



Faktory v hodnocení výkonnosti konkrétní účetní jednotky

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Václav Kilian

Vedoucí práce:

Ing. Olga Malíková, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví





Zadání diplomové práce

Faktory v hodnocení výkonnosti konkrétní účetní jednotky

Jméno a příjmení: **Bc. Václav Kilian**
Osobní číslo: E19000330
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Management podnikových procesů
Zadávací katedra: Katedra financí a účetnictví
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Generátory hodnoty podniku.
2. Charakteristika vybraných generátorů hodnoty.
3. Představení účetní jednotky.
4. Analýza vybraných faktorů.
5. Zhodnocení výkonnosti účetní jednotky.

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

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ITTELSON R. THOMAS. 2020. *Financial Statements, Third Edition: A Step-by-Step Guide to Understanding and Creating Financial Reports* Third edition. New York: Career Press. ISBN-13: 978-1632651754.
- KALOUDA, F. 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. Vydání druhé rozšířené. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. 2017. *Finanční analýza komplexní průvodce s příklady –3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana a Miloš KONEČNÝ. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5316-4.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2016. *Základy finančního účetnictví*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-612-5.
- PROQUEST. 2020 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020- 09-19]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Petr Kebísek

Vedoucí práce:

Ing. Olga Malíková, Ph.D.
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

Ing. Martina Černíková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

12. prosince 2021

Bc. Václav Kilian

Anotace

Cílem této diplomové práce je zhodnotit výkonnost podniku Knorr-Bremse Liberec. Práce vysvětluje problematiku hodnocení výkonnosti. Následně se zabývá hodnocením výkonnosti podniku ze tří úhlů. Tím prvním je strategická analýza, pomocí které se popíše pozice firmy na trhu v rámci makroprostředí a mikroprostředí, následně je vše shrnuto SWOT analýzou. Druhým úhlem je finanční analýza, která slouží jako nástroj pro základní zhodnocení výkonnosti podniku. Pomocí finanční analýzy se posoudí, jak si podnik vede v porovnání s odvětvím, ve kterém působí. Z výsledků finanční analýzy se identifikují klíčové generátory hodnot a další faktory, které mají největší vliv na výkonnost podniku. U těchto generátorů se následně popíše jejich vliv na klíčové veličiny podniku, což je zisk. Firmě je podáno doporučení, jak by měla s danými generátory nakládat. U ostatních faktorů se popíše, jaký mají vliv na finanční výkaznictví podniku. Jako poslední je provedeno hodnocení výkonnosti společnosti Knorr-Bremse Liberec a jsou vydána doporučení na zlepšení výkonnosti.

Klíčová slova

Finanční analýza, generátory hodnoty, strategická analýza, výkonnost podniku

Annotation

The aim of this thesis is to evaluate the performance of Knorr-Bremse Liberec. The thesis explains the issues of performance evaluation. Then it deals with the performance evaluation of the company from three angles. The first one is a strategic analysis, which is used to describe the company's market position within the macro and microenvironment, then everything is summarized by a SWOT analysis. The second angle is the financial analysis, which serves as a tool for a basic assessment of the performance of the company. The financial analysis is used to assess how the business is performing in comparison to the industry in which it operates. The results of the financial analysis are used to identify the key value generators and other factors that have the greatest impact on the performance of the business. These generators are then described in terms of their impact on the key variables of the business, which are profit and a recommendation is made to the company as to how it should deal with those generators. For the other factors, a description is given of their impact on the financial reporting of the firm. Finally, an assessment of the performance of Knorr-Bremse Liberec is made and recommendations are made to improve performance.

Key words

Financial analysis, value generators, strategic analysis, business performance

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat doc. Dr. Ing. Olze Hasprové za vedení první části diplomové práce a za správné nasměrování. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Olze Malíkové, Ph.D. za laskavé převzetí vedení mé práce, za cenné rady, velice pečlivé metodicky vedené konzultace a cenné rady. Také bych chtěl poděkovat Ing. Petru Kebískovi za konzultaci mé práce a poskytnutí potřebných informací k praktické části.

Obsah

Seznam obrázků.....	14
Seznam tabulek.....	15
Seznam zkratk.....	17
Úvod	18
1 Problematika hodnocení výkonnosti podniku	20
1.1 Finanční analýza	21
1.1.1 Uživatelé finanční analýzy	22
1.1.2 Informační zdroje finanční analýzy	22
1.1.3 Účetní výkazy jako podklady pro finanční analýzu	23
1.1.4 Slabé stránky finanční analýzy	26
1.2 Mezinárodní účetní standardy	27
1.3 Generátory hodnoty podniku	28
1.3.1 Potřeba pro generátory hodnoty	29
1.3.2 Strom generátorů hodnot	29
1.4 Strategická analýza	32
1.4.1 Analýza makroprostředí	33
1.4.2 Analýza mikroprostředí	35
1.5 Vybrané metody finanční analýzy	38
1.5.1 Horizontální analýza.....	38
1.5.2 Vertikální analýza.....	39
1.5.3 Ukazatele aktivity	39
1.5.4 Ukazatele likvidity.....	42
1.5.5 Analýza rentability	44
2 Představení podniku, strategická analýza a jiné vlivy na výkonnost podniku	49
2.1 Představení Knorr-Bremse.....	49
2.2 Analýza makroprostředí společnosti Knorr-Bremse.....	53

2.2.1	Politické a právní faktory	53
2.2.2	Ekonomické faktory	54
2.2.3	Sociální a demografické faktory	57
2.2.4	Technologické faktory.....	58
2.3	Analýza mikroprostředí společnosti Knorr-Bremse	60
2.3.1	Analýza nové a existující konkurence.....	61
2.3.2	Odběratelé	63
2.3.3	Dodavatelé.....	64
2.3.4	Hrozba substitutů.....	65
3	Finanční analýza podniku.....	68
3.1	Horizontální analýza majetku a zdrojů krytí	68
3.2	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	73
3.3	Vertikální analýza majetku a zdrojů krytí	76
3.4	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	80
3.5	Ukazatele aktivity	82
3.6	Ukazatele likvidity.....	85
3.7	Ukazatele rentability.....	87
4	Vybrané generátory hodnoty podniku a ostatní faktory s dopadem na účetní výkaznictví	89
4.1	Strom generátorů hodnot	89
4.2	Tempo růstu tržeb	90
4.3	Úspory z materiálu.....	91
4.4	Náklady na služby	94
4.5	Osobní náklady	96
4.6	Přechod z účetního standardu HGB na IFRS	97
4.6.1	Rozdíly mezi IFRS a HGB (German GAAP)	97
4.6.2	Přechod z HGB na IFRS	98

5	Hodnocení výkonnosti podniku a návrhy na zlepšení	100
	Závěr	105
	Seznam použité literatury	108

Seznam obrázků

Obrázek 1: Provázanost účetních výkazů.....	25
Obrázek 2: Generátory hodnoty pro veličinu vyprodukovaného množství	30
Obrázek 3: Mapa generátorů hodnot, které ovlivňují zisk	32
Obrázek 4: Porterův model pěti sil.....	35
Obrázek 5: Mapa Průmyslové zóny Liberec Sever.....	49
Obrázek 6: Graf vývoje minimální a průměrné mzdy 2010-2020	55
Obrázek 7: Vývoj početního zastoupení hlavních demografických skupin	58
Obrázek 8: Operativní náklady na jednu ujetou míli při různých úrovních automatizace..	59
Obrázek 9: Podíl zákazníků na tržbách Knorr-Bremse a délka obchodního vztahu se společností.....	63
Obrázek 10: Pozice společnosti Knorr-Bremse na globálních trzích.....	64
Obrázek 11: Majetková struktura Knorr-Bremse v letech 2016-2020	78
Obrázek 12: Struktura zdrojů krytí Knorr-Bremse v letech 2016-2020.....	79
Obrázek 13: Porovnání obratu zásob a obratu pohledávek s odvětvím a firmou Knorr-Bremse v letech 2016-2020.....	83
Obrázek 14: Srovnání doby obratu celkových aktiv Knorr-Bremse a odvětví 2016-2020.	85
Obrázek 15: Ukazatele likvidity Knorr-Bremse v letech 2016-2020.....	86
Obrázek 16: Vývoj ukazatelů rentability	88
Obrázek 17: Mapa generátorů hodnot v Knorr-Bremse 2016-2020	89
Obrázek 18: Průběh funkce úspor z materiálu v Knorr-Bremse 2016-2020.....	93

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obrat jednotlivých produktových řad v tis. Kč	52
Tabulka 2: Ukazatele trhu práce za období 2015-2020	54
Tabulka 3: Vývoj průměrné a minimální mzdy za období 2015–2016.....	55
Tabulka 4: Průběh počtu vědecko-vývojových pracovníků a nákladů na vědu a vývoj	59
Tabulka 5: SWOT analýza	66
Tabulka 6: Finanční vyjádření vybraných položek aktiv Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč.....	68
Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv Knorr-Bremse v letech 2016-2020.....	69
Tabulka 8: Finanční vyjádření položek pasiv Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč 71	
Tabulka 9: Horizontální analýza položek pasiv Knorr-Bremse 2016-2020	71
Tabulka 10: Finanční vyjádření výnosů Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč.....	73
Tabulka 11: Horizontální analýza výnosů Knorr-Bremse v letech 2016-2020	73
Tabulka 12: Finanční vyjádření nákladů Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč.....	74
Tabulka 13: Horizontální analýza nákladů Knorr-Bremse v letech 2016-2020.....	75
Tabulka 14: Finanční vyjádření výsledku hospodaření Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč.....	75
Tabulka 15: Horizontální analýza výsledku hospodaření Knorr-Bremse 2016-2020 v tis. Kč	76
Tabulka 16: Vertikální analýza majetku Knorr-Bremse v letech 2016-2020.....	77
Tabulka 17: Vertikální analýza zdrojů krytí Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč .	78
Tabulka 18: Vertikální analýza výnosů Knorr-Bremse v letech 2016-2020	80
Tabulka 19: Vertikální analýza nákladů Knorr-Bremse v letech 2016-2020.....	81
Tabulka 20: Vertikální analýza výsledku hospodaření Knorr-Bremse v letech 2016-2020	82
Tabulka 21: Ukazatele aktivity – rychlost obratu Knorr-Bremse v letech 2016-2020 (počet obrátek za rok).....	82
Tabulka 22: Ukazatele aktivity - doba obratu Knorr-Bremse v letech 2016-2020 (ve dnech)	84
Tabulka 23: Ukazatele likvidity Knorr-Bremse v porovnání s hodnotami v odvětví v letech 2016-2020.....	86
Tabulka 24: Ukazatele rentability Knorr-Bremse a odvětví v letech 2016-2020.....	87
Tabulka 25: Skupiny nákladů s největším podílem na celkových nákladech Knorr-Bremse 2016-2020.....	90

Tabulka 26: Tempo růstu tržeb Knorr-Bremse 2016-2020	90
Tabulka 27: Materiálové úspory Knorr-Bremse 2016-2020	93
Tabulka 28: Složky nákladů na služby Knorr-Bremse 2016-2020	94
Tabulka 29: Osobní náklady Knorr-Bremse 2016-2020	96
Tabulka 30: Vybrané hodnoty položek Rozvahy a výkazu zisku a ztráty v HFB a IFRS ..	98
Tabulka 31: Rozdíly mezi standardy HGB, IFRS a ČÚS na vybraných položkách rozvahy	99
Tabulka 32: Případová studie pro automatizaci linky na filtrační patronu FP09.....	101
Tabulka 33: Porovnání výrobních kapacit automatické výrobní linky s manuální linkou	101

Seznam zkratek

ABS	Anti-lock Brake System (protiblokovací systém)
ACC	Adaptive Cruise Control (adaptivní tempomat)
ASR	Antriebsschlupfregelung (systém kontroly trakce)
ČÚS	České účetní standardy
EAC	Electric Air Control (elektrická kontrola vzduchu)
EAT	Earnings After Taxes (čistý zisk)
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
EBS	Electronic Braking System (elektronický brzdový systém)
EBT	Earnings Before Taxes (zisk před zdaněním)
ELC	Electronic Level Control (elektronická regulace úrovně)
ERP	Enterprise Resource Planning (podnikové plánování zdrojů)
ESP	Electronic Stability Program (elektronický stabilizační program)
EStG	Einkommensteuergesetz (zákon o dani z příjmu)
GAAP	Generally accepted accounting principles (obecně přijímané účetní principy)
HGB	Handelsgesetzbuch (obchodní zákoník – německý účtovací standard)
IAA	Internationale Automobil-Ausstellung (mezinárodní automobilová výstava)
IFRS	International Financial Reporting Standards (mezinárodní standardy účetního výkaznictví)
IMDS	International Material Data System (mezinárodní materiálový datový systém)
PEST	Political, Economical, Social a Technological (politické, ekonomické, sociální a technologické)
PESTLE	Political, Economical, Social, Legal, Ecological (politické, ekonomické, sociální a technologické, právní a ekologické)
PVC	Polyvinylchlorid
ROA	Return On Assets (rentabilita celkových aktiv)
ROCE	Return On Capital Employed (rentabilita dlouhodobých zdrojů)
ROE	Return On Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return On Sales (rentabilita tržeb)

Úvod

Na hodnocení výkonnosti podniku má vliv mnoho faktorů. Určit veškeré veličiny, které mají vliv na výkonnost podniku, je složitá disciplína. Odborná literatura se ani neshoduje v tom, co výkonnost podniku je.

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost podniku Knorr-Bremse Liberec a identifikace faktorů, které mají na tuto výkonnost vliv. Motivem práce je zjistit, zda různé nástroje pro hodnocení výkonnosti dojdou ke stejnému závěru a zda použití více nástrojů může lépe odhalit příčiny malé nebo velké výkonnosti. Dílčím cílem práce je podat ze získaných vědomostních výstupů doporučení, v jakých oblastech může firma provést zlepšení, aby zvýšila svou výkonnost.

Práce se věnuje posouzení výkonnosti firmy Knorr-Bremse Liberec. Jedná se o pobočku nadnárodního koncernu Knorr-Bremse, který se zabývá výrobou brzdových systémů pro užitková a železniční vozidla. Liberecká pobočka je součástí divize, která se soustředí především na výrobu brzdových systémů pro komerční vozidla (těžká nákladní vozidla a autobusy).

Teoretické části diplomové práce je věnována první kapitola. Je zde uvedena problematika hodnocení výkonnosti podniku. Prvním nástrojem, který je zde vysvětlen, je finanční analýza. Popisují se zde i nedostatky finanční analýzy. Na finanční analýzu navazuje strategická analýza, která je důležitým nástrojem pro hodnocení výkonnosti a poskytuje další důležitý pohled na výkonnost podniku. Posledním nástrojem uvedeným v této kapitole jsou generátory hodnoty a jiné faktory, které mohou mít vliv na výkonnost. Ty jsou zde vysvětleny a je popsáno, proč jich je zapotřebí při hodnocení výkonnosti podniku. Práce tedy posuzuje výkonnost podniku ze tří úhlů, kterými jsou finanční analýza, strategická analýza a generátory hodnoty.

Ve druhé kapitole je představen podnik Knorr-Bremse, poté je provedena strategická analýza. Je zde představena činnost podniku a jeho výrobní portfolio. V rámci strategické analýzy se hodnotí makroprostředí podniku i jeho mikroprostředí. Makroprostředí je zkoumáno pomocí metody PEST. V PEST analýze jsou popsány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mají vliv na působení podniku. Ke zkoumání mikroprostředí byla použita Porterova analýza pěti sil. Ta pracuje s pěti prvky, kterými jsou stávající konkurence, potenciální nová konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty.

K získávání informací byly využity rešerše z analytických zpráv a statistik. Z výsledků strategické analýzy jsou vydedukovány potenciální hrozby nebo příležitosti pro podnik. Vše je pak následně shrnuto pomocí SWOT analýzy.

Ve třetí kapitole je provedena finanční analýza podniku. Nejdříve byla použita horizontální a vertikální analýza. Tyto dvě analýzy slouží jako prostředek k základnímu posouzení majetkové a finanční situace podniku. Jsou zhodnoceny pomocí deskripce hodnot a dány do kontextu s interním děním v podniku. Finanční analýza dále pokračuje posuzováním výkonnosti pomocí ukazatelů aktivity, likvidity a rentability. Poté je provedena komparace s průměrnými ukazateli odvětví automobilového průmyslu.

Čtvrtá kapitola se věnuje generátorům hodnot a dalším faktorům, které mohou mít vliv na účetní výkaznictví podniku. Generátory hodnot jsou identifikovány pomocí poznatků získaných ve finanční analýze a graficky znázorněny pomocí mapy generátorů hodnot. Jednotlivé generátory jsou zde popsány a pomocí interního pozorování je vysvětlen jejich vliv na hospodaření podniku. Firma Knorr-Bremse musí z důvodu vstupu mateřské společnosti na burzu přejít z vykazování svého účetnictví pomocí německých standardů na mezinárodní standardy. Dále je popsáno, jak může změna standardu, podle kterého se vykazuje účetnictví, ovlivnit některé účetní hodnoty.

Pátá kapitola hodnotí poznatky získané v předchozích kapitolách. Hlavní poznatky jsou zde shrnuty a pomocí syntézy je sestavený celkový obraz o stavu výkonnosti podniku Knorr-Bremse Liberec. Na základě zjištěného stavu výkonnosti podniku jsou potom navržena doporučení ke zlepšení jednotlivých oblastí, které byly zkoumány v předchozích kapitolách.

1 Problematika hodnocení výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku se stalo důležitým fenoménem dneška. K měření výkonu se používají různé metody. Kromě tradičních metod založených na výpočtu konvenčních indikátorů finanční analýzy začínají platit i moderní indikátory. Mezi tyto ukazatele patří vlivy a rizika okolí, nefinanční ukazatele a také ukazatele zaměřené na budoucí výnosy a výsledky plynoucí ze současných rozhodnutí (Horvathová 2015).

Výkonnost je v současnosti běžně zažitý pojem, který se používá v každodenním jazyce. Je velice zajímavé, že čím častěji se určitý pojem používá, tím více očekáváme, že při společné komunikaci budou naši partneři a spolupracovníci znát význam daného pojmu. Významová podstata nám může ale velice snadno uniknout (Wagner 2009).

Jelikož výkonnost je interdisciplinárně používaný pojem, můžeme najít široké spektrum definic. Velice obecnou definici popisuje Wagner (2009, s. 17): *„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“*

Existuje mnoho dalších definic a pohledů na výkonnost podniku. Jsou autoři, kteří chápou výkonost jako schopnost podniku nejlépe využít investice vložené do podnikání. Problémem také bývá rozdílné vnímání nebo hodnocení výkonnosti podle různých subjektů spojených s podnikem, jako jsou vlastníci, manažeři nebo zákazníci. Více autorů se shoduje, že je důležitý účastník, pro kterého se hodnocení provádí, ať už je to zákazník nebo akcionář. Podnik je výkonný, když splňuje požadavky zákazníků na produkt. Podnikání je pro akcionáře výkonné, pokud poskytuje přiměřenou návratnost související s rizikem. Hodnotově založený management (value management) naznačuje, že hodnota společnosti je dána jejím výkonem. Podle této teorie je podnik nástrojem, jehož úkolem je kapitalizace investic akcionářů. Další definice popisují obchodní výkonost jako schopnost společnosti transformovat vstupy na výstupy. Evropská nadace pro řízení kvality definuje výkon jako úroveň výsledků dosažených jednotlivci, skupinami, organizacemi a procesy.

Nejběžnější metodou hodnocení finanční a ekonomické výkonnosti společnosti jsou metody fundamentální nebo technické analýzy, které hodnotí podnik z ekonomického hlediska na základě podrobné studie a analýzy finančních výkazů. Konvenční ukazatele vycházejí

hlavně z maximalizace zisku neboli primárního cíle podnikání. Mapují hlavní aktivity společnosti v oblasti ziskovosti, platební schopnosti a investiční oblasti z hlediska hodnoty pro investory. Je nutné poznamenat, že tyto konvenční finanční poměry mají nízkou prediktivní hodnotu při analýze a hodnocení finanční výkonnosti společnosti z hlediska přijímání taktických a strategických rozhodnutí v managementu. To je způsobeno skutečností, že tyto výsledky jsou hodnoceny spíše izolovaně. Konvenční ukazatele výkonnosti neodpovídají na otázku, proč celkové výsledky dosahují takových hodnot nebo které oblasti společnosti by měly být zlepšeny, aby byly splněny strategické cíle společnosti. Je proto důležité doplnit konvenční finanční ukazatele o další dynamičtější a perspektivnější ukazatele, které jsou přizpůsobeny konkrétním konkurenčním podmínkám (Horvathová 2015).

1.1 Finanční analýza

Finanční analýza je určena ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Odhaluje, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda je schopen včas splácet závazky, zda efektivně využívá svá aktiva a celou řadu dalších informací. Finanční analýza by také měla být součástí řízení výkonnosti podniku, který se orientuje na hodnotové řízení (Knápková 2017).

Za obecný cíl finanční analýzy se obvykle považuje posouzení finančního zdraví podniku. Na základě tohoto cíle bývají nejdůležitějšími metrikami rentabilita a likvidita. To by ovšem využití finanční analýzy velice omezovalo a z toho důvodu Kalouda (2016) zmiňuje další alternativní cíle:

- Identifikace silných a slabých stránek podniku.
- Rozbor finanční situace podniku, odvětví, ale i státu.
- Identifikace finanční tísně podniku (pokud má podnik takové problémy s likviditou, které jdou řešit pouze výraznými změnami).

Cíle finanční analýzy jsou potom podle Kaloudy (2016) následující:

- Obnovit nebo zlepšit výkonnost podniku.
- Maximalizovat informační výtěžnost dostupných datových základů, včetně generování jinak nedostupných dat.
- Fungovat jako diagnostický nástroj finančního řízení.

1.1.1 Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy slouží nejenom pro potřebu firmy samotné, ale i pro další externí uživatele, kteří jsou s podnikem spjati, ať už ekonomicky nebo finančně. Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení. Z toho důvodu jsou nejdůležitější skupinou uživatelů finanční analýzy manažeři, kteří ji potřebují jak k dlouhodobému, tak ke krátkodobému finančnímu řízení. Jako zdroj informací pro další rozhodování a posuzování ji využívají také investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti a burzovní makléři (Knápková 2017).

Kalouda (2016) uvádí dva uživatele, kteří se v praxi objevují pravidelně:

- Vlastní podnik.
- Konkurenti podniku (paradoxní je, že podniky často ví daleko více o konkurenci než o vlastním podniku).

1.1.2 Informační zdroje finanční analýzy

Zdrojů pro finanční analýzu je mnoho. Jako základní okruhy můžeme uvést:

- Finanční účetnictví.
- Naturální ukazatele.
- Výstupy z fundamentální analýzy.
- Údaje z finančního nebo kapitálového trhu.

Z praxe lze dokonce prokázat, že někteří zkušení finanční analytici považují za cenné informace, které jsou za jiných okolností považovány za omezeně využitelné, například fámy a pomluvy (Kalouda 2016).

Ze standardních informačních zdrojů lze jmenovat podle Kaloudy (2016) a Knápkové (2017):

- Účetní výkazy podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky).
- Výroční zprávy.
- Prospekty cenných papírů.
- Vrcholový management podniku.

- Odborný tisk.
- Veřejné rejstříky.
- Placené databáze.
- Webové stránky.

1.1.3 Účetní výkazy jako podklady pro finanční analýzu

Účetní výkazy jsou součástí tzv. účetní závěrky, která je tvořena rozvahou, výkazem zisku a ztráty a výkazem peněžních toků. Tyto tři dokumenty budou v této kapitole detailněji vysvětleny.

Rozvaha

Jeden ze základních finančních výkazů každého podniku je rozvaha nebo také bilance. Rozvaha vyjadřuje stav aktiv a pasiv k určitému datu. Podle časového okamžiku rozlišujeme rozvahu zahajovací, konečnou, mimořádnou. Základem pro sestavní rozvahy je bilanční pravidlo, které vyjadřuje rovnováhu aktiv a pasiv (Sedláček 2016). Pro oceňovatele podniku je důležité mít k dispozici rozvahy za více období, aby bylo možno posuzovat projevující se tendence (Mařík 2018). Rozvaha nám při finanční analýze pomáhá při získání věrného obrazu firmy ve třech základních oblastech: majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku (Růčková 2015). Podle Knápkové (2017) je znalost jednotlivých položek rozvahy základem pro provedení finanční analýzy.

Při analýze rozvahy jsou pro nás podle Růčkové (2015) důležité tyto věci:

- Stav a vývoj bilanční sumy.
- Struktura aktiv, vývoj a přiměřenost velikosti jednotlivých položek.
- Struktura pasiv, vývoj s důrazem na podíl vlastního kapitálu a také bankovních a dodavatelských úvěrů.
- Relace mezi složkami aktiv a pasiv (velikost stálých aktiv a dlouhodobých pasiv, velikost stálých aktiv a vlastního kapitálu, velikost oběžných aktiv a krátkodobých cizích pasiv, finanční majetek a krátkodobé pohledávky ke krátkodobým pasivům).

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty podává přehled o tvorbě zisku. Je to písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. V podstatě zachycuje pohyb výnosů,

nákladů (nikoliv příjmů a výdajů) v určitém období, nikoliv k určitému datu, jako je tomu u rozvahy (Růčková 2015) (Kubíčková 2015). V rámci analýzy výkazu zisku a ztráty obvykle hledáme odpověď na otázku, jak jednotlivé položky výkazu ovlivňovaly výsledek hospodaření. Informace z výkazu zisku a ztráty jsou významným podkladem pro hodnocení ziskovosti firmy (Růčková 2015). Do vykazování výsledků hospodaření se silně promítá účetní politika podniku. Výsledek hospodaření v jednotlivých letech ovlivňuje způsob odepisování, čerpání rezerv, ale i způsob oceňování zásob. Pro oceňovatele je důležité zjistit, do jaké míry jsou výsledky hospodaření manipulovány a do jaké míry odpovídají skutečnému vývoji. Obecně se předpokládá snaha snižovat zisk v úspěšnějších obdobích a rozpouštět rezervy v obtížných obdobích. Daleko spolehlivější nástroj, který je vhodný k analýze finančních poměrů i výkonnosti, je výkaz peněžních toků (Mařík 2018).

Výkaz peněžních toků (cash flow)

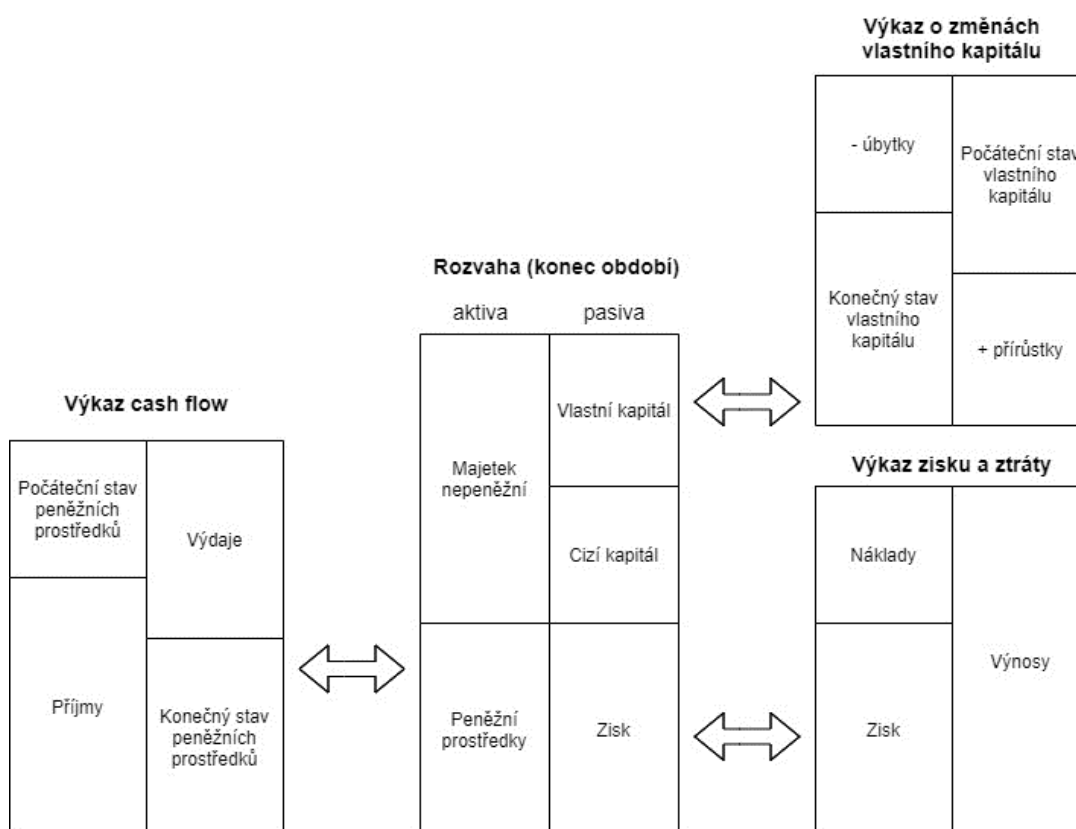
Výkaz cash flow shrnuje příjmy a výdaje peněžních prostředků, které se uskutečnily za určité období. Rozdíl mezi celkovými příjmy a výdaji vytváří výsledný údaj o cash flow, který vyjadřuje přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků za určité období (Kubíčková 2015). Podle Růčkové (2015) podává cash flow informace o peněžních tocích v průběhu účetního období. Peněžními toky se rozumí příjmy a výdaje peněžních prostředků a jejich ekvivalentů.

Za peněžní prostředky se považují peníze v hotovosti, ceniny, peněžní prostředky na účtu (Růčková 2015). Cash flow je peněžní tok, který vyjadřuje skutečný pohyb peněžních prostředků podniku a slouží jako nástroj pro řízení likvidity. Celkové cash flow zahrnuje příjmy a výdaje peněžních prostředků, které souvisejí se změnami oběžného majetku, dlouhodobého majetku, cizích a vlastních zdrojů. Cash flow by nemělo být ztotožňováno se stavem peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů k určitému okamžiku, toto vyjadřuje rozvaha. Celkové peněžní toky se rozlišují podle základních podnikových činností na cash flow z provozní činnosti, z investiční a z finanční činnosti (Martinovičová 2014). Nejdůležitější je oblast týkající se provozní činnosti. Tato část umožňuje zjistit, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá skutečně vydělaným penězům a jak je produkce peněz ovlivněna změnami pracovního kapitálu a jeho složkami (Růčková 2015). Podle Kubíčkové (2015, s. 30): „*Cílem podniku není vytvářet každý rok kladný cash flow, tj. navyšovat stav peněžních prostředků. Cílem je naopak peněžní prostředky opakovaně vynakládat tak, aby zajistily růst kapitálu (zisk) v současném i budoucím období.*

Pro hodnocení výkonnosti podniku v oblasti cash flow je vhodnější analyzovat strukturu cash flow než jeho celkový objem, tj. údaje o tvorbě peněžních prostředků v jednotlivých letech. Ta může více vypovědět jak o výkonu v daném období, tak i umožnit odhad vývoje v dalších letech. “

Vazby mezi účetními výkazy

Obrázek č. 1 popisuje vztahy mezi výkazy cash-flow, rozvahou, výkazem zisku a ztráty a také výkazem o změnách vlastního kapitálu.



Obrázek 1: Provázanost účetních výkazů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kubičkové (2015)

Účetní výkazy tvoří vnitřně propojenou soustavu. Dominantní místo zaujímá rozvaha, další výkazy podrobněji vypovídají o jednotlivých položkách rozvahy. Výkaz zisku a ztráty podrobněji rozebírá tvorbu zisku nebo ztráty, rozebírá položku na straně pasiv v rozvaze. Výkaz cash flow podrobněji popisuje položku rozvahy finanční majetek, která se nachází na straně aktiv v rozvaze. Výkaz o změnách ve vlastním kapitálu vypovídá o změnách forem vlastního kapitálu ve sledovaném období (Kubičková 2015).

1.1.4 Slabé stránky finanční analýzy

Finanční analýza může poskytnout důležité informace o hospodaření podniku. Tato analytická metoda má však omezení, která vyžadují pozornost a zdravý úsudek všech, kteří pracují s výsledky této analýzy. K tradičním problematickým okruhům finanční analýzy podle Knápkové (2017) patří:

Vypovídací schopnost účetních výkazů a účetní praktiky. Základní podmínkou komunikace mezi uživateli účetních výkazů je zajištění vypovídajících schopností těchto výkazů. Řada skutečností snižuje vypovídající schopnost údajů v účetních výkazech. V praxi najdeme dva základní problémy. První souvisí s tím, že účetní výkazy nedokumentují vždy přesně ekonomickou realitu hospodaření podniku. Druhý problém plyne z nejednotnosti pravidel účetního výkaznictví v různých zemích.

Vliv mimořádných událostí a sezonních faktorů na výsledky hospodaření. Mimořádné události mohou ovlivnit výsledek hospodaření podniku. Tím se může zkreslovat porovnání hospodaření podniku v různých časových obdobích. Položky mimořádných výnosů/nákladů nejsou od roku 2016 samostatnou součástí výkazu zisku a ztráty, proto je jejich odhalení složitější. Porovnávání v čase znesnadňují tzv. sezonní faktory, pokud je podnikání těmito faktory výrazněji ovlivněno (např. prodej hraček, lyží apod.). Různě kvalitní výsledky může tedy podnik vykazovat v různých obdobích roku. Údaje v rozvaze jsou ale platné k určitému datu, což znamená, že neodrážejí změny v průběhu hodnoceného období.

Závislost tradičních ukazatelů finanční analýzy na účetních údajích. Řadu informací je třeba doplnit ke skutečnostem uvedeným v účetních výkazech, aby mohla být provedena tradiční finanční analýza. Například můžeme uvést hodnocení obratu dlouhodobého majetku, hodnocení likvidity a rentability ukazatelů.

Nutnost srovnání tradičních ukazatelů finanční analýzy s jinými subjekty. Pro vyhodnocení výsledků ukazatelů finanční analýzy je nutné nejen srovnání v čase, ale i srovnání s jinými podobnými subjekty. Postupy benchmarkingu narážejí na tyto problémy:

- Nenajdou se dva stejné podnikatelské subjekty, přestože působí ve stejném oboru (mohou mít rozdílnou kapitálovou strukturu, velikost, mohou mít příjmy v podobě dotací apod.).

- Potřebné údaje jsou neúplné nebo i zkreslené různými účetními praktikami (to platí hlavně při mezinárodním srovnávání).
- Nedostupnost údajů podobných subjektů nebo odvětví (zejména malé a střední podniky).

Zanedbávání rizika, nákladů obětované příležitosti a budoucích přínosů podnikatelských aktivit. Měřítkem úspěšnosti podniku nejsou samotné hodnoty ukazatelů rentability. Je dobré je porovnat s náklady obětované příležitosti. Hodnoty v sobě nezrcadlí riziko podnikání ani rizika vyplývající z používání cizího kapitálu a s tím související likvidity podniku s případnou hrozbou rizika platební neschopnosti. Dnešní společnosti daleko více využívají pracovní týmy, které zahrnují odborníky z různých oblastí. Zaměřují se také na rostoucí význam nehmotných aktiv. Mezi ně lze zařadit motivované a zkušené zaměstnance, spokojené a loajální zákazníky nebo vysoce kvalitní výrobky a služby (Knápková 2017).

1.2 Mezinárodní účetní standardy

Díky existenci nadnárodních korporací, nových informačních technologií a propojování mezinárodních kapitálových trhů roste důležitost ekonomických informací, na jejichž základě se mohou investoři rozhodovat. Zejména důležité jsou pro investory, kteří operují na mezinárodních trzích. Pro ně jsou základním zdrojem informací například výstupy z účetních výkazů. Účetnictví založené na národní legislativě neposkytuje informace, které jsou srozumitelné všem uživatelům. Z toho důvodu vznikly mezinárodní účetní standardy, jejichž cílem je zajistit srovnatelnost vykazovaných informací o finanční situaci a výkonnosti podniků, které působí v odlišných národních podmínkách. Jednou ze tří významných linií mezinárodní účetní harmonizace jsou především mezinárodní standardy účetního výkaznictví (dále jen IFRS) (Knápková 2017).

Nadnárodní společnost, která působí na mezinárodním trhu, musí připravit výkazy podle různých standardů. Například Deutsche Bank musí připravit konsolidované finanční údaje podle standardu IFRS, protože se jedná o společnost zapsanou na německé burze. Pro každou jednotlivou společnost, která patří do korporátu Deutsche Bank, se musí vyhotovit účetní závěrka podle Handelsgesetzbuch (dále jen HGB). Pro daňové účely se musí také vyhotovit účetní závěrka podle německého daňového zákona Einkommenssteuergesetz (dále jen EStG). Protože je firma zapsána na burze cenných papírů

ve Spojených státech amerických, musí ještě vyhotovit závěrku podle US GAAP (Generally accepted accounting principles, dále jen GAAP). To jsou čtyři různé závěrky s velmi odlišnými standardy a filozofiemi. Deutsche Bank musí také vytvořit finanční závěrky podle zákonů každé země, kde má pobočky (Leister 2015).

1.3 Generátory hodnoty podniku

Mařík (2011, s. 125) definuje generátory hodnoty podniku jako „*soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které ve svém souhrnu určují hodnotu podniku.*“

Čižinská (2018, s. 23) zmiňuje, že „*odborná literatura v kontextu s generátory hodnoty (value drivers) hovoří o různých finančních i nefinančních veličinách*“. Jako nefinanční jsou velice často zmiňovány generátory jako značka výrobku, dobré jméno podniku, dlouhodobé vztahy se zákazníky, know-how nebo přístup k jedinečným a kvalitním materiálům (Čižinská 2018).

Podle von Rosinga (2010, s. 5) „*je generátor hodnoty jakýkoliv důležitý faktor, který významně ovlivňuje hodnotu firmy*“. Podle něj pojem generátor hodnoty (nebo také výkonu) označuje ty ekonomické proměnné, které jsou rozhodující pro výnosové a nákladové funkce podniku. Existují dva základní druhy generátorů, finanční a nefinanční (též nazývány marginální). Generátory hodnoty jsou měřitelné operační proměnné, které při změně mohou mít vliv na jednu nebo více hodnotitelných veličin. Tyto veličiny mohou být například nákladové nebo časové úspory, počet a druh personálu či zkvalitnění poskytovaných služeb. Výzkumníci se nemohou shodnout, kolik těchto generátorů existuje (von Rosing 2010).

V domácí literatuře se počet hlavních generátorů hodnoty také liší. Například Marek (2009) jmenuje tyto hlavní generátory:

- 1) Tempo růstu tržeb.
- 2) Zisková marže.
- 3) Obrátkovost složek pracovního kapitálu.
- 4) Investice do dlouhodobého majetku.

Naproti tomu Mařík (2011) nabízí odlišné členění významných generátorů hodnoty. Celkem jich jmenuje sedm:

- 1) Tržby a růst tržeb.

- 2) Provozní zisková marže.
- 3) Investice do pracovního kapitálu.
- 4) Investice do dlouhodobého provozního majetku.
- 5) Diskontní míra.
- 6) Způsob financování.

1.3.1 Potřeba pro generátory hodnoty

Je zřejmé, že klasické účetní metody mají své nedostatky (neberou v úvahu riziko, je ignorována časová hodnota peněz atd.). Vznikala potřeba vytvořit další srovnávací systém například pro společnosti, které nejsou uvedené na burze. Výkonnostní a hodnotový management je diskutovaným tématem již více než 30 let. Generátory hodnoty a výkonu začínají získávat na důležitosti až v poslední době.

Vytváření hodnoty je v souladu s cíli podniku a managerů, tj. maximalizovat hodnotu firmy. Poskytuje lepší alokaci zdrojů a zabraňuje růstu firmy bez růstu ziskovosti. Pomáhá lépe sjednotit cíle manažera a vlastníka. Když je správně nastaven, může být hodnotový management použit jako strategie pro celou firmu nebo její části.

Firmy začínají ve svých výročních zprávách poskytovat větší množství informací, které se týkají generátorů hodnoty a výkonu. Některé firmy vyvíjejí svou vlastní informační základnu na dané téma, což jim umožňuje porovnávat vlastní výkonnost s jejich konkurencí. Nové modely pro reporting vytváření hodnoty se postupně objevují, ale praktické příklady většinou v odborné literatuře chybí (von Rosing 2010).

1.3.2 Strom generátorů hodnot

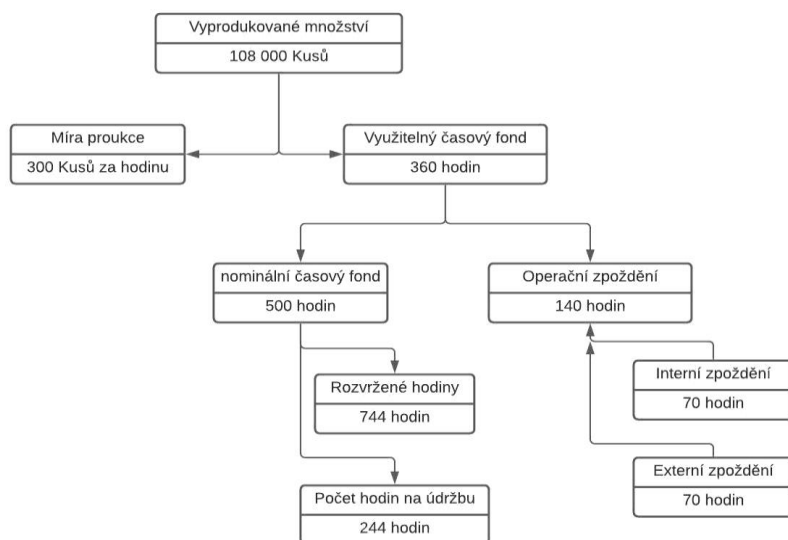
K vizualizaci a také identifikaci těchto generátorů slouží tzv. stromy generátorů hodnot, (literatura také používá spojení „performance drivers“ - generátory výkonosti podniku). Tyto stromy mohou mít různé využití.

Cambitsis (2013) ve své případové studii pro Jihoafrický institut těžby a metalurgie definuje strom (nebo také mapu) generátorů hodnot jako způsob vizualizace podnikových aktivit, který spojuje metrické hodnoty (důležité pro management nebo jiné zúčastněné strany) s operačními generátory (hodnoty, které mohou být měněny za účelem změnit danou metrickou hodnotu). Mapa generátorů hodnot v podstatě představuje vizuální reprezentaci

matematického modelu podniku nebo jeho části. Většina z nás je obeznána s tabulkovými modely podnikání, které se často používají v procesech plánování nebo tvorby rozpočtu. V podstatě tyto modely nejsou ničím jiným než řadou matematických vztahů, které k sobě vztahují vstupní proměnné s proměnnými výstupu. Složitost často přichází s počtem proměnných a vztahů, jak jsou uspořádány nebo transparentně zastoupeny. V praxi se většinou používá software, který umožňuje vytvářet složité modely firmy bez ztráty přehlednosti. Užitečnost mapy generátorů hodnot tedy spočívá hlavně v tom, že je vizuálně poutavá a přitažlivá. Zároveň znázorňuje, jak se různé oblasti odpovědnosti vzájemně propojují a ovlivňují cílovou metrickou hodnotu (Cambitsis 2013). Ve své studii dále pomocí mapy generátorů hodnot rozebírá základní výstupní metriku, kterou je vyprodukované množství. Tuto metriku definoval podle následujícího vztahu:

$$\text{Vyprodukované množství} = \text{míra produkce} * \text{využitelný časový fond} \quad (1)$$

Obr. č. 2 popisuje jednoduchý model odvození generátorů hodnoty. Míra produkce a využitelný časový fond slouží jako generátory hodnoty pro metrickou hodnotu vyprodukované množství. Detailněji rozebere generátor využitelného časového fondu, který vznikl po odečtení nominálního časového fondu a operačních zpoždění. Následně jde v rozboru do větší hloubky a rozebírá nominální časový fond na rozvržené hodiny (ty mohou být definovány také jako kalendářní časový fond) a počet hodin na údržbu, které se odečítají od kalendářního fondu.



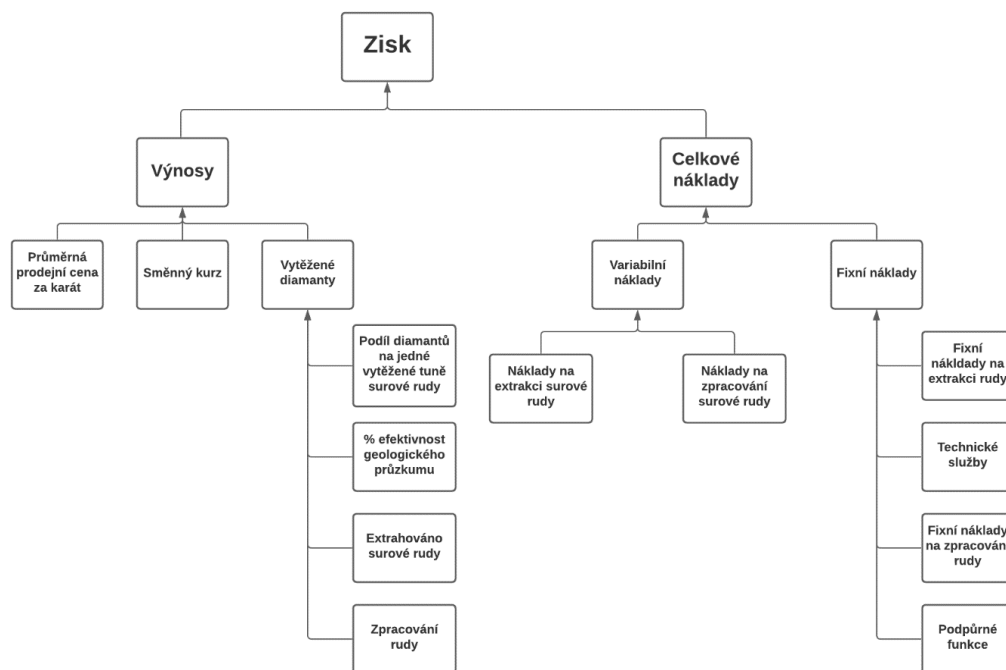
Obrázek 2: Generátory hodnoty pro veličinu vyprodukovaného množství

Zdroj: Vlastní zpracování podle A. Cambistis (2013)

Lane (2014) dále na Cambitsise navazuje se svojí studií, kde popisuje využití mapy generátoru hodnot povrchového diamantového dolu v sérii workshopů s jednotlivými odděleními v daném dolu. Tyto workshopy sloužily k identifikaci hlavních generátorů hodnoty těchto oddělení, které mají dopad na další činnosti v hodnotovém řetězci a hlavně na celkovou provozní výkonnost (provozní zisk) (Lane 2014). Přínosy implementace mapy generátorů hodnoty byly následující (Lane 2014):

- Mapa generátorů hodnot každé podnikové aktivity pomohla zaměstnancům porozumět vztahům mezi jednotlivými proměnnými.
- Mapa pomohla identifikovat klíčové generátory hodnoty, které mají největší vliv na operační zisk.
- Mapa pomohla identifikovat klíčové metrické hodnoty, které mají v rozdílové analýze největší vliv na odchylky ve výkonu mezi plánovaným výsledkem rozpočtu, nejlepším výsledkem rozpočtu a benchmark výsledkem rozpočtu. Toto byla nejpřínosnější část analýzy, která soustředila pozornost managementu na hlavní oblasti, které způsobují rozdíly ve výkonnosti.
- Kapacitní analýza hodnotového řetězce pomohla zohlednit stupeň vazby mezi jednotlivými aktivitami a tím i propustnost systému.
- Vytvoření scénářů nebo takzvaná „co kdyby“ analýza umožnila managementu otestovat různé scénáře, které vedly ke zlepšení propustnosti systému, zvýšení provozního zisku, odhalení rozdílů ve výkonnosti a pomohla odhalit úzká místa v systému.

Obrázek č. 3 znázorňuje mapu generátorů hodnot v dalším pojetí podle Laneho. Zde se posuzuje, jaké generátory hodnoty mají vliv na zisk, což jsou náklady a výnosy. Každá složka je poté detailněji rozebrána.



Obrázek 3: Mapa generátorů hodnot, které ovlivňují zisk

Zdroj: Vlastní zpracování podle Laneho (2014)

Je patrné, že výnosy jsou ovlivněny průměrnou cenou diamantového karátu, směnným kurzem a objemem vytěžených diamantů. Objem diamantů je závislý na jejich podílu na jedné vytěžené tuně rudy, efektivnosti geologického průzkumu, kolik rudy se extrahuje, efektivitou zpracování rudy. Náklady jsou poté rozděleny na fixní a variabilní. Variabilní náklady jsou ovlivněny náklady na extrakci surové rudy a její zpracování. Fixní náklady jsou ovlivněny fixními náklady na extrakci surové rudy, cenou technických služeb, fixními náklady na zpracování surové rudy a náklady dalších podpůrných funkcí.

1.4 Strategická analýza

Funkcí strategické analýzy při oceňování podniku nebo hodnocení jeho výkonnosti je vymezit celkový výnosový potenciál daného podniku. Podle Maříka (2018) strategická analýza není žádnou vatou, která má doplnit závěrečné výpočty, nýbrž velmi důležitým předpokladem věrohodnosti výsledného ocenění. Je proto žádoucí, aby strategická analýza měla konkrétní výsledky.

Podle Maříka (2018) by měly výsledky strategické analýzy odpovídat na tři hlavní otázky:

- 1) Jaké jsou perspektivy podniku z dlouhodobého hlediska?

- 2) Jaký vývoj trhu konkurence a především z toho plynoucí vývoj podnikových tržeb lze (v souvislosti s odpovědí na první otázku) očekávat?
- 3) Jaká rizika jsou s podnikem spojena?

1.4.1 Analýza makroprostředí

Vývoj makroprostředí, ve kterém podniky fungují, má podstatný vliv na jejich výkonnost. Analýza pomáhá jednak v posuzování vlastní výkonnosti podniku v minulosti a také posuzuje reálnost cílů obsažených v podnikatelském záměru (Kislingerová 2002).

Makroprostředí neboli makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti nebo revoluční technologické inovace mohou významně působit na efektivnost podniku a zároveň i na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy a aktivně na ně reagovat představuje zásadní faktor, který ovlivňuje úspěšnost podniku (Sedláčková 2006).

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít PEST analýzy (Political, Economical, Social and Technological, dále jen PEST), název vznikl podle prvních písmen českých a anglických názvů. Analýza zahrnuje faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické (Jakubíková 2008).

- **Politické a legislativní faktory** jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství v mezinárodních organizacích. Tyto faktory představují pro podniky jak příležitosti, tak i rizika. Existence daňových zákonů, antimonopolních zákonů regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoho dalších činností zaměřených na ochranu lidí (zaměstnanců, spotřebitelů) představuje pro podniky omezení, které mohou výrazně ovlivnit jejich výkonnost.
- **Ekonomické faktory** jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při rozhodování výrazně ovlivněn makroekonomickými trendy. Základní indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění cílů podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Tyto míry lze jenom těžce prezentovat odděleně, neboť mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby (Sedláčková 2006).

- **Sociální a demografické faktory** odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Například stárnutí populace vytváří mnohem větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím či péčí o seniory. Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času. S rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života podniky častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší úvazky, delší dovolenou, nebo možnost práce z domova. Sílicí lobby pro ochranu životního prostředí nutí podniky měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod. Globální oteplování si vynutilo zákaz používání freonů a jejich nahrazení jinými látkami. Ekologické faktory rostou na důležitosti tak, že mají v dalších variantách PEST analýzy vlastní kategorii.
- **Technologické faktory.** K udržení konkurenceschopnosti je nutná inovační činnost a informovat o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle i velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž podnik operuje. Předvídání vývoje směrů technického rozvoje je významným činitelem úspěšnosti podniku (Sedláčková 2006).

Mnohdy se setkáváme s dalšími variantami PEST analýzy jako PESTLE (Political, Economical, Social, Legal and Ecological, dále jen PESTLE), která pouze přidává do již známého modelu dvě písmena. Písmeno L (legal) reprezentuje právní faktory. Ty se odtrhly od písmena P, kde sdílely pozici společně s politickými faktory. Dále se přidalo písmeno E, které reprezentuje environmentální faktory.

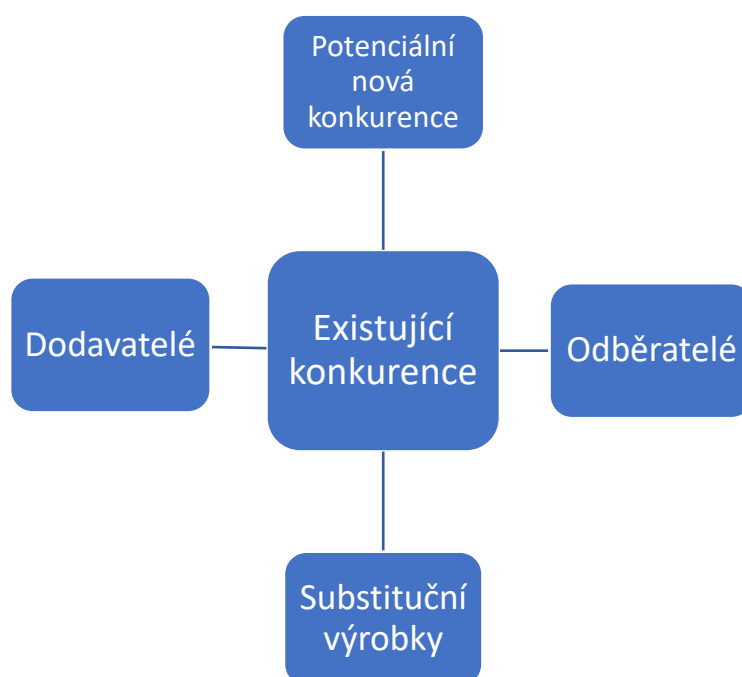
- **Environmentální faktory.** Důležitost ekologických nebo přírodních faktorů je kritická s rostoucím tlakem globálního oteplování, negativním dopadům na environmentální prostředí a problémům s udržitelným rozvojem. Některé z mnoha oblastí, které sem zapadají, jsou uhlíková stopa generovaná průmyslem, problémy se znečištěním, nakládání s odpadem, produkce emisí, energetická efektivnost. Tyto ekologické faktory jsou převážně důležité pro výrobní průmysl, který používá různé chemické sloučeniny a procesy. Používání tzv. „EKO-friendly“ metod produkce a výroby je generátor, který umožňuje firmám získat konkureční výhodu a pomůže redukovat náklady spojené s přerušným provozem, pokut a poplatků (Perera 2017).

1.4.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí nebo také mikrookolí představuje odvětví, ve kterém firma podniká. Mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit (Jakubíková 2008).

Faktory mikroprostředí jsou pro formulaci strategie zcela zásadní. Analýza mikrookolí, která posuzuje vývoj trendů a zákonitostí daného odvětví, představuje zásadní část strategické analýzy (Sedláčková 2006).

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Tyto hybné síly jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil, který je zobrazen na obrázku č. 4 (Jakubíková 2008).



Obrázek 4: Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubíkové (2008)

Porterův model popisuje, že chování podniku nepředurčuje pouze konkurence, ale také chování dodavatelů a odběratelů. Podnik je též ovlivněn substitučním zbožím, které může konkurovat jeho produktu, dále i potenciálními novými konkurenty, kteří mohou do daného odvětví vstoupit.

Existující konkurence. Míra, do jaké rivalita v odvětví snižuje ziskový potenciál odvětví, závisí jak na intenzitě, tak na způsobu projevu rivality. Konkurenční strategie je zaměřena na dosažení úspěchu. Prvním krokem analýzy konkurence (nebo také rivality) je porozumět pravidlům odvětví. Dále navazuje odhad intenzity konkurenční rivality (Hanzelková 2013). Existuje mnoho faktorů:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí. Čím více konkurentů, tím je větší pravděpodobnost nových strategických tahů. Pokud nejsou výrazné rozdíly ve velikosti zdrojů a kvalitě schopností jednotlivých podniků, je méně pravděpodobné, že jeden podnik zvítězí. Stabilní jsou spíše trhy, kde dominuje jedna firma a ostatní podniky nemají sílu toto postavení změnit.
- Míra růstu trhu. Rychle rostoucí trhy provází menší rivalita, protože každý podnik může snadno dosáhnout svých cílů. Příčinou intenzivní konkurence může být pomalý růst odvětví, kdy se konkurence soustředí na soutěž o podíl na trhu s podniky, které neustále usilují o expanzi.
- Vysoké fixní náklady. Kapitálově náročná odvětví s vysokými fixními náklady, kde je nezbytné jejich zapojení a plné využití kapacity, často vykazují značnou konkurenční rivalitu.
- Diferenciace produktů. Pokud jsou produkty málo diferencované, mohou kupující snadno přecházet od jednoho konkurenta ke druhému, což zintenzivňuje konkurenční boj.
- Výstupní bariéry z odvětví. Vytváření nadbytečné kapacity zejména v období poklesu poptávky nutí podniky zůstat v odvětví i za cenu krátkodobých ztrát, což vede k výrazným cenovým válkám.
- Akvizice slabších podniků. Vstoupí-li do odvětví nový podnik prostřednictvím akvizice, přinese s sebou nové dovednosti pro uplatnění agresivní konkurenční strategie.
- Globální zákazníci. Existence a rozvoj globálních zákazníků zostřuje rivalitu, která se snaží získat globální výhodu.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů. Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví závisí především na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních

konkurentů. Nízké bariéry vstupu do odvětví představují významnou hrozbu vstupu nových konkurentů. Existuje několik druhů vstupních bariér (Jakubíková 2008).

- Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt. Velké objemy umožňují významné úspory nákladů, další úspory mohou být dosaženy zkušenostmi získanými mnohonásobným opakováním výrobního procesu.
- Technologie a speciální know-how. Mnoho odvětví je založeno na technologiích a schopnostech chráněných patenty, které nejsou volně dostupné.
- Znalost značky a oddanost zákazníků. Potenciální konkurenti musí počítat s nutností investovat mnoho času, zdrojů a reklamy, aby prolomili bariéru zákaznické věrnosti. To se projeví na výši nákladů a zvyšuje to riziko neúspěchu.
- Kapitálová náročnost. Čím vyšší je úroveň celkových investic nezbytných k proniknutí na trh, tím menší bude počet potenciálních konkurentů.
- Absolutní nákladové výhody. Může se jednat o přístup k levnějším nebo kvalitnějším materiálům.
- Přístup k distribučním kanálům. Rozvinuté distribuční sítě mohou být výraznou bariérou vstupu na trh, noví konkurenti často využívají při vstupu na trh akvizice některé z rozvinutých sítí.
- Legislativní opatření a státní zásahy. Zásahy státu mohou významně omezit vstup do odvětví, například udělování licencí, vyhlašování tarifních překážek atd.

Hrozba substitučních výrobků. Je nutné pochopit potřeby, které daný obor uspokojuje. Podniky v jednom odvětví se mohou dostat do konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty (Hanzelková 2013). Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory:

- Relativní výše cen substitutů.
- Diferenciace substitutů.
- Náklady na změnu.

Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků odvětví (Jakubíková 2008).

Vyjednávací síla dodavatelů. Síla a vliv dodavatelů nezbytných pro obor může vést ke snížení výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, energií,

technologií mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Faktory, které zhoršují vyjednávací pozici vůči dodavatelům:

- Firma nemůže snadno přejít k jinému dodavateli.
- Malá velikost firmy proti jejímu dodavateli (firma není pro dodavatele významným zákazníkem).
- Firma si nemůže v případě nouze vyrobit produkt sama nebo jinak zajistit vlastními silami.
- Firma nemá k dispozici potřebné informace z trhu, například o cenách konkurence.
- Na trhu nejsou substituty.

Vyjednávací síla odběratelů. Podobně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví i zákazníci. Silní zákazníci mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví (Hanzelková 2013). Faktory, které zhoršují vyjednávací pozici vůči zákazníkům:

- Firma je vůči zákazníkovi slabá a zákazník je pro ni významný odběratel.
- Zákazník může snadno přejít ke konkurenci.
- Zboží, které zákazník odebírá, není diferencované.
- Odběratelé mohou snadno přejít na spotřebu substitutů.
- Odběratelé jsou cenově velmi citliví.
- Kvalita nehraje při nákupním rozhodování zákazníka velkou roli.

1.5 Vybrané metody finanční analýzy

Následující oddíl se zabývá vybranými metodami finanční analýzy. V úvodu kapitoly je popsána horizontální a vertikální analýza, na které navazují ukazatele aktivity, likvidity a ukazatele rentability.

1.5.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza, neboli analýza po řádcích, je finančně analytická technika, která se běžně v podnicích používá i pod názvem analýza časových řad. Jedná se o analýzu vývoje finančních ukazatelů v závislosti na čase. Výstupem obvykle bývá časový trend analyzovaného ukazatele, který má hlavně využití pro predikci jeho budoucího vývoje. Z minulého vývoje daného ukazatele nemusí pro současný stav vyplývat žádné důsledky.

Nemusí být totiž v dnešních turbulentních podmínkách splněn požadavek *ceteris paribus* (Kalouda 2016). Vzorci pro výpočet jsou následující:

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (2)$$

$$\% \text{ změna} = \frac{(\text{absolutní změna} * 100)}{\text{ukazatel}_{t-1}} \quad (3)$$

U horizontální analýzy se vypočítává absolutní výše změn a její procentní vyjádření k předchozímu roku.

1.5.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza (procentní rozbor) se zabývá strukturou vybraných ukazatelů. Předpokládá se, že daná struktura se bude v čase měnit. Tato metoda spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jedné vybrané základně. Při rozboru rozvahy se většinou za základnu (neboli 100 %) volí výše aktiv, případně pasiv. Při rozboru výkazu zisku a ztráty se volí jako základna velikost celkových výnosů nebo nákladů (Knápková 2017).

1.5.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat zdroje vložené do jednotlivých položek aktiv pro generování tržeb (Čižínská 2018). Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv, případně dobu obratu. Jejich rozbor slouží především k nalezení odpovědi na hospodaření s aktivy a jejich jednotlivými složkami, dále jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu (Růčková 2015).

Ukazatele obratu aktiv jsou využívány pro různé rozhodovací situace. Vyšší hodnoty ukazatelů, než je průměr dosahovaný v oboru nebo růst ukazatele, jsou signálem o nízkém či zhoršujícím se využití výrobních kapacit. Pro manažery je to podnět pro to, aby omezovali investice nebo posuzovali jejich efektivnost. Ukazatele doby obratu vyjadřují dobu, za niž je z tržeb možno obnovit celková aktiva. Výsledná hodnota ukazuje počet let, za které by se obnovila celková, stálá či oběžná aktiva, viz následující vzorec:

$$Doba\ obratu\ aktiv\ (celkových,\ stálých\ oběžných) = \frac{Aktiva\ (celková,\ stálá,\ oběžná)}{Tržby} \quad (4)$$

Výsledná hodnota rychlosti obratu aktiv vypovídá o části aktiv, jejichž obnovu by zajistily roční tržby. Hodnocení ukazatele je stejné jako u předchozího. Údaje lze použít pro hodnocení vývoje efektivnosti podnikové činnosti včetně příčin, které vývoj ovlivnily, také pro mezipodnikové srovnávání. Výše ukazatelů je dána především oborem činnosti a konkrétními podmínkami (Kubíčková 2015). Vzorec pro rychlost obratu aktiv je následující:

$$Rychlost\ obratu\ aktiv\ (celkových,\ stálých\ oběžných) = \frac{Tržby}{Aktiva\ (celková,\ stálá,\ oběžná)} \quad (5)$$

Doba obratu zásob vyjadřuje dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob. Položka zásoby většinou zahrnuje zásoby nakupované a zásoby vlastní výroby, proto se může vypočítat ukazatel doby obratu pro každou jednotlivou dílčí položku zásob. Výpočet je podíl zásob na celkových tržbách vynásobeno 365 (Kubíčková 2015), viz následující vzorec:

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{\frac{Celkové\ tržby}{365}} \quad (6)$$

Podobným ukazatelem je **rychlost obratu zásob**, který vypovídá o tom, kolikrát se zásoby obrátily v dosažených ročních tržbách. Nebo také kolikrát by bylo možné zásoby uhradit (nakoupit, obnovit z dosažených ročních tržeb). Výpočet je převrácenou hodnotou předchozího výrazu (Kubíčková 2015), viz následující vzorec:

$$Obrat\ zásob = \frac{Celkové\ tržby}{Zásoby} \quad (7)$$

Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a čím je kratší doba obratu zásob, tím je situace lepší. Je ale třeba dávat pozor na optimální velikost zásob. Většina firem má zásobovací politiku nastavenou tak, že se kloní k systému just-in-time, který je zejména vhodný pro zakázkovou výrobu (Růčková 2015). Změny v hodnotách ukazatele mohou být

způsobeny vývojem obou srovnávaných veličin. Jejich výše je ve značné míře ovlivněna oborem a charakterem činnosti, používanou technologií, situací na dodavatelském trhu apod. (Kubíčková 2015).

Doba obratu pohledávek je časový interval, za který pohledávky změni formu na peněžní prostředky, respektive je to průměrná doba, za kterou se majetek podniku v daném roce vyskytoval ve formě pohledávek. Zjednodušeně se jedná o průměrnou dobu, za kterou byly pohledávky uhrazeny. Doba obratu by se měla snižovat. Snižování svědčí o zkracování doby vázanosti aktiv ve formě pohledávek a o zvýšení kázně odběratelů (Kubíčková 2015). Vypočítává se z následujícího vztahu:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Celkové tržby}}{365}} \quad (8)$$

Rychlost obratu pohledávek ukazuje, kolikrát je během sledovaného období jedna pohledávka přeměněna na peněžní prostředky (Čížinská 2018). Rychlost obratu by měla být co nejvyšší, respektive by se měla v čase zvyšovat. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vícekrát ukončily pohledávky svůj koloběh a přinesly podniku peněžní prostředky, v nichž je obsažený zisk (Kubíčková 2015), viz následující vzorec:

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (9)$$

Doba obratu závazků je poměrem tržeb k závazkům, vypovídá o tom, za jak dlouhou dobu byly v průměru uhrazovány závazky, nebo na jak dlouhou dobu měl podnik k dispozici obchodní úvěr. K výpočtu použijeme následující vztah:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 365 \quad (10)$$

Rychlost obratu závazků vypovídá, kolikrát se závazky obrátily v daném období při dosaženém objemu tržeb nebo nákupů na úvěr. Výpočet je následující:

$$\text{Rychlost obratu závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé závazky}} = (\text{počet obrátek}) \quad (11)$$

Interpretace je následující: optimální je zvyšování doby splatnosti krátkodobých závazků a snižování počtu obrátek, poněvadž se díky tomu prodlužuje doba, ve které je možné brát obchodní úvěr. Je odložena úhrada od okamžiku nákupu a peněžní prostředky je díky tomu možné využít pro jiné nákupy. Pokud prodloužení této doby splatnosti nevede k sankcím za nevčasné splacení závazků, má podnik k dispozici velice levný úvěr. Doporučené hodnoty jsou od 4,5 do 6. (Kubíčková 2015).

1.5.4 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost přeměny určité složky majetku na hotovost, rychle a bez velké ztráty hodnoty. V případě likvidity celého podniku je pak likvidita vyjádřením celkové schopnosti podniku přeměnit krátkodobý likvidní majetek na peněžní prostředky. To je nezbytným předpokladem solventnosti podniku, tedy schopnosti podniku včas hradit svoje závazky. Nedostatek likvidity může vést k platební neschopnosti a následnému zahájení insolvenčního řízení. Nadbytečná likvidita může na druhou stranu vést k neefektivní vázanosti vložených zdrojů. Likvidita představuje určitý kompromis mezi obětovanou rentabilitou vložených zdrojů a rizikem platební neschopnosti (Čížinská 2018).

Při hodnocení likvidity je důležité si uvědomit, jaká bude cílová skupina, která bude využívat výsledky finanční analýzy. Každá cílová skupina bude totiž preferovat jinou úroveň likvidity. Management podniku může nedostatek likvidity považovat za důsledek snížení ziskovosti, nevyužití příležitosti a ztrátu kontroly nad podnikem. Vlastníci spíše preferují nižší úroveň likvidity, neboť oběžná aktiva představují neefektivní vázanost finančních prostředků, což může snižovat rentabilitu vlastního kapitálu. Pro zákazníky a dodavatele znamená nízká likvidita omezení možnosti získat svoje pohledávky nebo nemožnost plnit smluvní dohody, což může vést ke zhoršení vztahů (Růčková 2015).

Okamžitá likvidita (někdy také označována jako likvidita 1. stupně) představuje nejužší vymezení likvidity. Zahrnuje nejlikvidnější položky z rozvahy. Mezi tyto pohotové platební prostředky patří například suma peněz na běžném účtu, na jiných účtech či v pokladně, ale také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky (Růčková 2015). Doporučené hodnoty okamžité likvidity se pohybují v rozpětí od 0,2 do 0,5, resp. 0,2 až 1,0 a také 0,2 až 0,7

(Kubíčková 2015). U okamžité likvidity platí, že nedodržení předepsaných hodnot nemusí znamenat finanční problémy, firmy často využívají kontokorent, což nemusí být z rozvahy na první pohled patrné. Nadnárodní společnosti v současnosti v případě nedostatku krátkodobých finančních prostředků navíc využívají tzv. cash pooling, proto se doporučuje podrobnější analýza krátkodobých zdrojů (Růčková 2015). Výpočty jsou možné většinou ve dvou variantách jako peněžní likvidita a okamžitá likvidita dle následujících vzorců:

$$\text{Peněžní likvidita (1. stupně)} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Druhá varianta tohoto ukazatele upřesňuje výpověď o schopnosti uhrazovat závazky ke stanovenému okamžiku.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Okamžitě splatné závazky}} \quad (13)$$

Pohotová likvidita, také označována jako likvidita 2. stupně, vyjadřuje schopnost podniku vyrovnávat závazky bez prodeje zásob, které jsou považovány za nejméně likvidní zdroj (Kalouda 2019). Pro pohotovou likviditu platí, že čitatel by měl být stejný jako jmenovatel, tedy že poměr by měl být 1:1, případně 1,5:1. Z těchto doporučených hodnot plyne, že když je poměr 1:1, podnik je schopen se vyrovnávat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Vyšší hodnota je lepší pro věřitele. Pro akcionáře a vedení podniku už nebude tak příznivá. Velký objem aktiv, která jsou vázaná ve formě pohotových prostředků, nepřináší skoro žádný úrok. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k tomu, že vložené prostředky jsou využívány neproduktivně a nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků. Výpočet provedeme podle následujícího vzorce:

$$\text{Peněžní likvidita (2. stupně)} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

Běžná likvidita (nebo také likvidita 3. stupně) ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, respektive kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím větší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Jedním z omezení vypovídací schopnosti tohoto ukazatele je, že nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a dále nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti. Dále je možné ovlivnit tento ukazatel k datu sestavení rozvahy odložením nákupů (Růčková 2015). Vzorec pro výpočet je následující:

$$\text{Běžná likvidita (3. stupně)} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (15)$$

Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou ve výši 1,5 – 2,5. Konkrétní úroveň je závislá na oboru činnosti firmy, hospodářském cyklu, situaci na konkrétním segmentu trhu i finanční strategii managementu. Hodnota ukazatele je výsledek poměru oběžných aktiv a krátkodobých závazků (Kubíčková 2015).

1.5.5 Analýza rentability

Analýza rentability (nebo také ziskovosti) se zaměřuje na schopnost podniku generovat výsledek hospodaření. Do čitatele se dosazuje vybraná kategorie výsledku hospodaření. Mezi ty řadíme provozní výsledek hospodaření (Earnings Before Interest and Taxes, dále jen EBIT), výsledek hospodaření před zdaněním (Earnings Before Taxes, dále jen EBT), výsledek hospodaření po zdanění (Earnings After Taxes, dále jen EAT). Ve jmenovateli je obvykle vybraná položka pasiv nebo tržby (Čížínská 2018).

U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází z výkazu zisku a ztráty a rozvahy, důraz je kladen na výkaz zisku a ztráty (rentabilita se občas zaměňuje za výraz „ziskovost“). Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Jsou to ukazatele, které budou nejvíce zajímat akcionáře a potenciální investory. Mají však význam i pro ostatní zájmové skupiny. Tyto ukazatele by měly mít v čase obecně rostoucí tendenci. Doporučené hodnoty většinou nebývají uváděny (Růčková 2015). V praxi se nejvíce ke zjišťování rentability používají tyto ukazatele:

Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity, dále jen ROE) reprezentuje zájem vlastníků. Se ziskem se porovnává pouze vlastní kapitál. Uvažuje se zde zisk po zdanění EAT, poněvadž představuje konečný efekt, který kapitál jeho vlastníků přináší. Může se také uvažovat i zisk před zdaněním (EBT), viz následující vzorec:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Zisk na úrovni EAT event. (EBT)}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad (16)$$

Výsledný údaj o výnosnosti vlastního kapitálu je aproximovaný. Není možné přesně zjistit částku zisku, která je opravdu jenom výsledek hospodaření díky použití vlastního zisku. Když používáme i cizí kapitál, je obtížné odlišit efekt vlastního a efekt cizího kapitálu. Vlastní kapitál je souhrnnou položkou těchto položek:

- Základní kapitál.
- Kapitálové fondy.
- Fondy tvořené ze zisku.
- Nerozdělený zisk.
- Výsledek hospodaření běžného období.

V praxi se ukazatel používá pro:

- Rozhodování o účasti vlastního kapitálu na zvyšování kapitálových zdrojů.
- Rozhodování o míře růstu podniku vážící se k růstu vlastního kapitálu.
- Posuzování možnosti udržet reálnou hodnotu vlastního kapitálu v podmínkách inflace.
- Hodnocení nákladů na cizí kapitál a posuzování kapitálové struktury.

Pro hodnocení rentability se může využít rentability dosažené v minulých obdobích. Může se porovnat s úrokovou mírou dosahovanou u státních dluhopisů, které jsou považovány jako bezriziková alternativa využití vlastního kapitálu (nebo také můžeme porovnávat s úrokovou mírou na vkladních účtech). Akcionáři samozřejmě předpokládají vyšší zhodnocení u dané společnosti než u předchozích alternativ. Pokud by firma dlouhodobě nedosahovala větších hodnot než u bezrizikových investic, docházelo by s největší pravděpodobností k odchodu akcionářů z této společnosti, protože by pro ně nebylo racionální v této oblasti dále podnikat. Ukazatel pomáhá investorům zjistit, zda je jejich

kapitál zhodnocován s náležitou intenzitou a zda přináší dostatečný výnos, který odpovídá riziku dané investice (Kubíčková 2015).

Rentabilita vloženého kapitálu (Return on Assets, dále jen ROA). Tento ukazatel zastupuje pohled managementu podniku. Manažeři firmy zabezpečují a posuzují výkonnost veškerého kapitálu fungujícího v podniku bez ohledu na jeho původ (pro označení této rentability se také používá termín rentabilita aktiv, protože nezáleží na tom, z jakých zdrojů jsou financovány). Vložený kapitál jsou veškeré zdroje, které jsou použity k financování všech prostředků, tj. stejný objem jako u souhrnu aktiv. Výpočet se provede podle následujícího vzorce:

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Celková aktiva}} * 100 \quad (17)$$

Rentabilitu celkového vloženého kapitálu můžeme také zjišťovat jako zdaněnou rentabilitu. To se obvykle využívá v americkém prostředí. Ve výši zdaněné rentability se odráží míra zdanění jak zisku, tak nákladových úroků.

Ukazatele ROA se občas zaměňují nebo ztotožňují s ukazatelem rentability investic. Některé způsoby výpočtu uváděné v zahraničních publikacích jej vysvětlují jako poměr čistého zisku s celkovými aktivy (Kubíčková 2015). Hodnocení výše rentability vloženého kapitálu vychází především z finanční teorie:

- Rentabilita vlastního kapitálu by měla být větší než rentabilita celkového kapitálu, tj. $ROE > ROA$.
- Rentabilita celkového kapitálu (ROA) je mezní úrokovou sazbou, při níž je úvěr ještě výhodný. Pokud hodnota ukazatele ROA nepřevyšuje dlouhodobě výši úroků z bankovních úvěrů v daném ekonomickém prostředí, nemá provozování podniku ekonomické opodstatnění.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (Return On capital employed, dále jen ROCE) měří výkonnost kapitálu dlouhodobě vloženého do podniku. Dlouhodobě vložený kapitál je v rozvaze zastoupen položkami dlouhodobých cizích zdrojů (dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé emitované dluhopisy, dlouhodobé půjčky a rezervy). Vlastní kapitál se považuje za dlouhodobý zdroj ze své podstaty. Výpočet je možné zapsat takto:

$$\text{Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} * 100 \quad (18)$$

Tento ukazatel měří schopnost podniku zhodnocovat vložené zdroje lépe než rentabilita celkového kapitálu, poskytuje důležitou informaci pro investory a věřitele (Kubíčková 2015).

Rentabilita tržeb (Return On Sales, dále jen ROS) neboli ukazatel ziskového rozpětí, ziskovosti tržeb vyjadřuje a měří schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni výnosů. Vypovídá o tom, kolik korun vyprodukovala jedna koruna tržeb. Je to v podstatě schopnost podniku vyrábět výkony s nižšími náklady, než je cenová úroveň.

První varianta porovnává tržby a zisk. To odstraňuje nutnost zjišťovat průměrnou hodnotu. Občas se místo tržeb používá údaj o celkových výnosech, což obě veličiny obsahově vzdaluje. Zisk byl dosažen pouze při prodeji, který vyústil do tržeb. Vztah pro výpočet:

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS, ziskové rozpětí)} = \frac{\text{Zisk (EBIT, EBT)}}{\text{Tržby (výnosy)}} * 100 \quad (19)$$

Jako zisk lze použít EBIT, EBT nebo EAT. Na místě tržeb je možné také použít tržby za vlastní výkony a zboží, nebo celkové výnosy (součet výnosů z provozní finanční činnosti i mimořádné činnosti). Rentabilita tržeb se zjišťuje ve dvou podobách: jako provozní rentabilita tržeb a jako čisté ziskové rozpětí, viz následující vzorec:

$$\text{Provozní rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk (EAT, EBT)}}{\text{Tržby za vlastní výkony a zboží}} * 100 \quad (20)$$

Provozní rentabilita tržeb vylučuje vliv finančních operací, které do provozní oblasti nepatří. Vypovídá o průměrném podílu zisku v dosahovaných cenách výkonu, proto se používá pouze souhrn tržeb za zboží a vlastní výkony.

Čisté ziskové rozpětí poměřuje čistý zisk (EAT) a tržby za zboží a vlastní výkony. Vyjadřuje podíl čistého zisku na dosahovaných tržbách (v cenách). Při interpretaci je třeba vycházet z vývoje ukazatele v daném podniku i z hodnot dosahovaných v daném oboru činnosti. Je nutno přihlídnout ke specifikacím daného podniku, zejména na jeho místo na trhu a skladbu jeho výkonů. Záleží též na tom, jaké používá technologie, dále je důležitá výše daňových sazeb. Údaj o celkových výnosech se pro tento ukazatel nepoužívá (Kubíčková 2015).

2 Představení podniku, strategická analýza a jiné vlivy na výkonnost podniku

Následující kapitola představí koncern Knorr-Bremse, respektive výrobní lokaci Knorr-Bremse Liberec. Popíše se zde velikost a umístění lokace. Následuje popis výrobního portfolia a jeho zastoupení na tržbách podniku. Dále následuje analýza makroprostředí pomocí nástrojů analýzy PEST, kde se zhodnotí nejdůležitější právní, ekonomické, sociální, demografické a technologické faktory, které mají vliv na hospodaření podniku. Poslední částí této kapitoly je analýza mikroprostředí, která se provádí pomocí Porterova modelu pěti sil. V této analýze se posuzuje existující konkurence, potenciální nová konkurence, odběratelé a dodavatelé, jejich pozice na trhu, vyjednávací síla a nakonec se hodnotí hrozba substitučních výrobků.

2.1 Představení Knorr-Bremse

Knorr-Bremse je nadnárodní koncern, který ve více než 100 lokacích v přes 30 zemích světa zaměstnává skoro 30 000 lidí. Koncern se dělí na dvě přibližně stejně velké divize: Knorr-Bremse systémy pro užitková vozidla a Knorr-Bremse systémy pro kolejová vozidla.



Obrázek 5: Mapa Průmyslové zóny Liberec Sever

Zdroj: Vlastní zpracování podle Seznam.cz (2021)

Práce se zabývá hlavně divizí Systémy pro užitková vozidla, respektive lokací Knorr-Bremse Liberec. Jelikož se jedná o propojený velký koncern, je nutné se dívat na každou lokaci v kontextu celého koncernu (Knorr-Bremse 2021a).

Lokace Liberec se skládá celkem ze tří budov, které se nacházejí v průmyslovém komplexu Průmyslová zóna Liberec Sever, viz obrázek č. 5. Budova H5 je největší budovou komplexu, nachází se v ní sériová výroba. Pracuje zde většina technickohospodářských pracovníků. Jedná se o logistiku, účetní, personalisty, techniky, pracovníky kvality, pracovníky prodeje a nejvyšší management lokace. Budova H7, neboli tzv. „Reman,“ z anglického slova Remanufacturing, což znamená repase. Slouží k repasování starých a použitých dílů. Vykupují se zde díly ze servisů a sběrných dvorů. Následně se posoudí, jestli se tyto díly dají ještě použít. Pokud ano, repasují se a prodají se k dalšímu použití. Poslední a nejmladší hala L1 slouží především jako sklad, nachází se zde také laboratoře oddělení kvality. Tato budova byla zkolaudována v roce 2017. Knorr-Bremse má v centru Liberce ještě jednu budovu. Jedná se o budovu Business Services Europe. Tato entita nepatří pod divizi Systémy pro užitková vozidla, nýbrž pod mateřskou společnost Knorr-Bremse AG. Poskytuje služby ostatním lokacím a výrobním závodům, které jsou součástí koncernu. Jedná se o IT podporu, účetnictví, analytiku a další služby. Tuto lokaci nebudeme brát v úvahu, jelikož není součástí stejné entity.

Lokace Knorr-Bremse Liberec vyrábí produkty pro brzdové systémy užitkových vozidel. Především se jedná o vzduchová zařízení, kompresory, elektronické systémy, ventily, kotoučové brzdy a posilovače brzd.

Kompresory. Stlačený vzduch je hlavním zdrojem energie pro všechny pneumatické brzdové systémy, vzduchové odpružení a spojky v užitkových vozidlech. Hlavní součástí při zajišťování vzduchu je samotný kompresor. Ten je zpravidla poháněn motorem vozidla a vyrábí stlačený vzduch potřebný pro všechny vzduchové systémy. Hybridním a plně elektrickým užitkovým vozidlům nabízí firma šroubový kompresor pro zásobování pneumatického systému stlačeným vzduchem.

Vzduchová zařízení. Stlačený vzduch vyrobený kompresorem musí být před rozvodem do sedmi různých brzdových a pomocných okruhů vysušen a vyčištěn. Tyto okruhy jsou naplněny až třemi různými úrovněmi tlaku a vzájemně zajištěny, aby spolehlivě splňovaly nejvyšší bezpečnostní požadavky v provozu. Nejvýznamnějším produktem tohoto portfolia

je takzvaná filtr patrona, která vysuší požadovaný stlačený vzduch. Tato příprava je nezbytná pro ochranu celého pneumatického systému před zamrzáním a vnitřní korozí, tím zajišťuje jeho efektivní provoz a zvyšuje celkovou životnost systému. Od roku 2004 nabízí společnost Knorr-Bremse elektronickou regulaci vzduchu (Electric air control, dále jen EAC). Tento výrobek kombinuje pneumatiku rozhodujících funkcí s inteligentním řízením. V praxi osvědčený software a komponenty vedou k měřitelnému snížení spotřeby paliva vozidla a ke zvýšení bezpečnosti a komfortu. Úspory paliva lze dosáhnout využitím fází nájezdu motoru, inteligentním prováděním regenerace a udržováním uzavřeného přívodního potrubí mezi kompresorem a EAC. V kombinaci s kompresorem se spojkou Knorr-Bremse lze dosáhnout úspory paliva až 1250 l/rok (Knorr-Bremse CVS 2021).

Elektronické systémy. Knorr-Bremse vyvíjí aktivní a pasivní asistenční systémy pro řidiče. Výrobní program v oblasti elektronických systémů sahá od zákonem vyžadovaného protiblokovacího brzdového systému (dále jen ABS), přes elektronický brzdový systém (dále jen EBS) až po elektronický stabilizační program (dále jen ESP) a adaptivní tempomat (dále jen ACC). ABS zabráňuje zablokování kol při brzdění, zatímco systém kontroly trakce (dále jen ASR) zajišťuje, aby se při akceleraci kola na hnací nápravě neprotáčela. Tím je zajištěna optimální trakce za všech jízdních podmínek. Odhaduje se, že v Evropském společenství by vybavení všech nákladních vozidel a autobusů elektronickými systémy vedlo ke snížení počtu úmrtí o pět set a počtu zranění v důsledku dopravních nehod o dva a půl tisíce ročně. EBS integruje základní funkce řízení brzd, ABS a ASR, do jednoho elektronického systému. Výhodou elektronického řízení oproti konvenčnímu pneumatickému řízení je kratší reakční doba a kratší brzdná dráha – výsledkem je vyšší bezpečnost silničního provozu. Rozšíření systému EBS o systém ESP (Electronic Stability Program) způsobuje automatickou stabilizaci vozidla v kritických jízdních situacích a tím také výrazné snížení rizika převrácení nebo smyku. Díky systému ESP je v nebezpečných situacích automaticky korigován směr jízdy a rychlost celé jízdní soupravy. Elektronická regulace úrovně (dále jen ELC) nabízí elektronickou regulaci, nastavení úrovně a funkci zvedání náprav u vozidel s pneumatickým odpružením. Tento vývoj lze využít ke snížení úrovně autobusů, aby se dětem, starším lidem a handicapovaným osobám snadněji nastupovalo a vystupovalo. Pro usnadnění práce řidiče v hustém provozu nabízí společnost Knorr-Bremse adaptivní tempomat (ACC), který automaticky udržuje správný odstup od vozidla jedoucího vpředu v závislosti na rychlosti, kterou jede, což pomáhá předcházet

nárazům zezadu. ACC navíc dokáže zajistit efektivnější využití kapacity vozovky (Knorr-Bremse CVS 2021).

Ventily umožňují přesné řízení přívodu stlačeného vzduchu do brzdového systému a systému odpružení. Výrobní program pokrývá všechny požadavky běžného brzdového systému, například ventily nožní a ruční brzdy, reléové ventily, regulátory brzdění tlaku, ventily pro ovládání přívěsu nebo vzduchového odpružení. Jako dokonalý doplněk elektronického řídicího systému vyrábí přepínací ventily pro provoz s kontejnery.

Kotoučová nebo také disková brzda je kolová brzda pro těžká nákladní vozidla. S pneumatically napínanou kotoučovou brzdou vyrábí společnost Knorr-Bremse brzdy pro užitková vozidla s celkovou hmotností od 6 do více než 44 tun. Rozhodujícími výhodami oproti konvenčním systémům jsou nízká hmotnost, kompaktní konstrukce, rovnoměrné opotřebení brzdových destiček, vyšší komfort servisu, úspora nákladů a vyšší bezpečnost.

Posilovač brzd přeměňuje pneumatickou energii na mechanickou. Výsledkem je přitlačení třecího materiálu na styčné plochy brzdy, což způsobí zpomalení nebo zastavení vozidla (Knorr-Bremse CVS 2021).

Tabulka 1 uvádí tržby podle produktové řady, které se v Knorr-Bremse Liberec vyrábí.

Tabulka 1: Obrat jednotlivých produktových řad v tis. Kč

	Kompre- sory	Vzduch. zařízení	El. systémy	Kontrolní ventily	Diskové brzdy	Posilova- če brzd	Sam. páky	Celkem
Finalisté tuzemsko	1 036	29 743	17 521	19 785	15 940	38 410	0	122 435
Náhradní díly tuzemsko	8 514	23 005	9 480	5 294	15 228	15 608	55	77 184
EU	161 449	1 564 134	4 776	24 304	680 911	644 625	295	3 080 494
Celkem	170 999	1 616 882	31 777	49 383	712 079	698 643	350	3 280 113

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Hodnoty v tabulce 1 se vztahují k roku 2019, neboť se jednalo o nejlepší rok co se týče výkonnosti. Dalším důvodem je skutečnost, že rok 2020 byl výjimečný kvůli covidové krizi. Tabulka dále rozděluje tržby podle trhů, na které míří. Největší podíl lokace Knorr-Bremse Liberec zabírají vzduchové systémy, které představují 50 % tržeb, nejdůležitější produkt z této produktové řady je filtrační patrona, na kterou byla vybudována automatická linka. Druhou nejvýznamnější skupinou jsou diskové brzdy, které reprezentují 22 % tržeb. Těsně

za diskovými brzdami se drží posilovače brzd s 21 % podílem. Tyto tři skupiny reprezentují 93 % tržeb pro Knorr-Bremse Liberec. 5 % podíl tvoří kompresory. Elektronické systémy, kontrolní ventily a samostavné páky reprezentují méně než 3 % z podílu na celkových tržbách.

2.2 Analýza makroprostředí společnosti Knorr-Bremse

Podle modelu PEST, případně PESTLE, můžeme popsat makrookolí firmy Knorr-Bremse. Následující pododdíl zahrnuje politické a právní faktory, ekonomické faktory, sociální, demografické a technologické faktory.

2.2.1 Politické a právní faktory

Mezi politické a právní faktory, které mohou mít vliv na výrobní podnik, patří různá nařízení a průmyslové regulace, které jsou vymáhány ať už lokální vládou, nebo nadnárodními organizacemi, jako je Evropská Unie. Jedním z takovýchto faktorů je například regulace používaných chemických látek. Jako příklad můžeme uvést zákaz používání šestimocného chromu v povrchových úpravách.

V roce 2003 začala platit směrnice EU 200/53EG s názvem „End of Life Vehicles“, která zakázala použití elektrolytických povrchových úprav zinkovými a slitinovými povlaky s šestimocným chromem (Cr6 nebo Cr VI). Automobily vyrobené a recyklované po tomto datu nesmí obsahovat olovo, rtuť, kadmium, šestimocný chrom a PVC. Šestimocný chrom se v automobilech vyskytoval hlavně v povrchových úpravách spojovacího materiálu, jako jsou šrouby, matice a podložky. Důvodem byla vysoká toxicita šestimocného chromu pro živé organismy. U člověka se dlouhodobé vystavení těmto látkám může projevit tvorbou vředů a nádoru nosní dutiny, plic a zažívacího traktu a leptavým účinkem na kůži a sliznici. Povrchové úpravy bez Cr6 jsou již dlouho vyvinuty. Jejich největší nevýhodou oproti Cr6 je vysoká cena a čas (Profi Press 2003).

Na základě této směrnice vznikla takzvaná databáze (International Material Data systém, dále jen IMDS), která eviduje každou součástku všech aut každým výrobcem automobilů. Dodavatelé jsou nuceni do detailu evidovat podrobné složení svých komponentů. Díky tomu je možné sledovat součástky od automobilky k jakémukoliv dodavateli. Vývoj IMDS začal v roce 2000 jako společný projekt společností Audi, BMW, Daimler, Ford, Opel, Porsche, Volkswagen a Volvo. O dvě desetiletí později se tato databáze používá všemi výrobci automobilů a

komerčních vozidel, je považována za průmyslový standard a vyžadována většinou výrobců v odvětví (Creative safety supply 2021).

Podobné směrnice a předpisy představují obrovské administrativní náklady. Společnosti často musejí najímat další administrativní pracovníky, případně se musí brát kapacita pracovníkům, kteří vykonávají jinou práci. Náklady na jejich školení jsou značné. Přehnaně regulované administrativní prostředí může navíc zvýhodňovat velké nadnárodní firmy před menšími, neboť ty si mohou dovolit najmout specialisty z globálního pracovního trhu. Například specialisté v Knorr-Bremse, kteří pomáhají dodavatelům s IMDS implementací, jsou najímaní z Indie.

2.2.2 Ekonomické faktory

Pro nadnárodní společnost jsou důležité jak lokální ekonomické faktory země, ve které společnost působí, tak globální ekonomické trendy. Jedním z důležitých lokálních ekonomických faktorů je dostupnost a cena práce. Tabulka 2 popisuje vývoj ukazatelů zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity.

Tabulka 2: Ukazatele trhu práce za období 2015-2020

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Míra zaměstnanosti (%)	70,32	72,07	73,78	74,95	75,23	74,36
tempo růstu	-	2,48%	2,37%	1,60%	0,37%	-1,16%
Míra nezaměstnanosti (%)	5,13	4,02	2,94	2,28	2,07	2,62
tempo růstu	-	-21,60%	-26,88%	-22,52%	-9,23%	26,66%
Míra ekonomické aktivity (%)	74,13	75,09	76,01	76,70	76,82	76,36
tempo růstu	-	1,29%	1,23%	0,91%	0,15%	-0,60%

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2021a)

Zaměstnanost vykazuje souvislý růst až do roku 2020, kde hodnota kvůli covidové krizi klesla ze 75,23 % na 74,36 %, průměrné tempo růstu bylo 1 %, za sledované období od roku 2015 - 2016 hodnota stoupla o 4,03%. Míry nezaměstnanosti a ekonomické aktivity tento trend kopírovaly. Míra nezaměstnanosti klesala průměrným tempem 10,71 %, celkový pokles za sledované období byl o 2,51 %. Míra ekonomické aktivity stoupala průměrným tempem 0,60 % a celkový nárůst hodnoty za sledované období byl 2,23 % (ČSÚ 2021a).

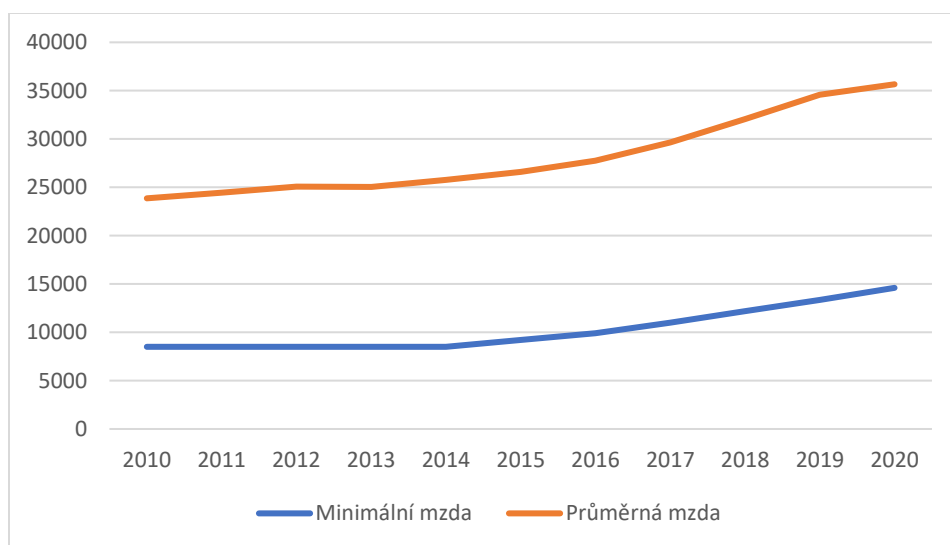
Nízká míra nezaměstnanosti tvoří tlak na růst mezd (ČTK 2017). Jak je vidět v tabulce 3, která znázorňuje výši průměrné a minimální mzdy, oba druhy mezd vykazovaly konstantní růst.

Tabulka 3: Vývoj průměrné a minimální mzdy za období 2015–2016

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrná mzda (Kč)	26 591	27 764	29 638	32 051	34 578	35 662
tempo růstu		4,41 %	6,75 %	8,14 %	7,88 %	3,13 %
Minimální mzda (Kč)	9 200	9 900	11 000	12 200	13 350	14 600
tempo růstu		7,61 %	11,11 %	10,91 %	9,43 %	9,36 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2021b)

Průměrná mzda v období 2015 – 2016 vzrostla o 9 071 Kč, nejvíce průměrná mzda vzrostla v roce 2018, oproti minulému roku hodnota stoupla o 8,14 %. Naopak nejnižší přírůstek byl logicky v roce 2020 a to 3,13 %, průměrné tempo růstu bylo 6 %. Hodnota minimální mzdy je spíše závislá na politických rozhodnutích a její výše se neodráží v ekonomické situaci tak, jako hodnota průměrné mzdy. Minimální mzda je také jeden z faktorů, který přispívá k růstu průměrné mzdy. Minimální mzda ve sledovaném období vzrostla o 5 400 Kč, průměrné tempo růstu je 10 % (ČSÚ 2021b). Obrázek č. 6 znázorňuje průběh průměrné a minimální mzdy za období 2010 – 2020.



Obrázek 6: Graf vývoje minimální a průměrné mzdy 2010-2020

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ (2021b)

Interval deseti let znázorněný v grafu potvrzuje trend růstu mezd naznačený v tabulce 3. Je patrné, že období 2015 – 2020 zaznamenalo výraznější růst mezd než období 2010 - 2015.

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je stav globálního trhu. Podle předpovědi studie společnosti Allied Market Research má trh se vzduchovými brzdovými systémy vzrůst do roku 2025 na hodnotu 6,6 miliard \$, což by znamenalo oproti roku 2018, kdy se objem trhu odhadoval na 4,81 miliard \$, nárůst o 1,79 miliard dolarů. Největším trhem je Severní

Amerika s objemem kolem 2,03 miliardy \$ v roce 2018, zde se odhaduje růst na 2,70 miliard \$. Růst trhu Asie-Pacifik se v roce 2026 odhaduje na 2,5 miliard \$. Kolektivně tyto dva největší trhy tvořily 77,4 % podíl na celém globálním trhu vzduchových brzdových systémů. Odhaduje se, že tento podíl se zvětší na 78,9 % (AMR 2019).

Zvýšení produkce a prodeje užitkových vozidel, pevných damprů (obrovské nákladní automobily, které se používají v povrchových dolech), ale také železničních vozidel a vysokorychlostních vlaků jsou faktory, které vedou ke zvýšení objemu produkce vzduchových brzdových systémů. Jsou zde však jiné faktory, které mohou brzdit růst trhu vzduchových brzd, jako je třeba jejich vysoká cena oproti hydraulickým brzdám nebo rostoucí zaměření na elektrické nákladní vozy a autobusy. Očekává se, že nové předpisy týkající se nosné kapacity a oprávnění na instalaci brzd vytvoří nové příležitosti pro růst a expanzi trhu.

Globální trh se vzduchovými systémy je segmentován podle typu brzd, typu komponentů a vozidla. Na základě typu brzd je trh rozdělen na vzduchové kotoučové brzdy a bubnové brzdy. Podle komponentů se trh dělí na kompresory, regulátory, vzduchové nádrže, sušiče vzduchu, ventily, brzdové komory a na nastavovače vůle. Na základě typu vozidla je trh rozdělen na kamiony, autobusy a kolejová vozidla.

Technologický pokrok spolu s nástupem automatizace v automobilech zvýšil poptávku po vozidlech vybavených lepšími a pokročilými bezpečnostními prvky. To vedlo výrobce vozidel po celém světě k vývoji vozidel vybavených nejmodernějšími technologiemi. S prudkým nárůstem poptávky po dopravě prostřednictvím vozidel a nárůstem urbanizace se zvýšila poptávka po užitkových vozidlech a nákladních automobilech pro terénní dopravu. To vedlo výrobce komponentů po celém světě k vývoji lepších a trvanlivějších komponentů jako jsou vzduchové brzdy, kterými jsou vozidla vybavena, čímž je zajištěna delší životnost a bezpečnost. Očekává se tedy, že nárůst prodeje a výroby užitkových vozidel a nákladních vozidel pro terénní dopravu podpoří růst trhu se vzduchovými brzdovými systémy během předpokládaného období (AMR 2019).

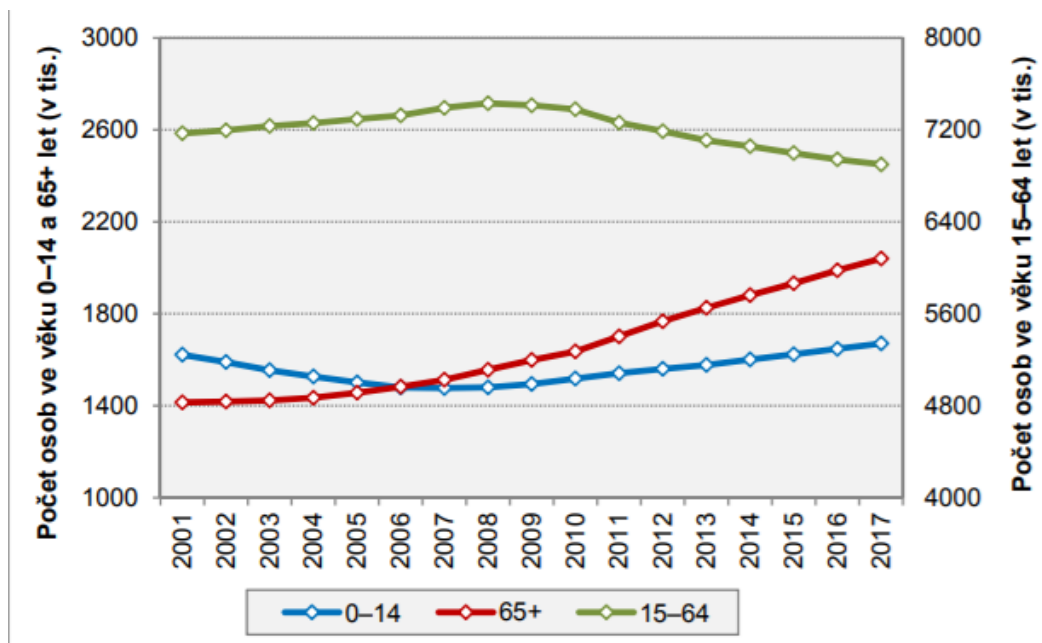
Brzdy používané v automobilech zajišťují bezpečnost vozidla během jízdy. Vzduchový brzdový systém je ve srovnání s jinými brzdovými systémy účinnější při zabránění nehodě vozidla. Současně je považován za nákladnější ve srovnání s hydraulickými brzdami, což je způsobeno rozdílem v architektuře vzduchového brzdového systému a hydraulických brzd.

Také komponenty, jako jsou kompresory, membrány a další, používané ve vzduchových brzdách jsou v případě výměny nákladnější. To ve finále zvyšuje náklady na vzduchové brzdy ve srovnání s hydraulickými brzdami. Proto se očekává, že vysoké náklady na vzduchové brzdy ve srovnání s hydraulickými brzdami mohou brzdit trh se vzduchovými brzdovými systémy.

Zvýšená přeprava zboží po silnicích vedla výrobce vozidel ke zvýšení jejich nosnosti. Vlády po celém světě proto zavedly pravidla a předpisy pro nosnost vozidel, čímž zajistily bezpečnost a ochranu při jízdě. Například indická vláda zvýšila nosnost těžkých vozidel o 20-25 % a zrušila povinné každoroční obnovování osvědčení o způsobilosti pro nákladní dopravce. Vláda také nařídila používání vzduchových brzd ve vozidlech pro zajištění bezpečnosti při jízdě, což vedlo k růstu trhu. Předpokládá se tedy, že předpisy týkající se nosnosti a nařízení o vzduchových brzdách poskytnou v průběhu prognózovaného období trhu se vzduchovými brzdovými systémy řadu příležitostí (AMR 2019).

2.2.3 Sociální a demografické faktory

Jedním z nejvýznamnějších faktorů je stárnutí populace. Podle Českého statistického úřadu růst seniorské složky populace, její početní převaha nad dětskou složkou a početní redukce produktivní části obyvatelstva vede k postupnému stárnutí populace. Proces stárnutí obyvatel Česka dokumentují rovněž rostoucí hodnoty souhrnných ukazatelů věkového složení. Průměrný věk obyvatel, který roste již od počátku 80. let 20. století, se během sledovaného období 2001–2017 zvýšil z 39,0 let na 42,2 let, tj. o 3,2 roku. Obrázek č. 7 tuto skutečnost znázorňuje a popisuje složení jednotlivých skupin obyvatelstva (ČSÚ 2019).



Obrázek 7: Vývoj početního zastoupení hlavních demografických skupin

Zdroj: Český statistický úřad (2019)

Česko bude mít v budoucnu problém s nedostatkem pracovních sil. Důvodem je odchod početně silných ročníků do penze a příchod mnohem méně početné nastupující generace. Za pár desetiletí by mohlo chybět až 700 000 pracovníků. Podle studie ministerstva práce Iniciativa Práce 4.0 by mohla v příštích dvou desetiletích až desetina pracovních míst zaniknout díky robotizaci, tedy cca 420 000 pracovních míst. Problém nedostatku pracovních sil je teprve na začátku. Počet lidí ve věku 55 až 65 let je o 400 000 vyšší než počet lidí ve věku mezi 10 až 20. Počet důchodců je každý rok o 40 000 vyšší počet než těch, kteří nastupují na trh práce. Seniorů bude v Česku přibývat. V roce 2016 zde žilo 422 700 lidí nad 80 let, v roce 2025 by měl tento počet vzrůst až na 593 300 obyvatel. V polovině století by počet lidí nad 80 let mohl být více než 1,2 milionu, tedy každý devátý Čech (ČTK 2017).

2.2.4 Technologické faktory

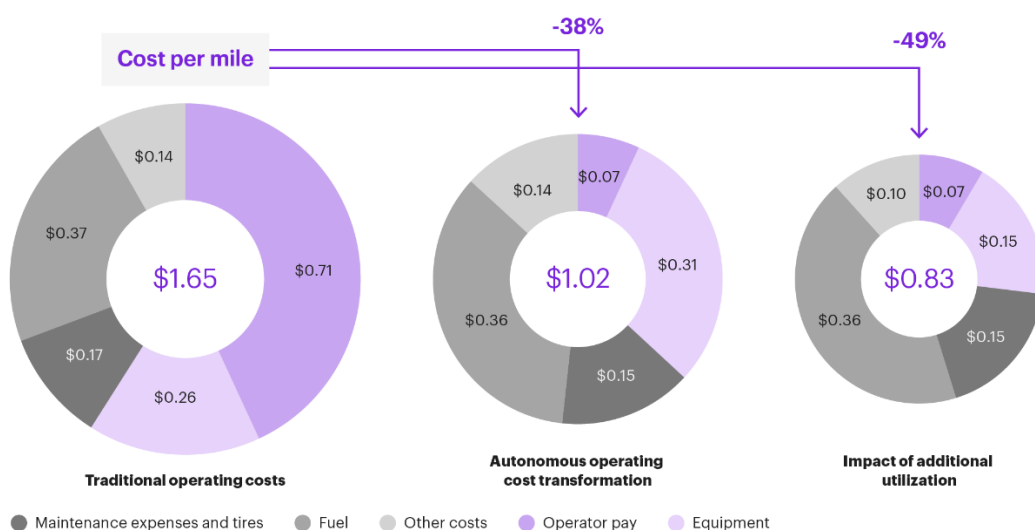
Společnost vynakládá ročně stovky milionů euro na výzkum a vývoj. Zaměstnává tisíce výzkumných a vývojových pracovníků. Počty jsou znázorněné v tabulce 4. Firma se také intenzivně připravuje na hlavní globální megatrendy v dopravě, jako jsou elektrifikace dopravy a automatizace.

Tabulka 4: Průběh počtu vědecko-vývojových pracovníků a nákladů na vědu a vývoj

Ukazatel	Roky			
	2017	2018	2019	2020
Náklady na výzkum a vývoj mil. €	355,8	363,6	396,9	396,4
Počet pracovníků ve výzkumu a vývoji	3720	4554	3558	3793

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2021b)

Co se týče autonomního řízení, firma se soustředí na akvizice podniků, které vyrábí řídicí systémy pro nákladní vozidla, jako je například akvizice Tedrive steering systém v roce 2016, divize Hitachi Automotive Systems pro řízení komerčních vozidel v roce 2018 a konečně akvizice RH Sheppard v roce 2020. S těmito akvizicemi společnost získává potřebné znalosti pro vývoj autonomního řízení. Na mezinárodním veletrhu užitkových vozidel (dále jen IAA) v roce 2016 představila společnost Knorr-Bremse prototyp soupravy nákladního automobilu s návěsem, který byl schopen provádět autonomní manévrování na dvoře a zcela autonomně překonával předem definovanou trasu v uzavřeném depu. Prototyp nákladního vozidla vystavený na IAA 2018, který dokáže projet úseky trasy na dálnicích v plně automatizovaném režimu, představuje současný stav vývoje vysoce automatizované jízdy, kterou společnost Knorr-Bremse aktivně prosazuje (Knorr-Bremse 2018). Globální trh s poloautomatickými a plně automatickými systémy řízení by podle předpovědí měl vzrůst z 7,07 miliard \$ v roce 2021 na 13,41 miliard \$ v roce 2025 (R&M 2021). Obrázek č. 8 popisuje úsporu operativních nákladů v případě nákladního automobilu za jednu ujetou míli.



Obrázek 8: Operativní náklady na jednu ujetou míli při různých úrovních automatizace

Zdroj: Kaerney (2021)

Obrázek popisuje úsporu 0,63 \$ na jednu míli, což je způsobeno převážně úsporou osobních nákladů za řidiče. Počítá se ovšem i s úsporou za palivo kvůli efektivnějšímu řízení. Při využití více autonomních vozidel ve flotilách logistických společností dojde hlavně díky slevám za hromadné nákupy k další úspoře 0,25 \$ za míli.

Společnost se také silně angažuje v oblasti elektrifikace vozidel a založila interní vývojový startup s názvem eCUBATOR. Tento startup v současnosti zaměstnává kolem 60 expertů, kteří pracují na pobočkách v Mnichově a Budapešti. Elektrifikace užitkových vozidel a s ní spojené postupné nahrazování spalovacího motoru vyžaduje přizpůsobení architektury vozidla - od pohonu přes brzdění a řízení až po odpružení a tlumení, jakož i napájení systémů energií. Existuje řada nových možností pro účinné a škálovatelné technologie. Startup eCUBATOR dává společnosti možnost přepracovat tyto systémy pro potřeby plně elektrifikovaných vozidel. V rámci rozšiřování produktového portfolia pro e-komerční vozidla společnost Knorr-Bremse již vyvinula řadu produktů pro užitková vozidla první generace s elektrickým pohonem, z nichž některé byly uvedeny na trh. Portfolio zahrnuje například šroubové kompresory, které se montují zejména do e-busů a nákladních automobilů (Knorr-Bremse 2018).

Elektrifikace dopravy dává smysl u menších vozidel. U nákladních vozidel není zatím tento pohon tak efektivní. Knorr-Bremse ovšem musí naslouchat zákazníkům a sledovat trendy na trhu. Růst prodeje elektrických vozidel vzrostl tento rok na 1,58 milionů prodaných jednotek, což tvoří cca 23 % celkového trhu s elektromobily. Trh těžkých užitkových vozidel tvořil v roce 2019 kolem 495 000 prodaných jednotek (Statista 2021). Optimistické předpovědi na období mezi lety 2020 – 2025 hovoří o tržním podílu 18 % pro elektrické nákladní automobily, což by bylo kolem 89 100 prodaných kusů. Tato předpověď je velice optimistická k vývoji trhu s elektrickými užitkovými vozidly. Pokud by se vycházelo z těchto čísel, je elektrifikace dobrá obchodní příležitost (MI 2021). Je ale třeba sledovat trendy na trhu a být opatrný, aby se nejednalo o příliš optimistické odhady.

2.3 Analýza mikroprostředí společnosti Knorr-Bremse

Tento oddíl se zabývá hodnocením mikrookolí firmy Knorr-Bremse. Jednotlivé oblasti mikroprostředí jsou definované porterovým modelem pěti sil. Na konci pododdílu je situace mikroprostředí a makroprostředí zhodnocena.

2.3.1 Analýza nové a existující konkurence

Klíčoví hráči na trhu vzduchových brzdových systémů jsou Knorr-Bremse, Wabco, Meritor, Haldex, ZF Friedrichshafen AG, Wabtec, Nabtesco, TSE Brakes, Federal-Mogul Sorl Auto Parts (ARM 2019). Bariéry vstupu na trh se vzduchovými brzdovými systémy jsou obrovské, patří mezi ně:

- Vysoká míra regulace/homologace.
- Velice nízké objemy výroby, vysoké množství variant, které se musí hodně přizpůsobit požadavkům zákazníka.
- Vysoké požadavky na počáteční kapitál, vysoce chráněné prostředí duševního vlastnictví Pro nové hráče by bylo velice těžké dosáhnout úspor z rozsahu výroby.
- Obrovské požadavky na kvalitu a bezpečnost.
- Dlouhý životní cyklus výrobků, což ústí k vysoké loajalitě zákazníků.
- Obor má stejné lídry od doby jeho vzniku před více než 100 lety.

Z tohoto důvodu je konkurence v odvětví malá, počet konkurentů spíše klesá. Největší hráči na trhu pomocí akvizic menších výrobců trh ještě více konsolidovali. Jako první příklad můžeme uvést akvizici Bendix Commercial Vehicle Systems LLC v roce 2002 společností Knorr-Bremse, díky kterému se společnost stala jedničkou na trhu vzduchových brzdových systémů v severní Americe (Parry 2002).

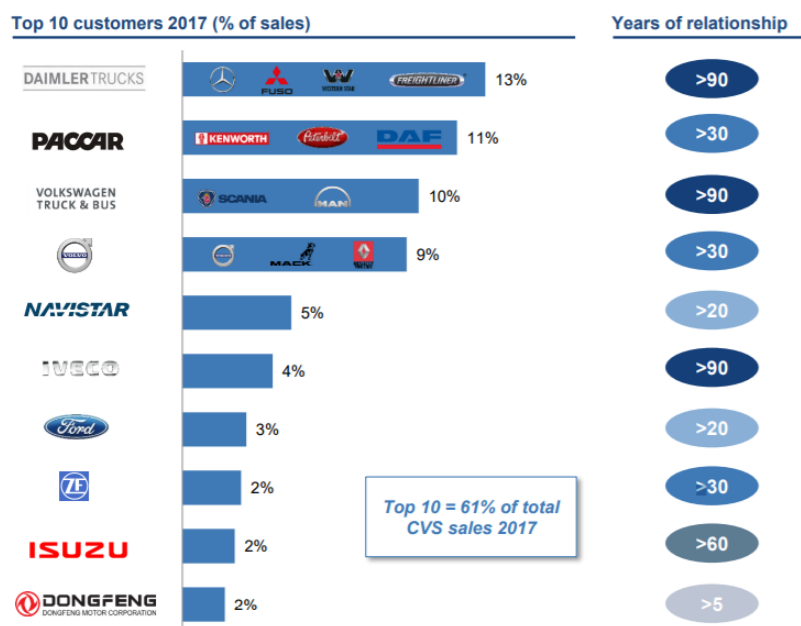
Situaci na trhu také velice dobře popisuje následující zpráva ze 14. února 2020. Švédská společnost Haldex podala antimonopolní stížnost proti hlavnímu akcionáři Knorr-Bremse, v níž tvrdí, že podíl konkurenčního výrobce brzdových systémů poškozuje její schopnost podnikat. Stížnost na konkurenta byla podána Evropské komisi a brazilskému úřadu pro hospodářskou soutěž. Předseda představenstva společnosti Haldex uvedl, že podíl společnosti Knorr-Bremse ztěžuje činnost společnosti a zavádění inovačních řešení. Haldex se obával negativního vlivu na atraktivitu společnosti jako investiční příležitosti, na vztahy se zákazníky a také se spotřebiteli, navíc by tato situace mohla narušit hospodářskou soutěž v celém odvětví. V roce 2016 navíc probíhala válka o podíl ve společnosti Haldex mezi společnostmi Knorr-Bremse a ZF Group, tato dvojice patří mezi hlavní akcionáře. ZF prodala svůj podíl v září roku 2019 a koupila americkou firmu Wabco, která dominuje trhu vzduchových brzdových systémů společně s Knorr-Bremse. Haldex na tomto trhu drží vzdálené třetí místo (Reuters 2020).

V roce 2017 Evropská komise zahájila šetření, aby posoudila navrhované převzetí společnosti Haldex společností Knorr-Bremse podle nařízení EU o spojování podniků. Komise má obavy, že transakce může omezit hospodářskou soutěž v oblasti brzdových systémů a souvisejících součástí pro užitková vozidla v Evropě. Komisařka Margrethe Vestagerová, která má na starosti politiku hospodářské soutěže, uvedla, že brzdy jsou klíčovou součástí bezpečnosti milionů nákladních vozidel, přívěsů a autobusů, které denně přepravují zboží a cestující v Evropě. Je nutné zajistit, aby převzetí společnosti Haldex společností Knorr-Bremse neomezilo hospodářskou soutěž v oblasti těchto kriticky důležitých součástí, což by mohlo vést k omezení inovací, například při vývoji automatizovaného řízení, nebo ke zvýšení cen pro výrobce vozidel, provozovatele vozových parků a nakonec i pro spotřebitele. Společnosti Knorr-Bremse a Haldex jsou společně s firmou Wabco největšími světovými výrobci brzdových systémů a komponentů pro užitková vozidla. Mají významné zastoupení v Evropském hospodářském prostoru. Společnost Knorr-Bremse oznámila svou veřejnou nabídku na koupi společnosti Haldex dne 5. září 2016. Předstihla tím konkurenční nabídku společnosti ZF Friedrichshafen, dalšího výrobce automobilových dílů. Počáteční šetření komise ukázalo, že navrhované spojení by pravděpodobně odstranilo významného konkurenta, z již tak velmi koncentrovaného odvětví.

Komise měla obavy ohledně řady trhů, na nichž si společnosti Knorr-Bremse a Haldex v současné době konkurují, jako jsou elektronické brzdové systémy (EBS) a vzduchové kotoučové brzdy pro nákladní vozidla i přívěsy, protiblokovací brzdové systémy (ABS) pro přívěsy, ventily a systémy úpravy vzduchu. Tyto trhy mají vysoké bariéry vstupu na trh, protože se jedná o zařízení kritická z hlediska bezpečnosti a je nutné vynaložit vysoké náklady na vývoj, aby se na tyto trhy mohlo vstoupit (Evropská Komise 2017).

2.3.2 Odběratelé

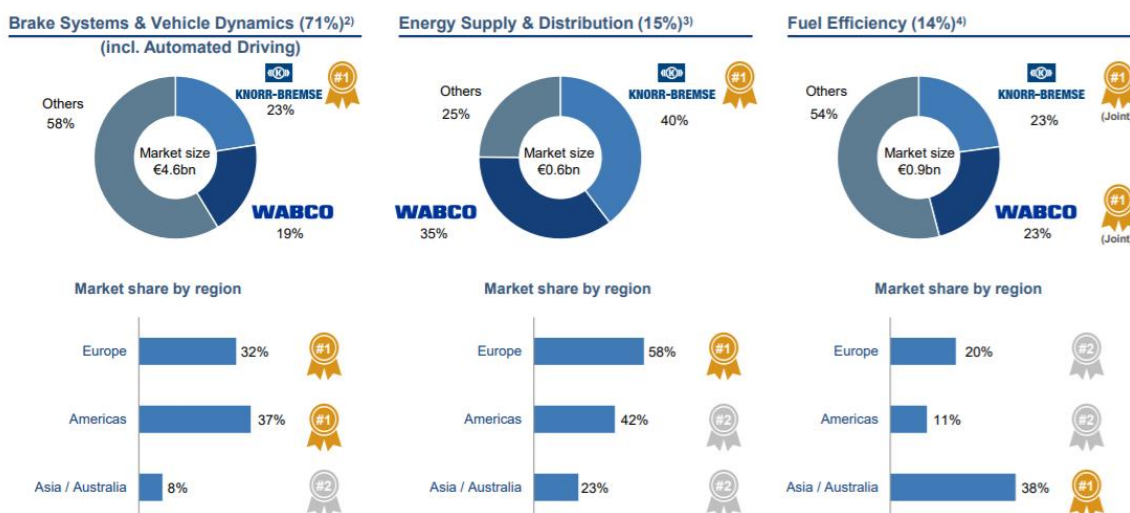
Jak je patrné z předchozí části, zákazníci většinou zůstávají věrni svému dodavateli z důvodu vysokých nákladů na homologaci a vývoj. Tuto věrnost dobře znázorňuje obrázek č. 9, který ukazuje největší zákazníky Knorr-Bremse a jaký podíl celkových tržeb tito zákazníci mají.



Obrázek 9: Podíl zákazníků na tržbách Knorr-Bremse a délka obchodního vztahu se společností

Zdroj: Knorr-Bremse (2019)

Těchto 10 největších zákazníků reprezentuje 61 % tržeb divize Systémy pro užitková vozidla. Obrázek také popisuje, jak dlouho má Knorr-Bremse vztah s těmito zákazníky. Čtyři největší dodavatelé mají s Knorr-Bremse vztah více než 30 let, z toho dva více než 90 let, což jenom potvrzuje situaci na trhu se vzduchovými brzdovými systémy. Zákazníci nemají široký výběr. Dodavatelů na trhu je velice málo. V každém regionu existuje pouze pár silných hráčů, kteří si pevně drží svoji pozici. Z důvodu velkých nákladů na homologace je změna dodavatele velice drahá. Zákazníci většinou zůstávají u dodavatelů, kteří se osvědčili spolehlivostí a kvalitou. Pro potenciální nové dodavatele je velice složité získat si důvěru zákazníků díky obrovským nárokům na bezpečnost, kvalitu a spolehlivost. (Knorr-Bremse 2019). Obrázek č. 10 popisuje pozici Knorr-Bremse na globálním trhu s brzdovými a dalšími podpurnými systémy.



Obrázek 10: Pozice společnosti Knorr-Bremse na globálních trzích

Zdroj: Knorr-Bremse (2019)

Knorr-Bremse je dlouhodobý leader na těchto trzích a ve většině regionů, kde působí (Knorr-Bremse 2019). Z obrázku plyne, že největší konkurent společnosti Knorr-Bremse je americká společnost Wabco se sídlem v Belgii. Ostatní konkurenti jsou těmto největším hráčům na trhu podílově velice vzdáleni (Reuters 2020).

2.3.3 Dodavatelé

Podmínky jsou podobné jako v sekci odběratelů, ale dodavatelů je na trhu mnohem více. Nároky na dodavatele v tomto průmyslu jsou velice vysoké. Jelikož společnost vyrábí bezpečnostní systémy, dodavatelé a jejich výrobky musí projít velmi náročným výběrovým řízením a musí splnit řadu certifikačních nároků a auditů, aby se mohli ucházet o místo dodavatele společnosti Knorr-Bremse. Mezi tyto nároky spadají certifikáty jako certifikát kvality ISO 9001, certifikát managementu a kvality pro automobilový průmysl IATF 16949 a environmentální certifikace ISO14001. Dodavatelé dále musí mít pojištění o odpovědnosti v hodnotě 10 milionů € a pojištění pro svolávací akce ve stejné hodnotě. Tato pojištění představují pro dodavatele náklady v hodnotě desítek tisíců € měsíčně. V neposlední řadě projde dodavatel sérií náročných auditů, které mají potvrdit, že dodržuje náročné procesy, které jsou v automobilovém průmyslu standardem. Dodavatel se současně zavazuje k udržitelnému rozvoji své výroby a zaměstnanecké politiky. Portfolio Knorr-Bremse je velice rozmanité, stejně jako materiál, který se odebírá. Vyskytují se zde díly, které jsou

velice náročné na homologaci. Kdyby firma chtěla změnit dodavatele, musela by za různé testy a zkoušky zaplatit obrovské částky. Jsou zde ovšem i standardní díly, které jsou velice nenáročné na výrobu. Nadnárodní společnost má přístup ke globálnímu trhu, tudíž má přístup k široké škále dodavatelů. Ne všichni dodavatelé jsou schopni projít náročným sítím požadavků. Společnost disponuje skvělými informacemi z trhu a přehledem o cenách materiálu. Rozmanitost dodavatelů je velká. V portfoliu se vyskytují významní dodavatelé s velkou vyjednávací silou, ale i menší, kteří nemají tak významnou vyjednávací sílu (Knorr-Bremse 2019).

2.3.4 Hrozba substitutů

Nejběžnější substitut k pneumatickým brzdám jsou hydraulické brzdové systémy. Ty se při zastavování vozidla spoléhají na brzdovou kapalinu. Pneumatické brzdy se spoléhají na stlačený vzduch. Hydraulické brzdy jsou preferovaným typem brzd u malých a lehkých nákladních vozidel. Využívají kapalinu k působení síly na předmět. V hydraulickém brzdovém systému se brzdová kapalina používá k vyvinutí síly potřebné k zastavení vozidla. Tato kapalina se nachází v motorovém prostoru a podle potřeby je nasávána do hlavního válce. Při stlačení brzdového pedálu nohou je brzdová kapalina vytlačována do brzdového potrubí a do válců v jednotlivých kolech, aby došlo k zastavení vozidla. Hmotnostní limit pro vozidla vybavená hydraulickými brzdami je obecně 26 000 kg. Hydraulické brzdy se dobře osvědčují v malých osobních automobilech, protože mají lehkou konstrukci s nízkou celkovou hmotností. Výhodou je, že hydraulické brzdy vyžadují ve srovnání s pneumatickými brzdami mnohem méně úložného prostoru. Z toho důvodu jsou vhodnější pro menší vozidla ve srovnání s většími, jako jsou nákladní automobily. Hydraulické brzdy nejsou nejlepší v provozu u těžkých vozidel. Zde jsou výhodnější pneumatické brzdové systémy, označované jako vzduchové brzdy. Většinou se vyskytují v těžkých vozidlech jako jsou autobusy, tahače návěsů a železniční lokomotivy. Hlavním důvodem, proč se pneumatické brzdy používají u těžkých vozidel, je skutečnost, že poskytují absolutní brzdnou sílu (Brake experts 2021). V tabulce 5 je provedena SWOT analýza, ve které jsou shrnuté výsledky strategické analýzy.

Tabulka 5: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• Malá konkurence na trhu • Legislativa a regulace nahrává velkým hráčům • Silné vstupní bariéry na trh • Dominantní a stabilní pozice na trhu • Věrnost zákazníků dodavateli • Dlouhodobé vztahy se zákazníky • Neexistuje dokonalý substitut pro pneumatické brzdy	• Nadměrná byrokracie • Složité schvalovací procesy • Omezené množství dodavatelů, kteří jsou schopni dostát požadavkům
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
• Vývoj technologií v elektrifikaci vozidel • Vývoj technologií pro autonomní řízení • Očekávaný růst globálního trhu s pneumatickými brzdami	• Růst mezd • Potenciální nedostatek pracovních sil

Zdroj: Vlastní zpracování

SWOT analýza shrnuje poznatky získané pomocí strategické analýzy. Knorr-Bremse má velice silnou a stabilní pozici. Konkurentů je na trhu rok od roku méně, jelikož jsou skupováni největšími hráči. Lze tedy předpokládat, že pozici Knorr-Bremse v nejbližší době nemůže nic ohrozit. Největší příležitost je pro firmu růst globálního trhu s pneumatickými brzdami díky regulacím na lokálních trzích. Tento růst by mohla ještě více umocnit automatizace řízení nákladních automobilů. Trh dlouhodobě trápí nedostatek řidičů a tím brzdí poptávku po nákladních automobilech (Urbánek 2021). Elektrifikace vozidel je trend, který je tlačен ekologickou lobby. Z efektivního a technologického hlediska nemá u nákladních automobilů smysl. Knorr-Bremse ovšem musí naslouchat svým zákazníkům a tyto trendy následovat. Firmu může paradoxně ohrožovat její složitá administrativa, která je dána hlavně odvětvím, ve kterém působí. Byrokracie snižuje flexibilitu a schopnost reagovat na vzniklé změny na trhu, což může být v dnešní turbulentní době značná nevýhoda. Velké nároky na dodavatele omezují možnost Knorr-Bremse zařadit do portfolia dodavatele, kteří jsou schopni dostát kvalitativním požadavkům, ale nemohou si dovolit například drahá pojištění odpovědnosti. Růst mezd je faktor, který je nepříjemný, ale budoucnost firmy výrazně neohrožuje. Nedostatek pracovníků na trhu může být mnohem nebezpečnější. Pokud firma nesežene kvalifikované pracovníky pro svoji výrobu, může mít problém. Nyní se nedostatek výrobních kapacit a růst poptávky po svých produktech řeší

automatizací některých linek, např. výrobní a lakovací linky na svůj nedůležitější produkt, kterým je filtrační patrona. Společnost je dále nucena najímat agenturní pracovníky ze zahraničí, aby se vypořádala s nedostatkem pracovních sil. Agenturní pracovníci jsou ovšem pouze dočasné řešení. Většinou nejsou tak produktivní jako kmenoví zaměstnanci a mají větší fluktuaci. Tím rostou i celkové zaškolovací náklady na zaměstnance.

3 Finanční analýza podniku

Následující kapitola se věnuje finanční analýze společnosti Knorr-Bremse, která je provedena z důvodu lepší prvotní orientace hospodaření ve společnosti. Referenčním obdobím jsou roky 2016 - 2020. Změny ve struktuře aktiv a pasiv jsou vypočítány pomocí horizontální a vertikální analýzy. Zdrojem následujících dat jsou rozvahy a výkazy zisku a ztráty společnosti Knorr-Bremse z období 2016 - 2020.

3.1 Horizontální analýza majetku a zdrojů krytí

Tabulka 6 reprezentuje vybrané položky aktiv za roky 2016 – 2020. V tabulce 7 je zpracována horizontální analýza těchto položek aktiv.

Tabulka 6: Finanční vyjádření vybraných položek aktiv Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč

Položka	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	1 185 301	1 359 847	1 490 664	1 573 917	1 605 959
Dlouhodobý majetek	340 040	437 614	544 317	657 282	621 747
Dlouhodobý nehmotný majetek	946	592	1 255	3 317	4 480
Software	711	240	95	41	
Dlouhodobý hmotný majetek	339 094	437 022	543 062	653 965	617 267
Pozemky a stavby	46 805	40 560	120 957	154 434	149 093
Hmotné movité věci a jejich soubory	158 835	110 534	163 419	177 305	278 867
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	133 454	285 928	258 686	322 226	189 307
Oběžná aktiva	805 287	882 214	902 836	884 860	958 172
Zásoby	175 672	192 890	214 276	197 712	163 880
Materiál	151 726	143 576	143 545	141 989	119 002
Nedokončená výroba a polotovary	20 503	34 015	44 562	38 010	30 486
Výrobky a zboží	3 443	15 299	26 169	17 713	14 392
Výrobky	3 029	14 394	25 403	17 001	14 063
Zboží	414	905	766	712	329
Pohledávky	613 868	680 835	655 270	628 925	602 560
Dlouhodobé pohledávky	4 916	5 578	4 700	2 424	5 746
Odložená daňová pohledávka	4 911	5 578	4 700	2 424	5 746
Krátkodobé pohledávky	608 952	675 257	650 570	626 501	596 814
Pohledávky z obchodních vztahů	526 653	616 576	606 177	569 962	563 888
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	53 057	0	8 740		4 206
Pohledávky - ostatní	29 242	58 681	44 393	56 539	28 720
Peněžní prostředky	15 747	8 489	33 290	58 223	191 732
Peněžní prostředky v pokladně	480	374	908	726	
Peněžní prostředky na účtech	15 267	8 115	32 382	57 497	191 732
Náklady příštích období	39 974	40 019	43 511	31 775	26 040

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Položka	Změna 2017/2016		Změna 2018/2017		Změna 2019/2018		Změna 2020/2019	
	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%
AKTIVA CELKEM	174 546	14,73%	130 817	9,62%	83 253	5,58%	32 042	2,04%
Dlouhodobý majetek	97 574	28,69%	106 703	24,38%	112 965	20,75%	-35 535	-5,41%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-354	-37,42%	663	111,99%	2 062	164,30%	1 163	35,06%
Software	-471	-66,24%	-145	-60,42%	-54	-56,84%	-41	-100,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	97 928	28,88%	106 040	24,26%	110 903	20,42%	-36 698	-5,61%
Pozemky a stavby	-6 245	-13,34%	80 397	198,22%	33 477	27,68%	-5 341	-3,46%
Hmotné movité věci a jejich soubory	-48 301	-30,41%	52 885	47,85%	13 886	8,50%	101 562	57,28%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	152 474	114,25%	-27 242	-9,53%	63 540	24,56%	-132 919	-41,25%
Oběžná aktiva	76 927	9,55%	20 622	2,34%	-17 976	-1,99%	73 312	8,29%
Zásoby	17 218	9,80%	21 386	11,09%	-16 564	-7,73%	-33 832	-17,11%
Materiál	-8 150	-5,37%	-31	-0,02%	-1 556	-1,08%	-22 987	-16,19%
Nedokončená výroba a polotovary	13 512	65,90%	10 547	31,01%	-6 552	-14,70%	-7 524	-19,79%
Výrobky a zboží	11 856	344,35%	10 870	71,05%	-8 456	-32,31%	-3 321	-18,75%
Výrobky	11 365	375,21%	11 009	76,48%	-8 402	-33,07%	-2 938	-17,28%
Zboží	491	118,60%	-139	-15,36%	-54	-7,05%	-383	-53,79%
Pohledávky	66 967	10,91%	-25 565	-3,75%	-26 345	-4,02%	-26 365	-4,19%
Dlouhodobé pohledávky	662	13,47%	-878	-15,74%	-2 276	-48,43%	3 322	137,05%
Odložená daňová pohledávka	667	13,58%	-878	-15,74%	-2 276	-48,43%	3 322	137,05%
Krátkodobé pohledávky	66 305	10,89%	-24 687	-3,66%	-24 069	-3,70%	-29 687	-4,74%
Pohledávky z obchodních vztahů	89 923	17,07%	-10 399	-1,69%	-36 215	-5,97%	-6 074	-1,07%
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	-53 057	-100%	8 740		-8 740	-100%	4 206	
Pohledávky - ostatní	29 439	100,67%	-14 288	-24,35%	12 146	27,36%	-27 819	-49,20%
Peněžní prostředky	-7 258	-46,09%	24 801	292,15%	24 933	74,90%	133 509	229,31%
Peněžní prostředky v pokladně	-106	-22,08%	534	142,78%	-182	-20,04%	-726	-100,00%
Peněžní prostředky na účtech	-7 152	-46,85%	24 267	299,04%	25 115	77,56%	134 235	233,46%
Náklady příštích období	45	0,11%	3 492	8,73%	-11 736	-26,97%	-5 735	-18,05%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Celková finanční hodnota aktiv se v rámci sledovaného období zvýšila o 36 %. Největší přírůstek byl v roce 2017 o 175 000 tis. Kč. To je způsobeno převážně kontinuálními investicemi, které se v Knorr-Bremse Liberec provádí. Tyto investice vrcholily v roce 2017, kdy se kromě nových strojů rekonstruovaly kanceláře v halách H5 a H7. Dále se vybavovala nově zkolaudovaná hala L1. Poté růst zpomaloval až na přírůstek o pouhých 2,04 % za období 2019/2020, což představovalo pouze 32 000 tis. Kč. Nárůstu celkových aktiv převážně pomohl růst dlouhodobého majetku díky výše zmíněným investicím, který za celé sledované období zvýšil svoji finanční hodnotu o 83 %. Nejvyšší nárůst dlouhodobého majetku byl v roce 2017 o 97 000 tis. Kč. Dlouhodobý nehmotný majetek zaznamenal mírný pokles v roce 2017. Na něj navázal strmý nárůst, který pokračoval až do konce sledovaného období. Celková hodnota pohledávek střídala za sledované období poklesy a přírůstky. Největší nárůst byl v roce 2017 o 11 %, další roky hodnota mírně klesala. Celková hodnota za celé období poklesla o necelé 2 %.

Podnik vykazoval za sledované období kontinuální nárůst majetkové struktury, který byl první roky strmý a postupně se snižoval. V roce 2017 majetková struktura zvýšila hodnotu o 14,73 % (97 574 tis. Kč). K jejímu zvýšení výrazně přispěl nárůst dlouhodobého majetku o 28,69 %, pohledávek o 10,91 % a peněžních prostředků o 430 %. Celkový nárůst majetkové struktury byl v roce 2017 o 15 %. V roce 2018 došlo k poklesu na 9,6 %. Majetek zvýšil svoji hodnotu o 106 703 tis. Kč (zpomalení o 5,4 % oproti minulému roku). Růst majetkové struktury zpomalil pokles pohledávek, které zmenšily svoji hodnotu o 3,75 % a peněžních prostředků, jejichž hodnota klesla o 60,79 %. Růst dlouhodobého majetku se zpomalil o 4,31 %. Rok 2019 znamenal další výrazné zpomalení růstu celkových aktiv na 5,58 %, majetek vzrostl o 112 965 tis. Kč (zpomalení růstu 4 % oproti minulému roku). Za dalším zpomalením stojí pokles růstu dlouhodobého majetku na 20,75 % (pokles růstu o 3,6 % oproti minulému roku) navzdory vysokým investicím do automatizované lakovací a výrobní linky na filtrační patronu. Pohledávky snížily svoji hodnotu o 4 % a peněžní prostředky naopak zvýšily hodnotu o 75 %, což představuje růst o 24 933 Kč. Rok 2020 přispěl k růstu majetkové struktury nejméně za všechna sledovaná období pouze o 2 %. K tak malému přírůstku vedla především covidová krize. Přírůstek majetku byl pouze 32 042 tis. Kč (zpomalení růstu oproti minulému roku 3,5 %). K nízkému přírůstku celkových aktiv přispěl zejména pokles dlouhodobého majetku o 5,61 % (o 37 000 tis. Kč), pokles zásob o 17,11 % (33 832 tis. Kč) a pokles pohledávek o 4,19 %. Důvodem byly malé investice v roce 2020 a také zmenšení objemu výroby opět kvůli covidové krizi. Oproti tomu byl zaznamenán výrazný nárůst peněžních prostředků téměř o 230 % (o 133 509 tis. Kč). Horizontální analýza zdrojů krytí je znázorněna v tabulce 8, tabulka 9 uvádí peněžní vyjádření vybraných položek pasiv v tis. Kč.

Tabulka 8: Finanční vyjádření položek pasiv Knorr-Bremse v letech 2016-2020
v tis. Kč

Položka	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	1 185 301	1 359 847	1 490 664	1 573 917	1 605 969
Vlastní kapitál	530 973	435 335	516 510	693 231	861 265
Základní kapitál	138 188	138 188	138 188	138 188	138 188
Fondy ze zisku	20 312	20 312	20 312	20 312	20 312
Nerozdělený zisk minulých let	192 743	200 069	231 405	358 010	519 610
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	179 730	76 766	126 605	176 721	183 155
Cizí zdroje	654 328	924 512	974 154	880 686	744 694
Rezervy	48 643	28 792	22 301	33 128	73 206
Rezerva na důchody a podobné závazky	8 721	8 721	4 715	5 636	9 875
Rezerva na daň z příjmů	18 020			11 569	14 170
Ostatní rezervy	21 902	20 071	17 586	15 923	49 161
Krátkodobé závazky	605 685	895 720	951 853	847 558	671 488
Závazky z obchodních vztahů	527 313	489 731	525 943	597 284	552 526
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		279 866	308 162	122 481	
Závazky ostatní	78 372	126 123	117 748	127 793	118 962
Závazky k zaměstnancům	15 244	20 712	20 914	20 912	21 460
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 203	11 817	12 303	12 410	12 183
Stát - daňové závazky a dotace	2 890	3 200	4 274	12 061	9 320
Dohadné účty pasivní	49 595	90 394	73 363	82 002	75 572
Jiné závazky	1 440		6 894	408	427

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Tabulka 9: Horizontální analýza položek pasiv Knorr-Bremse 2016-2020

Položka	Změna 2017/2016		Změna 2018/2017		Změna 2019/2018		Změna 2020/2019	
	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%
PASIVA CELKEM	174 546	14,73%	130 817	9,62%	83 253	5,58%	32 052	2,04%
Vlastní kapitál	-95 638	-18,01%	81 175	18,65%	176 721	34,21%	168 034	24,24%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Fondy ze zisku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Nerozdělený zisk minulých let	7 326	3,80%	31 336	15,66%	126 605	54,71%	161 600	45,14%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-102 964	-57,29%	49 839	64,92%	50 116	39,58%	6 434	3,64%
Cizí zdroje	270 184	41,29%	49 642	5,37%	-93 468	-9,59%	-135 992	-15,44%
Rezervy	-19 851	-40,81%	-6 491	-22,54%	10 827	48,55%	40 078	120,98%
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0,00%	-4 006	-45,94%	921	19,53%	4 239	75,21%
Rezerva na daň z příjmů	-18 020	-100,00%	0	0,00%	11 569	0,00%	2 601	22,48%
Ostatní rezervy	-1 831	-8,36%	-2 485	-12,38%	-1 663	-9,46%	33 238	208,74%
Krátkodobé závazky	290 035	47,89%	56 133	6,27%	-104 295	-10,96%	-176 070	-20,77%
Závazky z obchodních vztahů	-37 582	-7,13%	36 212	7,39%	71 341	13,56%	-44 758	-7,49%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	279 866	0,00%	28 296	10,11%	-185 681	-60,25%	-122 481	-100,00%
Závazky ostatní	47 751	60,93%	-8 375	-6,64%	10 045	8,53%	-8 831	-6,91%
Závazky k zaměstnancům	5 468	35,87%	202	0,98%	-2	-0,01%	548	2,62%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 614	28,40%	486	4,11%	107	0,87%	-227	-1,83%
Stát - daňové závazky a dotace	310	10,73%	1 074	33,56%	7 787	182,19%	-2 741	-22,73%
Dohadné účty pasivní	40 799	82,26%	-17 031	-18,84%	8 639	11,78%	-6 430	-7,84%
Jiné závazky	-1 440	-100,00%	6 894	0,00%	-6 486	-94,08%	19	4,66%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Ve sledovaném období došlo k celkovému růstu pasiv o 420 668 tis. Kč. Vlastní kapitál zvýšil svoji finanční hodnotu o 330 292 tis. Kč (nárůst o 62,21 %). Základní kapitál a fondy ze zisku nezaznamenaly žádnou změnu. Nerozdělený zisk z minulých let zaznamenal celkový nárůst o 62,21 % za celé sledované období. Cizí zdroje za sledované období zaznamenaly růst o 13,81 %, což představuje 90 366 tis. Kč. To bylo způsobeno především nárůstem rezerv o 24 563 tis. Kč a závazků o 65 803 tis. Kč. Největší pokles hodnoty zaznamenaly závazky k ovládané nebo ovládající osobě, které ve sledovaném období snížily hodnotu o 157 385 tis. Kč (o 56,24 %). Naopak největší nárůst hodnoty zaznamenal vlastní kapitál hlavně díky nerozdělenému zisku.

V roce 2017 celková hodnota pasiv vzrostla o 14,73 %. Vlastní kapitál vykázal pokles o 95 638 tis. Kč, což nejvíce ovlivnil pokles výsledku hospodaření běžného účetního období o 102 964 tis. Kč. Naproti tomu cizí zdroje vykázaly nárůst o 270 184 tis. Kč zejména díky nárůstu závazků vůči ovládané nebo ovládající osobě o 290 035 tis. Kč. Jednalo se o interní půjčku mezi entitami Knorr-Bremse k financování investic.

Rok 2018 zaznamenal zpomalení celkových pasiv. Růst zpomalil o 5,11 % na 9,62 %, přestože vzrostl vlastní kapitál o 81 175 tis. Kč. Došlo také k rapidnímu zpomalení růstu cizích zdrojů, který zpomalil na 5,37 %. Za pomalejším růstem cizích zdrojů stojí menší přírůstek krátkodobých závazků 6,27 % a pokles hodnoty ostatních závazků o 6,64 %.

Celková finanční hodnota pasiv vzrostla v roce 2019 o 5,58 %, růst zpomalil o 4,04 %. Vlastní kapitál se zvýšil o 176 721 tis. Kč, hlavně díky zvýšení nerozděleného zisku o 126 605 tis. Kč. Cizí zdroje však zaznamenaly pokles o 93 468 tis. Kč. Zdrojem poklesu byly zejména závazky vůči ovládané nebo ovládající osobě, jejichž pokles činil 60,25 % (185 681 tis. Kč).

Celková pasiva v roce 2020 vzrostla pouze o 2,04 %. Vlastní kapitál se zvýšil o 168 034 tis. Kč, nerozdělený zisk stoupl o 161 600 tis. Kč. Cizí zdroje klesly o 135 992 tis. Kč. Za poklesem cizích zdrojů opět převážně stojí pokles závazků vůči ovládané nebo ovládající osobě.

3.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V tomto oddílu se práce zabývá horizontální analýzou výkazu zisku a ztráty. V tabulkách 10, 12 a 14 je znázorněno finanční vyjádření vybraných položek v tis. Kč. V tabulce 11 je uvedena horizontální analýza výnosových položek, nákladové položky popisuje tabulka 13. Tabulka 15 znázorňuje horizontální analýzu výsledku hospodaření. Hodnoty jsou vyjádřené v tis. Kč.

Tabulka 10: Finanční vyjádření výnosů Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč

Položka	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
Celkové výnosy	3 240 320	3 218 779	3 324 582	3 528 627	3 335 497
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 906 583	2 894 181	2 888 762	3 100 957	2 804 353
Tržby za prodej zboží	215 987	193 977	191 621	179 156	169 876
Ostatní provozní výnosy	109 457	91 983	170 101	172 479	234 824
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	8 274		6 274	251	13 302
Tržby z prodaného materiálu	27 532	25 245	41 232	37 733	36 077
Jiné provozní výnosy	73 651	66 738	122 595	134 495	185 445
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	281				
Výnosové úroky a podobné výnosy	7	3	269		1
Ostatní finanční výnosy	8005	38635	73829	76035	126443

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Tabulka 11: Horizontální analýza výnosů Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Položka	Změna 2016/2017		Změna 2017/2018		Změna 2018/2019		Změna 2019/2020	
	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%
Celkové výnosy	-21 541	-0,66%	105 803	3,29%	204 045	6,14%	-193 130	-5,47%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-12 402	-0,43%	-5 419	-0,19%	212 195	7,35%	-296 604	-9,56%
Tržby za prodej zboží	-22 010	-10,19%	-2 356	-1,21%	-12 465	-6,51%	-9 280	-5,18%
Ostatní provozní výnosy	-17 474	-15,96%	78 118	84,93%	2 378	1,40%	62 345	36,15%
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-8 274	-100,00%	6 274	0,00%	-6 023	-96,00%	13 051	5199,60%
Tržby z prodaného materiálu	-2 287	-8,31%	15 987	63,33%	-3 499	-8,49%	-1 656	-4,39%
Jiné provozní výnosy	-6 913	-9,39%	55 857	83,70%	11 900	9,71%	50 950	37,88%
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	-281	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výnosové úroky a podobné výnosy	-4	-57,14%	266	8866,67%	-269	-100,00%	1	0,00%
Ostatní finanční výnosy	30 630	382,64%	35 194	91,09%	2 206	2,99%	50 408	66,30%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Celkové výnosy zvýšily za sledované období svoji hodnotu o 2,93 %, ve finančním vyjádření se jedná o 95 177 tis. Kč. Největší nárůst absolutní hodnoty zaznamenaly ostatní provozní výnosy, které zvýšily svou absolutní finanční hodnotu o 125 367 tis. Kč, v procentuální hodnotě se jednalo o 114,53 %. Největší nárůst měli finanční výnosy, které se za sledované období zvýšily o 1479,55 %. Naopak nejvýraznější propad absolutní hodnoty byl v tržbách za prodej zboží v absolutní hodnotě 46 111 tis. Kč (21,34 % v procentuální hodnotě). Největší nárůst celkových výnosů byl v roce 2019 o 6,14 %, naopak největší propad

celkových výnosů byl v roce 2020 o 5,47 % z důvodu snížení objemu výroby kvůli covidové krizi.

Tabulka 12: Finanční vyjádření nákladů Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč

Položka	Roky				
	2016	2017	2018	2019	2020
Celkové náklady	3 060 590	3 142 013	3 197 977	3 351 906	3 152 342
Výkonová spotřeba	2 579 713	2 613 087	2 486 918	2 586 249	2 267 038
Náklady vynaložené na prodané zboží	188 479	172 614	167 428	169 630	165 001
Spotřeba materiálu a energie	2 051 049	2 028 665	1 894 901	1 833 609	1 608 273
Služby	340 185	411 808	424 589	583 010	493 764
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-7 043	-32 203	-22 923	16 370	10 546
Osobní náklady	290 503	362 176	442 121	465 714	430 685
Mzdové náklady	216 522	270 858	330 103	346 065	320 984
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	73 981	91 318	112 018	119 649	109 701
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	70 706	88 036	107 565	113 965	104 896
Ostatní náklady	3 275	3 282	4 453	5 684	4 805
Úpravy hodnot v provozní oblasti	62 706	64 352	74 732	81 095	108 888
Ostatní provozní náklady	73 369	85 075	78 477	103 752	150 332
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 709		6 191		18 000
Zůstatková cena prodaného materiálu	20 779	21 948	18 273	32 771	18 241
Daně a poplatky	-678	61	30	40	53
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	8 206	-1 831	-6 491	-742	37 477
Jiné provozní náklady	39 353	64 897	60 474	71 683	76 561
Nákladové úroky a podobné náklady	101	536	1 429	1 057	487
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	101	498	66	21	19
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		38	1 363	1 036	468
Ostatní finanční náklady	10 431	31 584	101 346	53 970	143 361
Daň z příjmu	50 810	17 406	35 877	43 699	41 005

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Tabulka 13: Horizontální analýza nákladů Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Položka	Změna 2016/2017		Změna 2017/2018		Změna 2018/2019		Změna 2019/2020	
	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%
Celkové náklady	81 423	2,66%	55 964	1,78%	153 929	4,81%	-199 564	-5,95%
Výkonová spotřeba	33 374	1,29%	-126 169	-4,83%	99 331	3,99%	-319 211	-12,34%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-15 865	-8,42%	-5 186	-3,00%	2 202	1,32%	-4 629	-2,73%
Spotřeba materiálu a energie	-22 384	-1,09%	-133 764	-6,59%	-61 292	-3,23%	-225 336	-12,29%
Služby	71 623	21,05%	12 781	3,10%	158 421	37,31%	-89 246	-15,31%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-25 160	357,23%	9 280	-28,82%	39 293	-171,41%	-5 824	-35,58%
Osobní náklady	71 673	24,67%	79 945	22,07%	23 593	5,34%	-35 029	-7,52%
Mzdové náklady	54 336	25,09%	59 245	21,87%	15 962	4,84%	-25 081	-7,25%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	17 337	23,43%	20 700	22,67%	7 631	6,81%	-9 948	-8,31%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17 330	24,51%	19 529	22,18%	6 400	5,95%	-9 069	-7,96%
Ostatní náklady	7	0,21%	1 171	35,68%	1 231	27,64%	-879	-15,46%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 646	2,62%	10 380	16,13%	6 363	8,51%	27 793	34,27%
Ostatní provozní náklady	11 706	15,95%	-6 598	-7,76%	25 275	32,21%	46 580	44,90%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-5 709	-100,00%	6 191		-6 191	-100,00%	18 000	
Zůstatková cena prodaného materiálu	1 169	5,63%	-3 675	-16,74%	14 498	79,34%	-14 530	-44,34%
Daně a poplatky	739	-109,00%	-31	-50,82%	10	33,33%	13	32,50%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-10 037	-122,31%	-4 660	254,51%	5 749	-88,57%	38 219	-5150,81%
Jiné provozní náklady	25 544	64,91%	-4 423	-6,82%	11 209	18,54%	4 878	6,80%
Nákladové úroky a podobné náklady	435	430,69%	893	166,60%	-372	-26,03%	-570	-53,93%
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	397	393,07%	-432	-86,75%	-45	-68,18%	-2	-9,52%
Ostatní nákladové úroky a podobné	38		1 325	3486,84%	-327	-23,99%	-568	-54,83%
Ostatní finanční náklady	21 153	202,79%	69 762	220,88%	-47 376	-46,75%	89 391	165,63%
Daň z příjmu	-33 404	-65,74%	18 471	106,12%	7 822	21,80%	-2 694	-6,16%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Celkové náklady v rámci referenčního období stouply o 91 752 tis. Kč. V procentuálním vyjádření se jedná o 3 %. Výkonová spotřeba poklesla ve sledovaném období o 312 675 tis. Kč. Na jejím snížení se podílely hlavně náklady na spotřebu materiálu a energie. Osobní náklady zaznamenaly celkový růst o 140 182 tis. Kč. Další skupinou, která zaregistrovala významný nárůst, jsou ostatní finanční náklady, konkrétně o 89 391 tis. Kč.

Tabulka 14: Finanční vyjádření výsledku hospodaření Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč

Položka	Roky				
	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	232 779	87 664	191 159	199 412	241 564
Finanční výsledek hospodaření	-2 239	6 618	-28 677	21 008	-17 404
Výsledek hospodaření před zdaněním	230 640	94 172	162 482	220 420	224 160
Výsledek hospodaření po zdanění	179 730	76 766	126 605	176 721	183 165
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	179 730	76 766	126 605	176 721	183 155
Čistý obrát za účetní období	3 240 320	3 218 779	3 324 582	3 528 627	3 335 497

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Tabulka 15: Horizontální analýza výsledku hospodaření Knorr-Bremse 2016-2020 v tis. Kč

Položka	Změna 2016/2017		Změna 2017/2018		Změna 2018/2019		Změna 2019/2020	
	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%	ABS tis.Kč	%
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-145 115	-62%	103 495	118%	8 253	4%	42 152	21%
Finanční výsledek hospodaření	8 857	-396%	-35 295	-533%	49 685	-173%	-38 412	-183%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-136 468	-59%	68 310	73%	57 938	36%	3 740	2%
Výsledek hospodaření po zdanění	-102 964	-57%	49 839	65%	50 116	40%	6 444	4%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-102 964	-57%	49 839	65%	50 116	40%	6 434	4%
Čistý obrat za účetní období	-21 541	-1%	105 803	3%	204 045	6%	-193 130	-5%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Výsledek hospodaření byl za celé referenční období kladný. V roce 2017 zaznamenal značný propad o 57 %. Situace se zlepšila následující rok, kdy vzrostl o 65 %, další rok byl nárůst o 40 %. V roce 2020 byl nárůst velice mírný a stoupl pouze o 4 %, ovšem provozní výsledek hospodaření v tomto roce vzrostl o 21 %, což je stále obdivuhodné, když se vezme v úvahu velký útlum výroby v tomto období. Většina firem v tomto období zaznamenala značný pokles zisků, případně ztrátu. Čistý obrat za celé referenční období narostl o 3 %. V roce 2017 byl zaznamenán mírný pokles o 1 %, následující rok ovšem obrat vzrostl o 3 %. Tento růst se zdvojnásobil v roce 2019 na 6 %. Rok 2019 byl pro Knorr-Bremse nejúspěšnějším rokem za posledních 10 let. Kritický rok 2020 zaznamenal pokles pouze o 5 %, což svědčí o malém útlumu výrobní produkce.

3.3 Vertikální analýza majetku a zdrojů krytí

Vertikální analýza zobrazuje strukturu účetních výkazů a vyjadřuje procentuální zastoupení jednotlivých položek. Vertikální analýza aktiv společnosti Knorr-Bremse je popsána v tabulce 16.

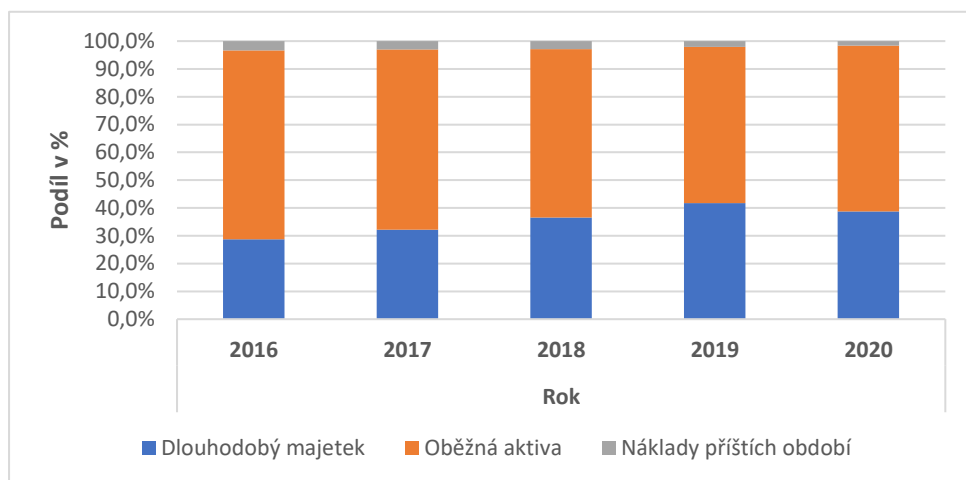
Tabulka 16: Vertikální analýza majetku Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Položka	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Dlouhodobý majetek	28,7%	32,2%	36,5%	41,8%	38,7%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,3%	0,1%	0,2%	0,5%	0,7%
Dlouhodobý hmotný majetek	99,7%	99,9%	99,8%	99,5%	99,3%
Pozemky a stavby	13,8%	9,3%	22,3%	23,6%	24,2%
Hmotné movité věci a jejich soubory	46,8%	25,3%	30,1%	27,1%	45,2%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	39,4%	65,4%	47,6%	49,3%	30,7%
Oběžná aktiva	67,9%	64,9%	60,6%	56,2%	59,7%
Zásoby	21,8%	21,9%	23,7%	22,3%	17,1%
Materiál	86,4%	74,4%	67,0%	71,8%	72,6%
Nedokončená výroba a polotovary	11,7%	17,6%	20,8%	19,2%	18,6%
Výrobky a zboží	2,0%	7,9%	12,2%	9,0%	8,8%
Pohledávky	76,2%	77,2%	72,6%	71,1%	62,9%
Dlouhodobé pohledávky	0,8%	0,8%	0,7%	0,4%	1,0%
Krátkodobé pohledávky	99,2%	99,2%	99,3%	99,6%	99,0%
Pohledávky z obchodních vztahů	86,5%	91,3%	93,2%	91,0%	94,5%
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	8,7%	0,0%	1,3%	0,0%	0,7%
Pohledávky - ostatní	4,8%	8,7%	6,8%	9,0%	4,8%
Peněžní prostředky	2,0%	1,0%	3,7%	6,6%	20,0%
Peněžní prostředky v pokladně	3,0%	4,4%	2,7%	1,2%	0,0%
Peněžní prostředky na účtech	97,0%	95,6%	97,3%	98,8%	100,0%
Náklady příštích období	3,4%	2,9%	2,9%	2,0%	1,6%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Stálá aktiva, v našem případě dlouhodobý majetek, tvoří jednu třetinu celkových aktiv. V roce 2016 tento podíl tvořil 28,7 %, podíl poté rostl do roku 2019 až na 41,8 %. V roce 2020 tento podíl mírně klesl na 38,7 %. Stálá aktiva jsou tvořená z 99 % dlouhodobým hmotným majetkem. Skladba dlouhodobého majetku se v průběhu referenčního období měnila, ale největší část tvořily poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Druhou největší složkou jsou movité věci a jejich soubory, nejmenší pak pozemky a stavby. Oběžná aktiva se podílela na celkovém objemu aktiv v prvním roce 67,9 %. Jejich podíl po zbytek referenčního období mírně klesal, v roce 2017 na 64,9 %. Na konci referenčního období tvořila oběžná aktiva 59,7 % celkových aktiv. Zásoby se podílely na celkové struktuře aktiv v rozmezí 21,8 % a 17,1 %. Největší část zásob tvořil materiál, jehož podíl na zásobách postupem času klesal z počátečních 86,4 % na 72,6 %. Pohledávky tvořily v prvním roce 76,2 % a v posledním roce sledovaného období 62,9 %. Krátkodobé pohledávky tvořily za celé referenční období 99% podíl na celkových pohledávkách. Z těchto pohledávek téměř 90 % tvořily pohledávky z obchodních vztahů. Podíl nákladů příštího období postupně klesal z 3,4 % na 1,6 %.

Obrázek č. 11 znázorňuje procentuální zastoupení jednotlivých položek rozvahy, které se podílejí na celkovém objemu aktiv.



Obrázek 11: Majetková struktura Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

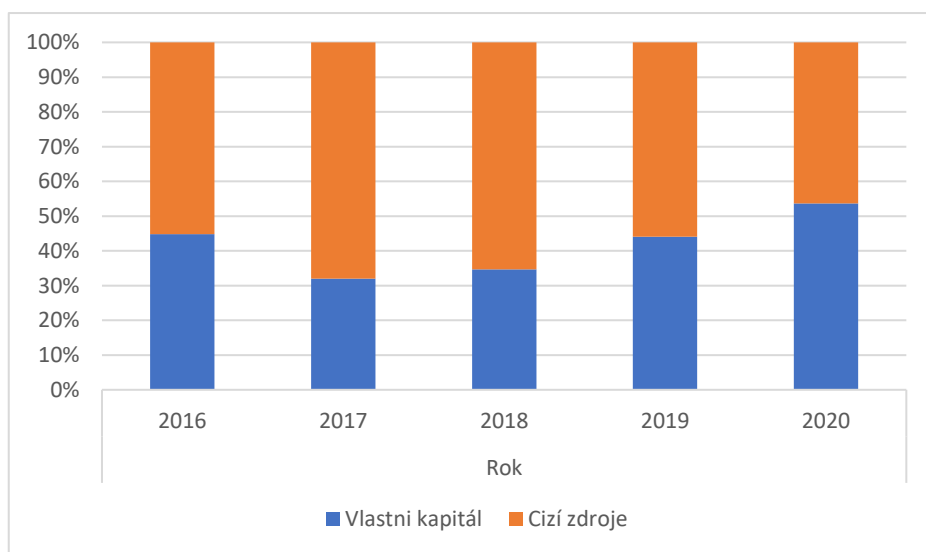
Z grafu je patrný postupný nárůst podílu dlouhodobého majetku na celkových aktivech až do roku 2019. V roce 2020 se tento nárůst zastavil a oběžný majetek opět vzrostl na úkor dlouhodobého. Příčinou byla covidová krize, kdy v důsledku poklesu výroby mohly růst úrovně zásob a výrobků na skladě. Z důvodu růstu cen mohla růst i jejich hodnota. Tabulka 17 zobrazuje vertikální analýzu vybraných položek pasiv v procentech.

Tabulka 17: Vertikální analýza zdrojů krytí Knorr-Bremse v letech 2016-2020 v tis. Kč

Položka	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	45%	32%	35%	44%	54%
Základní kapitál	26%	32%	27%	20%	16%
Fondy ze zisku	4%	5%	4%	3%	2%
Nerozdělený zisk minulých let	36%	46%	45%	52%	60%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	34%	18%	25%	25%	21%
Cizí zdroje	55%	68%	65%	56%	46%
Rezervy	7%	3%	2%	4%	10%
Rezerva na důchody a podobné závazky	18%	30%	21%	17%	13%
Rezerva na daň z příjmů	37%	0%	0%	35%	19%
Ostatní rezervy	45%	70%	79%	48%	67%
Krátkodobé závazky	93%	97%	98%	96%	90%
Závazky z obchodních vztahů	87%	55%	55%	70%	82%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0%	31%	32%	14%	0%
Závazky ostatní	13%	14%	12%	15%	18%
Závazky k zaměstnancům	19%	16%	18%	16%	18%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	12%	9%	10%	10%	10%
Stát - daňové závazky a dotace	4%	3%	4%	9%	8%
Dohadné účty pasivní	63%	72%	62%	64%	64%
Jiné závazky	2%	0%	6%	0%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Vlastní kapitál (vlastní prostředky) po většinu referenčního období tvořil menší část celkových pasiv. V roce 2016 tvořil 45 %, následující rok zaznamenal značný pokles na 32 %. Následně vlastní kapitál rostl až do konce referenčního období na 54 %, kdy poprvé za celé sledované období tvořily vlastní zdroje větší část celkových pasiv než cizí zdroje. Podíl základního kapitálu se pohyboval mezi 32 % a 16 % z vlastního kapitálu. Největší část vlastního kapitálu tvořil nerozdělený zisk minulých let, který měl rostoucí tendenci. Z počátečních 36 % se vyšplhal na 60 % na konci sledovaného období. Cizí zdroje první rok představovaly 55 % celkových pasiv. Následující rok se tento podíl zvětšil na 68 %, poté však klesal, až se ke konci referenčního období dostal na 46 %. Největší část cizích zdrojů tvořily krátkodobé závazky. Stabilně se držely nad hodnotou 90 %. Největší část krátkodobých závazků tvořily ty z obchodních vztahů, které se pohybovaly v intervalu mezi 55 % a 87 %. Ostatní závazky byly v intervalu mezi 12 % a 18 %. Poměr vlastních a cizích zdrojů v rámci referenčního období zobrazuje obrázek 11.



Obrázek 12: Struktura zdrojů krytí Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Z grafu je patrné, že cizí zdroje se podílely na zdrojích krytí nejméně v roce 2017. Bylo to převážně díky nejnižší hodnotě výsledku hospodaření za celé sledované období a nutnosti investic do nových kanceláří a výrobních zařízení, které musely být financovány pomocí cizích zdrojů.

3.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

V této části se práce zabývá výsledky vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty vybraných položek mezi roky 2016 až 2020. Tabulka 18 popisuje vertikální analýzu výnosů.

Tabulka 18: Vertikální analýza výnosů Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Položka	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
Celkové výnosy	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	89,70%	89,92%	86,89%	87,88%	84,08%
Tržby za prodej zboží	6,67%	6,03%	5,76%	5,08%	5,09%
Ostatní provozní výnosy	3,38%	2,86%	5,12%	4,89%	7,04%
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	8%	0%	4%	0%	6%
Tržby z prodaného materiálu	25%	27%	24%	22%	15%
Jiné provozní výnosy	67%	73%	72%	78%	79%
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	0,25%	1,20%	2,22%	2,15%	3,79%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Největší část celkových výnosů tvořily tržby z prodeje výrobků a služeb. V referenčním období mírně klesaly z počátečních 89,70 % na konečných 84,08 %. Druhou nejvýznamnější položkou byly tržby za prodej zboží, které také za celé referenční období zaznamenaly mírný pokles z počátečního podílu 6,67 % na konečných 5,09 %. Ostatní provozní výnosy měly mnohem nepravidelnější vývoj, ale za celé referenční období se jejich podíl zvětšil o 3,66 % na finálních 7,04 %. Ostatní finanční výnosy vzrostly z původních 0,25 % v roce 2016 na 3,79 % v roce 2020. Tabulka 19 popisuje vertikální analýzu nákladů.

Tabulka 19: Vertikální analýza nákladů Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Položka	Roky				
	2016	2017	2018	2019	2020
Celkové náklady	100%	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotřeba	84,29%	83,17%	77,77%	77,16%	71,92%
Náklady vynaložené na prodané zboží	7,31%	6,61%	6,73%	6,56%	7,28%
Spotřeba materiálu a energie	79,51%	77,63%	76,19%	70,90%	70,94%
Služby	13,19%	15,76%	17,07%	22,54%	21,78%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-0,23%	-1,02%	-0,72%	0,49%	0,33%
Osobní náklady	9,49%	11,53%	13,83%	13,89%	13,66%
Mzdové náklady	74,53%	74,79%	74,66%	74,31%	74,53%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	25,47%	25,21%	25,34%	25,69%	25,47%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	95,57%	96,41%	96,02%	95,25%	95,62%
Ostatní náklady	4,43%	3,59%	3,98%	4,75%	4,38%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,05%	2,05%	2,34%	2,42%	3,45%
Ostatní provozní náklady	2,40%	2,71%	2,45%	3,10%	4,77%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	7,78%	0,00%	7,89%	0,00%	11,97%
Zůstatková cena prodaného materiálu	28,32%	25,80%	23,28%	31,59%	12,13%
Daně a poplatky	-0,92%	0,07%	0,04%	0,04%	0,04%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	11,18%	-2,15%	-8,27%	-0,72%	24,93%
Jiné provozní náklady	53,64%	76,28%	77,06%	69,09%	50,93%
Nákladové úroky a podobné náklady	0,00%	0,02%	0,04%	0,03%	0,02%
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	100,00%	92,91%	4,62%	1,99%	3,90%
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0,00%	7,09%	95,38%	98,01%	96,10%
Ostatní finanční náklady	0,34%	1,01%	3,17%	1,61%	4,55%
Daň z příjmu	1,66%	0,55%	1,12%	1,30%	1,30%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Celkové náklady převážně tvoří výkonová spotřeba, jejíž podíl se postupně snižoval z počátečních 84,29 % na 71,92 %. Spotřeba materiálu a energie tvoří největší část výkonové spotřeby a pohybuje se v intervalu mezi 70 % a 80 % s klesající tendencí. Podle dalších interních dokumentů podíl mezi spotřebou energie a materiálu je průměrně 82 % pro materiál a 18 % pro energie. Druhou složkou výkonové spotřeby jsou služby, které mají rostoucí tendenci. Z počátečního podílu 13,19 % v roce 2016 se vyšplhaly v roce 2020 na 21,78 %. Další významnou složkou celkových nákladů jsou osobní náklady, jejichž podíl se za referenční období zvětšoval z původních 9,49 % na 13,66 %. Ostatní provozní náklady také zaznamenaly růst podílu z počátečních 2,40 % na 4,77 %. Poslední vybranou položkou jsou ostatní finanční náklady, které zvýšily svůj podíl z 0,34 % na 4,55 %. Tabulka 20 popisuje vertikální analýzu výsledku hospodaření.

Tabulka 20: Vertikální analýza výsledku hospodaření Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Položka	Roky				
	2016	2017	2018	2019	2020
Výsledek hospodaření před zdaněním	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	100,93%	93,09%	117,65%	90,47%	107,76%
Finanční výsledek hospodaření	-0,97%	6,91%	-17,65%	9,53%	-7,76%
Výsledek hospodaření po zdanění	77,93%	81,52%	77,92%	80,17%	81,71%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	77,93%	81,52%	77,92%	80,17%	81,71%
Daň z příjmu	22,03%	18,48%	22,08%	19,83%	18,29%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Z vertikální analýzy vyplývá, že na výsledku hospodaření před zdaněním se podílí především provozní výsledek hospodaření. Je zajímavé, že v letech 2016, 2018 a 2020 dosahuje finanční výsledek záporných hodnot a tudíž i záporných podílů. V letech 2017 a 2019 kladný finanční výsledek hospodaření tvořil méně než 10 % výsledku hospodaření před zdaněním.

3.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se většinou vypočítávají jako rychlost obratu určitého aktiva (obvykle popisováno pouze jako obrat), nebo jako doba obratu jedné obrátky. Ukazatele zachycující rychlost obratu a jejich porovnání s průměrnou hodnotou ukazatele odvětví jsou uvedeny v tabulce 21.

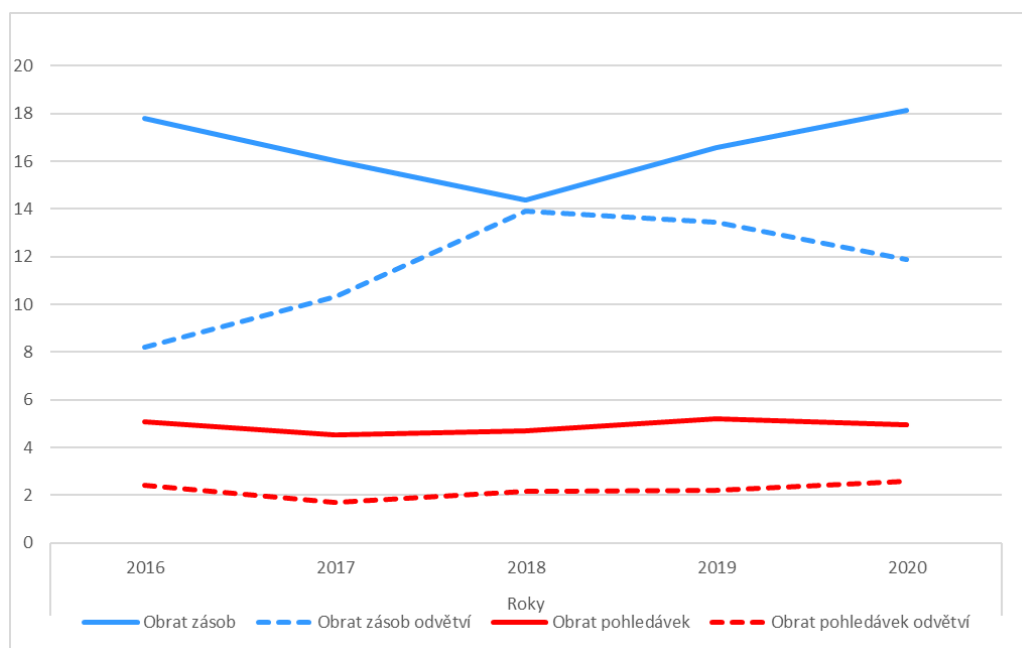
Tabulka 21: Ukazatele aktivity – rychlost obratu Knorr-Bremse v letech 2016-2020 (počet obrátek za rok)

Ukazatele	Roky				
	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	2,63	2,27	2,07	2,08	1,85
Obrat celkových aktiv odvětví	0,81	0,64	0,75	0,72	0,58
Obrat stálých aktiv	9,18	7,06	5,66	4,99	4,78
Obrat oběžných aktiv	3,88	3,50	3,41	3,71	3,10
Obrat zásob	17,78	16,01	14,38	16,59	18,15
Obrat zásob odvětví	8,22	10,31	13,89	13,43	11,87
Obrat pohledávek	5,09	4,54	4,70	5,22	4,94
Obrat pohledávek odvětví	2,41	1,71	2,17	2,21	2,58
Obrat závazků	5,16	3,45	3,24	3,87	4,43

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020) a Cismarket (2016-2020)

Obrat celkových aktiv měl většinou klesající průběh až na rok 2019, kdy mírně stoupl. V roce 2016 měl ukazatel hodnotu 2,63. Tato hodnota v průběhu referenčního období postupně klesala až na hodnotu 1,85 v roce 2020, což bylo převážně způsobeno konstantním

růstem celkových aktiv a nerovnoměrným a zároveň malým růstem tržeb. Funkce obratu stálých a oběžných aktiv kopírovaly průběh funkce obratu celkových aktiv. Obrat zásob měl nejprve rostoucí a poté klesající průběh. Ukazatel začínal v roce 2016 na hodnotě 17,78 a postupně se v roce 2018 propadl na hodnotu 14,38. Pokles byl způsoben hlavně díky nejvyšší hodnotě zásob za celé sledované období v tomto roce. Hodnota se postupně vyšplhala na 18,15. Obrat pohledávek měl oproti ostatním ukazatelům velice nepravidelný průběh. Počáteční pokles o 0,55 byl následován rostoucím trendem, který pokračoval až do roku 2019, kdy hodnota vzrostla o 0,68 bodu. Průběh funkce ve sledovaném období byl zakončen poklesem na hodnotu 4,94. Obrat závazků měl průběh podobný „U“ křivce, kdy z počátečních 5,16 klesl na hodnotu minima 3,24 v roce 2018, dále funkce rostla až na hodnotu 4,43 v roce 2020. Obrázek č. 13 znázorňuje porovnání obratu zásob a obratu pohledávek mezi odvětvím a firmou Knorr-Bremse.



Obrázek 13: Porovnání obratu zásob a obratu pohledávek s odvětvím a firmou Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Z grafu je patrné, že Knorr-Bremse má větší hodnoty obratu zásob než odvětví, tudíž firma vykazuje lepší hodnoty než odvětví. Znamená to, že zásoby se vícekrát obrátí a jsou drženy kratší dobu. Zásoby jsou tedy využívány efektivněji, než je průměr v odvětví. Křivka obratu pohledávek firmy Knorr-Bremse kopíruje průběh křivky odvětví. Knorr-Bremse opět vykazuje vyšší hodnoty, tudíž i lepší výsledky než odvětví a dokáže tedy víckrát za rok proměnit pohledávky ve finanční prostředky, což je dobře. Firma si také vede úspěšně podle

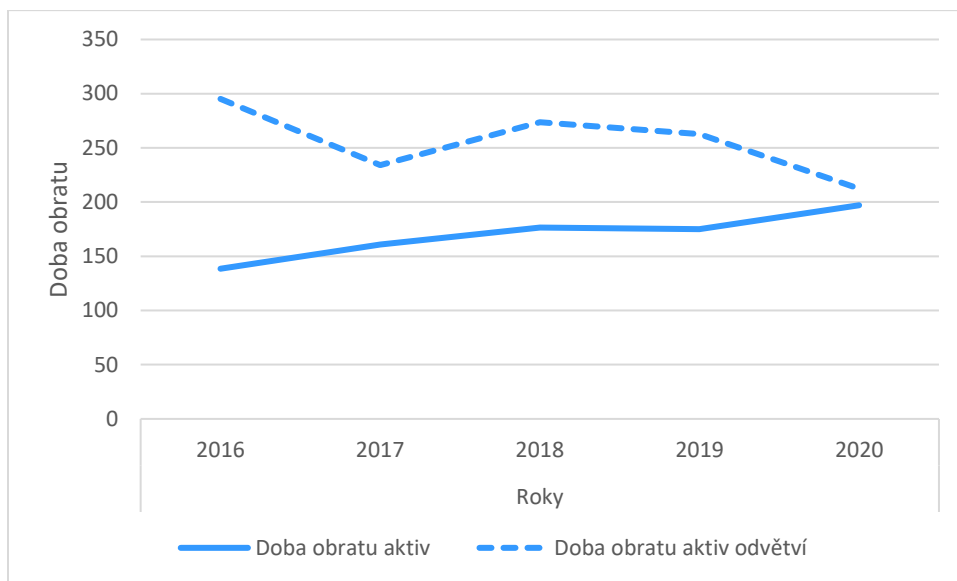
ukazatele rychlosti obratu aktiv. Doporučené rozmezí pro ukazatel je mezi 1,6 a 2,9, což vypočítané hodnoty splňují. Naproti tomu odvětví vykazovalo oproti Knorr-Bremse hodnoty pod 1. Společnosti působící v odvětví by měly snížit svá aktiva a začít je využívat efektivněji. Knorr-Bremse v porovnání s odvětvím využívá svoje aktiva lépe. Stálá aktiva by měla větší hodnotu, než je hodnota celkových aktiv, což opět svědčí o efektivním využití aktiv. Ukazatel rychlosti obratu zásob se pohyboval v doporučeném rozmezí, které je stanoveno od 4,5 do 6. Tabulka č. 22 popisuje dobu obratu aktiv a porovnání s ukazateli odvětví.

Tabulka 22: Ukazatele aktivity - doba obratu Knorr-Bremse v letech 2016-2020 (ve dnech)

Ukazatele	Roky				
	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu aktiv	138,55	160,72	176,63	175,14	197,08
Doba obratu aktiv odvětví	295,2	234	273,6	262,8	212,4
Doba obratu stálých aktiv	39,75	51,72	64,50	73,14	76,30
Doba obratu oběžných aktiv	94,13	104,27	106,98	98,46	117,59
Doba obratu zásob	20,53	22,80	25,39	22,00	20,11
Doba obratu zásob odvětví	43,79	34,91	25,91	26,8	30,32
Doba obratu pohledávek	71,76	80,47	77,64	69,98	73,95
Doba obratu pohledávek odvětví	149,37	210,52	165,89	162,89	139,53
Doba obratu závazků	70,80	105,87	112,79	94,31	82,41

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020) Cismarket (2016-2020)

Doba obratu aktiv převážně stoupala až do roku 2019, kdy ukazatel poklesl o 1,49 dne. Průměrný růst se pohyboval tempem 9 %. Doba obratu stálých aktiv měla stejný průběh jako doba obratu celkových aktiv, kdy průměrně hodnota rostla o 18 % ročně. Doba obratu oběžných aktiv také kopírovala trend předchozích ukazatelů, ovšem v roce 2019 se hodnota snížila o 8,51 dní, průměrné tempo růstu bylo 6 %. Doba obratu zásob od roku 2016 do roku 2018 dosáhla nejvyšší hodnoty 25,39 dní. Od tohoto roku do konce sledovaného období funkce klesala až na hodnotu 20,11 dní. Doba obratu pohledávek měla nepravidelný průběh. Nejnižší zaznamenaná hodnota byla v roce 2019, kdy dosáhla 69,98 dní. To bylo zapříčiněno nejvyšší hodnotou tržeb v tomto roce. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2017 a to 80,47 dní díky nejvyšší hodnotě pohledávek za sledované období. Doba obratu závazků měla stejný průběh jako doba obratu zásob, kdy maximum funkce bylo 112,79 dní v roce 2018 a minimum funkce 70,8 dní v roce 2016. Obrázek č.14 popisuje průběh obratu aktiv.



Obrázek 14: Srovnání doby obratu celkových aktiv Knorr-Bremse a odvětví 2016-2020

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Firma ve sledovaném období vykazovala větší hodnoty doby obratu celkových aktiv, než je v daném odvětví. Z toho vyplývá lepší a efektivnější využití výrobních kapacit, než je průměr u odvětví. V tomto období míra investic rostla mnohem rychleji než tržby, z toho důvodu růst ukazatele může naznačovat neefektivní hospodaření. Je nutné brát v úvahu, že tyto investice byly především financovány pomocí koncernu a nemusí nutně negativně ovlivnit hospodaření podniku. Doba obratu zásob též naznačuje lepší hospodaření se zásobami, než je u odvětví. Ke zlepšení hodnot tohoto ukazatele také přispívá časté používání konsignací. Konsignace znamená, že firma má ve skladě dodavatelův materiál, ale zaplatí za něj až v době, kdy materiál bude použit ve výrobě, tudíž v něm neváže finanční prostředky. Dvakrát menší hodnoty u doby obratu pohledávek také naznačují lepší hospodaření v této oblasti. Doba obratu závazků se pohybuje v doporučených hodnotách.

3.6 Ukazatele likvidity

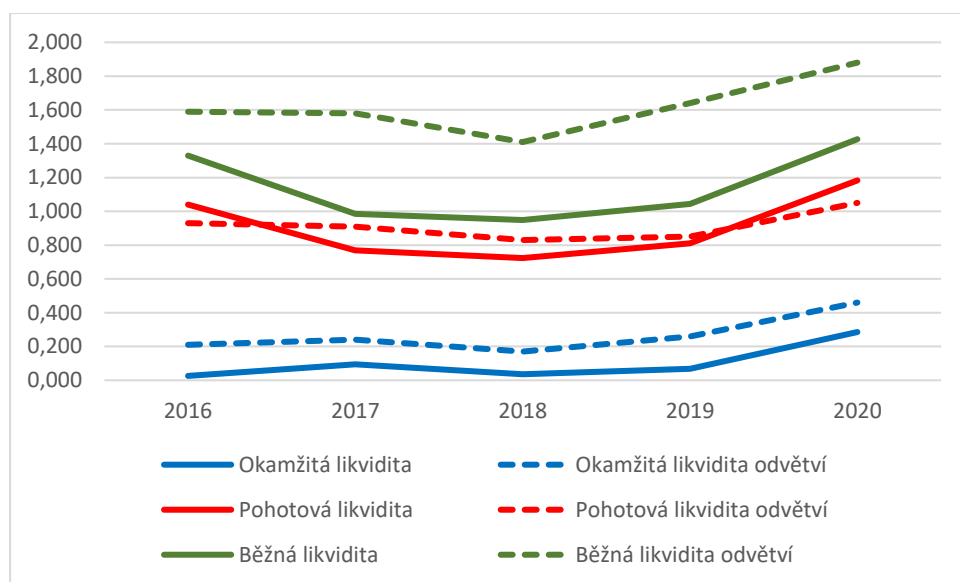
Ukazatele likvidity poskytují informace o solventnosti podniku a schopnosti splácet své krátkodobé závazky. Ukazatele likvidity Knorr-Bremse jsou uvedeny v tabulce 23. Zde jsou srovnávány s průměrnými hodnotami, které má odvětví automobilového průmyslu.

Tabulka 23: Ukazatele likvidity Knorr-Bremse v porovnání s hodnotami v odvětví v letech 2016-2020

Ukazatel	Roky				
	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita	0,026	0,095	0,035	0,069	0,286
Okamžitá likvidita odvětví	0,21	0,24	0,17	0,26	0,46
Pohotová likvidita	1,04	0,77	0,72	0,81	1,18
Pohotová likvidita odvětví	0,93	0,91	0,83	0,85	1,05
Běžná likvidita	1,33	0,98	0,95	1,04	1,43
Běžná likvidita odvětví	1,59	1,58	1,41	1,64	1,88

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020) a Ready ratios (2021)

Hotovostní likvidita pracuje s krátkodobým finančním majetkem. Ukazatel se většinou pohyboval pod doporučenými hodnotami, což v případě nadnárodní společnosti, která praktikuje cash pooling není tak důležité. Ukazatel stále rostl z počáteční hodnoty 0,026, až v roce 2020 dosáhl hodnoty 0,286, která už se nachází v intervalu doporučených hodnot. Je zajímavé, že hodnota ukazatele sledovala stejný trend jako u průměrného ukazatele pro odvětví, hodnoty se od průměru odvětví lišily průměrně o 0,166 bodu. V případě ukazatele pohotové likvidity lze ze začátku pozorovat klesající tendenci, ale v polovině období se trend zvrátil a funkce začala stoupat. Průběh funkcí likvidity v porovnání s průměrnými hodnotami v oboru lze vidět na obrázku č. 15.



Obrázek 15: Ukazatele likvidity Knorr-Bremse v letech 2016-2020

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Celá funkce má tedy tvar U křivky. Hodnoty se pohybovaly v rozmezí 0,72 až 1,18. Průměrná odchylka od oborového ukazatele ovšem už byla mnohem nižší, pouze 0,009.

Běžná likvidita kopírovala průběh funkce pohotové likvidity, nejnižší hodnota byla 0,95, naopak nejvyšší byla 1,43 v roce 2020. Hodnoty běžné likvidity v celém svém průměru vykazovaly menší hodnoty než průměrné hodnoty v oboru. Oborové hodnoty byly v oboru automobilového průmyslu v průměru o 0,473 bodu vyšší.

3.7 Ukazatele rentability

Tabulka 24 ukazuje vybrané ukazatele rentability a porovnává je s ukazateli, které vyjadřují průměrné hodnoty automobilového odvětví. Výsledky jsou uvedené za jednotlivé roky. Obrázek č.17 graficky popisuje vývoj ukazatelů.

Tabulka 24: Ukazatele rentability Knorr-Bremse a odvětví v letech 2016-2020

Ukazatel	Roky				
	2016	2017	2018	2019	2020
ROE	22,55 %	17,63 %	24,51 %	25,49 %	21,27 %
ROE odvětví	15,79 %	20,31 %	13,41 %	14,2 %	21,32 %
ROA	19,46 %	6,93 %	10,90 %	14,00 %	13,96 %
ROA odvětví	3,17 %	4,42 %	3,11 %	3,14 %	5,44 %
ROCE	43,44 %	21,63 %	31,46 %	31,80 %	26,03 %
ROS	7,39 %	3,05 %	5,27 %	6,72 %	7,54 %
ROS odvětví	3,12 %	3,07 %	2,94 %	3,02 %	4,48 %

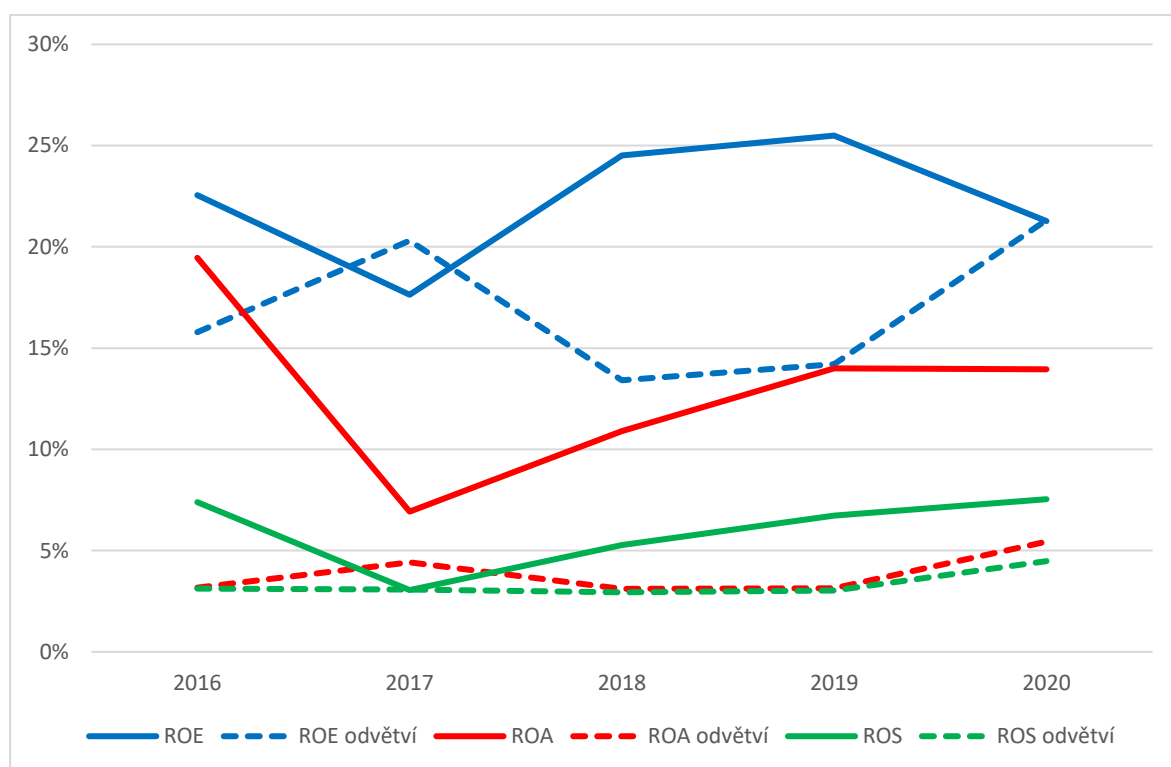
Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020) a Macrotrends (2021)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) měla celkem stabilní vývoj. V roce 2016 byla hodnota 22,55 %, následující rok ovšem hodnota zaznamenala značný propad na 17,63 % zejména kvůli propadu výsledku hospodaření. V letech 2018 a 2019 došlo ke stabilizaci na hodnotě kolem 25 %. V roce 2020 byl opět zaznamenán pokles na hodnotu 21,27 %. Při porovnání s hodnotami v odvětví vykazoval ukazatel ROE zpravidla větší hodnoty u Knorr-Bremse, jedinou výjimkou byl rok 2017, kdy ROE odvětví bylo o 2,68% větší.

Rentabilita aktiv (ROA) zaznamenala na začátku sledovaného období největší hodnotu 19,46 % a to hlavně díky tomu, že tento rok společnost vykázala nejvyšší zisk za celé sledované období. Kromě toho byla celková aktiva v tomto roce nejnižší. V roce 2017 byl opět největší pokles na hodnotu 6,93 %, kdy byla hodnota EBIT nejnižší. ROA se další rok zvětšila o 3,97 %. Následující rok se hodnota zvětšila na 14 %. V roce 2020 hodnota mírně poklesla, ovšem ne kvůli poklesu zisku (ten se zvětšil oproti minulému roku), ale díky výraznému přírůstku celkových aktiv. Ukazatel ROA u společnosti Knorr-Bremse vykazoval v celém svém průběhu větší hodnoty, než jsou hodnoty odvětví. V průměru tyto hodnoty byly větší o 9,2 %.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) podobně jako předchozí ukazatel měla v roce 2016 svoji největší hodnotu 43,44 %. Následoval také pokles na 21,63 %, tedy na nejnižší hodnotu v celém sledovaném období v důsledku poklesu výsledku hospodaření. Na další dva roky se ukazatel stabilizoval na hodnotě kolem 31 %. Rok 2020 zaznamenal pokles na hodnotu 26,03 % hlavně díky nárůstu vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb (ROS) měla nejnižší hodnoty ze všech ukazatelů. Rok 2016 opět startoval s nejvyšší hodnotou tohoto ukazatele 7,39 %, znovu následoval prudký pokles na 3,05 % v dalším roce. Další roky vykazovaly postupný růst až na finální hodnotu 7,54 % v roce 2020. Hodnoty ROS se u Knorr-Bremse také většinou držely nad průměrem odvětví, výjimkou byl rok 2017, kdy byla hodnota o 0,02% nižší než průměru odvětví. Průměrně měla firma o 2,96% větší hodnoty, než je průměr odvětví. Obrázek č. 16 popisuje průběh funkcí ROE, ROA a ROS firmy Knorr-Bremse v porovnání s ukazateli průměrných hodnot odvětví.



Obrázek 16: Vývoj ukazatelů rentability

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů Knorr-Bremse (2016-2020)

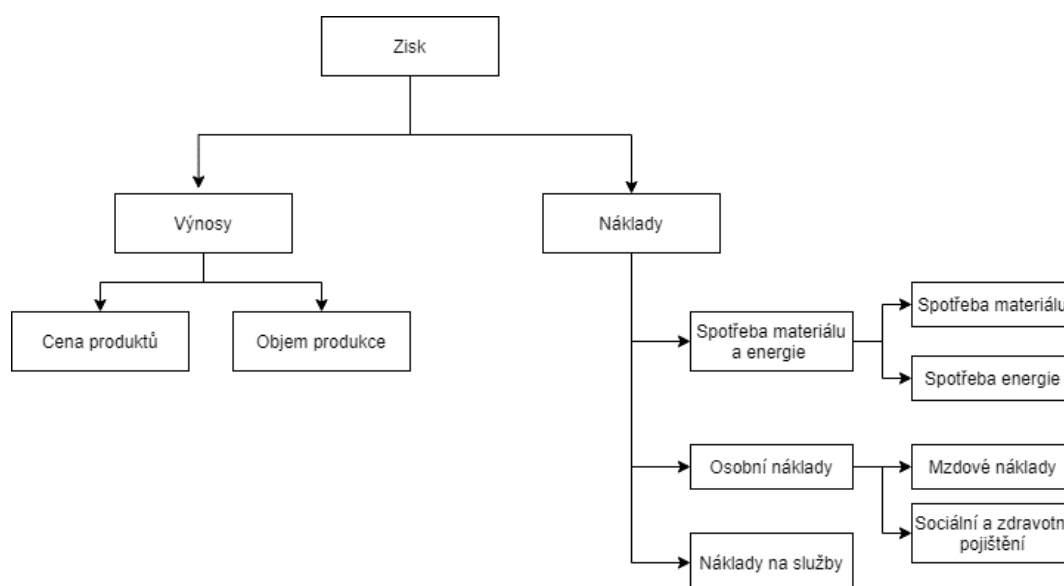
Graf znázorňuje, že Knorr-Bremse vykazuje většinou vyšší hodnoty v ukazatelích rentability, než je tomu u průměrných hodnot odvětví. To svědčí o větší výkonnosti firmy v porovnání s odvětvím.

4 Vybrané generátory hodnoty podniku a ostatní faktory s dopadem na účetní výkaznictví

V této kapitole se práce věnuje identifikaci generátorů hodnoty, které mají největší vliv na hospodaření Knorr-Bremse Liberec, jejich popisu a tomu jak hospodaření ovlivňují. Při identifikaci generátorů hodnoty se vychází z vertikální analýzy použité v kapitole finanční analýza. Pro vizuální znázornění je použita mapa, respektive strom generátorů hodnot. Následuje popis jednotlivých generátorů a posuzuje se, jaký mají vliv na hospodaření podniku.

4.1 Strom generátorů hodnot

Strom generátorů hodnot vychází z poznatků, které se podařilo získat pomocí vertikální analýzy. Obrázek č. 17 je vizuální reprezentace klíčových generátorů hodnot, znázorňuje tři největší nákladové skupiny, které mají největší vliv na celkové náklady podniku. Dále také znázorňuje dva největší generátory hodnot ovlivňující výnosy, což je cena a objem produkce.



Obrázek 17: Mapa generátorů hodnot v Knorr-Bremse 2016-2020

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Mapa především ukazuje generátory hodnoty, které mají vliv na zisk, což jsou výnosy a náklady. Výnosy se odvíjí od ceny finálního produktu a prodaného objemu. Tyto dva

důležité generátory hodnoty by se daly dále rozebrat, ale jelikož má Knorr-Bremse velice silné a dominantní postavení na trhu, může si dovolit prodávat svoje zboží za vysoké ceny. Díky tomuto postavení také těží z větších výnosů z rozsahu než konkurence. V odvětví se navíc očekává velký růst. Tabulka 25 vyjadřuje podíl největších skupin nákladů, což jsou osobní náklady, služby a spotřeba materiálu a energie.

Tabulka 25: Skupiny nákladů s největším podílem na celkových nákladech Knorr-Bremse 2016-2020

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu a energie	67 %	65 %	59 %	55 %	51 %
Osobní náklady	9 %	12 %	14 %	14 %	14 %
Služby	11 %	13 %	13 %	17 %	16 %
Celkový podíl	88 %	89 %	86 %	86 %	80 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Tyto tři skupiny nákladů tvoří více jak 80 % celkových nákladů. Jedná se o generátory hodnoty, které mají největší vliv na hospodaření podniku, poněvadž se výrazně podílí na snižování výsledku hospodaření.

4.2 Tempo růstu tržeb

Tempo růstu tržeb je ovlivněno mnoha faktory. Mezi ně se řadí loajalita zákazníka, řízení přínosů ze zákaznického portfolia, řízení hodnoty zákaznického portfolia, image značky atd. Je velice obtížné hodnotu tempa růstu kvantifikovat. Jeden z ideálních prostředků používaných ve statistice je geometrický průměr. Hodnoty uvedené níže ovšem obsahují záporné hodnoty, proto byl použit pro predikci tempa růstu tržeb aritmetický průměr (Čížinská 2010). Tabulka 26 popisuje tempo růstu tržeb za období 2016-2020 s předpovědí na roky 2021 a 2022.

Tabulka 26: Tempo růstu tržeb Knorr-Bremse 2016-2020

Ukazatele	Roky						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby tis .Kč	3 122 570	3 088 158	3 080 383	3 280 113	2 974 229	2 943 035	2 912 167
Tempo růstu		-1,10 %	-0,25 %	6,48 %	-9,33 %	-1,05 %	-1,05 %
Aritmetický průměr	-1,05%						
Aritmetický průměr bez roku 2020	1,71 %						

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Tržby ve svém průběhu převážně klesaly, jedinou výjimkou byl rok 2019, kdy vzrostly o 6,48 %. Rok 2019 byl pro Knorr-Bremse nejlepším rokem co se týče výkonnosti a dosažených výsledků hospodaření. V roce 2020 ovšem následovala covidová krize, která průměrný růst výrazně ovlivnila. Kvůli této krizi predikce předpovídá pokles tržeb o 1,05 % v následujících letech. Pokud se vynechá rok 2020 z kalkulace aritmetického průměru, může se predikovat růst tržeb ve výši 1,71 % pro následující roky.

4.3 Úspory z materiálu

Spotřeba materiálu a energie je nejvýznamnější složkou nákladů firmy a tvoří více než jejich polovinu. Jednou z nejdůležitějších složek, která má vliv na celkové materiálové náklady, je cena. Cena je veličinou ovlivněnou mnoha faktory, jako je například vyjednávací síla dodavatele/zákazníka. Dále také záleží, do jaké míry jsou možné výnosy z rozsahu u daného produktu, technologická vyspělost dodavatele, mzdové náklady dodavatele, cena surového materiálu, situace na trhu a mnoho dalších faktorů. Je několik způsobů, jak může Knorr-Bremse snížit cenu materiálu, který nakupuje.

První způsob je **smluvní cenová politika**. Mezi Knorr-Bremse a jeho dodavateli existují velice detailně definované smluvní vztahy. Smlouvy definují rámec, v jakém budou dodavatelé s firmou spolupracovat jak z dlouhodobého, tak krátkodobého hlediska. Mezi nejčastější smluvní nástroj na snižování ceny jsou úspory z produktivity sériové výroby. Každý dodavatel by po zavedení sériové produkce určitého výrobku měl dosahovat úspor z produktivity výroby, tzn. náklady na výrobu jednoho výrobku by se časem měly snižovat díky optimalizaci výroby a rozpuštění fixních nákladů, které vznikly při zavádění produkce. Zákazníci v oblasti automobilového průmyslu vždy chtějí podíl z těchto úspor. Tyto úspory motivují dodavatele, aby neustále zlepšovali svoje výrobní procesy. Tím mohou být konkurenceschopnější, ale také tím snižují svoje vlastní náklady. Typický smluvní formát úspor tohoto typu je 3 x 3 %, což se dá přeložit jako snížení ceny o 3 % za každý rok sériové produkce, tzn. pokud je cena za výrobek první rok sériové produkce 100 Kč za kus, druhý rok by měl dodavatel být schopen vyrábět tento díl za cenu 97 Kč, třetí rok za cenu 94,09 Kč za kus a čtvrtý rok za cenu 91,2673 Kč za kus.

Mezi nástroje smluvní cenové politiky se řadí **bonus**, nebo také jednorázová úspora. Je to jednorázová platba, kterou dodavatel poskytne zákazníkovi. Platba bonusu je většinou podmíněna velikostí obratu zakázky, případně velikostí celkového obratu s daným dodavatelem. Například pokud je dodavatel nominován na projekt, který bude mít obrat 1 milion Kč a je definovaný bonus ve výši 5 %, zaplatí dodavatel zákazníkovi jednorázový bonus ve výši 50 000 Kč. Další situace využití této smluvní úspory nastává, pokud obrat s určitým dodavatelem dosáhne určité výše. Například když obrat s dodavatelem D dosáhne obratu 10 milionů Kč, zaplatí nám dodavatel D bonus 1 % z celkového obratu, tedy 100 000 Kč.

Smluvní úspory jsou velice efektivní nástroj pro dosahování cenových úspor a tvoří více než polovinu objemu celkových úspor z nákladů na materiál. Jsou závislé především na vyjednávací pozici a schopnosti firem.

Dalším nástrojem na snižování cen materiálu je takzvané **hodnotové inženýrství**. Hodnotové inženýrství je systematický a organizovaný přístup k zajištění potřebných funkcí produktu za co nejnížší náklady. Hodnotové inženýrství podporuje nahrazení materiálů a metod levnějšími alternativami, aniž by došlo ke snížení funkčnosti. Zaměřuje se výhradně na funkce různých součástí a materiálů, nikoli na jejich fyzické vlastnosti. To se také nazývá hodnotovou analýzou (Barone 2021). Tento druh cenové úspory má podíl kolem jedné čtvrtiny na celkových úsporách z materiálu.

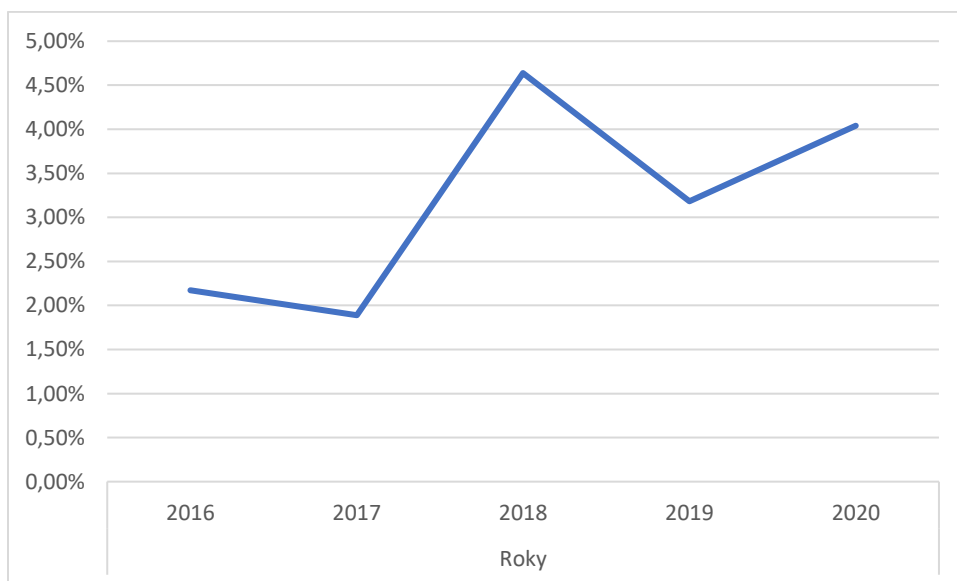
Třetím nejběžnějším druhem materiálových úspor je **změna dodavatele**. Globální trh je obrovské místo. Nachází se zde velké množství dodavatelů s různými technologickými možnostmi a různými náklady na mzdy. S industrializací chudších zemí roste počet potenciálních dodavatelů na trhu. Je v zájmu společnosti Knorr-Bremse, aby měla nejlepší informace z trhu a mohla zajistit, že vždy nakupuje nejkvalitnější materiál za tu nejnížší cenu. Ne všichni dodavatelé dokážou udržet krok s moderními technologiemi, dostát všem kvalitativním požadavkům a ustát neustálý tlak na nízkou cenu. V takovém případě je nutné mít alternativu za tohoto dodavatele, případně ji na trhu najít. Tento druh úspor také tvoří přibližně jednu čtvrtinu celkových úspor. Tabulka 27 uvádí spotřebu materiálu a energie v tis. Kč za období 2016–2020.

Tabulka 27: Materiálové úspory Knorr-Bremse 2016-2020

Ukazatele	Roky				
	2016	2017	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu a energie tis. Kč	2 051 049	2 028 665	1 894 901	1 833 609	1 608 273
Aproximovaný podíl materiálu tis. Kč	1 640 839	1 573 396	1 581 274	1 581 683	1 341 341
% míra úspor z materiálu	2,17 %	1,89 %	4,64 %	3,18 %	4,04 %
Tempo růstu úspor		-13 %	146 %	-31 %	27 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Jak již bylo zmíněno, průměrný podíl materiálu a energie u nákladů na spotřebu materiálu a energie je průměrně 80% podíl pro materiál a 20% pro energii. Dá se tedy aproximovat, že 80 % hodnoty spotřeby materiálu a energie tvoří materiálová spotřeba. Procento míry úspor materiálu vyjadřuje, jak velké procento z materiálového obratu bylo uspořeno. Procentuální míra úspor vyjadřuje, jak velké procento ze zmíněného obratu materiálu bylo v daný rok uspořeno pomocí snížení cen. Obrázek č. 18 popisuje průběh procentuální míry úspor z materiálu.



Obrázek 18: Průběh funkce úspor z materiálu v Knorr-Bremse 2016-2020

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Z obrázku je zřejmé, že funkce má nepravidelný průběh. To je pochopitelné, protože za celkovými úsporami stojí mnoho proměnných, které je velice složité kvantifikovat, natož předpovídat. Největší míra úspor byla v roce 2018 a to 4,64 %, naopak nejnižší byla předcházející rok 1,89 %. Tempo růstu tuto nepravidelnost také dobře ukazuje. V roce 2017

bylo tempo růstu záporné mínus 13 %, následující rok ovšem rostly úspory o 146 %. Průměrné tempo růstu bylo 32,04 %. Díky vysokým nárokům na kvalitu, na výběrové řízení a přibývajícím administrativním zátěží je rok od roku složitější generovat cenové úspory. S rokem 2021 přišlo mnoho komplikací, které mohou mít velice negativní vliv na generaci materiálových úspor. Převážně se jedná o zvyšování cen surového materiálu, nedostatek polovodičů a další omezení, která zapříčinila koronavirová krize. Smluvní úspory jdou praktikovat u současných dodavatelů pouze tehdy, pokud obrat s nimi roste a dostávají nové příležitosti. Pokud tomu tak není, dodavatelé nemají motivaci ke smluvním úsporám přistoupit. Změna dodavatele je komplikovaný proces, při kterém se musí zaručit kvalita procesů a výroby. Dodavatel dále musí být schopen poskytnout konkurenceschopné ceny, dostát vysokým požadavkům a náročné administrativě. Lze očekávat, že v budoucnu největší potenciál pro generaci úspor bude hodnotové inženýrství. Nástup nových technologií jako je „sintrování“, neboli spékání dílů, nebo jiné metody aditivní výroby, mohou přinést zajímavé úspory.

4.4 Náklady na služby

Náklady na služby jsou druhou největší skupinou nákladů v Knorr-Bremse. Tabulka 28 znázorňuje jednotlivé složky nákladového účtu služby.

Tabulka 28: Složky nákladů na služby Knorr-Bremse 2016-2020

Položka	Roky				
	2016	2017	2018	2019	2020
Opravy a údržba	8 621	9 574	12 672	11 994	5 086
Cestovné	7 372	8 613	10 455	8 038	1 409
Nájemné	64 148	82 634	86 087	88 676	86 299
Služby pro správu budov	10 781	17 114	19 088	22 057	21 441
Služby a licenční poplatky od podniků ve skupině	119 031	113 044	128 339	292 123	256 638
Poradenské služby	11 704	6 761	11 892	8 477	6 454
Náklady na zaměstnance (nemzdové)	12 141	14 714	12 429	11 663	4 794
Nakupované služby (kooperace)	30 603	37 673	32 870	31 876	29 364
Transportní náklady	38 673	70 064	56 635	62 512	44 670
Kalibrace	7 211	6 110	5 078	4 558	2 699
Ostatní	29 900	45 507	49 044	41 036	34 910
Celkem	340 185	411 808	424 589	583 010	493 764

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Největší složkou byly náklady na **služby a licenční poplatky od podniků ve skupině**. Knorr-Bremse Liberec je vedená jako výrobní lokace, kde se nekoncentruje výzkum a vývoj společnosti. Lokace Liberec tedy platí různé poplatky za duševní vlastnictví ostatním výzkumným lokacím. Náklady také zahrnují různé licenční poplatky na software a IT služby, které poskytuje centrální lokace v Mnichově.

Druhou nejvýznamnější položkou je **nájemné**. Knorr-Bremse Liberec má pronajaté tři haly v Průmyslové zóně Sever od pronajímatele průmyslových parků P3. V největší hale H5 je koncentrována sériová výroba. Ve druhé hale se soustředí na repasování použitých dílů. Třetí hala L1 je nejmladší, byla zkolaudována v roce 2017 a používá se jako sklad. Náklady za nájemné vykazaly v roce 2017 náhlý nárůst v důsledku kolaudace haly L1. V roce 2016 také s nájmem vzrostly náklady na správu budov, které se ke konci referenčního období prakticky zdvojnásobily.

Náklady na cestovné od roku 2016 do 2018 vzrostly o 3 083 tis. Kč. V roce 2019 došlo k omezení cestování z důvodu úspor. V roce 2020 bylo cestování kvůli covidové krizi výrazně omezeno. **Opravy a údržba** měly podobný vývoj jako cestovné za roky 2018 a 2019. Zaznamenaly vysoké hodnoty převážně kvůli renovaci kanceláří v budově H5. Náklady na **kalibraci** neboli seřizování jsou poskytovány externí firmou, jedná se především o seřizování měřicích strojů v metrologickém středisku a další výrobní stroje. Tyto náklady konstantně klesaly. Celkový pokles ve sledovaném období byl o 63 %. Pokles byl způsoben především převáděním více kompetencí na interní oddělení údržby, tudíž náklady na externí společnosti klesají.

Nemzdové náklady na zaměstnance zaznamenaly výrazný pokles v roce 2020, což opět způsobila covidová krize. Snížily se náklady na dotované stravování ve firemní kantýně, protože většina technickohospodářských pracovníků byla povinně na home office. Také se ušetřilo na mnoha dalších zaměstnaneckých benefitech, které zaměstnanci nemohli po dobu krize využívat. Poradenské služby měly nepravidelný vývoj, minimum bylo opět v roce 2020. **Transportní náklady** prudce vzrostly v roce 2017, důvodem bylo navýšení skladových kapacit v nové hale a také růst produkce. Minimum bylo v roce 2016 a druhá nejnižší hodnota v roce 2020.

4.5 Osobní náklady

Osobní náklady jsou třetím největším nákladem firmy. Tabulka 29 ukazuje počty zaměstnanců v období 2014 – 2020 a osobní náklady na tyto pracovníky.

Tabulka 29: Osobní náklady Knorr-Bremse 2016-2020

Položka	Roky						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	290	389	490	610	680	666	604
Počet vedoucích pracovníků	9	9	10	11	11	12	14
Osobní náklady zaměstnanců tis. Kč	143 981	202 932	259 226	330 774	413 632	432 405	395 976
Osobní náklady vedoucích pracovníků tis. Kč	27 756	28 167	31 227	31 402	28 489	33 309	34 709
Celkové osobní náklady tis. Kč	171 737	231 099	290 453	362 176	442 121	465 714	430 685
Průměrné měsíční osobní náklady na zaměstnance Kč	41 374	43 473	44 086	45 188	50 690	54 105	54 632
Průměrné měsíční osobní náklady na vedoucího prac. Kč	257 000	260 806	260 225	237 894	215 826	231 313	206 601

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Vedoucí pracovníci jsou vedeni zvlášť, neboť jejich osobní náklady by výrazně zkreslovaly průměrné hodnoty. Počty zaměstnanců ve sledovaném období konstantně rostly a mezi roky 2014 a 2018 se více než zdvojnásobily. V roce 2019 ale začal počet zaměstnanců mírně klesat. V tomto roce firma nenahrazovala pracovní místa zěmstnanců, kteří se rozhodli rozvázat pracovní poměr se společností a jejich pracovní náplň se přenášela na ostatní zaměstnance. Důvodem této politiky byla především německá recese, která byla přisuzovaná brexitu a probíhající čínsko-americké obchodní válce. Rok 2020 zaznamenal daleko prudší propad počtu zaměstnanců. Tento propad byl umocněn především covidovou krizí, která hlavně v první polovině roku 2020 výrazně zasáhla výrobní podniky a odvětví automobilového průmyslu. Podniky byly nuceny propouštět své zaměstnance z důvodu nedostatku zakázek.

Počet vedoucích pracovníků rostl pomaleji, ale v průběhu celého období se zvyšoval a nedošlo k jeho snížení. Průměrné osobní náklady zaměstnanců konstantně rostly a tím kopírovaly situaci na trhu práce. Průměrné osobní náklady vedoucích pracovníků měly obrovskou fluktuaci a je těžké hledat nějaký trend. Pro zajímavost se lze podívat na přelom roku 2019 a 2020, kdy průměrné osobní náklady klesly o 25 000 tis. Kč navzdory tomu, že

byli přijati dva noví vedoucí pracovníci. Lze tedy odvodit, že tito dva nově příchozí pracovníci měli menší osobní náklady než stávající zaměstnanci.

4.6 Přechod z účetního standardu HGB na IFRS

Klíčové pro přechod ze standardu HGB bylo rozhodnutí tehdejšího majitele koncernu pro vstup na burzu. Společnost úspěšně vstoupila na frankfurtskou burzu 12. října 2018. Na burze bylo prodáno 30 % akcií v hodnotě 3,85 miliardy EUR. Společnost tedy musí začít sestavovat své účetní výkazy podle standardů IFRS. Společnost původně používala standard HGB a jednotlivé lokace navíc používají standardy země, ve kterých působí. Lokace Liberec tedy účtuje jak podle českých účetních standardů, tak podle standardů HGB.

4.6.1 Rozdíly mezi IFRS a HGB (German GAAP)

HGB a IFRS slouží různým informačním potřebám a jsou určeny jiným adresátům. V tomto ohledu se liší filozofie, záměr, množství informací a formát. Filozofií výkazu HGB je ukázat pouze skutečný realizovaný zisk za období a pouze odepsané účetní hodnoty aktiv, které se řídí zásadou opatrnosti. Naproti tomu záměrem IFRS je ukázat reálnou hodnotu aktiv. Jako extrémní příklad lze uvést účetní závěrku dceřiné společnosti Církve Kolína nad Rýnem, která vlastní tamní katedrálu. V závěrci účtované podle standardu HGB má katedrála v Kolíně nad Rýnem hodnotu pouze 1 €, protože HGB vyžaduje vykazování pořizovací ceny snížené o odpisy a nebere v úvahu reálnou hodnotu aktiva. Jedinou možností, jak odhadnout reálnou hodnotu aktiv je podívat se na takzvanou „Anlagenspiel“ (analýza majetku), kterou musí každá společnost předložit auditorům, nikoliv však veřejnosti. Cílem IFRS je však ukázat investorovi věrný a poctivý obraz společnosti. V případě, že by se hodnota kolínské katedrály zobrazovala podle IFRS, byla by její hodnota daleko větší než 1 € (Leister 2015).

Liší se také formát účetní závěrky. Výkazy IFRS nemají žádné jasné požadavky na formátování, existuje ovšem určitý konsensus v obsahu výkazů. Struktura se může lišit podle společnosti. Naproti tomu výkazy podle HGB se řídí velmi přísným formátem, který je zapsán v HGB směrnících. Dokonce i nomenklatura a číslování položek v rozvaze je pevně určeno a není zde žádný prostor pro odchylku. Výkazy podle HGB jsou díky tomu pro věřitele velice snadno srovnatelné. Všechny výkazy HGB se řídí konkrétními zákony stanovenými německou vládou. Tyto zákony různými způsoby vymezují, jak se mají různé položky vykazovat. Naproti tomu výkazy podle IFRS se řídí zásadami vyvinutými Radou pro mezinárodní účetní standardy, soukromou organizací se sídlem v Londýně ve Velké

Británii, což poskytuje více možností pro výklad. Celkově lze říci, že výkazy HGB obecně vykazují mnohem nižší hodnoty než výkazy IFRS (Leister 2015).

4.6.2 Přejít z HGB na IFRS

Jedna z prvních výzev bude zavést novou účetní osnovu do podnikového informačního systému Enterprise resource planning (dále jen ERP). Například v lokaci Liberec se účet na 734 200 účtuje servis a obecný servis, kdežto na tento stejný účet se v Maďarské lokaci Kecskemét účtují kalibrace a jiné služby. Dvě klíčové oblasti z hlediska výsledných hodnot, které tento přechod ovlivní, jsou leasingy a granty.

Z pohledu HGB je finanční leasing vykazován v pořizovacích a výrobních nákladech pronajímatele v rozvaze nájemce. Odepisuje se po dobu ekonomické životnosti nebo po dobu trvání smlouvy. Leasingové splátky se rozdělí mezi finanční náklady a snížení nesplaceného závazku. Operativní leasing se obecně nevykazuje jako aktivum, leasingové splátky se vykazují jako náklad a je rovnoměrně odepisován po dobu trvání smlouvy.

Podle IFRS 16 je finanční leasing vykazován jako aktiva a závazky v částce rovnající se současné hodnotě budoucích splátek pronajatého majetku, nebo hodnotě minimálních leasingových splátek. Minimální leasingové splátky se rozdělí mezi úrokový náklad a snížení nesplaceného závazku. Operativní leasing se nevykazuje jako aktivum, jeho splátky se vykazují jako náklad.

Knorr-Bremse již vykazuje závěrky jak v HGB, tak v IFRS. Tabulka 30 ukazuje rozdíly u vybraných účtů mezi standardy HGB a IFRS.

Tabulka 30: Vybrané hodnoty položek Rozvahy a výkazu zisku a ztráty v HGB a IFRS

Položka	HGB	IFRS
Nájemné, náklady na leasing	86 300	9 383
Ostatní finanční výnosy	136 338	17 231
Ostatní finanční náklady	139 984	21 091
Závazky z finančního leasingu > 1 rok	0	889 963

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Lze zde vidět obrovský rozdíl v účtu, který se týká nájmu a leasingových nákladů. Tento účet vykazuje větší hodnotu standardu HGB. Lze zde také vidět vyšší hodnoty na účtech ostatních nákladů a ostatních výnosů. Naproti tomu IFRS vykazuje mnohem vyšší hodnoty na účtu závazků z finančního leasingu, ale HGB o těchto závazcích prakticky neúčtuje.

Tabulka 31 ukazuje, jak velké mohou být rozdíly v různých položkách rozvahy jenom díky tomu, že se používají jiné účetní standardy.

Tabulka 31: Rozdíly mezi standardy HGB, IFRS a ČÚS na vybraných položkách rozvahy

Položka	HGB 2020	IFRS 2020	ČÚS 2020
Aktiva celkem	2 067 461	3 016 975	1 605 959
Pozemky a stavby	149 093	1 092 895	149 093
Pozemky a stavby – leasing	0	943 802	0
Zlepšení stavu majetku v nájmu	0	149 093	0
Pasiva celkem	2 067 461	3 016 975	1 605 959
Vlastní kapitál	838 524	870 007	861 265
Výsledek hospodaření minulých let(+/-)	680 024	712 294	519 610
Nerozdělený zisk minulých let	509 725	527 223	519 610
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	185 419	200 192	183 155
Závazky	1 228 937	2 146 968	671 488
Dlouhodobé závazky	158 937	923 631	0
Krátkodobé závazky závazky	1 070 000	1 223 336	671 488
Závazky z finančního leasingu	0	889 963	0
Závazky ostatní	527 269	505 572	118 962

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Rozdíly jsou patrné již na první pohled v celkových aktivech, kde IFRS vykazuje mnohem vyšší hodnoty oproti českým účetním standardům (dále jen ČÚS) hlavně proto, že IFRS eviduje leasing na pozemky a stavby v aktivech. Na straně pasiv opět standard IFRS eviduje účet závazky z finančního leasingu, díky kterému mají pasiva u IFRS největší hodnotu.

5 Hodnocení výkonnosti podniku a návrhy na zlepšení

Hodnocení výkonnosti je velice složitá disciplína, do které vstupuje mnoho faktorů. Na základě finanční a strategické analýzy a analýzy generátorů hodnot práce zhodnotila výkonnost podniku Knorr-Bremse Liberec.

Z hlediska strategické analýzy se firma může těšit velmi silnému postavení na trhu s pneumatickými brzdami. Právní faktory analýzy PEST naznačují, že regulace umožňují velkým firmám, jako je Knorr-Bremse, udržet si dominantní pozici na trhu. Hlavním globálním konkurentem Knorr-Bremse je společnost Wabco, která se drží na druhém místě za Knorr-Bremse na evropském a americkém trhu. Za těmito dvěma dominantními firmami následuje konkurenční lem menších regionálních hráčů. Dalším důvodem, který stabilizuje pozici vedoucích firem na trhu, jsou obrovské náklady při vstupu do odvětví. Tyto náklady jsou jak administrativní, tak investiční. Zákazníci zůstávají věrni dodavatelům a neradi přechází k jinému dodavateli, pokud vyloženě nemusí. Důvodem je vysoká cena homologace a budování důvěry při dlouhodobé spolupráci.

Trh s pneumatickými brzdami se těší velkému růstu díky regulacím a růstu těžké nákladní dopravy. Tento faktor příznivě ovlivní tržby koncernu a také stabilizuje konkurenční boj v odvětví, též příznivě ovlivní výkonnost společnosti Knorr-Bremse. Vysoké bariéry vstupu do tohoto odvětví poskytují obrovskou příležitost stávajícím hráčům na trhu, jelikož nová konkurence má velice složité podmínky pro vstup. Knorr-Bremse provádí akvizici své konkurence a kupuje podíly v konkurenčních firmách. Těmito kroky dále posiluje svoji pozici a zvětšuje svůj podíl na výdělečném trhu. Lze tedy jenom doporučit, aby firma ve své činnosti pokračovala.

Firma musí být pozornější k růstu osobních nákladů, které snižují výsledek hospodaření. Dalším faktorem, který komplikuje zaměstnaneckou politiku, je nízká nezaměstnanost. Tlačí na růst mezd a také ztěžuje získávání kompetentních zaměstnanců na trhu práce. Tyto dva trendy může navíc umocnit demografický faktor stárnutí populace, který možnosti na trhu práce ještě více zredukuje. Jedno z možných řešení daného problému, které firma již částečně implementuje, je automatizace určitých výrobních procesů. Firma již nyní vlastní plně automatizovanou výrobní linku na filtrační patronu FP09. Tabulka 32 popisuje případovou studii pro automatizaci této linky.

Tabulka 32: Případová studie pro automatizaci linky na filtrační patronu FP09

	2019	2020	2021	2022
Roční produkce linky (kusy)	3 237 939	3 379 010	3 476 701	3 476 701
Roční úspora na mzdových nákladech	242 785 €	1 019 698 €	1 070 683 €	1 124 217 €
Roční úspora na operačních nákladech	16 125 €	67 500 €	152 500 €	52 500 €
Investiční náklady na linku	1 335 000 €	915 000 €		

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Tabulka popisuje roční úsporu na mzdových a operačních nákladech při implementaci automatizované linky na filtrační patronu FP09. Z toho je zřejmé, že předpokládaná návratnost této investice se dá očekávat na konci roku 2021. Tato případová studie nezahrnuje předpokládaný nárůst produkce díky růstu poptávky na trhu. Rapidní nárůst poptávky na trhu pneumatických brzd v kombinaci s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků může způsobit problémy s kapacitou. I zde se automatizace jeví jako řešení. Tabulka 33 porovnává výrobní kapacitu automatické výrobní linky s manuální výrobní linkou na filtrační patronu.

Tabulka 33: Porovnání výrobních kapacit automatické výrobní linky s manuální linkou

Linka	takt linky v sekundách	výrobní kapacita (kusy za směnu)	výrobní kapacita (kusy za rok)
FP09 - automatická linka	4,1	6 585	4 939 024
FP1,2 - manuální linka	10	2 700	2 025 000

Zdroj: Vlastní zpracování podle Knorr-Bremse (2016-2020)

Pokud se porovná takt automatické linky na filtrační patronu, který je 4,1 sekundy, s taktem manuální linky, který činí 10 sekund, je jasné, že z hlediska kapacit automatizace se jeví jako zřejmé řešení. Jelikož Knorr-Bremse Liberec je jeden z mála závodů Knorr-Bremse, který se specializuje na výrobu filtrační patrony, lze očekávat, že nárůst poptávky po filtračních patronách na evropském trhu způsobí značný tlak na jeho výrobní kapacity. Firma by měla zvážit, zda by se nevyplatilo v dohledné době automatizovat manuální linku na filtrační patronu FP1,2.

Společnost bere velmi vážně technologické trendy, jako jsou automatizace a elektrifikace dopravy, proto vynakládá nemalé finanční prostředky na výzkum a vývoj. Automatizace především nákladní a autobusové dopravy se má v budoucnu vypořádat s několika problémy. Prvním je nedostatek řidičů nákladních vozů a autobusů, dalším jsou zvýšení efektivnosti a bezpečnosti provozu. Pokud se podaří tuto technologii implementovat, bude o ní obrovský zájem jednak kvůli snížení transportních nákladů, tak i z důvodu urychlení

a zefektivnění přepravy. Portfolio Knorr-Bremse již teď zahrnuje produkty, které umožňují poloautomatické řízení nákladního vozidla, jako například nouzové automatické brzdění, automatické řízení v uzavřeném areálu nebo asistent udržující vozidlo v pruhu. Předpovědi na trhu s automatickými systémy řízení naznačují růst, což je pro firmu obrovský potenciál, který plně využívá. Lze tedy doporučit, aby společnost ve vývoji těchto systémů pokračovala.

Analytické agentury předpovídají růst trhu s elektrickými užitkovými vozidly. Tento růst je z části tažen regulacemi, protože vlády jednotlivých zemí chtějí omezit dopravní prostředky poháněné spalovacími motory. Zde by Knorr-Bremse měla přistupovat k těmto předpovědím opatrněji, jelikož elektrifikace nákladních vozidel dává technologicky menší smysl z důvodu mnohem menší efektivnosti. Navzdory tomu je třeba firmě doporučit, aby ve vývoji systému pro elektrická vozidla pokračovala.

Z finanční analýzy vyplynulo, že Knorr-Bremse Liberec je velice výkonná firma, která vykazuje nadprůměrné hodnoty finančních ukazatelů oproti automobilovém odvětví, ve kterém působí. Ukazatele měly hodnoty lepší než odvětví nebo hodnoty, které splňovaly doporučené intervaly, tudíž v této oblasti nejsou třeba žádné návrhy na zlepšení. Analýza ukazatelů likvidity poukázala na podprůměrné hodnoty u této skupiny ukazatelů. Zde by firma mohla pro zlepšení okamžité likvidity zvýšit množství krátkodobých finančních prostředků, jako jsou například peněžní prostředky. Podprůměrné hodnoty u pohotové likvidity by firma mohla zlepšit zvýšením oběžných aktiv. Nižší hodnoty u běžné likvidity svědčí o využívání cizích zdrojů k hrazení provozní činnosti. Je třeba brát v úvahu, že společnost je součástí nadnárodního koncernu, tudíž například horší hodnoty ukazatelů likvidity nemají tak markantní vliv na výkonnost, protože mateřská společnost může zasáhnout a svoji dceru finančně podpořit. Analýza ukazatelů rentability také vykazuje lepší hodnoty než odvětví. Jediné výjimky byly zjištěny v roce 2017, kdy byl zisk nejnižší za celé sledované období, především z důvodu poklesu tržeb za prodej zboží a výrobků. V tomto roce také došlo k nárůstu nákladů za služby v důsledku kolaudace nového skladu. Pro tuto oblast není třeba podávat žádné doporučení. Konstantní růst majetkové struktury naznačuje konstantní investování do lokace Liberec od renovací kanceláří až po investice do nových výrobních strojů, lokace dále provádí aktivní investiční činnost. Finanční analýza potvrdila poznatky ze strategické analýzy, že Knorr-Bremse je finančně silná a stabilní firma, která je

schopna ustát krizová období, jako je například covidová krize. Z toho důvodu k této oblasti nejsou žádná další doporučení.

Z analýzy generátorů hodnot vyplynulo, že významnou složkou nákladů společnosti Knorr-Bremse Liberec jsou náklady na materiál, které tvoří až jednu třetinu nákladů. Úspory z materiálu jsou důležitou metrikou výkonnosti. Roční míra úspor se průměrně pohybuje kolem 3 %. Velká administrativa, náročnost na kvalitu a složitý design produktů jsou jedny z faktorů, kterými si Knorr-Bremse snižuje možnosti materiálových úspor. Nároky na dodavatele, kteří dodávají materiál typu štítků a obalů, jsou podobné jako na dodavatele, kteří dodávají bezpečnostně kritické díly. Společnost by se měla více soustředit na standardizované díly, omezit zbytečná administrativní pravidla a polevit z nároků, které nejsou nezbytné u všech dodavatelů. Větší flexibilitou ve výběrovém řízení a jeho urychlením by společnost mohla dosáhnout větších materiálových úspor.

Další významnou složkou, která má vliv na výkonnost podniku, jsou služby. Z této analýzy vyplývá, že většina nákladů na služby jsou interní. Jedná se především o licenční poplatky podniků ve skupině. Firma provádí takzvaný „insourcing“ služeb, jako je seřizování, tzn. seřizování je přesunuto do kompetence oddělení údržby. Toto lze provádět tehdy, pokud má firma dostatečně kvalifikovaný personál a pokud se jí to nákladově vyplatí. Naopak služby, jako je úklid, jsou outsourcovány na externí úklidové agentury.

Třetí generátor hodnoty už nyní výrazně ovlivňuje výsledek hospodaření. Na základě předpovědi ve strategické analýze lze odvodit, že jeho významnost jenom poroste v důsledku zvyšování mzdových nákladů. Trend růstu osobních nákladů lze pozorovat jak na makro úrovni, tak na podnikové úrovni.

Dalším faktorem, který může ovlivnit způsob účetního vykazování a případně i některé ukazatele, je přechod z účetních standardů HGB na IFRS. Tato změna může mít vliv například na obrat aktiv. Je patrné, že hodnota aktiv se zvýší díky tomu, že IFRS eviduje v aktivech a závazcích leasing. Tím by hodnota obratu a doby obratu aktiv klesly. Klesla by i hodnota ukazatelů obratu a doby obratu závazků. Výrazně by mohla klesnout i hodnota ukazatele ROA. Hodnoty těchto ukazatelů jsou i tak velice příznivé, že tato změna výkonnost výrazně neovlivní.

Jelikož se Knorr-Bremse jeví jako vysoce výkonná firma, která nečelí žádným významným hrozbám, není mnoho oblastí, ve kterých firma může zásadním způsobem zlepšit svou

výkonnost. Kromě výše zmíněných doporučení ohledně zvýšení hodnot ukazatelů likvidity nebo automatizace další linky na filtrační patronu, není moc příležitostí, kde by se firmě mohly podat významnější rady na zvětšení výkonnosti. Nejsou tedy nutná žádná další doporučení.

Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit výkonnost podniku a identifikovat klíčové faktory, které mohou mít na výkonnost společnosti vliv. První kapitola se věnovala teoretické části a popisuje metody, které byly v praktické části použity. Zhodnocení výkonnosti bylo provedeno pomocí tří nástrojů použitých v rámci tří kapitol. Poslední kapitola na základě zjištěných poznatků zhodnotila výkonnost podniku a navrhla doporučení na zlepšení.

Prvním nástrojem, který byl použit ve druhé kapitole, byla analýza makroprostředí. Ke zhodnocení makroprostředí byla použita metoda PEST, která zhodnotila právní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Druhou částí strategické analýzy byla analýza mikroprostředí. To bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, který pracuje se stávající konkurencí, potenciální novou konkurencí, dodavateli, zákazníky a hrozbou substitutů. Vše bylo shrnuto ve SWOT analýze, která ukázala, že Knorr-Bremse má velice silnou pozici na trhu. Tato pozice je dána především velkými bariérami vstupu na tento trh, věrností zákazníků stávajícím dodavatelům a regulacemi, které nahrávají velkým hráčům. Navíc neexistuje žádný dokonalý substitut k pneumatickým brzdám. Firma má obrovskou příležitost v produktech pro autonomní řízení a elektrická vozidla. Poptávka po těchto produktech roste, budoucí růst potvrzují i předpovědi. Různé analýzy odvětví nasvědčují tomu, že i trh s pneumatickými brzdami se může těšit značnému růstu. Firma si lukrativnost svého odvětví uvědomuje a aktivně provádí akvizici konkurentů a menších společností, které v odvětví působí. Všechny tyto poznatky nasvědčují zvýšení výkonnosti a hodnoty podniku Knorr-Bremse v následujících letech. Společnosti bylo doporučeno, aby v inovačních a akvizičních činnostech pokračovala. Mezi slabé stránky patří nadměrná byrokracie, složité schvalovací procesy, které omezují flexibilitu společnosti a její schopnost rychle se přizpůsobovat událostem na trhu. SWOT analýza identifikovala pouze dvě potenciální hrozby, kterými jsou nedostatek pracovních sil z důvodu stárnutí populace a růst mezd. Firmě bylo podáno doporučení, aby prozkoumala možnost automatizace manuální linky na filtrační patronu FP1,2. Strategická analýza ukázala, že Knorr-Bremse je silný a stabilní podnik, jehož pozici na trhu nemůže v nejbližší době nic ohrozit.

Třetí kapitola se zaměřila na finanční analýzu. V jejím rámci byla jako první provedena vertikální a horizontální analýza. Tyto dvě analýzy sloužily jako základní seznámení s hospodařením firmy. Horizontální analýza ukázala konstantní růst majetkové struktury zejména díky intenzivní investiční činnosti. Následovala analýza pomocí ukazatelů aktivity,

kde firma vykázala větší než průměrné hodnoty automobilového odvětví, ve kterém působí. K podobnému výsledku dospěla i analýza ukazatelů rentability. Obě skupiny ukazatelů naznačovaly vysokou výkonnost podniku. Analýza ukazatelů likvidity vykázala podprůměrné hodnoty v porovnání s průměrnými hodnotami odvětví. Nejedná se však o faktory, které by měly kriticky ohrožovat výkonnost podniku. Firmě bylo navrženo zlepšení ve formě zvýšení oběžných a krátkodobých finančních prostředků. Finanční analýza potvrdila výsledek strategické analýzy, že Knorr-Bremse je vysoce výkonný podnik s velice stabilní pozicí, který dokáže odolat různým krizovým obdobím, jako je například covidová krize.

Čtvrtá kapitola se věnovala identifikaci a popisu klíčových generátorů hodnot, které mají největší vliv na výkonnost podniku. Nejdůležitějším generátorem hodnoty jsou úspory materiálu, jelikož náklady na spotřebu materiálu jsou největším nákladem firmy. Do generování materiálových úspor vstupuje mnoho faktorů, proto je velmi těžké předpovídat průběh funkce. Firmě bylo podáno doporučení, aby se pokusila zjednodušit administrativní procesy u dílů, které nejsou bezpečnostně kritické a tyto nároky také snížit u skupin dodavatelů, kteří kritické díly nedodávají. Druhým klíčovým generátorem hodnot identifikovaným v práci jsou náklady na služby. Z nich velkou část tvoří náklady za služby ostatním podnikům ve skupině Knorr-Bremse. Firma provádí insourcing služeb typu seřizování strojů a outsourcing služeb, jako je úklid. Kdyby diplomová práce nebyla omezena rozsahem textu, bylo by zajímavé zhodnotit, jaké druhy služeb se vyplatí insourcovat a jaké outsourcovat. Třetím důležitým generátorem hodnoty jsou osobní náklady. Ty následovaly podle očekávání stejný trend jako růst mzdových nákladů pozorovaný ve strategické analýze. Jako poslední faktor, který může ovlivnit výkonnost podniku, byl identifikován přechod z účetního standardu HGB na účetní standard IFRS. Změny některých výsledných hodnot rozvahy mohou snížit hodnotu některých ukazatelů aktivity a likvidity, jako je obrát závazků, obrát aktiv a ROA.

V páté kapitole byly shrnuty poznatky o výkonnosti a navržena doporučení ke zvýšení výkonnosti. Jelikož firma obdržela velmi kladné hodnocení ve své výkonnosti, bylo jí doporučeno, aby pokračovala v aktivitách, které realizuje. Mezi tyto aktivity patří akvizice konkurenčních podniků v odvětví, rozvoj technologií autonomního řízení a elektrifikace vozidel. Drobné návrhy na zlepšení byly formulovány v oblasti likvidity konkrétně navýšením položek oběžného majetku. Dále bylo firmě doporučeno vyšetřit možnost

automatizace manuální linky na výrobu filtrační patry FP1,2. Automatizace by mohla částečně snížit mzdové náklady a navýšit výrobní kapacity, které budou potřeba k vypořádání se s předpokládaným růstem trhu s pneumatickými brzdovými systémy.

Praktický přínos této práce spočívá ve zhodnocení výkonnosti podniku a identifikaci klíčových faktorů, které na ni mají vliv. Práce pomocí SWOT analýzy pomohla odhalit silné a slabé stránky podniku. Dále upozornila na možné příležitosti a odhalila případné hrozby, kterým podnik bude muset v budoucnu čelit. Finanční analýza pouze potvrdila poznatky ze strategické analýzy. Analýza generátorů hodnoty ukazuje další pohled na hodnocení výkonnosti a pomohla identifikovat klíčové oblasti, na které by se firma měla soustředit, aby zvýšila svou výkonnost.

Z vědeckého hlediska práce dokázala, že finanční analýza nemusí být nejdůležitějším faktorem při hodnocení výkonnosti podniku a výkonnost je nutné posuzovat i z jiných pohledů. Práce také ukázala na významnost strategické analýzy a dokázala, že může poskytnout i daleko lepší obrázek o výkonnosti podniku než finanční analýza. Poukázala též na generátory hodnoty jako na užitečný nástroj při hodnocení výkonnosti, který může předchozí dva typy analýz doplňovat a poskytnout důležité doplňující informace. Také může upozornit na faktory, které předchozí dva nástroje neidentifikovaly.

Pokud by se práce měla rozšířit, mohla by porovnat výkonnost závodu Knorr-Bremse Liberec s mateřskou společností, případně s ostatními závody koncernu Knorr-Bremse. Dalším zajímavým tématem by bylo srovnání výkonnosti divize užitkových vozidel a divize železničních vozidel.

Seznam použité literatury

AMR, 2019. *Air Brake System Market by Type (Air Disc Brake, Air Drum Brake), Component (Compressor, Governor, Tank, Air Dryer, Foot Valve, Brake Chamber, Slack Adjuster, and Others), and Vehicle Type (Trucks, Bus, and Rolling Stock): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2018–2026*. [online]. Pune: Allied market research. [cit. 2021-10-2]. Dostupné z: <https://www.alliedmarketresearch.com/air-brake-system-market>

BARONE, Adam, 2021. *Value Engineering* [online]. New York: Dotdash [cit. 2021-10-2]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/v/value-engineering.asp>

BRAKE EXPERTS, 2021. *Are Car Brakes Hydraulic or Pneumatic? What's the Difference?* [online]. Brake Experts [cit. 2021-10-20]. Dostupné z: <https://brakeexperts.com/are-car-brakes-hydraulic-or-pneumatic-whats-the-difference/>

CAMBITSIS, Andreas, 2013. A framework to simplify the management of throughput and constraints. *Journal of the southern African institute of mining and metalurgy* [online]. Johannesburg, 01.01.2013, 2013 (113), 14 [cit. 2021-02-07]. ISSN 2411-9717. Dostupné z: https://www.saimm.co.za/Conferences/Pt2012/633-646_Cambitsis.pdf

CISMARKET, 2021. *Auto & Truck Manufacturers Industry: Efficiency Information & Trends*. [online]. CSIMarket, Inc. [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: https://csimarket.com/Industry/industry_Efficiency.php?ind=404

CREATIVE SAFETY SUPPLY, 2021. *What is IMDS?* [online]. Beaverton: Creative Safety Supply, LLC [cit. 2021-9-22]. Dostupné z: <https://www.creativesafetysupply.com/qa/regulations-compliance/what-is-imds>

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2123-6.

ČSÚ, 2019. *Proměny věkového složení obyvatelstva* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/promeny-vekoveho-slozeni-obyvatelstva-cr-2001-2050>

ČSÚ, 2021a. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

ČSÚ, 2021b. *Zaměstnanost, nezaměstnanost - časové řady* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr

ČTK, 2017. *Česko čeká problém - ještě větší nedostatek pracovníků kvůli stárnutí populace. Může to zmírnit migrace či změna vzdělávání* [online]. Praha: Česká tisková kancelář [cit. 2021-9-25]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-65958240-cesko-ceka-problem-jeste-vetsi-nedostatek-pracovniku-kvuli-starnuti-populace-muze-to-zmirnit-migrace-ci-zmena-vzdelavani/>

ČTK, 2017. *Nízká nezaměstnanost zvyšuje tlak na růst mezd, shodují se analytici.* [online]. Praha: Česká tisková kancelář [cit. 2021-9-25]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nizka-nezamestnanost-povede-k-tlaku-na-rust-mezd-shoduji-se/r~0e93010803e611e7984a002590604f2e/>

EEUROPEAN COMISSION, 2017. *In-depth review of Knorr-Bremse's takeover of Haldex.* [online]. Brussel: European Union [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_17_2126

GRIFFITHS, Hugo, 2021. *Euro 7 standards: EU considers lifetime surveillance of every new car.* *Auto Express* [online]. London: Dennis Publishing [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <https://www.autoexpress.co.uk/news/354437/euro-7-standards-eu-considers-lifetime-surveillance-every-new-car>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA, 2013. *Business strategie krok za krokem.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

HORVATHOVA, Jarmila, Martina MOKRISOVA, Alžběta SUHANYIOVA a Ladislav SUHANYI, 2015. *Selection Of Key Performance Indicators Of Chosen Slovak Industry With The Application Of Statistical Methods.* Varazdin: Varazdin Development and

Entrepreneurship Agency (VADEA). Dostupné z: <https://search.proquest.com/conference-papers-proceedings/selection-key-performance-indicators-chosen/docview/1722806358/se-2?accountid=17116>

ITTELSON R. THOMAS, 2020. *Financial Statements: A Step-by-Step Guide to Understanding and Creating Financial Reports*. 3rd ed. New York: Career Press. ISBN:13: 978-1-63265-175-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:69451b37-5935-4043-beeb-d05e8ce60daa>

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-591-3.

KEARNEY, 2021. *Autonomous commercial vehicles: ready for the road?* [online]. Chicago: Kearney [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.kearney.com/automotive/article/?/a/autonomous-commercial-vehicles-ready-for-the-road>

KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-529-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

KNORR-BREMSE CVS, 2021. *Products* [online]. Mnichov: Knorr-Bremse [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: https://www.knorr-bremsecvs.com/en/products_1/discbrakes/discbrakes.jsp

KNORR-BREMSE, 2016-2020. *Výroční zprávy za období 2016-2020*. Bez ISBN

KNORR-BREMSE, 2018. *Future concepts for automated commercial vehicles* [online]. Mnichov: Knorr-Bremse [cit. 2021-9-26]. Dostupné z: https://www.knorr-bremsecvs.com/sv/_meta/pressreleases/press_detail_19776.jsp

KNORR-BREMSE, 2019. *Knorr-Bremse Fact Book 2019* [online]. Mnichov: Knorr-Bremse [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: <https://ir.knorr->

[bremse.com/websites/KnorrBremse_ir/English/3000/financial-publications--presentations.html](https://www.knorr-bremse.com/websites/KnorrBremse_ir/English/3000/financial-publications--presentations.html)

KNORR-BREMSE, 2021a. *Knorr-Bremse v České republice* [online]. Mnichov: Knorr-Bremse [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: https://www.knorr-bremse.cz/cz/group/kbinczechrepublic/knorrbremse_cz.jsp

KNORR-BREMSE, 2021b. *Financial publications & presentations*. Knorr-Bremse [online]. Mnichov: Knorr-Bremse [cit. 2021-10-19]. Dostupné z: https://ir.knorr-bremse.com/websites/KnorrBremse_ir/English/3000/financial-publications--presentations.html

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

LANE, Gary, 2014. Case study: a value driver tree as a means of integrating value drivers across disciplines and activities. *The 6th International Platinum Conference* [online]. 2014. Johannesburg: The Southern African Institute of Mining and Metallurgy, 2014 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.platinum.org.za/Pt2014/Papers/143-Lane.pdf>

LEISTER, Florian, 2015. The Difference between IFRS and HGB Financial Statements - A critical discussion about two differing accounting standards and their philosophy. *ResearchGate* [online]. 01.12.2015, 2015(9) [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/313860313_The_Difference_between_IFRS_and_HGB_Financial_Statements_-_A_critical_discussion_about_two_differing_accounting_standards_and_their_philosophy

MACROTRENDS, 2021. *Stocks charts* [online]. California: Macrotrends, LLC [cit. 2021-9-19]. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GPI/group-1-automotive/operating-margin>

MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86-119-37-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana a Miloš KONEČNÝ, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5316-4.

MAŘÍK, Miloš, 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5.

MAŘÍK, Miloš, 2018. *Metody oceňování podniku*. 4. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 987-80-87865-38-5.

MI, 2021. *Europe electric truck market - growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2021 - 2026)* [online]. Telangana: Mordor Intelligence 2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-electric-truck-market>

PARRY, Tim, 2002. *Knorr-Bremse takes over Bendix*. [online]. Nashville: Endeavor media [cit. 2021-10-3]. Dostupné z: <https://www.fleetowner.com/news/article/21666362/knorrbremse-takes-over-bendix>

PERERA, Rashain, 2017. *The PESTLE analysis*. Avissawella: Nerdynaut. ISBN 978-15-49-79-054-6.

PROFI PRESS, 2003. *Šesti mocný chrom u automobilů končí*, [online]. Praha: Profi Press s. r. o [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://odpady-online.cz/sestimocny-chrom-u-automobilu-konci/>

R&M, 2021. *Autonomous Commercial Vehicle Global Market Report 2021: COVID-19 Growth and Change to 2030* [online]. Dublin: Research and Market [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5321486/autonomous-commercial-vehicle-global-market>

READYRATIOS, 2021. *Transportation Equipment: average industry financial ratios for U.S. listed companies* [online]. Kaliningrad: Avdeev & Co [cit. 2021-9-19]. Dostupné z: <https://www.readyratios.com/sec/industry/37/>

REUTERS, 2020. *Brakes maker Haldex files complaint against Knorr-Bremse*. [online]. London: Reuters [cit. 2021-10-3]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/article/haldex-complaint-knorrbremse-idUSL8N2AE1T7>

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2016. *Základy finančního účetnictví*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-612-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.

SEZNAM, 2021. *Mapy.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, a.s. [cit. 2021-10-20]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=15.0207650&y=50.7792485&z=16&base=ophoto>

STATISTA, 2021. *Production figures of commercial vehicles in the European Union (EU) between 2018 and 2019* [online]. New York Statista Inc. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/782430/commercial-vehicle-production/>

URBÁNEK, Vladimír, 2021. *Nedostatek řidičů trucků není jen britským problémem. V celé Evropě jich chybí až 400 000* [online]. Kurzy.cz [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/612401-nedostatek-ridicu-trucku-neni-jen-britskym-problemem-v-cele-evrope-jich-chybi-az-400-000/>

VON ROSING, Mark, 2010. Practical Example: How to Develop Performance and Value Drivers. *ResearchGate* [online]. 01.12.2010, 2010, 20 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/288003197_Practical_Example_How_to_Develop_Performance_and_Value_Drivers

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.