

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Firma v konkurenčním prostředí**

**Kateřina Francová**

© 2024 ČZU v Praze





## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Francová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Firma v konkurenčním prostředí**

Název anglicky

**A Company in a Competitive Environment**

---

### Cíle práce

Mezi hlavní cíle bakalářské práce patří zhodnocení konkurenčního prostředí zvolené firmy, v němž se nachází a zjištění, s jakým z modelů konkurence se ztotožňuje. Cílem teoretické části bude vymezení základních ekonomických pojmů a definic. V praktické části bude představena společnost Škoda Auto a.s., následně bude sestavena finanční a SWOT analýza.

### Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí. Teoretická část bude zpracována na základě čerpání informací z odborné literatury, článků, eventuálně internetových zdrojů. Metodika zpracování praktické části bude vycházet z analýz, které budou provedeny na základě postupů uvedených v teoretické části, bude sestavena finanční a SWOT analýza, pomocí které budou zjištěny silné a slabé stránky firmy, případně její příležitosti a hrozby. V závěru práce bude vyhotoveno zhodnocení pozice vybrané firmy vůči konkurenci.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

konkurenceschopnost, nedokonalá konkurence, trh, firma, diferenciacce produktu, mikroprostředí, finanční analýza, SWOT analýza, cena

---

## Doporučené zdroje informací

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA, Lucie SEVEROVÁ a Roman SVOBODA. Mikroekonomie: teorie a aplikace. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. ISBN 978-80-7380-818-1.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

Kolektiv autorů. Kapitoly z teorie firmy. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2023. ISBN 978-80-213-3259-1.

MANKIW, N. Gregory. Zásady ekonomie. Praha: Grada, 1999. ISBN 97880-7169-891-3.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. Ekonomie: 19. vydání. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

1906

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2023

**prof. Ing. PhDr. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 02. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Firma v konkurenčním prostředí“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc., za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Josefovi Slabochovi za užitečné rady při interpretaci výsledků finanční analýzy.



# Firma v konkurenčním prostředí

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá posouzením konkurenčního prostředí firmy Škoda Auto a.s. na tuzemském trhu. Tato firma se primárně zaměřuje na výrobu silničních vozidel provozovanou průmyslovým způsobem a činnostmi souvisejícími, jakož je prodej, služby a servis automobilů. Práce je strukturována do dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části jsou popsány klíčové pojmy vztahující se k tématu práce, jako je trh, firma a její poslání, konkurence a její typy, konkurenceschopnost firmy. Dále jsou v teoretické části obecně vysvětleny analýzy, které jsou provedeny v praktické části, jedná se o finanční analýzu a SWOT analýzu. Praktická část, která vychází z vysvětlených pojmů v teoretické části, pojednává o konkrétní firmě. V praktické části je pro vybranou firmu provedena finanční analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů, jimiž je rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Následně jsou uvedeny konkurenční podniky, které jsou srovnány se sledovanou firmou. V závěrečné části praktické části je vyhotovena SWOT analýza, pomocí které jsou zjištěny silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby. V závěru práce je posouzena pozice firmy Škoda Auto a.s. ve srovnání s konkurencí.

**Klíčová slova:** cena, diferenciací produktu, firma, finanční analýza, konkurenceschopnost, mikroprostředí, nedokonalá konkurence, SWOT analýza, trh

# A company in a Competitive Environment

## Abstract

The bachelor thesis focuses on assessing the competitive environment of Škoda Auto a.s. in the domestic market. This company primarily specializes in the industrial production of road vehicles and related activities such as sales, services, and car repairs. The thesis is structured into two parts: theoretical and practical. The theoretical part describes key concepts related to the topic of the thesis, such as market, company and its targets, types of competition, and the company's competitiveness. Moreover, the theoretical part provides general explanations of the analyses conducted in the practical part, namely financial analysis and SWOT analysis. The practical part, based on the explained concepts in the theoretical part, focuses on a specific company. In the practical part, a financial analysis is conducted for the selected company using financial ratios including profitability, liquidity, activity, and indebtedness. Subsequently, competitive companies are presented and compared with the company under study. In the concluding part of the practical section, a SWOT analysis is performed to identify the company's strengths and weaknesses, opportunities, and threats. Finally, the position of Škoda Auto a.s. is evaluated in comparison to its competitors.

**Keywords:** company, competitiveness, financial analysis, imperfect competition, market, microenvironment, price, product differentiation, SWOT analysis

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Trh .....	16
3.1.1 Historický původ trhu .....	16
3.1.2 Tržní subjekty .....	16
3.1.3 Tržní rovnováha .....	17
3.2 Podnik a podnikání .....	18
3.2.1 Druhy podniku .....	19
3.2.2 Cíle podniku .....	22
3.3 Konkurenceschopnost a konkurence .....	22
3.3.1 Konkurenceschopnost .....	22
3.3.2 Konkurence .....	22
3.4 Typy tržních struktur .....	24
3.4.1 Dokonalá konkurence .....	24
3.4.2 Nedokonalá konkurence.....	25
3.5 Tržní struktury v podmínkách nedokonalé konkurence .....	26
3.5.1 Monopolistická konkurence .....	26
3.5.2 Oligopol .....	27
3.5.3 Monopol .....	29
3.6 Finanční analýza.....	33
3.6.1 Metody finanční analýzy .....	34
3.6.2 Rozbor poměrových ukazatelů.....	35
3.7 SWOT analýza .....	38
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>40</b>
4.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	40
4.1.1 Obecné informace .....	40
4.1.2 Vývoj a význam loga .....	41
4.1.3 Historie.....	42
4.1.4 Současnost.....	43
4.2 Škoda Auto a.s. na českém trhu .....	44
4.2.1 Podíl Škoda Auto a.s. na českém trhu.....	44
4.2.2 Podíl Škoda Auto a.s. na exportu.....	46
4.3 Finanční analýza.....	46



4.3.1	Ukazatele rentability .....	47
4.3.2	Ukazatele likvidity .....	48
4.3.3	Ukazatele aktivity .....	49
4.3.4	Ukazatele zadluženosti .....	51
4.4	Hlavní konkurenti na trhu .....	51
4.4.1	Představení konkurenčních firem .....	51
4.4.2	Přehled základních informací o společnostech TMMCZ a HMMC .....	53
4.4.3	Komparace s konkurenčními společnostmi .....	53
4.5	SWOT analýza .....	56
4.5.1	Silné stránky .....	61
4.5.2	Slabé stránky .....	61
4.5.3	Příležitosti .....	62
4.5.4	Hrozby .....	63
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>75</b>
8.1	Seznam obrázků .....	75
8.2	Seznam tabulek .....	75
8.3	Seznam grafů.....	75
8.4	Seznam použitých zkratk.....	75
<b>Přílohy</b>	<b>.....</b>	<b>77</b>

# 1 Úvod

Téma „Firma v konkurenčním prostředí“ je aktuální a diskutovanou problematikou 21. století. Každá firma se nachází v konkurenčním prostředí, jelikož na trhu působí velké množství firem. Firmy v tomto prostředí soutěží o zákazníky a tržní podíl. Snaží se odlišit od svých konkurentů, proto je důležité, aby každá firma měla přehled o prostředí, ve kterém se nachází a znala strategie jednotlivých konkurentů. Pro firmu je výzvou oslovit zákazníky v konkurenčním prostředí, kde existuje široká škála nabízených produktů a služeb, z nichž si zákazník může vybírat. To stěžuje diferenciaci a zaujetí zákazníka pro konkrétní produkt či službu. Proto je při rozhodování postupu důležité, aby firma zvolila vhodnou strategii k zaujmutí zákazníků. Firma může využít slabin konkurentů a nabídnout lepší alternativu. Strategie jako benchmarking a neustálá inovace jsou klíčové pro úspěšný boj s konkurenty. Sledování trhu, reakce na změny a schopnost se rychle adaptovat jsou rovněž důležité prvky pro zaujetí zákazníka a přesvědčení ho o výhodách produktu oproti konkurenční nabídce. Cílem každé firmy je dosažení uspokojivé výše zisku, které dosáhne pomocí uspokojení potřeb zákazníka. Mezi alternativní cíle firmy lze zařadit dlouhodobé přežití na trhu, expanzi do dalších odvětví, dosažení určitého tržního podílu a inovaci produktů a služeb. Každý z těchto cílů může firmě pomoci udržet si svou konkurenceschopnost a dosáhnout dlouhodobého úspěchu na trhu.

Na trhu se vyskytuje střet zájmů jednotlivých subjektů, což je známé pod názvem tržní konkurence. Existují dva pohledy, ze kterých se lze na konkurenci dívat. Prvním pohledem na konkurenci je rozlišení mezi cenovou a necenovou konkurencí. Cenová konkurence je založena na soupeření mezi firmami o nejlákavější cenu pro zákazníky. Naopak necenová konkurence se zaměřuje na odlišení produktu či služby prostřednictvím faktorů jako je kvalita, design, zákaznický servis, prestiž značky nebo inovace. Druhým pohledem, jak lze na konkurenci hledět je protipól dokonalé a nedokonalé konkurence. Tržní struktura dokonalé konkurence je spíše konceptem používaným v teorii, jelikož v praxi se nevyskytuje. V nedokonalé konkurenci se vyskytují tři hlavní typy tržních struktur, a to monopolistická konkurence, oligopol a monopol.

Zkoumaným objektem bakalářské práce je společnost Škoda Auto a.s. Tato společnost působí na českém trhu již od roku 1895, tehdy známá pod obchodní značkou Laurin & Klement. V současnosti je její předmět podnikání zaměřen na výrobu silničních vozidel a činnosti s ní spojených.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení postavení zvolené firmy v konkurenčním prostředí a identifikace s jakým z modelů konkurence se firma ztotožňuje. K dosažení hlavního cíle jsou nadto stanoveny konkrétní dílčí cíle:

- Posouzení dané společnosti a analýza její finanční situace prostřednictvím poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti;
- Porovnání společnosti s vybranými konkurenčními firmami, které zahrnuje analýzu cenové konkurence, tržeb, výsledku hospodaření a rentability tržeb;
- Posouzení společnosti a identifikace jejích silných a slabých stránek prostřednictvím SWOT analýzy.

### 2.2 Metodika

Bakalářská práce je strukturována do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část práce se zaměřuje na definování klíčových pojmů, které se týkají tématu firmy v konkurenčním prostředí. Jsou vysvětleny tyto následující pojmy: podnik a jeho konkurenceschopnost, trh a typy tržních struktur, finanční analýza a SWOT analýza. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury, publikací, internetových zdrojů a slouží jako podklad k vypracování praktické části.

Praktická část je zaměřena na akciovou společnost Škoda Auto. Úvodem do praktické části je představení společnosti, kde jsou uvedeny základní informace o společnosti včetně její historie a současné činnosti působící na území České republiky. Následně je finanční situace společnosti posouzena pomocí poměrových ukazatelů, jimiž je rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Poté jsou v práci prezentovány firmy, které pro Škoda Auto a.s. představují konkurenci a jsou vzájemně se společností porovnány. Na závěr praktické části je vypracována SWOT analýza, pomocí které jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Data pro analýzu práce byla získána z výročních zpráv vybraných firem z let: 2019 – 2022. Data byla čerpána konkrétně z účetních výkazů; rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které jsou uvedeny v přílohách. Vzorce použité v práci jsou převzaty z publikace „*Finanční analýza a řízení podniku*“ od autora Františka Kaloudy (2016).

## Vybrané poměrové ukazatele pro finanční analýzu

### *Ukazatele rentability*

Rentabilita vyjadřuje míru ziskovosti neboli výnosnost podniku. Ukazuje, jak efektivně podnik využívá zdroje k dosažení zisku. Vyjadřuje poměr mezi ziskem a investovanými prostředky nebo náklady. Existuje několik druhů rentability, avšak každý z nich měří výkonnost z jiného úhlu pohledu.

Pro výpočet těchto ukazatelů jsou využity vzorce:

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál} \quad (1)$$

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva} \quad (2)$$

$$\text{ROS} = \text{EAT} / \text{tržby} \quad (3)$$

### *Ukazatele likvidity*

Likvidita je schopnost podniku splácet krátkodobé závazky.

K výpočtu likvidity jsou použity vzorce:

$$\text{Běžná likvidita (3. stupně)} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (4)$$

$$\text{Pohotová likvidita (2. stupně)} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (5)$$

$$\text{Peněžní likvidita (1. stupně)} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky} \quad (6)$$

### *Ukazatele aktivity*

Aktivita slouží k měření efektivity využívání aktiv podnikem.

K výpočtu aktivity jsou použity vzorce:

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva} \quad (7)$$

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby} \quad (8)$$

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek} = \text{tržby} / \text{krátkodobé pohledávky} \quad (9)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 365) \quad (10)$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých pohledávek} = \text{krátkodobé pohledávky} / (\text{tržby} / 365) \quad (11)$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby} / 365) \quad (12)$$

### ***Ukazatele zadluženosti***

Zadluženost vyjadřuje míru, do jaké je podnik financován cizím kapitálem. Ukazuje, jaká část aktiv je financována prostřednictvím dluhů a jaká část vlastními zdroji. Poskytuje informace o finanční stabilitě a riziku spojeném s finančním zadlužením podniku.

K výpočtu zadluženosti jsou použity vzorce:

$$\text{Věřitelské riziko} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva} \quad (13)$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva} \quad (14)$$

### **Prodejní podíl na trhu**

Prodejní podíl na trhu je jedním z nejčastěji využívaných ukazatelů pro stanovení podílu podniku na konkrétním trhu. Tento výpočet se provádí dělením tržeb společnosti za určité období celkovými tržbami v daném odvětví za stejné období. Výsledek pak ukazuje, jakou část trhu podnik ovládá. Dále lze tržní podíl využít k porovnání výkonnosti podniku s výkonností konkurentů na stejném trhu.

$$\text{Tržní podíl} = (\text{tržby firmy} / \text{součet tržeb firem}) * 100 \quad (15)$$

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Trh

Trh je oblastí ekonomiky, kde dochází ke směně statků a služeb mezi jednotlivými ekonomickými subjekty. Jedná se tak o vzájemnou výměnu výsledku svých činností. Jednoduše řečeno na trhu se střetávají kupující a prodávající za účelem směny svých výrobků a služeb, které jsou označovány jako „zboží“. Tato směna je obvykle zprostředkována penězi. Trh zprostředkovává vztah mezi výrobcem zboží a jeho spotřebitelem. Rovněž poskytuje tržním subjektům nepostradatelné informace, od kterých se odvíjejí očekávání a rozhodování spotřebitelů (Macáková a kol., 1995).

#### 3.1.1 Historický původ trhu

Jarmark byl historicky prvním místem, kde tržní vztahy nabyly všeobecného charakteru. Zúčastňovali se jej různí lidé, v různém postavení a s různými cíli. Proávající byli zpravidla existenčně závislí na jarmarku, jelikož museli prodat veškeré své výrobky, aby byli schopni se uživit. Naproti tomu pro vesničany jarmark představoval zdroj věcí, který si sami nedokázali vyrobit, jakožto předměty ze železa, hliněné nádoby či boty. Z tohoto příkladu značně vyplývá, jak stupeň dělby práce vyvolává potřebu vzniku trhu (Macáková a kol., 1995).

#### 3.1.2 Tržní subjekty

Na trh neustále vstupují různé subjekty s různými cíli, jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Dle ekonomické teorie řadíme mezi hlavní subjekty domácnosti, firmy a stát.

**Domácnosti** – jejich hlavním cílem je maximalizace užitku a uspokojení svých potřeb. Vstupují na trh statků a služeb jako kupující za účelem koupě předmětů pro svoji spotřebu. Rovněž vstupují na trh jako prodávající, jelikož jsou výhradními vlastníky výrobních faktorů. Své výrobní faktory pronajímají firmám, aby mohly posléze za příjmy z nich získané nakupovat statky a služby, které následně uspokojují jejich potřeby (Macáková a kol., 1995).

**Firmy** – jejich cílem na trhu je maximalizace zisku. Na trhu statků a služeb vystupují na straně nabídky jako prodávající. Za utržené peníze z prodeje produktů nakupují či si pronajímají výrobní faktory od domácností za účelem opakování výroby (Severová a kol., 2023).

**Stát** – specifický subjekt působící v ekonomice z mikroekonomického hlediska jako:

- a) regulátor – vytváří právní rámec fungování tržního mechanismu
  - vláda uplatňuje zákony, které se používají k účelům jako je náprava selhání trhu, narovnání podnikatelského prostředí nebo ochrana spotřebitelů
- b) subjekt – může na obou trzích vystupovat jak na straně poptávky prostřednictvím státních zakázek, tak na straně nabídky prostřednictvím státních podniků (Juřečka, 2018).

### 3.1.3 Tržní rovnováha

Tržní rovnováha představuje takovou situaci, kdy jsou tržní síly nabídky a poptávky vyrovnané. Tudiž poptávané množství se rovná nabízenému a zároveň cena poptávky se rovná ceně nabídky. Tuto cenu nazýváme rovnovážnou, jedná se o cenu, za kterou jsou spotřebitelé ochotni nakupovat a výrobci ochotni prodávat. Na trhu tedy není ani nedostatek, ani přebytek statku. Avšak ve skutečnosti je tento případ krátkodobý a velmi ojedinělý, jelikož představy kupujících a prodávajících o objemu realizované produkce, a především o ceně se značně liší (Brčák a kol., 2020).

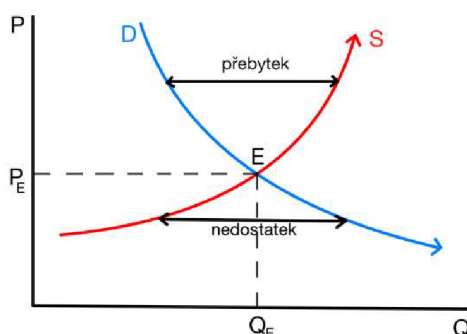
#### **Formování rovnováhy na trhu**

Přebytek zboží na trhu vzniká v důsledku příliš vysoké tržní ceny. Při takovéto ceně výrobci více vyrábějí a spotřebitelé méně nakupují. Postupem času se výrobcům zvyšují neprodejné zásoby a začnou si vzájemně konkurovat v odbytu zboží. Chtějí-li se výrobci zbavit tohoto přebytku a prodat vše, co vyrobili, musí cenu zboží snížit. Díky snížení ceny roste poptávané množství a zároveň klesá objem nabídky. Tímto způsobem bude trh opět směřovat k bodu rovnováhy (Brčák a kol., 2020).

Je-li tržní cena pod rovnovážnou úrovní, tak se statek stává nedostatkovým zbožím, jelikož poptávané množství převyšuje množství nabízené. Spousta spotřebitelů chce kupovat zboží, o které výrobci nemají zájem při tak nízké ceně vyrábět. Spotřebitelé, kteří chtějí svoji poptávku uspokojit budou ochotni za zboží zaplatit vyšší cenu. S růstem ceny rostou výrobcům zisky, a proto jsou motivováni vyrábět větší množství statku. Na zvýšenou cenu

reagují spotřebitelé snížením poptávaného množství. Konvergující proces probíhá tak dlouho, dokud se postupně nabízené množství nevyrovná poptávanému (Brčák a kol., 2020).

Obrázek 1 Formování rovnováhy na trhu



Vlastní zpracování; zdroj: Hořejší a kol. (2018)

### 3.2 Podnik a podnikání

Podnikem se rozumí subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu, bez ohledu na jeho právní formu. Obchodní zákoník ho definuje jako soubor hmotných, nehmotných, ale i osobních složek podnikání. Do nehmotných složek lze zahrnout patenty, licence či vědecko-technické poznatky. Pod osobními složkami si lze představit úroveň managementu a kvalifikaci zaměstnanců. Všechny tyto složky vzhledem ke své povaze slouží k provozování podniku. Podnikat mohou právnické osoby, které musí sepsat společenskou smlouvu a získat oprávnění zápisem do obchodního rejstříku, ale i fyzické osoby na základě živnostenského oprávnění (Hyršlová a Klečka, 2010).

Podnikatel je samostatný právní subjekt, který vyvíjí soustavnou činnost pod svým jménem, na vlastní účet a odpovědnost. Tato samostatná činnost spočívá v rozhodování o předmětu podnikání, způsobech financování, cenové tvorbě a předpokládaném zisku. Podnikání musí být nezávislé soustavné uspokojování cizích potřeb spojeno se snahou o dosažení určitého zisku. Podnikatel uspokojuje potřeby zákazníků pomocí svých výrobků a služeb prostřednictvím trhu, s tím že bere na vědomí, že musí čelit riziku. Přijatelná úroveň rizika závisí na několika faktorech, jakožto na předmětu podnikání, konkrétních okolnostech a v neposlední řadě na dynamice okolního světa. Na samotném začátku podnikání vkládá podnikatel do svého podniku kapitál, ať už vlastní či cizí (vypůjčený) se záměrem jeho zhodnocení. Pokud by hodnota vloženého kapitálu nerostla, popřel by se tím vlastní smysl podnikání. Jestliže se zhodnocuje kapitál, zvyšuje se tím i hodnota podniku, která může růst i zlepšujícím se postavením na trhu. Nejspolehlivější cestou ke tvorbě zisku je spokojený



zákazník. Je to cesta sice zdlouhavá, ale za to jistější, jelikož naplňuje společenské poslání podniku (Synek a kol., 2015; Hyršlová a Klečka, 2010).

### 3.2.1 Druhy podniku

#### Podniky jednotlivce

Tabulka 1 Druhy živností

<p><b>Živnosti ohlašovací</b></p>	<p><b>řemeslné</b> – způsobilost získána vyučením v oboru a praxí</p> <p><b>vázané</b> – způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně, provozování živnosti vyžaduje získání průkazu způsobilosti</p> <p><b>volné</b> – odborná způsobilost není stanovena</p>
<p><b>Živnost koncesovaná</b></p>	<p>k jejímu udělení je požadováno určitého stupně vzdělání a absolvování speciálních kurzů</p>

Vlastní zpracování

#### Osobní společnosti

V podstatě osobní společnosti představují společné podnikání živnostníků s velmi podobnými rysy jako je živnost. Jedinou rozdílností je, že musí být upraveny vztahy mezi společníky, co se třeba týče rozdělování zisku či podílení na řízení podniku. Další podstatnou charakteristickou vlastností je, že společníci, kteří se dělí o zisky jsou zároveň odpovědní za všechny ztráty společnosti (Hyršlová a Klečka, 2010).

V České republice existují dvě formy osobních společností:

#### Veřejná obchodní společnost

Podmínkou společnosti jsou alespoň dvě účastníci se osoby na jejím podnikání a správě majetku. Tyto osoby ručí za její dluhy společně a nerozdílně celým svým majetkem. V případě, že do společnosti později přistoupí nový společník je také zavázán ručit i za dluhy, které již vznikly před jeho přistoupením. Obrovskou nevýhodou společnosti je zavinění krachu pouze jedním společníkem, v tomto případě na to všichni doplatí stejnou měrou a mohou tak i oni přijít o veškerý majetek. Naopak výhodou je, že obchodní vedení je v rukou všech společníků, to znamená, že nemusí zřizovat žádné vnitřní orgány, jelikož společníci mají stejné postavení ve společnosti. Tento typ společnosti bývá vhodný pro podnikání v oblasti řemesel a obchodu (Hyršlová a Klečka, 2010).

### **Komanditní společnost**

Jedná se o podobu smíšené obchodní společnosti, která obsahuje prvky osobní i kapitálové společnosti. K jejímu založení je potřeba minimálně dvou osob, a to komandisty a komplementáře. Komandista ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Postavení komandisty se blíží postavení společníka ve společnosti s ručeným omezením. Má pouze kontrolní pravomoc, kdy je oprávněn nahlížet do účetnictví společnosti. Naproti tomu komplementář ručí za závazky celým svým majetkem stejně tak jako ve veřejné obchodní společnosti. Obchodní řízení firmy přísluší pouze komplementářům. Zisk se mezi společníky rozděluje na základě společenské smlouvy. Nepochybnou výhodou je, že každý ze společníků si daní podíl na zisku sám, a tak nedochází ke dvojitému zdanění. Další z výhod jsou poměrně nízké náklady k založení společnosti. Komanditní společnost je přechodnou formou ke společnosti s ručením omezením (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

### **Kapitálové společnosti**

Základním znakem společníků je povinnost vytvářet základní kapitál zákonem stanovené výši, nikoli osobní účast na podnikání či řízení společnosti. Společnost je charakterizována majetkovou účastí všech společníků. Společníci nesou podnikatelské riziko pouze do výše svého vkladu (Hyršlová a Klečka, 2010).

### **Společnost s ručeným omezením**

Jedná se o nejběžnější a nejpoužívanější právní formu drobného a středního podnikání v České republice. Může být založena jak právnickou, tak fyzickou osobou. Zakladatelem dokonce může být jen jedna osoba. Maximálně může mít společnost padesát společníků. Minimální výše základního kapitálu je 1 Kč. Majetek společníků je oddělen od majetku společnosti. Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem, avšak společníci pouze do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Do její působnosti spadá rozdělování zisku, rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy apod. Statutárním orgánem jsou jednatele, nad kterými může dohlížet dozorčí rada, určí-li valná hromada, zda je potřebná její existence (Synek a kol., 2015).

## **Akciová společnost**

Je druhem korporace, ve které je základní kapitál rozvržen na konkrétní počet akcií s určitou nominální hodnotou. Nejčastěji se využívá jako právní forma pro velké podniky. K jejímu založení postačí sepsání a přijetí stanov všemi zakladateli. Další podmínkou k založení je kapitál v minimální výši 2 mil. Kč (bez veřejné nabídky akcií). Založení je platné v momentě, kdy všichni zakladatelé splatí alespoň 30 % upsaných akcií a je učiněn zápis do obchodního rejstříku. Akciová společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, kdežto akcionář za závazky neručí. Majetkovou účast každého z akcionářů představuje určitý počet akcií, na které jsou navázána práva akcionáře, zejména právo na podíl na zisku společnosti (dividendu). Nejvyšším orgánem je opět valná hromada, která se skládá ze všech akcionářů. Ta rozhoduje o změnách stanov, volí orgány společnosti a schvaluje rozdělení zisku a účetní závěrku. Každý z akcionářů má zde počet hlasů dle počtu vlastněných akcií. Statutárním orgánem je představenstvo, které má za úkol vést účetnictví, řídit činnost společnosti a jednat jejím jménem (Zákon o akciových společnostech. Zákon č. 104/1990 Sb.).

## **Družstva**

Jsou právní formou pro sdružování osob, definovány jako společenství neuzavřeného počtu osob, s tím, že minimum musí představovat pět fyzických osob nebo dvě právnické osoby. Další členové mohou být přijímáni i po založení beze změny zakladatelské smlouvy či stanov. Je založeno za účelem zajišťování jakýkoliv potřeb a podpory svých členů, případně za účelem podnikání. Vklady členů tvoří základní kapitál družstva, který musí činit nejméně 50 tis. Kč. Členská schůze je nevyšším orgánem, ve které platí, že každý družstevník má jeden hlas. Ta rozhoduje o nejdůležitějších záležitostech. Volí a odvolává členy představenstva, rozhoduje o rozdělení a užití zisku apod. Výkonným (statutárním) orgánem je představenstvo s všeobecnou kompetencí, které řídí činnost družstva. Kontrolu činnosti družstva a vyšetřování stížností členů má na starosti kontrolní komise. Člen představenstva se nesmí účastnit na podnikání jiné obchodní korporace a nesmí být členem statutárního orgánu jiné právnické osoby se shodným předmětem činnosti. Povinně je zřizován nedělitelný fond, který je obdobou rezervního fondu. Tvoří ho 10 % základního kapitálu a pravidelně se doplňuje o nejméně 10 % ročního zisku. Existuje několik typů družstev: bytové, výrobní, sociální, spořitelní a úvěrní (Preuss, 2023).

### 3.2.2 Cíle podniku

Hlavním posláním podniku je distribuce výrobků a poskytování služeb zákazníkům. Každý podnik sleduje určitý cíl, kterého chce a snaží se dosáhnout. Za primární cíl je často považována maximalizace zisku a zvyšování hodnoty podniku. Některé ekonomické teorie maximalizaci zisku však neakceptují za hlavní cíl v důsledku neustále měnících se podmínek na trhu a změny okolí. Podle těchto teorií je cílem dosažení uspokojivé výše zisku. Ne všechny podniky sledují stejný cíl, pro některé je mnohem důležitější dlouhodobé přežití a setrvání v odvětví. Dlouhodobého přežití lze dosáhnout expanzí podniku, jelikož jeho růstem se snižuje riziko neúspěchu. Expanze také vede k dosažení větší autonomie a upevnění postavení na trhu. Mezi alternativní cíle se dá zařadit dosažení určitého podílu na trhu, růst podílu se obvykle pozitivně projeví na výši zisku. Zisk umožní firmě financovat aktivity na odlákání zákazníků od konkurence (Synek a kol., 2015).

## 3.3 Konkurenceschopnost a konkurence

### 3.3.1 Konkurenceschopnost

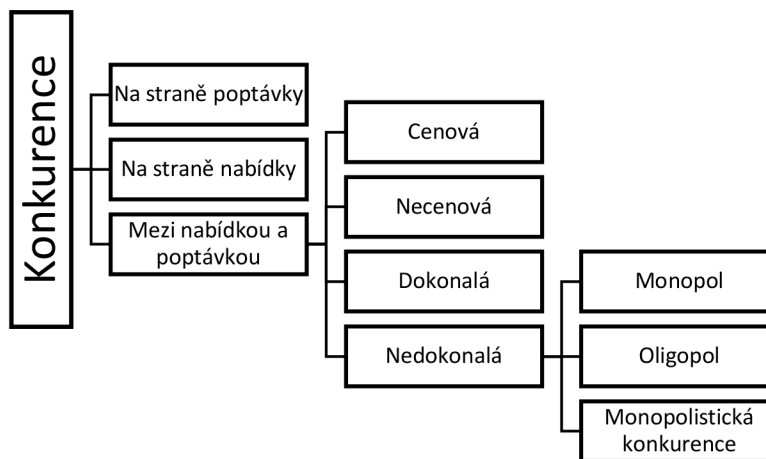
Je základním předpokladem pro přežití firmy na trhu. Konkurenceschopnost je schopnost prosadit se v určitém oboru a rozvíjet své výhody oproti svým konkurentům. Firma je pokládána za konkurenceschopnou v případě, že vykazuje pozitivní ekonomické výsledky a vysokou ziskovost. Svou konkurenceschopnost může zakládat na vyšší kvalitě nabízených statků či na nižších nákladech, než mají její rivalové v daném odvětví. Zdrojem konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda, která určuje, zda je činnost firmy v porovnání s ostatními prováděna levněji nebo lépe ve prospěch skutečných potřeb zákazníka. Na konkurenční výhodu se nahlíží ze dvou hledisek, a to ze strukturálního a funkčního. Strukturálními výhodami může být vlastnické právo majetku či přírodních zdrojů, případně i technologie. Funkční výhody jsou tvořeny schopnostmi firmy jako celku, které management cíleně rozvíjí. Dále existují výhody, které mohou do konkurenceschopnosti významně zasáhnout, zejména dotační programy, případně spolupráce se silnějšími partnery. Zásadou konkurenční výhody je její udržitelnost (Kuchařová, 2014).

### 3.3.2 Konkurence

Konkurence je rivalita mezi firmami na trhu, označuje proces střetu různých ekonomických zájmů. Je hospodářskou soutěží, která má za cíl získat nějakou výhodu

a pomocí této výhody jí bude umožněno dosáhnout vyššího zisku. Každý, kdo vstupuje na trh chce realizovat své zájmy i na úkor ostatních (Keményová, 2017).

Obrázek 2 Schéma konkurence



Vlastní zpracování; zdroj: Severová a kol. (2016)

### **Konkurence na straně poptávky**

Je odrazem střetávání protichůdných zájmů spotřebitelů vstupujících na trh. Každý z nich chce maximalizovat svůj užitek, tudíž zamýšlí nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, a je ochoten tak učinit i na úkor ostatních kupujících. Tato konkurence nabývá na významu v situaci, kdy poptávka převyšuje nabídku a vzniká tak nedostatek zboží na trhu. Konkurence mezi spotřebiteli o získání nedostatkového zboží vede ke zvyšování ceny. V opačném případě, kdy je na trhu přebytek nabízeného zboží, význam této konkurence klesá a spotřebitelé se pohybují v prakticky bezkonkurenčním prostředí (Macáková a kol., 1995).

### **Konkurence na straně nabídky**

Nastává v situaci, kdy výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, tedy při minimálních nákladech, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Mezi přirozené cíle každého výrobce patří právě snaha o maximalizaci zisku a oslabování pozic svých konkurentů, případně je z procesu konkurence zcela vyřadit. Tato konkurence roste v momentě, kdy nabídka převyšuje poptávku. Narozdíl od poptávajících si nabízející konkurují vždy. V případě, kdy klesne cena, výrobci začnou prodávat, jde pouze o to, kdo z nich prodělá relativně nejméně a dokáže přežít. Někteří výrobci nemusí tuto situaci zvládnout a jejich prodělek vede až k úplnému bankrotu. Případ, kdy nabídka bude menší, než poptávka neztrácí svůj význam. Týká se toho, kdo z výrobců dokáže nejlépe využít růstu cen a vydělat si tak co nejvíce.

Nejvíce výtěžný výrobce má nejlepší předpoklady k tomu, aby získal co největší podíl na trhu. Konkurenci na straně nabídky je možné členit ze dvou hledisek. Podle metod, které výrobci používají rozlišujeme cenovou a necenovou konkurenci. Podle podmínek, které mají výrobci na trhu se konkurence dělí na dokonalou a nedokonalou (Macáková a kol., 1995).

### 3.4 Typy tržních struktur

Tabulka 2 Tržní struktury

Kritérium	Dokonalá konkurence	Nedokonalá konkurence		
		Monopolistická konkurence	Oligopol	Monopol
<i>Počet subjektů</i>	velmi mnoho	mnoho	málo	jeden
<i>Charakteristika produktu</i>	homogenní	diferencovaný	homogenní nebo diferencovaný	nesubstituční
<i>Bariéry vstupu</i>	žádné	žádné	určité	velké
<i>Míra koncentrace</i>	žádná	nízká	vysoká	100 %
<i>Možnost firmy ovlivnit cenu</i>	žádná	omezená	značná	výrazná

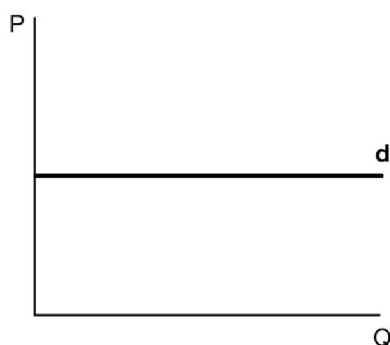
Vlastní zpracování

#### 3.4.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je teoretický model, který nelze v reálném světě najít. Nejčastěji se jako příklad uvádí trhy zemědělských plodin (pšenice), které se nanejvýše přibližují podmínkám dokonalé konkurence. V tomto modelu působí velké množství firem, pro které platí následující předpoklady. Zaprvé pro všechny firmy platí naprosto stejné podmínky, žádná nerealizuje na trhu výhodu oproti ostatním podnikům. Firmy jsou vzhledem k velikosti trhu natolik malé, že nedokáží ovlivnit tržní cenu produktu a považují ji za danou, tudíž se stávají cenovými příjemci. Vyráběný produkt je identický, to znamená, že se ničím neliší a je stejně dostupný od jakékoliv firmy. Na trhu existuje dokonalá informovanost všech ekonomických subjektů. Pokud by jeden z výrobců zdražil, ostatní by se to během okamžiku dozvěděli. Neexistují bariéry vstupu i výstupu z odvětví, tento předpoklad platí pouze v dlouhém období. Pro dosažení maximálního zisku musí výrobce eliminovat nadbytečné náklady ve výrobě. Snížení nákladů při zachování stejné ceny vede ke zvýšení zisku (Brčák a kol., 2020).

V podmínkách dokonalé konkurence je nejdůležitějším rysem nezávislost ceny na objemu produkce. Individuální poptávka je dokonale elastická, což znamená, že firma může prodat různý objem produkce za stejnou tržní cenu (Brčák a kol., 2020). „*Tato poptávková křivka je horizontální, protože dokonalý konkurent zabírá na trhu tak malou část, že může za tržní cenu prodat libovolné množství svého produktu.*“ (Samuelson, 2013)

Obrázek 3 Individuální poptávka na dokonalé konkurenčním trhu



Vlastní zpracování; zdroj: Hořejší a kol. (2018)

#### 3.4.2 Nedokonalá konkurence

Lze ji obecně charakterizovat jako trh, na kterém existuje alespoň jedna firma, která může ovlivnit tržní cenu. Tohoto postavení se firma ujme v momentě, kdy dokáže vyrobit produkt, který se zcela liší od ostatních a může tak stanovit jeho cenu. Bude-li však chtít ho prodat ve větším množství, bude muset cenu za stejných okolností snížit. Tento jev se projevuje v záporné směrnici křivky poptávky po produkci firmy. Díky klesající poptávce se ekonomické subjekty stávají cenovými tvůrci. Za hlavní příčiny vzniku nedokonalé konkurence jsou považovány nákladové podmínky a bariéry konkurence. Nedokonalá konkurence vzniká v důsledku úspor z rozsahu, které vycházejí z nákladových podmínek. Týká se to skutečnosti, že průměrné náklady s růstem výroby klesají. Velké firmy vyrábějí levněji a mohou snižovat ceny svých výrobků, tímto způsobem vytlačují menší výrobce z daného trhu. Bariéry konkurence vedou k omezení počtu firem v odvětví. Za konkrétní bariéry lze považovat právní restrikce, která představují ochranná práva a jejich vlastnictví dává majitelům výsadní právo vyrábět daný produkt. Jak již bylo zmíněno, diferenciací produktu je také bariérou, jelikož každý výrobce přichází na trh s odlišnou produkcí od konkurence. Mezi další faktory vedoucí k nedokonalosti trhu lze zařadit nedostatečnou informovanost tržních subjektů, vlastnictví důležitého výrobního faktoru v rukou jedné

firmy, zásahy státu do tržního mechanismu (regulace cen) a politické okolnosti (vznik OPEC) (Samuelson a Nordhaus, 2013).

### 3.5 Tržní struktury v podmínkách nedokonalé konkurence

V reálném ekonomickém světě se lze setkat s různými formami nedokonalé konkurence. Ekonomická teorie rozeznává tři základní typy tržní struktury, a to monopolistickou konkurenci, oligopol a monopol.

#### 3.5.1 Monopolistická konkurence

V rámci nedokonalé konkurence je tržní strukturou nejvíce připomínající dokonalou konkurenci. Samotný pojem naznačuje, že se jedná se o model obsahující jak rysy monopolu, tak prvky dokonalé konkurence. Monopolistická konkurence představuje trh s velkým počtem výrobců, kteří se mohou zcela volně pohybovat mezi odvětvími. Činnost výrobce je na ostatních firmách nezávislá. Nabízené produkty se vyznačují určitou diferenciací, díky které si každá firma stanoví cenu svého produktu. Tato diferenciace může spočívat hned v několika aspektech, zejména v umístění firmy. Jedná se o konkurenční výhodu v podobě lokality. Na základě prostorové diferenciace je pak významně ovlivněna tržní cena rozdílnými dopravními náklady kupců. Za další aspekt lze považovat věcnou preferenci spočívající v odlišných vlastnostech daného statku či služby. Spotřebitel může preferovat vzhled, tvar či barvu určitého statku před ostatními nebo přístup ve sféře služeb. Z těchto diferenciací vyplývá monopolní síla a postavení v rámci svého vyráběného produktu, tudíž může být výrobce v omezeném smyslu cenovým tvůrcem. Firma stanovující si vlastní cenu svého produktu má monopol nad svou produkcí. Díky klesající poptávkové křivce může firma v krátkém období realizovat monopolní zisk. Avšak v dlouhém období realizace monopolního zisku není možná, v důsledku příchodu nových firem do odvětví. Skutečnost, že je dlouhodobý zisk v monopolistické konkurenci nulový jí odlišuje od monopolu, jelikož v jeho případě je možné získat dlouhodobé výhody. I přesto, že je produkt diferencovaný, tak je blízkým substitutem. Znamená to, že se liší pouze málo od produktů jednotlivých výrobců. Na trhu existuje dobrá informovanost. Firmy musí při vstupu na trh překonávat pouze drobné překážky, kupříkladu v odvětví cestovního ruchu si musí obstarat pojištění proti úpadku, při zakládání živnosti se prokázat vlastnictvím živnostenského listu apod. (Macáková a kol., 1995; Brčák a kol., 2020).



### 3.5.2 Oligopol

V praxi tato tržní struktura naprosto převažuje. Označuje takový trh, na kterém se vyskytuje menší počet prodávajících, obvykle se jedná o tři až pět firem. Těchto pár subjektů zabírá většinový podíl nabídky. Oligopol vzniká v odvětvích, kde existují bariéry pro vstup nových firem na trh. Za typické bariéry lze považovat patentová omezení, domluvy mezi existujícími firmami či relativně vysoké náklady na zavedení nové firmy. Pro nově vstupující firmy mohou představovat překážku úspory z rozsahu. Pro překonání této překážky by měla nová firma dosahovat stejně nízkých průměrných nákladů (AC) jako již existující firmy v odvětví. Nabízený produkt může být buď homogenní nebo heterogenní, ale zpravidla bývá heterogenní. Chování firem v oligopolu je ovlivněno jejich vzájemnou závislostí, to znamená, že každá z nich musí zvažovat, jak vlastní činností ovlivní své konkurenty a jak budou reagovat na její rozhodnutí. „*Každá firma je natolik silná, že si může dovolit stanovit cenu vyšší než mezní náklady ( $P > MC$ ).*“ (Macáková a kol., 1995) A také každá z nich dokáže ovlivnit vývoj trhu změnou nabízeného množství nebo změnou ceny (Samuelson a Nordhaus, 2013; Brčák a kol., 2020).

#### Smluvní oligopol

Smluvní oligopol, nebo-li jinými slovy kartel představuje situaci, kde několik firem v odvětví prodává podobné produkty, jejichž ceny jsou přibližně na stejné úrovni. Pro tyto firmy je mnohem výhodnější uzavřít tajnou dohodu o spolupráci a společném chodu než zahájit cenovou válku, která by je oslabila. Kartelové dohody jsou často uzavírány ohledně stejných cenách produkce a její velikosti (výrobní kvóty) či o rozdělení podílu na trhu. Každá firma nacházející se v kartelu se ve vymezeném rámci chová jako monopol. Cílem kartelu je snaha maximalizovat zisk odvětví jako celku. Tedy vytvářet čistý ekonomický zisk na úkor spotřebitelů. Výhodami plynoucími z koordinace činnosti na základě dohod jsou větší možnosti zvyšování zisku a upevňování bariér vstupu do odvětví. Negativním dopadem kartelových dohod bývá nedodržení ujednaných podmínek, mnohdy se některá z firem rozhodne ostatním konkurovat snížením cen ve snaze o přerozdělení trhu, důsledkem jejího chování je rozpoutání cenové války. Prospěch z cenové války mají především zákazníci, kteří díky tomu nakupují mnohem levněji. Kartelové dohody jsou ve většině států ze zákona zakázané (Severová a kol., 2023).

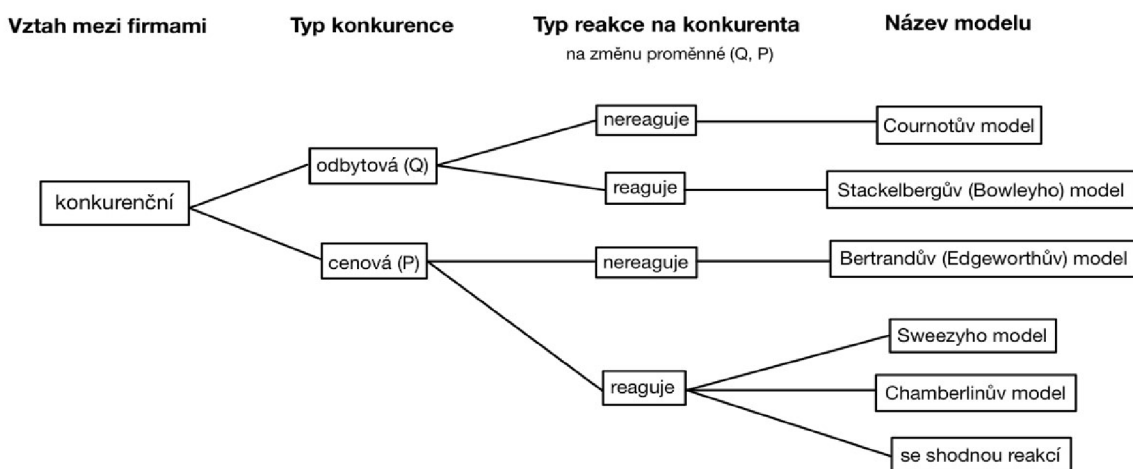
## Oligopol s dominantní firmou

Odpovídá trhu, na kterém se nachází jedna silná firma v odvětví, která přebírá iniciativu při stanovení cen. Pro dominantní firmu je výhodné ponechat nepodstatnou část trhu slabším konkurentům nacházejícím se na tzv. konkurenčním lemu. Slabší firmy nejsou schopné ovlivnit trh svými rozhodnutími o výstupu či ceně, a tak se stávají cenovými příjemci přebírající stanovenou cenu od dominantní firmy. Jejich chování lze přirovnat k dokonalé konkurenci, v jejich případě je také individuální poptávková křivka při dané ceně horizontální. Na větší části trhu, kterou si dominantní firma ponechala se chová jako monopol (Severová a kol., 2023).

## Duopol

Duopol je model konkurence na trhu, který se vyznačuje existencí dvou produkčních firem, které dominují konkrétnímu trhu, zejména díky společným cenám. Společným stanovením cen dokážou tyto dvě firmy zabránit vstupu silným konkurentům, kteří by mohli ohrozit jejich dominantní postavení na trhu. Charakteristickým znakem duopolu je velmi podobný, ne-li homogenní produkt z hlediska spotřebitelského vnímání, hodnoty či použití. Firmy se snaží maximalizovat své zisky přirovnáním svého mezního příjmu (MR) k mezním nákladům (MC) na výrobu ( $MR = MC$ ) (Severová a kol., 2023). Na duopolním trhu se „tržní rovnováha utváří v procesu oboustranného přizpůsobování tržních cen a realizovaných tržních množství. Toto přizpůsobování se uskutečňuje na základě komparace očekávání firem plynoucích z funkcí očekávané poptávky a očekávaných reakcí konkurenta se skutečností.“ (Brčák a kol., 2020)

Obrázek 4 Přehled modelů duopolu



Vlastní zpracování; zdroj: Severová a kol. (2023)

### 3.5.3 Monopol

Monopol je označován jako protipól dokonalé konkurence a z hlediska trhu představuje prvek negativní a nežádoucí. V teoretickém pojetí je základní vymezení monopolu jednoznačné, zatímco v praxi tomu tak být nemusí. V praxi se jedná spíše o hypotetickou situaci, kdy je firma bezkonkurenční, aby tomu tak doopravdy bylo, musel by se daný trh přesně vymežit. Například za podmínky, že je trh vymezen jako trh růžového porcelánu v České republice, pak je jeho výrobce jen jeden – Manufaktura v Chodově, a ten se nachází v postavení monopolu. Kdežto kdybychom „trh vymezili jako trh porcelánu v České republice, tak se nejedná o monopolizovaný trh, jelikož výrobců porcelánu existuje v ČR více“. (Macáková, 1995) Monopol je tržní struktura představující jediného prodávajícího v daném sektoru trhu. Vyrábí a prodává produkt bez blízkých substitutů, a tak se stává jediným výrobcem daného zboží. Tímto pokrývá svou nabídkou celou tržní poptávku, protože jeho produkce představuje současně produkci celého odvětví, takže křivky individuální a tržní nabídky jsou totožné. Jakožto jediný prodávající může v daném okamžiku rozhodovat o výši ceny či o velikosti produkce, nikoliv o obou zároveň. Nejčastějším přístupem monopolu bývá stanovení ceny, kdy nechává na spotřebitelích kolik množství zboží za tuto cenu nakoupí. Ovšem se zpravidla předpokládá, že je přednostně zvolena velikost produkce, která by umožnila maximalizaci zisku a následně od tohoto optimálního výstupu a tržní poptávky by se odvodila výše tržní ceny. Samozřejmě oba přístupy jsou rovnocenné v případě správného použití. Existence monopolu je podmíněna bariérami vstupu dalších firem, kdy tyto firmy mají velmi ztížené podmínky. Firma se stává monopolem na základě úspor z rozsahu, výlučného ovládnutí významných vstupů, patentů a státních licencí. Jeden z případů bývá, že monopolní firma ovládá vstupy nezbytné z hlediska výroby, kupříkladu vlastní jedinečné technologie, suroviny omezeného množství, úrodnou půdu nebo minerální prameny. Tímto je také limitován rozsah výroby. Také na základě právních omezení může mít firma výhradní právo po určitou dobu. Vlády tak mnohdy přistupují v určitých odvětvích k omezování konkurence. K důležitým právním omezením patří zejména patenty, díky kterým může firma používat určitou technologii či prodávat produkty jako jediná. Například farmaceutické firmy získávají hodnotné patenty na nové léky, do jejichž vývoje bylo značně investováno. Vláda uděluje patentové monopoly z důvodu podpory inovační činnosti. K nejstarším způsobům vzniku monopolu patří udělení licencí a koncesí státem pro provozování určitých činností. Koncesované monopoly se často udělují veřejně prospěšným firmám. Tyto firmy sice dostávají výlučné právo poskytovat

danou službu, ale naopak se zavazují, že budou omezovat své zisky a poskytovat všestrannou službu i zákazníkům, kteří se jim nevyplatí. Jako příklad může být uveden monopol České pošty v oblasti doručování zpráv. V této spojitosti se tato forma označuje jako administrativní monopol. Za další překážku vstupu lze považovat úspory z rozsahu. Díky existenci úspor z rozsahu si firma může dovolit snížit své průměrné náklady, pokud rozšíří svoji výrobu. V podstatě se jedná o firmu, která je schopna plně zabezpečit nabídku daného produktu s nižšími AC, než by dokázalo zabezpečit několik menších firem. Firma dosahující úspor z rozsahu je označována jako přirozený monopol, který ovšem není na věčné časy, jelikož nové technologie mohou umožnit vstup nových firem do odvětví. Pak jsou tyto firmy schopny výrazně snížit náklady a udržet se tak na trhu, čímž způsobí zánik monopolního postavení dosavadního výrobce (Samuelson a Nordhaus, 2013; Brčák a kol., 2020).

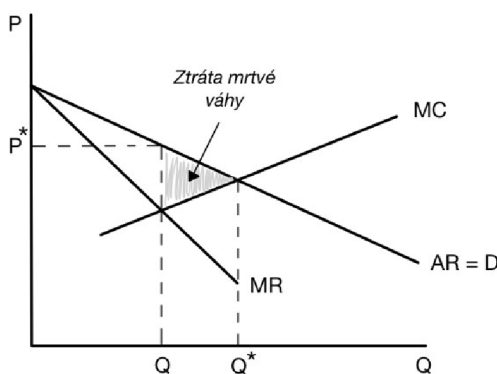
### **Monopolní síla**

Síla monopolu spočívá v tom, že ve svém optimu vyrábí menší množství zboží, které prodává za vyšší cenu, než by byl efektivní stav. Přesná definice monopolní síly zní následovně: „*monopolní síla je schopnost stanovit cenu vyšší než mezní náklady*“ (Macáková, 1995). Její stupeň lze zjistit pomocí Lernerova indexu. Lernerův index ( $L$ ) vyjadřuje tržní sílu podniku jako relativní odchylku ceny od mezních nákladů – myšleno jako procentní přírůstek k mezním nákladům. Velikost tohoto indexu může nabývat hodnot pohybujících se v intervalu  $< 0, 1 >$ . Pokud se  $L = 0$ , jedná se o dokonalou konkurenci, kdy se cena rovná mezním nákladům ( $P = MC$ ), která vyjadřuje prostředí, kde podniky nemají žádnou tržní sílu. Naopak v nedokonalé konkurenci je cena vyšší než mezní náklady ( $P > MC$ ), tudíž Lernerův index dosahuje kladných hodnot. Čím více se  $L$  blíží k jedné, tím větší je stupeň monopolní síly dané firmy. Pro vyjadřování monopolní síly se v praxi často užívají dva ukazatele: míra koncentrace a velikost zisku. Používání zisku jako kritéria není příliš vhodné, jelikož zisk závisí na vztahu mezi AC a  $P$ , resp. AR. Tudíž výrazná monopolní síla nemusí nutně znamenat vysoké zisky. Ale však míra koncentrace je jako ukazatel prospěšná, protože vyjadřuje procentuální podíl nejsilnějších firem v odvětví na produkci odvětví (Hořejší a kol., 2018; Macáková a kol., 1995).

## Neefektivnost monopolu

„Monopolní síla vedoucí k možnosti stanovit cenu nad úrovní mezních nákladů způsobuje, že z hlediska společnosti monopol nevyrábí efektivně. Není veden tržním mechanismem k optimálnímu využití společenských zdrojů.“ (Macáková a kol.) Je známo, že monopol cíleně omezuje rozsah nabídky za účelem dosažení maximálního zisku, udržuje monopolně vysokou cenu, které se musí poptávka přizpůsobit. Proto prodává své výrobky za vyšší cenu, než jsou jeho mezní náklady a také vyrábí v menším množství, než je rozsah výroby, ve kterém se společenské náklady rovnají hodnotě statku pro spotřebitele, tedy kdy se cena rovná meznímu užítku ( $P = MU$ ). Vyšší cena a menší výstup vede ke zmenšení přebytku spotřebitele a ke zvětšení přebytku výrobce. Pro společensky efektivní firmu by měl platit základní vztah:  $MC = MR = P = MU$ , kdežto pro monopol platí vztah:  $MC = MR < P = MU$ . Tato tzv. alokační neefektivnost v podobě poklesu přínosu pro společnost bývá označována jako ztráta mrtvé váhy (Brčák a kol., 2020; Hořejší a kol., 2018).

Obrázek 5 Ztráta mrtvé váhy



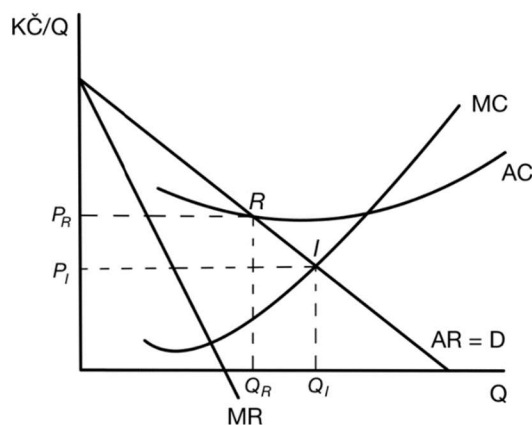
Vlastní zpracování; zdroj: Mankiw (1999)

## Regulace monopolu

V podmínkách monopolu nejsou plně využity zdroje, které má společnost k dispozici. Proto je cílem regulace monopolu eliminovat jeho neefektivnost ztělesněnou v nákladech mrtvé váhy. Zpravidla se tak jedná o praktický problém regulace veřejně prospěšných podniků, kterými jsou např. podniky zásobující firmy i domácnosti plynem nebo elektřinou. Regulace se většinou týká otázky stanovení vhodných cen, ale může se vztahovat i na kvalitu služeb či finanční strukturu firem. Entitou cenové regulace je, že monopolu je dovoleno prodávat své výrobky za cenu, kterou stát dovolí. Celkem častým řešením bývá stanovení regulované ceny na úrovni mezních nákladů ( $P = MC$ ), tedy aplikace principu dokonalé konkurence. I přesto, že tento způsob zní logicky a vypadá jednoduše, tak

v praxi to zas tak jednoduché už není. Důležitou otázkou bývá, jaké náklady jsou přiměřené a nezbytné. Při regulované ceně zaniká monopolní zisk a je realizován pouze normální zisk. Monopol tedy stanoví cenu odpovídající bodu, kde se protíná křivka poptávky s křivkou průměrných nákladů. V takovém případě to znamená pro monopol ztrátu, protože  $AC > P$ . Z grafu to lze zpozorovat tak, že křivka mezních nákladů leží pod křivkou průměrných nákladů. V důsledku ztráty vzniká podstatná otázka, zda by měl stát v této situaci firmu dotovat či odstoupit od regulovaných cen na úrovni mezních nákladů. Odpůrci cenové regulace tvrdí, že snižování monopolně vysokých cen vede ke ztrátě motivace k podnikání a má proto na ekonomický systém ještě horší dopady než samostatná existence monopolu (Hořejší a kol., 2018).

Obrázek 6 Cenová regulace monopolu



Vlastní zpracování; zdroj: Macáková a kol. (1995)

### Cenová diskriminace

Cenovou diskriminaci může používat jakákoliv firma, která má tržní sílu. Monopol používá takovou cenovou strategii, jejímž cílem je přeměna přebytku spotřebitele a nákladů mrtvé váhy v dodatečný zisk. Podstatou cenové diskriminace je stanovení rozdílných cen stejných výrobků pro různé skupiny spotřebitelů, aniž by k tomu vedly nákladové důvody. Projevem cenové diskriminace může být poskytování slev nebo naopak zvyšování cen určitým skupinám zákazníků. Nejčastějším důvodem, proč vůbec cenová diskriminace vzniká je odlišná úroveň příjmů a odlišná úroveň informovanosti jednotlivých skupin zákazníků na trhu. Cenová diskriminace vyžaduje segmentaci trhu, proto je nutností držet odlišné skupiny zákazníků oddělené a ztížit tak srovnávání cen, nebo omezit informace o cenách. Obvykle se cenová diskriminace vyskytuje v odvětvích, kde není možný pře prodej produktu či služby. Jako příklad lze uvést slevy pro studenty či důchodce, či dvoje ceny pro

místní občany a pro cizince v oblasti cestovního ruchu (Severová a kol., 2023; Hořejší a kol., 2018).

### 3.6 Finanční analýza

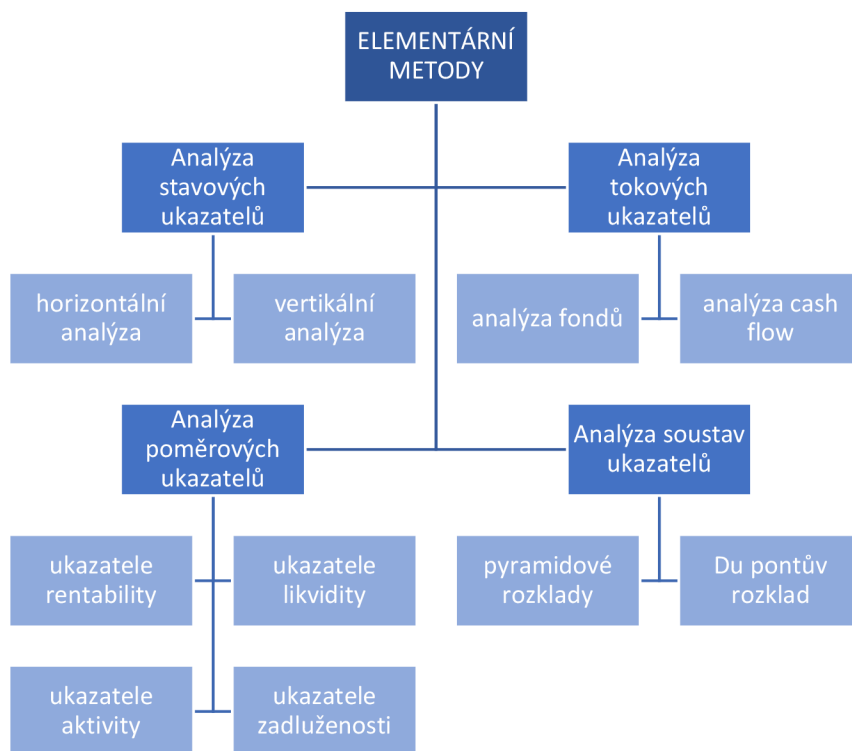
Za primární cíl finanční analýzy lze považovat komplexní zhodnocení finančního zdraví podniku. Finanční analýza pomáhá odhalit celou řadu významných skutečností, které se v podniku odehrávají. Mezi tyto skutečnosti lze zařadit dostatečnou výši zisku, vhodnou kapitálovou strukturu, a zda podnik efektivně využívá svých aktiv. Její smysl nabývá v hlubším poznání ekonomických souvislostí uvnitř podniku. Je důležité zmínit, že její nedílnou součástí je také posouzení podniku v daném odvětví vzhledem k jeho hlavním konkurentům. Mezi alternativní a doplňkové cíle lze zařadit identifikaci finanční tísně podniku, což je taková situace, která nastává v momentě, kdy má podnik problémy s likviditou, které jdou vyřešit pouze změnami v činnostech podniku a ve způsobu jeho financování. Finanční analýza je nezbytným východiskem pro finanční plánování a také umožňuje pomocí celé škály metod řešit nejrůznější rozhodovací úlohy. Její sestavení probíhá na základě statistických dat získaných z minulých období, díky nimž dokáže posoudit, jak si podnik vedl a také pomocí těchto dat je schopna predikovat jeho budoucí vývoj. Tyto získaná data jsou obsažena především v účetních výkazech. K těm nejdůležitějším účetním výkazům patří rozvaha a výkaz zisku a ztráty, kdy jsou tyto dva dokumenty klíčovým zdrojem kvalitních informací pro zjišťování úvěrové schopnosti podniku. Ovšem řadu cenných informací obsahuje také výroční zpráva a příloha účetní závěrky. Kromě těchto zdrojů se nesmí zapomínat i na další jako je tok peněžních prostředků (cash flow), který je nutný sledovat z důvodu udržení platební schopnosti podniku. Finanční analýzu lze rozdělit na interní a externí. Interní analýza využívá veškeré vnitropodnikové informace a slouží pro potřeby podniku. Manažerům poskytuje informace pro operativní řízení podniku a přijímání správného podnikatelského záměru zpracovaného ve finančním plánu pro příští období. Majitelům spíše slouží jako nástroj ke kontrole manažerů, jestli se manažerům daří zhodnotit rentabilitu vloženého kapitálu, a zda se celkově zvyšuje hodnota podniku. Naopak externí analýza vychází pouze z veřejně známých informací. Provádějí ji banky, investoři, obchodní partneři, ale i konkurenční podniky za účelem zjištění, jestli je podnik dostatečně solventní, jaký je jeho investiční potenciál, případně jaká je rizikovitost investice do akcií podniku (Knápková a kol., 2017; Kalouda, 2019).

### 3.6.1 Metody finanční analýzy

K základním metodám, které se při finanční analýze využívají, patří zejména viz obrázek 8. V bodech jsou krátce popsány jednotlivé analýzy a analýza poměrových ukazatelů je rozepsána podobněji, jelikož bude použita v praktické části pro výpočet ukazatelů finanční analýzy.

- **Horizontální analýza** – analýza trendů, zabývá se časovými změnami absolutních (stavových) ukazatelů;
- **Vertikální analýza** – procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy, zabývá se vnitřní strukturou absolutních ukazatelů, často označována jako analýza komponent;
- **Analýza fondů** – zaměřena na čistý pracovní kapitál, lze ji použít při hledání vhodného způsobu financování oběžných aktiv;
- **Analýza cash flow** – zaměřuje se na vyjádření vnitřní finanční síly podniku;
- **Analýza soustav ukazatelů** – představuje metody, které využívají výše uvedené rozborové postupy a vzájemně je kombinují (Růčková, 2021).

Obrázek 7 Metody finanční analýzy



Vlastní zpracování; zdroj: Růčková (2021)



### 3.6.2 Rozbor poměrových ukazatelů

#### Ukazatele rentability

Rentabilita patří mezi základní ukazatele finančního zdraví podniku. Je definovaná jako schopnost dosahovat zisku prostřednictvím vložených prostředků. Vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje a generovat zisk z investovaného kapitálu. Rentabilita se vypočte jako poměr zisku k vynaloženým prostředkům a je obvykle vyjádřena v %. Rentabilita také hraje klíčovou roli při rozhodování o správném směřování podnikových aktivit, ať už jde o vyloučení neúspěšných činností nebo zaměření se na ty s vyšším potenciálem zisku (Kubíčková a Jindřichovská, 2022).

#### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE je klíčovým ukazatelem finanční výkonnosti podniku, který vyjadřuje efektivitu využití vlastního kapitálu podniku ke generování zisku. Cílem každého podniku je maximalizace zisku, kdy vlastníci podniku očekávají zhodnocení svého vloženého kapitálu. Ukazatel rentability by neměl klesnout pod 8 % (Baumruková, 2023; Zedníček, 2023).

#### Rentabilita aktiv (ROA)

ROA vyjadřuje profitabilitu všech aktiv, jinými slovy ukazuje, jak podniky hospodaří se svými aktivy. Tento ukazatel se často používá ve finanční analýze a v akciové fundamentální analýze k zjištění celkového hospodaření firmy. Na trhu se s touto analýzou lze setkat kupříkladu u firem s obchodovatelnými akciemi. Rentabilita aktiv odráží, kolik procent zisku připadá na všechna aktiva, se kterými firma hospodaří, a někdy je označována i jako rentabilita celkového kapitálu. Čím vyšší hodnoty ROA podnik dosahuje, tím efektivněji vydělává každá koruna investovaná do aktiv. Obecně platí, že by ukazatel ROA neměl být nižší než 5 % (Baumruková, 2023; Zedníček, 2023).

#### Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb známá také pod názvem „zisková marže“ je ukazatel finanční výkonnosti, který měří, jak efektivně společnost přetváří své tržby na zisk. Vyjadřuje tedy, kolik haléřů zisku firma získá z jedné koruny tržeb. Zvyšující se hodnota tohoto ukazatele může signalizovat schopnost dosahovat nízkých nákladů na výrobu, nebo také schopnost prodávat za vyšší ceny. Obecně platí, že vyšší hodnoty jsou žádoucí, jelikož naznačují, jak firmy efektivně generují zisk z tržeb, zatímco nižší hodnoty mohou naznačovat potenciální problémy s efektivitou nebo ziskovostí firmy (Kubíčková a Jindřichovská, 2022; Růčková, 2021).

## **Ukazatele likvidity**

Schopnost firmy splácet své závazky a zajistit dostatečné množství finančních prostředků je definována likviditou, která je klíčovým prvkem pro finanční stabilitu. Likvidita se liší od solventnosti v tom, že solventnost se zaměřuje na okamžitou schopnost firmy splácet závazky včas. Likvidita znamená schopnost aktiv být rychle přeměněna na hotovost a její úroveň je měřena dobou, rychlostí a obtížností této transformace. Likvidita je tím vyšší, čím je ztráta menší a doba kratší při přeměně aktiv (Kubíčková a Jindřichovská, 2022).

### **Běžná likvidita**

Hodnota tohoto ukazatele vypovídá o tom, kolikrát oběžná aktiva převyšují objem krátkodobých závazků. Optimální hodnota se pohybuje ve výši 1,5 – 2,5. Pokud poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky překročí hodnotu 4, naznačuje to možné neefektivní řízení pracovního kapitálu (Kubíčková a Jindřichovská, 2022).

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita vyjadřuje poměr mezi pohotovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky se splatností do jednoho roku. Tento ukazatel měří schopnost firmy hradit své závazky pomocí nejlikvidnějších aktiv mimo zásoby. Hodnota pohotové likvidity je důležitá pro věřitele, protože vyšší hodnota signalizuje lepší schopnost firmy splácet závazky. Na druhou stranu může být vyšší hodnota nepříznivá pro akcionáře, jelikož naznačuje, že firma má nadbytek oběžných aktiv, což by mohlo znamenat neefektivní využití kapitálu. Optimální rozpětí doporučených hodnot pohotové likvidity (likvidity 2. stupně) se pohybuje mezi 0,5 a 1,5, přičemž někteří analytici uvádějí doporučení od 1 do 1,5 nebo i hodnoty nad 1. Tato doporučení vycházejí z potřeby zajistit, aby současné krátkodobé závazky byly kryty minimálně současnými krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem (Zedníček, 2023; Kubíčková a Jindřichovská, 2022; Hejdušek, 2021).

### **Peněžní likvidita**

Schopnost podniku k vyrovnávání okamžitých krátkodobých závazků se vyhodnocuje pomocí peněžní likvidity. Peněžní likvidita zahrnuje pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy, což ji činí tím nejužším vymezením likvidity. Vypočítá se jako poměr pohotových platebních prostředků (krátkodobý finanční majetek) k dluhům s okamžitou splatností (krátkodobé závazky). Doporučené hodnoty likvidity 1. stupně jsou vymezeny v rozpětí od 0,2 do 0,5. Nedostatečně nízké hodnoty naznačují možná rizika ve splácení

závazků v budoucnosti, zatímco příliš vysoké hodnoty mohou signalizovat neefektivní řízení financí. Nedodržení předepsaných hodnot nemusí nutně vést k finančním potížím firmy, jelikož v podnikatelské praxi se často využívají účetní triky a kontokorenty, které nemusí být zjevné z rozvahy. Peněžní likvidita může sloužit i jako finanční kovenant. Finanční kovenanty představují finanční ukazatele, které musí být dodržovány firmou během doby splatnosti úvěru nebo dluhopisu (Zedníček, 2023; Růčková, 2021).

### **Ukazatele aktivity**

Pomocí ukazatelů aktivity se hodnotí schopnost podniku efektivně využít své majetkové účasti. Tyto ukazatele naznačují, zda má podnik dostatek produktivních aktiv nebo zda má přebytečné kapacity, které by mohly brzdit jeho schopnost využít růstové příležitosti v budoucnu. Existují dva hlavní typy ukazatelů aktivity: obratovost a doba obratu. Obratovost ukazuje, kolikrát se majetek otočí za určité období a zvýšení tohoto ukazatele obvykle znamená potenciálně vyšší zisk. Doba obratu vyjadřuje, jak dlouho trvá jedno otočení majetkem a cílem podniku je tuto dobu co nejvíce zkrátit pro maximalizaci zisků (Scholleová, 2017).

Ukazatele aktivity jsou příbuzné s ukazateli rentability, což je nejlépe viditelné u ukazatele obratu celkových aktiv, nazývaného také jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Tento ukazatel je vyjádřen jako podíl tržeb a celkového vloženého kapitálu (z aktiv v rozvaze). Ukazatel obratovosti zásob, nebo-li rychlost obratu zásob je podíl tržeb a stavu zásob. Odvozeným ukazatelem je doba obratu zásob, která vyjadřuje, kolik dní trvá jedna obrátka zásob. Tento ukazatel indikuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí zásada, že čím vyšší je obratovost a kratší je doba obratu zásob, tím se situace pro podnik výhodnější. Obratovost pohledávek lze spočítat jako podíl tržeb a pohledávek. Dalším důležitým ukazatelem je doba obratu pohledávek, která je vyjádřena poměrem 365 dní k obratovosti pohledávek. Tento ukazatel ukazuje, jak dlouho trvá období od prodeje na úvěr až po obdržení platby od odběratelů. Délka této doby se porovnává s lhůtou splatnosti faktur a průměrem v daném odvětví. Delší doba inkasa pohledávek znamená vyšší potřebu úvěrů, a tedy i vyšší náklady. Doba obratu závazků představuje 365 dní ku obratovosti závazků. Tento ukazatel vyjadřuje časový interval od vzniku závazku do jeho úhrady a měl by dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Obecně platí, že ideálně by měla být doba obratu závazku delší než doba obratu pohledávek, aby nedošlo k nerovnováze ve financích podniku. V případě, že doba obratu závazků převyšuje součet obratu zásob a pohledávek, dodavatelské úvěry financují jak pohledávky, tak i zásoby, což

je strategicky výhodné. Tato situace však může vést k nižším hodnotám likvidity. Přesto je tento ukazatel pro věřitele velmi cenný, neboť z něj mohou posoudit, jak podnik dodržuje obchodní politiku v oblasti úvěrů (Růčková, 2021; Knápková a Pavelková, 2010).

### **Ukazatele zadluženosti**

Při analýze zadluženosti se zkoumají položky z rozvahy s cílem určit, jaká část aktiv podniku je financována cizími zdroji. Ukazatelé zadluženosti primárně porovnávají cizí a vlastní zdroje, ale také se zaměřují na schopnost splácet dluhy. Při analýze zadluženosti je důležité zohlednit majetek získaný pomocí leasingu. Aktiva získaná prostřednictvím leasingu nejsou zahrnuta v bilanci, ale jsou uvedena pouze jako náklady ve výkazu zisku a ztráty. V těchto případech ukazatele zadluženosti nemusí plně odhalit celkovou zadluženost podniku, a proto je nutné hledat další indikátory založené na výsledcích hospodaření. Základním ukazatelem, kterým se obvykle vyjadřuje celková zadluženost, je věřitelské riziko. Vysoká hodnota tohoto ukazatele znamená vyšší riziko pro věřitele, kteří obvykle upřednostňují nižší hodnoty. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 30 – 60 % podle odborné literatury. Při hodnocení zadluženosti je důležité zohlednit schopnost splácet úroky z dluhů. Doplňkovým ukazatelem k věřitelskému riziku je koeficient samofinancování. Součet těchto dvou ukazatelů by měl vyjít přibližně 1. Koeficient samofinancování vyjadřuje poměr, ve kterém jsou aktiva společnosti financována vlastními zdroji. Je považován za jeden z klíčových poměrových ukazatelů zadluženosti pro posouzení celkové finanční situace, avšak je také důležité vzít v úvahu jeho spojitost s ukazateli rentability (Scholleová, 2017; Růčková, 2021).

### **3.7 SWOT analýza**

Jedná se o univerzální a nejpoužívanější metodu, která má v praxi široké využití, především slouží jako nástroj ke zmapování faktorů ovlivňujících chod firmy. Často se také používá jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Název se skládá z počátečních písmen čtyř anglických slov: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Silné stránky značí, v čem je firma lepší než konkurence, slabé stránky naopak naznačují, v čem daná firma oproti ostatním zaostává. Příležitostmi se rozumí nápady a trendy, které může daná firma využít. Hrozby představují nežádoucí ohrožení, které by firmu mohlo poškodit, proto se firma zabývá zmírněním těchto hrozeb. V interním prostředí se analyzují slabé a silné stránky (označovány jako vnitřní vlivy). V externím prostředí se analyzují příležitosti a hrozby

(označovány jako vnější vlivy). SWOT analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. Jinak řečeno vztahy výsledků vnějšího a vnitřního prostředí podniku. K sestavení SWOT analýzy poslouží jednoduchá tabulka rozdělená do čtyř kvadrantů. Do levé poloviny se uvádějí faktory, které mají pozitivní vliv na podnikání (silné stránky a příležitosti) a naopak pravá polovina zobrazuje negativní skutečnosti, které je potřeba potlačit (slabé stránky a hrozby). Při sestavování SWOT analýzy jsou důležitá základní pravidla a postupy. Prvním krokem je se zaměřit na klíčové faktory. Poté by se měly zahrnout výhradně fakta a objektivní faktory, které jsou změřitelné a dávají analýze důraz. Na základě zjištěných údajů by se měla vyhodnotit tabulka se čtyřmi kvadranty a připravit strategie, která by dokázala eliminovat slabé stránky a připravit se na důsledky hrozeb. Při vytváření SWOT analýzy lze využít metody finanční analýzy (pro vnitřní faktory) (Srpková, 2011; Čevelová, 2023).

Pro určení vnějšího prostředí je vhodné provést PEST analýzu jako dílčí součást SWOT analýzy. PEST analýza je nástroj, který se zabývá analýzou různých faktorů ve vnějším prostředí, které mohou ovlivnit firmu. PEST je akronymem, které se skládá z následujících slov: P – political, E – economic, S – social, T – technological.

Do politických faktorů patří právní rámec, který musí firma brát v úvahu. Tyto faktory určují, do jaké míry může vláda ovlivnit dané odvětví nebo přímo firmu. Zahrnují politiku týkající se daní, obchodních restrikcí, cel a stabilitu politické situace v dané zemi či v zemích, ve kterých firma podniká. Politické faktory mohou mít značný vliv na provoz firmy a její strategické rozhodování. Ekonomické faktory obvykle zahrnují celkový stav hospodářství, který se projevuje prostřednictvím ukazatelů jako je inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt, směnné kurzy, dostupnost energie a náklady s ní spojené. Tyto faktory mohou ovlivnit ceny, náklady, investiční rozhodnutí a celkovou životaschopnost firmy. Do sociálních faktorů se řadí nejrůznější demografické trendy (stárnutí populace, nízká porodnost apod.), životní styl, postoje a hodnoty obyvatelstva, změny ve spotřebitelském chování. Tyto faktory mohou ovlivnit poptávku po produktech nebo službách firmy a také její vztahy se zákazníky. Technologické faktory zahrnují výzkum a vývoj, rychlost technologických změn, automatizaci, digitalizaci atd. Tyto faktory mohou ovlivnit konkurenční prostředí, efektivitu výrobního procesu a možnosti inovace firmy (Šafrová Drášílová, 2019).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Název: ŠKODA AUTO a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo: Tř. Václava Klementa 869, 293 01 Mladá Boleslav, Česká republika

Datum zápisu do OR: 20. 11. 1990

Spisová značka: B 332 vedená u Městského soudu v Praze

IČO: 001 77 041

DIČ: CZ00177041

Akcionář: VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG, route d' Arlon 19-21,  
Lucemburské velkovévodství, Strassen, 8009

Základní kapitál: 16,7 miliard Kč

Typ konkurence: Oligopol

Obrázek 8 Logo ŠKODA AUTO a.s.



**ŠKODA**

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2023

#### 4.1.1 Obecné informace

Škoda Auto je největším českým výrobcem automobilů, který patří k nejstarším automobilovým značkám na světě. Firma se od roku 1991 stala součástí německého koncernu Volkswagen. Škoda patří mezi nejdůležitější exportéry v České republice. Zároveň je jedním z největších zaměstnavatelů v ČR, v roce 2022 bylo zaznamenáno, že pro Škodu pracuje 35 063 zaměstnanců. Hlavní závod společně se sídlem se nachází v Mladé Boleslavi, další dva pobočné závody má Škoda Auto v Kvasinách a Vrchlabí. V Mladé Boleslavi se také nachází Škoda Muzeum, které bylo založeno v roce 1995 při

příležitosti 100. výročí založení automobilového výrobce Laurin & Klement, který se později stal součástí Škoda Auto. Jako jediná česká firma provozuje vlastní vysokou školu neuniverzitního typu. ŠAVŠ (Škoda Auto Vysoká škola) nabízí kromě bakalářského a navazujícího magisterského studia i specializace kombinující ekonomické vzdělání se vzděláním v informatice, strojírenství a elektrotechnice. Kromě vysoké školy provozuje jako svůj odštěpný závod Střední odborné učiliště strojírenské, kdy všichni úspěšní absolventi dostanou nabídku pracovní pozice (ŠKODA AUTO, 2023; Výroční zpráva 2022, 2023).

#### 4.1.2 Vývoj a význam loga

V Plzni roku 1923 se objevuje první verze slavného okřídleného šípů. O 14 let později je znak doplněn nápisem ŠKODA, nejpoužívanějšími barvami loga byly především modrá a leckdy červená. Krátce po spojení značky ŠKODA se skupinou Volkswagen vzniká nové logo automobilky. Modrou barvu nahrazuje zelená a okřídlený šíp obklopuje černý široký prstenec s nápisem ŠKODA. V roce 2011 logo opět prošlo obměnou. Vnější černý prstenec byl nahrazen tenčím kolem v barvě chromu a nápis byl umístěn nad logem. V letech 2016 – 2022 logo neprošlo žádnými drastickými změnami, nápis byl pouze umístěn pod logotyp. V roce 2023 se společnost rozhodla pro nový design vyznávající zcela novou typografii. Nově je na vozech známé logo a nápis oddělen, logo se vyskytuje na přední vozu a nápis na pátých dveřích vozu. Společnost uvedla, že tak učinila z důvodu důrazu na název, dle jejího prohlášení název představuje hlavní komunikační nástroj (ŠKODA AUTO, 2023).

V logu má šíp symbolizovat rychlost, progresivní výrobní metody a vysokou produktivitu práce. Křídla představují technický pokrok, volnost, širší nabídky a odbyty výrobků. Otvor v křídle značí stylizované oko, což má poukazovat na přesnost výroby a vnímavost k okolí. Zelená barva dodává Škodě jedinečnost, jelikož konkurence zelenou barvu používá jen zřídka. Krom toho zelená signalizuje pozornost k novým výzvám – jako je ekologická produkce, recyklace použitých materiálů a ochrana životního prostředí. Černá barva poukazuje na stoletou tradici. Kruh znamená všestrannost výroby, jednotu a harmonii (ŠKODA AUTO, 2023).

O původu loga existují dvě teorie. První teorie, která je politicky poněkud přijatelnější říká, že lze logo pojmout jako křídlo nesoucí stylizovanou traverzu, poněvadž se tehdy strojírenský koncern Škoda specializoval na stavbu mostů. Druhá teorie, která se zdá nekorektní má ovšem pravdivý základ. Škoda na svých webových stránkách uvádí, že design znaku byl navrhnout podle stylizované hlavy indiána. Za autora nápadu je považován

tehdejší obchodní ředitel značky Škoda Tomáš Maglič. Údajně ho inspiroval obraz Indiána, který měl pověšený ve své kanceláři. Druhou verzí je, že vyobrazení hlavy spočívá ve vlastnictví Indiána jako sluhý Tomáše Magliče. Tato verze je značně rozšířená, ale zato není podložena dostatečnými informacemi o její pravdivosti (ŠKODA AUTO, 2023; Bednář, 2017).

#### 4.1.3 Historie

Škoda jako celosvětově známá automobilka má kořeny již v devatenáctém století, a tudíž patří mezi ty nejstarší automobilky na světě. Jejimi zakladateli byli Václav Laurin a Václav Klement, kteří se v roce 1895 v Mladé Boleslavi rozhodli založit podnik na výrobu jízdních kol zvaný Slavia. Tři roky působili v pronajaté dílně a poté si mohli dovolit postavit malou továrnu. V roce 1899 začala společnost vyrábět i motocykly pod jménem Slavia, se kterými účastnila v soutěžích, a které se staly vzorem pro mnoho dalších světových značek. Začaly se vyvážet do zahraničí, a dokonce se i v zemích Západní Evropy, konkrétně ve Francii a Německu licenčně vyráběly. Roku 1905 společnost přišla na trh s prvním automobilem, který se okamžitě stal prodejním hitem. Jednalo se o první model automobilu Voiturette typu A se dvěma sedadly a výkonem 7 koní, který svedl jet rychlostí až 40 km/h. Vůz vynikal snadnou ovladatelností, slušnou dynamikou a rozumnou cenou. Byl to takový úspěch, že se společnost rozhodla ukončit výrobu jízdních kol. I během první světové války společnost prosperovala, výroba byla přizpůsobena válečným potřebám a začala se vyrábět munice i zbraně pro armádu. Výroba byla též soustředěna na výrobu vojenských vozidel. Po skončení války se kromě osobních vozidel začaly vyrábět i nákladní vozidla a letecké motory. V roce 1924 byla továrna zničena rozsáhlým požárem a díky tomu se potýkala s finančními problémy. To následně vedlo k fúzi společnosti L&K se strojírenským koncernem Škodových závodů v Plzni. Znamenalo to postupný zánik užívání jmen Laurin & Klement v názvu společnosti, jelikož se u nově vyvíjených vozů přešlo na název i znak Škoda. Roku 1930 se automobilka organizačně a správně osamostatnila vůči koncernu. Zároveň byla zasažena velkou hospodářskou krizí, a v důsledku toho musela zredukovat výrobu a propustit většinu zaměstnanců. Poté začala s výrobou automobilu s naprosto novým konceptem – s vozem ŠKODA 418 POPULAR. Tento vůz nesl znaky všech pozdějších Škodovek a posunul značku ŠKODA na pozici největší československé automobilky. Prvním kupcem tohoto vozu byl proslulý výrobce obuvi – společnost Baťa. Během druhé světové války se automobilka stala součástí německého koncernu Reichswerke



Hermann Göring a její výroba byla soustředěna na strojírenský materiál. Po skončení války byly Škodovy závody v Plzni a Mladé Boleslavi znárodněny. V padesátých letech vznikl vůz ŠKODA OCTAVIA, jak již z názvu plyne měl představovat osmý model v poválečné existenci automobilky. Sestrou modelu OCTAVIA se stala ŠKODA FELICIA, jenž měla podobu kabrioletu. V roce 1964 došlo k významné změně koncepce, kdy byl motor přestěhován do zadní části vozu, prvním takto vyrobeným modelem byla ŠKODA 1000 MB. Kvůli tomuto modelu musel být postaven zcela nový výrobní závod, aby byla dostatečně uspokojena poptávka spotřebitelů – vyrobilo se více jak jeden milion kusů. Další průkopnou změnou v koncepci zaznamenal legendární model ŠKODA FAVORIT, kdy byl motor opět přesunut dopředu a vzadu tak vznikl úložný prostor pro zavazadla. V březnu 1991 se automobilka začlenila do koncernu Volkswagen. K této skutečnosti došlo z důvodu zájmu automobilky o zahraniční spolupráci. Díky této události byl také název společnosti pozměněn na ŠKODA automobilová akciová společnost. V roce 1999 byla představena zcela originální ŠKODA FABIA, která byla nástupcem FELICIE. Vůz prošel crash testem s výsledkem 4 hvězdiček za ochranu dospělé posádky. O dva roky později byl na trh uveden prémiový vůz ŠKODA SUPERB, který vycházel technikou i designem z Volkswagen Passat páté generace. Kvůli výrobě SUPERBU byl kvasinský závod zmodernizován za 200 milionů eur, což je v přepočtu na českou korunu necelých 5 miliard Kč (ŠKODA AUTO, 2023; Výroční zpráva 2022, 2023).

#### 4.1.4 Současnost

Jak již bylo zmíněno, v současnosti má ŠKODA AUTO a.s. v České republice vcelku tři výrobní závody. V Mladé Boleslavi, kde se nachází hlavní závod je sídlo společnosti a také oddělení automobilového vývoje. Nejdůležitějším oddělením pro inovace a rozvoj je technologické a vývojové centrum, které se dělí na tři oblasti. První oblast se zabývá vývojem, výrobou a testováním prototypů. Kapacitu pro stavbu prototypů výrazně zvyšuje vysoký stupeň automatizace. Druhá oblast se specializuje na optimalizaci, měření chemických a fyzikálních procesů. Do této oblasti také spadá měření emisí výfukových plynů a jízdních vlastností za různých klimatických podmínek. Třetí oblast je zaměřena na vývoj automobilového softwaru. Za zmínku stojí říct, že v technickém centru jsou k dispozici pro vývoj a výrobu robotické stanice a prostory s virtuální realitou. Škoda díky svým excelentním technickým znalostem a ohromujícím úspěchům získala zodpovědnost za společný vývoj nových generací vozů Škoda Superb a Volkswagen Passat. Rok 2022 byl pro

mladoboleslavský závod převratným. Od února byla zahájena sériová výroba modelu Škoda Enyaq Coupé iV. V květnu byla zahájena výroba bateriových systémů pro platformu MEB – jedná se o platformu speciálně navrženou pro vozy s elektrickým pohonem. V tomto roce sjelo z výrobních linek kolem 415 000 vozů modelových řad Škoda Fabia, Scala, Octavia, Octavia iV, Kamiq, Enyaq iV a Enyaq Coupé iV. Bateriové systémy jsou aplikovány v modelech značek Škoda, Volkswagen, Audi a Seat. Další dva pobočné závody se nachází v Kvasinách a ve Vrchlabí. V kvasinském závodě se nepřetržitě vyrábí šest dní v týdnu kolem 1200 kusů modelů Kodiaq, Karoq, Superb iV s plug-in hybridním pohonem. Ve vrchlabském závodě se vyrábí komponenty, především převodovky, které mají ve Vrchlabí tradici již od roku 2012. Vyrábí se zde přímo řazené automatické převodovky DQ200, které jsou využity v modelech české automobilky a rovněž ve vozích ostatních značek skupiny Volkswagen. Vozy Škoda se kromě České republiky vyrábějí na Slovensku, Ukrajině, v Indii, většinou prostřednictvím partnerství v koncernu Volkswagen. V září letošního roku Škoda Auto expandovala na vietnamský trh. Společnost uvedla, že elektromobily mají na vietnamském trhu potenciál (ŠKODA AUTO, 2023; Dvořák, 2023; Srpová, 2022).

## 4.2 Škoda Auto a.s. na českém trhu

Tato podkapitola analyzuje postavení společnosti Škoda Auto a.s. na českém trhu. Zahrnuje informace o podílu Škoda Auto a.s. na trhu v České republice a rovněž popisuje její exportní podíl.

### 4.2.1 Podíl Škoda Auto a.s. na českém trhu

Za rok 2022 bylo v České republice celkem zaregistrováno 192 087 nových osobních automobilů. Z tohoto celkového množství tuzemská automobilka zaregistrovala 62 905 vozů. Společnost Škoda si v relativním vyjádření drží 33,2 % podíl na českém trhu. To znamená, že takřka každý třetí automobil prodaný v roce 2022 byl od značky Škoda. Společnost Škoda v automobilovém průmyslu dominuje na českém trhu. Mezi osmi nejprodávanějšími vozy roku 2022 se vyskytuje sedm modelů značky Škoda. Na čelní pozici celého žebříčku se umístila Octavia, viz tabulka 3 (ŠKODA AUTO, 2023).

Tabulka 3 Prodávané modely vozů v ČR značky Škoda za rok 2022

<b>Model</b>	<b>Počet prodaných aut</b>	<b>Podíl na celoročních prodejkch (%)</b>
OCTAVIA	13 906	7,2
FABIA	13 142	6,8
KAROQ	7 960	4,1
KAMIQ	6 831	3,6
SCALA	6 495	3,4
SUPERB	6 452	3,4
KODIAQ	6 326	3,3

Vlastní zpracování dle ŠKODA AUTO, 2023

Společnost se v roce 2022 potýkala s nelehkými výzvami a řadou komplikací, tudíž se celkový počet nově registrovaných automobilů považuje za dostačující. Za komplikace by se dalo pokládat celosvětový nedostatek polovodičů, vysoká inflace a nezvykle vysoký nárůst cen energií. Touto skutečností byly především zasaženy výrobní, dodavatelské a logistické řetězce. Navzdory těmto obtížím se výrobcům podařilo meziročně zvýšit výrobu o 9,4 %, což následně vedlo k dosažení objemu 780 000 vyrobených vozidel. Český trh se z hlediska objemu stal celosvětově druhým největším odbytištěm nových vozů Škoda (ŠKODA AUTO, 2024; Výroční zpráva 2022, 2023).

Navzdory mírnému poklesu absolutního počtu prodaných vozů v roce 2022 oproti předchozím rokům zaznamenaly statistiky prodejků v segmentu bateriových elektromobilů úplně opačný trend. Prodej elektromobilů vzrostl o 47 % a zaslouženě se na tomto vzrůstu podílel vůz Enyaq iV, který se stal nejúspěšnějším modelem v kategorii elektromobilů. Postupem se model Enyaq iV rozrůstal o další varianty a získal si srdce nových zákazníků. Z celkového počtu 3 892 prodaných vozidel BEV si značka Škoda připsala 1 293 vozů, čímž se stala významným hráčem na trhu s tržním podílem 33,2 %. Škoda Auto usiluje o strategický rozvoj dobíjecí infrastruktury a také o celkovou propagaci elektromobility se záměrem podpory růstu vozů bez lokálních emisí. Automobilka plánuje do roku 2026 uvést šest nových plně elektrických modelů. Během roku 2023 společnost odkryla přibližnou podobu nových elektromobilů, a dokonce prozradila název jednoho z modelů, jímž je SUV Elroq. Škoda se rozhodla rozšířit svou nabídku elektrifikovaného pohonu a představila plug-in hybridní verze svých populárních SUV Kodiaq a modelu Superb, které mají dojezd

na elektřinu přesahující 100 km, aby oslovila ještě více zájemců. Během roku 2023 společnost vyrobila celosvětově 880 000 vozů, přičemž z této částky dodala svým zákazníkům 866 800 vozů, což činí oproti předchozímu roku nárůst o 18,5 %, neboť v roce 2022 dodávky činily 731 300 vozů. To znamená, že společnost výrazně zvýšila své dodávky zákazníkům. Kromě výroby samotných vozidel se automobilka také specializuje na klíčové komponenty, jako jsou bateriové systémy pro plně elektrická vozidla na platformě MEB, nápravy, motory a systémy plug-in hybridního pohonu, které se používají v dalších vozidlech ve skupině Volkswagen (ŠKODA AUTO, 2024).

#### 4.2.2 Podíl Škoda Auto a.s. na exportu

Vyhlášení vítězů 29. ročníku soutěže Exportér roku, kterou pořádá Hospodářská komora ČR, a která hodnotí nejúspěšnější vývozce za rok 2022, přineslo zajímavé výsledky. Mladoboleslavská automobilka Škoda Auto se stala opět vítězem této prestižní soutěže, udržujíc si tak své první místo od roku 2000, kdy se výsledky začaly zveřejňovat online. Export automobilky dosáhl hodnoty 401 miliardy, což je významný nárůst oproti předchozímu roku, kdy činil 379 miliard korun. Na druhém místě v soutěži se umístil výrobce elektroniky Foxconn CZ Group s exportem přesahujícím 156 miliard korun. Třetím největším exportérem v zemi je koncern Agrofert, který sdružuje více než 250 podniků a jehož exportní hodnota roku 2022 přesáhla 150 miliard korun. Vítězem kategorie s největším meziročním nárůstem exportu mezi lety 2021 a 2022 se stala strojírenská společnost Žďas sídlící ve Žďáru nad Sázavou. Do této kategorie spadají velcí exportéři s objemem vývozu nad 500 milionů korun (Hospodářská komora České republiky, 2023; Seznam Zprávy, 2023).

### 4.3 Finanční analýza

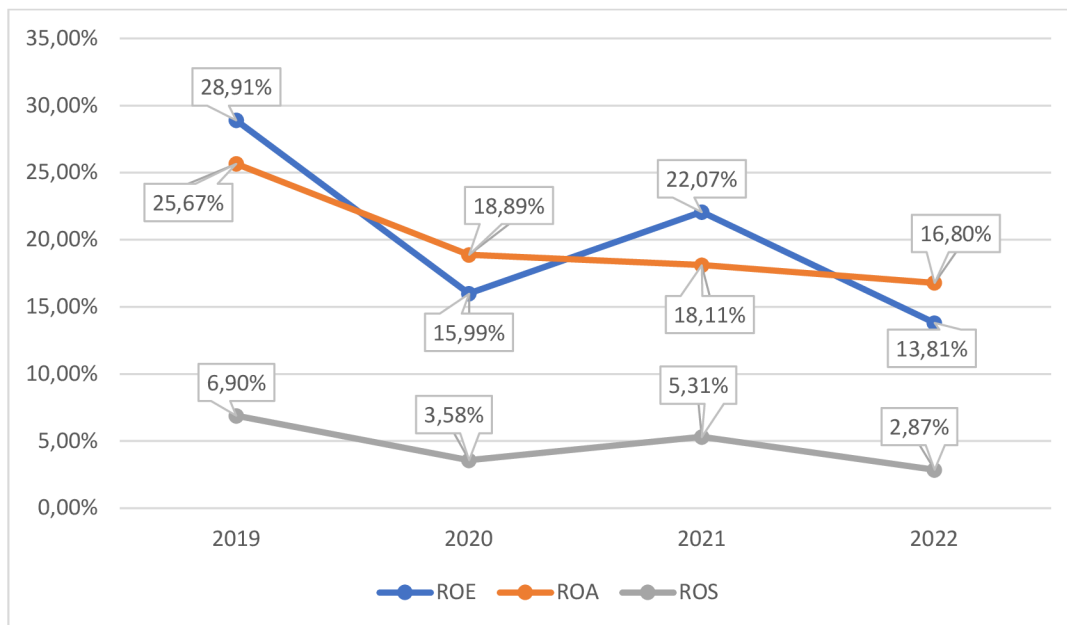
V této části bakalářské práce je provedena finanční analýza společnosti Škoda Auto a.s. za účelem zhodnocení finanční situace. Zhodnocení finanční situace je založeno na vybraných poměrových ukazatelích, konkrétně na ukazatelích rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Data potřebná pro finanční analýzu byla získána z výročních zpráv Škoda Auto a.s., konkrétně z účetních výkazů – rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

#### 4.3.1 Ukazatele rentability

V následujícím grafu 1 jsou vypočteny ukazatele rentability: ROE, ROA a ROS.

Graf 1 Srovnání ukazatelů ROE, ROA a ROS (%)



Vlastní zpracování dle účetních výkazů Škoda Auto a.s.

#### Interpretace výsledků z grafu 1

V roce 2019 firma Škoda Auto a.s. dosáhla nejvyšší hodnoty ROE. Tato hodnota mohla být způsobena zvýšením (zhodnocením) aktiv a poklesem vlastního kapitálu, který snížil celkovou základnu vypočítávanou pro ROE, což vedlo ke zvýšení hodnoty ROE. V roce 2020 hodnota ROE klesla kvůli poklesu bilanční sumy na straně aktiv, ke které došlo v důsledku snížení peněžních prostředků z důvodu globální pandemie. I přesto, že se společnost potýkala s ekonomickými výzvami, tak dokázala vytvořit solidní zisk. Poté hodnota ROE opět vzrostla, což naznačuje pozitivní vývoj a zlepšení situace. Nicméně v roce 2022 hodnota ROE klesla na nejnižší hodnotu za tyto 4 srovnávané roky. Dá se usoudit, že ROE klesla kvůli výpadkům v dodavatelském řetězci, kdy společnost Škoda Auto a.s. trpěla nedostatkem polovodičů. Tím došlo ke zpoždění ve výrobě.

V roce 2019 firma dosáhla nejvyšší hodnoty ROA, která činila 25,67 %, to znamená, že 25,67 % čistého zisku připadlo na 1 Kč investovaného kapitálu. I zde byly výsledky rentability velmi proměnlivé, jelikož opakovaně docházelo k růstu a následnému poklesu.

Nejvyšší hodnoty rentability tržeb dosáhla firma opět roku 2019. Hodnota za tento rok činila 6,9 %, což signalizuje dobré využití zdrojů a generování zisku ze získaných tržeb.

Ve firmě připadlo 6,9 % čistého zisku na 1 Kč tržeb. I zde u rentability tržeb se opakovaně střídaly vzestupy a poklesy.

#### 4.3.2 Ukazatele likvidity

V praxi se ustálilo rozlišování 3 stupňů likvidity, měřené třemi poměrovými ukazateli: běžná likvidita (3. stupeň), pohotová likvidita (2. stupeň), peněžní likvidita (1. stupeň).

Tabulka 4 Výpočet běžné likvidity

	<b>Oběžná aktiva (mil. Kč)</b>	<b>Krátkodobé závazky (mil. Kč)</b>	<b>Výsledek</b>	<b>Optimum 1,5 - 2,5</b>
<b>2019</b>	100 111	107 139	0,93	Nesplňuje
<b>2020</b>	83 332	106 634	0,78	Nesplňuje
<b>2021</b>	86 561	103 839	0,83	Nesplňuje
<b>2022</b>	77 281	117 594	0,66	Nesplňuje

Vlastní zpracování dle účetních výkazů Škoda Auto a.s.

Běžná likvidita vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Ideální rozsah se pohybuje mezi 1,5 a 2,5, avšak z výpočtu uvedeného v tabulce 4 vyplývá, že společnost Škoda Auto a.s. nedosáhla optima ani v jednom ze sledovaných roků. To však ještě nemusí nutně znamenat, že je firma ve špatné finanční situaci. Běžná likvidita může být ovlivněna investicemi do rozvoje firmy.

Tabulka 5 Výpočet pohotové likvidity

	<b>Oběžná aktiva (mil. Kč)</b>	<b>Zásoby (mil. Kč)</b>	<b>Krátkodobé závazky (mil. Kč)</b>	<b>Výsledek</b>	<b>Optimum 1 – 1,5</b>
<b>2019</b>	100 111	24 863	107 139	0,70	Nesplňuje
<b>2020</b>	83 332	24 516	106 634	0,55	Nesplňuje
<b>2021</b>	86 561	31 901	103 839	0,53	Nesplňuje
<b>2022</b>	77 281	40 487	117 594	0,31	Nesplňuje

Vlastní zpracování dle účetních výkazů Škoda Auto a.s.

Společnost ve všech uvedených letech vykazuje hodnoty pohotové likvidity nacházející se pod spodní hranicí intervalu optima. Pokud hodnota klesne pod 1, naznačuje

to, že firma není schopna v případě potřeby uhrazovat své současné krátkodobé závazky pomocí nejlikvidnějších aktiv.

Tabulka 6 Výpočet peněžní likvidity

	<b>Krátkodobý finanční majetek (mil. Kč)</b>	<b>Krátkodobé závazky (mil. Kč)</b>	<b>Výsledek</b>	<b>Optimum 0,2 – 0,5</b>
<b>2019</b>	45 753	107 139	0,427	Splňuje
<b>2020</b>	18 669	106 634	0,175	Nesplňuje
<b>2021</b>	22 422	103 839	0,216	Splňuje
<b>2022</b>	1 665	117 594	0,014	Nesplňuje

Vlastní zpracování dle účetních výkazů Škoda Auto a.s.

Z výpočtu uvedeného v tabulce 6 lze vidět, že společnost v letech 2019 a 2021 splnila požadované optimum. Společnost Škoda Auto a.s. si vede poměrně dobře co se týče peněžní likvidity, jelikož se u tohoto ukazatele upřednostňuje stabilní situace bez razantnějších výkyvů. Tato situace je vnímána pozitivně jak v očích věřitelů, tak investorů. Z pohledu věřitelů je výhodnější, pokud hodnoty dosahují horní meze intervalu, zatímco vlastníci společnosti uvítají hodnoty bližší dolní mezi intervalu, jelikož to naznačuje efektivnější využití finančních prostředků.

#### 4.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí efektivitu využití majetku podniku, ukazují jeho kapacity a možnosti růstu. Existují dva hlavní ukazatele: obratovost (kolikrát se majetek otočí za období) a doba obratu (jak dlouho trvá jedno otočení).

Tabulka 7 Výpočet obratovosti (dny)

<b>Obratovost</b>			
<b>Rok</b>	<b>Aktiv</b>	<b>Zásob</b>	<b>Krátkodobých pohledávek</b>
2019	1,90	18,47	20,39
2020	1,86	17,31	12,42
2021	1,82	13,24	15,70
2022	1,88	10,97	15,56

Vlastní zpracování dle účetních výkazů Škoda Auto a.s.

V tabulce 7 je popsána obratovost aktiv, zásob a krátkodobých pohledávek ve společnosti Škoda Auto a.s. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele aktivity, tím lepší. Doporučená minimální hodnota obratovosti aktiv je 1. Nižší hodnota tohoto ukazatele naznačuje neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a nedostatečné využívání zdrojů. Z tabulky 7 je vidět, že si společnost činí dobře co se týče obratu aktiv. U obratovosti zásob také platí zásada, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím efektivněji je využíván kapitál společnosti a tím méně je potřeba kapitálu. Vyšší hodnota u obratu krátkodobých pohledávek je také výhodná, jelikož naznačuje rychlejší inkaso peněžních prostředků a lepší řízení pohledávek. Celkově lze konstatovat, že společnost Škoda Auto a.s. dosahuje pozitivních výsledků co se týče ukazatele obratovosti zvolených položek aktiv.

Tabulka 8 Výpočet doby obratu (dny)

<b>Doba obratu</b>			
Rok	Zásob	Krátkodobých pohledávek	Krátkodobých Závazků
2019	19,77	17,90	85,18
2020	21,09	29,39	91,73
2021	27,57	23,25	89,75
2022	33,27	23,46	96,62

Vlastní zpracování dle účetních výkazů Škoda Auto a.s.

V tabulce 8 lze vidět, že doba obratu zásob postupně stoupla z hodnoty 19,77 na 33,27. Tento nárůst naznačuje, že oběžná aktiva ve formě zásob jsou vázaná déle, což může znamenat zhoršení situace pro podnik. Doba obratu pohledávek měla nejvyšší hodnotu v roce 2020 a od té doby se postupně snižovala na 23,46 dní v roce 2022. To naznačuje zlepšení, protože období, po které musí společnost Škoda Auto a.s. čekat na platby od odběratelů se zkrátilo. Doba obratu závazků se pohybovala mezi hodnotami 85,18 (2019) a 96,62 (2022). Ideální situace je taková, kdy doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek – tento požadavek je splněn. Celkově lze konstatovat, že situace se v oblasti doby obratu pohledávek zlepšila, ale zhoršila se ve formě doby obratu zásob.



#### 4.3.4 Ukazatele zadluženosti

Při zkoumání zadluženosti se analyzují položky z rozvahy s cílem zjistit, jaká část aktiv podniku je financována externími zdroji. Ukazatele zadluženost se také zaměřují na schopnost podniku splácet své dluhy.

Tabulka 9 Výpočet ukazatelů zadluženosti (%)

Rok	Věřitelské riziko	%	Optimum 30-60 %	Koeficient samofinancování	%	Součet ukazatelů
2019	0,5463	54,63	ANO	0,4537	45,37	1
2020	0,5837	58,37	ANO	0,4163	41,63	1
2021	0,5614	56,14	ANO	0,4386	43,86	1
2022	0,6086	60,86	NE	0,3914	39,14	1

Vlastní zpracování dle účetních výkazů Škoda Auto a.s.

Z výsledků tabulky 9 je patrné, že věřitelské riziko postupně roste od roku 2019 do roku 2022, přičemž pouze hodnota v roce 2022 překračuje doporučenou optimální hranici 60 %. Naopak koeficient samofinancování klesá v průběhu let. U velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu. V případě společnosti Škoda Auto a.s. je součet obou ukazatelů roven 1, což znamená, že celková finanční struktura společnosti je vyvážená – aktiva jsou financována spravedlivým podílem jak vlastními, tak cizími zdroji. Tato rovnováha naznačuje stabilní a udržitelnou finanční situaci společnosti.

#### 4.4 Hlavní konkurenti na trhu

V následující podkapitole jsou uvedeny společnosti, které jsou považovány za hlavní konkurenty společnosti Škoda Auto. Mezi hlavní konkurenty patří za dlouholeté přítomnosti na tuzemském trhu společnosti Toyota Motor Manufacturing, s.r.o. (TMMCZ) a Hyundai Motor Manufacturing Czech, s.r.o. (HMMC).

##### 4.4.1 Představení konkurenčních firem

###### **Toyota Motor Manufacturing Czech Republic, s.r.o.**

Sídlo společnosti se nachází v Kolíně, Na Hradbách 126 a do obchodního rejstříku byla zapsána dne 8. března roku 2002 pod názvem Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech s.r.o. (TPCA). TPCA byl společným podnikem dvou velkých nadnárodních

společností PSA Peugeot Citroën a Toyota Motor Corporation, které uzavřely smlouvu o spolupráci. Ve stejném roce byla zahájena výstavba společného výrobního závodu v Kolíně-Ovčárech. V roce 2005 byla spuštěna výroba kompaktních městských vozů, známých jako kolínská „trojčata“: Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1. V roce 2014 přišla na trh druhá generace těchto vozů. Zatímco značky Toyota a Citroën si ponechaly svá původní označení, Peugeot se rozhodl pro nové označení 108. Vzhledové rozdíly mezi karoseriemi jednotlivých modelů druhé generace byly výraznější než u předchozí verze. Značka TPCA zanikla 1.1.2021 a kolínský závod přebrala společnost Toyota Motor Manufacturing Czech Republic. Téhož dne se závod stal plně součástí skupiny Toyota Motor Europe, která má v současnosti v Evropě zastoupeno již 8 závodů a několik logistických center. Firma investovala do rozšíření kapacity a modernizace závodu a v témže roce započala výrobu většího modelu Yaris. Na přelomu let 2021 a 2022 byla ukončena výroba modelů kolínských trojčat a výrobní program od dubna 2022 sestává z vozů Toyota Aygo X a Toyota Yaris (TMM CZ, 2024).

### **Hyundai Motor Manufacturing Czech, s.r.o.**

Společnost HMMC byla do obchodního rejstříku zapsána 7.7.2006 a její sídlo se nachází v Nižních Lhotách. Vlastníkem firmy je jihokorejská společnost Hyundai Motor Company. Společnost působí v průmyslové zóně Nošovice, kde výstavba závodu byla zahájena v roce 2005. Tuto lokalitu vybral korejský investor kvůli blízkosti k rychlostní komunikaci R48, železnici a partnerovi Kia v Žilině. Přes odpor některých vlastníků původních pozemků, byly pozemky nakonec vykoupeny a v listopadu 2006 byla podepsána Deklarace porozumění, která upřesňovala závazky stran a usnadňovala výstavbu závodu. Během výstavby bylo dbáno na zachování životního prostředí tím, že neproběhlo kácení stromů v areálu, ale byly přesazeny na jiné místo, kde se o ně zahradníci starali. Po dokončení výstavby byly stromy opět navráceny do původního prostoru (HMMC, 2024).

Závod v Nošovicích představuje historicky největší zahraniční investici v České republice, kterou v roce 2005 uzavřeli v Koreji zástupci ČR, Moravskoslezského kraje, agentury CzechInvest a Hyundai Motor Group. Nošovická automobilka Hyundai je jediným výrobním závodem Hyundai v Evropské unii a patří mezi nejmodernější automobilky v Evropě. Všechny výrobní modely jsou navrženy s ohledem na potřeby evropského trhu, aby splňovaly vysoké evropské standardy. Závod má roční výrobní kapacitu 350 000 vozidel, která je dosažena díky třisměnnému provozu. V současné době se v Nošovicích vyrábí tyto modely: Hyundai i30, Tucson a Kona Electric. Kromě automobilů se v areálu

nachází hala, kde se vyrábějí převodovky. Převodovky nejsou určeny pouze pro nošovický závod, ale také pro závody Kia v Žilině a HAOS v Turecku (HMMC, 2024).

#### 4.4.2 Přehled základních informací o společnostech TMMCZ a HMMC

Tabulka 10 Přehled konkurenčních firem za hospodářský rok 2022

<b>Společnost:</b>	<b>TMMCZ</b>	<b>HMMC</b>
počet vyrobených vozů	236 000	322 500
počet zaměstnanců	3 601	3 278
základní kapitál	5 140 000 000	13 901 000 000
čistý obrat	78 302 081 000	180 575 809 000
výsledek hospodaření za účetní období	- 127 616 000	10 959 562 000

Vlastní zpracování dle VZ TMMCZ, 2022 a VZ HMMC, 2022

#### 4.4.3 Komparace s konkurenčními společnostmi

##### Komparace založená na cenové konkurenci

V této části jsou srovnány modely od různých automobilových výrobců, které mají podobné parametry ve vztahu k jejich ceně. Do parametrů lze zahrnout výkon motoru, výbavu a technologické funkce. Pro srovnání jsou zvoleny vozy Škoda Scala, Hyundai i30 a Toyota Yaris. V tabulce 11 jsou vyobrazeny výše cen vozů bez jakékoliv příplatkové výbavy.

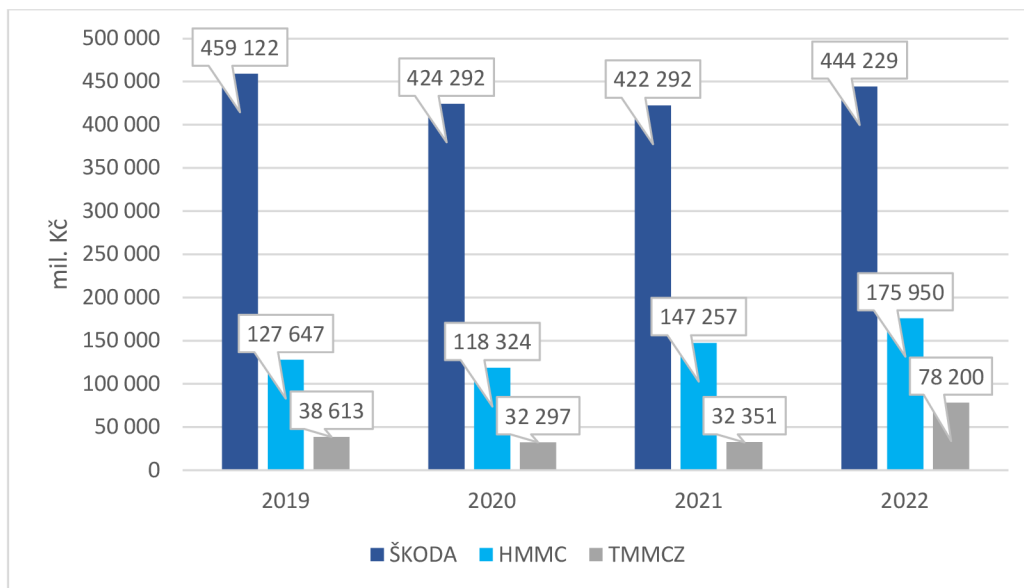
Tabulka 11 Komparace cen vybraných modelů automobilů (Kč)

MODEL	SCALA	i30	YARIS
cena od:	459 900	439 990	449 000
cena do:	679 900	629 990	684 000

Vlastní zpracování dle ceníků jednotlivých společností

Na základě získaných dat lze konstatovat, že model Toyota Yaris je nejdražším vozem v porovnání s ostatními vozy, které mají podobné parametry, jelikož nejlepší model této řady stojí 684 000 Kč. Kdežto Hyundai i30 je dostupný za nejnižší cenu 439 990 Kč v základní výbavě, zatímco nejvíce vybavený model této řady stojí 629 990 Kč.

Graf 2 Tržby srovnávaných podniků v období 2019 – 2022 (Kč)



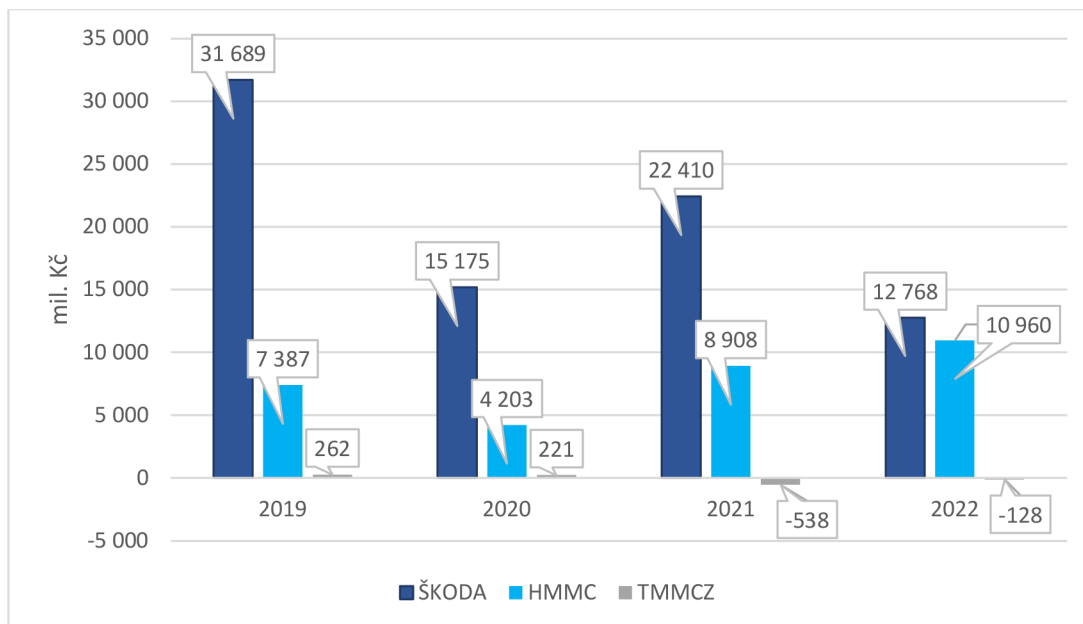
Vlastní zpracování dle výročních zpráv vybraných firem

Na základě grafu 2 je patrné, že největších tržeb zaznamenala firma Škoda Auto a.s., která dosáhla nejvyšších hodnot v roce 2019. Tržby firmy pak v roce 2020 klesly o 7,6 %. Poté se tržby mezi roky 2020 a 2021 stabilizovaly, a nakonec v roce 2022 došlo ke značnému nárůstu o 5,2 %. Druhou nejvýznamnější společností z hlediska tržeb je HMMC s.r.o. Tržby společnosti HMMC s.r.o. z roku 2019 na 2020 klesly o 7,3 %, poté došlo mezi roky 2020 a 2021 k výraznému nárůstu o 24,5 %, a poté vzrostly o 19,5 % mezi roky 2021 a 2022. Tržby firmy TMMCZ s.r.o. zůstaly v prvních třech letech relativně stabilní, ale v roce 2022 došlo k výraznému nárůstu o 141,1 % oproti předchozímu roku. Celkově lze říci, že tržby všech tří firem vykazují různé trendy a charaktery v daném období. Tržby společnosti Škoda Auto a.s. za sledované období vykazují postupný pokles. Tržby společnosti HMMC s.r.o. prokazují růst v posledních letech, zatímco firma TMMCZ s.r.o. zažila nárůst tržeb hlavně v roce 2022 po poklesu v přechodných dvou letech.

### Podíl vybraných firem na trhu

Prodejní podíl na trhu společností Škoda Auto a.s., HMMC s.r.o. a TMMCZ s.r.o. byl vypočten pomocí tržeb, kde bylo zjištěno, že společnost Škoda Auto a.s. v porovnání se svými dvěma konkurenty dosahuje 63,6 % tržního podílu. Tato hodnota naznačuje, že společnost Škoda Auto a.s. představuje v tržní struktuře oligopol.

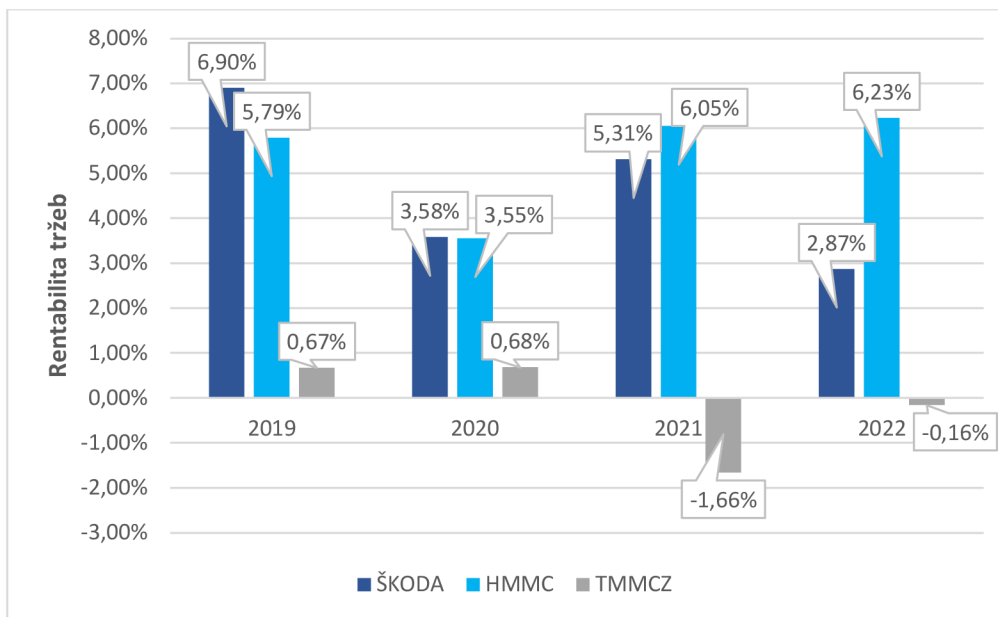
Graf 3 Výsledek hospodaření firem v období 2019 – 2022 (Kč)



Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných firem

Z uvedených dat vyplývá, že největšího zisku dosahuje společnost Škoda Auto a.s., která dosáhla svého vrcholu v roce 2019. Jednotlivé hodnoty zisku během daného časového období společnosti Škoda Auto a.s., naznačují, že zisky společnosti mají klesající charakter. Zisk firmy HMMC s.r.o. se kromě roku 2020 postupně zvyšoval, což naznačuje rostoucí trend. Zisk společnosti TMMCZ s.r.o. v roce 2020 klesl, a poté společnost zaznamenala ztrátu roku 2021. To naznačuje, že se jedná o klesající trend s výjimkou roku 2022, kdy došlo ke zlepšení, ale stále společnost prokazovala ztrátu.

Graf 4 Rentabilita tržeb srovnávaných firem (%)



Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných firem

Z grafu 4 vyplývá, že společnosti Škoda Auto a.s. a HMMC s.r.o. se nacházejí v optimálním rozmezí rentability tržeb. Nicméně, ani jedna z těchto společností nepřekračuje ideální hranici 10 %. Na druhé straně, rentabilita tržeb firmy TMMCZ s.r.o. zůstává pod optimální úrovní po celé sledované období, z čehož vyplývá, že firma není příliš rentabilní. Rozmezí optimální hodnoty rentability tržeb se typicky pohybuje mezi 2 % až 50 %, ale může se lišit v závislosti na odvětví a velikosti firmy.

#### 4.5 SWOT analýza

V této kapitole je vyhotovena SWOT analýza, která se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza zohledňuje výsledky předchozích analýz tím, že identifikuje klíčové silné a slabé stránky firmy a porovnává je s externími faktory, jako jsou příležitosti a hrozby z okolí podniku. Základním cílem analýzy je rozvíjet silné stránky a utlumovat ty slabé, a současně musí být firma připravena na potenciální příležitosti a hrozby.

Podklady na základě, kterých byla provedena SWOT analýza, byly primárně čerpány z výroční zprávy za rok 2022 společnosti Škoda Auto a.s., kde společnost ve strategii firmy uvedla, jaké další kroky má v plánu uskutečnit. Menší část dat byla získána z internetových zdrojů – konkrétně z webových stránek společnosti Škoda Auto a.s. a online zpravodajských portálů.

K sestavení SWOT analýzy je zapotřebí provést dílčí analýzu, která zhodnotí vnější prostředí podniku. Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku je vhodná PEST analýza. PEST je akronymem, kdy jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů.

## **PEST analýza**

### **Politické faktory**

Společnost Škoda Auto a.s. je ovlivněna politickými faktory, zejména válečným konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou. Tato situace ovlivňuje společnost v několika směrech:

- **Růst cen ropy a plynu** díky sankcím uvalených na Rusko – to se výrazně promítá do nákladů, díky vyšším nákladům je objem výroby nižší.
- **Nedostatek surovin pro výrobu** – v Rusku se těží palladium, nikl a platina, což jsou klíčové suroviny pro výrobu baterií, katalyzátorů, mikročipů a polovodičů.
- **Narušení dodavatelského řetězce** – výpadky kabelových svazků, které se vyrábějí na Ukrajině. Společnost si tak musí hledat alternativy, a tím se jí zvyšují náklady.
- **Narušení přepravy a exportu do Číny** – zdražení kontejnerové dopravy a nárůst cen pohonných hmot.
- **Přerušování dodávek a pozastavení výroby v Rusku** – toto opatření ovlivňuje celkovou výrobu a prodeje vozů Škoda Auto.

### **Ekonomické faktory**

Existuje řada ekonomických faktorů, které mají vliv na činnost společnosti:

- **Růst inflace** – s rostoucími cenami surovin a energií se zvyšují náklady na výrobu automobilů. Rostoucí inflace vede ke zvýšení cen automobilů, což může ovlivnit poptávku.
- **Růst úrokových sazeb** – ovlivnění výše nákladů na financování provozu společnosti – vyšší náklady na půjčky a financování investic.
- **Výhodný měnový kurz pro export** – posílení domácí měny může vést ke zvýšení ziskovosti a konkurenceschopnosti.
- **Pokles míry nezaměstnanosti** – v případě automobilového výrobce Škoda Auto tato situace představuje kvalifikovanější a motivovanější pracovní sílu, což může vést ke zvýšené produktivitě výrobního procesu.

- **Významný investiční potenciál** – podnik má dostatek finančních prostředků na rozvoj a expanzi, což vede ke zlepšení konkurenceschopnosti a k ekonomické stabilitě podniku. Vyšší investice mohou také představovat důvěru investorů a spotřebitelů v podnik, což může posílit jeho tržní postavení a image. Velké investice mohou pomoci podniku diverzifikovat své portfolio produktů a přizpůsobovat se měnícím se ekonomickým podmínkám, což může přispět k udržitelnému růstu a odolnosti vůči nečekaným výkyvům trhu.

### **Sociální faktory**

- **Stárnutí populace** (demografický trend) – dle statistik ČSÚ vyplývá z populačního vývoje, že podíl seniorů v populaci roste a je důležitým sociálním faktorem, který může automobilového výrobce jako je Škoda Auto ovlivnit. Touto skutečností může narůst poptávka po vozidlech s důrazem na vyšší bezpečnost, pohodlí a přístupnost.
- **Urbanizace** – obvykle existuje ve větších městech vyšší poptávka po dopravních prostředcích, což může vést ke zvýšené prodejnosti automobilů. Ve městech dochází k problémům s parkováním, tudíž obyvatelé měst preferují menší vozidla nebo využití služeb sdílených vozidel, což může ovlivnit design a vývoj produktů a služeb automobilky Škoda Auto.
- **Zájem o pokročilé modely a doplňkové služby** – spotřebitelé preferují rozmanité služby (prodloužená záruka, předplacený servis apod.), které jim poskytují větší jistotu a pohodlí při užívání vozů. Toto preferenční chování spotřebitelů může vést k úpravě nabídky produktů a služeb.
- **Preference spotřebitelů k ekologičtějším a udržitelnějším alternativám** – část spotřebitelů je ohleduplnější k životnímu prostředí a podporuje ekologický přístup. Spotřebitelé z řad mladé generace krom elektromobility preferují vozy s hybridním pohonem kvůli větší dojezdové vzdálenosti a také sdílení dopravních prostředků kvůli finanční dostupnosti.



## Technologické faktory

- **Ekologická a udržitelná technologie** – je kladen důraz na ekologickou odpovědnost, kdy je cílem společnosti snížení emisí a přechod na uhlíkově neutrální výrobu. Tato strategie odpovídá současným trendům ohledně ekologických a šetrných dopravních řešení.
- **Inovace v oblasti elektromobility** – rozšíření portfolia o čistě elektrické modely a usilování o zvýšení podílu elektromobilů na prodejkách v Evropě. Elektromobily představují ekologické varianty šetrnější k životnímu prostředí a splňují požadavky ohledně udržitelnosti.
- **Digitalizace** – umožňuje automatizaci procesů a optimalizaci výroby, což vede ke zvýšení produktivity výrobních linek. Umožňuje rychlejší vývoj nových produktů a technologií, a také rychlejší reakci na změny požadavků trhu i zákazníků. Díky digitální technologii může společnost Škoda Auto nabízet personalizované produkty a služby, což zlepšuje zákaznickou spokojenost a loajalitu. Mimo to digitalizace zlepšuje správu dodavatelského řetězce a umožňuje rychlejší reakci na změny v poptávce a podmínkách dodavatelů. Digitalizace také přispívá ke snížení spotřeby energie a surovin a snížení ekologického dopadu výroby a provozu.

Tabulka 12 SWOT analýza společnosti Škoda Auto a.s.

S = Silné stránky (Strength)	W = Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominantní pozice na domácím trhu</li> <li>• široká klientela</li> <li>• aktivní zapojení firemních cílů do veřejného zájmu</li> <li>• rozšiřování produktového portfolia</li> <li>• úspěšná marketingová strategie k propagaci značky</li> <li>• kvalifikovaná pracovní síla</li> <li>• status TOP zaměstnavatele</li> <li>• vlastní vzdělávací instituce</li> <li>• stabilní ziskovost s dostatkem prostředků pro investice</li> <li>• inovativní výrobní technologie se zaměřením se na výzkum a vývoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závislost na koncernu VW (postavení značky v rámci koncernu a určitá omezení od koncernu)</li> <li>• emisní skandál Dieselgate</li> <li>• chybějící nabídka užitkových vozidel</li> <li>• relativně nízký podíl na světovém trhu</li> <li>• neschopnost expanze na americký trh</li> <li>• velká konkurence</li> </ul>
O = Příležitosti (Opportunities)	T = Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovace v oblasti elektromobility</li> <li>• zaměření se na digitalizaci</li> <li>• dodržování trendů automobilového průmyslu</li> <li>• rozšíření na další zahraniční trhy</li> <li>• růst poptávky po osobních automobilech</li> <li>• zájem spotřebitelů se individualizovat</li> <li>• účast na veletrzích a mezinárodních autosalonech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• import levných aut z Číny</li> <li>• dodavatelsko-odběratelské vztahy</li> <li>• zvýšení cen energií a surovin pro výrobu</li> <li>• vysoké pořizovací ceny vozidel</li> <li>• zhoršení ekonomické situace v ČR</li> <li>• dopady pandemie COVID – 19 a současný válečný konflikt na Ukrajině</li> <li>• vyšší prodej ojetých aut</li> </ul>

Vlastní zpracování

#### 4.5.1 Silné stránky

Automobily značky Škoda nadále dominují žebříčku neprodávanějších modelů v České republice, přičemž jasnou jedničkou zůstává modelová řada Octavia s téměř 10 % podílem. Podíl společnosti na českém trhu rovněž vzrostl, a to díky stabilní síti autorizovaných partnerů s 174 prodejními a 224 servisními místy. Kromě kvalitních vozů se firma zaměřuje na poskytování rozmanitých služeb, což je v dnešní době důležitým faktorem pro zákazníky. V roce 2023 se ukázalo, že zákazníci preferují pokročilé modely a doplňkové služby, jako je prodloužená záruka, značkové pojištění či předplacený servis. Společnost spolupracuje s vysokými školami a nabízí studentům možnost odborných stáží, účasti v trainee programu nebo možnosti zapojení do výzkumu a vývoje. Díky těmto opatřením a aktivitám se Škoda Auto a.s. nejen udržuje jako hlavní hráč na trhu automobilů v ČR, ale také se posouvá směrem vpřed k moderním technologiím a inovacím, což z ní činí atraktivního zaměstnavatele a partnera pro studenty a absolventy vysokých škol. Škoda Auto nabízí široké možnosti vzdělávání, včetně školení a programů v oblasti informačních technologií. V oblasti vzdělávání svých zaměstnanců se firma zaměřuje také na e-learning s využitím gamifikace a online formátů. Firma si dlouhodobě udržuje stabilní ziskovost, což jí umožňuje vkládat volné prostředky do investic. Především investuje do elektromobility, přičemž plánuje investovat 5,6 miliardy eur do elektromobilních technologií do roku 2027. Rozšíření portfolia produktů značky Škoda o modely s pohonem 4x4 se stalo klíčovým faktorem pro zvyšování zájmu zákazníků. Díky širokému výběru modelů s pohonem všech kol, jako jsou Suv vozy Karoq a Kodiaq, a různé varianty modelů Octavia a Superb, si automobilka udržuje silnou pozici na trhu a splňuje potřeby různých zákazníků.

#### 4.5.2 Slabé stránky

Společnost Škoda Auto a.s. je součástí koncernu Volkswagen již od roku 1991. Postavení značky Škoda je v rámci koncernu omezeno určitými mantinely a směry, které jsou stanoveny vedením koncernu Volkswagen. Škoda Auto a.s. musí přizpůsobit svou výrobu a strategii novým trendům a inovacím v automobilovém průmyslu, a také dbát na zachování poměru cena / výkon při vývoji nových produktů. Plánem koncernu je zrušení výroby spalovacích motorů a zaměření se pouze na elektromobily do 12 let. To znamená, že i česká automobilka bude muset přesunout výrobu modelů se spalovacími motory a adaptovat se na nové trendy a inovace v automobilovém průmyslu. Další slabinou automobilky je emisní skandál Dieseldgate, který vypukl v září 2015. Bylo zjištěno, že

Volkswagen vybavil své vozy softwarem umožňujícím manipulovat s emisemi oxidů dusíku. Tento skandál vedl k právnímu sporu a žalobám v několika zemích a zasáhl i další automobilové výrobce koncernu, jak ukázalo obvinění bývalého manažera Audi Giovanni Pamiu za podvodné praktiky. Volkswagen oficiálně přiznal vinu ve falšování emisních testů v březnu 2017 a souhlasil s urovnáním skandálu, včetně zaplacení pokuty ve výši 4,3 miliardy dolarů a provedení rozsáhlých reforem. V souvislosti s tím se v Česku objevila žaloba ze strany klientů firmy Safer Diesel proti koncernu Volkswagen, kdy žádali odškodnění za podvod a zklamání zákazníků. Tato žaloba se opírá o přiznání Volkswagen k manipulacím s emisemi a tvrzení, že automobilka zklamala důvěru zákazníků. Kromě finanční kompenzace žaloba zdůrazňuje i pohrdání zákazníky a úmyslný podvod, který měl umožnit úspory na nákladech na protiemisní opatření. Celkově Dieseldate vyvolal značné právní následky a podnítl řadu žalob a vyšetřování v automobilovém průmyslu.

#### 4.5.3 Příležitosti

Ze strategií společnost Škoda Auto a.s. vyplývá několik klíčových příležitostí, které se pro společnost otevírají:

**Rozvoj elektromobility a digitalizace:** Společnost Škoda Auto a.s. se zaměřuje na úspěšnou transformaci směrem k elektromobilům a digitalizaci. Plánuje rozšířit portfolio o minimálně 3 další čistě elektrické modely a usiluje o to, aby podíl elektromobilů na prodejích v Evropě dosáhl 50 až 70 %. Účast na veletrzích jí pomáhá propagovat nové modely. Na veletrhu e-SALON v listopadu 2023 se prezentovala před více než 23 000 návštěvníky. Společnost ukázala své elektrifikované modely a doprovodné služby prostřednictvím odborných přednášek, workshopů a testovacích jízd s elektromobily. Účast na této akci ukázala zájem veřejnosti o ekologické dopravní prostředky a infrastrukturu elektromobility.

**Internacionalizace:** Škoda Auto má za cíl stát se jednou z pěti nejprodávanějších značek v Evropě. Pro zvýšení prodejního potenciálu společnost expandovala do Vietnamu a Bruneje ve spolupráci s místními partnery. Vytvořila nové obchodní příležitosti v rámci regionu ASEAN s atraktivním portfoliem modelů z Evropy a Indie. Zároveň se vrátila na kazašský trh, kdy uzavřela spolupráci se společností Allur Company.

**Ekologická odpovědnost:** Společnost intenzivněji zaměřuje své úsilí na oblast ekologie a stanovila si ambiciózní cíle, jako je snížení flotilových emisí o více než 50 % do roku 2030 a přechod na uhlíkově neutrální výrobu ve všech českých a indických závodech.

Tato strategie odpovídá rostoucímu důrazu na udržitelnost a ekologickou zodpovědnost v automobilovém průmyslu.

Celkově lze říci, že strategie společnosti Škoda Auto a.s. směřuje k udržitelnému a konkurenceschopnému rozvoji v oblastech elektromobility, internacionalizace a ekologické odpovědnosti. Tyto strategické priority otevírají společnosti nové příležitosti pro růst a úspěch na globálním trhu.

#### 4.5.4 Hrozby

Dovozy automobilů z Číny, značek MG a Dongfeng, ohrožují tuzemské automobilky. Značka MG se během krátké doby etablovala s modelem ZS mezi 20 nejúspěšnějších značek, předbíhající i populární konkurenci jako Hyundai Kona a Toyota CH-R. Dongfeng, s padesátiletou tradicí, nabízí široký sortiment vozů včetně elektromobilů a luxusních SUV Voyah. Obě čínské automobilky lákají atraktivními a cenově dostupnými modely, což ohrožuje evropské značky. Důvěra v čínské značky roste, což může dále ohrozit tradiční evropské automobilky.

Nedostatek klíčových komponentů, zejména polovodičů a kabelových svazků, představuje hrozbu pro společnost Škoda Auto a.s. Nedostatek polovodičů byl způsoben snížením produkce v Asii kvůli pandemii koronaviru. Nedostatečné dodávky polovodičů měly negativní vliv na celý automobilový průmysl. Zároveň společnost trpěla nedostatkem kabelových svazků, které odebírá od ukrajinských dodavatelů. Válečný konflikt na Ukrajině narušil dodavatelsko-odběratelské vztahy, což má negativní dopad na výrobu několika modelů, včetně elektrického SUV Enyaq iV, pro něž jsou kabelové svazky nezbytné. Tato situace zdůrazňuje zranitelnost dodavatelsko-odběratelských vztahů v automobilovém průmyslu.

Růst cen energií a surovin byl zapříčiněn válečným konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou, kdy na území obou zemí se těží významné suroviny pro výrobu, jako je ocel, nikl, palladium a platina. Díky sankcím uvalených na Rusko, přestalo Rusko dodávat ropu a plyn do Evropy, což se také projevilo rostoucími náklady ve výrobě. Náklady se také navýšily rostoucí inflací a růstem úrokových sazeb. Navýšení nákladů na výrobu vedlo k nevyhnutelnému zvýšení pořizovacích cen nových vozů, což některé zákazníky přimělo k tradičnímu nákupu ojetých vozů.

## 5 Zhodnocení výsledků

Praktická část bakalářské práce byla zaměřena na analýzu společnosti Škoda Auto a.s. První podkapitola obsahovala klíčové údaje o firmě, jimiž je minulost a aktuální stav firmy. Druhá podkapitola se zabývala pozicí vybrané firmy na českém trhu. Bylo zjištěno, že v roce 2022 Škoda Auto a.s. zaznamenala 33,2 % podíl na tuzemském trhu, což z ní činilo dominantního hráče na trhu. Co se týče exportu na českém trhu, tak mladoboleslavská automobilka opět vyhrála soutěž Exportér roku již po několikáté v řadě. V roce 2022 Škoda Auto a.s. vyrobila celkem 731 300 automobilů, z nichž 660 100 bylo exportováno do různých zemí světa. To představuje 90,26 % z celkové produkce. Zbývajících 71 200 vozů bylo prodáno v České republice.

Ve třetí podkapitole byla provedena finanční analýza vybrané společnosti v letech 2019 – 2022, pomocí ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Byla vypočtena rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita aktiv (ROA) a rentabilita tržeb (ROS). Nejvyšší hodnota ROE byla v roce 2019, kdy činila 28,91 % a poté v roce 2020 došlo k propadu, kdy hodnota spadla na 15,99 %. K tomuto propadu došlo v důsledku snížení peněžních prostředků z důvodu globální pandemie. Hodnoty ROE během sledovaného období čtyř let prokazovaly výraznou proměnlivost, přičemž zároveň lze zpozorovat klesající tendenci. I přes klesající hodnoty sledovaného ukazatele, které však přesahovaly hranici 8 %, lze společnost stále interpretovat jako ziskovou. Hodnoty ROA měly obdobný průběh jako u rentability vlastního kapitálu, akorát s výjimkou roku 2020, kdy propad rentability aktiv nebyl tak výrazný. Hodnoty tohoto ukazatele také prokazovaly klesající trend. Nejvyšší hodnoty dosahovala společnost v roce 2019, a to 25,67 %. To znamená, že 25,67 % zisku připadlo na všechna aktiva, se kterými společnost hospodařila. Naopak nejnižší hodnota ROA byla zaznamenána roku 2022, kdy činila 16,8 %. I v tomto ukazateli lze společnost označit za profitabilní, protože hodnoty neklesly pod hranici 5 %. Posledním porovnávaným ukazatelem v rámci rentability je rentabilita tržeb, která byla výrazně nižší oproti ROE a ROA. Nejlepšího výsledku dosáhla roku 2019, kdy její hodnota byla 6,9 %. Ovšem poté byly hodnoty nižší, čím lze konstatovat, že i rentabilita tržeb prokazovala klesající trend. Dále byla zkoumána společnost pomocí běžné, pohotové a peněžní likvidity. Výsledky běžné a pohotové likvidity nedosáhly doporučeného optima, což nemusí nutně znamenat, že se společnost nacházela ve špatné finanční situaci. Likvidita mohla být ovlivněna vlivem investic do rozvoje firmy. Tento efekt může způsobovat krátkodobé ztížení

likvidity, ale v dlouhodobém pohledu mohou investice vést ke zlepšení likvidity díky zvyšování výnosů a zlepšování efektivity aktiv. Peněžní likvidita dosáhla doporučeného optima v letech 2019 a 2021, což znamená, že aktiva společnosti byla likviditní k pokrytí krátkodobých závazků. Nicméně hodnoty pod optimem peněžní likvidity byly zapříčiněny skutečností, že doba obratu závazků převyšovala součet hodnot obratovosti zásob a pohledávek, a to z důvodu čerpání dodavatelských úvěrů k financování svých aktiv. Ukazatele aktivity byly zaměřeny na obratovost a dobu obratu jednotlivých rozvahových položek. Hodnoty obratovosti aktiv za sledované období překročily minimální doporučenou hodnotu 1, což indikuje zdravý finanční stav společnosti. Pomocí výpočtů bylo zjištěno, že nejrychleji se ve společnosti obrátí krátkodobé pohledávky, poté zásoby a nejpomaleji aktiva. Bylo také zjištěno, že společnost převrátí své zásoby na tržby v průměru za 25 dní, své krátkodobé pohledávky na tržby v průměru za 24 dní a své krátkodobé závazky na tržby v průměru za 91 dní. Zadluženost byla zkoumána pomocí věřitelského hlediska a koeficientu samofinancování. Doporučené hodnoty věřitelského rizika se pohybují v intervalu od 30 do 60 %. Ve sledovaném období byly všechny hodnoty v doporučeném optimu kromě hodnoty z roku 2022, která činila 60,86 %. Součet obou ukazatelů vyšel v každém sledovaném roce 1, což znamená, že aktiva byla financována spravedlivým podílem vlastních a cizích zdrojů. Na základě finanční analýzy lze společnost Škoda Auto a.s. hodnotit jako stabilní, a tudíž i finančně zdravou.

Ve čtvrté podkapitole byly představeny dvě vybrané konkurenční firmy, tj. Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o. (TMMCZ) a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. (HMMC). V této podkapitole bylo provedeno srovnání zkoumané společnosti s těmito konkurenty z hlediska cen produktů, tržeb, zisku a rentability tržeb. Z porovnání ceníků jednotlivých firem vyplynulo, že nejdražším vozem ze tří uvedených (Škoda Scala, Hyundai i30, Toyota Yaris) je v základní výbavě nejlepší model této řady Toyota Yaris GR SPORT za cenu 684 000 Kč. Škoda Scala pak dosahuje nejvyšší částky 679 000 Kč. Celkově nejlevnějším vozem z porovnávaných je Hyundai i30, přičemž spodní hranice ceny činí 439 990 Kč a horní hranice ceny je 629 990 Kč. V České republice je značka Škoda na automobilovém trhu nejvíce prodávanou v porovnání se značkami Hyundai a Toyota. Nejvyšších tržeb za sledované období dosahuje společnost Škoda Auto a.s. V roce 2019 dosáhla největší hodnoty, která dosahovala částky 459 122 mil. Za celé sledované období nejnižší hodnoty tržeb prokazovala společnost TMMCZ s.r.o. Společnost TMMCZ s.r.o. zaznamenala v roce 2022 nárůst tržeb o 141,1 % oproti předchozímu roku. Pomocí tržeb

firem byl vypočten prodejní podíl na českém trhu. Bylo zjištěno, že Škoda Auto a.s. dosahuje 63,6 % tržního podílu. Vzhledem ke svému tržnímu podílu je společnost klasifikována jako oligopol. Dále byly firmy porovnány na základě výsledku hospodaření po zdanění. Nejvyšších zisků dosahovala opět společnost Škoda Auto a.s. Její zisky během sledovaného období měly klesající tendenci. Naopak zisky společnost HMMC s.r.o. měly rostoucí charakter vyjma roku 2020. Výsledek hospodaření společnosti TMMCZ s.r.o. prokazoval klesající trend, kdy v posledních dvou letech společnost zaznamenala ztrátu. Posledním kritériem na základě, kterého byly společnosti porovnány, je rentabilita tržeb. Nejvyšších hodnot v letech 2019 – 2020 dosáhla Škoda Auto a.s. V letech 2021 – 2022 se nejvyšších hodnot rentability tržeb ujala společnost HMMC s.r.o. V tomto období dvou let byla rentabilita tržeb firmy TMMCZ s.r.o. v záporných hodnotách. Celkově z porovnání s konkurenčními firmami vyplývá, že je na tom nejlépe ve všech kritériích Škoda Auto a.s., kromě cen vybraných modelů vozů.

Pátá podkapitola byla věnována SWOT analýze, pomocí které byly vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Navíc byla provedena PEST analýza, která přispěla k formulování výsledků SWOT analýzy. Lze z výsledků SWOT analýzy vidět, že silné stránky mají převahu nad těmi slabými, což znamená, že má společnost konkurenční výhodu, je schopna lépe reagovat na tržní výzvy a udržet si silnou pozici na trhu. Mezi silné stránky společnosti Škoda Auto a.s. patří dominantní pozice na domácím automobilovém trhu, jelikož podíl společnosti tvoří 33,2 % na českém trhu. Další předností společnosti jsou volné prostředky pro investování do elektromobility a digitalizace. Tato investice umožňuje společnosti posunout se směrem k moderním technologiím a inovacím, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti. Inovativní výrobní technologie jsou klíčovým faktorem pro posun směrem k moderním postupům a zlepšení efektivity ve výrobě. Navíc umožňují společnosti reagovat na aktuální trendy automobilového průmyslu. Naopak slabinou společnosti je její závislost na koncernu Volkswagen, kdy je postavení značky v rámci koncernu a společnost musí respektovat určitá omezení od koncernu. Škoda Auto má menší volnost při rozhodování a musí se přizpůsobit celkové strategii a cílům koncernu. Také byla společnost Škoda Auto a.s. zasažena emisním skandálem Dieselgate, ačkoli nebyla hlavním aktérem. Viníkem byl automobilový výrobce Volkswagen, u kterého bylo zjištěno, že záměrně manipuloval s emisemi svých vozidel, aby splnil regulace emisních norem. Tento skandál měl vážné důsledky pro společnost Volkswagen a ovlivnil tak i další značky v rámci koncernu, včetně společnosti Škoda Auto, která byla postižena v menší míře než samotný



Volkswagen. Společnost Škoda Auto a.s. má k dispozici široké spektrum příležitostí, které se jí nabízí. Elektromobilita představuje pro společnost nejvýznamnější příležitost, které by měla využít naplno. Nejenže se jedná o rostoucí trend, ale také pomocí elektromobility se automobilový průmysl aktivně přizpůsobuje ekologickým požadavkům a normám. Elektromobilita s sebou přináší inovativní produkty a diverzifikaci produktového portfolia pro nové tržní segmenty, což posiluje současnou pozici společnosti na trhu a zajišťuje udržení konkurenceschopnosti v dynamicky se vyvíjejícím automobilovém průmyslu. Rozšíření na další zahraniční trhy představuje pro společnost také významnou příležitost k dalšímu růstu a posílení svého globálního rozsahu. Tímto krokem může získat přístup k novým zákazníkům, rozšířit svůj odbyt a zvýšit svůj tržní podíl. Válečný konflikt na Ukrajině způsobil několik hrozeb pro společnost. Zvýšila se cena energií a surovin potřebných pro výrobu automobilů. Současně došlo ke zhoršení dodavatelsko-odběratelských vztahů, především kvůli výpadkům dodávek kabelových svazků od ukrajinských dodavatelů. Tyto faktory přispěly k celkovému zvýšení pořizovací ceny nových vozů. Dalším rizikem pro společnost je import levných automobilů z Číny, jelikož mohou konkurovat značce Škoda na trhu s levnými alternativy a ohrozit její pozici na trhu i tržní podíl. Dále z důvodu zvýšení pořizovacích cen nových vozů se zvýšil i prodej ojetých automobilů. Levnější ojetá vozidla mohou oslovit zákazníky, kteří preferují nižší nákupní náklady, a tím snížit poptávku po nových vozech. Tato konkurence může vést k tlaku na ceny nových vozidel a snížení ziskovosti společnosti.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku týkající se firmy působící v konkurenčním prostředí. V současné době, kdy je trh přesycen konkurencí, je klíčové pro každou firmu porozumět, jak efektivně konkurovat a vytvořit si trvalou konkurenční výhodu. Zvolená společnost Škoda Auto a.s. působí na českém trhu již od roku 1895, kdy byla založena pod názvem Laurin & Klement. Během své dlouholeté existence na trhu si společnost vybuodovala stabilní pozici, což svědčí o její dlouhodobé úspěšnosti. Společnost Škoda Auto a.s. se nachází v oligopolní tržní struktuře, kde operuje v prostředí s omezeným počtem konkurentů, kteří mají významný podíl na trhu. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit pozici zvolené firmy v konkurenčním prostředí a identifikovat, jaký model konkurence ji nejlépe charakterizuje. K dosažení hlavního cíle byly stanoveny jednotlivé dílčí cíle, jimiž bylo posouzení finanční situace společnosti, porovnání s hlavními konkurenty a identifikace silných a slabých stránek společnosti pomocí SWOT analýzy. Obsah práce je strukturován do teoretické a praktické části.

Teoretická část se zabývala vysvětlením klíčových pojmů vztahující se k tématu práce. Nejprve byla vysvětlena podstata trhu – jeho principy fungování, historický vývoj, subjekty působící na trhu a proces formování rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou. Následně byl popsán podnik, včetně jeho charakteristických rysů a cílů, role podnikatele a podstata podnikání, zahrnující různé formy podnikání. Dále bylo rozebráno, co zahrnuje koncept konkurenceschopnosti a konkurence, přičemž konkurence se dělí na dokonalou a nedokonalou. Nedokonalá konkurence pak zahrnuje tři tržní struktury, a to monopolistickou konkurenci, oligopol a monopol. Na závěr teoretické části byly obecně vysvětleny dvě analýzy, nejprve byla objasněna finanční analýza, která slouží k posouzení finanční situace firmy a vychází z výpočtu poměrových ukazatelů. Druhou analýzou byla SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro podnik. Tímto byly popsány všechny důležité pojmy, z kterých vychází praktická část.

Praktická část se zaměřuje na společnost Škoda Auto a.s. První podkapitola obsahuje představení společnosti včetně její historie a současné činnosti. Poté bylo posouzeno postavení automobilky na českém trhu, přičemž bylo zjištěno, že se Škoda Auto a.s. řadí mezi přední hráče na trhu. V roce 2022 získala ocenění Exportér roku, což potvrzuje její silnou pozici na trhu a významnou konkurenci pro ostatní firmy působící na českém trhu.

V návaznosti byla provedena finanční analýza společnosti pomocí vybraných poměrových ukazatelů, jimiž byla rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Každý ukazatel byl vypočítán od roku 2019 do roku 2022. Z výsledků finanční analýzy lze usoudit, že je společnost Škoda Auto a.s. stabilní a finančně zdravá. Výsledky analýzy naznačují, že podnik má pevné zázemí a dobrou finanční stabilitu, což je důležitým ukazatelem jeho finančního zdraví. Výsledek hospodaření i tržby společnosti jsou kladné a dosahují velmi významných čísel.

V další podkapitole byla společnost komparována s konkurenčními firmami. Vybranými konkurenty byly firmy HMMC s.r.o. a TMM CZ s.r.o., které byly následně detailněji představeny. Společnost Škoda Auto a.s. byla se zvolenými firmami porovnána na základě cenové konkurence, tržeb, výsledku hospodaření a rentability tržeb. Z porovnání uvedených kritérií mezi společnostmi vyplývá, že Škoda Auto a.s. je nejlépe postavena. I přes klesající tendenci sledovaných kritérií, dosahuje nejvyšších tržeb a nejvyššího čistého zisku v porovnání s konkurencí. Nejvyšší rentabilitu tržeb v sledovaných letech 2019 – 2020 měla společnost Škoda Auto a.s., zatímco v následujících letech 2021 – 2022 se této vůdčí pozice ujala společnost HMMC s.r.o. Co se týče cenové konkurence, nejlevnějším vozem z porovnávaných je Hyundai i30, následovaný vozem Škoda Scala a nejdražším vozem je Toyota Yaris v nejlepší výbavě. Celkově lze společnost Škoda Auto a.s. označit za nejlépe postavenou ve zkoumaných kritériích.

V závěru praktické části byla vyhotovena SWOT analýza, která identifikovala převahu silných stránek nad slabými. Silné stránky zahrnují dominantní pozici na českém trhu, dostupnost volných prostředků pro investice do elektromobility a digitalizace, a pokročilé výrobní technologie, které jí umožňují reagovat na aktuální trendy. Mezi příležitosti patří rostoucí trend elektromobility, rozšíření na další zahraniční trhy a diverzifikace produktového portfolia. I přesto, že má společnost určité slabiny, jako je závislost na koncernu Volkswagen a záporné dopady emisního skandálu Dieselgate, tyto faktory nebrání společnosti v udržení silné pozice na trhu a reakci na nové tržní výzvy. Hrozby, jako je válečný konflikt na Ukrajině a konkurence levných čínských automobilů, jsou vnímány, ale společnost má potenciál minimalizovat jejich dopad na její činnost. Celkově je Škoda Auto a.s. významným hráčem na trhu s perspektivou posílení své pozice.

Na základě provedených analýz lze tvrdit, že zkoumaná společnost Škoda Auto a.s. je v odvětví automobilového průmyslu úspěšná, jelikož má silnou pozici v podmínkách konkurenčního prostředí.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární rešerše

- BRČÁK, Josef; SEKERKA, Bohuslav; SEVEROVÁ, Lucie a SVOBODA, Roman. Mikroekonomie: teorie a aplikace. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. ISBN 978-80-7380-818-1.
- HOŘEJŠÍ, Bronislava; SOUKUPOVÁ, Jana; MACÁKOVÁ, Libuše a SOUKUP, Jindřich. Mikroekonomie. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava a KLEČKA, Jiří. Ekonomika podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. ISBN 978-80-86730-54-7.
- JUREČKA, Václav. Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0146-7.
- KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. Finanční analýza ve finančním řízení. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2022. ISBN 978-80-7408-231-3.
- MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: (základní kurs). Vyd. 4., dot. Slaný: Melandrium, 1996. ISBN 80-901801-2-4.
- MANKIW, N. Gregory. Zásady ekonomie. Profesionál. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-891-1.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SAMUELSON, Paul Anthony a NORDHAUS, William D. Ekonomie: 19. vydání. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.
- SEVEROVÁ, Lucie; SVOBODA, Roman; ŠRÉDL, Karel; DAUHINIOVA, Tatsiana; SEEMAN, Tomáš et al. Kapitoly z teorie firmy. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2023. ISBN 978-80-213-3259-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

### **Internetové zdroje**

PREUSS, Ondřej (2023). *Založení družstva a členství v něm*. Online. Dostupný Advokát. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/zalozeni-druzstva>. [cit. 2024-03-10].

KUCHAŘOVÁ, Michaela (2014). *Konkurenceschopnost*. Online. WikiKNIHOVNA. Dostupné z: <https://wiki.knihovna.cz/index.php/Konkurenceschopnost>. [cit. 2024-03-10].

KEMÉNYOVÁ, Irena (2017). *Konkurence*. Online. Sociologická encyklopedie. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Konkurence>. [cit. 2024-03-10].

BARUMKOVÁ, Petra (2023). *Jak zjistit rentabilitu firmy a proč je dobré tento ukazatel sledovat*. Online. Cashbot Pro podnikatele.

Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/jak-zjistit-rentabilitu-firmy-a-proc-je-dobre-tento-ukazatel-sledovat/>. [cit. 2024-03-10].

ZEDNÍČEK, Jan (2023). *Rentabilita vlastního kapitálu*. Online.

Dostupné z: <https://janzednicek.cz/roe-rentabilita-vlastniho-kapitalu/>. [cit. 2024-03-10].

ZEDNÍČEK, Jan (2023). *Rentabilita aktiv (celkového kapitálu)*. Online.

Dostupné z: <https://janzednicek.cz/roa-rentabilita-aktiv/>. [cit. 2024-03-10].

ZEDNÍČEK, Jan (2023). *Pohotová likvidita – definice, vzorec a výpočet*. Online.

Dostupné z: <https://janzednicek.cz/pohotova-likvidita-definice-vzorec-a-vypocet/>. [cit. 2024-03-10].

ZEDNÍČEK, Jan (2023). *Okamžitá likvidita – definice, vzorec a výpočet*. Online.

Dostupné z: <https://janzednicek.cz/okamzita-likvidita-definice-vzorec-a-vypocet/>. [cit. 2024-03-10].

HEJDUŠEK, Marek (2021). *Co je to likvidita a proč je pro firmu jedním z klíčových ukazatelů?*. Online. Cashbot Pro podnikatele.

Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/co-je-to-likvidita-a-proc-je-pro-firmu-jednim-z-klicovych-ukazatelu/>. [cit. 2024-03-10].

ČEVELOVÁ, Magdalena (2023). *SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit*. Online. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>. [cit. 2024-03-10].

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výpis z obchodního rejstříku Škoda Auto a.s. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=PLATNY>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Sbíрка listin Škoda Auto a.s. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=47718>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=245382>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Toyota Motor Manufacturing Czech Republic, s.r.o. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=238739>

ŠKODA. Ceník Nová Škoda Scala. Škoda [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: [https://www.skodaauto.cz/modely/scala/scala?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwncWvBhD\\_ARIsAEb2HW97r4z1D\\_iT1qMITRs0CqDOFplR\\_bwVWfoeS6od5ly9i5\\_1TRK5F8AaAo\\_AEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://www.skodaauto.cz/modely/scala/scala?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwncWvBhD_ARIsAEb2HW97r4z1D_iT1qMITRs0CqDOFplR_bwVWfoeS6od5ly9i5_1TRK5F8AaAo_AEALw_wcB&gclsrc=aw.ds)

HYUNDAI. Hyindai i30 ceník. Hyundai [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: [https://www.hyundai.com/cz/modely/i30.html?dclid=&gclid=Cj0KCQjwncWvBhD\\_ARIsAEb2HW9vzIA1anYRddi9LDWcsAXOzQz3Y2iTvTxVt6Czm\\_LLiKznF-zahQcaAj3cEALw\\_wcB](https://www.hyundai.com/cz/modely/i30.html?dclid=&gclid=Cj0KCQjwncWvBhD_ARIsAEb2HW9vzIA1anYRddi9LDWcsAXOzQz3Y2iTvTxVt6Czm_LLiKznF-zahQcaAj3cEALw_wcB)

TOYOTA. Toyota Yaris modelový rok 2024. Toyota [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: [https://pdf.sites.toyota.cz/cenik\\_novy\\_yaris\\_2024.pdf](https://pdf.sites.toyota.cz/cenik_novy_yaris_2024.pdf)

ŠKODA. Škoda Historie – Logo. Škoda [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/logo-historie>

BEDNÁŘ, Marek. Záhadné znaky automobilek: i logo Škody skrývá tajemství. Autoforum [online]. 2017 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.autoforum.cz/fascinace/zahadne-znaky-automobilek-i-logo-skody-skrывa-tajemstvi/>

ŠKODA Storyboard. 125 let ŠKODA AUTO: Ikonické vozy. Škoda [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/125-let-skoda-cs/125-let-skoda-auto-ikonicke-vozy/>

ŠKODA. Škoda Výroční zpráva 2022. Škoda Storyboard [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda\\_Auto-Annual\\_Report-2022-CZ\\_0ada65f5.pdf?\\_gl=1\\*\\_mmtoj\\*GA4\\_ga\\*M2U2NGUyZTYtNTVIYy00MjMzLTgyODMtOTBIOTI3MDk0NDVi\\*GA4\\_ga\\_QVX3D12V4T\\*MTcxMDQwOTEyNS41OS4wLjE3MTA0MDkxMjUuMC4wLjA](https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-CZ_0ada65f5.pdf?_gl=1*_mmtoj*GA4_ga*M2U2NGUyZTYtNTVIYy00MjMzLTgyODMtOTBIOTI3MDk0NDVi*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTcxMDQwOTEyNS41OS4wLjE3MTA0MDkxMjUuMC4wLjA).

ŠKODA. Milníky naší minulosti. Škoda [online]. 2023 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/history-nase-milniky?detailLayerSlide=3>

ŠKODA Technologické a vývojové centrum Škoda: Ideální místo pro důvtipné Škodováky. ŠKODA Tisková zpráva[online]. 2024 [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/04/230425\\_TZ\\_Skoda\\_Technologicke\\_a\\_vyvojove\\_centrum\\_eae072bd.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/04/230425_TZ_Skoda_Technologicke_a_vyvojove_centrum_eae072bd.pdf)

DVOŘÁK, František. Škodovka vstupuje na vietnamský trh, prodává tam auta za miliardu. IDNES.CZ [online]. 2023 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/skoda-vietnam-vosvrda-jahn-kodiaq-karoq.A230923\\_080740\\_automoto\\_fdv](https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/skoda-vietnam-vosvrda-jahn-kodiaq-karoq.A230923_080740_automoto_fdv)

SRPOVÁ, Eva. Škodovky míří do Vietnamu. Značka chce za dva roky spustit montáž v tamní továrně. AKTUALNE.CZ [online]. 2022 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/skoda-vstupuje-na-vietnamsky-trh/r~cf17b58a463a11ed82b7ac1f6b220ee8/>

ŠKODA. Škoda Auto vyrobila v roce 2022 téměř 780 000 vozů. Škoda [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2023-01-24-skoda-auto-vyrobila-v-roce-2022-celosvetove-temer-780-000-vozu>

ŠKODA. Škoda Auto nadále drží třetinu českého trhu. Škoda [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2023-02-03-skoda-auto-nadale-drzi-tretinu-ceskeho-trhu-loni-na-nem-zaregistrovala-62-905-novych-osobnich-automobilu>

ŠKODA Storyboard. Škoda Auto nadále drží třetinu českého trhu, loni na něm zaregistrovala 62 905 nových osobních automobilů. Škoda [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto>

nadale-drzi-tretinu-ceskeho-trhu-loni-na-nem-zaregistrovala-62-905-novych-osobnich-automobilu/

SEZNAM ZPRÁVY. Exportérem roku je opět automobilka Škoda Auto. Seznam Zprávy [online]. 2023 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z:

<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy-exporterem-roku-je-opet-automobilka-skoda-auto-241586>

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. Exportérem roku je automobilka ŠKODA. Zvláštní cenu získala firma Compelson. Komora.cz [online]. 2023 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: [https://www.komora.cz/press\\_release/exporterem-roku-je-automobilka-skoda-zvlastni-cenu-ziskala-firma-compelson/](https://www.komora.cz/press_release/exporterem-roku-je-automobilka-skoda-zvlastni-cenu-ziskala-firma-compelson/)

Zákon o akciových společnostech, Zákon č. 104/1990 Sb. Zákony pro lidi [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-104>

TOYOTA. Toyota Kolín - Historie. Toyota [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.toyotacz.com/o-nas/toyota-kolin/>

HYUNDAI. Výrobní závod Nošovice. Hyundai Motor [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://hyundai-motor.cz/o-spolecnosti/>



## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Formování rovnováhy na trhu .....	18
Obrázek 2 Schéma konkurence.....	23
Obrázek 3 Individuální poptávka na dokonale konkurenčním trhu.....	25
Obrázek 4 Přehled modelů duopolu.....	28
Obrázek 5 Ztráta mrtvé váhy .....	31
Obrázek 6 Cenová regulace monopolu .....	32
Obrázek 7 Metody finanční analýzy .....	34
Obrázek 8 Logo ŠKODA AUTO a.s. ....	40

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Druhy živností .....	19
Tabulka 2 Tržní struktury .....	24
Tabulka 3 Prodávané modely vozů v ČR značky Škoda za rok 2022 .....	45
Tabulka 4 Výpočet běžné likvidity .....	48
Tabulka 5 Výpočet pohotové likvidity .....	48
Tabulka 6 Výpočet peněžní likvidity .....	49
Tabulka 7 Výpočet obratovosti (dny) .....	49
Tabulka 8 Výpočet doby obratu (dny).....	50
Tabulka 9 Výpočet ukazatelů zadluženosti (%) .....	51
Tabulka 10 Přehled konkurenčních firem za hospodářský rok 2022.....	53
Tabulka 11 Komparace cen vybraných modelů automobilů (Kč).....	53
Tabulka 12 SWOT analýza společnosti Škoda Auto a.s. ....	60

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Srovnání ukazatelů ROE, ROA a ROS (%) .....	47
Graf 2 Tržby srovnávaných podniků v období 2019 – 2022 (Kč).....	54
Graf 3 Čistý zisk firem v období 2019 – 2022 (Kč).....	55
Graf 4 Rentabilita tržeb srovnávaných firem (%).....	56

### 8.4 Seznam použitých zkratk

P (price) = cena
AC (average cost) = průměrné náklady
MC (marginal cost) = mezní náklady
MR (marginal revenues) = mezní příjmy
ROE (return on equity) = rentabilita vlastního kapitálu
ROA (return of assets) = rentabilita aktiv
ROS (return on sales) = rentabilita tržeb

OR = obchodní rejstřík

TMMCZ = Toyota Motor Manufacturing Czech Republic

HMMC = Hyundai Motor Manufacturing Czech

## Přílohy

Příloha 1 - Účetní závěrka 2019 Škoda Auto a.s. ....	78
Příloha 2 - Účetní závěrka 2020 Škoda Auto a.s. ....	80
Příloha 3 - Účetní závěrka Škoda Auto a.s. ....	82
Příloha 4 - Účetní závěrka 2021 Škoda Auto a.s. ....	84
Příloha 5 - Účetní výkaz 2019 HMMC s.r.o. ....	86
Příloha 6 - Účetní výkaz 2020 HMMC s.r.o. ....	87
Příloha 7 - Účetní výkaz 2021 HMMC s.r.o. ....	88
Příloha 8 - Účetní výkaz 2022 HMMC s.r.o. ....	89
Příloha 9 - Účetní výkaz 2019 TMM CZ s.r.o. ....	90
Příloha 10 - Účetní výkaz 2020 TMM CZ s.r.o. ....	91
Příloha 11 - Účetní výkaz 2021 TMM CZ s.r.o. ....	92
Příloha 12 - Účetní výkaz 2022 TMM CZ s.r.o. ....	93
Příloha 13 - Ceník 2024 Škoda Auto a.s. ....	94
Příloha 14 - Ceník 2024 HMMC s.r.o. ....	94
Příloha 15 - Ceník 2024 TMM CZ s.r.o. ....	94

**SAMOSTATNÁ ÚČETNÍ ZÁVĚRKA**

ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2019

**ROZVAHA K 31. PROSINCI 2019**

<b>Aktiva (v mil. Kč)</b>	<b>Bod</b>	<b>31. 12. 2019</b>	<b>31. 12. 2018</b>
Nehmotný majetek	4	39 422	30 589
Pozemky, budovy a zařízení	5	87 316	72 767
Podíly v dceřných společnostech	6	594	149
Podíly v přidružených společnostech	7	2 356	2 356
Ostatní dlouhodobé pohledávky a finanční aktiva	8	9 473	11 469
Odložená daňová pohledávka	14	2 363	1 541
<b>Dlouhodobá aktiva</b>		<b>141 524</b>	<b>118 871</b>
Zásoby	9	24 863	20 211
Pohledávky z obchodních vztahů	8	21 686	22 614
Ostatní krátkodobé pohledávky a finanční aktiva	8	831	3 869
Krátkodobá nefinanční aktiva	8	6 978	6 127
Pohledávky ze splatných daní z příjmů		-	1 780
Peníze a peněžní ekvivalenty	10	45 753	45 846
<b>Krátkodobá aktiva</b>		<b>100 111</b>	<b>100 447</b>
<b>Aktiva celkem</b>		<b>241 635</b>	<b>219 318</b>

<b>Pasiva (v mil. Kč)</b>	<b>Bod</b>	<b>31. 12. 2019</b>	<b>31. 12. 2018</b>
Základní kapitál	11	16 709	16 709
Emisní ážio		1 578	1 578
Nerozdělený zisk	12	87 877	85 078
Ostatní fondy	12	3 462	8 309
<b>Vlastní kapitál</b>		<b>109 626</b>	<b>111 674</b>
Dlouhodobé finanční závazky	13	2 864	259
Dlouhodobé nefinanční závazky	13	6 837	6 207
Dlouhodobé rezervy	15	15 169	13 120
<b>Dlouhodobé závazky</b>		<b>24 870</b>	<b>19 586</b>
Závazky z obchodních vztahů	13	70 267	57 600
Ostatní krátkodobé finanční závazky	13	1 752	492
Krátkodobé nefinanční závazky	13	15 212	9 542
Závazky ze splatných daní z příjmů		691	-
Krátkodobé rezervy	15	19 217	20 424
<b>Krátkodobé závazky</b>		<b>107 139</b>	<b>88 058</b>
<b>Pasiva celkem</b>		<b>241 635</b>	<b>219 318</b>

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2019**

(v mil. Kč)	Bod	2019	2018
<b>Tržby</b>	<b>16</b>	<b>459 122</b>	<b>416 695</b>
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	24	397 086	359 421
<b>Hrubý zisk</b>		<b>62 036</b>	<b>57 274</b>
Odbytové náklady	24	14 735	14 046
Správní náklady	24	13 234	12 366
Ostatní provozní výnosy	17	8 143	8 690
Ostatní provozní náklady	18	4 990	5 712
<b>Provozní výsledek</b>		<b>37 220</b>	<b>33 840</b>
Finanční výnosy		1 959	1 793
Finanční náklady		681	502
<b>Finanční výsledek</b>	<b>19</b>	<b>1 278</b>	<b>1 291</b>
<b>Zisk před zdaněním</b>		<b>38 498</b>	<b>35 131</b>
Daň z příjmů	21	6 809	6 239
<b>Zisk po zdanění</b>		<b>31 689</b>	<b>28 892</b>

**VÝKAZ OSTATNÍHO ÚPLNÉHO VÝSLEDKU ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2019**

(v mil. Kč)	Bod	2019	2018
<b>Zisk po zdanění za období</b>		<b>31 689</b>	<b>28 892</b>
Položky s následnou reklasifikací do výkazu zisku a ztráty:			
Čistý zisk (+) / ztráta (-) po zdanění z přecenění finančních derivátů k zajištění	12	-3 689	-3 766
Položky bez následné reklasifikace do výkazu zisku a ztráty:			
Čistý zisk (+) / ztráta (-) po zdanění z přecenění kapitálových nástrojů	12	-1 158	1 055
<b>Ostatní úplný výsledek za období, po zdanění</b>		<b>-4 847</b>	<b>-2 711</b>
<b>Úplný výsledek za období</b>		<b>26 842</b>	<b>26 181</b>

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2024

**SAMOSTATNÁ ÚČETNÍ ZÁVĚRKA**

ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2020

**ROZVAHA K 31. PROSINCI 2020**

<b>Aktiva (v mil. Kč)</b>	<b>Bod</b>	<b>31. 12. 2020</b>	<b>31. 12. 2019</b>
Nehmotný majetek	4	44 600	39 422
Pozemky, budovy a zařízení	5	85 632	87 316
Podíly v dceřiných společnostech	6	600	594
Podíly v přidružených společnostech	7	2 356	2 356
Ostatní dlouhodobé pohledávky a finanční aktiva	8	10 196	9 473
Odložená daňová pohledávka	14	1 267	2 363
<b>Dlouhodobá aktiva</b>		<b>144 651</b>	<b>141 524</b>
Zásoby	9	24 516	24 863
Pohledávky z obchodních vztahů	8	31 665	21 686
Ostatní krátkodobé pohledávky a finanční aktiva	8	2 500	831
Krátkodobá nefinanční aktiva	8	5 982	6 978
Peníze a peněžní ekvivalenty	10	18 669	45 753
<b>Krátkodobá aktiva</b>		<b>83 332</b>	<b>100 111</b>
<b>Aktiva celkem</b>		<b>227 983</b>	<b>241 635</b>

<b>Pasiva (v mil. Kč)</b>	<b>Bod</b>	<b>31. 12. 2020</b>	<b>31. 12. 2019</b>
Základní kapitál	11	16 709	16 709
Emisní ážio		1 578	1 578
Nerozdělený zisk	12	71 372	87 877
Ostatní fondy	12	5 261	3 462
<b>Vlastní kapitál</b>		<b>94 920</b>	<b>109 626</b>
Dlouhodobé finanční závazky	13	2 404	2 864
Dlouhodobé nefinanční závazky	13	6 783	6 837
Dlouhodobé rezervy	15	17 242	15 169
<b>Dlouhodobé závazky</b>		<b>26 429</b>	<b>24 870</b>
Závazky z obchodních vztahů	13	66 153	70 267
Ostatní krátkodobé finanční závazky	13	1 376	1 752
Krátkodobé nefinanční závazky	13	12 576	15 212
Závazky ze splatných daní z příjmů		260	691
Krátkodobé rezervy	15	26 269	19 217
<b>Krátkodobé závazky</b>		<b>106 634</b>	<b>107 139</b>
<b>Pasiva celkem</b>		<b>227 983</b>	<b>241 635</b>

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2020**

(v mil. Kč)	Bod	2020	2019
<b>Tržby</b>	<b>16</b>	<b>424 292</b>	<b>459 122</b>
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	24	381 221	397 086
<b>Hrubý zisk</b>		<b>43 071</b>	<b>62 036</b>
Odbytové náklady	24	12 349	14 735
Správní náklady	24	13 565	13 234
Ostatní provozní výnosy	17	12 508	8 143
Ostatní provozní náklady	18	12 349	4 990
<b>Provozní výsledek</b>		<b>17 316</b>	<b>37 220</b>
Finanční výnosy		2 842	1 959
Finanční náklady		2 295	681
<b>Finanční výsledek</b>	<b>19</b>	<b>547</b>	<b>1 278</b>
<b>Zisk před zdaněním</b>		<b>17 863</b>	<b>38 498</b>
Daň z příjmů	21	2 688	6 809
<b>Zisk po zdanění</b>		<b>15 175</b>	<b>31 689</b>

**VÝKAZ OSTATNÍHO ÚPLNÉHO VÝSLEDKU ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2020**

(v mil. Kč)	Bod	2020	2019
<b>Zisk po zdanění za období</b>		<b>15 175</b>	<b>31 689</b>
Položky s následnou reklasifikací do výkazu zisku a ztráty:			
Čistý zisk (+) / ztráta (-) po zdanění z přecenění finančních derivátů k zajištění	12	2 297	-3 689
Položky bez následné reklasifikace do výkazu zisku a ztráty:			
Čistý zisk (+) / ztráta (-) po zdanění z přecenění kapitálových nástrojů	12	-498	-1 158
<b>Ostatní úplný výsledek za období, po zdanění</b>		<b>1 799</b>	<b>-4 847</b>
<b>Úplný výsledek za období</b>		<b>16 974</b>	<b>26 842</b>

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2024



**SAMOSTATNÁ ÚČETNÍ ZÁVĚRKA**

ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2021

**ROZVAHA K 31. PROSINCI 2021**

<b>Aktiva (v mil. Kč)</b>	<b>Bod</b>	<b>31. 12. 2021</b>	<b>31. 12. 2020</b>
Nehmotný majetek	4	48 697	44 600
Pozemky, budovy a zařízení	5	81 867	85 632
Podíly v dceřiných společnostech	6	228	600
Podíly v přidružených společnostech	7	2 934	2 356
Ostatní dlouhodobé pohledávky a finanční aktiva	8	10 291	10 196
Odložená daňová pohledávka	14	885	1 267
<b>Dlouhodobá aktiva</b>		<b>144 902</b>	<b>144 651</b>
Zásoby	9	31 901	24 516
Pohledávky z obchodních vztahů	8	22 784	31 665
Ostatní krátkodobé pohledávky a finanční aktiva	8	3 885	2 500
Krátkodobá nefinanční aktiva	8	5 333	5 982
Pohledávky ze splatných daní z příjmů		236	—
Peníze a peněžní ekvivalenty	10	22 422	18 669
<b>Krátkodobá aktiva</b>		<b>86 561</b>	<b>83 332</b>
<b>Aktiva celkem</b>		<b>231 463</b>	<b>227 983</b>
<b>Pasiva (v mil. Kč)</b>	<b>Bod</b>	<b>31. 12. 2021</b>	<b>31. 12. 2020</b>
Základní kapitál	11	16 709	16 709
Emisní ážio		1 578	1 578
Nerozdělený zisk	12	78 612	71 372
Ostatní fondy	12	4 629	5 261
<b>Vlastní kapitál</b>		<b>101 528</b>	<b>94 920</b>
Dlouhodobé finanční závazky	13	2 322	2 404
Dlouhodobé nefinanční závazky	13	7 017	6 783
Dlouhodobé rezervy	15	16 757	17 242
<b>Dlouhodobé závazky</b>		<b>26 096</b>	<b>26 429</b>
Závazky z obchodních vztahů	13	58 230	66 153
Ostatní krátkodobé finanční závazky	13	1 720	1 376
Krátkodobé nefinanční závazky	13	14 811	12 576
Závazky ze splatných daní z příjmů		—	260
Krátkodobé rezervy	15	29 078	26 269
<b>Krátkodobé závazky</b>		<b>103 839</b>	<b>106 634</b>
<b>Pasiva celkem</b>		<b>231 463</b>	<b>227 983</b>



<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2021</b>			
(v mil. Kč)	<b>Bod</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Tržby</b>	<b>16</b>	<b>422 607</b>	<b>424 292</b>
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	24	380 689	381 221
<b>Hrubý zisk</b>		<b>41 918</b>	<b>43 071</b>
Odbytové náklady	24	10 287	12 349
Správní náklady	24	12 271	13 565
Ostatní provozní výnosy	17	13 876	12 508
Ostatní provozní náklady	18	7 020	12 349
<b>Provozní výsledek</b>		<b>26 216</b>	<b>17 316</b>
Finanční výnosy		2 460	2 842
Finanční náklady		1 356	2 295
<b>Finanční výsledek</b>	<b>19</b>	<b>1 104</b>	<b>547</b>
<b>Zisk před zdaněním</b>		<b>27 320</b>	<b>17 863</b>
Daň z příjmů	21	4 910	2 688
<b>Zisk po zdanění</b>		<b>22 410</b>	<b>15 175</b>
<b>VÝKAZ OSTATNÍHO ÚPLNÉHO VÝSLEDKU ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2021</b>			
(v mil. Kč)	<b>Bod</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Zisk po zdanění za období</b>		<b>22 410</b>	<b>15 175</b>
Položky s následnou reklasifikací do výkazu zisku a ztráty:			
Čistý zisk (+) / ztráta (-) po zdanění z přecenění finančních derivátů k zajištění	12	-963	2 297
Položky bez následné reklasifikace do výkazu zisku a ztráty:			
Čistý zisk (+) / ztráta (-) po zdanění z přecenění kapitálových nástrojů	12	331	-498
<b>Ostatní úplný výsledek za období, po zdanění</b>		<b>-632</b>	<b>1 799</b>
<b>Úplný výsledek za období</b>		<b>21 778</b>	<b>16 974</b>

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2024

## Samostatná účetní závěrka za rok končící 31. prosince 2022

### Rozvaha k 31. prosinci 2022

Aktiva (v mil. Kč)	Bod	31. 12. 2022	31. 12. 2021
Nehmotný majetek	4	59 920	48 697
Pozemky, budovy a zařízení	5	81 476	81 867
Podíly v dceřiných společnostech	6	4 006	228
Podíly v přidružených společnostech	7	35	2 934
Ostatní dlouhodobé pohledávky a finanční aktiva	8	12 000	10 291
Odložená daňová pohledávka	14	1 557	885
<b>Dlouhodobá aktiva</b>		<b>158 994</b>	<b>144 902</b>
Zásoby	9	40 487	31 901
Pohledávky z obchodních vztahů	8	25 675	22 784
Ostatní krátkodobé pohledávky a finanční aktiva	8	2 881	3 885
Krátkodobá nefinanční aktiva	8	6 573	5 333
Pohledávky ze splatných daní z příjmů		-	236
Peníze a peněžní ekvivalenty	10	1 665	22 422
<b>Krátkodobá aktiva</b>		<b>77 281</b>	<b>86 561</b>
<b>Aktiva celkem</b>		<b>236 275</b>	<b>231 463</b>
<b>Pasiva (v mil. Kč)</b>			
Základní kapitál	11	16 709	16 709
Emisní ážio		1 578	1 578
Nerozdělený zisk	12	68 970	78 612
Ostatní fondy	12	5 218	4 629
<b>Vlastní kapitál</b>		<b>92 475</b>	<b>101 528</b>
Dlouhodobé finanční závazky	13	3 568	2 322
Dlouhodobé nefinanční závazky	13	6 990	7 017
Dlouhodobé rezervy	15	15 648	16 757
<b>Dlouhodobé závazky</b>		<b>26 206</b>	<b>26 096</b>
Závazky z obchodních vztahů	13	65 296	58 230
Závazky z krátkodobých úvěrů	13	3 377	-
Ostatní krátkodobé finanční závazky	13	1 759	1 720
Krátkodobé nefinanční závazky	13	17 331	14 811
Závazky ze splatných daní z příjmů		1 933	-
Krátkodobé rezervy	15	27 898	29 078
<b>Krátkodobé závazky</b>		<b>117 594</b>	<b>103 839</b>
<b>Pasiva celkem</b>		<b>236 275</b>	<b>231 463</b>

### Výkaz zisku a ztráty za rok končící 31. prosince 2022

v mil. Kč	Bod	2022	2021
<b>Tržby</b>	<b>16</b>	<b>444 229</b>	<b>422 607</b>
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	24	404 536	380 689
<b>Hrubý zisk</b>		<b>39 693</b>	<b>41 918</b>
Odbytové náklady	24	11 097	10 287
Správní náklady	24	12 353	12 271
Ostatní provozní výnosy	17	12 367	13 876
Ostatní provozní náklady	18	10 984	7 020
<b>Provozní výsledek</b>		<b>17 626</b>	<b>26 216</b>
Finanční výnosy		2 052	2 460
Finanční náklady		3 642	1 356
<b>Finanční výsledek</b>	<b>19</b>	<b>-1 590</b>	<b>1 104</b>
<b>Zisk před zdaněním</b>		<b>16 036</b>	<b>27 320</b>
Daň z příjmů	21	3 268	4 910
<b>Zisk po zdanění</b>		<b>12 768</b>	<b>22 410</b>

### Výkaz ostatního úplného výsledku za rok končící 31. prosince 2022

v mil. Kč	Bod	2022	2021
<b>Zisk po zdanění za období</b>		<b>12 768</b>	<b>22 410</b>
Položky s následnou reklasifikací do výkazu zisku a ztráty:			
Čistý zisk (+) / ztráta (-) po zdanění z přecenění finančních derivátů k zajištění	12	1 787	-963
Položky bez následné reklasifikace do výkazu zisku a ztráty:			
Čistý zisk (+) / ztráta (-) po zdanění z přecenění kapitálových nástrojů	12	-1 198	331
<b>Ostatní úplný výsledek za období, po zdanění</b>		<b>589</b>	<b>-632</b>
<b>Úplný výsledek za období</b>		<b>13 357</b>	<b>21 778</b>

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2024

Příloha 5 - Účetní výkaz 2019 HMMC s.r.o.

## Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění období končící k 31. 12. 2019 (v tisících Kč)

	Období do <b>31.12.2019</b>	Období do <b>31.12.2018</b>
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	123 140 114	129 259 518
A. Výkonová spotřeba	<b>107 530 061</b>	<b>113 502 389</b>
A.2. Spotřeba materiálu a energie	100 156 511	105 949 991
A.3. Služby	7 373 550	7 552 398
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-773 974	-61 084
C. Aktivace (-)		-243
D. Osobní náklady	<b>1 966 912</b>	<b>1 888 437</b>
D.1. Mzdové náklady	1 409 532	1 345 688
D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>557 380</b>	<b>542 749</b>
D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	472 600	451 956
D.2.2. Ostatní náklady	84 780	90 793
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	<b>3 007 919</b>	<b>2 487 926</b>
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	<b>2 991 730</b>	<b>2 485 837</b>
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	2 991 730	2 485 837
E.2. Úpravy hodnot zásob	16 189	2 089
III. Ostatní provozní výnosy	<b>4 507 932</b>	<b>4 604 457</b>
III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	31 640	13 846
III.2. Tržby z prodaného materiálu	4 082 532	4 233 260
III.3. Jiné provozní výnosy	393 760	357 351
F. Ostatní provozní náklady	<b>7 057 606</b>	<b>7 613 724</b>
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	111 793	49 369
F.2. Prodaný materiál	4 218 882	4 302 287
F.3. Daně a poplatky	19 028	17 405
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	377 976	910 112
F.5. Jiné provozní náklady	2 329 927	2 334 551
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	<b>8 859 522</b>	<b>8 432 826</b>
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	<b>380 707</b>	<b>292 908</b>
VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	214 743	242 239
VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	165 964	50 669
J. Nákladové úroky a podobné náklady	<b>48 429</b>	<b>75 339</b>
J.1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	38	9
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	48 391	75 330
VII. Ostatní finanční výnosy	1 544 858	2 134 620
K. Ostatní finanční náklady	1 610 938	1 855 285
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	<b>266 198</b>	<b>496 904</b>
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	<b>9 125 720</b>	<b>8 929 730</b>
L. Daň z příjmů	<b>1 739 218</b>	<b>1 705 993</b>
L.1. Daň z příjmů splatná	1 921 782	1 988 352
L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	-182 564	-282 359
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	<b>7 386 502</b>	<b>7 223 737</b>
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	<b>7 386 502</b>	<b>7 223 737</b>
* Čistý obrat za účetní období	<b>129 573 611</b>	<b>136 291 503</b>

Zdroj: HMMC, 2024

Příloha 6 - Účetní výkaz 2020 HMMC s.r.o.

## Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění období končící k 31. 12. 2020 (v tisících Kč)

	<b>Období do 31.12.2020</b>	<b>Období do 31.12.2019</b>
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	113 963 498	123 140 114
A. Výkonová spotřeba	<b>100 952 988</b>	<b>107 530 061</b>
A.2. Spotřeba materiálu a energie	93 727 022	100 156 511
A.3. Služby	7 225 966	7 373 550
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	72 010	-773 974
D. Osobní náklady	<b>2 041 612</b>	<b>1 966 912</b>
D.1. Mzdové náklady	1 465 556	1 409 532
D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>576 056</b>	<b>557 380</b>
D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	490 014	472 600
D.2.2. Ostatní náklady	86 042	84 780
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	<b>3 474 635</b>	<b>3 007 919</b>
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	<b>3 428 596</b>	<b>2 991 730</b>
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	3 428 596	2 991 730
E.2. Úpravy hodnot zásob	46 039	16 189
III. Ostatní provozní výnosy	<b>4 360 899</b>	<b>4 507 932</b>
III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	11 924	31 640
III.2. Tržby z prodaného materiálu	3 893 542	4 082 532
III.3. Jiné provozní výnosy	455 433	393 760
F. Ostatní provozní náklady	<b>6 870 392</b>	<b>7 057 606</b>
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	16 948	111 793
F.2. Prodaný materiál	3 990 163	4 218 882
F.3. Daně a poplatky	20 045	19 028
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	543 475	377 976
F.5. Jiné provozní náklady	2 299 761	2 329 927
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	<b>4 912 760</b>	<b>8 859 522</b>
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	<b>274 598</b>	<b>380 707</b>
VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	171 689	214 743
VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	102 909	165 964
J. Nákladové úroky a podobné náklady	<b>47 031</b>	<b>48 429</b>
J.1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		38
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	47 031	48 391
VII. Ostatní finanční výnosy	4 843 437	1 544 858
K. Ostatní finanční náklady	4 816 753	1 610 938
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	<b>254 251</b>	<b>266 198</b>
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	<b>5 167 011</b>	<b>9 125 720</b>
L. Daň z příjmů	<b>964 108</b>	<b>1 739 218</b>
L.1. Daň z příjmů splatná	1 177 204	1 921 782
L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	-213 096	-182 564
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	<b>4 202 903</b>	<b>7 386 502</b>
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	<b>4 202 903</b>	<b>7 386 502</b>
* Čistý obrat za účetní období	<b>123 442 432</b>	<b>129 573 611</b>

Zdroj: HMMC, 2024



## Výkaz zisku a ztráty v druhovém členění

období končící k 31. 12. 2021 (v tisících Kč)

		období do <b>31. 12. 2021</b>	opravené údaje období do <b>31. 12. 2020</b>
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	140 423 137	113 963 498
A.	Výkonová spotřeba	<b>120 242 117</b>	<b>101 991 214</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	114 114 478	93 727 022
A.3.	Služby	6 127 639	8 264 192
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-961 792	72 010
D.	Osobní náklady	<b>2 205 621</b>	<b>2 041 612</b>
D.1.	Mzdové náklady	1 577 497	1 465 556
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>628 124</b>	<b>576 056</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	522 726	490 014
D.2.2.	Ostatní náklady	105 398	86 042
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	<b>4 160 316</b>	<b>3 474 635</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	<b>4 003 540</b>	<b>3 428 596</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	3 451 841	3 428 596
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	551 699	
E.2.	Úpravy hodnot zásob	156 776	46 039
III.	Ostatní provozní výnosy	<b>6 933 748</b>	<b>4 360 899</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	47 821	11 924
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	5 930 011	3 893 542
III.3.	Jiné provozní výnosy	955 916	455 433
F.	Ostatní provozní náklady	<b>9 472 571</b>	<b>6 870 392</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	46 795	16 948
F.2.	Prodaný materiál	6 569 776	3 990 163
F.3.	Daně a poplatky	20 330	20 045
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-117 731	543 475
F.5.	Jiné provozní náklady	2 953 401	2 299 761
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>12 238 052</b>	<b>3 874 534</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	<b>222 459</b>	<b>274 598</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	216 557	171 689
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	5 902	102 909
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	<b>86 462</b>	<b>47 031</b>
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	86 462	47 031
VII.	Ostatní finanční výnosy	3 363 499	4 843 437
K.	Ostatní finanční náklady	4 700 296	4 816 753
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-1 200 800</b>	<b>254 251</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>11 037 252</b>	<b>4 128 785</b>
L.	Daň z příjmů	<b>2 129 159</b>	<b>766 845</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	2 335 096	979 941
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-205 937	-213 096
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>8 908 093</b>	<b>3 361 940</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>8 908 093</b>	<b>3 361 940</b>
*	Čistý obrát za účetní období	<b>150 942 843</b>	<b>123 442 432</b>

Zdroj: HMMC, 2024

# Výkaz zisku a ztráty

v druhovém členění období končící k 31. prosinci 2022  
(v tisících Kč)

		Období do 31.12.2022	Období do 31.12.2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	167 734 155	140 423 137
A.	Výkonová spotřeba	<b>146 216 828</b>	<b>120 242 117</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	134 489 142	114 114 478
A.3.	Služby	11 727 686	6 127 639
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	225 915	-961 792
D.	Osobní náklady	<b>2 499 262</b>	<b>2 205 621</b>
D.1.	Mzdové náklady	1 775 548	1 577 497
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>723 714</b>	<b>628 124</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	592 219	522 726
D.2.2.	Ostatní náklady	131 495	105 398
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	<b>2 808 518</b>	<b>4 160 316</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	<b>2 935 715</b>	<b>4 003 540</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	3 476 567	3 451 841
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-540 852	551 699
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-142 635	156 776
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	15 438	
III.	Ostatní provozní výnosy	<b>8 216 223</b>	<b>6 933 748</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	61 360	47 821
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	7 387 336	5 930 011
III.3.	Jiné provozní výnosy	767 527	955 916
F.	Ostatní provozní náklady	<b>10 588 889</b>	<b>9 472 571</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	616 891	46 795
F.2.	Prodaný materiál	7 868 564	6 569 776
F.3.	Daně a poplatky	15 782	20 330
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-613 484	-117 731
F.5.	Jiné provozní náklady	2 701 136	2 953 401
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>13 610 966</b>	<b>12 238 052</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	<b>566 984</b>	<b>222 459</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	425 575	216 557
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	141 409	5 902
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	<b>142 495</b>	<b>86 462</b>
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	142 495	86 462
VII.	Ostatní finanční výnosy	4 058 447	3 363 499
K.	Ostatní finanční náklady	4 632 358	4 700 296
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-149 422</b>	<b>-1 200 800</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>13 461 544</b>	<b>11 037 252</b>
L.	Daň z příjmů	<b>2 501 982</b>	<b>2 129 159</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	2 454 836	2 335 096
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	47 146	-205 937
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>10 959 562</b>	<b>8 908 093</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>10 959 562</b>	<b>8 908 093</b>
*	Čistý obrat za účetní období	<b>180 575 809</b>	<b>150 942 843</b>

Zdroj: HMMC, 2024

Příloha 9 - Účetní výkaz 2019 TMMCZ s.r.o.

Firma: Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.  
 Identifikační číslo: 265 13 528  
 Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
 Předmět podnikání: výroba osobních vozidel  
 Rozvahový den: 31. prosince 2019  
 Datum sestavení účetní závěrky: 31. března 2020

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**

(v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2019	2018
			1	2
a	b	c		
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>38 612 859</b>	<b>37 914 440</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>35 532 691</b>	<b>34 688 174</b>
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	32 584 854	32 072 501
A. 3.	Služby	06	2 947 837	2 615 673
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>07</b>	<b>-367 707</b>	<b>-3 230</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>08</b>	<b>-3 744</b>	<b>-3 592</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>1 786 830</b>	<b>1 672 968</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	1 193 594	1 106 897
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	593 236	566 071
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	423 983	394 997
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	169 253	171 074
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>1 315 161</b>	<b>1 280 556</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 302 504	1 269 225
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	1 298 376	1 269 225
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	4 128	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	13 795	8 990
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 138	2 341
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>227 609</b>	<b>217 759</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	429	7 114
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	7 548	1 510
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	219 632	209 135
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>196 739</b>	<b>139 903</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	137	922
F. 2.	Prodaný materiál	26	57	265
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	5 281	4 965
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	159 553	144 675
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	31 711	-10 924
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>380 498</b>	<b>357 420</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	14	26
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	14	26
K.	Ostatní finanční náklady	47	19 839	3 296
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-19 825</b>	<b>-3 270</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>360 673</b>	<b>354 150</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>99 052</b>	<b>60 764</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	159 726	117 305
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-60 674	-56 541
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>261 621</b>	<b>293 386</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>261 621</b>	<b>293 386</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>38 840 482</b>	<b>38 132 225</b>

Zdroj: TMMCZ, 2024



Příloha 10 - Účetní výkaz 2020 TMMCZ s.r.o.

Firma: Toyota Motor Manufacturing Czech Republic, s.r.o. (dříve Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.)  
 Identifikační číslo: 265 13 528  
 Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
 Předmět podnikání: výroba osobních vozidel  
 Rozvahový den: 31. prosince 2020  
 Datum sestavení účetní závěrky: 12. března 2021

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
 (v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2020	2019
			1	2
a	b	c		
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>32 018 041</b>	<b>38 612 859</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>29 612 031</b>	<b>35 532 691</b>
A. 2.	Spotřeba materiálů a energie	05	26 705 206	32 584 854
A. 3.	Služby	06	2 906 825	2 947 837
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>07</b>	<b>-1 173 431</b>	<b>-367 707</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>08</b>	<b>-3 816</b>	<b>-3 744</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>2 050 774</b>	<b>1 786 830</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	1 385 648	1 193 594
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	665 126	593 236
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	476 067	423 983
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	189 059	169 253
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>1 280 886</b>	<b>1 315 161</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 268 465	1 302 504
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	1 270 729	1 298 376
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	-2 264	4 128
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	12 522	13 795
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-101	-1 138
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>278 911</b>	<b>227 609</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	5 143	429
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	1 136	7 548
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	272 632	219 632
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>309 352</b>	<b>196 739</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	178	137
F. 2.	Prodaný materiál	26	37	57
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	6 259	5 281
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	226 063	159 553
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	76 815	31 711
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>221 156</b>	<b>380 498</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	36	14
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	36	14
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	79 402	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	275	19 839
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>79 163</b>	<b>-19 825</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>300 319</b>	<b>360 673</b>
L.	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>79 085</b>	<b>99 052</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	96 886	159 726
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-17 801	-60 674
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>221 234</b>	<b>261 621</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>221 234</b>	<b>261 621</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>32 376 390</b>	<b>38 840 482</b>

Zdroj: TMMCZ, 2024

Příloha 11 - Účetní výkaz 2021 TMMCZ s.r.o.

Firma: Toyota Motor Manufacturing Czech Republic, s.r.o. (dříve Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.)  
 Identifikační číslo: 265 13 528  
 Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
 Předmět podnikání: výroba osobních vozidel  
 Rozvahový den: 31. prosince 2021  
 Datum sestavení účetní závěrky: 16. května 2022

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
 (v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2021	2020
			1	2
a	b	c		
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>32 083 024</b>	<b>32 018 041</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>02</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>29 226 033</b>	<b>29 612 031</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	2	0
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	26 461 067	26 705 206
A. 3.	Služby	06	2 764 964	2 906 825
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>07</b>	<b>-1 707 958</b>	<b>-1 173 431</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>08</b>	<b>-3 705</b>	<b>-3 816</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>3 085 207</b>	<b>2 050 774</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	2 097 359	1 385 648
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	987 848	665 126
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	664 530	476 067
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	323 318	189 059
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>1 397 421</b>	<b>1 280 886</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 375 237	1 268 465
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	1 377 101	1 270 729
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	-1 864	-2 264
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	23 388	12 522
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 204	-101
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>268 160</b>	<b>278 911</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	11 759	5 143
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	2 117	1 136
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	254 284	272 632
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>1 186 712</b>	<b>309 352</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	10 313	178
F. 2.	Prodáný materiál	26	1 626	37
F. 3.	Daně a poplatky	27	5 959	6 259
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	1 132 130	226 063
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	36 684	76 815
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>-832 521</b>	<b>221 156</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	169	36
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	164	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	5	36
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	2 260	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	2 260	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	185 005	79 402
K.	Ostatní finanční náklady	47	301	275
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>182 613</b>	<b>79 163</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>-649 908</b>	<b>300 319</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>-111 742</b>	<b>79 085</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	7 508	96 886
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-119 250	-17 801
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>-538 166</b>	<b>221 234</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>-538 166</b>	<b>221 234</b>
<b>*</b>	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>32 536 363</b>	<b>32 376 390</b>

Zdroj: TMMCZ, 2024

Příloha 12 - Účetní výkaz 2022 TMMCZ s.r.o.

Firma: Toyota Motor Manufacturing Czech Republic, s.r.o. Identifikační číslo: 265 13 528 Právní forma: Společnost s ručením omezeným Předmět podnikání: výroba osobních vozidel Rozvahový den: 31. března 2023 Datum sestavení účetní závěrky: 1. června 2023
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> (v celých tisících Kč)

označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			1.1.2022-31.3.2023	1.1.2021-31.12.2021
a	b	c	1	2
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>77 585 874</b>	<b>32 083 024</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>02</b>	<b>62 198</b>	<b>5</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>72 854 082</b>	<b>29 226 033</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	47 472	2
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	67 395 638	26 461 067
A. 3.	Služby	06	5 410 972	2 764 964
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>07</b>	<b>-529 854</b>	<b>-1 707 958</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>08</b>	<b>-3 815</b>	<b>-3 705</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>4 002 784</b>	<b>3 085 207</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	2 698 227	2 097 359
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 304 557	987 848
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	909 984	664 530
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	394 573	323 318
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>926 240</b>	<b>1 397 421</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	962 592	1 375 237
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	962 592	1 377 101
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	0	-1 864
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	-35 190	23 388
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 162	-1 204
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>552 048</b>	<b>268 160</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	35 952	11 759
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	15 706	2 117
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	500 390	254 284
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>1 090 992</b>	<b>1 186 712</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 220	10 313
F. 2.	Prodaný materiál	26	16 959	1 626
F. 3.	Daně a poplatky	27	7 867	5 959
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	855 934	1 132 130
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	209 012	36 684
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>-140 309</b>	<b>-832 521</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	416	169
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	415	164
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1	5
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	51 925	2 260
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	51 925	2 260
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	101 545	185 005
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 709	301
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>48 327</b>	<b>182 613</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>-91 982</b>	<b>-649 908</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>35 634</b>	<b>-111 742</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	72 673	7 508
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-37 039	-119 250
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>-127 616</b>	<b>-538 166</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>-127 616</b>	<b>-538 166</b>
<b>*</b>	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>78 302 081</b>	<b>32 536 363</b>

Zdroj: TMMCZ, 2024



## Příloha 13 - Ceník 2024 Škoda Auto a.s.

Nový vůz krok za krokem

**1. Motorizace**

2. Standardní výbava

3. Barvy a kola

4. Interiéry

5. Pakety

6. Samostatné prvky

7. Služby

Motor	Druh	Převodovka	Pohon	Selection	Top Selection	First Edition	Monte Carlo
1,0 TSI/70 kW Spotřeba: 5,1-5,3 l/100 km a Emise CO <sub>2</sub> : 117-121 g/km	Benzín	5stupňová manuální	přední	459 900	-	-	-
1,0 TSI/85 kW Spotřeba: 5,2-5,7 l/100 km a Emise CO <sub>2</sub> : 118-128 g/km	Benzín	6stupňová manuální	přední	479 900	519 900	599 900	559 900
1,0 TSI/85 kW Spotřeba: 5,4-5,8 l/100 km a Emise CO <sub>2</sub> : 122-132 g/km	Benzín	7stupňová automatická DSG	přední	-	559 900	639 900	599 900
1,5 TSI/110 kW Spotřeba: 5,4-5,9 l/100 km a Emise CO <sub>2</sub> : 123-134 g/km	Benzín	6stupňová manuální	přední	-	559 900	-	599 900
1,5 TSI/110 kW Spotřeba: 5,4-5,9 l/100 km a Emise CO <sub>2</sub> : 123-133 g/km	Benzín	7stupňová automatická DSG	přední	-	599 900	679 900	639 900

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2024

Příloha 14 - Ceník 2024 HMMC s.r.o.

### Ceník osobních vozů\*

(platnost od 1. února 2024)

Motor	Výkon (kW/k)	Převodovka	Standardní cena (Kč)	Premie (Kč)	Akční cena (Kč)
<b>Start</b>					
1,5i CVVT	81/110	6st. manuální	439 990	40 000	399 990
<b>Start Plus</b>					
1,5i CVVT	81/110	6st. manuální	449 990	40 000	409 990
1,0 T-GDI	88/120	6st. manuální	459 990	40 000	419 990
<b>Comfort</b>					
1,5i CVVT	81/110	6st. manuální	489 990	40 000	449 990
1,0 T-GDI	88/120	6st. manuální	499 990	40 000	459 990
1,5 T-GDI Mild Hybrid	117/159	6st. manuální iMT**	549 990	40 000	509 990
<b>Smart</b>					
1,5i CVVT	81/110	6st. manuální	519 990	40 000	479 990
1,0 T-GDI	88/120	6st. manuální	529 990	40 000	489 990
1,5 T-GDI Mild Hybrid	117/159	6st. manuální iMT**	579 990	40 000	539 990
<b>Style</b>					
1,5 T-GDI Mild Hybrid	117/159	6st. manuální iMT**	629 990	40 000	589 990

Zdroj: HMMC, 2024

Příloha 15 - Ceník 2024 TMMCZ s.r.o.

### SEZNAMTE SE S CENAMI (KČ S DPH)

Modelový rok: 2024

Ceník platí od 1. 2. 2024

5dveřový hatchback	Active	Comfort	Style	Executive*	Premiere Edition*	GR SPORT*
1.5 Dynamic Force (125 k) 6st. man. převodovka benzín	449000	464000	514000	-	-	-
1.5 Dynamic Force (125 k) aut. převodovka Multidrive S benzín	-	499000	549000	-	-	-
1.5 Hybrid (116 k) aut. převodovka e-CVT benzín	539000	554000	604000	654000	-	-
1.5 Hybrid (130 k) aut. převodovka e-CVT benzín	-	-	-	-	679000	684000

Zdroj: TMMCZ, 2024