v komunikaci s externím dodavatelem služby

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh řešení rizika 1 – nerespektování množství odvolávky

První riziko, které bylo zjištěno analýzou procesu, je riziko, které vznikne v procesu ze strany dodavatelů, kdy externí dodavatelé nerespektují minimální množství na odvolání a odešlou do Škody Auto víc kusů ND, případně rozporují odvolávky, co se množství týká.

Návrhem řešení rizika by bylo co největší napřímení informačního toku a to mezi dodavatelem a Škodou Auto. Pokud by externí dodavatelé začali potvrzovat, že odvolku přijali, bylo by tak zajištěno potvrzení množství v odvolávce a ze strany dodavatele nebude možnost rozporovat odvolací množství při dodání.

Návrh řešení rizika 2 – rozporování odvolávky ze strany dodavatele

Riziko druhé pochází od dodavatele, kdy tato společnost nerespektuje balení a rozporuje odvolávku. Návrh na vyřešení rizika je znovu v co nejlineárnějším komunikačním toku mezi externími dodavateli a Škodou Auto, viz v návrhu řešení u rizika 1.

Návrh řešení rizika 3 – odvolávka není nahrána ze SAP do Opond

V pořadí třetím rizikem je v chybějícím automatizování procesu, kdy je tato odvolávka ve ŠPC nahrávána do SW Opond. Riziko v tomto případě je velká zainteresovanost lidského faktoru v této části. Návrh pro řešení se nachází v zavedení ve větší automatizaci procesu, kdy by muselo určitě docházet k programování SAP takovým způsobem, že by přenos odvolávek mezi softwary mohl probíhat automaticky, díky nové proceduře.

Návrh řešení rizika 4 – chybný přenos dat mezi systémy

Riziko s označením čtyři se dotýká přímo informačního systému, kdy vůbec nedochází k přenesení odvolávky k dodavatelům v systému EDI. Tady může být problém na obou stranách, buď u externího dodavatele nebo na straně Škody. Návrhem řešení je opět co největší napřímení komunikačních vazeb, za pomoci sjednocení informačních systémů dodavatele a Škoda Auto.

Návrh řešení rizika 5 – naplněna kapacita výroby dodavatele

Rizikem v rámci procesu dodávky náhradních dílů je také naplnění kapacity výroby, a to může vzniknout pouze na straně dodavatele, jelikož Škoda Auto má výrobu kapacitně dostačující. Dodavatelé mohou mít některé lakované náhradní díly kapacitně nedostačující a zdržovat tak v oběhu palety, na kterých jsou díly přepravovány do Škoda Auto. Škoda Auto je pak ohrožená na plnění plánu výroby, protože nemá pak k dispozici palety, na které by se měly skládat náhradní díly určené k nalakování u externích dodavatelů. Návrhem řešení v tomto případě tedy je konsolidace přenosu informací mezi informačními systémy

dodavatele a Škody Auto tak, aby v ŠA měli ucelenější informace o tom jaká je kapacita výroby dodavatele a tak by mohli předcházet vzniku kritických situací, tedy nedostatečně disponibilním množstvím palet k uložení již vyrobených náhradních dílů.

Návrh řešení rizika 6 - Chyba v komunikaci s dodavatelem

Riziko číslo šest, které bylo vybráno jako další slabé místo v procesu se týká komunikace s externím dodavatelem konkrétně služby lakování. Komunikace zde proběhne pomocí telekonference a emailu. Znovu se zde tedy nachází riziko lidského faktoru, který tady vstupuje do procesu informačního toku mezi aktéry. Návrhem řešení je zlepšení komunikačních vazeb mezi dodavatelem, ŠPC a Škodou Auto, a to díky konsolidaci informačních systémů u všech stran procesu.

Podle výše zmíněných návrhů pro řešení vybraných rizik v procesu můžeme sloučit jednotlivé návrhy řešení do celkem čtyř kategorií, které si nazveme např. A1, A2, A3 a B1. V kategorii A1 je návrh na vylepšení softwaru Opond. Kategorie A2 zahrnuje úpravu softwaru SAP. Pod kategorií A3 se skrývá návrh na úpravu informačního rozhraní WebEDI, který využívá dodavatel pro přenos informací o odvolávkách ze ŠPC. A kategorie B1, ta přímo nesouvisí se systémovými řešeními, ale s návrhem na konsolidaci pravidel pro provádění kontroly kvality výroby v rámci externích dodavatelů i ve Škoda Auto. Zařazení rizik do svých kategorií a návrhy na řešení můžeme vidět v tabulce 31.

Tabulka 31: Návrh řešení rizik v informačním procesu

Rizika	Návrh řešení	
	1	A3 – Úprava WebEDI propojení se Škoda Auto
2	A3 – Úprava WebEDI propojení se Škoda Auto	
3	A1 – Úprava SAP automatizace přenosu odvolávek do Opond	
4	A3 – Úprava WebEDI propojení dodavatele se ŠPC	
5	A3 – Úprava WebEDI propojení se Škoda Auto	
6	A1, A2 a A3 – konsolidace informačních systémů	

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Zhodnocení navrhovaného řešení

Poslední kapitola v tomto konkrétním řešení se zabývala zhodnocením předkládaných způsobů řešení v řízení procesu dodávek náhradních dílů. Navrhovaná řešení vyplývají z analýz procesu. Pokud by došlo k zapracování návrhů řešení do procesu dodávek náhradních dílů, potom by celý proces konsolidoval. Pokud by se společnost rozhodla, že zavede změnu v toku informací v rámci procesu dle návrhu řešení, celý proces by se stal více transparentním a také by byl více přehledný, pro jeho řízení a kontrolu.

3.3.1 Zhodnocení návrhu na změnu směru informačního toku procesu

V této části se zabývám zhodnocením návrhu řešení, který byl zpracováván na základě slabého místa v procesu, vyplývající ze SWOT analýzy. K jednotlivým bodům návrhu jsou teď uvedeny další komentáře se slovními ohodnoceními navrhovaného řešení.

První z návrhů pro zlepšení procesu dodávek náhradních dílů se týkal lehké, ale podstatné změny v informačním toku hned na počátku procesu, tedy když je odvolávka náhradních dílů v ŠPC zpracovávána. V současnosti se informační tok ze ŠPC zdvojuje, protože odvolávka se zasílá jak na dodavatele služby, tak přímo do Škoda Auto. Současně také mezi dodavatelem a ŠA příliš nefunguje komunikace kvůli objednávkám a situace je velmi nepřehledná, jak pro ŠA, tak i pro externího dodavatele. Pro zajištění větší transparentnosti v procesu objednávky doporučuji společnosti změnu způsobu objednání tak, aby odvolávka u náhradních dílů mohla být poslána dodavateli, dodavatel by tuto objednávku zpracoval a poté by si sám odvolal náhradní díly potřebné pro ŠA.

Mohla by se tak otevřít možnost kontrolovat dodávku náhradních dílů ze strany ŠA, která v současnosti možná není. Pro ŠA by tato změna mohla přinést pozitiva v podobě přesného a přehledného splnění měsíčního plánu výroby. Pro dodavatele by tato možnost zlepšující proces znamenala, že by měl potřebu objevit nástroj, který by byl vhodným pro tvorbu odvolávky u ŠA. Doporučuji analyzované společnosti webové rozhraní, jelikož dodavatel obdrží odvolávku v excelu a excelová tabulka by mohla být zpracována pomocí procedury do systému Opond. Z pohledu ŠA by znamenala tato změna náklady, spojené s vývojem nové procedury do systému Opond. Toto je doporučení a není blíže zpracováno v této

diplomové práci.

3.3.2 Finanční a časové zhodnocení návrhu na úpravu informačních systémů využívaných v procesu dodávek náhradních dílů

Zde zhodnotím návrhy na úpravu SW SAP, Opond a webového rozhraní EDI. Sumarizace se skládá z časové i finanční náročnosti úpravy softwarů, které by ve společnosti Škoda Auto vznikly v případě využití doporučení. Náklady u úprav softwarů byly stanoveny podle empirického odhadu odborníků v oboru, kteří se specializují na software pro velké společnosti. V tabulce 32 je ohodnocena úprava softwaru SAP ve ŠPC.

Tabulka 32: Sumarizace úpravy SW SAP

Sumarizace úpravy SW SAP	
Název	Upravení SW SAP
Definice	Upravení SW SAP zahrne konzultování a úpravu SW, tak aby byl možný automatický přenos dat o odvolávkách do SW Opond.
Cíl	Automaticky řízený proces dat mezi SW SAP a Opond.
Žadatel změny	Škoda Parts Center
Časová náročnost	7 - 10 týdnů
Finanční náročnost	250 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33: Sumarizace úpravy SW Opond

Sumarizace úpravy SW Opond	
Název	Upravení SW Opond
Definice	Upravení SW Opond zahrne konzultování i úpravu SW, tak aby bylo technicky proveditelné získat data o stavu odvolávky od dodavatele a software dokázal zpracovat data přenesená od dodavatele web rozhraním EDI
Cíl	Přenést data mezi softwarem dodavatele a SW Opond.
Žadatel změny	Škoda Auto a.s.
Časová náročnost	6 - 8 týdnů
Finanční náročnost	150 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 34: Sumarizace úpravy WebEDI

Sumarizace úpravy WebEDI	
Název	Upravení WebEDI
Definice	Upravení WebEDI zahrne konzultování i upravení web rozhraní pro přenos dat s providerem služby.
Cíl	Přenos informací mezi SW dodavatele a SW Opond.
Žadatel změny	Škoda Auto a.s.
Časová náročnost	5 - 6 týdnů
Finanční náročnost	cca 100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kvantifikování přínosů úprav těchto softwarů se zatím těžce hodnotí kvůli tomu, že dosud nebyly získány relevantní informace o přesných ztrátách, způsobených nekonzistencí informačních systémů v procesu. Přestože, data nebyla poskytnuta ve velkém rozsahu, bylo možné provést ohodnocení na základě odhadů o nákladech a časové náročnosti systémového řešení úprav softwarů. Odhady byly poskytnuty kvalifikovaným pracovníkem v oblasti IT. Z pohledu společnosti by taková úprava softwaru znamenala bezpochyby technické zhodnocení a měla by nejdříve za následek zvýšení hodnoty v nehmotném majetku. Poté se navíc odpisy promítne do nákladů a bude taktéž mít dopady na hospodářský výsledek podniku.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit finanční situaci skupiny Škoda Auto a.s. za roky 2013 – 2018. A doporučit vhodnou investiční strategii do budoucna. Nejdříve byly tyto metody finanční analýzy v rámci první části detailně přiblíženy, následně potom byly aplikovány v rámci části druhé.

Výroba a distribuce osobních automobilů bylo v moderní historii České republiky významným odvětvím ekonomiky, Musím, ale také konstatovat, že prakticky nikdy v nedávné minulosti toto odvětví nezaznamenalo tak intenzivní rozvoj jako tomu bylo v posledních letech. Produkce osobních aut v tuzemsku vzrostla za posledních několik let ještě rychlejším tempem než jak rostla celková průmyslová produkce a tak se významnou měrou podílela na růstu české ekonomiky.

Posouzením vývoje a současné situace společností, které jsou přímými konkurenty skupiny bylo zjištěno, že společnost Škoda Auto a.s. je oproti svým dvěma hlavním konkurentům v pozici lídra pokud se jedná o tuzemský trh, a to jak pokud se jedná o počet nabízených modelů, tak i objemem své výroby a prodeje. Vybrané konkurenční společnosti, ale také dosahují v rámci odvětví velmi dobrých výsledků. Zejména pokud se jedná o firmu Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., která docíluje v jednotlivých ukazatelích podobných výsledků se Škodou Auto. Výborné zázemí v rámci koncernu Volkswagen, dobré jméno, které bylo budováno dlouhodobě, tradice českého výrobce, vlastní vzdělávací instituce a dokonce vlastní vývojové centrum ji dávají velkou konkurenční výhodu. Společnost Škoda Auto a.s. má již nyní mimořádné postavení pokud jde o český automobilový trh a požívá respektu i u ostatních výrobců a také prodejců, protože v oblasti výroby a prodeje osobních vozidel je v rámci tuzemska nejsilnějším hráčem.

Pokud se jedná o bilanční pravidla, tak ty jsou vesměs také dodržována, s výjimkou pravidla růstu, kde se v posledních dvou letech v rámci analyzovaného období růst investic začal převyšovat růst tržeb. Nicméně bylo to součástí dlouhodobé strategie firmy. Skupina totiž má v plánu každoročně uvést na trh nový model, nebo případně upravit model stávající. Kromě každoročního zavedení nového modelu nebo řady na trh, je také cílem skupiny stále zvyšovat počty prodaných vozů. Stanoveným cílem tedy je v roce 2019 prodat zákazníkům

1,6 milionu vozů. Proto jsou naplánovány další investice do rozšíření a modernizace výrobních závodů, aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout. Bonitní a bankrotní modely, které byly aplikovány, pak opět dopadly velmi dobře. Dle Kralickova quicktestu se skupina se svými výsledky zařadila k prosperujícím podnikům. Podle výsledků bankrotního Altmanova modelu, skupina dosáhla opět velmi dobrých výsledků, takže i podle tohoto testu je finanční zdraví skupiny v pořádku a bankrot jí tedy nehrozí.

Skupina si své výborné postavení plně uvědomuje a dle jejích výročních zpráv má velmi dobře propracovanou strategii, díky které by si postavení měla uchovat. Součástí takovéto strategie je také více expandovat na nové trhy, konkrétně na východ, tedy do zemí jako Čína, Rusko a Indie. V těchto zemích už skupina Škoda působí, ale plánuje zde rozšiřovat své portfolio vyráběných modelů.

V průběhu roku 2019 vstupuje Škoda Auto rovnýma nohama na pole elektromobility a v rámci strategie 2025 spustí své největší investiční programy v celé své historii, investice do budoucnosti budou větší než 2 miliardy korun. Prvním automobilem s elektrickým pohonem tedy elektromobilem bude Škoda Citigo a tento vůz bude představen v letošním roce 2019. Prvním hybridním automobilem bude plug in hybrid Škoda Superb a bude také představen letos. Oba vozy bude možno v České republice zakoupit v roce 2020. V tomto roce představí Škoda Auto také elektrický koncept, který momentálně nese název Vision E. Do roku 2022 má Škoda Auto v plánu představit a na trh uvést 10 elektromobilů. Nejzásadnějším modelem bude nejprodávanější model, a to Škoda Octavia. Škoda Octavia s hybridním pohonem by měla být představena příští rok. S představení Škoda Citigo s elektrickým pohonem bude ukončena výroba Citiga s benzínovým motorem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (2) JÍLEK, J. *Akciové trhy a investování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 656 s. ISBN 978-80-247-2963-3.
- (3) ENGLISH, P. *Capital Budgeting Valuation: Financial Analysis for Today's Investment Projects*. Ilustrované vydání. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2011. 518 s. ISBN 978-0-470-56950-4.
- (4) ALEXANDER, D., BRITTON A., JORISSEN, A. *International Financial Reporting and Analysis*. Hampshire, UK: Cengage Learning EMEA, 2007, 898 s. ilustrace. ISBN 978-1-844-80668-3.
- (5) MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. 4 upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018, 551 s. ilustrace. ISBN 978-80-87865-38-5.
- (6) VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- (7) REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 760 s. ISBN 978-80-247-3671-6.
- (8) SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
- (9) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 stran. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (10) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vydání, Computer Press 2001, 128 s. ISBN 80-7226-562-8.
- (11) SCHIFF, Peter D. a John DOWNES. *Crash Proof: Krizi navzdory*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 9788025123652.
- (12) THUKARAM RAO, M.E. *Management Accounting*. New Delhi: New Age, 2007, 588 s. ISBN 9788122414394.
- (13) VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 247 s. ISBN 80-901991-6-x.

- (14) VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 513 s. ISBN 9788086929712.
- (15) ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozš. vyd. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-7201-381-5.
- (16) SEDLÁČEK, J., HÝBLOVÁ E., KRÍŽOVÁ Z. a VALOUCH P. *Finanční účetnictví*. 2. Brno: Masarykova Univerzita, 2012, 240 s. ISBN 978-80-210-5832-3.
- (17) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (18) BŘEZINOVÁ, H. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 222 s. ISBN 978-80-7478-640-2.
- (19) GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- (20) HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza vlivu dluhu na rentabilitu a hodnotu podniku. *Český finanční a účetní časopis*, 2009, 37-48
- (21) Users of Financial Statements. In: *Accountingverse.com* [online]. 2015 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <http://www.accountingverse.com/accounting-basics/users-of-financial-statements.html>
- (22) BRZOBOHATÁ, Monika. Internetový prodej roste. *Statistika a my* [online]. 2014 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z <http://www.statistikaamy.cz/2014/05/internetovy-prodej-roste/>
- (23) HLAVÁČ, Jiří. *Využit vlastní, nebo cizí kapitál?* Finanční management [online]. 2013 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/finance-zdroje-financovani-cashflow/c1-60388610-vyuzit-vlastni-nebo-cizi-kapital-a-jak-drahe-je-financovani-vlastnim-kapitalem-vysvetluje-jiri-hlavac>
- (24) ZIKMUND, Martin. *Není zisk jako zisk* [online]. 2010 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/neni-zisk-jako-zisk>
- (25) KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 978-80-717-9529-2.
- (26) NÝVLTOVÁ, R. a MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

- (27) VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 447 s. ISBN 978-80-861-1938-0.
- (28) HRDÝ, M. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Bilance, 2011. 269 s. ISBN 978-80-86371-55-9.
- (29) Výroční zprávy a interní dokumenty Škoda Auto a.s. [online]. 2020 [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>
- (30) Veřejný rejstřík a Sbírka listin, účetní závěrka konsolidovaná [online]. 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=47718>
- (31) Vedení účetnictví. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob [online]. ProfiŠOK, s.r.o. 2013. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <http://www.ucetnictvivedeni.cz/index.php/daňové-přiznání-volarsko>
- (32) ČSÚ. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců [online]. 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- (33) Analytické materiály. Ministerstvo průmyslu České republiky [online]. 2005 - 2020 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-sta-tistiky/analyticke-materialy/>
- (34) TPCA [online] ©2015 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z <http://www.tpca.cz/>
- (35) JUSTICE.CZ. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.* [online]. © 2012–2015 Ministerstvo spravedlnosti ČR 2005 - 2020 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=245382>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CF	Cash flow
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
EAT	Earnings after taxes (Zisk po zdanění, čistý zisk)
EBIT	Earnings before interest and taxes (Zisk před zdaněním a úroky)
EBT	Earnings before taxes (Zisk před zdaněním)
HMMC	Hyundai Motor Manufacturing Czech
ROA	Return on assets (Rentabilita aktiv)
ROE	Return on equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on sales (Rentabilita tržeb)
TPCA	Toyota Peugeot Citroen Automobile
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
VW	Volkswagen
NOA	Čisté operační aktiva
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	Oběžná aktiva
VK	Vlastní kapitál
CZ	Cizí zdroje
A	Aktiva
IB	Index bonity
NPV	Čistá současná hodnota
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
NOPAT	Čistý provozní zisk
NOA	Čisté operační aktiva
MVA	Tržní přidaná hodnota
r_e	Alternativní náklad na vlastní kapitál
r_f	Bezriziková sazba
$r_{FINSTAB}$	Riziková přírážka za finanční stabilitu
r_{LA}	Riziková přírážka za velikost podniku
r_{POD}	Riziková přírážka za podnikatelské riziko
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností

CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál
UZ	Úplatné zdroje
UM	Odhad úrokové míry
ČSÚ	Český statistický úřad
ŠPC	Škoda Parts centrum
SW	Software
ND	Náhradní díly

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo značky Škoda Auto a.s.	51
---	----

SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma 1: Tři přístupy k financování oběžného majetku.....	28
Schéma 2: Hodnotící stupnice.....	45
Schéma 3: Rozklad Du Pont za roky 2016 – 2018 (v mil.Kč).....	83
Schéma 4: Ishikawův diagram příčin a následků problému.....	90

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj daně z příjmu právnických osob v ČR.....	55
Graf 2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců	56
Graf 3: Vývoj obratu aktiv.....	78
Graf 4: Vývoj běžné likvidity.....	79
Graf 5: Vývoj rentability tržeb.....	80
Graf 6: Vývoj ukazatele zadluženosti I.....	81
Graf 7: Vývoj ukazatele zadluženosti II.....	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura rozvahy.....	18
Tabulka 2: Grafické zobrazení ukazatelů EBITDA, EBIT, EBT, EAT.....	22
Tabulka 3: Znázornění čistého pracovního kapitálu v rozvaze.....	27
Tabulka 4: Působení finanční páky.....	39
Tabulka 5: Proměnné Tafflerova modelu.....	43
Tabulka 6: Úspěšnost jednotlivých modelů značky za rok 2018.....	53
Tabulka 7: Dodané modely vozů podle největších trhů.....	61
Tabulka 8: SWOT analýza.....	68
Tabulka 9: Matice IFE.....	69
Tabulka 10: Matice EFE.....	70
Tabulka 11: TOWS matice.....	71
Tabulka 12: Vývoj ČPK (v mil.Kč).....	71
Tabulka 13: Celkový obrat aktiv společnosti Škoda Auto a.s.....	72
Tabulka 14: Ukazatele aktivity společnosti Škoda Auto a.s.....	72
Tabulka 15: Obrat zásob a dlouhodobého majetku společnosti Škoda Auto a.s.....	73
Tabulka 16: Ukazatele likvidity společnosti Škoda Auto a.s.....	74
Tabulka 17: Rentabilita celkového kapitálu společnosti Škoda Auto a.s.....	75
Tabulka 18: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Škoda Auto a.s.....	75
Tabulka 19: Ukazatele zadluženosti společnosti Škoda Auto a.s.....	76
Tabulka 20: Obrat aktiv.....	78
Tabulka 21: Běžná likvidita.....	78
Tabulka 22: Rentabilita tržeb.....	80
Tabulka 23: Ukazatel zadluženosti I.....	81
Tabulka 24: Ukazatel zadluženosti II.....	81
Tabulka 25: Ukazatele Kralickova Quicktestu.....	85
Tabulka 26: Bodování Kralickova Quicktestu.....	85
Tabulka 27: Altmanovo Z-skóre.....	86
Tabulka 28: Index 05.....	87
Tabulka 29: Ekonomická přidaná hodnota 2016-2018.....	88
Tabulka 30: Rizika procesu dodávek náhradních dílů.....	92

Tabulka 31: Návrh řešení rizik v informačním procesu.....	94
Tabulka 32: Sumarizace úpravy SW SAP.....	96
Tabulka 33: Sumarizace úpravy SW Opond.....	96
Tabulka 34: Sumarizace úpravy WebEDI.....	97

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti Škoda Auto a.s ve zkráceném rozsahu.....	109
Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti Škoda Auto a.s.....	110
Příloha 3: Vlastnická struktura skupiny.....	111
Příloha 4: Metoda párového porovnání.....	112
Příloha 5: Bodování Kralickova Quicktestu.....	113

PŘÍLOHA 1 – ROZVAHA

Příloha 1: Rozvaha společnosti Škoda Auto a.s. ve zkráceném rozsahu (v mil. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobá aktiva	87 923	105 139	107 654	104 838	106 675	118 871
Pozemky, budovy a zařízení	61 446	65 916	65 642	64 509	66 060	72 767
Dlouhodobý nehmotný majetek	21 488	25 168	24 813	21 483	23 497	30 589
Odložená daňová pohledávka	1 524	2 607	3 613	2 870	1 797	1 541
Ostatní dlouhodobé pohledávky, podíly a aktiva	3 465	11 448	13 586	15 976	15 321	13 974
Krátkodobá aktiva	64 078	71 730	94 961	123 342	144 184	100 447
Zásoby	11 092	12 326	15 115	16 093	17 614	20 211
Pohledávky z obch. vztahů	11 290	11 941	11 937	16 830	18 452	22 614
Ostatní kr. pohledávky a aktiva	9 727	4 387	5 629	17 163	4 971	3 869
Peníze a peněžní ekvivalenty	31 926	42 878	62 280	73 256	97 201	45 846
Aktiva celkem	152 001	176 869	202 615	228 180	250 859	219 318

Zdroj: (29), vlastní zpracování

Příloha 1: Rozvaha společnosti Škoda Auto a.s. ve zkráceném rozsahu (v mil. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vlastní kapitál	90 316	100 001	117 482	137 580	117 484	111 674
Základní kapitál	16 709	16 709	16 709	16 709	16 709	16 709
Emisní ážio	1 578	1 578	1 578	1 578	1 578	1 578
Nerozdělený zisk	74 162	86 890	103 963	113 726	88 177	85 078
Ostatní fondy	-2 133	-5 176	-4 768	5 567	11 020	8 309
Cizí zdroje	61 685	76 868	85 133	90 600	133 375	107 644
Rezervy	18 262	21 390	28 036	32 961	36 389	33 544
Finanční a dlouhodobé závazky	4 820	7 898	5 744	4 164	3 450	6 466
Krátkodobé závazky	38 603	47 580	51 353	53 475	116 623	88 058
Pasiva celkem	152 001	176 869	202 615	228 170	250 859	219 318

Zdroj: (29), vlastní zpracování

PŘÍLOHA 2 – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti Škoda Auto a.s. ve zkráceném rozsahu (v mil. Kč)

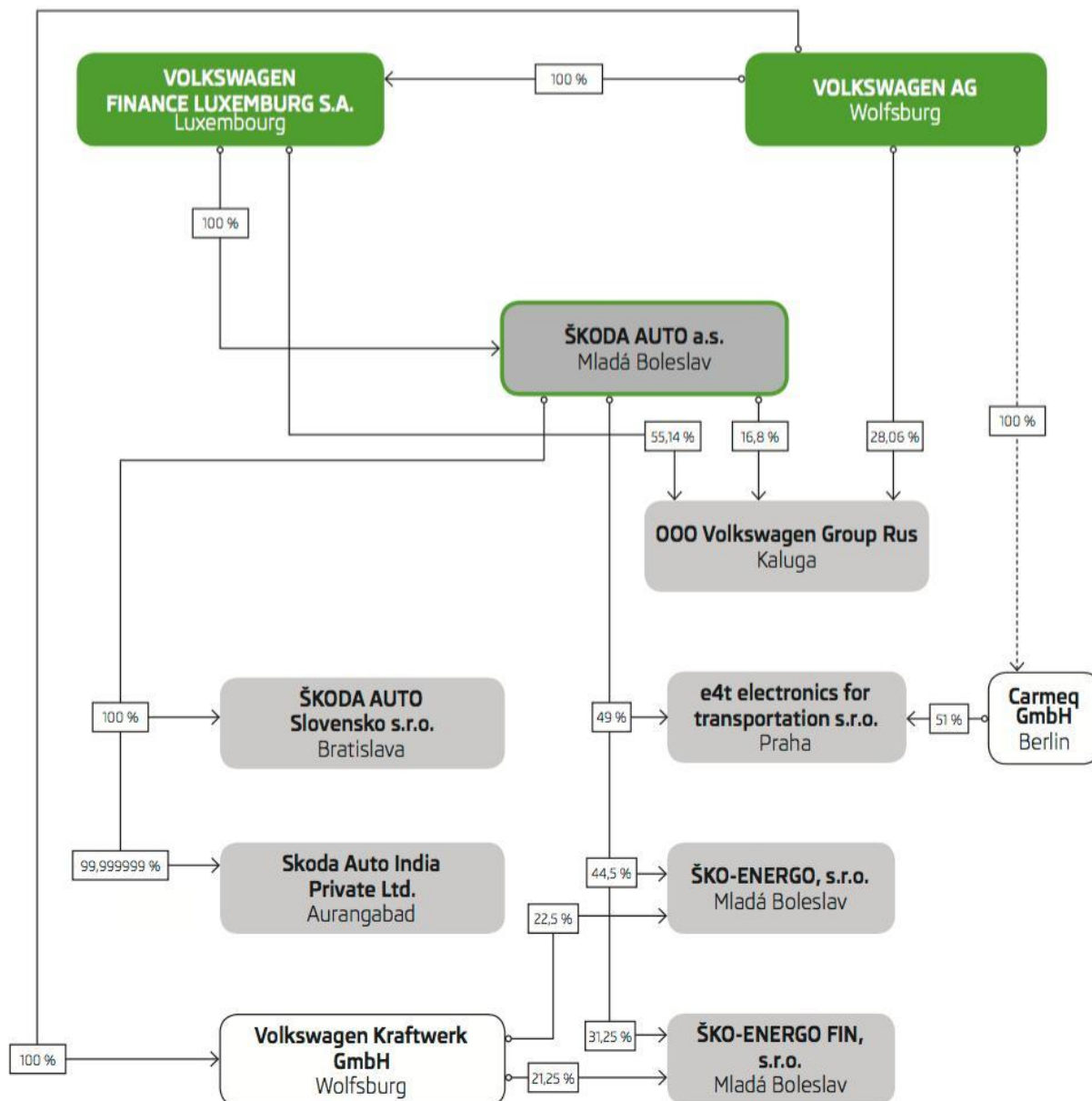
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	243 624	299 318	314 897	347 987	407 400	416 695
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	209 538	254 944	268 184	295 232	347 519	359 421
Obchodní marže	34 086	44 374	46 713	52 755	59 881	57 274
Provozní HV	12 537	21 598	35 154	30 892	40 531	33 840
Odbytové náklady	13 067	13 466	13 272	13 503	15 040	14 046
Správní náklady	6 679	6 939	7 273	7 843	9 710	12 366
Ostatní provozní výnosy a náklady	-1 803	-2 371	8 986	-517	5 400	2 978
Finanční HV	413	-249	-916	-43	-1 406	1 291
Finanční výnosy	2 007	2 367	1 781	2 777	3 373	1 793
Nákladové úroky	625	220	456	196	179	230
Finanční náklady	969	2 396	2 241	2 624	4 779	502
Hospodářský výsledek	11 386	18 421	30 816	25 163	31 841	28 892

Zdroj: (29), vlastní zpracování

PŘÍLOHA 3 – VLASTNICKÁ STRUKTURA SKUPINY

Vlastnická struktura skupiny Volkswagen a Škoda Auto a struktura vztahů společností, v nichž má společnost Škoda účastnický podíl.

Příloha 3: Vlastnická struktura skupiny Škoda



Zdroj: (29)

PŘÍLOHA 4 – METODA PÁROVÉHO POROVNÁNÍ

Příloha 4: Výpočty váhy metodou párového porovnání pro matici IFE

S/W	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	Volba	1	Váha
S1	X	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	-	0,14
S2	0	X	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	6	-	0,09
S3	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	-	0,17
S4	0	1	0	X	0	1	0	1	1	1	0	1	6	-	0,09
S5	1	1	0	1	X	1	0	1	1	1	1	1	9	-	0,14
S6	0	0	0	0	0	X	0	1	1	1	1	1	5	-	0,07
S7	0	1	0	1	1	1	X	1	1	1	1	1	9	-	0,14
S8	0	0	0	0	0	0	0	X	1	1	1	1	4	-	0,06
W1	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	1	1	2	-	0,03
W2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	X	1	0	2	-	0,03
W3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	X	1	2	-	0,03
W4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	X	1	-	0,01
													66		1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4: Výpočty váhy metodou párového porovnání pro matici EFE

O/T	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Volba	1	Váha
O1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	-	0,17
O2	0	X	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	6	-	0,09
O3	0	0	X	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	-	0,04
O4	0	1	1	X	1	0	1	1	1	1	1	1	9	-	0,14
T1	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	1	1	-	0,01
T2	0	1	1	1	1	X	1	1	0	0	1	1	8	-	0,12
T3	0	0	1	0	1	0	X	0	0	0	1	1	4	-	0,06
T4	0	1	1	0	1	0	1	X	0	1	1	1	7	-	0,11
T5	0	1	1	0	1	1	1	1	X	1	1	1	9	-	0,14
T6	0	0	1	0	1	1	1	0	0	X	1	1	6	-	0,09
T7	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	X	1	2	-	0,03
T8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	-	0
													66		1,00

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA 5 – BODOVÁNÍ KRALICKOVA QUICKTESTU

Příloha 5: Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu

Ukazatel	Interval hodnot	Body
R 1	0,31 a více	4
	0,21 – 0,30	3
	0, 11 – 0,20	2
	0,01 – 0,10	1
	0,00 a méně	0
R 2	3,00 a méně	4
	3,01 – 5,00	3
	5,01 -12,00	2
	12,01 -30,00	1
	30,01 a více	0
R 3	0,16 a více	4
	0,13 – 0,15	3
	0,09 – 0,12	2
	0,00 – 0,08	1
	0,00 a méně	0
R 4	0,11 a více	4
	0,09 - 0,10	3
	0,06 – 0,08	2
	0,00 -0,05	1
	0,00 a méně	0

Zdroj: (20), vlastní zpracování