

Využití metod strategické analýzy pro optimalizaci nákladů ve vybrané společnosti

Ing. Jan Rektorič

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Ing. Jan Rektořík
Osobní číslo: M20936
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance, specializace Finanční kontrola
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Využití metod strategické analýzy pro optimalizaci nákladů ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti strategického řízení podniku, nákladů podniku a jednotlivých metod strategické analýzy podniku.

II. Praktická část

- Popište vybraný podnik.
- Provedte strategickou analýzu podniku se zaměřením na náklady podniku vznikajících při zavádění nových výrobků.
- Vyhodnoťte údaje ze strategické analýzy podniku.
- Vyvodte závěry vyplývající ze strategické analýzy podniku.
- Navrhněte doporučení pro optimalizaci nákladů podniku.
- Zhodnoťte navržená doporučení pro optimalizaci nákladů podniku včetně posouzení možných rizik, přínosů a nákladů.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- DAVID, Fred a Forrest DAVID. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson Education Limited, 2016. ISBN 9781292148496.
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Ivan SETIAWAN. *Marketing 5.0. – Technology for Humanity*. Wiley, 2021. ISBN 1119668514.
- POPESKO, Boris a PAPADAKI, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. David Homola, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen pokud-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.04.2024

Jméno a příjmení: Jan Rektořík

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na využití metod strategické analýzy k optimalizaci nákladů ve vybrané společnosti. Hlavním cílem této práce je navrhnout doporučení pro optimalizaci nákladů dané společnosti. Teoretická část je zaměřena na popsání problematiky týkající se strategického řízení, včetně metod pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a optimalizaci nákladů. Praktická část práce se zabývá charakteristikou vybrané společnosti, analýzou jejího vnějšího a vnitřního prostředí, vyhodnocením její finanční situace, určením příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek s návrhem vhodné strategie vyplývající z provedených analýz a doporučením pro optimalizaci nákladů společnosti.

Klíčová slova: strategická analýza, finanční analýza, SWOT analýza, SPACE analýza, optimalizace nákladů

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the use of strategic analysis methods to optimize costs in a selected company. The main goal of this work is to propose recommendations for costs optimization of the given company. The theoretical part is focused on describing issues related to strategic management, including methods for analyzing the external and internal environment and costs optimization. The practical part of the work deals with the characteristics of the selected company, the analysis of its external and internal environment, the evaluation of its financial situation, the determination of opportunities and threats, strengths and weaknesses with the proposal of a suitable strategy resulting from the performed analyzes and a recommendation for optimizing the company's costs.

Keywords: strategic analysis, financial analysis, SWOT analysis, SPACE analysis, costs optimization

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Davidu Homolovi, Ph.D. za jeho ochotu, čas, odborné poznatky a trpělivost při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat všem autorům odborných publikací z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně za jejich významný přínos svými čtivými publikacemi, které mě motivovaly k zájmu o studium na této univerzitě. Velký dík náleží také ostatním zaměstnancům univerzity za jejich ochotu a vstřícnost během mého studia. Na závěr bych rád poděkoval své partnerce, rodině a kolegům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

„Nepokračuj ve špatné práci.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	14
1.1 STRATEGIE	14
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	15
1.2.1 Formulace strategie (strategické plánování)	16
1.2.2 Implementace strategie.....	17
1.2.3 Hodnocení strategie.....	17
1.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	18
2 NÁKLADY.....	19
2.1 OPTIMALIZACE NÁKLADŮ	19
2.2 POJETÍ NÁKLADŮ.....	19
2.2.1 Finanční a daňové pojetí nákladů.....	20
2.2.2 Manažerské pojetí nákladů.....	20
2.3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	20
2.3.1 Druhové členění nákladů.....	20
2.3.2 Účelové členění nákladů	21
2.3.3 Kalkulační členění nákladů	21
2.3.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů.....	21
3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	22
3.1 PESTLE ANALÝZA.....	22
3.1.1 Politické faktory	23
3.1.2 Ekonomické faktory	23
3.1.3 Sociální faktory	24
3.1.4 Technologické faktory	24
3.1.5 Legislativní faktory	25
3.1.6 Enviromentální (ekologické) faktory	25
3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	25
3.2.1 Vyjednávací síla zákazníků.....	26
3.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů	27
3.2.3 Rivalita v odvětví	27
3.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů	28
3.2.5 Hrozba substitučních výrobků.....	28
4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	29
4.1 ANALÝZA VNITROPODNIKOVÝCH FAKTORŮ	29
4.1.1 Faktory vědecko-technického rozvoje	29
4.1.2 Marketingové a distribuční faktory	30
4.1.3 Faktory výroby a řízení výroby.....	30

4.1.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	31
4.1.5	Finanční a rozpočtové faktory.....	31
4.2	VRIO ANALÝZA	32
5	FINANČNÍ ANALÝZA	33
5.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	33
5.2	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	34
5.2.1	Ukazatele zadluženosti.....	34
5.2.2	Ukazatele likvidity	35
5.2.3	Ukazatele rentability	36
5.2.4	Ukazatele aktivity.....	37
6	METODY PRO TVORBU STRATEGIÍ	39
6.1	SWOT ANALÝZA	39
6.2	SPACE ANALÝZA	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	43
7	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU CONTINENTAL BARUM, S. R. O.	44
7.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S. R. O.	44
7.2	HISTORIE PODNIKU	44
7.3	KONCERN CONTINENTAL AG.....	45
7.4	SOUČASNOST.....	46
7.4.1	Výroba a logistika	46
7.4.2	Produktové portfólio	47
7.4.3	Marketing	48
7.4.4	Personalistika	49
7.4.5	Organizační struktura	49
7.4.6	Shrnutí kapitoly	50
8	ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU	51
8.1	ANALÝZA PESTLE	51
8.1.1	Politické faktory	51
8.1.2	Ekonomické faktory	53
8.1.3	Sociální faktory	60
8.1.4	Technologické faktory	61
8.1.5	Legislativní faktory	62
8.1.6	Environmentální faktory	64
8.1.7	Závěr PESTLE analýzy.....	65
8.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	66
8.2.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	66
8.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	66
8.2.3	Rivalita v odvětví	68
8.2.4	Hrozba vstupu nových konkurentů	69
8.2.5	Hrozba substitutů	70
8.2.6	Souhrn kapitoly	70

9	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	71
9.1	ANALÝZA VNITROPODNIKOVÝCH FAKTORŮ	71
9.1.1	Faktory vědecko-technického rozvoje	71
9.1.2	Marketingové a distribuční faktory	71
9.1.3	Faktory výroby a řízení výroby	71
9.1.4	Faktory pracovních zdrojů	72
9.1.5	Faktory finanční a rozpočtové.....	72
9.1.6	Shrnutí analýzy vnitropodnikových faktorů.....	72
9.2	VRIO ANALÝZA	73
9.2.1	Fyzické zdroje	73
9.2.2	Lidské zdroje	73
9.2.3	Finanční zdroje.....	74
9.2.4	Nehmotné zdroje	74
9.2.5	Vyhodnocení VRIO analýzy	75
10	FINANČNÍ ANALÝZA	76
10.1.1	Analýza struktury aktiv	76
10.1.2	Analýza struktury pasiv.....	78
10.1.3	Analýza výkazu zisku a ztráty.....	81
10.1.4	Vertikální analýza nákladů.....	83
10.1.5	Ukazatele zadluženosti	86
10.1.6	Ukazatele likvidity	87
10.1.7	Ukazatele rentability	88
10.1.8	Ukazatele aktivity.....	89
10.1.9	Závěr finanční analýzy	90
10.2	SPACE ANALÝZA	91
10.3	SWOT ANALÝZA	93
10.3.1	Popis jednotlivých faktorů uvedených ve SWOT tabulce	93
10.3.2	Výsledná SWOT matice.....	97
10.3.3	Doporučená strategie pro společnost Continental Barum s cílem optimalizovat náklady	97
11	OPTIMALIZACE PROCESU VÝVOJE NOVÝCH PLÁŠŤŮ	100
11.1	POPIS PROCESU VÝVOJE NOVÝCH PLÁŠŤŮ.....	100
11.2	SOUČASNÝ STAV	100
11.3	PROBLÉM	102
11.3.1	Nízká úroveň komunikace v počáteční fázi experimentální výroby	102
11.3.2	Nedostatečná experimentální výroba	102
11.3.3	Konflikt priorit RnD vs závod.....	102
11.4	NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMU	103
11.4.1	Komunikace RnD a závodu před zahájením výroby.....	103
	Fzejména	
	Dodržení celého procesu experimentální výroby	104
11.4.3	Sjednocení priorit RnD a závodu	105
11.4.4	Optimalizovaný proces experimentální výroby	105

11.4.5	Dosažené výsledky optimalizovaného procesu.....	106
11.4.6	Zhodnocení navržených opatření v procesu experimentální výroby	106
ZÁVĚR	107
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	108
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	114
SEZNAM OBRÁZKŮ	116
SEZNAM TABULEK	118
SEZNAM PŘÍLOH	120

ÚVOD

V dnešní dynamické a konkurenční podnikatelské sféře je neustálé sledování a optimalizace nákladů klíčovým prvkem pro udržení a posílení konkurenční pozice společnosti. Jedním z hlavních nástrojů, který umožňuje efektivní správu nákladů a strategické rozhodování, je využití metod strategické analýzy. Tato diplomová práce se zaměřuje na aplikaci těchto metod s cílem optimalizovat náklady ve společnosti Continental Barum.

Společnost Continental Barum, jako přední výrobce automobilových pneumatik, je vystavena neustálému tlaku konkurence a změnám trhu. Efektivní správa nákladů se stává klíčovým faktorem pro udržení a posílení konkurenční pozice společnosti v tomto dynamickém odvětví. Aby bylo možné efektivně řídit náklady a dosáhnout konkurenční výhody, je nezbytné provést komplexní analýzu interního a externího prostředí a přizpůsobit tomu strategii společnosti.

Diplomová práce je zaměřena na identifikaci klíčových oblastí, ve kterých lze provést úspory nákladů a zvýšit efektivitu podnikání společnosti Continental Barum. Na základě provedených analýz budou navržena konkrétní doporučení a strategie, které povedou ke snížení nákladů a zlepšení konkurenční pozice společnosti.

Na počátku této diplomové práce se její autor zaměřil na popsání problematiky strategického řízení a nákladů společně s možnostmi pro jejich optimalizaci. Následně pokračoval popsáním analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. V samostatné kapitole práce je představena finanční analýza společnosti. V závěru teoretické části práce jsou popsány metody pro vyhodnocení provedených analýz a určení strategie podniku.

V rámci analytické části práce byly jejím autorem zkoumány klíčové aspekty společnosti Continental Barum, včetně strategického postavení, finanční situace, interních zdrojů a možností optimalizace nákladů. Metody, jako je SWOT analýza, VRIO analýza a další, jsou aplikovány k získání komplexního porozumění vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a k identifikaci klíčových faktorů ovlivňující náklady.

V projektové části práce byl jejím autorem popsán problém vyplývající z provedených analýz. Následně bylo navrženo jeho řešení s cílem optimalizovat náklady společnosti Continental Barum.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout doporučení pro optimalizaci nákladů společnosti Continental Barum. Pro dosažení hlavního cíle bylo stanoveno několik dílčích cílů.

Prvním z nich je, v teoretické části této diplomové práce, zpracovat literární rešerši v oblasti strategického řízení podniku, nákladů podniku a jednotlivých metod strategické analýzy podniku. Toho bude docíleno čerpáním z různých odborných literárních pramenů domácí i zahraniční literatury.

Dalšími dílčími cíli budou popsání vybraného podniku, provedení strategické analýzy podniku a vyhodnocení závěrů vyplývajících z provedené analýzy. Popsání podniku provede autor práce s pomocí využití veřejně dostupných zdrojů, zejména veřejného rejstříku a internetových stránek společnosti Continental Barum. Pomocí strategické analýzy podniku bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Součástí analýzy vnějšího prostředí společnosti bude PESTLE analýza a Porterova analýza, ze kterých vyplynou potencionální příležitosti a hrozby pro společnost Continental Barum. Následně bude provedena analýza vnitřního prostředí podniku pomocí analýzy vnitropodnikových faktorů a VRIO analýzy, ze kterých vyplynou silné a slabé stránky analyzované společnosti. V samostatné kapitole pak bude autorem práce provedena finanční analýza společnosti. Po provedení strategické analýzy společnosti dojde k vyhodnocení faktorů, které z ní dostaneme pomocí SPACE analýzy a následně autor provede doporučení vhodné strategie pro společnost Continental Barum. Poté bude vytvořena SWOT matice s příležitostmi a hrozbami, silnými a slabými stránkami plynoucích z provedených analýz s doporučenou konkrétní strategií pro společnost Continental Barum.

Na základě provedených analýz bude autorem práce navrženo doporučení pro optimalizaci nákladů společnosti, která následně zhodnotí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE, STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA

V každém podniku hraje strategické řízení klíčovou roli. V dnešní době se situace jak uvnitř firmy, tak v jejím okolí neustále mění, což přináší manažerům složité a nejednoznačné výzvy. Pro úspěšné reagování a ovlivňování měnících se podmínek je nezbytné efektivní strategické řízení. Pomocí něj může management jasně stanovit cíle a dosáhnout jich. V následujícím textu této kapitoly se autor práce bude zabývat podstatou strategie, strategického řízení a strategické analýzy.

1.1 Strategie

Strategické řízení se opírá o strategii, která je klíčovým prvkem pro úspěch firmy. Strategie je komplexním konceptem, který určuje konkurenční schopnost organizace, stanovuje cíle a definuje politiku potřebnou k jejich dosažení. Jedná se o soubor rozhodnutí a akcí, které organizace provádí s cílem dosáhnout konkurenční výhody. Toho docílí zejména tak, že uspokojí potřeby zákazníků lépe než její konkurenti. Henry uvádí, že rozdíl mezi daným podnikem a jeho konkurenty je v základech jeho konkurenční výhody. (Fotr et al., 2020, s. 81-84; Henry, s. 5)

Strategie je často definována jako cesta nebo směr vedoucí k předem stanoveným cílům. Jedná se o komplexní soubor podnikatelských, konkurenčních a funkcionálních přístupů, které management používá k určení pozice podniku a řízení jeho celkových aktivit. Strategie je tedy klíčovým nástrojem pro dosažení úspěchu a dlouhodobé udržitelnosti podniku. (Malaya, 2007, s. 18; David a David, 2017, s. 40)

Kourdi, (2011, s. 7) uvádí, že „*podniková strategie jsou plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu.*“

Mallya (2007, s. 112-117) uvádí, že Porter dělí strategie do tří základních kategorií:

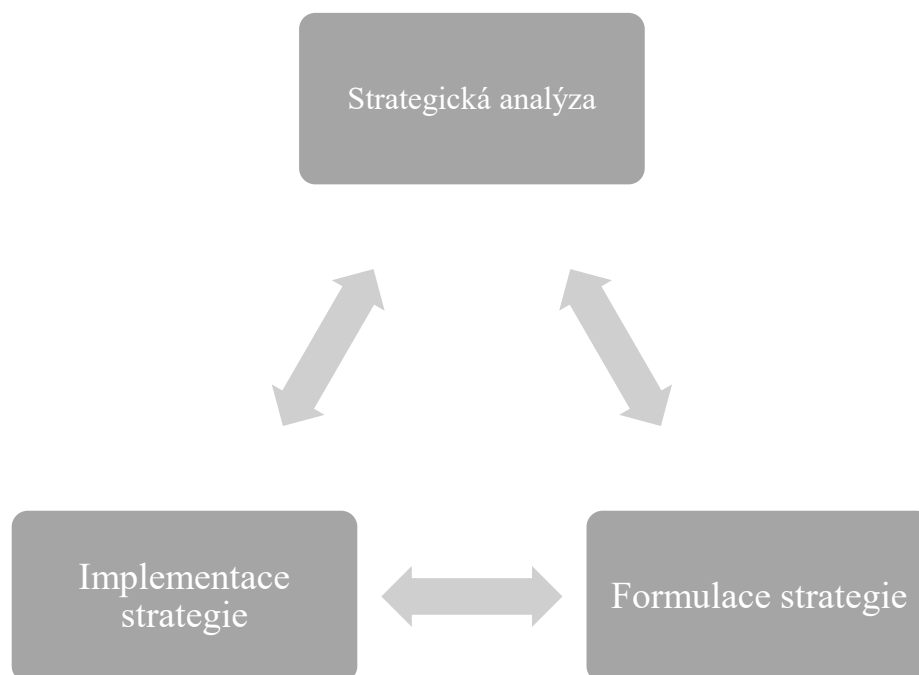
- Strategie vedoucího nákladů – konkurenti se v tomto případě snaží docílit toho, aby bylo možné daný výrobek nabídnout za co nejnižší cenu. Řadíme sem např. snahu o maximální využití výrobních kapacit, zjednodušení optimalizace výrobního procesu, otázka investic do vývoje, parametry výrobku (složení, kvalita) aj.

- Strategie zaměření – dochází k zaměření na konkrétní skupinu zákazníků, segment trhu. Následně dojde ke stanovení vhodné strategie pro takto zaměřenou skupinu (diferenciace, snížení ceny).
- Strategie odlišení – týká se výrobků s vysokou hodnotou, které jsou odlišné od konkurenčních výrobků. Důraz je kladen např. na výrobní proces, lepší služby, technologie, reputaci, silný marketing, tvůrčí přístup (možnosti ve výzkumné a konstrukční činnosti výrobku) aj.

1.2 Strategické řízení

Strategické řízení lze definovat jako umění a vědu formulování, implementace a hodnocení rozhodnutí napříč funkcemi organizace, která umožňují dosažení jejich cílů. Strategický management se zaměřuje na integraci řízení, marketingu, financí a účetnictví, výroby a provozu, výzkumu a vývoje a informačních systémů za účelem dosažení úspěchu organizace. (David a David, 2017, s. 39)

Většina autorů rozlišuje tři hlavní fáze strategického managementu, které jsou popsány v následujících podkapitolách. Zvláštní důraz by měl být kladen strategické analýze, která je součástí formulace strategie, jelikož hodně podniků implementuje strategii bez toho, aniž by analyzovali jejich situaci. (Henry, 2018, s. 8-9)



Obrázek 1 Fáze strategického managementu (vlastní zpracování dle Anthony, 2018, s. 8)

1.2.1 Formulace strategie (strategické plánování)

Formulace strategie zahrnuje prvotně diskuse o misi podniku, od které se pak odvíjí vymezení jeho vize, identifikace příležitostí a hrozeb a stanovení interních silných a slabých stránek. Které jsou základem pro stanovení strategických cílů, což jsou požadované budoucí stavy, kterých má organizace dosáhnout. Tyto cíle jsou formulovány na nejvyšší úrovni organizace a slouží jako klíčové směřování pro dosažení dlouhodobé vize a poslání firmy. (Cimbálníková, 2012, s. 10; David a David, 2017, s. 33)

Mise (poslání) podniku:

Dedouchová (2001, s.10) uvádí, že „*poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít.*“ Mise podniku reflektuje jeho hlavní poslání. Jejím úkolem je jednak elektronizovat pracovníky podniku s cílem dosáhnout splnění této mise, jednak prezentovat záměry podniku veřejnosti tak, aby potenciální zákazníci chápali, že podnik je pro ně ideálním poskytovatelem zboží a služeb. (Souček, 2015, s. 325; David a David, 2017, s. 38)

Mise firmy zastává tyto funkce:

- Formuluje základní strategický směr vlastníků a vrcholového vedení. Strategie firmy pak na misi podniku navazuje a konkretizuje.
- Má významný vnější informační rozměr. Navenek deklaruje poslání firmy a definuje její závazek vůči veřejnosti.
- Interně stanovuje základní normy pro chování jak vedení firmy, tak běžných zaměstnanců společnosti. (Červený et al., 2016, s. 4)

Pro představu, jak by mohla vypadat stanovená mise podniku, vybral autor práce bývalou misi společnosti Baťa, jež zněla: „Náš zákazník, náš pán.“

Vize podniku:

Zatímco poslání podniku není časově omezeno, vize podniku určuje konkrétní stav, ve kterém se chce firma na konci daného období nacházet. Představuje konkrétní a strukturovaný popis stavu firmy v určeném budoucím časovém horizontu (David a David, 2017, s. 38). Vize podniku reflektuje představu o budoucím vývoji a podobě společnosti. Zahrnuje informace o výrobcích, zákaznících, výhodách podniku, jeho postavením na trhu a regionech zájmu a často je vyjádřena jen v jedné větě. (Souček, 2015, s. 326)

Souček (2015, s. 329) uvádí, že součástí formulace strategie je stanovení strategických cílů, které orientují a sjednocují všechny činnosti firmy, jedná se například o marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové a personální cíle. Říká, že „*cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými ukazateli.*“

Správně stanovený cíl by měl být SMARTER, tudíž:

- Specific (specifický) – jasně stanovený, srozumitelný.
- Measurable (měřitelný) – kvantifikovatelný objem, kterého chceme dosáhnout.
- Achievable (dosažitelný) – nesmí být nereálný, ale ani lehce dosažitelný.
- Result oriented (realistický, orientované na výsledek) – je cíl adekvátně náročný?
- Time framed (časově vymezený) – stanoví termín splnění cíle.
- Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání).
- Resourced (zaměřený na zdroje). (Fotr et al., 2020, s. 171)

1.2.2 Implementace strategie

Implementací strategie rozumíme uskutečňování mise, postupné dosahování vize podniku a plnění strategických cílů skrze realizaci strategických operací a dalších klíčových aktivit (Souček, 2015, s. 389). Je důležité, aby se implementace strategie účastnil podnik jako celek, jelikož v souladu se strategií podniku musí být každá činnost podniku, každý zaměstnanec, proto je důležité, aby všichni pracovníci v podniku byli podrobně seznámeni se strategií podniku. (Kourdi, 2011, s. 34)

1.2.3 Hodnocení strategie

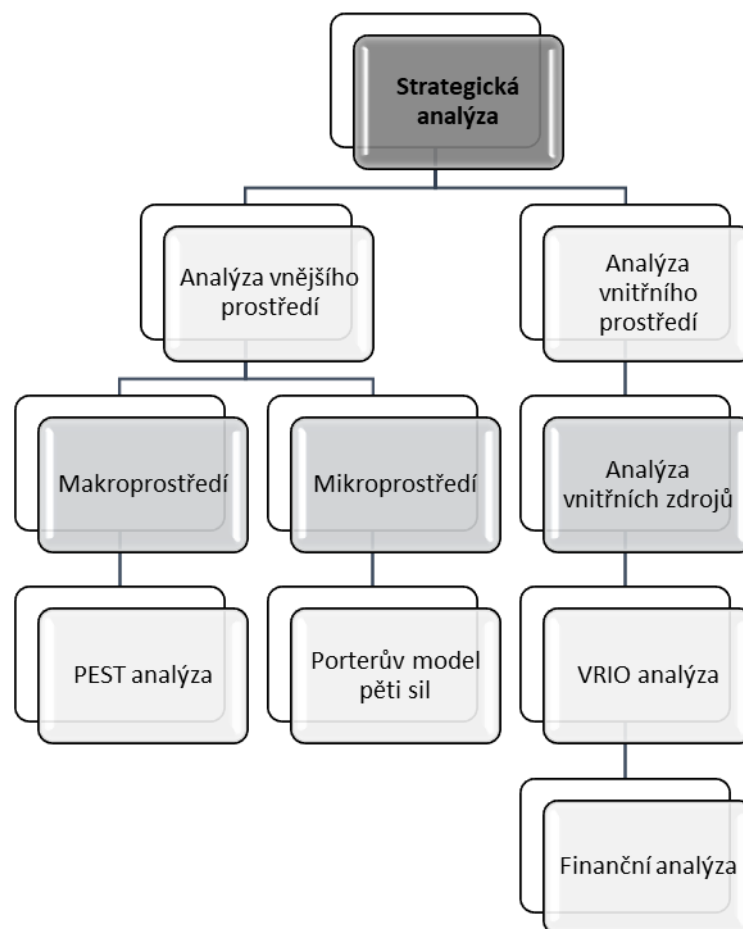
Hodnocení strategie probíhá ve většině organizací tak, že dochází k posouzení výkonu (nárůst aktiv, prodeje, produktivity, návratnosti investic, nebo ziskovosti), přičemž musí být brán v potaz typ organizace (velikost, ziskovost aj.), velikost konkurenčního prostředí dalších faktorů. (Mallya, 2007, s. 205-206)

Každá podniková strategie si klade za cíl udržet nebo zlepšit celkovou výkonnost podniku. Proto při hodnocení strategie využíváme „tvrdé“ kvantifikovatelné ukazatele (finanční výkonnost podniku-ROI aj.) a „měkké“ kvalitativní ukazatele, jež mají nefinanční charakter. (Fotr et al., 2020, s. 171; Dedouchová, 2001, s. 114)

1.3 Strategická analýza

Strategická analýza je prvním krokem při tvorbě podnikové strategie a zahrnuje následující fáze:

- **Analýza okolí (externí prostředí):** Zahrnuje makro prostředí (vyskytuje se nezávisle na rozhodnutí podniku) a mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit toto prostředí pomocí marketingových nástrojů). Součástí je zkoumání vnějšího prostředí podniku, včetně faktorů jako konkurence, trh, politické a ekonomické podmínky, technologické trendy, legislativa a další.
- **Analýza vnitřních zdrojů a schopností (interní prostředí):** Toto prostředí podnik přímo ovlivňuje. V této fázi se zkoumají interní faktory podniku, jako jsou jeho zdroje, schopnosti, organizační struktura, kultura a procesy. Cílem je identifikovat silné stránky a slabiny podniku, které mohou ovlivnit jeho schopnost dosáhnout strategických cílů. (Sedláčková a Buchta, 2006 s. 10; Fotr et al., 2020, s. 216)



Obrázek 2 Postup strategické analýzy (vlastní zpracování dle Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10)

2 NÁKLADY

Synek et al. (2011, s. 80) uvádí, že ekonomická teorie definuje náklady jako „peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.“

2.1 Optimalizace nákladů

Optimalizace nákladů je nepřetržitá disciplína zaměřená na řízení výdajů a snižování nákladů při maximalizaci hodnoty podniku. Hlavní výhody optimalizace nákladů jsou:

- zvýšená ziskovost,
- zlepšená efektivita,
- lepší kvalita,
- snížení rizika,
- vyšší konkurenceschopnost. (Co je to optimalizace nákladů, ©2024)

Základním členěním pro optimalizaci nákladů je členění nákladovými druhy. Toto členění se používá např. i v účetní evidenci a je popsáno v podkapitole 2. 3. 1 této práce.

Hlavními doporučeními k optimalizaci nákladů podniku jsou:

- využití moderních technologií pro podnikové procesy (online meetingy, organizace a vizualizace dat, aplikace usnadňující práci zaměstnanců, aj.),
- optimalizace organizační struktury a firemních procesů,
- bezpapírový provoz (přejít na digitální formu namísto tištěné),
- využití energeticky úsporných řešení,
- práce z domu, aj. (Strategie, jak optimalizovat náklady a uspořit v roce 2023, ©2024)

2.2 Pojetí nákladů

Manažerské a finanční účetnictví se od sebe liší v jejich přístupu k nákladům. V důsledku toho existují dvě základní koncepce nákladů, které se rozlišuje na:

- Finanční a daňové pojetí nákladů, které je využíváno ve finančním účetnictví.
- Manažerské pojetí nákladů, využívané v manažerském účetnictví. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27)

2.2.1 Finanční a daňové pojetí nákladů

V rámci finančního pojetí nákladů jsou monitorovány informace týkající se celého podniku. Tyto informace slouží jak externím, tak interním uživatelům. Výsledky těchto informací lze nalézt v účetní závěrce, konkrétně v rozvaze, výkazu zisku a ztráty, cash flow a v příloze účetní závěrky. Základním hlediskem v této souvislosti je chápání nákladů jako faktoru ovlivňujícího ekonomický prospěch podniku, ten se projevuje úbytkem aktiv, nebo přírůstkem dluhů, jež vedou k poklesu vlastního kapitálu v daném období. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 43-44)

2.2.2 Manažerské pojetí nákladů

Tyto náklady jsou navrženy s cílem efektivně řídit podnik. V rámci manažerského přístupu jsou náklady vnímány jako hodnotově vyjádřené a účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku. Je charakteristické, že manažerské účetnictví není vázáno žádnými předpisy a je dobrovolné. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 44)

2.3 Členění nákladů

Náklady představují klíčový syntetický indikátor kvality podnikové činnosti. Je na managementu, aby je efektivně usměrňoval a řídil. Proces řízení nákladů vyžaduje pečlivé a podrobné třídění těchto nákladů, které je popsáno autorem práce v následujících kapitolách.

2.3.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů představuje proces spočívající v jejich zařazování do stejnorodých skupin, které jsou spojeny s činností konkrétních výrobních faktorů (odpovídá finančnímu pojetí nákladů). Kategorizace odpovídá na otázku, jaké druhy externích vstupů byly využity v rámci podnikového procesu. Rozlišujeme následující základní nákladové druhy:

Synek et al. (2011, s. 82) uvádí tyto základní nákladové druhy:

- spotřebu surovin, materiálu, energií, služeb a látek k provozu,
- odpisy hmotného majetku a nehmotného investičního majetku,
- osobní mzdové náklady a ostatní personální náklady (mzdy, pojištění na zaměstnance, provize...),
- využití externích prací a služeb (nájem, cestovní náhrady, údržba...),

- finanční náklady.

2.3.2 Účelové členění nákladů

Synek et al. (2011, s. 81) uvádí, že účelové rozdělení nákladů souvisí s účelem jejich vynaložení a dále je dělí na:

- **Náklady podle místa vzniku a odpovědnosti** jsou odpovědí na otázku, kde došlo k nákladu a koho se tento náklad týká, respektive jakého podnikového útvaru.
- **Náklady podle výkonů – kalkulační členění nákladů**, jež je detailněji popsáno v další kapitole.

2.3.3 Kalkulační členění nákladů

Toto členění nám říká, na co byly náklady vynaloženy. Je podobné účelovému členění, kde se náklady dělí na jednicové a režijní a vztahují se k **jednici** (jednotce) **výkonu**, s rozdílem že u kalkulačního členění vztahujeme náklady k **druhu výkonu**, jinak řečeno k **více jednicím a** podle způsobu jejich přiřazení je dělíme na náklady přímé a nepřímé. (Vochozka, 2021, s. 59-60)

2.3.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Ve vztahu k objemu prováděných výkonů dělíme náklady na variabilní, fixní a smíšené.

- **Variabilní náklady** – jsou přímo spojeny s výrobním procesem a mění se v závislosti na změně objemu produkce.
- **Fixní náklady** – zůstávají neměnné v závislosti na produkci nebo celkové aktivitě podniku. Cílem vedení podniku je proto maximálně využít jejich kapacitu. (Král, 2010, s. 79-80)
- **Smíšené náklady** – jedná se o nákladové položky vykazující smíšený charakter. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 40)

3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza okolí je zaměřena na faktory, které působí v prostředí podniku. Zkoumá ty faktory, jež ovlivňují a budou ovlivňovat strategická rozhodnutí podniku, a to jak v makroprostředí, tak i v mikroprostředí podniku. Zaměřuje se na vlivy trendů jednotlivých složek na podnik, což jsou faktory, na něž nemá podnik přímý vliv, ale může na ně reagovat, připravit se na ně, nebo je využít. Výsledkem analýzy vnějšího prostředí jsou identifikované klíčové příležitosti a hrozby pro podnik. (Hill et al., 2020, s. 18)



Obrázek 3 Podnikatelské prostředí (vlastní zpracování dle Fotr et al., 2020, s. 56)

3.1 PESTLE analýza

Analýza PESTLE je analýzou, jež zkoumá **makroprostředí** podniku. Sedláčková a Buchta (2006, s. 121) uvádí, že „*Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje.*“ Charakteristickou vlastností makrookolí je, že vlastnosti tohoto okolí vznikají mimo samotný podnik, tudíž má podnik omezené možnosti, jak ovlivnit tuto oblast.

Makrookolí podniku dělíme na:

- **Mezinárodní okolí** – analýza tohoto okolí je stále více relevantní. V případě, že firma působí v globálním prostředí a její strategický záměr se tohoto prostředí dotýká, je nezbytné zaměřit pozornost i na relevantní teritoria. Mezinárodní prostředí

přímo ovlivňuje firemní strategie v souvislosti s procesem globalizace, ekonomickými i dopadem mezinárodních událostí. (Fotr et al., 2020, s. 219)

- **Národní okolí** – jedná se o všeobecnou část analýzy okolí podniku, platnou pro všechny společnosti. Na základě anglických názvů, respektive jejich prvních písmen se analýza této části podnikatelského prostředí označuje jako SLEPT, PEST, PESTLE. Tento přístup slouží k identifikaci klíčových vlivů a trendů, zkoumá, jaké vnější faktory budou ovlivňovat různé organizace a analyzuje jaké odlišnosti mohou nastat. (Mallya, 2007, s. 42-43)

3.1.1 Politické faktory

Jedná se o způsob, jakým aktivity vlády a dalších orgánů ovlivňují fungování ekonomiky. Stát stanovuje pravidla pro fungování podniků. Ovlivňuje ekonomiku prostřednictvím zákonů, zobecňující pravidla stanovená a vymahatelná státem. Stát plní roli i jako zaměstnavatel a spotřebitel, jak prostřednictvím poptávky státních orgánů a financovaných organizací, tak distribucí veřejných statků. Stát také dohlíží na fungování v určených oblastech a má klíčovou úlohu v definování a implementaci hospodářské politiky. Stát též sdílí odpovědnost za kvalitu pracovní síly v oblastech školství, zdravotnictví a sociální péče. Je zřejmé, že kroky vlády a dalších institucí mohou vytvářet nové příležitosti, ale zároveň představovat hrozby pro podnik. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10; Henry, 2018, s. 44-45)

Červený et al. (2006, s. 50-51) uvádí, že do politických faktorů patří například:

- politická stabilita a typ vlády,
- zákony, embargo, regulace trhu, environmentální problémy,
- fiskální politika, daně, vývoj mezd, politika nezaměstnanosti, sociální politika,
- podpora státu, investice, rozvoj vzdělání,
- bezpečnost v zemi, boj s kriminalitou a korupce.

3.1.2 Ekonomické faktory

Trendy v makroekonomických údajích mohou mít zásadní dopad na zvolenou strategii firmy. Tyto trendy zahrnují jak globální, tak národní aspekty. Míra ekonomického růstu přímo ovlivňuje úspěšnost firmy na trhu a vytváří příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit strategický záměr. (Henry, 2018, s. 45)

V rámci tohoto prostředí sledujeme:

- inflaci a koupěschopnost poptávky,
- fáze hospodářského cyklu, velikost trhu,
- hospodářskou politiku státu, vývoj HDP, podporu podnikání, zvýšení/snížení daní,
- monetární politiku, měnový kurz, úrokové sazby,
- fiskální politiku, daňové zatížení podniků, výdaje vlády. (Fotr et al., 2020, s. 226; Červený et al., 2006, s. 51)

3.1.3 Sociální faktory

Tyto faktory hrají důležitou roli v podnikatelském prostředí a mohou ovlivnit jak poptávku po službách a produktech, tak i motivaci a podnikavost obyvatelstva, tedy ochotu pracovat (Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 39). Tato složka se v analýzách makroprostředí stává stále více relevantní, především při zvažování otázek jako jsou místo podnikání, nebo posouzení investic. (Fotr et al., 2020, s. 222).

Mezi nejčastější sociální faktory se řadí:

- demografický vývoj populace, mentalita, historické pozadí, náboženství, věk,
- nezaměstnanost, dostupnost pracovníků,
- úroveň vzdělání obyvatelstva, kvalita dostupné pracovní síly,
- životní styl a úroveň obyvatel. (Mallya, 2007, s. 43; Steinöcker, 1992, s. 141)

3.1.4 Technologické faktory

Do této kategorie se řadí míra využití vědecko-technických aktivit podniku. Jedná se například o výrobní postupy, úroveň informačních a komunikačních technologií aj. V souladu s požadavky může analýza těchto vnějších vlivů podniku vykázat různorodé výsledky. Změny v této sféře mohou mít náhlý a dramatický dopad na okolí podniku. (Mallya, 2007, s. 49; Dvořáček a Slučík, 2012, s. 14)

Historicky lze uvést mnoho příkladů společností, které díky technologickému rozvoji získaly významnou konkurenční výhodu. Nicméně investice do technologického rozvoje s sebou nese i řadu rizik, jelikož konečný výsledek technologického rozvoje není znám. (Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 40)

3.1.5 Legislativní faktory

Právní faktory stanovují legislativní rámec pro podnikání v daném regionu. Řadíme sem vývoj nadnárodní a národní legislativy, jež silně ovlivňuje podnikatelské prostředí. Důležitým aspektem je jasná a srozumitelná formulace právních předpisů. Toto prostředí, je úzce propojeno s politickými faktory, jelikož může dojít v rámci změny politické scény i ke změně, či úpravě některých zákonů. Patří sem obecná legislativa, mezinárodní normy a závazky, odvětvová regulace aj. (Červený et al., 2016, s. 48)

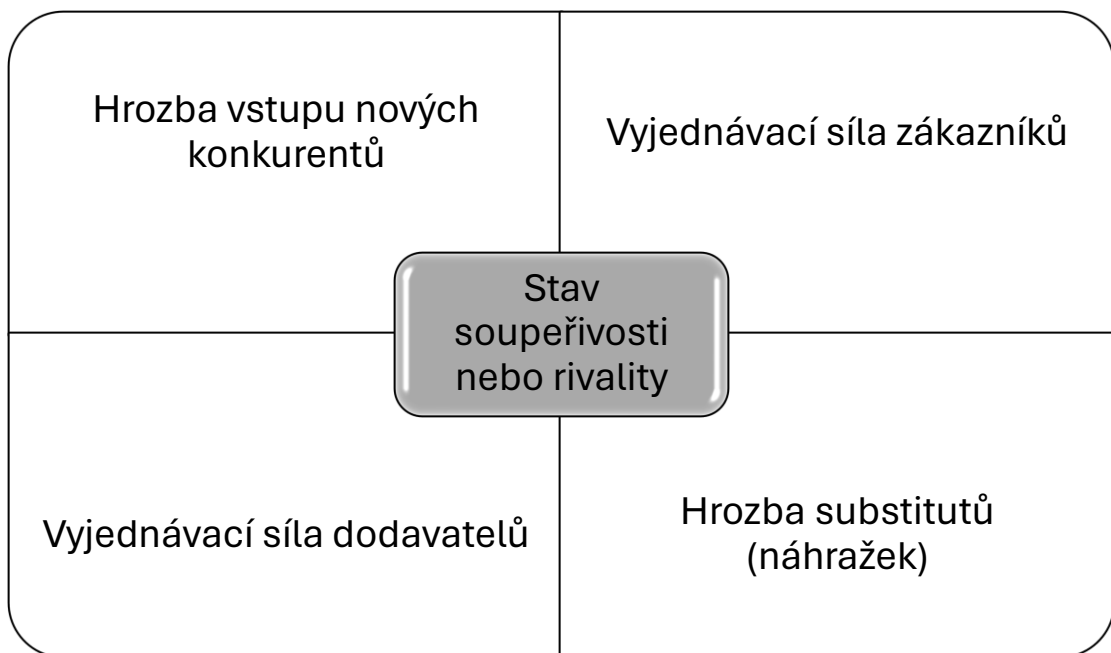
3.1.6 Enviromentální (ekologické) faktory

Zvyšující se trend ochrany o životní prostředí má a v následujících letech bude mít významný vliv na několik odvětví. Do enviromentálních faktorů spadají především klimatické podmínky v oblasti, kde podnik působí, ochrana životního prostředí, udržitelnost, recyklace a dostupnost jak obnovitelných, tak neobnovitelných zdrojů (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 22). Tyto faktory mají zásadní dopad na schopnost podniku využívat určité technologie. V jednotlivých zemích je tato problematika často regulována legislativou a zákony na ochranu životního prostředí. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 38)

3.2 Porterův model pěti sil

Mikroprostředí představuje odvětví, v němž firma působí, a zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které jsou firmou, svými aktivitami výrazně ovlivnitelné. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 114)

Chování firmy není ovlivňováno pouze konkurencí, ale závisí také na postojích odběratelů, dodavatelů, substitučních produktech a potencionálních nových konkurentech. Tato pětice konkurenčních faktorů je důkladně zkoumána v rámci Porterova modelu pěti sil, jež autor práce popisuje v následujících podkapitolách. Výstupem této analýzy je poznání vlivu, který mají tyto faktory na činnost podniku a jak těmto vlivům čelit. (Šafrová, 2019, s. 246; Fotr et al., 2020, s. 233)



Obrázek 4 Porterův model konkurenčního prostředí (vlastní zpracování dle Červený et al., 2016, s. 55)

3.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Porterova analýza se zaměřuje na problematiku zákazníků z obecného hlediska, s důrazem na jejich vyjednávací sílu. Vysoká vyjednávací síla zákazníků může vést k větší rivalitě v oboru a menším ziskům, ovlivnění nákladů a investic např. požadavky na servis aj. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 56)

Šafrová (2019, s. 265) uvádí, že vyjednávací síla zákazníků roste když:

- je jich málo, nebo jen jeden,
- se jedná o důležitého zákazníka, jež se výrazně podílí na tržbách/zisku společnosti,
- mohou snadno přejít ke konkurenci,
- jsou náležitosti daného obchodu pevně dány a vyjednávání není možné.

„Nikdo nemůže s jistotou předvídat chování zákazníka, to, jak bude reagovat v konkrétní situaci.“ (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 117)

3.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou klíčovými partnery pro firmy, poskytují jim nezbytné zdroje pro výrobu a poskytování služeb. Každá firma spolupracuje s mnoha dodavateli, kteří se řadí do různých kategorií (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 115). Čím komplexnější je podnikatelský záměr, tím složitější je obvykle síť dodavatelů, se kterými je nutné spolupracovat. Výběr a správa dodavatelského řetězce jsou klíčové pro úspěch podniku, zejména pokud existuje omezený počet dodavatelů nabízejících podobné produkty nebo služby. (Šafrová, 2019, s. 260)

Pokud má dodavatel velkou vyjednávací sílu, navyšuje tím náklady vstupů (technologií, materiálu apod.), určuje poměr zisku dodavatelé/prodejci kteří si konkurují, ovlivňuje vývoj a mnoho dalšího (Mallya, 2007, s. 51). Vyjednávací síla dodavatelů je velká, když:

- na trhu je jen jeden dodavatel,
- dodávaný produkt je unikátní,
- existuje vysoké konkurenční prostředí mezi odběrateli,
- náklady odběratele, spojené se změnou dodavatele jsou příliš velké,
- dodávky jsou malé, v zanedbatelném množství, nakupující není významný zákazník,
- nelze změnit produkt, kvůli požadavkům technologického procesu. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 43; Fotr et al., 2020, s. 237)

3.2.3 Rivalita v odvětví

Současní konkurenti na trhu již existují a aktivně se zabývají obdobnými problémy podobnými, nebo srovnatelnými způsoby. Dynamika vztahů mezi stávajícími konkurenty výrazně ovlivňuje celkový charakter trhu, pohybující se od vzájemného respektu a občasných spoluprací, až po tvrdou rivalitu a boj o přežití, limituje ceny a navyšuje investice do překážek pro vstup do odvětví (Šafrová, 2019, s. 246). Jakubíková a Janeček (2023, s. 118) uvádí, že „*Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jim mohl stát, jak silným je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj.*“

V rámci analýzy současné konkurence se snažíme určit:

- konkurenty, jejich počet a jejich velikost,
- míru růstu/poklesu trhu, poptávky,

- charakteristiku výrobků konkurence, jejich cenová politika, design aj.,
- výši fixních nákladů (snaha o maximální využití výrobních kapacit a následný prodej výrobků). (Mallya, 2007, s. 52)

3.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Potencionální konkurenti, kteří se na trhu ještě neobjevili, mohou buď aktuálně připravovat svůj vstup, nebo může být jejich budoucí účast podnícena úspěchem jiných firem. (Šafrová, 2019, s. 249)

Bariéry vstupů do odvětví hrají klíčovou roli při určování hrozby vstupu nových konkurentů. Existující organizace se snaží vytvářet překážky, které ztěžují nebo dokonce znemožňují vstoupit novým konkurentům do daného odvětví. Tyto bariéry dělíme na:

- **strategické** – uměle nižší ceny, preference značky spotřebiteli, volná kapacita, různorodost portfolia,
- **strukturální** – finanční a kapitálové náklady spojené se vstupem na trh, politika vlády, výhoda v rámci nákladových kapacit zajišťujících konkurenceschopnost, nezkušenost v oboru, úspory z rozsahu. (Fotr et al., 2020, s 240; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 52-53)

Velké společnosti nacházejí na národních trzích omezení pro svůj růst, a proto aktivně hledají možnosti pro vstup na nové trhy. Tento trend vede k soutěži o tyto trhy a zákazníky. (Zuzák, 2011, s. 31)

3.2.5 Hrozba substitučních výrobků

Substitut je produkt nebo služba, která může být použita jako náhrada za jiný produkt, protože oba uspokojí stejné, nebo podobné potřeby zákazníka (Fotr et al., 2020, s. 240). Substituty jsou významné a často přehlížené, protože podnikatelé, někdy nesprávně předpokládají, že jejich produkt je jedinečný a nemá konkurenci na trhu. Zapomínají však na to, že zákazníka zajímá však řešení jeho potřeb než samotný produkt. Proto by se měl podnik snažit pochopit potřeby zákazníků, které jejich obor uspokojuje. (Šafrová, 2019, s. 256)

4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Vnitřní prostředí firmy zahrnuje její zdroje a schopnosti využívat tyto zdroje. Tyto faktory jsou přímo řízeny a ovlivňovány podnikem a jeho manažery. (Hill et al., 2020, s. 18)

Analýza vnitřního prostředí má za cíl rozpoznat silné a slabé stránky podniku, rozpoznat strategicky důležité dovednosti a zdroje a specifikovat přednosti podniku jako prostředky pro získání konkurenční výhody. Důležité je si uvědomit, že každý podnik nese své přednosti a nedostatky (Sedláčková a Buchtá 2006, s.74). K hodnocení konkrétních vlastností jako silných nebo slabých se klade důraz na srovnání s konkurencí a celkovou situací na trhu. Proto se provádí analýza okolí podniku před analýzou vnitřního prostředí. (Mallya, 2007, s. 53)

4.1 Analýza vnitropodnikových faktorů

Mallya (2007, s. 53) uvádí, že „*aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory jako: faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.*“

4.1.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Faktory vědecko-technického rozvoje jsou pro podnik užitečné především kvůli možnosti vytvářet konkurenční výhodu. Této výhody lze dosáhnout inovacemi stávajících produktů, optimalizací výrobních procesů a snižováním nákladů. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 74; Mallya, 2007, s. 53)

Je důležité, aby se procesu výzkumu a vývoje účastnili samotní zaměstnanci podniku, aby o inovované výrobky byl zájem a aby inovované výrobky dokázal podnik ochránit. Cílem výzkumu a vývoje je postavit podnik do pozice, kdy dokáže lépe a rychleji uspokojovat potřeby zákazníků než konkurence. (Mallya, 2007, s. 53; Zuzák, 2011, s. 84-85)

Mallya (2007, s. 54-55) spolu s Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 75) dělí podniky podle jejich strategie následujícím způsobem:

- **Ofenzivní inovátoři** – tato skupina zahrnuje obvykle malé až střední podniky, které vstupují do odvětví. Pro tyto podniky je důležité přesně odhadnout trendy v následujících dvou až pěti letech. Správné předvídaní těchto trendů jim umožňuje

dosáhnout růstu a získat výhodnější pozici než konkurence. Pro tyto podniky je rovněž mimořádně důležité dobře načasovat inovace a jejich uvedení na trh.

- **Defenzivní následovníci** – do této kategorie spadají velké podniky v technologicky rozvinutých odvětvích. Tyto společnosti mohou získat výhodu nad inovátory tím, že pečlivě sledují jejich vstup na trh a rychle se poučí z jejich chyb.
- **Defenzivní imitátoři** – strategie napodobování je z hlediska neúspěchu považována za nejbezpečnější. Společnosti, které se rozhodnou tuto strategii využít se zaměřují na imitaci inovací ostatních podniků a snaží se získat zákazníky prostřednictvím lehce vylepšených produktů nebo nižších cen. Imitátoři tak nemusejí vynakládat velké investice do jejich vývoje ani do vytváření či objevování nových trhů.

4.1.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketingové a distribuční faktory jsou oblastí podniku zodpovědné za prodej jeho výrobků. Důležitost marketingových faktorů se různí v závislosti na odvětví, ve kterém podnik provádí svou činnost. Pro podniky operující na konkurenčních trzích jsou marketingové aktivity klíčové, zatímco pro podniky vyrábějící specifické produkty bez blízkých substitutů může být marketing méně důležitý. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 76)

S narůstající konkurencí napříč různými odvětvími nabývají marketingové aktivity stále větší důležitosti. Proto firmy kladou důraz na budování vztahů se stávajícími i potenciálními zákazníky.

4.1.3 Faktory výroby a řízení výroby

Faktory výroby a řízení výroby jsou klíčovými prvky při analýze efektivnosti výrobního procesu. Tato analýza se zaměřuje na zhodnocení zdrojů, které podnik využívá ve své výrobní činnosti a způsoby, jakými řídí samotný výrobní proces. Flexibilita ve výrobě představuje pro podnik výhodu, umožňující podniku reagovat na dynamiku trhu a měnit se potřeby zákazníků.

V rámci této kategorie sledujeme například:

- efektivní správu zásob a využití výrobních kapacit,
- vhodné rozložení pracovišť, nebo optimální nastavení organizační struktury.
- úroveň výrobních nákladů aj. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 78)

4.1.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Za klíčové prvky úspěchu každé firmy lze považovat kvalitní podnikové a lidské zdroje. Tyto faktory zahrnují kvalifikaci a dovednosti pracovníků, jejich motivaci, jež pozitivně ovlivňuje pracovní efektivitu a snižuje fluktuaci pracovníků, produktivitu, loajalitu a rozvoj. Mallya, (2007, s. 63) zmiňuje, že při hodnocení zdrojů se doporučuje zaměřit hlavně na:

- image a prestiž podniku,
- kvalitu a schopnosti zaměstnanců,
- efektivitu organizační struktury,
- pracovní prostředí v podniku,
- účinnost personální strategie.

4.1.5 Finanční a rozpočtové faktory

V oblasti finančních a rozpočtových faktorů sleduje management podniku, jaká je finanční pozice firmy a jak kvalitně je z hlediska financí řízena, posuzujeme tím tzv. „*finanční zdraví podniku*.“ Analýza těchto faktorů nám napomáhá stanovit vhodnou kapitálovou strukturu a optimálně alokovat finanční zdroje. (Červený et al., 2016, s. 96-97)

Při zkoumání rozpočtových a finančních faktorů podniku se využívá nástrojů finanční analýzy, která bude dále detailněji popsána autorem práce v samostatné kapitole této práce.

4.2 VRIO analýza

Pro hodnocení možností a potencialu úspěšnosti zdrojů při plnění firemní strategie s ohledem na vlivy externího prostředí firmy se využívá analýza VRIO. Jedná se o nástroj určený k identifikaci udržitelné konkurenční výhody podniku. Jednotlivé členění konkrétních zdrojů je uvedeno v tabulce 1.

Tabulka 1 Typy vnitřních zdrojů (vlastní zpracování dle Veber, 2020, s. 434)

Organizace	
Fyzické zdroje	Lidské zdroje
<ul style="list-style-type: none"> • Technologické vybavení • Výrobní zařízení, plochy • Skladovací prostory, aj. 	<ul style="list-style-type: none"> • Množství a struktura zaměstnanců • Způsobilost • Proinovační prostředí • Atmosféra v organizaci aj.
Finanční zdroje	Nehmotné zdroje
<ul style="list-style-type: none"> • Dostupný kapitál • Likvidnost zdrojů • Provozní rentabilita • Bonita podniku aj. 	<ul style="list-style-type: none"> • Licence, patenty, know-how • Informační technologie • Značka, image aj.

Hodnocení účinnosti těchto zdrojů se provádí podle následujících kritérií pro vlastní podnik i pro konkurenci:

- **Value** (hodnota, významnost) – Hodnotný zdroj vytváří hodnotu jak, pro podnik tak pro zákazníka. Jaký přínos má zdroj pro podnik/zákazníky? Má rozumné náklady? Neutralizuje hrozby a neeliminuje příležitosti?
- **Rareness** (vzácnost, vyjimečnost) – Každý podnik disponuje svými specifickými zdroji, kterými se snaží uspokojit lépe potřeby zákazníka než daný konkurent. Jedná se o vzácný zdroj? Je sdílen s více konkurenty? Vytváří hodnotu pro zákazníka?
- **Imitability** (napodobitelnost) – Hodnotné zdroje se konkurence snaží napodobit. Je obtížné/nákladné napodobit tento zdroj? Je chráněn patentem/licencí?
- **Organization** (organizace a její schopnost zdroje využít) – Podnik by se měl snažit maximálně využít své dostupné zdroje za pomoci organizačních procesů. K tomu může využít například nástroje controllingu, systémy odměn aj. Dokáže tento zdroj organizace efektivně využít? (Fotr et al., 2020, s. 252; Veber, 2000, s. 434)

5 FINANČNÍ ANALÝZA

Růčková (2019, s.10) definuje finanční analýzu jako „*systematický rozbor získaných dat, která jsou obsazena především v účetních výkazech.*“

Posouzení finanční situace podniku pomocí finanční analýzy umožňuje získat celkový obraz o jeho ziskovosti, kapitálové struktuře, efektivním využívání aktiv, schopnosti splácet své závazky a dalších klíčových faktorech. Tato analýza má široké využití jak pro potřeby managementu pro krátkodobé a zejména dlouhodobé řízení podniku. Zahrnuje řadu metod pro řešení různorodých rozhodovacích úkolů. Analýza má také význam pro investory, obchodní partnery, státní a zahraniční instituce, konkurenty, auditory a odbornou veřejnost. (Knápková et al., 2017, s. 17)

Tradiční metody a postupy využívané při zpracování finanční analýzy prošly standardizací v průběhu historického vývoje. Tyto metody jsou v praxi oblíbené zejména díky své jednoduchosti. Řadíme sem:

- analýzu absolutních ukazatelů,
- analýzu tokových ukazatelů,
- analýzu rozdílových ukazatelů,
- analýzu poměrových ukazatelů,
- analýzu soustav ukazatelů,
- souhrnné ukazatele hospodaření. (Knápková et al., 2017, s. 65)

5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Jedná se o metodu hodnocení, která se zaměřuje na analýzu konkrétních číselných hodnot vycházejících ze základních účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow) se zaměřením na porovnání výkonnosti nebo stavu organizace v určitém časovém období. (Růčková, 2019, s. 44)

Horizontální analýza – cílem je identifikovat změny a trendy finančního stavu organizace v průběhu času. Změnu vypočítáme:

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

- **Vertikální analýza** – zaměřuje se na posouzení vztahů mezi jednotlivými položkami účetních výkazů jako procentuální podíl ke zvolené základně (100 %). Jejím cílem je zjistit, jaké procento každá jednotlivá položka představuje z celkového objemu v daném období. (Knápková et al., 2017, s. 71)

5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele představují klíčový nástroj finanční analýzy, poskytující rychlý přehled o finanční situaci podniku. Tato metoda spočívá ve stanovení vzájemných poměrů mezi různými položkami rozvahy, výkazu zisku a ztráty a případně cash flow. Jejich vyhodnocení poskytuje rychlý a srozumitelný pohled na finanční stabilitu a výkonnost podniku. Patří sem ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity aj. (Knápková et al., 2017, s. 87)

5.2.1 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele slouží jako měřítka úrovně rizika spojeného se strukturou vlastního kapitálu a cizích zdrojů v podniku. Slouží také jako indikátor rizika plynoucího z konkrétní struktury vlastních a cizích zdrojů. Jistá úroveň cizích zdrojů je prospěšná, jelikož vede k růstu ziskovosti vlastního kapitálu. (Veber, 2000, s. 407)

Ukazatel celkové zadluženosti

Jedná se o základní ukazatel, který zkoumá celkovou míru zadluženosti podniku. Někdy se nazývá také ukazatelem věřitelského rizika. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko pro věřitele. Nicméně pro adekvátní závěry je nutné zohlednit celkovou výkonnost podniku a strukturu cizího kapitálu (Růčková, 2019, s. 268). Knápková et al. (2017, s. 88) uvádí, že optimální zadluženost podniku by se mělo pohybovat v rozmezí 30 až 60 %.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel míry zadluženosti

V rámci tohoto ukazatele sledujeme poměr cizího a vlastního kapitálu. Je sledován například bankami, když klient žádá o úvěr. V potaz se bere hlavně časový vývoj tohoto ukazatele. Sleduje se, jestli tento ukazatel roste či klesá.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

V rámci tohoto ukazatele lze dále sledovat i strukturu zdrojů z časového hlediska. K tomu používáme podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu/cizích zdrojích nebo úrokovém krytí. (Knápková et al., 2017, s. 89-90)

5.2.2 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku je charakterizována jako schopnost firmy dostát svým závazkům, proto musí podnik udržovat část aktiv v likvidní formě (dokázat ji rychle přeměnit na peníze). Jedná se o poměr toho, čím můžeme platit s tím, co musíme zaplatit. Čítec tohoto ukazatele se odvíjí od toho, jaký typ majetkové složky použijeme (Veber, 200, s. 407). Nízká likvidita podniku může vést až k jeho platební neschopnosti, naopak jeho vysoká likvidita může značit, že neefektivně využívá vložené zdroje. (Čižinská, 2018, s. 205)

Ukazatel celkové likvidity

Běžnou likviditu vypočítáme jako poměr celkových oběžných aktiv ku krátkodobým závazkům. Výsledek ukazuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky podniku kryty jeho oběžným majetkem. Vyjadřuje, kolikrát by podnik splatil svoje závazky v případě, že by všechny oběžná aktiva byla transformována na hotovost. Optimální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 přičemž by neměla klesnout pod 1. (Vochozka, 2021, s. 471-473)

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel pohotové likvidity

Při výpočtu pohotové likvidity odečteme od běžných aktiv zásoby, protože představují část oběžného majetku s nižší likviditou. Tento ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 1 -1,5. (Čižinská, 2018, s. 205)

$$\text{Ukazatel pohotové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel hotovostní likvidity

Tento ukazatel bývá označován jako likvidita 1. stupně. Zahrnuje jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Jeho optimální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 -0,5. Pokud tento ukazatel nabývá vyšších hodnot, podnik nevyužívá efektivně své finanční prostředky. (Růčková, 2019, s. 219)

$$\text{Ukazatel hotovostní likvidity} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{r}\acute{e}dky}}{\text{kr\text{a}tkodob\acute{e} z\text{a}vazky}}$$

5.2.3 Ukazatele rentability

Rentabilita, také nazývaná výkonnost vlastního kapitálu poskytuje indikaci schopnosti podniku generovat zisk z investovaného kapitálu. Tyto informace se běžně odvozují z informací ve výkazu zisku a ztráty a rozvahy. (Strouhal, 2006, s.47)

Ukazatele rentability poskytují hodnocení celkové účinnosti provozu podniku. V časovém sledu by měly ukazatele rentability obecně vykazovat rostoucí tendenci. Během ekonomické krize však nelze automaticky považovat pokles efektivnosti podniku za jednoznačně negativní událost, pokud není vyšší než obecný pokles v ekonomice. (Růčková, 2019, s. 60-61)

Ukazatel rentability aktiv (ROA)

Tento základní ukazatel rentability je známý jako návratnost aktiv (Return on Assets – ROA). Měří poměr mezi ziskem a celkovými aktivy podniku, což poskytuje informaci o efektivitě všech investic investovaných do kapitálu. Zahrnuje vlastní i cizí zdroje. Preferován je vyšší ROA. (Tyll, 2014, s. 244)

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

Tímto ukazatelem měříme návratnost vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE). Měří efektivitu podniku v generování zisku na každou jednotku vlastního kapitálu vloženého do podniku. Žádoucí je taková hodnota, která převyší ostatní možné potenciální investiční varianty s podobným rizikem. (Svoboda et al., 2006, s. 157)

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE)

Je to ukazatel, který reflektuje efektivnost využívání všech aktiv společnosti (Return on Capital Employed – ROCE) a to jak vlastního, tak cizího dlouhodobého kapitálu. Celkově vyjadřuje, jak účinně společnost hospodaří. (Růčková, 2019, s. 63)

$$ROCE = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$$

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb (Return on Sales) je ukazatel, který vypočítává poměr mezi výsledkem hospodaření a tržbami podniku. Jedná se o měřítko, které ukazuje, jak efektivně podnik vytváří zisk vzhledem k svým tržbám. (Růčková, 2019, s. 63)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

5.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně společnost využívá své investované finanční prostředky a o vázanosti jednotlivých složek kapitálu v různých typech aktiv a pasiv. Pokud jich má podnik moc, dochází ke vzniku nadbytečných nákladů a pokud jich má naopak málo, uchází mu možné tržby. (Strouhal, 2006, s.53)

Doba obratu aktiv

Ukazatel obratu aktiv měří efektivitu využití aktiv společnosti a vyjadřuje, kolikrát se tyto aktiva promění ve formu tržeb. Vyšší hodnota tohoto ukazatele naznačuje, že podnik dosáhl vyššího obratu při použití menšího objemu finančních prostředků. (Čížinská, 2018 s. 207)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat dlouhodobého majetku

Tento ukazatel je podobný obratu aktiv. Rozdíl je v tom, že se zaměřuje na dlouhodobý majetek. (Knápková et al., 2017, s. 108)

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Doba obratu zásob

Tento ukazatel měří dobu, kterou trvá jeden cyklus oběhu peněžních fondů, což znamená čas potřebný k transformaci výrobků a zboží zpět do peněžní formy. (Knápková et al., 2017, s. 108)

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

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek měří, jak dlouho trvá, než se kapitál ve formě pohledávek promění zpět na hotovost. Tento ukazatel indikuje dobu, po kterou podnik průměrně čeká na úhradu faktur od svých zákazníků po prodeji na úvěr. (Knápková et al., 2017, s. 108)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

Doba obratu závazků

Průměrná doba obratu závazků udává časový interval od vzniku závazků až do jejich úhrady. Tento ukazatel poskytuje informaci o tom, jak dlouho trvá podniku splácet své závazky od doby jejich vzniku. (Knápková et al., 2017, s. 109)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahy} + \text{ostatní závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

6 METODY PRO TVORBU STRATEGIÍ

6.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejznámější a nejčastěji využívané nástroje pro hodnocení prostředí firmy. Jejím primárním účelem je posoudit, do jaké míry je stávající strategie společnosti relevantní a jak jsou výrazné její silné a slabé stránky v kontextu aktuálních změn v prostředí. Využití má ale také pro taktické a operativní řízení, a i pro osobní účely. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 139; Mallya, 2007, s. 85)

SWOT je akronym pro analýzu vnitřních silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podniku, a zároveň pro identifikaci příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) ve vnějším prostředí podniku. (Hill et al., 2020, s. 20)



Obrázek 5 Analýza vnitřního a vnějšího okolí pomocí metody SWOT (vlastní zpracování dle Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16)

SWOT analýza se skládá ze dvou hlavních částí: analýzy příležitostí a hrozeb (OT) a analýzy silných a slabých stránek (SW). Doporučuje se začít analýzou OT, která se zaměřuje na vnější faktory ovlivňující firmu.

Analýza příležitostí a hrozeb se rozděluje na dvě úrovně:

1. **Makroprostředí:** zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. To pomáhá identifikovat širší trendy a vlivy na odvětví, ve kterém firma působí.
2. **Mikroprostředí:** zaměřuje se na okolí firmy, včetně zákazníků, dodavatelů, odběratelů, konkurence a veřejnosti. Tato úroveň analyzuje specifické vztahy a dynamiky v daném prostředí.

Po provedení analýzy OT následuje analýza SW, která se soustředí na vnitřní prostředí firmy. Zahrnuje cíle, systémy, procesy, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kulturu, mezilidské vztahy, organizační strukturu a kvalitu managementu. Tato dvoufázová analýza umožňuje firmě komplexní pohled na své okolí a interní síly a slabiny. Na základě těchto informací může firma lépe formovat strategii, která je rezistentní vůči externím vlivům a využívá vlastních předností. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 139)

SWOT analýza vytváří konkrétní obraz silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro daný podnik. Shrnutí výsledků této analýzy následně umožňuje vytvořit matici, která vizualizuje klíčové faktory a jejich vzájemné interakce. Tato matice slouží jako výchozí bod pro generování strategických alternativ.

- SO strategie – strategie využívající silných stránek podniku k maximalizaci přínosů z identifikovaných příležitostí ve vnějším prostředí.
- WO strategie – soustředí se na odstranění nebo zmírnění slabých stránek podniku pomocí využití identifikovaných příležitostí ve vnějším prostředí.
- ST strategie – tyto strategie jsou vhodné tehdy, když je podnik dostatečně silný na to, aby se přímým způsobem postavil a konfrontoval s identifikovanými hrozbami ve vnějším prostředí.
- WT strategie – představují obranný přístup zaměřený na eliminaci nebo zmírnění vnitřních slabých stránek podniku a současně na vyhýbání se hrozbám z vnějšího prostředí. (Vochozka, 2021, s. 436-437)

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie Překonání slabých stránek pomocí příležitostí	SO strategie Využití silných stránek ve prospěch příležitostí
Hrozby (T)	WT strategie Snižování slabých stránek a vyvarování se hrozeb	ST strategie Využití silných stránek k odvrácení hrozeb

Obrázek 6 Využití analýzy SWOT při koncipování strategií (vlastní zpracování dle: Veber, 2000, s. 430)

6.2 SPACE analýza

Stejně jako SWOT analýza interpretuje výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku a zohlednit je pro doporučení vhodné podnikové strategie. (Veber, 2000, s. 431)

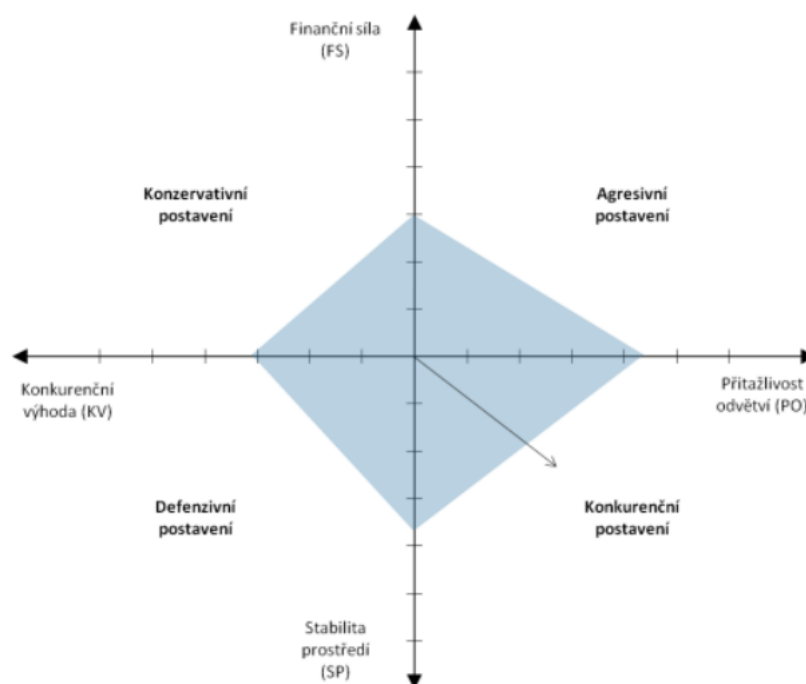
SPACE je akronym pro Strategic Position and Action Evaluation, což je strategický model pro analýzu a hodnocení strategické pozice firmy ve čtyřech klíčových dimenzích. Osy SPACE analýzy tvoří dvě externí a dvě interní dimenze. Externí dimenze jsou tvořeny stabilitou prostředí a silou oboru a interní dimenze finanční a konkurenční pozicí. (David a David, 2017, s. 255)

Vedení firmy má možnost prostřednictvím provedení analýzy získat povědomí o možnostech budoucího vývoje podniku. Tato analýza poskytuje klíčové informace o současném stavu podniku na jejichž základě může vedení formovat strategii podniku, která odpovídá současným podmínkám a připravuje podnik na úspěšný a udržitelný rozvoj do budoucna. (David a David, 2017, s. 155)

Tabulka 2 SPACE - strategické pozice a posuzované ukazatele (vlastní zpracování dle Fotr et al., 2020, s. 220)

Charakteristiky strategické pozice	Posuzované ukazatele a informace
Finanční síla (FS)	Výstupy z finanční analýzy, srovnání výkonnosti společnosti s konkurencí, finanční výsledky, tvorba hodnoty, míra zadlužení.
Konkurenční vlastnosti (KV)	Tržní podíl, spokojenost zákazníků, technické vlastnosti a schopnosti produktů, využití kapacit, síť dodavatelů
Stabilita prostředí (SP)	Míra inflace, technologický vývoj, ekonomický cyklus, státní regulace a legislativa, různé bariéry pro vstup do odvětví, environmentální faktory, globalizace, finanční politika
Síla oboru (SO)	Rychlost růstu odvětví a jeho potenciál, náročnost na zdroje, míra vyjednávací síly odběratelů/dodavatelů, kapitálová náročnost, know-how aj.

Abychom mohli sestavit výslednou matici, je nutné ohodnotit výše zmíněná kritéria. Kritéria finanční síla a stabilita oboru hodnotíme ve škále od 1 do 6, přičemž vyšší hodnota značí lepší situaci a kritéria konkurenční vlastnosti spolu se stabilitou prostředí hodnotíme na škále od -1 do -6, kde nižší hodnota značí horší situaci. Výstupem této matice je doporučení, jakou strategii by měl podnik zvolit (konzervativní, agresivní, defenzivní, konkurenční). (Fotr et al., 2020, s. 155)



Obrázek 7 Metoda SPACE (vlastní zpracování dle SPACE analýza, 2018)

Agresivní postavení – je charakteristické pro stabilní odvětví, kde má daný podnik dominantní postavení a je schopen si jej udržet. Podnik zvyšuje svůj tržní podíl, a investuje své zdroje do konkurenceschopných výrobků. Kritickým faktorem je příchod nových konkurentů.

Konkurenční postavení – je typické pro dynamické a atraktivní prostředí, kde má podnik určitou konkurenční výhodu. Společnost se musí snažit upevňovat své finanční postavení a zlepšovat efektivnost výrobního procesu. Hlavním faktorem je finanční situace společnosti.

Konzervativní postavení – je typické pro odvětví které je konzistentní, s malým růstem. Nachází se zde stabilní podniky. Hlavní roli zde hraje konkurenceschopnost výrobků. Podnik by se měl zaměřit na ochranu stávajících výrobků a podporovat investice do vývoje nových a minimalizovat výrobní náklady.

Defenzivní postavení – je obvyklé pro neatraktivní odvětví. Podniku chybí finanční prostředky a nemá ani konkurenceschopné výrobky. Hlavní roli zde hraje konkurenceschopnost. Podnik by měl snižovat své náklady, redukovat investice, zvážít odchod z odvětví. (Veber, 2000, s. 431-432; David a David, 2017, s. 257)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU CONTINENTAL BARUM, S. R. O.

7.1 Základní údaje společnosti Continental Barum, s. r. o.

Název:	Continental Barum s. r. o.
Sídlo:	Objízdná 1628, 765 02 Otrokovice
IČO:	45788235
Rok vzniku:	1993
Základní kapitál:	2 ,2 miliardy Kč
Počet zaměstnanců:	5 400
Jednatelé:	Ing. Libor Láznička, Ing, Jan Černošek, Ing. Pavol Červenák
Vlastníci:	Continental Holding France SAS – 70 % podíl Korso Industriebeteiligungsgesellschaft mbH – 30 % podíl



Předměty podnikání (dle Obchodního rejstříku):

- zpracování gumárenských směsí,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- silniční motorová doprava,
- výroba pláštěů všech druhů,
- výroba a oprava strojů a zařízení v oblasti gumárenské a plastikářské technologie,
- výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků,
- výzkumná činnost v oblasti zpracování kaučuku, plastů a zpevňovacích látek.

(Continental Barum s. r. o., 2024)

Odvětvová klasifikace ekonomických činností (dle CZ-NACE):

- 22.1 - Výroba pryžových výrobků.
- 25.5 - Výroba ostatních chemických výrobků.
- 28 – Výroba strojů a zařízení.
- 38 - Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití.
- 49 – Pozemní a potrubní doprava. (Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), 2008)

7.2 Historie podniku

Výroba pneumatik a gumárenského zboží na Zlínsku má rozsáhlou tradici, která je úzce spojena s obuvnickým průmyslem. Tomáš Baťa společně s jeho bratrem Antonínem Baťou stáli u počátků této tradice.

V roce 1931, po úspěšném rozvoji obuvnického podniku, začali bratři s výrobou pláštěů, protože dovážené pláště neměli potřebnou kvalitu a jejich dovoz byl, v tehdejší době, nákladný a komplikovaný a byla zde obrovská mezera na trhu, jelikož automobilový průmysl neustále rostl. Proto se oba bratři rozhodli začít s výrobou pneumatik.

V roce 1932 podnik Baťa vyrobil svou první pneumatiku pro automobily a během následujících let vzrostla výroba z 3,5 tisíc kusů na čtvrt milionu pláštěů ročně (i z důvodu vysoké kvality, spolehlivosti a příznivé ceny).

Roku 1948, po konci války, došlo ke sloučení podniků Baťa, Rubena, Mitas a Matador pod značku BARUM.

Během roku 1972 došlo k otevření nové výrobní haly v Otrokovicích, a v důsledku politických změn došlo k přejmenování podniku na Rudý říjen nebo Barum-Rudý říjen.

S příchodem roku 1989 a následnou privatizací společnosti v roce 1990 byla společnost přejmenována na Barum Otrokovice a. s., což umožnilo otevření podniku potencionálním strategickým investorům.

Rok 1992 byl pro společnost velice významným, protože německá skupina Continental AG koupila společnost Barum. Vytvořila tak druhé největší joint venture v České republice. S tímto spojením přišly nové technologie, know-how a také nový název společnosti Barum Continental, spol. s. r. o.

Název společnosti se v roce 2012 opět změnil. Podnik byl přejmenován na Continental Barum s. r. o., což zdůraznilo sounáležitost s koncernem Continental.

Výrobní závod v Otrokovicích je v současné době největší výrobní jednotkou skupiny Continental s roční produkcí 21 milionů kusů pneumatik. Tím se zároveň řadí mezi největší výrobní komplexy na výrobu pneumatik na světě. (Historie společnosti Continental Barum, ©2024)

7.3 Koncern Continental AG

Continental je třetím největším dodavatelem dílů pro odvětví automotive na celém světě. Skupina má koncernovou strukturu a řídí ji mateřská společnost Continental AG se sídlem v německém Hannoveru.

Koncern je rozdělen do pěti hlavních divizí. ContiTech se zaměřuje na speciální díly, jako jsou klimatizace, trubičky, anti-vibrační systémy aj., divize Interior se věnuje výbavě

interiéru vozidla, Chassis and Safety se specializuje na prvky podvozku a bezpečnost, včetně asistenčních a brzdných systémů, Powertrain se zaměřuje na prvky pro pohon automobilů, například na palivové systémy a hybridní motory a konečně divize Tires, která vyrábí pneumatiky pro osobní vozidla, nákladní vozidla a jiné typy plášťů. (Company, © 2024)

7.4 Současnost

Firma Continental Barum s. r. o. se řadí mezi klíčové podniky v České republice. Zaměřuje se zejména na výrobu pneumatik pro osobní a nákladní vozidla.

Jako součást mezinárodní skupiny Continental je řízena centrálně z německého Hannoveru, ale významná část výrobních aktivit společnosti probíhá v areálu v Otrokovicích.

Společnost drží několik certifikátů kvality, včetně ISO 9001:2000 a ISO 16949:2009 pro výrobu osobních, lehkých nákladních a nákladních plášťů, který je vyžadován některými výrobci automobilů. V oblasti bezpečnosti práce má certifikát OHSAS 18001 a v oblasti environmentálního managementu drží certifikát ISO 14001. (Společnost, ©2024)

7.4.1 Výroba a logistika

Při tak rozsáhlém objemu výroby, jakou má podnik Continental Barum, je kladen vysoký důraz na zajištění dostatečného množství surovin a komponentů a efektivní využití veškerých dostupných zdrojů, ať už energetických, lidských, materiálních aj.

Proces výroby pneumatik se skládá ze čtyř hlavních kroků. V první fázi dochází k míchání tzv. kaučukové směsi, která zahrnuje přírodní kaučuk, syntetický kaučuk, saze, siliku, vulkanizační činidla antioxidanty a další látky.

Ve druhé fázi jsou připraveny všechny komponenty budoucí pneumatiky, včetně běhounu, patního lana, bočnic, nárazníku, vnitřních gum a ocelových nebo textilních kordů, které jsou následně zkombinovány na konfekci.

Při třetí fázi prochází pneumatika procesem vulkanizace, kde je pod vysokým tlakem a při teplotách nad 150 °C vylisována po několik minut. Tento proces zajistí potřebnou strukturu pláště a jeho vlastnosti.

Během čtvrté, poslední fáze dochází k několikanásobné kontrole pláště a následně pak k expedici zákazníkovi.

Co se týče logistického hlediska, může se Otrokovický areál pyšnit vynikajícím strategickým umístěním. Leží v centru větších měst Zlínského kraje, což mu zajišťuje relativní dostatek

pracovní síly. Poblíž areálu se nachází řeka Morava, která pomáhá podniku naplnit vysoké nároky na vodu, jež je nutná při výrobě pneumatik. V blízkosti je i silnice R55, která dále navazuje na rozsáhlou dálniční síť. Nově došlo v roce 2024 k otevření velkokapacitního skladu, jež nemá v Evropě obdoby. (Společnost, ©2024)

7.4.2 Produktové portfólio

Continental Barum převážně vyrábí pláště pro klasické osobní automobily i pro automobily, kde je potřeba vysoce výkonnostních pláštů. Dále také pláště pro SUV a VAN vozidla, dodávky, nákladní automobily a průmyslové pláště.

V závodě v Otrokovických probíhá výroba více značek pneumatik. Za zmínku stojí značka Barum, Continental, Semperit a Uniroyal. V regionu EMEA (Evropa a Střední východ) se vyrábí celkem devět různých značek automobilových pláštů. Značka Continental je brána jako prémiová řada pláštů, což se odráží i na její ceně. Pláště Barum jsou oblíbené pro svoji kvalitu a cenu zejména na českém trhu. Značku Semperit volí řidiči převážně díky dobrým vlastnostem pláštů v zimních podmínkách anebo v případě celoročních pláštů. Ti, co jsi nejsou jistí na mokřích vozovkách zase volí značku Uniroyal. Tato značka má pověst expertů na déšť. Zajímají se o nejrůznější meteorologické podmínky a jejich vliv na řízení.

Kromě výše zmíněných značek vyrábí Continental Barum také privátní značky pneumatik pro jednotlivé automobilky podle jejich specifikací.

V posledních letech stále více roste podíl vysoce výkonných pláštů – Ultra High Performance, označovaných jako UHP, na celkových tržbách společnosti. To je dáno vysokým zájmem zákazníků o tyto pláště. Tyto pláště lze najít na vozidlech prémiových výrobců jako je AUDI, Porsche, Mercedes, Land Rover aj. Většinou se jedná o tzv. první výbavu, což znamená, že automobily jsou danými plášti vybaveny přímo z výrobní linky. Často se jedná o německé automobilky. Největším hitem současnosti jsou letní pláště SportContact 7, které obouvá například AUDI RS6 a zimní pláště Conti Winter Contact 870.



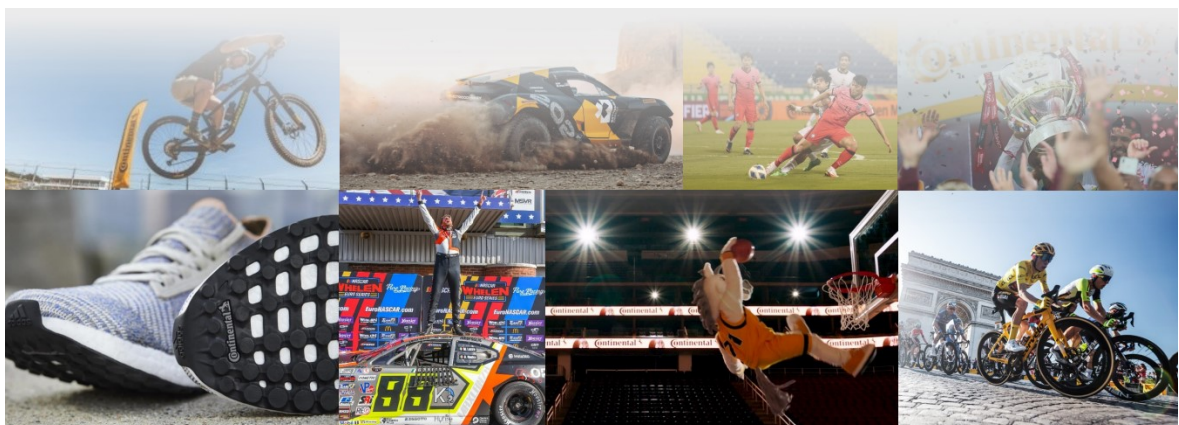
Obrázek 8 Značky koncernu Continental AG (Společnost, ©2024)

7.4.3 Marketing

Continental dlouhodobě poskytuje podporu a sponzorství různým sportovním aktivitám. Za zmínku stojí například jeho podpora v oblasti cyklistiky, kde je společnost Continental hlavním partnerem Tour de France, nebo fotbalu.

Hlavní marketingovou aktivitou v České republice je bezesporu Barum Rallye Zlín, což je rallye závod každoročně pořádaný ve městě Zlín, u kterého se nachází také sídlo společnosti Continental Barum.

Dalším významným marketingovým tahem poslední doby je spolupráce společnosti se značkou Adidas, což je přední světový prodejce v oblasti sportovního vybavení. Společnost Continental s ní navázala spolupráci v oblasti běžeckého vybavení, konkrétně běžeckých podrážek, které lze najít na prémiových modelech této značky.

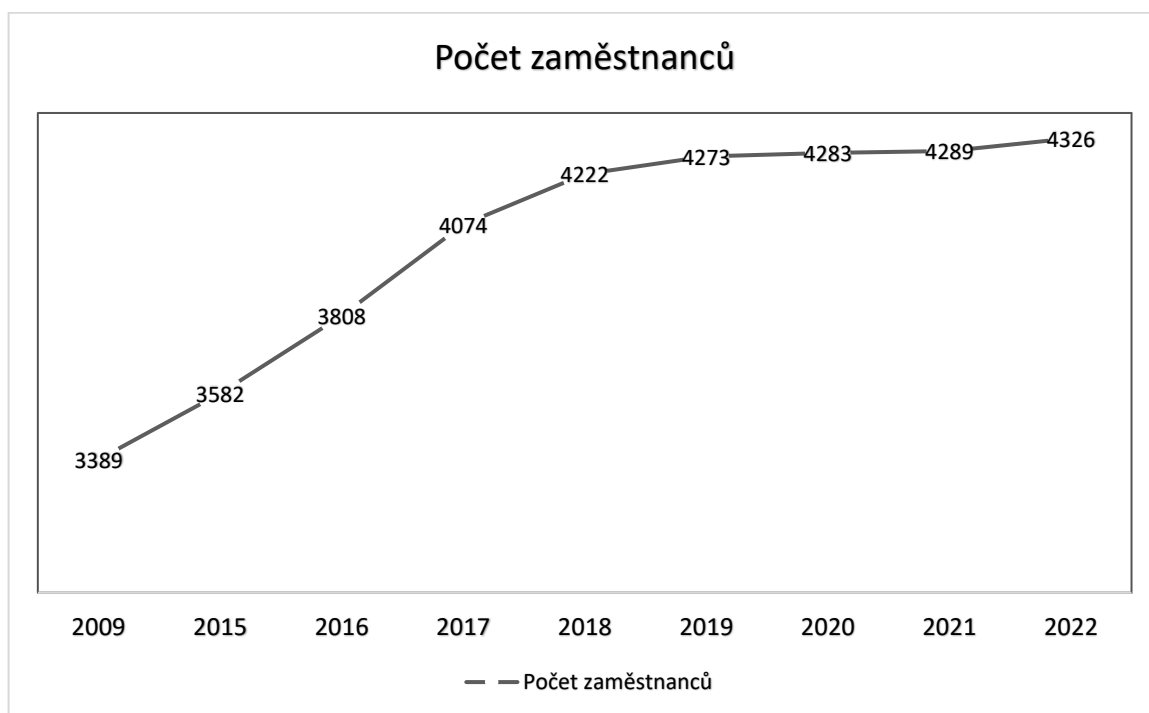


Obrázek 9 Marketing Continentalu, (Společnost, ©2024)

7.4.4 Personalistika

Důležitou oblastí pro úspěch společnosti je i hledisko zaměstnanců. Průměrný počet zaměstnanců se v posledních letech pohybuje kolem 3,5 až 4,3 tisíce. Celkový počet zaměstnanců společnosti v jednotlivých letech postupně rostl, což bylo pravděpodobně způsobeno dobrou ekonomickou situací a lze vidět, že ani pandemie COVID-19 a válka na Ukrajině tento rostoucí trend neovlivnily. Díky tak vysokému počtu zaměstnanců je společnost Continental Barum jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v České republice a ve Zlínském kraji se dokonce řadí na první místo. Ve společnosti pracují i agenturní pracovníci, těch je zhruba 9 % z celkového počtu zaměstnanců.

Continental Barum úzce spolupracuje s místními základními, středními i Vysokými školami, jelikož si je vědoma problému ve vzdělávání dnešních žáků, kde je tendence studentů zaměřovat se převážně na ekonomické a humanitní obory, zatímco technické oblasti zůstávají v pozadí. (Výpis z obchodního rejstříku, ©2024)



Obrázek 10 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti Continental Barum s. r.o. v letech 2009-2022 (vlastní zpracování)

7.4.5 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je rozdělena do tří hlavních sekcí, přičemž každou z těchto sekcí vede jeden z jednatelů. Každá sekce má svou odpovědnost za několik dalších divizí. Sekce Výroba a technika zahrnuje všechny výrobní aktivity, správu kvality, řízení

materiálových toků, personální záležitosti a výzkum a vývoj. Sekce Marketing a obchod se se zaměřuje na marketingové a obchodní aktivity v oblasti osobních a nákladních automobilů. Sekce Finance a Controlling má na starosti finanční záležitosti, vedení účetnictví a správu informačních technologií. (Společnost, ©2024)

Tabulka 3 Organizační schéma společnosti Continental Barum (vlastní zpracování dle Společnost, ©2024)

Sekce výroba a technika	Sekce marketing a obchod	Sekce finance a controlling
Divize ochrana společnosti		
Divize	Divize	Divize
Výroba 1	Prodej CEFTA	Marketing a controlling
Výroba 2	Marketing	Financování a účetnictví
Příprava materiálu	Velkoobchod	Výpočetní systémy
Tovární inženýrství	Maloobchod	
Personální	Obchodní logistika	
Materiálové hospodářství	Výroba forem	
Product industrialization		
Kvalita		
Factory controlling		
Environmentální systémy		
Řízení		
Plant operation		

7.4.6 Shrnutí kapitoly

V úvodní části této kapitoly byla autorem práce představena společnost Continental Barum. Vyplynulo z ní, že společnost má bohatou historii a může tak těžit z dobrého jména své značky podporovaným silným marketingem.

Společnost je součástí koncernu Continental AG, tudíž má pevné zázemí a může těžit z koncernového know-how, jelikož je její součástí vícero značek automobilových plášťů. Toho bude zapotřebí hlavně v současné době, jelikož roste poptávka po UHP pláštích, takže je na tento segment kladen stále větší důraz, zejména na výzkum a vývoj těchto plášťů.

Continental Barum sídlí v Otrokovicích, jež jsou součástí Zlínského kraje. Jedná se o menší kraj s nízkým počtem obyvatel. To by mohlo společnosti v budoucnu způsobovat personální problémy, jelikož se řadí mezi velké společnosti a počet zaměstnanců neustále roste.

Díky tomu, že se jedná o velký podnik, je organizační struktura společnosti rozdělena na několik divizí a ty pak na konkrétní úseky. To může mít za následek pomalejší pružnost v rozhodování managementu.

8 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU

8.1 Analýza PESTLE

V následujících podkapitolách provede autor práce analýzu makrookolí společnosti Continental Barum s. r. o. pomocí PESTLE analýzy.

Jedná se o okolí, které podnik zpravidla sám ovlivnit nemůže. Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce. Řadí se sem politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory.

Společnost Continental Barum je vystavena vlivům okolního prostředí v rámci České republiky a také vlivům globálního okolí, jelikož svou podnikatelskou činnost vykonává mezinárodně. Proto se autor práce zaměří jak na domácí, tak na globální vlivy v makrookolí. Nutné je vzít v úvahu také regulace v rámci Evropské unie (dále jen EU), jež je Česká republika od roku 2004 součástí.

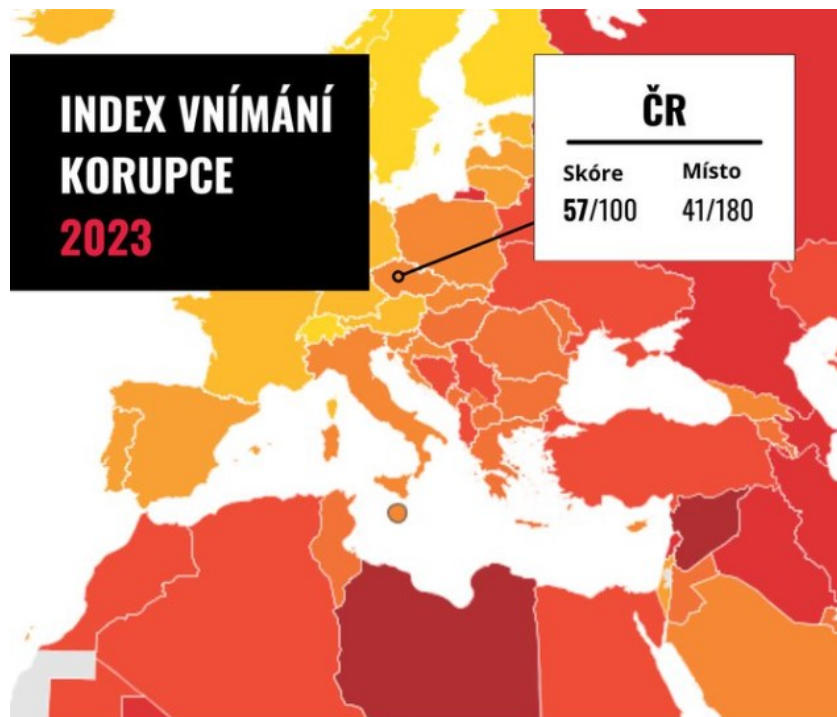
8.1.1 Politické faktory

Česká republika je parlamentní demokracií s více stranami, což znamená, že politická scéna je dynamická a rozmanitá. V čele republiky stojí prezident. Současným prezidentem je od roku 2023 Petr Pavel s funkčním obdobím pěti let. Prezident Petr Pavel při volbách sliboval, že chce přinést řád a klid, spojovat lid a prosazovat prozápadní směřování české diplomacie a posilovat členství České republiky v EU a NATO. (Petr Pavel je nový prezident, 2023)

Hlavním orgánem výkonné moci je vláda, kterou tvoří premiér a ministři. Parlamentní systém zahrnuje dvoukomorový parlament s Poslaneckou sněmovnou a Senátem. V čele republiky stojí prezident. Současným prezidentem je od roku 2023 Petr Pavel s funkčním obdobím pěti let.

Vývoj politické situace v České republice je v posledních letech kolísavý a hůře předvídatelný. Samotné politické strany jsou nesourodé a volební systém dostatečně nenapomáhá k tvoření většin v Poslanecké sněmovně. Důsledkem jsou nestabilní menšinové vlády a politicky nesourodé koalice, které jsou tvořeny z pravicových a levicových stran. V letech 1993-2024 měla Česká republika 16 vlád a 13 premiérů. (Členové vlády, ©2024)

Příčinou politické nestability jsou i časté korupční skandály a rostoucí nespokojenost voličů s politickým systémem. Za rok 2023 se Česko umístilo na 41. místě ze 180 zemí světa. V rámci EU to pak bylo 16. místo.



Obrázek 11 Index vnímání korupce (Index vnímání korupce, 2023)

V důsledku výše zmíněných okolností vznikají nová politická hnutí a koalice, které nabízí určitou alternativu pro voliče.

Jedním takovým uskupením je i koalice spolu, jež je od roku 2021 vládnoucí stranou České republiky v čele s premiérem Petrem Fialou. Tato vláda čelí několika výzvám, zejména v důsledku pandemie COVID-19 a Ruské invaze na Ukrajinu. Díky těmto událostem vzrostl státní dluh v roce 2023 zhruba na 42 % k podílu HDP. Jako opatření vydala konsolidační balíček platný od roku 2024. Součástí je například zavedení dvou sazeb DPH, a to 12 a 21 procent, zvýšení daně firem z 19 na 21 procent, zvýšení daně z nemovitostí v průměru o 1,8násobek, možnost firem vést účetnictví v cizí měně, zjednodušení evidencí dohod o provedení práce, snižování dotací aj. Tyto nepopulární opatření vlády mohou vést ke snížení tržeb společnosti Continental Barum a celkově k útlumu ekonomiky v ČR. (Ozdravný balíček, 2023)

Další volby do poslanecké sněmovny se budou konat v roce 2025. Z prozatímních předvolebních průzkumů se zdá, že volby vyhraje hnutí ANO, což je pravicově i levicově smýšlející hnutí a lze předpokládat, že by tato vláda cílila na snižování státního dluhu, také za pomoci reformy veřejných financí, pracovala by na reformě důchodového systému, sociální politice aj. Zásadní rozdíl, mezi hnutím ANO a současnou vládou je, že hnutí ANO je proti přijetí eura. V případě zvolení této vlády by pravděpodobně nedošlo k jeho zavedení

v ČR. V roce 2024 nás čekají krajské volby, volby do Senátu a volby do Evropského parlamentu. (Volby v ČR, 2023)

Co se týče globálního prostředí, je důležité zmínit, že ČR je od roku 2004 členskou zemí EU, což přináší větší volnost při obchodování v rámci členských zemí EU ale i celosvětově. Díky volnému vnitřnímu trhu se zvyšuje konkurence na evropském trhu a ceny za zboží a služby na základě těchto skutečností klesají.

Nevýhodou byla nutnost harmonizace standardů pro obchod s ostatními zeměmi EU a implementace evropské legislativy. Dále to pak může být to, že řada tuzemských firem čelí konkurenci z ostatních států. (Jaké jsou výhody a nevýhody členství ČR v EU, 2020)

Česká republika je také od roku 1993 členem Organizace spojených národů (dále jen OSN), jež má za cíl udržování mezinárodního míru a od roku 1999 je ČR členem Severoatlantické aliance, jejímž úkolem je zajištění svobody a bezpečnosti členských států politickými a vojenskými prostředky.

V důsledku napadení Ukrajiny Ruskem došlo k aktivaci některých členských povinností ČR a jiných zemí vůči výše uvedeným uskupením. Jedná se například o jednotné sankce EU vůči Rusku, Bělorusku, Iránu, aj. Obsahem sankcí je zákaz vývozu a dovozu konkrétního zboží z Ruska (ropy přepravované po moři, oleje, uhlí a jiná fosilní paliva, syntetický kaučuk, plasty aj.). (Omezující opatření EU vůči Rusku, 2024)

V současnosti probíhá konflikt na Blízkém východě, kdy po teroristickém útoku Palestiny na Izrael došlo k vojenské intervenci Izraele do Palestiny se snahou eliminovat teroristické hnutí Hamás. Dále dochází k neustálým sporům mezi Čínou a Tchaj-wanem v důsledku toho, že Čína nechce uznat nezávislost Tchaj-wanu a dle expertů nejsme od vypuknutí vojenského konfliktu daleko.

Společnost Continental Barum by měla proto velice bedlivě sledovat vývoj politického prostředí, zejména toho globálního, jelikož by mohla přijít další vlna sankcí proti Rusku, nebo právě třeba proti Číně.

8.1.2 Ekonomické faktory

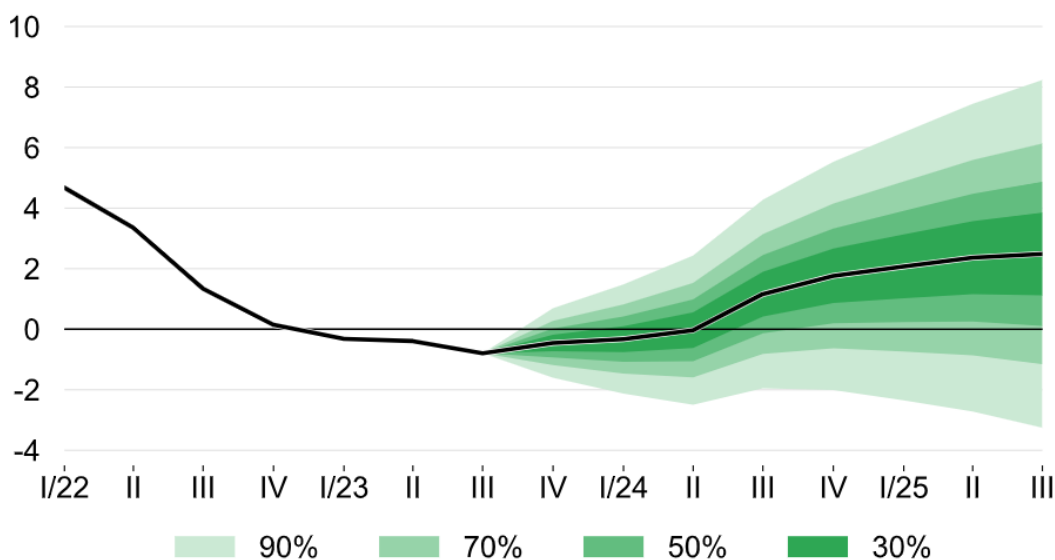
Dalším sledovaným faktorem je stav ekonomické situace v ČR a ve světě. Mezi klíčové indikátory, které se obecně sledují, patří vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP), inflace, index průmyslové produkce (dále jen IPP), reálná mzda, měnový kurz, úrokové míry aj.

Hrubý domácí produkt (HDP)

V posledních letech se ekonomika ČR pohybuje na hraně recese. Je to způsobeno událostmi, které nastaly v roce 2019, kdy došlo k celosvětové pandemii a následné reakci vlád daných zemí na tuto pandemii tak, že dočasně zmrazily ekonomickou aktivitu v některých odvětvích (mimo jiné i výrobních podniků včetně Continental Barum). Výsledek opatření se projevil na vývoji HDP v roce 2020 kdy došlo k jeho poklesu ve stálých cenách proti roku 2019 o 5,5 %. (Vývoj hrubého domácího produktu ČR, 2023)

V roce 2023 se ekonomika ČR pohybovala na hranici recese, konkrétně byl zaznamenán pokles ekonomiky o -0,4 %. Ekonomiku brzdila vysoká inflace, která měla vliv na nižší spotřebu domácností a také na veřejné finance. Vláda schválila ozdravný ekonomický balíček, díky němuž se předpokládá pokles HDP o 0,3 %, ale dlouhodobě by měl působit protiinflačně a měl by zpomalit zadlužování země. Propad byl zaznamenán i v zemích eurozóny včetně restriktivních měnových podmínek. (Česká ekonomika loni klesla, 2024)

To by se mělo ale v letech 2024 a 2025 změnit a podle predikce vzroste HDP o 1,2 %, zejména zásluhou zvýšené spotřeby domácností. Rizikem pro oživení ekonomiky jsou geopolitické faktory, například konflikt na Ukrajině a na Blízkém východě, které mohou ovlivnit ceny některých dovážených komodit. (Prognóza ČNB, 2024)



Obrázek 12 Očekávaný vývoj HDP v ČR (Prognóza ČNB, 2024)

Státní dluh

Státní dluh ČR se v posledních letech vyšplhal do rekordních výšin. Na každého Čecha připadá dluh přibližně 286 474 Kč. Míra zadlužení k HDP země činí za rok 2023 42,3 %. I

přes takto vysoký státní dluh je to v porovnání se sousedními zeměmi ČR stále dobrý výsledek. Příkladem může být Německo, kde je státní dluh kolem 65 %.

Tabulka 4 Vývoj zadluženosti ČR (Vybrané ukazatele státního rozpočtu, ©2024)

Zadluženost ČR (v %)					
2018	2019	2020	2021	2022	2023
30	28,3	35,9	40,4	42,7	42,3

V důsledku rostoucího státního dluhu se rozhodla jít současná vláda cestou omezování investic a zvyšování daní. Jako příklad lze uvést zvýšení daně z příjmů právnických osob v roce 2024 z 19 % na 21 %. (Daň z příjmů právnických osob – změny v roce 2024, 2024)

Výše úrokových sazeb

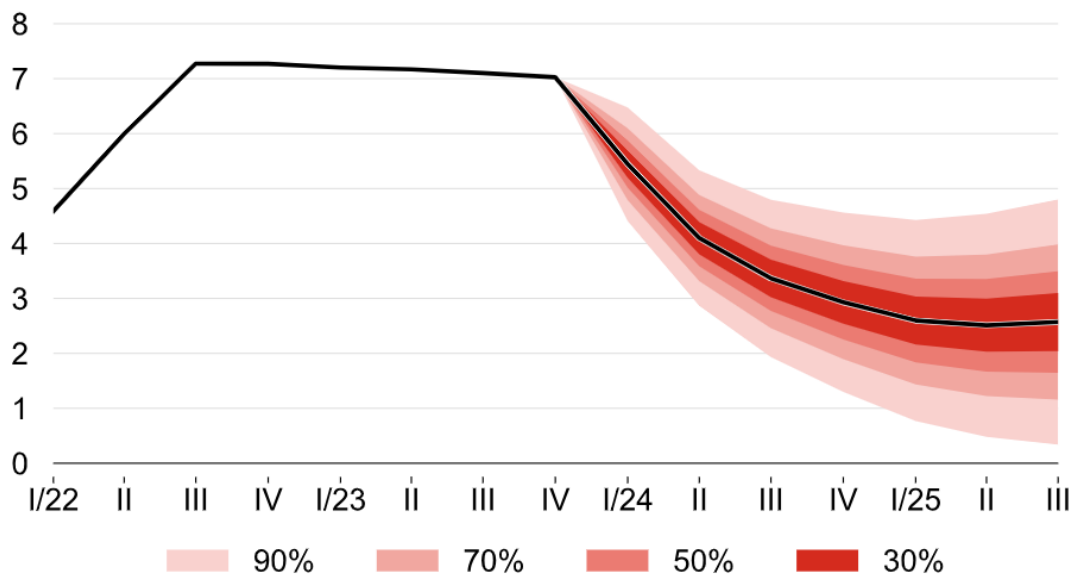
Základní úrokovou sazbu v ČR stanovuje Česká národní banka (dále jen ČNB). Klíčovou úrokovou sazbou je „repo sazba“, což je sazba, za kterou si banky půjčují peníze od ČNB a ta tak ovlivňuje množství peněz v české ekonomice, reguluje inflaci a ovlivňuje i domácnosti a podniky, jelikož působí na výši spotřebitelských úvěrů. Sazba odráží měnovou politiku a hodnotu národní měny. Dále je to diskontní sazba, což je úrok ČNB stanovený komerčním bankám a lombardní sazba, která stanovuje výši úroku pro komerční banky, pokud si chtějí půjčit od ČNB. (Úrokové sazby ČNB, 2023)

Vývoj výše zmíněných sazeb znázorňuje tabulka 6. Lze z ní vyčíst, že sazby po událostech v roce 2019 výrazně vzrostly, což mělo za následek zpomalení podnikání. Dle prognózy ČNB by měly tyto sazby v následujících letech klesat.

Tabulka 5 Vývoj úrokových sazeb v ČR (Úroková sazby ČR, ©2024)

Stav k	03.08.2018	27.03.2020	05.11.2021	23.06.2022	09.02.2024
REPO sazba	1,25	1,0	2,75	7,0	6,25
Diskontní sazba	0,25	0,05	1,75	6,0	5,25
Lombardní sazba	2,25	2	3,75	8,0	7,25

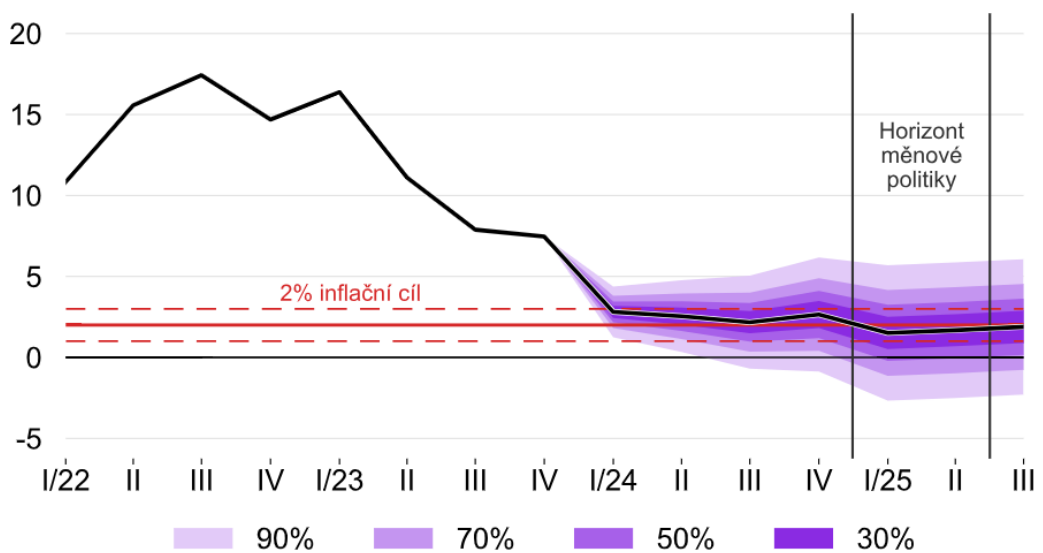
V následujících letech se dle ČNB předpokládá postupné snižování těchto sazeb, a tedy i oživení ekonomiky.



Obrázek 13 Předpokládaný vývoj sazby 3M PRIBOR (v %) (Prognóza ČNB, 2024)

Míra inflace

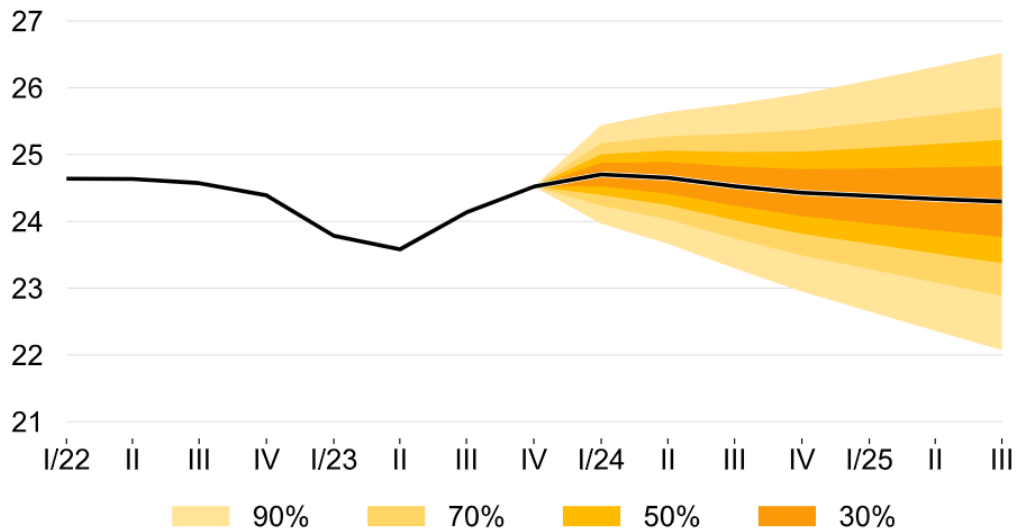
V posledních letech se míra inflace vyšplhala až k 18 %. Jedním z důvodů vysoké míry inflace bylo znovuotevření ekonomiky ČR po pandemii Covid-19. Další příčinou byl nárůst cen energií v důsledku Rusko-Ukrajinského konfliktu. V následujících letech lze očekávat postupnou stabilizaci míry inflace a její návrat k inflačnímu cíli ČNB, což jsou 2 %. (Proč je inflace v současné době tak vysoká, 2021)



Obrázek 14 Prognóza vývoje inflace (Prognóza ČNB, 2024)

Měnové kurzy

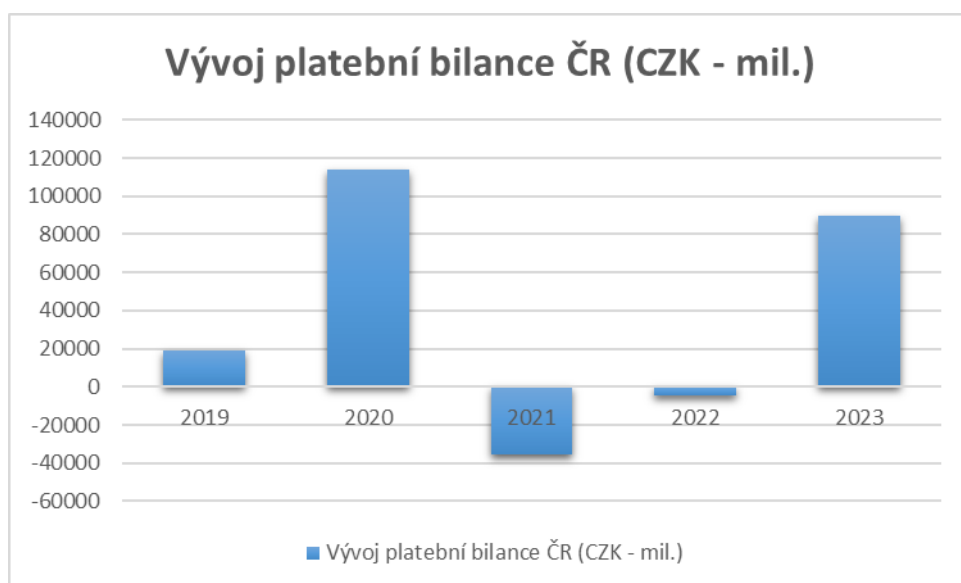
Dle prognóz ČNB nás čeká v následujícím období mírný pokles kurzu CZK/EUR. Koruna by se ale měla standardně pohybovat v rozmezí 24-25 CZK/EUR, tudíž by měl být obchodování se zahraničními partnery, dle prognóz, relativně stabilní.



Obrázek 15 Prognóza vývoje měnového kurzu CZK/EUR (Prognóza ČNB, 2024)

Platební bilance

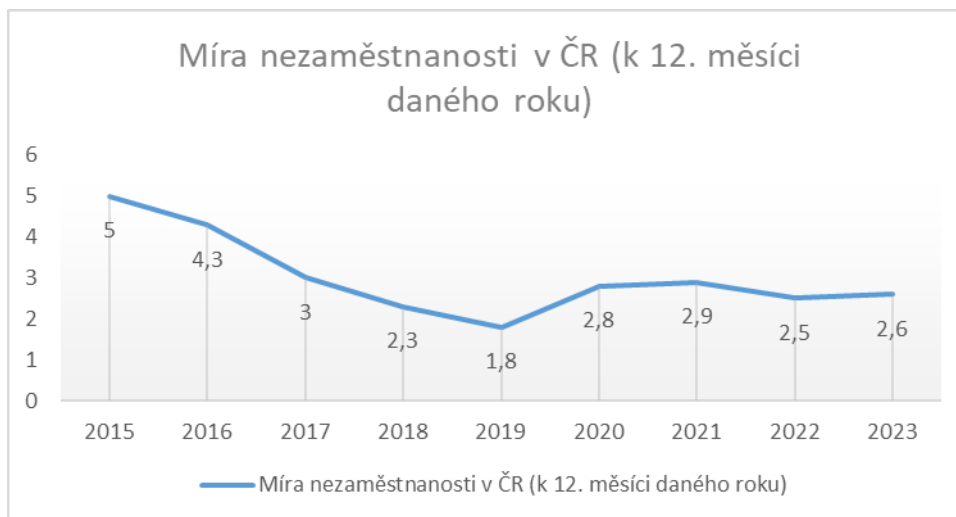
Z obrázku 16 lze vidět, že po dvou letech záporné platební bilance se ČR v roce 2023 opět vrátila do kladných čísel. To bylo zapříčiněno dobrými výsledky tuzemského zahraničního obchodu a poklesem dovozu kvůli růstu cen energií.



Obrázek 16 Vývoj platební bilance (Platební bilance, ©2024)

Míra nezaměstnanosti

Nejnižší obecná míra nezaměstnanosti byla v roce 2019, kdy byla nezaměstnanost v ČR pouhých 1,8 % a podniky měly obrovský problém najít potřebné pracovníky. Podniky museli zvyšovat efektivnost svých personálních (dále jen HR) oddělení a nabízet lepší podmínky pracovníkům na trhu práce. Po období pandemie se míra nezaměstnanosti mírně zvýšila.



Obrázek 17 Míra nezaměstnanosti v ČR (Obecná míra nezaměstnanosti, ©2024)

Vývoj cen energií

V období, kdy Rusko napadlo Ukrajinu se cena elektřiny vyšplhala skoro až na 1000 EUR/MWh, a cena zemního plynu se pohybovala kolem 300 EUR/MWh. Jednalo se o počáteční šok trhu, kdy skokově narostly ceny všech strategických surovin. Tyto ceny se postupem času vracely na svou původní hodnotu a dnes jsou již téměř na svých původních hodnotách před vypuknutím tohoto konfliktu a lze je považovat za stabilní. Nicméně řada firem na tento nečekaný nárůst cen energií doplatila. (Ceny energií, ©2024)

Průměrná a minimální mzda

Výše průměrné mzdy rostla v ČR v posledních třech letech meziročně zhruba o 6,5 %. V roce 2023 byl tento nárůst dokonce 7,5 %. Většina podniků je tudíž nucena zohledňovat tento růst i u svých zaměstnanců (Průměrná mzda, ©2024). To samé platí i v případě růstu minimální mzdy, která v roce 2019 činila 13 350 Kč a v roce 2024 pak 18 900 Kč. (Přehled o vývoji částek minimální mzdy, ©2024)

Vývoj ekonomické situace ve světě

Po celosvětové finanční krizi se v roce 2024 očekává celosvětový růst ekonomiky zhruba o 2,4 %. Největší růst ekonomiky je předpokládán v Asii, a to zhruba kolem 5 %.

Annual percentage change	2022	2023 ^a	2024 ^b	2025 ^b	Change from World Economic Situation and Prospects as of mid-2023	
					2023	2024
World	3.0	2.7	2.4	2.7	0.4	-0.1
Developed economies	2.6	1.6	1.3	1.6	0.6	0.1
United States of America	1.9	2.5	1.4	1.7	1.4	0.4
Japan	0.9	1.7	1.2	1.1	0.5	0.2
European Union	3.4	0.5	1.2	1.6	-0.4	-0.3
Euro area	3.4	0.6	1.1	1.5	-0.3	-0.3
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	4.3	0.5	0.4	1.0	0.6	-0.7
Other developed countries	3.1	1.4	1.4	1.9	0.1	0.0
Economies in transition	-1.7	3.3	2.3	2.4	2.7	0.1
South-Eastern Europe	3.2	2.2	2.9	3.1	0.2	-0.1
Commonwealth of Independent States and Georgia	-1.9	3.3	2.3	2.4	2.7	0.1
Russian Federation	-2.1	2.7	1.3	1.5	3.3	-0.1
Developing economies	3.9	4.1	4.0	4.2	0.0	-0.2

Obrázek 18 Vývoj GDP ve světě (World Economic Situation and Prospects, 2024)

Na trhu práce se všeobecně očekává pokles míry nezaměstnanosti (v roce 2023 byla v zemích EU průměrná nezaměstnanost 6 %, v USA 3,6 %, v Japonsku 2,5 % a v Číně 5,3 %) postupným oživením světové ekonomiky po pandemii společně s růstem hrubých mezd nicméně reálný příjem by měl být nižší, než tomu bylo dříve. Důvodem jsou dozvuky vysoké inflace a s ní spojený růst cen. Světová inflace postupně klesá a v roce 2024 je očekávána míra inflace 3,9 %. (Unemployment rate of G20 countries in 2023, ©2024)

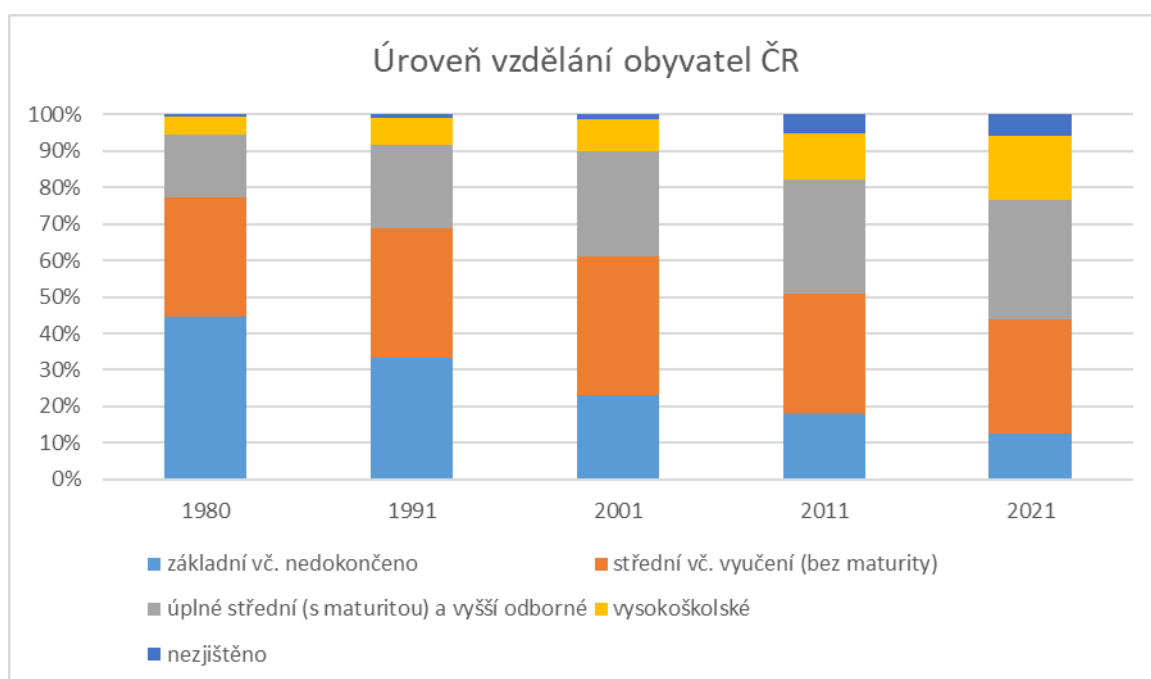
Celosvětové investiční trendy budou čelit velkým výzvám. Ve vyspělých zemích se čekají investice hlavně do tzv. „zelených energií“ zatímco rozvojové země čelí výzvám jako je únik kapitálu a snížení přímých zahraničních investic. Geopolitické napětí dále ovlivňuje tyto trendy a ovlivňuje investiční toky regionálně. Celkem vzato se předpokládá, že globální růst investic zůstane nízký kvůli ekonomické nejistotě, vysokému dluhovému zatížení a vysokým

Co se týče cen energií, očekává se stále mírný pokles, kdy dochází k jejich korelaci z roku 2022, kde byly ceny energií na svém maximu z důvodu oživení ekonomik po pandemii a také začátku Rusko-Ukrajinské války. Avšak z důvodu stále více možných hrozících konfliktů je dobré pokusit se předcházet, nebo zmírnit rizika možnosti opětovného růstu cen energií. (World Economic Situation and Prospects, 2024)

8.1.3 Sociální faktory

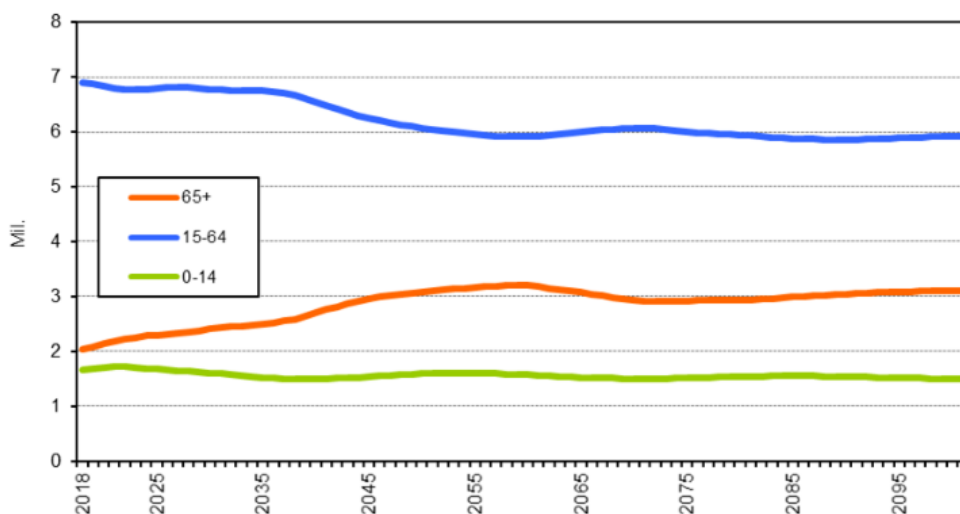
V rámci analýzy makroprostředí společnosti Continental Barum nesmíme opomenout ani na sociální faktory v rámci ČR.

Počet obyvatel ČR činí skoro 11 milionů. Dle doložených statistik ze sčítání lidu z roku 2021 vzdělanost obyvatelstva neustále roste (viz. následující graf), což může mít za následek nerovnováhu na pracovním trhu (přebytek technickohospodářských pracovníků nad manuálně pracujícími), což může následně vést k vyšší míře nezaměstnanosti. (Vzdělání, 2021)



Obrázek 19 Úroveň vzdělání obyvatel (Vzdělání, 2021)

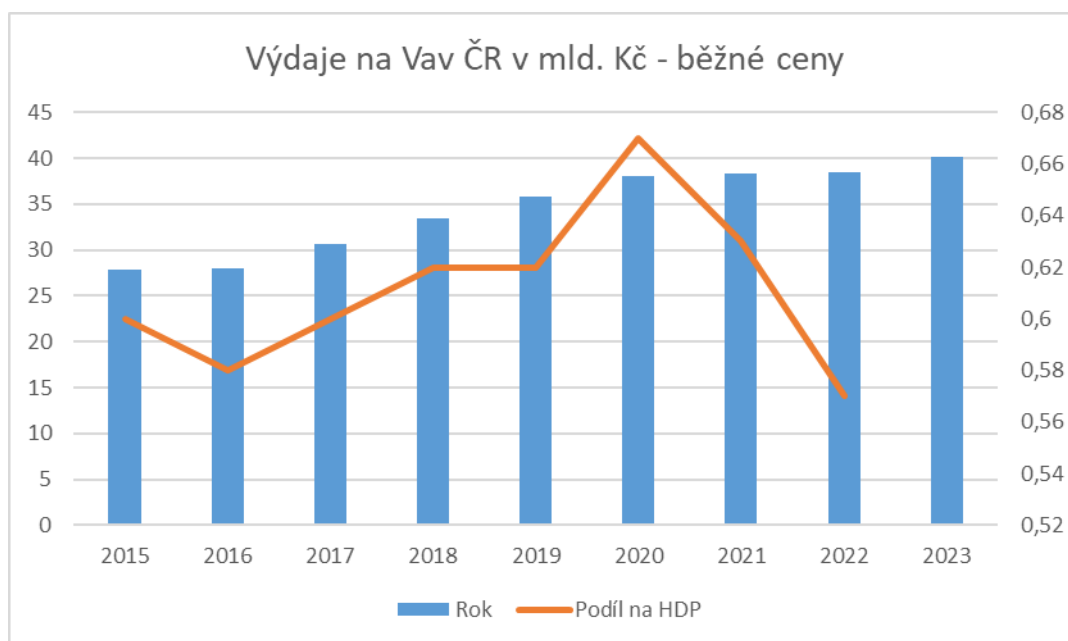
Co se týče vývoje počtu obyvatel dle věkových skupin, lze v následujících letech očekávat pokles ekonomicky produktivního obyvatelstva až do roku 2065, kdy by se měl tento pokles víceméně stabilizovat.



Obrázek 20 Očekávaný vývoj obyvatel ČR (Očekávaný vývoj počtu obyvatel, 2018)

8.1.4 Technologické faktory

Současný trend takový, že podíl vládních výdajů na vědu a výzkum klesá. Současný trend lze vidět na následujícím grafu. Jelikož se inovace podílí zhruba polovinou na dlouhodobém růstu ekonomiky a prosperity, lze očekávat v budoucích letech její stagnaci.



Obrázek 21 Výdaje na vědu a výzkum v ČR (Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj, 2022)

Výdaje na VaV v mezinárodním srovnání:

V rámci mezinárodního srovnání na VaV (převážně zemí EU) se ČR drží zhruba ve středu srovnávaných zemí. Nejvyšší příčky obsadily země s vyspělými ekonomikami jako jsou USA, Belgie, Japonsko. (Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj, 2022)

8.1.5 Legislativní faktory

Legislativní prostředí ČR je komplexní a zahrnuje širokou škálu právních předpisů, které ovlivňují různé oblasti společnosti a podnikání. Všeobecně je považováno za málo efektivní s výskytem vysoké byrokracie a korupčním jednáním. Mezi základní právní předpisy upravující formy podnikatelské činnosti a podmínky podnikání jsou:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (nahrazuje obchodní zákoník).
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.

Novinky v rámci legislativního prostředí ČR, které v roce 2024 jsou popsány v následujících odstavcích.

Změna sazeb DPH

Doposud platila v ČR základní sazba DPH (21 %) a dvě snížené sazby (15 % a 10 %). Nyní budou platné jen dvě sazby a to základní 21 % a snížená 12 %. Tato změna se společnosti Continental Barum dotkne jen minimálně, a to v případě zdražení některého zboží či služeb od jejich dodavatelů, na které bude uplatněna změna snížené daně, jelikož podnikatelská činnost sledované společnosti podléhá dani základní, tj. 21 %. (Úpravy konsolidačního balíčku, 2023)

Zvýšení daně z příjmu právnických osob

Tato změna se společnosti Continental Barum dotkne v rámci legislativního prostředí nejvíce, jelikož bude muset odvádět větší daně státu. K jejímu zvýšení dojde vůbec poprvé v historii ČR. Společnost by se tudíž měla zaměřit více na investice do výzkumu

a vývoje, aby si mohla tuto činnost odečíst z daní. Z každého milionu Kč investovaného do výzkumu a vývoje bude možné si odečíst až 210 000 Kč.

Sazba se zvedne z 19 % na 21 % a tím se ČR zařadí do evropského průměru v rámci těchto sazeb. Bohužel dojde ke snížení konkurenceschopnosti českých podniků, jelikož vláda podnikatelům nepomohla žádnými prorůstovými opatřeními v rámci schváleného konsolidačního balíčku ČR. (Daň z příjmu právnických osob – změny v roce 2024, 2024)

Zvýšení daně z nemovitosti

Od současného roku musí vlastníci nemovitostí počítat i se zvýšením daně z nemovitostí. Tato daň se v současném roce zvýší přibližně o 1,8násobek a v dalších letech do ní bude započítáván i tzv. inflační koeficient. (Úpravy konsolidačního balíčku, 2023)

Zaměstnanecké odvody na nemocenské pojištění

Od roku 2024 musí zaměstnanci nově odvádět 0,6 % z měsíčního vyměřovacího základu mzdy. Tuto část daně bude odvádět zaměstnavatel a ve výsledku klesne čistá mzda všem zaměstnancům. (Co se mění pro podnikatele v roce 2024, 2023)

Limit pro zaměstnanecké benefity

V rámci konsolidačního balíčku dojde také k omezení daňových úlev u nefinančních benefitů. Nově budou tyto benefity od daně osvobozeny pouze do výše poloviny průměrné mzdy (21 983 Kč), což je roční limit. Nadlimitní částku bude muset zaměstnanec danit. (Co se mění pro podnikatele v roce 2024, 2023)

Změna podmínek pro dohodáře

Osoby, které pracují na DPP či DPČ mají nově nárok na dovolenou, nebo na příplatek za práci přesčas. Zaměstnavatelé je musí s těmito podmínkami seznámit. To bude mít vliv na růst nákladů v rámci těchto zaměstnanců a také na administrativní náročnost. (Co se mění pro podnikatele v roce 2024, 2023)

Další změny v podnikání

Zvýšení minimální mzdy na 18 990 Kč, nárůst cen dálničních známek, změna výpočtu čistého obratu, možnost vedení účetnictví v tzv. funkční měně (britská libra, euro, americký dolar) aj. (Co se mění pro podnikatele v roce 2024, 2023)

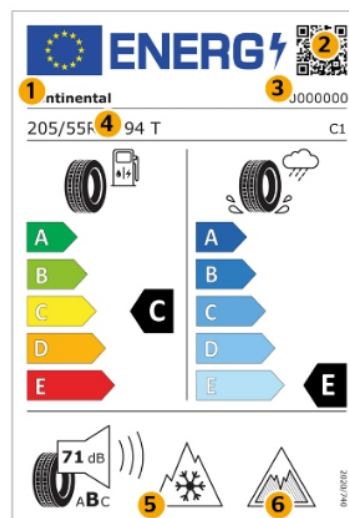
8.1.6 Environmentální faktory

V ČR existuje několik klíčových zákonů, které slouží k ochraně životního prostředí a regulují podnikání tak, aby bylo ekologicky udržitelné. Mezi důležité zákony regulující podnikatelskou činnost společnosti Continental Barum patří:

- Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší.
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.
- Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách.
- Zákon č. 542/2020 Sb., o výrobcích s ukončenou životností.
- Zákon č. 350/2011 Sb., zákon o chemických látkách a chemických přípravcích aj.

Continental Barum vlastní certifikáty ISO 14001 a ISO 45001, jejich cílem je snažit se ochránit a předejít veškerým možným hrozbám a rizikům spojených s možností ohrožení, nebo znečištění životního prostředí. Na základě zákona o výrobcích s ukončenou životností a povinnosti zpětného odběru pneumatik se snaží společnost Continental vyrábět pneumatiky z recyklovaných plášťů, obnovovat pláště na konci životnosti tak, že obnoví její původní vlastnosti, a také se snaží využívat obnovitelné zdroje při výrobě jejich plášťů a maximálně využívat zdrojů při výrobě. Důležitým faktorem v této oblasti jsou i emisní normy, zejména pak norma Euro 7. V rámci této normy mohou být výrobci pneumatik volit při výrobě plášťů tvrdší směsi, aby se tak snížil valivý odpor automobilů a tím tak klesly jejich emise. (Emisní norma EURO 7, 2023)

- 1 Obchodní název / značka dodavatele
- 2 QR kód (pro přímý přístup do veřejné části produktové databáze EU)
- 3 Označení typu pneumatiky (číslo položky)
- 4 Rozměr, index nosnosti, rychlostní index pneumatiky
- 5 Piktogram záběrových vlastností na sněhu: 3PMSF
- 6 Piktogram záběrových vlastností na ledu



Obrázek 22 Štítek pneumatiky (Co říkají štítky EU o pneumatikách, 2021)

8.1.7 Závěr PESTLE analýzy

Výsledkem výše uvedených analýz makroprostředí je odhalení několika příležitostí a hrozeb z makroprostředí společnosti Continental Barum, jež jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 6 Vyhodnocení PESTLE analýzy

Příležitosti	Hrozby
Změna vlády → přijetí € a s tím spojená úspora nákladů na směnu, odstranění kurzového rizika, změna sazeb daně, změna hospodářské politiky státu	Změna vlády → přijetí € a s tím spojená vázanost na výkon ekonomiky EU, změna hospodářské politiky státu
Postupné oživení ekonomiky → růst tržeb/zisku	Zvýšení míry korupce – menší ochota společností (koncernu Continental) investovat do kapitálu v ČR, odchod z trhu ČR
Pokles úrokových sazeb → investiční možnosti	Eskalace mezinárodní bezpečnostní situace – růst cen energií, omezení exportu/importu
Měnový kurz CZK bude nadále slábnout → podpora expertu pláštěů.	Klesající míra nezaměstnanosti → nedostatek pracovníků na trhu práce, tlak odborů
Stabilizace cen energií → uzavření výhodnějších smluv s dodavateli	Růst daní → v důsledku vysokého zadlužení státu
Potencionální pracovní síla ze zahraničí	Zpřísnování podmínek ochrany životního prostředí → emise, ochrana ovzduší, povolenky
Využívání obnovitelných zdrojů → udržitelné materiály, energie aj	

8.2 Porterův model pěti sil

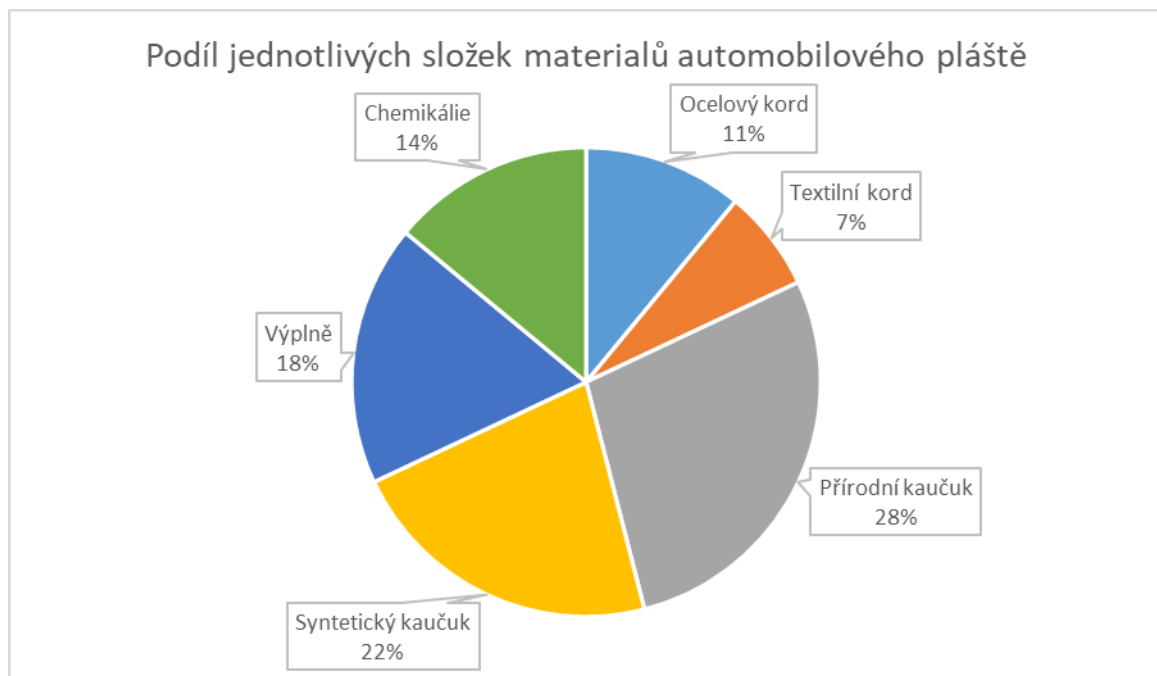
8.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Přední výrobci automobilových pláštěů mezi sebou soutěží o získání kontraktů na dodavatele první výbavy (OE - Original Equipment) pro konkrétní výrobce automobilů.

Aby byli úspěšní, musí splňovat přísná kritéria, které si jednotlivci stanovují dle vlastních potřeb. Vysoké nároky jsou kladeny jak na vlastnosti požadovaných pláštěů (UHP pláště), tak i na jejich cenu. Výsledkem je, že společnosti vyrábějící automobilové pláště nemají téměř žádný zisk z takto uzavřených kontraktů. Je to otázka spíše prestiže jednotlivých výrobců s automobilovými plášti. Mezi významné zákazníky se řadí například AUDI, BMW, Land Rover, Porsche, Kia, Volkswagen aj. (UHP tires, 2023)

8.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro společnost Continental Barum je klíčová spolupráce se spolehlivými dodavateli. Důraz je kladen na kvalitu a včasnost dodávaných surovin. Pro výrobu automobilových pláštěů potřebuje společnost hlavně zajistit dodávky ropy, kaučuku, sazí a oceli. Podíl jednotlivých složek na vyrobeném plášti lze vidět na následujícím obrázku.



Obrázek 23 Podíl jednotlivých složek materiálů automobilového pláště (vlastní zpracování dle How are tires made, ©2024)

Dodavatelé výplní do pneumatik

Výplně do pneumatik dodávají pláštěm jejich vlastnosti, hlavně pružnost, pevnost a životnost. Mezi hlavní složky se řadí saze a oxid křemičitý. Potencionálních dodavatelů je na trhu celá řada, proto lze hodnotit vyjednávací sílu dodavatelů jako nízkou.

Dodavatelé ropy

V případě ropy existuje na trhu pouze několik dodavatelů, kteří mají velkou vyjednávací sílu a lze říci, že společně určují cenu ropy. V posledních letech se její cena pohybuje kolem 80 amerických dolarů za barel (dále jen USD). Výjimkou tomu byl rok 2022 kdy se cena ropy vyšplhala na 130 USD za barel. (Vývoj ceny ropy, 2024)

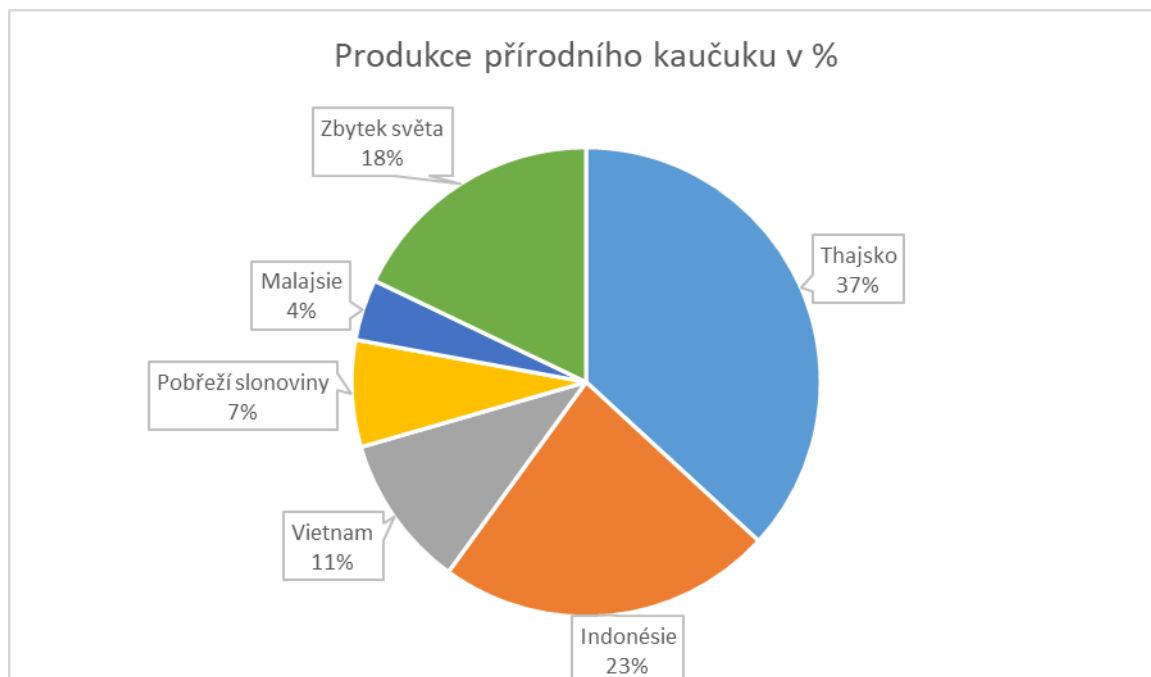
Společnosti zajišťující přepravu surovin

Důležitým faktorem ovlivňující cenu pláště jsou i přepravci, kteří zajišťují přepravu surovin, z kterých se pláště vyrábí. Jedná se zejména o námořní přepravu, zajišťující dodávky kaučuku z Asie. Tyto ceny výrazně vzrostly po pandemii, v letech 2021 a 2022 kdy se cena přepravy za 40 kontejnerů vyšplhala na trase Shanghai – Hamburg až na 15.000 USD. Následně však došlo k poklesu cen na původní hodnotu, tj. 2,500 USD. Jisté ale je, že i přepravci mohou výrazně promluvit do nákladů společností využívajících jejich služeb. (Letecká a námořní přeprava, 2023)

Dodavatelé kaučuku

Na trhu existují dva typy gumy, přírodní a syntetická. Současný trend je takový, že se výrobci pláštěm pokoušejí stále více využívat syntetický typ gumy. Nemá ale takové vlastnosti jako guma přírodní, a proto si přírodní guma stále drží klíčovou pozici, při výrobě pneumatik.

Jelikož přírodní guma může růst pouze v tropických klimatech, musí výrobci pláštěm hledat dodavatele zejména z těchto oblastí. Evropa je 100 % závislá na dovozu této komodity. Většina přírodní gumy se dováží z Malajsie, Thajska a Indonésie. Potencionálních dodavatelů je celá řada, odhadem to může být až 6 mil. menších dodavatelů a cena se odvíjí zejména dle ceny na mezinárodním trhu a na burze. Cena se dlouhodobě pohybuje kolem 150 amerických centů za jeden kilogram kaučuku. (Evropský trh s pláští a gumou, 2021)



Obrázek 24 Výrobci přírodního kaučuku (vlastní zpracování dle Etrna, 2021)

8.2.3 Rivalita v odvětví

Na světě se ročně vyrobí asi 1,7 miliardy pneumatik. Hlavní producenty najdeme v Číně, Spojených státech amerických a Indii. Výrobce s největším podílem na trhu uvedl autor této práce v následující tabulce.

Tabulka 7 Tržby největších výrobců pneumatik v roce 2022 (vlastní zpracování dle tire makers, 2022)

Výrobce	Tržby v roce 2022 (billion €)	Země
Michelin	23.319,1	Francie
Bridgestone	23.029,9	Japonsko
Goodyear	15.431,8	USA
Continental	11.817,8	Německo
Sumitoto	6.173,9	Japonsko
Pireli	5.331,0	Itálie
Hankook	5.304,8	Jižní Korea
Yokohama	4.956,7	Japonsko

Vysoký tlak, v tomto odvětví, je a bude zaměřen zejména na inovace pláštěů. Jednotliví výrobci se pokoušejí překonat ostatní tím, že na trh uvedou pláště s lepšími vlastnostmi než jejich konkurenti. Důraz je kladen hlavně na životnost pláštěů, valivý odpor, uváděnou spotřebu, environmentální šetrnost a samozřejmě také na cenu pláštěů. Jako příklad vysokého

tlaku na výzkum a vývoj v tomto odvětví lze uvést nedávný kontrakt společnosti Bridgestone a chemické společnosti Eni Versalis, kde uzavřeli společnou dohodu o výzkumu a vývoji a výrobě syntetického kaučuku s pokročilými vlastnostmi. (Versalis agreement with Bridgestone, 2018)

Napříč tomu, že pět největších výrobců automobilových pláštů ovládá asi 60 % celého trhu, můžeme konstatovat, že rivalita v odvětví je poměrně vysoká a výzkum a vývoj zde hraji velkou roli. Proto by se společnost Continental Barum měla zaměřit právě na tuto část a vynakládat poměrně značnou část svých prostředků do výzkumu a vývoje a také se snažit spolupracovat s jinými společnostmi, které by ji mohly tuto cestu nějakým způsobem usnadnit. (Tire market size, 2021)

8.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Trh s automobilovými plášti byl v roce 2021 oceněn na zhruba 101 miliard USD, přičemž se očekává, že do roku 2027 vzroste na 115 miliard USD. Nejrychlejší růst tohoto trhu se očekává v Asii, kde je obrovský nárůst prodeje osobních automobilů. V roce 2020 se zde prodalo 19,3 milionů osobních automobilů. Růst se očekává převážně v oblasti vysoko-výkonnostních pláštů. Nesmíme, ale zapomenout i na trh s první výbavou, kde mají možnost se výrobci pneumatik zviditelnit. Tento trh je pak nejatraktivnější v Evropě, jelikož je zde celá řada výrobců automobilů. Jsou zde automobilové značky jako AUDI, Volkswagen, Ferrari, Renault, BMW aj. Navzdory atraktivitě tohoto trhu je hrozba vstupu nových konkurentů na tento trh minimální, a to z několika klíčových důvodů. Prvním faktorem je, že na trhu již existuje několik velkých hráčů, kteří tento trh ovládají. Tito top hráči dosahují vysokých objemů produkce, a tudíž i vysokých úspor z rozsahu, kterého noví konkurenti jen stěží dosáhnou, což znesnadňuje jejich vstup na tento trh. Dalším faktorem je existence různých patentů, které omezují vstup do gumárenského průmyslu. Nesmíme opomenout také důležitost kvalifikovaných pracovníků, jež gumárenský průmysl vyžaduje. Na trhu je jich nedostatek a pokud se chtějí společnosti prosadit, potřebují odborníky v oblasti chemie, inženýrství a výrobních procesů, což může být značně obtížné. Dalším faktorem jsou zákaznické preference obchodní značky a zákaznická loajalita, které novým hráčům na trhu mohou komplikovat jejich prosazení na trhu. Posledním důležitým faktorem je kapitálová náročnost pro vstup do tohoto odvětví. Čím vyšší jsou investice spojené se vstupem na trh, tím více se omezuje počet potenciálních konkurentů a toto odvětví je nesmírně náročné na investice do výrobního zařízení a know-how. (Tire market size, 2021)

Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že vstup na tento trh je velice náročný a lze očekávat, že vzhledem k těmto faktorům zůstane počet konkurentů na tomto trhu značně omezen.

8.2.5 Hrozba substitutů

Výrobci pláštěů mají výhodu v tom, že jejich výrobky jsou téměř nenahraditelné. Doposud se nepodařilo vynaleznout žádný jiný produkt, který by měl stejné vlastnosti jako pneumatika. V současnosti připadá v úvahu pouze obnova starých pláštěů, které ztratily své původní vlastnosti. Tento proces spočívá hlavně ve výměně sjetých běhounů a případně bočnic pláštěů. Cena této výměny je ale vysoká, a navíc má takto obnovená pneumatika horší vlastnosti než nový plášť. Proto zde není ohrožení příliš vysoké. (Tire repair basics, ©2020) Celkově vzato lze tedy říct, že hrozba substitutů v tomto odvětví nehraje velkou roli a že zákazníci nemají reálnou alternativu, kterou by mohli využít, což posiluje stabilitu a postavení výrobců pláštěů na trhu.

8.2.6 Souhrn kapitoly

Z provedené Porterovy analýzy konkurenčního prostředí vyplynulo, že je zákazníky, mezi které se řadí převážně výrobci automobilů, kladen stále větší důraz na vlastnosti poptávaných pláštěů a také na jejich cenu. V tom vidí autor práce velký potenciál pro společnost Continental Barum, jelikož by se mohla zaměřit na zlepšení procesu výzkumu a vývoje nových pláštěů, s cílem zlepšovat vlastnosti pláštěů tak, aby naplnily požadavky zákazníků, využívat během toho nové technologie/materiály, a přitom se snažit hledat využití i pro použité pláště. Pokud by se společnosti podařilo optimalizovat proces výzkumu a vývoje, omezila by tak hrozby v podobě růstu nákladů za energie, materiál aj. Tím by se jí podařilo snížit výsledné ceny svých produktů a získat tak i konkurenční výhodu.

Tabulka 8 Příležitosti a hrozby vyplývající z Porterovy analýzy

Příležitosti	Hrozby
UHP pláště	Růst nákladů na energie, komodit, přepravu
OE zákazníci	Kvalitnější výzkum a vývoj konkurence
Využití nových materiálů	Asijská konkurence
Obnova použitých pláštěů	Tlak zákazníků na snižování ceny pláštěů

9 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

9.1 Analýza vnitropodnikových faktorů

9.1.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Faktory technického rozvoje společnosti Continental Barum jsou klíčové pro udržení konkurenceschopnosti ve výrobě pneumatik. Proto se společnost řadí do kategorie ofenzivních inovátorů a má silné zázemí RnD. Společnost se zaměřuje na několik klíčových oblastí, včetně výzkumu a vývoje nových technologií a materiálů, které zlepšují výkonnost, bezpečnost a životnost pneumatik. Díky tomu vlastní řadu patentů a také certifikátů kvality. Společnost investuje do automatizace a digitalizace výrobních procesů, což vede k vyšší efektivitě a nižším nákladům. Ekologické inovace jsou dalším důležitým faktorem, kdy se společnost snaží vyrábět a vyvíjet pneumatiky s nižší spotřebou paliva a emisemi CO₂. Inteligentní pneumatiky, které komunikují s vozidlem a informují řidiče o stavu pneumatik a povrchu vozovky jsou také součástí strategie technického rozvoje. Díky všem výše uvedeným faktorům vlastní společnost Continental Barum řadu patentů a také certifikátů kvality.

9.1.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketingové a distribuční faktory jsou pro společnost důležité, aby dosáhla stanovených cílů prodeje a udržela si konkurenceschopnost na trhu s pneumatikami. Continental Barum využívá své silné značky a snaží se vytvářet pozitivní image pro přilákání zákazníků a budování důvěry ve společnost a její produkty. Dále vede efektivní marketingové strategie, kdy spolupracuje s fotbalovými kluby, sportovci, značkou na sportovní oblečení a pořádá sportovní události. Součástí marketingové strategie je i spolupráce se známými osobnostmi a komunikace prostřednictvím sociálních sítí.

Distribuční síť hraje důležitou roli v zajištění dostupnosti pneumatik pro zákazníky. Společnost Continental vlastní distribuční síť pneuservisů a prodejen BestDrive, dále také spolupracuje s prodejními partnery, pneuservisy a autorizovanými prodejci, aby zajistila dostupnost svých produktů po celém světě.

9.1.3 Faktory výroby a řízení výroby

Faktory výroby a řízení výroby ve společnosti Continental Barum jsou zásadní pro dosažení vysoké kvality pneumatik a udržení si konkurenceschopnosti. Rozsáhlé výrobní prostory,

moderní technologie, kvalifikovaná pracovní síla a řízení kvality jsou prioritou. Společnost sama vyvíjí a vyrábí výrobní zařízení a nástroje potřebné pro výrobu automobilových plášťů.

Důraz je kladen také na efektivní využití kapacit a flexibilitu v reakci na tržní poptávku. Nelze opomenout také šetrnost k životnímu prostředí. Všechny tyto zmíněné faktory jsou nezbytné pro úspěšný provoz a dlouhodobý růst společnosti.

9.1.4 Faktory pracovních zdrojů

Společnost Continental Barum si je vědoma potřeby kvalifikovaných pracovníků. Pravidelně pořádá náborové kampaně, kdy následně všichni noví zaměstnanci musí projít týdenním školicím systémem ve školicím centru společnosti s využitím nejmodernějších technologií včetně virtuální reality. Stálí zaměstnanci musí pravidelně absolvovat interní školení a mají možnost zdarma se přihlásit do jazykových, nebo jiných kurů souvisejících s výkonem jejich profese. Probíhají zde také výměnné stáže v rámci koncernových závodů, aby docházelo k předávání know-how pracovníků. Ve společnosti Continental Barum jsou si vědomi toho, že kvalifikovaní pracovníci jsou pro ně klíčovým faktorem, proto nabízí svým zaměstnancům celou řadu benefitů a dělají maximum pro jejich spokojenost a ochranu bezpečí a zdraví při výkonu jejich práce.

9.1.5 Faktory finanční a rozpočtové

Díky tomu, že je analyzovaná společnost součástí koncernu Continental AG má k dispozici potřebný kapitál pro svůj rozvoj a udržení si konkurenceschopnosti. Finanční a rozpočtové faktory jsou autorem této práce detailněji popsány v kapitole jedenáct.

9.1.6 Shrnutí analýzy vnitropodnikových faktorů

V reakci na provedenou analýzu vnitropodnikových faktorů společnosti Continental Barum lze konstatovat, že si tato společnost vede poměrně dobře. Základem v tomto odvětví je potřebný kapitál, vybavení a know-how. Jelikož je společnost součástí finančně stabilní, nadnárodní společnosti, má k dispozici dostatek kapitálu, kvalitní RnD a korporátní know-how. Rovněž má k dispozici i potřebné vybavení, jelikož se koncern Continental zabývá přímo výrobou strojů potřebných pro svou činnost. Dále je ve společnosti zaměstnána řada kvalitních a zkušených zaměstnanců, o něž firma pečuje formou nejrůznějších vzdělávacích programů. To vše je podpořeno silnou značkou s dlouholetou tradicí.

9.2 VRIO analýza

9.2.1 Fyzické zdroje

Společnost Continental Barum se řadí mezi velké podniky a pro zajištění chodu své činnosti potřebuje velké množství fyzických zdrojů. Jejich ohodnocení je provedeno v následující tabulce.

Tabulka 9 Hodnocení fyzických zdrojů společnosti (vlastní zpracování)

Zdroj	Hodnotný	Vzácný?	Napodobitelný?	Soulad s organizací?	Vyhodnocení
Prostory společnosti (výrobní, skladovací, THP)	Ano	Ne	Ano	Ano	Konkurenční výhoda
Strojní vybavení (množství, způsobilost, stáří aj)	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Continental AG – konstrukce a výroba strojů, výroba materiálu, testovací centra	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

9.2.2 Lidské zdroje

Možná nejdůležitější součástí podniků jsou kvalitní a zkušení zaměstnanci kteří tvoří přidanou hodnotu společnosti. Proaktivní přístup zaměstnanců je přímo zakotven ve strategii podniku. Společnost Continental Barum má také vlastní školicí centrum, včetně prostředí virtuální reality. Pro vzdělávání zaměstnanců využívá také vlastní sofistikovaný školicí systém a moderní technologie včetně mobilních telefonů formou vzdělávacích aplikací.

Tabulka 10 Hodnocení lidských zdrojů společnosti (vlastní zpracování)

Zdroj	Hodnotný	Vzácný?	Napodobitelný?	Soulad s organizací?	Vyhodnocení
Zaměstnanci THP/ve výrobě/externí pracovníci (kvalifikovaní/zkušení)	Ano	Ano	Ne	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Prostředí v organizaci motivující a podporující zaměstnance v tvorbě přidané hodnoty	Ano	Ne	Ano	Ano	Konkurenční výhoda

9.2.3 Finanční zdroje

Dostatek kapitálu je pro podnikání v oboru s výrobou automobilových plášťů klíčové, ostatně je to i jedna s bariér vstupu na tento trh, protože kapitálová náročnost na výrobní zařízení a technologie veliká.

Klíčovou roli pro společnosti podnikající v tomto odvětví je efektivita využívaných zdrojů/kapitálu, kterou autor popsal v kapitole jedenáct této práce.

Tabulka 11 Hodnocení finančních zdrojů společnosti (vlastní zpracování)

Zdroj	Hodnotný	Vzácný?	Napodobitelný?	Soulad s organizací?	Vyhodnocení
Dostupnost kapitálu	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Finanční stabilita	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenční výhoda
Dostatek likvidních zdrojů	Ano	Ne	Ano	Ano	Konkurenční výhoda
Bonita společnosti	Ano	Ne	Ano	Ano	Konkurenční výhoda

9.2.4 Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje, v tomto případě hlavně know-how společnosti a také její silná značka na trhu mají významnou roli, jelikož na trhu (jak ostatně vyplynulo z předešlé analýzy) je relativně velké množství konkurentů a vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Stávající konkurenti se předbíhají, kdo na trh uvede nějakým způsobem inovovaný výrobek s lepšími vlastnostmi než ten stávající.

Tabulka 12 Hodnocení nehmotných zdrojů společnosti (vlastní zpracování)

Zdroj	Hodnotný	Vzácný?	Napodobitelný?	Soulad s organizací?	Vyhodnocení
Kvalitní RnD	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Získané certifikáty	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenční výhoda
Patenty společnosti	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Korporátní know-how	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda
Značka	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

9.2.5 Vyhodnocení VRIO analýzy

Z provedené VRIO analýzy společnosti Continental Barum vyplynulo, že vlastní několik zdrojů, které ji zajišťují trvalou konkurenční výhodu. Mezi nejdůležitější firemní zdroje se řadí vlastní výrobní prostory společnosti, které má možnost společnost i nadále rozšiřovat. Dále je to potřebné strojní vybavení, jež je zajišťováno v rámci koncernu Continental, je velice nákladné a je jednou z hlavních bariér vstupu na trh s výrobou automobilových pláštů. Dalším důležitým zdrojem společnosti je její RnD centrum, patenty, know-how a její značka. V rámci lidských zdrojů je to pak nespočet zkušených zaměstnanců, jež mají potřebné znalosti v oboru. To vše je podpořeno silným koncernovým zázemím a dostupností tolik potřebných finančních prostředků v tomto oboru podnikání.

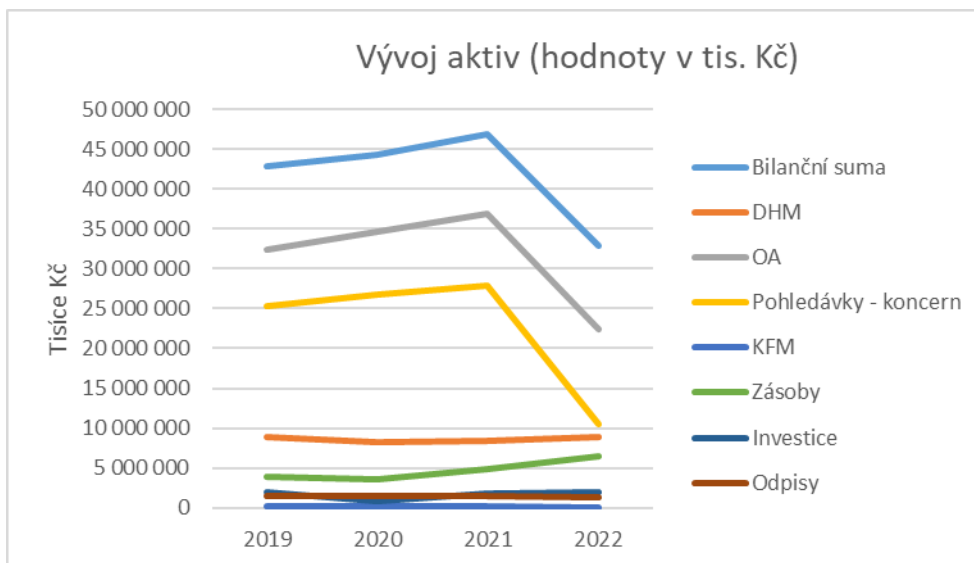
10 FINANČNÍ ANALÝZA

V této kapitole provedl autor této diplomové práce analýzu finančních ukazatelů v letech 2019 až 2022, na základě přístupných údajů ze zveřejněných finančních výkazů ve Veřejném rejstříku a Sběrce listin. (Veřejný rejstřík, ©2024)

10.1.1 Analýza struktury aktiv

Společnost Continental Barum se dle kategorizace účetních jednotek řadí do velkých účetních jednotek. Tomu odpovídá i velikost aktiv společnosti. (Česko, 1991)

Podstatnou část aktiv společnosti tvoří pozemky a stavby spolu se samostatnými movitými věcmi a jejich soubory (budovy, stroje, zařízení). Investice do majetku jsou víceméně v podobném rozsahu, kromě roku 2020, kdy se firma musela potýkat s následky Covid-19 a proto byly investice do majetku omezeny. Rok 2020 je také jediným rokem, kdy byly odpisy majetku vyšší než investice do něj. Poslední významné investice ve sledovaném období proběhly do vzduchotechniky a částka této investice byla 700 mil. Kč. Další významnou investicí byla investice, v hodnotě 200 mil Kč, do zařízení snižujícího pachovou zátěž společnosti. Z obrázku č. 25 je zřejmé, že v roce 2021 došlo k výraznému poklesu aktiv. Tento pokles nastal v důsledku splacení pohledávek ovládající nebo ovládanou společností (déle jen pohledávky vůči skupině). Tyto pohledávky tvoří vnitro-koncernové půjčky uvnitř skupiny Continental a výrazně ovlivňují výslednou ekonomickou situaci společnosti. Dále si můžeme všimnout, že společnosti v posledních letech roste stav zásob, konkrétně je to materiál a zboží. Tato skutečnost má pravděpodobně souvislost s pomalým odezněním světové pandemické krize, jelikož byl v tomto roce zaznamenán výrazný nárůst tržeb společnosti.



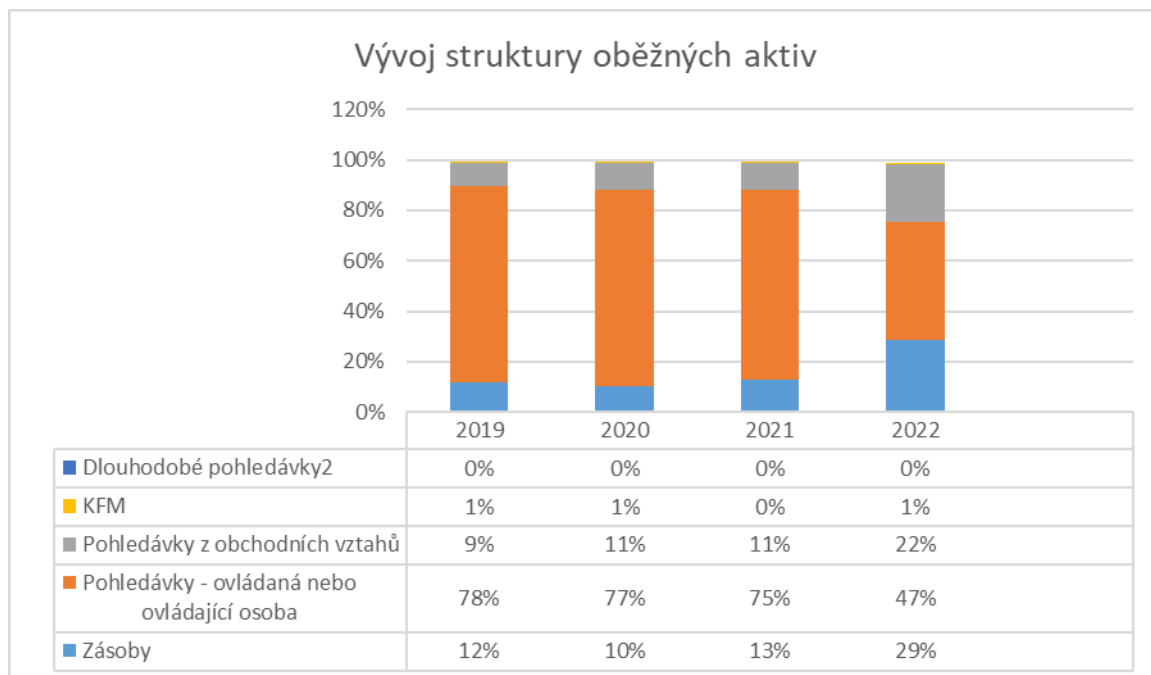
Obrázek 25 Vývoj majetku společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)

Převážnou část dlouhodobého majetku tvoří dlouhodobý hmotný majetek. Ve sledovaném období je to zhruba 85 %. Následuje dlouhodobý finanční majetek (dále jen DFM), který se ve sledovaném období pohybuje kolem 15 %. Nejmenší podíl má dlouhodobý nehmotný majetek (dále jen DNM) který se pohybuje v rozmezí 0,1 -0,3 % a je tvořen hlavně softwarem společnosti a ocenitelnými právy.

Tabulka 13 Struktura dlouhodobého majetku (vlastní zpracování)

Dlouhodobý majetek	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,1%	0,1%	0,1%	0,03%
Dlouhodobý hmotný majetek	85,0%	84,5%	85,4%	85,8%
Dlouhodobý finanční majetek	14,9%	15,4%	14,5%	16,5%

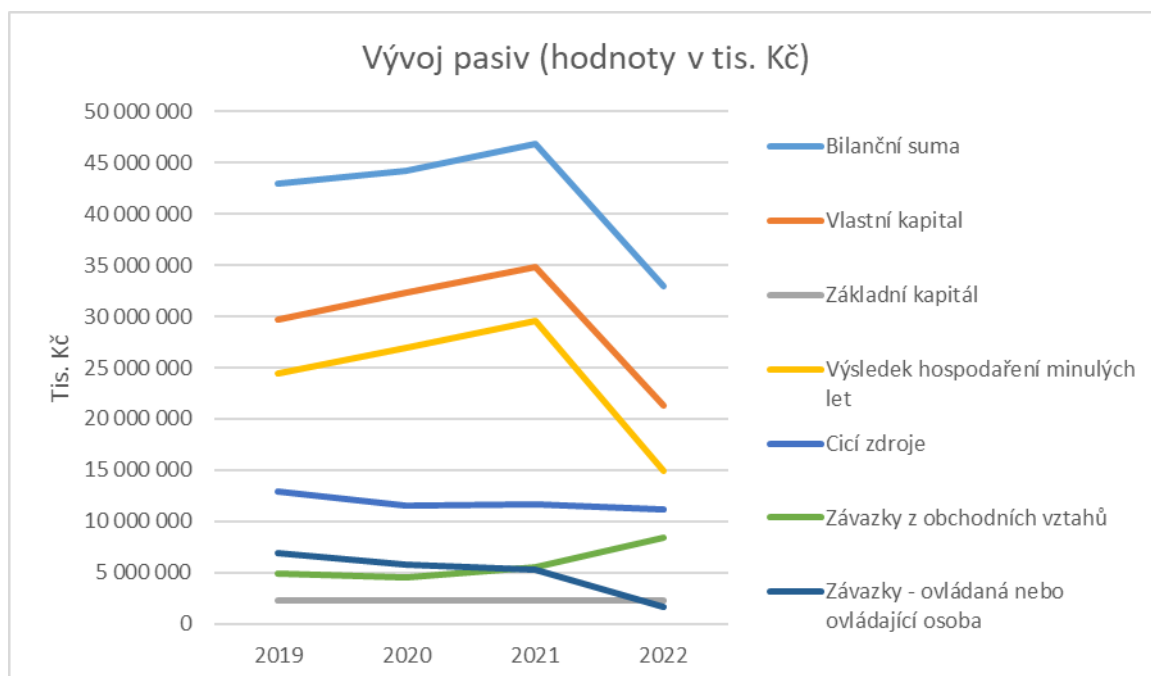
Na obrázku č. 26 lze vidět, že společnost neměla ve sledovaném období žádné dlouhodobé pohledávky, což lze, z pohledu autora práce, hodnotit pozitivně, jelikož se tak snižuje riziko nesplacení pohledávek. Převážnou část oběžných aktiv, jak již bylo výše několikrát zmíněno, tvoří pohledávky za skupinou. Tento podíl klesl v roce 2022 zhruba o 30 %. Pohledávky z obchodních vztahů se pohybovaly kolem 10 % kromě roku 2022 kdy došlo k nárůstu těchto pohledávek na 22 %. Podobný trend lze sledovat i u vývoje stavu zásob, který vzrostl v letech 2021-2022 o 16 %. Tento trend může mít souvislost s překonáním útlumu výroby, který nastal v roce 2019.



Obrázek 26 Vývoj struktury oběžných aktiv (vlastní zpracování)

10.1.2 Analýza struktury pasiv

Bilanční suma pasiv je shodná s bilanční sumou aktiv. Jednotlivé složky pasiv se však od aktiv liší. Celkový vývoj pasiv lze sledovat na následujícím obrázku.



Obrázek 27 Vývoj finanční struktury společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)
 Z grafu je patrné, že bilanční suma pasiv postupně rostla až do roku 2021, kde došlo k jejich výraznému úbytku. Tato skutečnost je dána tím, že v roce 2021 došlo k úbytku VH minulých

let téměř o 15 mld. Kč. Společnost totiž v tomto roce vyplatila podíly na zisku mateřské společnosti přes 17 mld. Kč. Dalším významným faktorem je nárůst závazků z obchodních vztahů. Ty se v letech 2021-2022 navýšily o víc než jednu mld. Kč, což znamená, že společnosti narostl dluh vůči svým dodavatelům a bude zajímavé sledovat, jak se tato suma projeví ve finančních ukazatelích společnosti.

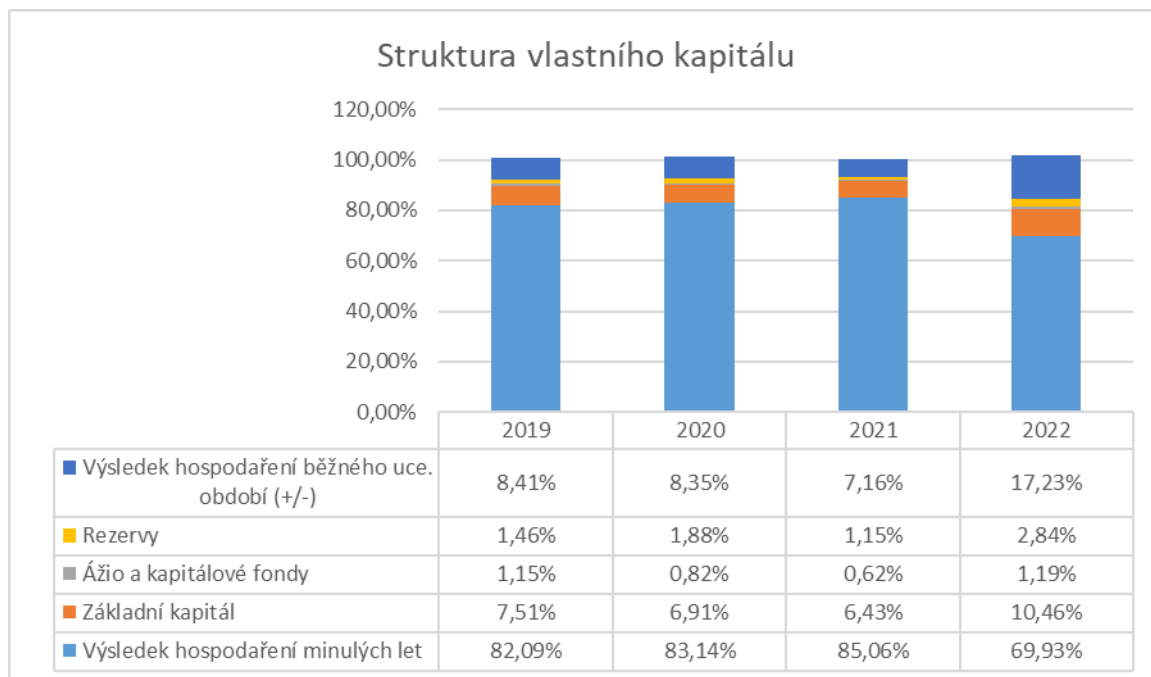
Tak jako u aktiv můžeme v grafu najít pohyby v rámci koncernu, konkrétně to jsou závazky k ovládané nebo ovládající osobě. Jejich podíl se v letech 2021-2022 snížil o cca. 3,6 mld. Kč. Společnost Continental Barum dosahovala stabilního výsledku hospodaření běžného účetního období kolem 2,5 mld. Kč. V roce 2022 došlo k jeho rekordnímu nárůstu téměř o 50 % na necelých 3,7 mld. Kč. V roce 2022 došlo také k nárůstu rezerv proti roku 2021 zhruba o 50 % a tím se společnost vrátila přibližně na stejnou výši rezerv jako tomu bylo v roce 2020.

V rámci vertikální analýzy je důležitý poměr vlastních a cizích zdrojů. U sledované společnosti převládá vlastní kapitál nad cizím, což je u průmyslových podniků normální. Vlastní kapitál společnosti je ve sledovaném období tvořen zhruba 65-75 %. Významný pokles vlastního kapitálu lze sledovat v roce 2022, kdy došlo k vyplacení podílu na zisku. S tímto krokem narostl i poměr cizího kapitálu z 25 % na 34 %. Do tohoto nárůstu se promítlo i rostoucí zadlužení z obchodních vztahů.

Tabulka 14 Struktura pasiv společnosti (vlastní zpracování)

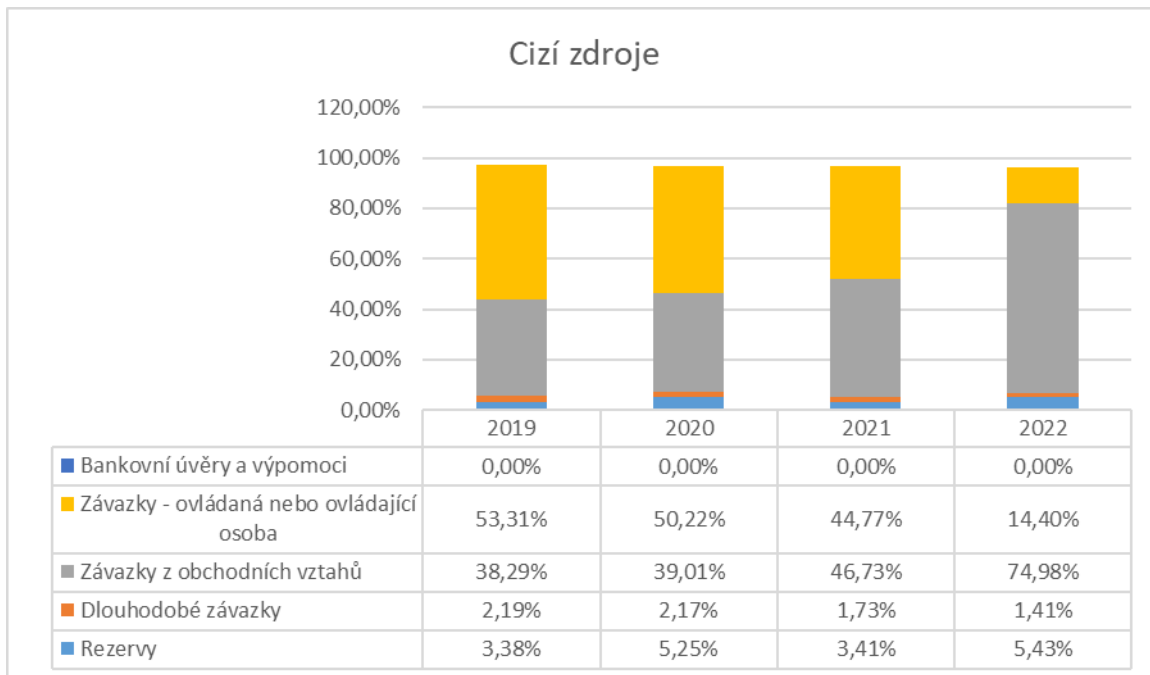
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	69%	73%	74%	65%
Cíí zdroje	30%	26%	25%	34%
Časové rozlišení	0,8%	0,7%	0,8%	1,1%

Co se týče struktury vlastního kapitálu tvoří jeho převážnou část výsledek hospodaření minulých let, který se pohyboval až do roku 2022 kolem 80-85 %. V roce 2022 došlo k vyplacení podílu na zisku mateřské společnosti. Základní kapitál společnosti zůstal ve sledovaném období neměnný, přibližně 2,2 mld Kč ale jeho poměr k vlastnímu kapitálu poklesem výsledku hospodaření minulých let vzrostl. Za zmínku stojí také výrazný nárůst výsledku hospodaření běžného účetního období. Tento nárůst může znamenat předzvěst odeznění krize z roku 2019.



Obrázek 28 Vývoj struktury vlastního kapitálu společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)

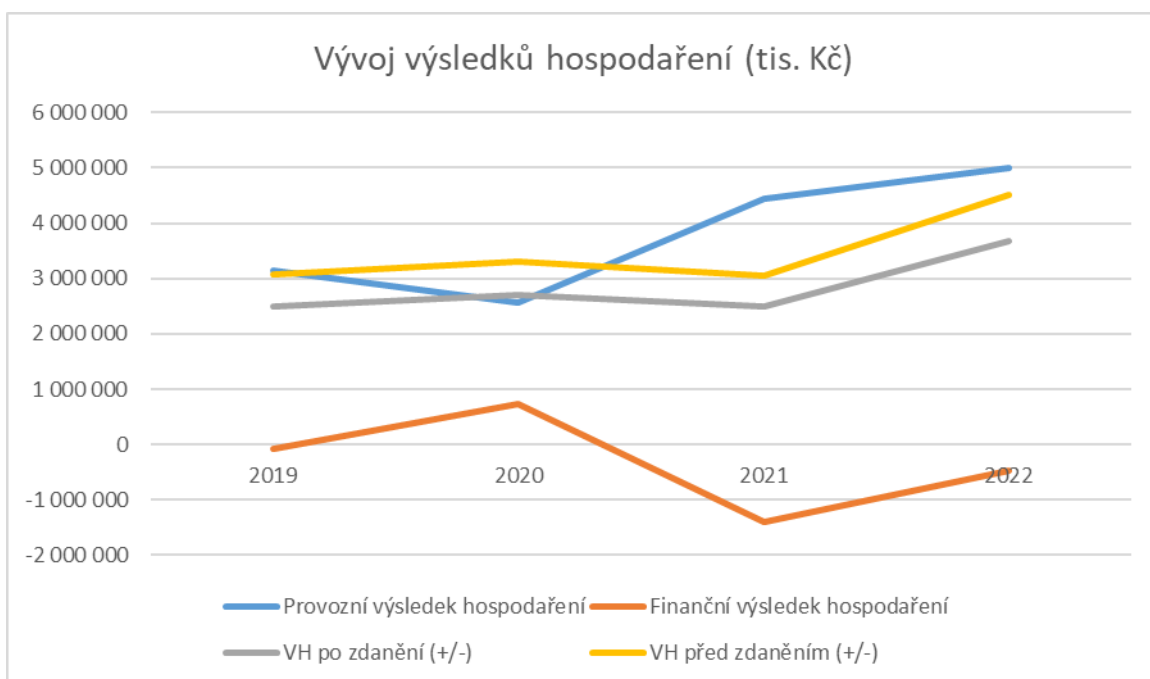
U cizích zdrojů dominují závazky vůči ovládané nebo ovládající osobě. To je zapříčiněno, jak již autor této práce výše uvedl půjčkami v rámci koncernu. Tyto závazky postupem času sledovaného období klesají a v roce 2021-2022 je dokonce předčily závazky z obchodních vtaů. Co se týče bankovních úvěrů, lze na grafu uvedeném níže vidět, že je společnost Continental Barum nevyužívá, jelikož k nezbytným půjčkám dochází v rámci společnosti. Dlouhodobé závazky se pohybují mezi 1-2 % a tvoří je daňové závazky vůči státu. Rezervy společnosti kolísají mezi 3-5 % a jsou tvořeny na daň z příjmů a ostatní rezervy, které společnost tvoří na krytí svých závazků nebo nákladů.



Obrázek 29 Vývoj struktury cizích zdrojů společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)

10.1.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

V této podkapitole přichází na řadu analýza výkazu zisku a ztráty, kde autor práce zanalyzuje vývoj hospodářského výsledku společnosti společně s vývojem výnosů a porovná je se vzniklými náklady.



Obrázek 30 Vývoj výsledků hospodaření společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu můžeme vidět, že společnost Continental Barum, ve sledovaném období, pravidelně dosahovala čistého zisku kolem 2,5 -3,5 mld. Kč. Čistý zisk sledované společnosti byl v roce 2019 2,5 mld Kč. Na tomto zisku se nejvíce podílely tržby z prodeje výrobků a služeb. Čistý zisk společnosti rostl ještě v roce 2020 i přes pokles tržeb společnosti. Výrazně se na tom podíleli pokles spotřeby materiálu a energií, který byl o 5 % vyšší než pokles tržeb, pokles provozních nákladů o 34 % a také nejvyšší finanční výsledek hospodaření, kterého společnost ve sledovaném období dosáhla.

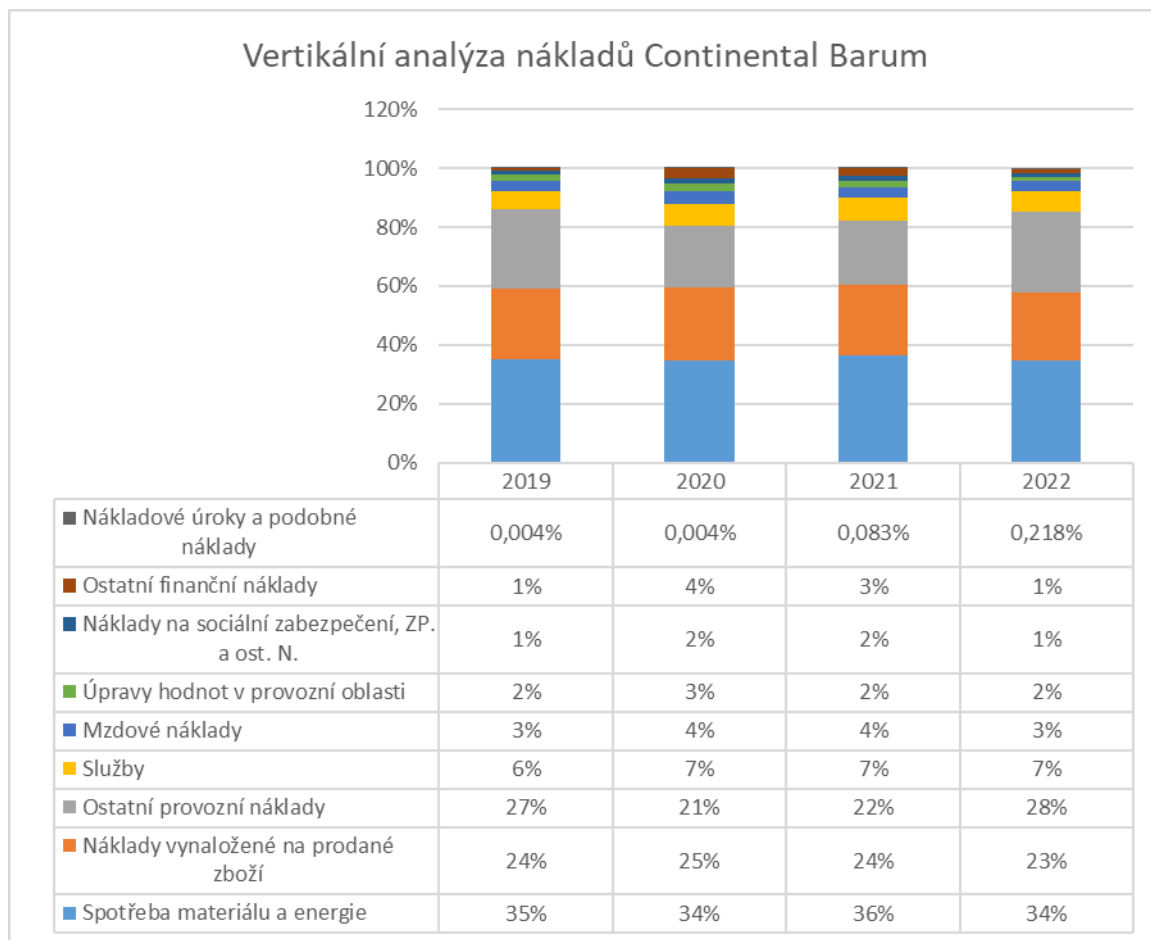
V roce 2021 došlo k nárůstu tržeb proti roku 2020 avšak čistý zisk se snížil. Příčinou je hlavně rostoucí cena nákladů na výkonovou spotřebu, kterou zapříčinila světová krize a s ní spojený růst cen energií a vysoká inflace. V tomto roce došlo i nárůstu jiných provozních nákladů a rekordně zápornému finančnímu výsledku hospodaření. Během roku 2022 tržby společnosti opět rostly. Náklady na výkonovou spotřebu rostly ještě více než v předešlém roce. Díky inflaci výrazně rostly i osobní náklady společnosti. Konkrétně byly osobní náklady o 10 % vyšší než v předešlém roce. Rekordně rostly i ostatní provozní náklady, téměř o 60 %. Navzdory výraznému růstu nákladů dosáhla společnost nárůstu provozního výsledku hospodaření a spolu s pozitivním výsledkem finančního hospodaření dosáhla čistého zisku téměř 3,7 mld. Kč, což je nejvyšší čistý zisk, který byl zaznamenán během sledovaného období.

Tabulka 15 Horizontální analýza VZZ společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)

		19/20	20/21	21/22
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	-12%	21%	18%
II.	Tržby za prodej zboží	-9%	13%	22%
A.	Výkonová spotřeba	-13%	18%	22%
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-10%	11%	23%
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	-17%	23%	21%
A.3.	Služby	-1%	19%	19%
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-139%	-283%	42%
C.	Aktivace (-)	-12%	25%	38%
D.	Osobní náklady	-1%	7%	10%
D.1.	Mzdové náklady	-1%	6%	10%
D2.	Náklady na sociální zabezpečení, ZP. a ost. N.	1%	9%	10%
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	18%	-5%	-7%
III.	ostatní provozní výnosy	-34%	23%	60%
F.	Ostatní provozní náklady	-34%	24%	59%
F.5	Jiné provozní náklady	-40%	35%	103%
*	Provozní výsledek hospodaření	-18%	74%	12%
*	Finanční výsledek hospodaření	1048%	-288%	65%
**	VH před zdaněním (+/-)	8%	-7%	48%
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	6%	-6%	49%
**	VH po zdanění (+/-)	8%	-8%	48%
***	VH za UCE období (+/-)	8%	-8%	48%

10.1.4 Vertikální analýza nákladů

Jak lze vyčíst z následujícího grafu, největší náklady společnosti tvoří spotřeba materiálu a energií. Tyto náklady se pohybují v jednotlivých letech sledovaného období kolem 35 % celkových nákladů. Za náklady na spotřebu materiálu a energií jsou náklady vynaložené na prodané zboží a ostatní provozní náklady, jež tvoří také významnou část nákladů. Mzdové náklady společnosti se pohybují mezi 3-4 %. Podobně jsou na tom i úpravy hodnot v provozní oblasti, jež tvoří zejména odpisy. Ostatní finanční náklady se v letech 2020 a 2021 vyšplhaly na rozmezí 3-4 %. Tyto náklady plynou převážně z kurzových ztrát z měnových obchodů a zajišťovacích derivátů. Tyto ztráty převažovaly výrazně v letech 2020 a 2021 nad finančními výnosy ze zajišťovacích operací.



Obrázek 31 Vertikální analýza nákladů společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)
Pro porovnání struktury celkových nákladů využil autor této diplomové práce údaje o nákladech společností Nexen a Debica (Goodyear).

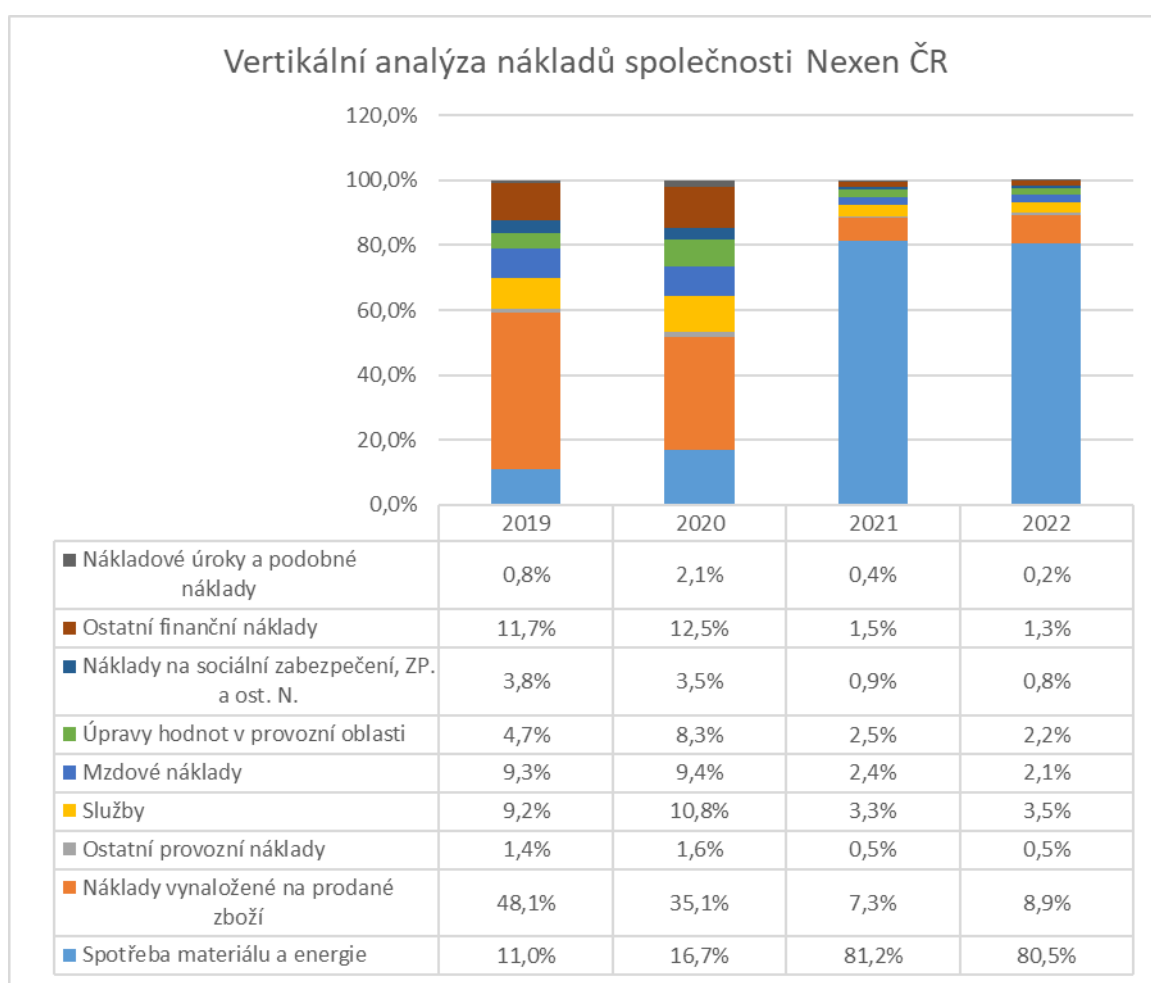
Při porovnání mzdových nákladů a nákladů na sociální a zdravotní pojištění lze vidět, že poměr těchto nákladů společností Continental Barum a Nexen (v letech 2021 a 2022) je poměrně vyrovnaný. U společnosti Debica je tento poměr nákladů na celkových nákladech výrazně vyšší.

Poměr odpisů na celkových nákladech vybraných společností se pohybuje v rozmezí 2-5 %. U společnosti Continental Barum je tento poměr ze sledovaných společností nejnižší, zatímco u společnosti Nexen nejvyšší. Příčinou je nižší odepsanost majetku, jelikož společnost Nexen zahájila svoji činnost v ČR v roce 2019.

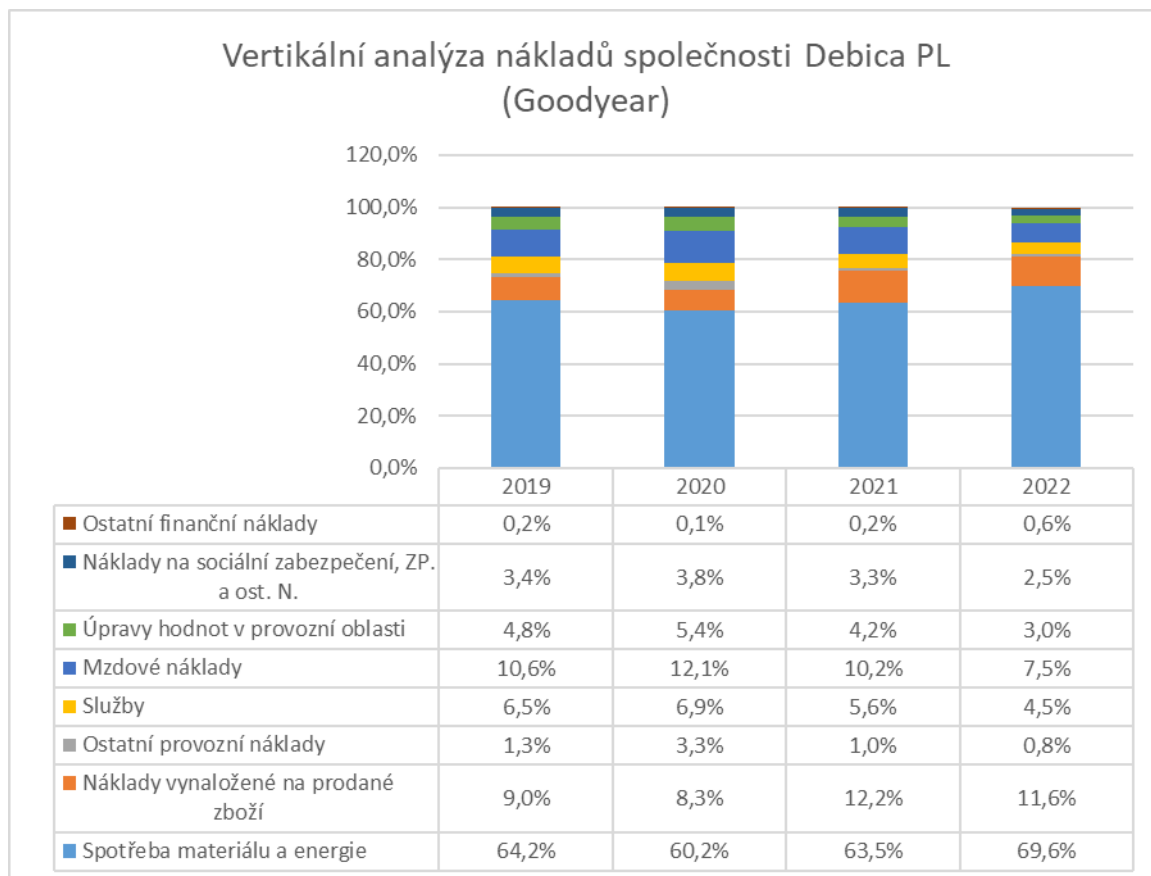
V případě poměru nákladů na služby je poměr těchto nákladů k celkovým nákladům nejvyšší. Do těchto nákladů jsou v případě Continental Barum zahrnuty i náklady na výzkum a vývoj prováděné v rámci společnosti, zatímco v případě společnosti Nexen nebyly zaznamenány žádné náklady na výzkum a vývoj, jelikož jsou tyto aktivity řízeny centrálně

a prováděny převážně na skupinové úrovni. Obdobně je tomu pak i v případě společnosti Debica.

Největší rozdíl, u společnosti Continental Barum. k poměru na celkových nákladech můžeme vidět u nákladů vynaložených na prodané zboží a ostatních provozních nákladů. Náklady vynaložené na prodané zboží se v případě společností Nexen a Debica pohybují v poměru k celkovým nákladům kolem 7-12 %. V případě Continental Barum pak kolem 23-25 %. U ostatních provozních nákladů je tento rozdíl v poměru ještě větší. Společnosti Nexen a Debica mají poměr těchto nákladů na celkových nákladech 0,5 -3 % zatímco společnost Continental Barum 21-28 %.



Obrázek 32 Vertikální analýza nákladů společnosti Nexen (vlastní zpracování)



Obrázek 33 Vertikální analýza nákladů společnosti DEBICA (vlastní zpracování)

10.1.5 Ukazatele zadluženosti

V této kapitole autor práce nastíní strukturu financování společnosti. Údaje nezbytné pro výpočet jednotlivých ukazatelů zadluženosti jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 16 Zdroje pro výpočet ukazatelů zadluženosti Continental Barum (vlastní zpracování)

Údaje v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Aktiva	42 950 535	44 246 386	46 848 219	32 920 766
Cíci zdroje	12 870 351	11 581 708	11 700 248	11 191 515
Vlastní kapital	29 749 823	32 358 803	34 788 422	21 359 682
EBIT	3 071 354	3 304 745	3 118 194	4 723 728
Nákladové úroky a podobné náklady	2 872	2 406	61 024	202 809

Prvním zkoumaným ukazatelem je ukazatel celkové zadluženosti (věřitelského rizika). Tato hodnota se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí 25-34 %. To značí že společnost Continental Barum má relativně nízkou úroveň zadluženosti. Ke svému financování nevyužívají žádné bankovní úvěry. Využívá pouze vnitro-koncernové půjčky. Společnost Debica vykazuje vyšší zadluženost v porovnání se společností Continental Barum a vývoj tohoto ukazatele má ve sledovaných obdobích rostoucí charakter. U společnosti Nexen se

promítla skutečnost, že svou podnikatelskou činnost zahájila v ČR teprve v roce 2019 a vykazuje tedy vysokou zadluženost.

Dalším sledovaným ukazatelem je ukazatel míry zadluženosti. Ten v případě společnosti Continental Barum až do roku 2021 klesal. Tento trend se změnil v roce 2022, kdy míra zadluženosti narostla proti roku 2021 o 18 %. Tento nárůst zapříčinil úbytek pohledávek za ovládající nebo ovládanou osobou a taky nárůst závazků z obchodních vztahů. U dalších sledovaných společností je hodnota tohoto ukazatele opět vyšší, ale v průběhu sledovaných let lze sledovat opačný trend vývoje tohoto ukazatele. U společnosti Continental Barum v průběhu let rostl, zatímco u společnosti Nexen a Debica proti počátečnímu roku klesl.

Posledním analyzovaným ukazatelem je ukazatel úrokového krytí. Hodnota tohoto ukazatele se pohybuje vysoce nad minimální doporučovanou hodnotu 3. Tyto úrokové náklady se vztahují na koncernové financování.

Tabulka 17 Ukazatele zadluženosti Continental Barum, Nexen, Debica (vlastní zpracování)

Continental Barum rok	2019	2020	2021	2022
Ukazatel celkové zadluženosti (total debt to total assets/ debt ratio)	30%	26%	25%	34%
Ukazatel míry zadluženosti (debt to equity)	43%	36%	34%	52%
Ukazatel úrokového krytí (times interest earned ration)	1069,4	1373,5	51,1	23,3
Debica rok	2019	2020	2021	2022
Ukazatel celkové zadluženosti (total debt to total assets/ debt ratio)	33,9%	35,7%	41,4%	45,7%
Ukazatel míry zadluženosti (debt to equity)	66,1%	64,3%	58,6%	54,3%
Nexen rok	2019	2020	2021	2022
Ukazatel celkové zadluženosti (total debt to total assets/ debt ratio)	79,3%	87,2%	84,6%	70,7%
Ukazatel míry zadluženosti (debt to equity)	390,7%	696,3%	560,5%	242,6%

10.1.6 Ukazatele likvidity

Pro podniky je důležité sledovat i svou úroveň likvidity. Proto autor práce provedl i analýzu běžné, pohotové a okamžité likvidity.

Tabulka 18 Zdroje pro výpočet ukazatelů likvidity Continental Barum (vlastní zpracování)

Údaje v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	32 473 137	34 577 622	36 946 704	22 418 458
Zásoby	3 830 898	3 619 012	4 802 356	6 412 767
OA-zásoby	28 642 239	30 958 610	32 144 348	16 005 691
Krátkodobý finanční majetek	176 229	190 666	151 126	112 958
Krátkodobé závazky	12 153 790	10 722 626	11 099 572	10 426 314

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že sledovaný podnik je poměrně konzervativní a udržuje si poměrně vysokou úroveň běžné a pohotové likvidity až do roku 2022 kdy se dostává téměř na doporučenou hranici, která by se v případě běžné likvidity měla pohybovat v rozmezí 1,5–2,5 a pohotové likvidity by měl tento ukazatel nabývat hodnot v rozmezí 1-1,5.

Hotovostní likvidita společnosti je proti doporučené hodnotě tohoto ukazatele nízká. Tato skutečnost je dána zejména tím, že Continental Barum může využít vnitro-koncernových finančních prostředků.

Tabulka 19 Ukazatele likvidity Continental Barum (vlastní zpracování)

Rok	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	2,67	3,22	3,33	2,15
Pohotová likvidita	2,36	2,89	2,90	1,54
Hotovostní likvidita	0,01	0,02	0,01	0,01

10.1.7 Ukazatele rentability

Na základě ukazatelů rentability je hodnocena úspěšnost plnění podnikatelských cílů, jelikož měří ziskovost podniku. Data pro jejich výpočet jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 20 Zdroje pro výpočet ukazatelů rentability Continental Barum (vlastní zpracování)

Údaje v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Aktiva	42 950 535	44 246 386	46 848 219	32 920 766
Vlastní kapital	29 749 823	32 358 803	34 788 422	21 359 682
VK+CZ	42 620 174	43 940 511	46 488 670	32 551 197
Tržby	55 782 386	49 696 756	58 955 993	70 224 870
EBIT	3 071 354	3 304 745	3 118 194	4 723 728
VH po zdanění (+/-)	2 502 379	2 701 296	2 491 878	3 679 299

Rentabilita aktiv byla ve sledovaném období u všech společností poměrně nízká. U společnosti Continental Barum byly příčinou zejména nízko úročené půjčky v rámci koncernu Continental. V posledním roce, díky jejich poklesu můžeme sledovat výrazný nárůst tohoto ukazatele.

U společnosti Debica lze sledovat výrazný pokles ukazatele ROA v roce 2021, kdy se zde projevila pandemická krize. Společnost Nexen naopak v témž roce dosáhla kladných hodnot tohoto ukazatele. Příčinou je postupné zvyšování celkové efektivity společnosti po jejím zahájení podnikatelské činnosti v ČR v roce 2019.

Podobný trend jako u ukazatele ROA lze v případě společnosti Barum Continental sledovat i u ukazatele ROE. Jeho hodnota byla až do roku 2022 kolem 8 %. Přitom by měl být tento ukazatel vyšší než úroky z dlouhodobých vkladů. Stejně jako ukazatel ROA rostl i tento ukazatel v posledním roce sledovaného období. Hlavní příčinou byl pokles vlastního kapitálu v důsledku snížení výsledku hospodaření minulých let.

Ukazatel rentability tržeb je u společnosti Continental Barum poměrně vyrovnaný a pohybuje se v rozmezí 4,2 -5,4 %. V posledním sledovaném roce došlo k jejímu nárůstu proti předchozímu roku, ve kterém se na negativním výsledku tohoto ukazatele promítly dopady světové pandemické a válečné krize. V rámci sledovaných společností si Barum opět vedl nejlépe.

Posledním sledovaným ukazatelem je ukazatel ROCE. Výnosnost dlouhodobých zdrojů společnosti Continental Barum se pohybuje kolem 7 %. Tento trend se opět změnil v posledním sledovaném období, kdy došlo k poklesu vlastního kapitálu a cizích zdrojů a naopak k nárůstu zisku.

Tabulka 21 Ukazatele rentability u vybraných společností (vlastní zpracování)

Continental Barum rok	2019	2020	2021	2022
ROA (return on assets)	7,2%	7,5%	6,7%	14,3%
ROE (return on equity)	8,4%	8,3%	7,2%	17,2%
ROS (return on sales)	4,5%	5,4%	4,2%	5,2%
ROCE (return on capital employed)	7,2%	7,5%	6,7%	14,5%
Debica rok	2019	2020	2021	2022
ROA (return on assets)	6,9%	4,7%	2,8%	4,1%
ROE (return on equity)	9,6%	6,0%	3,7%	6,0%
ROS (return on sales)	5,5%	3,8%	1,8%	2,2%
ROCE (return on capital employed)	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%
Nexen rok	2019	2020	2021	2022
ROA (return on assets)	-4,8%	-7,1%	4,7%	2,5%
ROE (return on equity)	-25,8%	-66,2%	25,1%	6,4%
ROS (return on sales)	-17,7%	-23,3%	8,1%	3,5%
ROCE (return on capital employed)	-4,8%	-7,1%	4,7%	2,5%

10.1.8 Ukazatele aktivity

Poslední skupinou, na kterou se autor této práce zaměřil jsou ukazatele aktivity. Pomocí těchto ukazatelů nastíní, jak efektivně společnost využívá svůj majetek.

Tabulka 22 Zdroje pro výpočet ukazatelů aktivity Continental Barum (vlastní zpracování)

Údaje v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Tržby	55 782 386	49 696 756	58 955 993	70 224 870
Aktiva	42 950 535	44 246 386	46 848 219	32 920 766
Dlouhodobý majetek	10 456 300	9 646 936	9 875 845	10 382 172
Zásoby	3 830 898	3 619 012	4 802 356	6 412 767
Pohledávky z obchodních vztahů + dohadné položky akt.	2 882 101	3 856 201	3 988 399	5 139 040
Závazky z obchod. vztahů + ost. Závazky	5 289 894	4 905 903	5 860 036	8 814 720

Prvním analyzovaným ukazatelem byla doba obratu aktiv. Jeho hodnota byla ve všech sledovaných obdobích vyšší než doporučená hodnota 1. Lze tedy říci, že sledovaný podnik efektivně využívá svá aktiva.

Dalším sledovaným ukazatelem je obrat DM. Tento ukazatel má podobný trend jako ukazatel doby obratu aktiv. Důležitým ukazatelem, který by společnost Continental Barum měla sledovat je doba obratu zásob. Z následující tabulky lze vyčíst, že hodnota tohoto

ukazatele má rostoucí trend, což znamená, že se obratový cyklus společnosti, kdy peněžní fondy projdou přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy prodlužuje.

Doba obratu pohledávek je kratší než doba obratu závazků, což je pozitivní. Kromě roku 2019 je doba obratu relativně konstantní a drží se kolem 25 dní. Doba obratu závazků je zhruba o 70 % delší, než je doba obratu pohledávek. Společnost v podstatě po tuto dobu čerpá bezplatný obchodní úvěr.

Tabulka 23 Ukazatele aktivity Continental Barum (vlastní zpracování)

Rok	2019	2020	2021	2022
Doba obratu aktiv	1,3	1,1	1,3	2,1
Obrat DM	5,3	5,2	6,0	6,8
Doba obratu zásob	24,7	26,2	29,3	32,9
Doba obratu pohledávek	18,6	27,9	24,4	26,3
Doba obratu závazků	34,1	35,5	35,8	45,2

10.1.9 Závěr finanční analýzy

Na základě provedené finanční analýzy lze konstatovat, že podnik Continental Barum je finančně stabilní. Díky tomu, že je součástí koncernu Continental AG má k dispozici potřebný kapitál, který je nezbytný pro podnikání v tomto odvětví. V posledním sledovaném období se jeho finanční výkonnost výrazně zlepšila, čemuž napomohly i rostoucí tržby.

10.2 SPACE analýza

V této části diplomové práce byla jejích autorem provedena SPACE analýza společnosti Continental Barum. Finanční síla a stabilita prostředí byly hodnoceny na škále od +1 do +6, kde +1 je nejhorší a +6 nejlepší. Konkurenční výhoda a stabilita prostředí byly hodnoceny na škále od -1 do -6, kde -1 bylo nejlepší a -6 nejhorší hodnocení.

Tabulka 24 SPACE analýza (vlastní zpracování)

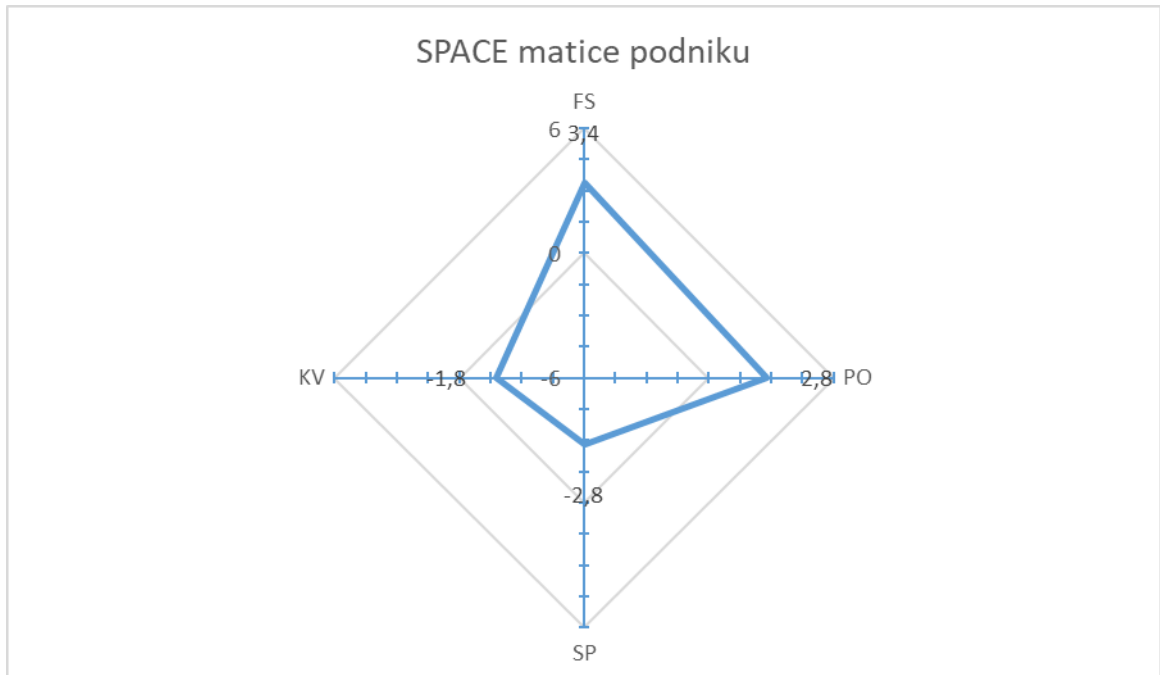
Pozice na ose x SPACE matice			
Finanční síla (FS)	Vliv	Konkurenční výhoda (KV)	Vliv
Rentabilita	2	Velikost podniku	-1
Zadluženost	4	Technologické know-how	-2
Likvidita	4	Značka	-2
Zisk	4	Produkty	-2
Srovnání s konkurencí	3	Spokojenost zaměstnanců	-2
Průměrná hodnota	3,4	Průměrná hodnota	-1,8
Stabilita prostředí (SP)	Vliv	Přitažlivost odvětví (PO)	Vliv
Technologické změny	-5	Růstový potenciál	4
Míra inflace	-2	Rychlost růstu	4
Ekonomický cyklus	-2	Vyjednávací síla dodavatelů	3
Legislativní regulace	-1	Vyjednávací síla odběratelů	2
Konkurence	-3	Kapitálová náročnost	1
Vývoj měnových kurzů	-3		
Substituční výrobky	-1		
Průměrná hodnota	-2,8	Průměrná hodnota	2,8

Jak z výše uvedené tabulky vyplývá, průměrná hodnota finanční síly podniku vyšla 3,4. Kladně byla hodnocena zejména finanční situace analyzovaného podniku spolu s porovnáním s konkurencí.

Co se týče stability prostředí tak největší negativní vliv je tlak na technologické změny v tomto odvětví a s tím související soupeření mezi konkurenty. Celkově byla stabilita prostředí ohodnocena průměrnou hodnotou -2,8.

U konkurenční výhody se vyskytlo více podobných faktorů, které měly vliv na výslednou průměrnou hodnotu. Nejkladněji byla vyhodnocena velikost podniku, jelikož je společnost Continental Barum součástí koncernu Continental a má tak potřebný kapitál a know-how. Průměrná hodnota zde činila -1,8.

Jako poslední byla hodnocena přitažlivost odvětví. Největší vliv na růst průměrné hodnoty měli růstový potenciál odvětví a jeho rychlost růstu. Průměrná hodnota přitažlivosti odvětví vyšla 2,8.



Obrázek 34 SPACE matice společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)

Z grafu SPACE matice podniku je patrné, že by se měl podnik zaměřit na agresivní strategii díky jeho finanční síle a také přitažlivosti odvětví. Návrh této agresivní strategie spolu s konkurenční, konzervativní a defenzivní strategií je nastíněn v kapitole 11.2 4.

SPACE matice vychází z provedených analýz v předchozích kapitolách této diplomové práce. Součástí této analýzy je SWOT tabulka, ve které jsou shrnuty nejdůležitější silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a hrozbami, které vyplynuly z předchozích analýz.

10.3 SWOT analýza

Tabulka 25 SWOT tabulka společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Silné zázemí – koncern Continental AG • Kapitál a vybavení • Značka • Know-how (společnosti, managementu a pracovníků) 	<ul style="list-style-type: none"> • Náklady plynoucí z velikosti podniku • Vázanost na automotive odvětví • Byrokracie, pomalé rozhodování • problémy s komunikací
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Růst trhu • Efektivnější využití RnD (UHP pláště, nové technologie s nástupem elektromobility) • Spolupráce s automobilkami (OE výbava) • Automatizace • Využívání obnovitelných zdrojů a investice do nich 	<ul style="list-style-type: none"> • Tlak konkurence na inovace a náklady • Ceny energií a komodit • Nedostatek pracovníků • Zpříšňování podmínek ochrany životního prostředí • Eskalace mezinárodní bezpečnostní situace

10.3.1 Popis jednotlivých faktorů uvedených ve SWOT tabulce

Silné stránky

- Silné zázemí v rámci koncernu Continental AG

Společnost Continental Barum je součástí koncernu Continental AG. Díky této skutečnosti těží z několika výhod. Mezi hlavní výhody patří finanční stabilita, dlouhodobá udržitelnost (odolnost vůči krizím), lepší vyjednávací pozice, snazší příležitost expanze, podpora v oblasti výzkumu a vývoje, přístup ke zdrojům, značka Continental.

- Kapitál a vybavení

Další silnou stránkou společnosti je dle autora práce také její kapitál a vybavení. Tato silná stránka je navíc umocněna tím, že sledovaná společnost je součástí velkého koncernu, to zajišťuje její finanční stabilitu. Díky kapitálu a kvalitnímu vybavení může zvyšovat

efektivnost procesu, zkvalitňovat služby a být flexibilnější. Pomocí kapitálu a kvalitního vybavení také snižuje riziko případných výpadků v důsledku poruch (moderní stroje, schopnost je rychle opravit).

- Značka

Značka je klíčovým prvkem identity a povědomí o společnosti nebo produktu. Značka Barum je v povědomí téměř všech občanů ČR, kteří vlastní automobil. Spolu se značkou Continental tak vešla tato značka (Continental Barum) do povědomí mnoha zákazníků po celém světě. To pomáhá budovat důvěru a loajalitu zákazníků, zvyšuje konkurenceschopnost a rozpoznatelnost na trhu a také má díky tomu společnost lepší možnost komunikace a vyjednávací pozice s cílovou skupinou.

- Know-how

Díky potřebnému know-how má společnost možnost inovovat a vyvíjet nové produkty a pružně tak reagovat na potřeby trhu. Potřebný know-how umožňuje společnosti také lépe optimalizovat její procesy, zvyšovat kvalitu produktů a snižovat náklady. Nelze opomenout také znalosti zaměstnanců, kteří spolu spolupracují na celosvětové úrovni a předávají si tak své znalosti a zkušenosti. K dispozici mají moderní vybavení a systémy.

Slabé stránky

- Náklady plynoucí z velikosti podniku

Sledovaná společnost se řadí do kategorie velkých firem. Díky její velikosti je obtížnější zajistit efektivnost a hospodárnost veškerých procesů uvnitř firmy. Z tohoto důvodu lze ve společnosti sledovat, v některých případech, neefektivní hospodaření, jež zvyšuje náklady (platy zaměstnanců, provoz a správa podniku – energie, materiály a spotřební materiál, technická údržba a opravy, pojištění).

- Vázanost na automotive odvětví

Continental Barum je závislý na vývoji v automobilovém průmyslu, jelikož značné množství svých výrobků dodává jako první výbavu automobilovým závodům na automobily, které tyto závody vyrábí.

- Byrokracie, pomalé rozhodování, problémy s komunikací

Slabší stránkou velikosti společnosti a toho, že je součástí obřího koncernu je větší byrokracie, horší problémy s komunikací a často i pomalejší rozhodování. To má za následek zhoršení efektivnosti podnikových (koncernových) procesů a zvyšování nákladů.

Příležitosti

- Růst trhu

Na základě predikcí, které vyplynuly z analýzy prostředí podniku a také rostoucích ukazatelů z finanční analýzy je zřejmé, že po období menšího útlumu trhu dochází k jeho růstu. Navíc neustále roste prodej elektromobilů, jež vyžadují o něco jiné výrobní technologie než klasické automobilové pláště. Toho by se měla společnost Continental Barum snažit co nejvíce využít.

- Efektivnější využití RnD

Společnost Continental Barum má velkou výhodu ve velikosti a kvalitě svého RnD. Bohužel tato výhoda není dostatečně využita. Dle autora práce je zde stále obrovský potenciál na zlepšení efektivnosti využití RnD společnosti Continental Barum tak, že dojde ke zlepšení komunikace mezi centrálním RnD a jednotlivými závody a také ke zlepšení současného procesu výzkumu a vývoje včetně realizace výstupů tohoto procesu.

- Spolupráce s výrobcí automobilů

Díky tomu, že požadavky zákazníků neustále rostou a s nástupem elektromobilů se i výrazně změnil, by měla společnost Continental Barum podle autora práce více cílit na zlepšení efektivitu procesu výzkumu a vývoje a snažit se tak co nejlépe a nejrychleji vyhovět přáním a potřeb OE zákazníků (flexibilita, rychlejší a kvalitnější vývoj na míru, společné projekty).

- Automatizace

Velkou příležitost vidí autor práce v rostoucí automatizaci procesů. Automatizací může podnik zvýšit svůj výrobní výkon i pomocí inovace v procesech, zlepšit kvalitu, snížit náklady a zlepšit bezpečnost při práci.

- Využívání obnovitelných zdrojů a investice do nich

Využití obnovitelných zdrojů (zejména solární energie) pomůže podniku snížit vyprodukované emise, uspořit část nákladů na energie, zlepšit image společnosti (snížení dopadu na environmentální prostředí) a snížit závislost na tradičních fosilních palivech.

Hrozby

- Tlak konkurence na inovace a náklady

Díky novým tržním příležitostem roste také tlak na inovace v tomto odvětví. Zákazníci chtějí neustále výkonnější pláště s co nejlepšími vlastnostmi, v dobré kvalitě a za co nejmenší částku. Proto by měla být společnost Continental Barum bedlivě sledovat vývoj trhu a konkurence a také investovat významnou část úsilí (a finančních prostředků) do výzkumu a zvýšení jeho efektivity

- Ceny energií a komodit

Jak jsme zjistili z nedávných zkušeností způsobených energetickou krizí, je důležité sledovat vývoj cen energií a komodit na trhu a nejlépe se proti nečekanému růstu cen těchto komodit nějakým způsobem pojistit (dlouhodobé smlouvy, částečná energetická nezávislost aj). Potencionální hrozbou je možnost eskalace napjatých vztahů některých zemí světa, jež by měly za následek opětovný růst cen energií a komodit.

- Nedostatek pracovníků

V před Covidových letech jsme byli svědky nízké nezaměstnanosti. To měla za následek „válku“ podniků o každého zkušeného a spolehlivého pracovníka a také zvyšování síly odborů a jejich tlaku na zvyšování mezd. V průběhu pandemie Covid a po ní (v důsledku energetické krize) se situace na trhu práce, pro zaměstnavatele, mírně zlepšila. Nicméně nezaměstnanost je i v současnosti poměrně nízká a v budoucnu by mohl nastat problém najít spolehlivé a kvalitní pracovníky.

- Zpříšňování podmínek ochrany životního prostředí

Rostoucí důraz na ochranu životního prostředí spolu se snižováním emisí mají za následek zvyšování nákladů spojených s dodržováním těchto regulací a také s investicemi do potřebných technologií. Důležitým aspektem v tomto případě je i možnost poškození reputace společnosti v případě nedodržení některých podmínek pro ochranu životního prostředí/jeho znečišťování.

- Eskalace mezinárodní bezpečnostní situace

V současnosti jsou vztahy některých zemí ve světě vypjaté a pokud by došlo k jejich eskalaci, může to mít zásadní dopad na podnikatelskou činnost mnoha společností.

10.3.2 Výsledná SWOT matice

Tabulka 26 Výsledná SWOT matice společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)

			W	slabé stránky	S	silné stránky
			1	Náklady plynoucí z velikosti podniku	1	Silné zázemí koncernu Continental AG
			2	Vázanost na automotive odvětví	2	Kapitál a vybavení
			3	Byrokracie, pomalé rozhodování problémy s komunikací	3	Značka
					4	Know-how
O – příležitosti	1	Růst trhu	WO strategie Konzervativní strategie		SO strategie Agresivní růstově orientovaná strategie	
	2	Tlak na nové technologie, UHP pláště				
	3	Spolupráce s automobilkami				
	4	Využívání obnovitelných zdrojů				
	5	•Automatizace				
T – hrozby	1	Tlak konkurence na inovace a náklady	WT strategie Obranná strategie		ST strategie Diverzifikační teorie	
	2	Ceny energií a komodit				
	3	Nedostatek pracovníků				
	4	Eskalace mezinárodní bezpečnostní situace				
		Růst nákladů				
	5	Zpříšňování podmínek ochrany životního prostředí				

10.3.3 Doporučená strategie pro společnost Continental Barum s cílem optimalizovat náklady

V této části práce jsou autorem nastíněny vhodné strategie pro společnost Continental Barum, které vyplynuly z předešlých analýz a pomocí kterých může společnost optimalizovat své náklady.

Strategie SO

V případě SO strategie by se společnost Continental Barum měla společností využít svých silných stránek a příležitostí trhu ke svému růstu a zároveň k optimalizaci nákladů.

Z provedené analýzy vnějšího prostředí a také na základě vývoje tržeb sledované společnosti lze očekávat v následujících letech růst nejen daného odvětví, ale i celosvětové ekonomiky. Navíc se na trhu automobilových pláštů, díky rostoucímu tlaku na elektromobilitu, naskytlo několik výzev, jelikož mají elektromobily specifické požadavky na pneumatiky.

Společnost by se proto dle autora práce měla snažit navázat co nejužší spolupráci s automobilovými závody a spolupracovat s nimi na vývoji nových plášťů pro jimi vyráběné automobily a při této spolupráci zároveň optimalizovat své interní procesy pomocí využití moderních technologií (automatizovat procesy).

- Cíl: Vyšší objem uvedených nových plášťů na trh a optimalizace tohoto procesu.
- Měřítko: čas potřebný pro zahájení sériové výroby od první zkoušky, výše vadné produkce (dále jen SCRAP) v sériové výrobě.
- Cílové hodnoty: pokles SCRAPu v závodu, nárůst zavedených UHP plášťů
- Činnosti: komunikace se zákazníky, zjišťování jejich potřeb, zajištění a modernizace vybavení potřebného pro uspokojení zjištěných potřeb zákazníků společně s dostupným know-how pracovníků (zejména RnD), optimalizace procesů dílčích činností.
- Zodpovědnost: ředitelé dotčených útvarů (marketing, vývoj, proces, kvalita, aj.)
- Termín: 01.01.2025 – 01.01.2027

Strategie WO

Barum Continental se řadí mezi velké společnosti a díky tomu má i poměrně vysoké náklady, které plynou z jeho velikosti (zaměstnanci, administrativa, vybavení, infrastruktura, komplexita aj.). U této strategie by se sledovaná společnost měla zaměřit na větší využití moderních technologií a snažit se zautomatizovat své interní procesy, zrychlit komunikaci a rozhodovací procesy a snížit komplexitu podniku.

- Cíl: optimalizace interních procesů a snížení komplexity.
- Měřítko: čas potřebný pro danou činnost, množství (rozdílných materiálů, šablon, dodavatelů, aj).
- Cílové hodnoty: rychlejší interní procesy a redukce komplexity.
- Činnosti: analyzování interních procesů, standardizace postupů a automatizace opakujících se úkolů pomocí moderních systémů a technologií (redukce byrokracie).
- Zodpovědnost: vedoucí pracovníci jednotlivých úseků.
- Termín: 01.01.2025 – 01.01.2026

Strategie ST

Při této strategii využije společnost svých silných stránek k eliminaci hrozeb. Autor práce se domnívá, že by Continental Barum měl využít svého silného zázemí a finanční stability k postupné modernizaci a automatizaci svého vybavení tak, aby byl schopný naplnit požadavky na nejnovější trendy. V průběhu toho všeho by mělo docházet k optimalizaci interních procesů a snižovat tak náklady na provoz podniku.

- Cíl: Postupná modernizace a automatizace ve výrobě a vybavení společnosti.
- Měřítko: Množství investic, majetku, odpisy.
- Cílové hodnoty: Vyšší objem produkce v potřebné kvalitě, pokles pracovníků ve výrobě, nižší emise podniku.
- Činnosti: Sledování trendů, komunikace se zákazníky, monitoring vybavení a jeho nákup a implementace na základě potřeb.
- Zodpovědnost: vedoucí pracovníci.
- Termín: 01.01.2025 – neurčito

Strategie WT

Vzhledem k identifikovaným slabým stránkám a hrozeb společnosti by autor práce doporučil strategii investování do inovací, výzkumu a vývoje. Tyto investice pomohou zlepšit efektivitu výroby a zvýšit konkurenceschopnost. Inovace by měly také směřovat k vytvoření udržitelných a ekologicky šetrných produktů, což pomůže zmírnit dopady zpříšňování podmínek ochrany životního prostředí. Zároveň by měla společnost zefektivňovat své interní procesy a více komunikovat jak interně (lepší využití know-how koncernu) tak externě (zákazníci, dodavatelé, aj.).

- Cíl: Zlepšení podnikových procesů a výsledná úspora nákladů.
- Měřítko: tisíce Kč.
- Cílové hodnoty: Pokles celkových nákladů podniku.
- Činnosti: analýza podnikových procesů, spolupráce a komunikace v rámci koncernu Continental, důraz na výzkum a vývoj.
- Zodpovědnost: všichni pracovníci podniku.
- Termín: 01.01.2025 - neurčito

11 OPTIMALIZACE PROCESU VÝVOJE NOVÝCH PLÁŠŤŮ

11.1 Popis procesu vývoje nových plášťů

Vývoj nových plášťů pro osobní automobily probíhá v současnosti v následujících krocích:

1. Průzkum trhu – zkoumání potřeb zákazníků, požadavků na vlastnosti plášťů a sledování konkurenčního prostředí.
2. Základní výzkum – na základě zjištěných informací a požadavků zákazníků jsou definovány požadované technické specifikace nových plášťů.
3. Vývoj produktu – v této fázi dochází k návrhům nových plášťů, které splňují požadovaná specifika zákazníka.
4. Experimentální výroba – zde začíná výrobní proces od míchání a zpracování surovin, výroby směsí a jednotlivých komponentů včetně forem až po hotový plášť, jeho testy a certifikaci.
5. Sériová výroba – tato fáze je finální částí celého procesu vývoje nových plášťů. Zde dochází k uvedení plášťů na trh.

Autor této práce se bude dále zabývat optimalizací výše uvedeného procesu zejména v bodech 3-5, tedy od první výroby experimentálních plášťů, kdy začíná spolupráce mezi RnD a daným závodem.

11.2 Současný stav

V současnosti probíhá proces vývoje a výroby nových plášťů tak, že po zjištění přání a potřeb zákazníků a po porovnání možností potencionálních konkurentů (benchmarking) dojde mezi výrobcem plášťů a zákazníkem k dohodě, kde se výrobce zaváže dodat ve smluvený čas plášť s danými vlastnostmi, na kterých se se zákazníkem dohodli.

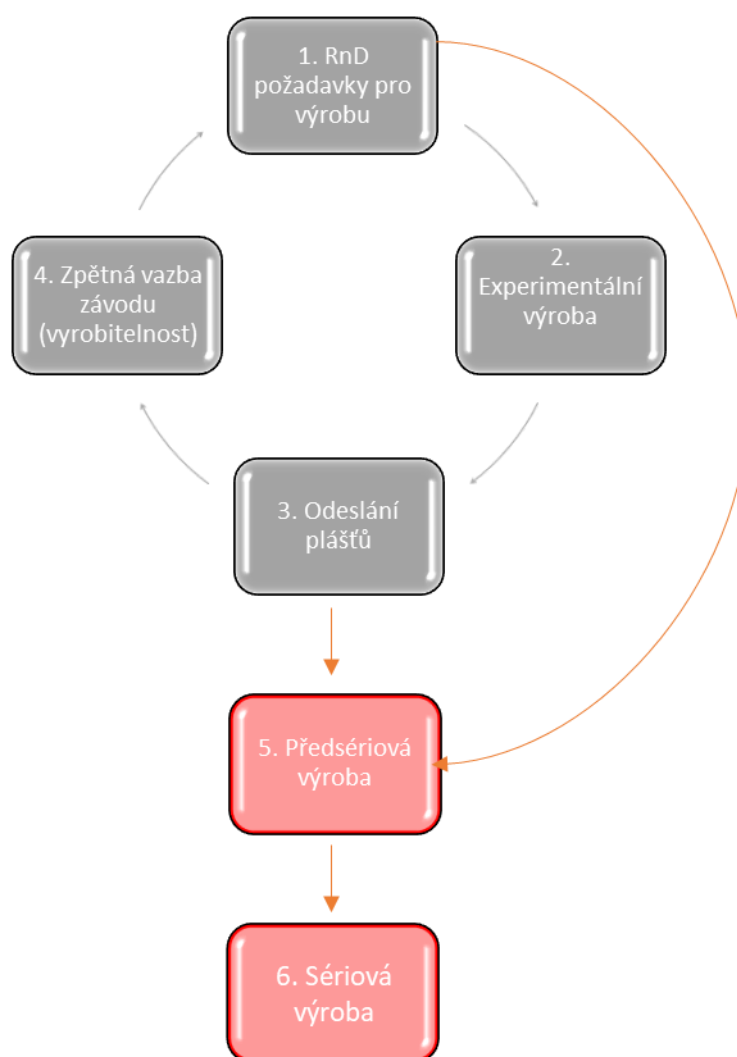
Po provedení základního výzkumu přichází na řadu RnD, kdy dojde k návrhu nových plášťů. Vyberou se jednotlivé komponenty pláště tak, aby plášť splňoval vlastnosti, které si daný zákazník stanovil.

Následně přichází na řadu experimentální výroba, při které se zjišťuje vyrobiteľnost plášťů, které navrhlo RnD dle specifikací od zákazníka. V počáteční fázi vývoje se testuje několik variant. Počet variant se v ideálním případě v dalších fázích vývoje postupně snižuje, až zbude jen pár, které jsou ideální volbou jak pro zákazníka, tak pro daného výrobce plášťů.

Po každé experimentální výrobě se posílají vyrobené pláště na testování, aby jejich výrobce zjistil, do jaké míry naplňuje požadavky, na kterých se se zákazníkem dohodli.

Součástí každé experimentální výroby je i zpětná vazba ze strany závodu, která obsahuje popis problémů, které se vyskytly během experimentální výroby dané varianty včetně množství vadných plášťů z celkově vyráběných kusů a seznam doporučení se změnami, které by mělo RnD v další fázi vývoje zahrnout, aby se zlepšila vyrobiteľnosť plášťů a došlo tak ke snížení SCRAPu.

Graf 1 Proces experimentální výroby před (vlastní zpracování)



11.3 Problém

V procesu popsaném výše v kapitole 9.2 vidí autor práce zásadní problémy, které jsou popsány v následujících podkapitolách.

11.3.1 Nízká úroveň komunikace v počáteční fázi experimentální výroby

Dle autora práce by měla již v prvotní fázi vývoje nových pláštů proběhnout komunikace mezi RnD a závodem, kde se bude daná experimentální výroba provádět. To se bohužel často neděje.

Zásadní problém vidí v tom, že pokud tato komunikace neproběhne již v prvotní fázi, může se stát, že dojde ke zpoždění zahájení experimentální výroby ať už z důvodu toho, že konkrétní závod nebude mít potřebné technologie, kapacity v požadovaný čas, nebo z důvodu, že pro něj budou požadavky RnD nesplnitelné, respektive nevyrobitelné. Následkem je možné zpoždění uvedení výrobku na trh a také k možné snížení důvěryhodnosti společnosti a k negativnímu vnímání značky.

11.3.2 Nedostatečná experimentální výroba

Důvodem nedostatečné experimentální výroby je tlak zákazníků na co nejdřívější dodání požadovaných pláštů. Důsledkem je, že v experimentální fázi dochází k tomu, že neproběhne dostatečný počet experimentálních zkoušek s několika variantami, jež se v ideálním případě postupně redukuje. V případě drobné modifikace původních surových výrobků nemusí dokonce k zahájení experimentální výroby vůbec dojít a dochází již rovnou k zahájení před-sériové výroby. Následkem je nedostatečná validace nových technologií, vyšší riziko vadné produkce a tím zvýšeným nákladům na výrobu.

11.3.3 Konflikt priorit RnD vs závod

Dalším aspektem, kde vidí autor této práce nedostatek v procesu výroby experimentálních pláštů je možný konflikt priorit, které má RnD a závod, kde probíhá experimentální výroba. Prioritou pro RnD je vyrobit plášť tak, aby splňoval zákaznické a legální požadavky. Závod je zase primárně zaměřen na snižování nákladů. Tyto aspekty vedou podle autora práce k tomu, že dochází ve fázi výzkumu a vývoje k rozdílným prioritám a pokud neproběhla aktivní komunikace mezi RnD a výrobním závodem, tak z toho mohou plynout potencionální problémy. Výsledkem je vyšší komplexita výroby, růst nákladů na

experimentální výrobu a také sériovou výrobu, jelikož nebyly 100 % reflektovány veškerá doporučení.

11.4 Navrhované řešení problému

V této kapitole autor práce navrhl optimalizovaný proces experimentální výroby, jež má za cíl snížit čas potřebný k dokončení experimentální výroby, snížení komplexity závodu, zlepšit kvalitu výrobků a snížit náklady v sériové výrobě.

11.4.1 Komunikace RnD a závodu před zahájením výroby

Komunikace mezi oddělením výzkumu a vývoje a výrobním závodem před zahájením experimentální výroby při vývoji osobních automobilových plášťů je dle autora práce klíčová pro úspěšný proces vývoje.

Před zahájením experimentální výroby by mělo dojít k ujasnění požadavků jak ze strany RnD, tak i ze strany závodu. Obě strany by si měli ujasnit co očekávají od celého procesu a co by mělo být jeho výstupem.

Na straně RnD se očekává předložení navrhované konstrukce, včetně jednotlivých materiálů, komponentů a požadovaný termín výroby.

Oslovený závod by měl RnD poskytnout zpětnou vazbu o svých dostupných kapacitách a možnosti dostupných komponentů, případně poskytnout zpětnou vazbu dle zkušeností týkajících se vyrobiteľnosti požadované experimentální výroby.

Výstupem této spolupráce je odstranění prodlev mezi odesláním požadavku RnD na zahájení experimentální výroby do závodu, které nastávalo, když neproběhla předchozí komunikace a závod nebyl na tuto výrobu připraven jak materiálově, tak kapacitně.

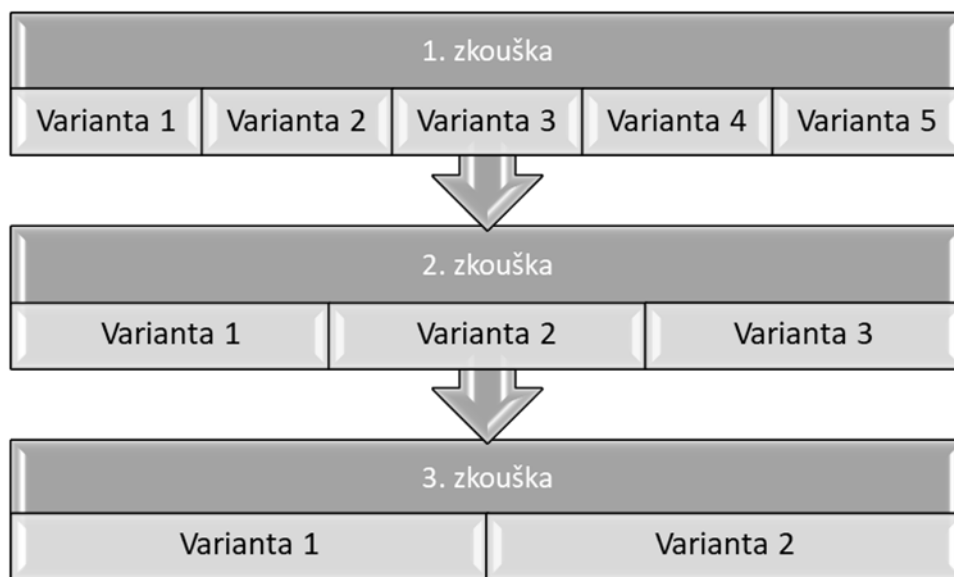
Dalším benefitem je redukce nárůstu komplexity, jelikož závod navrhne možné alternativy, které jsou přijatelné pro obě strany (pokud je to možné).

Posledním benefitem této vzájemné komunikace je pohled závodu na požadovanou experimentální výrobu RnD. Díky zpětné vazbě ze strany závodu je větší šance zachytit případné nedostatky v navrhované konstrukci pláště a omezit tak počet potřebných zkoušek pro dosažení finální konstrukce a také omezit výši SCRAPu během experimentální a sériové výroby.

11.4.2 Dodržení celého procesu experimentální výroby

Dalším doporučením autora práce je dodržení celého procesu experimentální výroby, a to i v případě menších modifikací již vyvinutých pláštů. Domnívá se totiž, že již menší změny mohou vést k razantnímu navýšení SCRAPu během sériové výroby.

Experimentální výroba by podle autora práce měla v případě nových pláštů měla proběhnout minimálně v počtu tří zkoušek s postupným snižováním počtu variant u těchto zkoušek. Tento průběh je zobrazen v následujícím schématu.



Obrázek 35 Průběh zkoušek experimentální výroby nových pláštů (vlastní zpracování)
V případě menších modifikací již vyvinutých pláštů by se měla experimentální výroba uskutečnit aspoň jednou zkouškou s jednou a více v závislosti na počtu konstrukčních změn pláště. Tento postup je opět uveden v následujícím schématu.



Obrázek 36 Průběh zkoušek experimentální výroby v případě modifikace pláštů (vlastní zpracování)

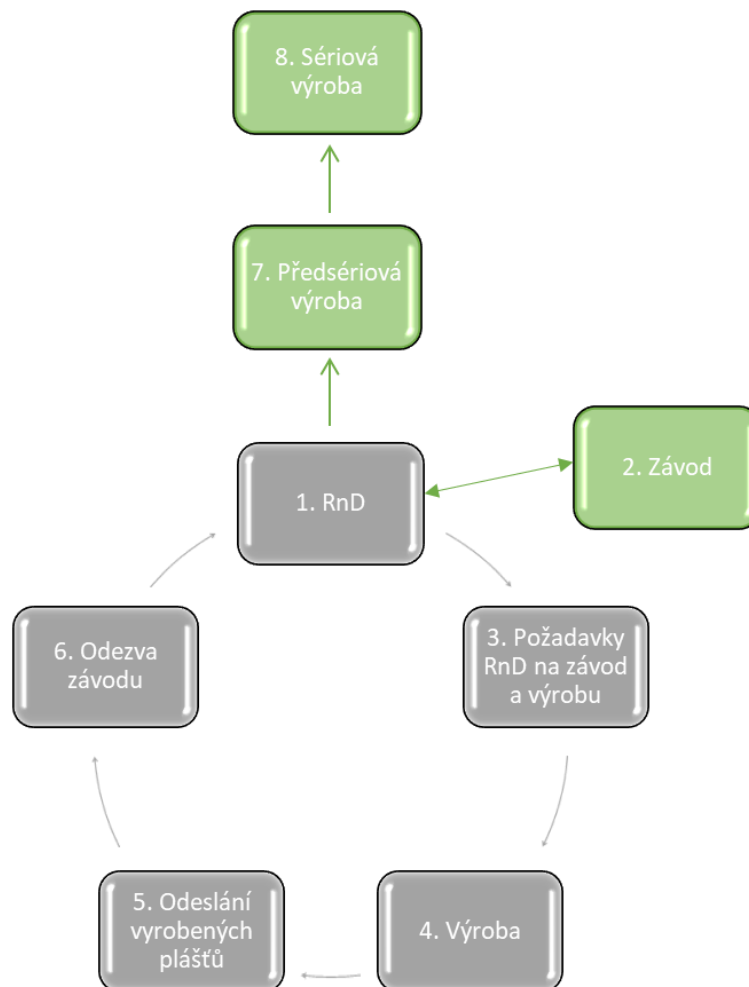
11.4.3 Sjednocení priorit RnD a závodu

Dosažení sjednocení priorit mezi RnD a výrobním závodem vyžaduje systematický přístup a aktivní zapojení obou týmů. Toho bylo autorem práce docíleno tím, že zařadil v procesu experimentální výroby vzájemnou komunikaci těchto dvou subjektů hned na začátek celého výzkumného procesu.

Dalším aspektem je nastavení společných cílů RnD a závodu a ty následně vyhodnocovat podle klíčových ukazatelů výkonnosti. Jednalo by se například o čas potřebný k dokončení experimentální výroby, o počet potřebných zkoušek a variant během tohoto procesu, výši výsledného SCRAPu aj. Za tyto ukazatele výkonnosti by bylo zodpovědné jak RnD tak i závod.

11.4.4 Optimalizovaný proces experimentální výroby

Na základě výše uvedených skutečností byl autorem této diplomové práce navržen optimalizovaný proces experimentální výroby, jež je uveden v následujícím grafu.



Obrázek 37 Proces experimentální výroby po (vlastní zpracování)

11.4.5 Dosažené výsledky optimalizovaného procesu

Efektivnost navrhovaného procesu byla autorem práce ověřena na experimentální výrobě pěti podobných výrobků před navrhovaným doporučením optimalizace procesu experimentální výroby a po jeho optimalizaci. Porovnán byl počet zkoušek potřebných pro dokončení vývoje produktu, počet variant, celkový čas potřebný k dokončení experimentální výroby a výslednou hodnotu SCRAPu po zahájení sériové výroby.

Tabulka 27 Experimentální výroba před navrhovaným doporučením (vlastní zpracování)

Produkt	Počet zkoušek	Počet variant	Doba vývoje (dny)	SCRAP sériová výroba (%)
1.	1	3	45	6,74
2.	7	19	183	4,93
3.	1	4	36	3,89
4.	8	48	287	13,62
5.	4	7	174	2,48
Celkem	21	81	725	6,332

Tabulka 28 Experimentální výroba po navrhovaném doporučení (vlastní zpracování)

Produkt	Počet zkoušek	Počet variant	Doba vývoje (dny)	SCRAP sériová výroba (%)
1.	4	15	128	4,28
2.	2	4	47	1,62
3.	2	7	65	2,46
4.	1	2	37	7,1
5.	3	7	93	3,49
Celkem	12	35	370	3,79

11.4.6 Zhodnocení navržených opatření v procesu experimentální výroby

Optimalizací procesu experimentální výroby došlo ke snížení počtu zkoušek, které byly provedeny, než se podařilo ukončit proces experimentální výroby, snížení počtu potřebných variant u zkoušek, zkrátila se doba vývoje téměř o 50 % a výsledkem bylo také snížení výsledného SCRAPu po zahájení sériové výroby, čímž se také snížilo riziko prostojů v důsledku vysoké vadné produkce. Tyto změny povedou k optimalizaci a snížení nákladů společnosti Continental Barum.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navržení doporučení pro optimalizaci nákladů společnosti Continental Barum. K jeho splnění bylo stanoveno několik dílčích cílů.

Prvním z nich bylo zpracování literární rešerše, kterou autor práce rozdělil do šesti kapitol. V první kapitole byly popsány pojmy strategie, strategické řízení a strategická analýza. V druhé kapitole byla popsána problematika nákladů včetně možností jejich optimalizace. Třetí a čtvrtá kapitola obsahuje popis analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku, jejichž součástí je několik dalších analýz. V samostatné kapitole pak byla popsána finanční analýza podniku a v poslední šesté kapitole byly popsány metody pro tvorbu strategií podniku.

V praktické část pak byla autorem práce představena společnost Continental Barum. Byly zde představeny základní údaje o společnosti, její historie, koncern, jehož je součástí a také byl popsán současný stav společnosti. Na základě toho bylo autorem práce zaznamenáno několik skutečností, které byly dále rozebrány v závěrečné SWOT tabulce.

Po představení společnosti byla provedena analýza vnějšího prostředí. Toho bylo docíleno pomocí analýzy PESTLE a Porterovy analýzy. V první zmíněné analýze rozebral autor práce makroekonomické okolí podniku, v Porterově analýze pak byla provedena analýza zákazníků, dodavatelů, konkurence, aj. Z provedených analýz vyšlo najevo několik příležitostí a hrozeb pro společnost Continental Barum. Následně pak přešel autor práce k analýze vnitřního prostředí společnosti. Provedl analýzu vnitropodnikových faktorů a VRIO analýzu, kde vyhodnotil vzácnost jednotlivých zdrojů společnosti.

V samostatné kapitole pak provedl autor práce finanční analýzu společnosti, kde byla analyzována majetková struktura společnosti a vybrané ukazatele aktivity. Nejdůležitější ukazatele pak byly srovnány s konkurencí v ČR a v zahraničí.

Po provedení výše zmíněných analýz byly všechny faktory, které z analýz vyplynuly znázorněny, popsány a ohodnoceny v rámci SPACE a SWOT analýz. Díky tomu mohl autor práce doporučit vhodnou strategii pro analyzovanou společnost. Závěrem byla pak autorem práce doporučena optimalizace procesu výzkumu a vývoje, díky které se podařilo také optimalizovat náklady společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-802-4429-632.
- ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem*. V Praze: C .H . Beck. C .H . Beck pro praxi. ISBN 978-807-4006-203.
- ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8 .
- DAVID, Fred R . a Forest R . DAVID, 2017. *Strategic management : concepts and cases : a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Pearson. ISBN 978-1 -292-14849-6 .
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C .H . Beck. C .H . Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4 .
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C .H . Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-243.
- FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2 .*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-7124-992.
- HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0 -19-966247-0 .
- HILL, Charles W .L ., Melissa A . SCHILLING a Gareth R . JONES, 2020. *Strategic management : an integrated approach : theory & cases*. Thirteenth. Cengage. ISBN 978-0 -357-03384-5 .
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy. 3 .* přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3722-0 .
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2 .* vyd. Praha: C .H . Beck. C .H . Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8 .
- KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3 .*, kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-802-7105-632.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5127-254.
- KRÁL, Bohumil, 2010. *Manažerské účetnictví. 3 .*, dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-178.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4719-115.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2 ., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5 .

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6 . aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-802-7120-284.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2 ., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C .H . Beck. C .H . Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1 .

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C .H . Beck. ISBN 978-807-4005-725.

STEINÖCKER, Reinhard, 1992. *Strategický controlling: působící faktory, potenciály úspěšnosti a tržní strategie*. Babtext1992. ISBN 80-900178-2 -7 .

STROUHAL, Jiří, 2006. *Finanční řízení firmy v příkladech: [co odhalí finanční analýza : kdy je investice výhodná]*. Brno: Computer Press. Finance (Computer Press). ISBN 80-251-0913-5 .

SVOBODA, Emil, Libor BITTNER a Patrik SVOBODA, 2006. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-869-4612-6 .a

SYNEK, Miloslav et al., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5 ., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4734-941.

SYNEK, Miloslav, 2002. *Podniková ekonomika*. 3 . přeprac. a dopl. vyd. Praha: C .H . Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7 .

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

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-7106-899.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C .H . Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400507-7 .

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5 .

VOCHOZKA, Marek, 2021. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3267-6 .

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4740-089.

Zákony:

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČESKO, 1992. Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ČESKO, 2001. Zákon č. 185/2001 Sb. ze dne 15. května 2001 o odpadech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-185>. [cit. 2024-04-14].

ČESKO, 2001. Zákon č. 254/2001 Sb. ze dne 28. června 2001 o vodách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-254>. [cit. 2024-04-14].

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO, 2011. Zákon č. 350/2011 Sb. ze dne 27. října 2011 o chemických látkách a chemických směsích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-350>. [cit. 2024-04-14].

ČESKO, 2012. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#>

ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO, 2012. Zákon č. 201/2012 Sb. ze dne 2. května 2012 o ochraně ovzduší. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-201>. [cit. 2024-04-14].

ČESKO, 2013. Zákon č. 304/2013 Sb. ze dne 12. září 2013 o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-304>

ČESKO, 2020. Zákon č. 542/2020 Sb. ze dne 1. prosince 2020 o výrobcích s ukončenou životností. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-542>. [cit. 2024-04-14].

Online zdroje:

Ceny energií, ©2024. Online. <https://oenergetice.cz>. Dostupné z: <https://oenergetice.cz/energostat/ceny-aktualne/elektrina>. [cit. 2024-04-14].

Co je to optimalizace nákladů, 2024. Online. <https://fastercapital.com/>. Dostupné z: <https://fastercapital.com/content/What-is-Cost-Optimization.html>. [cit. 2024-04-14].

Co se mění pro podnikatele v roce 2024, 2023. Online. <https://www.idoklad.cz>. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/co-se-meni-pro-podnikatele-v-roce-2024-prehled-zmen-v-zakonech>. [cit. 2024-04-14].

Continental Barum s.r.o., 2024. Online. <https://rejstrik-firem.kurzy.cz>. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45788235/continental-barum-sro/>. [cit. 2024-04-14].

Company, © 2024. Online. <https://www.continental.com>. Dostupné z: <https://www.continental.com/en/company/>. [cit. 2024-04-14].

Co říkají energetické štítky EU o pneumatikách, 2021. Online. <https://www.pneumatiky.cz>. Dostupné z: <https://www.pneumatiky.cz/co-rikaji-energeticke-stitky-pneumatik-t4>. [cit. 2024-04-14].

Česká ekonomika loni klesla, 2024. Online. <https://zpravy.kurzy.cz>. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/744943-ceska-ekonomika-loni-klesla-hdp-zaostaval-za-urovni-predpandemickeho-roku-2019-vykon-ekonomiky/>. [cit. 2024-04-14].

Členové vlády, ©2024. Online. <https://vlada.gov.cz>. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/>. [cit. 2024-04-14].

Daň z příjmů právnických osob - změny v roce 2024, 2024. Online. <https://www.kurzy.cz>. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob-2024/>. [cit. 2024-04-14].

Emisní norma EURO 7, 2023. Online. <https://www.mdcz.cz>. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Emisni-norma-EURO-7-bude-vyrazne-prijatelnejsi,-po>. [cit. 2024-04-14].

Historie společnosti Continental Barum, © 2024. Online. <https://www.continental.com>. Dostupné z: <https://www.continental.com/cs-cz/spolecnost/historie/historie/>. [cit. 2024-04-14].

Index vnímání korupce, 2023. Online. <https://www.transparency.cz>. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2023/>. [cit. 2024-04-14].

Jaké jsou výhody a nevýhody členství ČR v EU, 2020. Online. <https://euractiv.cz>. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/cr-v-evropske-unii/infographic/infografika-jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-clenstvi-cr-v-eu/>. [cit. 2024-04-14].

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), 2008. Online. <https://www.czso.cz>. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace-ekonomickych-cinnosti-cz-nace>. [cit. 2024-04-14].

Obecná míra nezaměstnanosti, ©2024. Online. <https://www.kurzy.cz>. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/obecna-mira-nezamestnanosti-15-64-letych/>. [cit. 2024-04-14].

Očekávaný vývoj počtu obyvatel, 2018. Online. <https://www.czso.cz>. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ocekavany-vyvoj-poctu-obyvatel-podle-hlavnich-vekovych-skupin-do-roku-2101>. [cit. 2024-04-14].

Omezující opatření EU vůči Rusku, 2024. Online. <https://www.mpo.cz>. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/mezinarodni-obchod-dle-teritorii/vychodni-evropa-zapadni-balkan-a-stredni-asie/omezujici-opatreni-eu-vuci-rusku-v-souvislosti-s-ruskou-valecnou-agresi-vuci-ukrajine--280534/>. [cit. 2024-04-14].

Ozdravný balíček, 2023. Online. <https://www.mfcr.cz>. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/ozdravny-balicek>. [cit. 2024-04-14].

- Petr Pavel je nový prezident*, 2023. Online. <https://www.e15.cz>. Dostupné z: <https://www.e15.cz/petr-pavel-prezident-2023>. [cit. 2024-04-14].
- Platební bilance*, ©2024. Online. <https://www.kurzy.cz>. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/sestavy/platebni-bilance-1123/>. [cit. 2024-04-14].
- Proč je inflace v současné době tak vysoká*, 2021. Online. <https://www.ecb.europa.eu>. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.cs.html. [cit. 2024-04-14].
- Prognóza ČNB*, 2024. Online. <https://www.cnb.cz>. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>. [cit. 2024-04-14].
- Průměrná mzda*, ©2024. Online. <https://www.kurzy.cz>. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>. [cit. 2024-04-14].
- Přehled o vývoji částek minimální mzdy*, ©2024. Online. <https://www.mpsv.cz>. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>. [cit. 2024-04-14].
- SPACE analýza (SPACE Analysis)*, 2018. Online. <https://managementmania.com/>. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>. [cit. 2024-04-14].
- Společnost*, © 2024. Online. <https://www.continental.com/cs-cz>. Dostupné z: <https://www.continental.com/cs-cz/spolecnost/>. [cit. 2024-04-14].
- Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj*, 2022. Online. <https://www.czso.cz>. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>. [cit. 2024-04-14].
- Strategie, jak optimalizovat náklady a uspořít v roce 2023*, 2023. Online. <https://desktime.com>. Dostupné z: <https://desktime.com/blog/optimize-business-costs>. [cit. 2024-04-14].
- Unemployment rate of G20 countries in 2023*, ©2024. Online. <https://www.statista.com>. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/722965/g20-unemployment-rates/>. [cit. 2024-04-14].
- Úpravy konsolidačního balíčku*, 2023. Online. <https://www.mfcr.cz/>. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/upravy-konsolidacniho-balicku-schvalene-stranami-v-52702>. [cit. 2024-04-14].
- Úrokové sazby*, ©2024. Online. <https://www.penize.cz>. Dostupné z: <https://www.penize.cz/urokove-sazby>. [cit. 2024-04-14].
- Úrokové sazby ČNB*, 2023. Online. <https://www.ceskykralovskyyinstitut.cz>. Dostupné z: <https://www.ceskykralovskyyinstitut.cz/urokove-sazby-cnb-jak-nam-ovlivnuji-zivoty/>. [cit. 2024-04-14].
- Volby v ČR*, 2023. Online. <https://www.novinky.cz>. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/volby-volby-v-cr-kdy-se-voli-v-pristich-letech-a-jake-volby-nas-cekaji-40336246>. [cit. 2024-04-14].
- Výbrané ukazatele státního rozpočtu*, ©2024. Online. <https://www.kurzy.cz>. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/>. [cit. 2024-04-14].

Výpis z obchodního rejstříku, ©2024. Online. <https://or.justice.cz> . Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=continental+barum&polozek=50&typHledani=STAR TS WITH>. [cit. 2024-04-14].

Vývoj hrubého domácího produktu v ČR, 2023. Online. <https://www.czso.cz>. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>. [cit. 2024-04-14].

Vzdělání, 2021. Online. <https://scitani.gov.cz/vzdelani>. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vzdelani>. [cit. 2024-04-14].

World Economic Situation and Prospects, 2024. Online. <https://desapublications.un.org>. Dostupné z: <https://desapublications.un.org/publications/world-economic-situation-and-prospects-2024>. [cit. 2024-04-14].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	Akciová společnost
atd.	a tak dále
COVID	Koronavirus (Coronavirus disease)
CO ₂	oxid uhličitý
CZK	česká koruna
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DIČ	Daňové identifikační číslo
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o pracovní činnosti
EU	Evropská unie
EUR	euro
GDP	Hrubý domácí produkt (Gross Domestic Product)
HDP	hrubý domácí produkt
HR	lidské zdroje
IPP	index průmyslové produkce
NATO	Severoatlantická aliance (North Atlantic Treaty Organization)
mil.	milion

mld.	miliarda
MWh	megawatthodina
Kč	koruna česká
OE	originální výbava (Original Equipment)
OSN	Organizace spojených národů
PESTLE	podnikatelské, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální prostředí (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental)
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
RnD	výzkum a vývoj (Research and Development)
s.	strana
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby (Strengths, Weaknesses, opportunities, Threats)
tj.	to je
tzv.	takzvaně
UHP	vysoce výkonné pneumatiky (Ultra High Performance)
USD	americký dolar
VAV	věda a výzkum
VRIO	hodnota, rarita, vzácnost, podpora organizace (Value, Rarity, Imitability, organization)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Fáze strategického managementu (vlastní zpracování dle Anthony, 2018, s. 8)	15
Obrázek 2 Postup strategické analýzy (vlastní zpracování dle Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10)	18
Obrázek 3 Podnikatelské prostředí (vlastní zpracování dle Fotr et al., 2020, s. 56)	22
Obrázek 4 Porterův model konkurenčního prostředí (vlastní zpracování dle Červený et al., 2016, s. 55)	26
Obrázek 5 Analýza vnitřního a vnějšího okolí pomocí metody SWOT (vlastní zpracování dle Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16)	39
Obrázek 6 Využití analýzy SWOT při koncipování strategií (vlastní zpracování dle: Veber, 2000, s. 430)	40
Obrázek 7 Metoda SPACE (vlastní zpracování dle SPACE analýza, 2018)	42
Obrázek 8 Značky koncernu Continental AG (Společnost, ©2024)	48
Obrázek 9 Marketing Continentalu, (Společnost, ©2024)	48
Obrázek 10 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti Continental Barum s. r.o. v letech 2009-2022 (vlastní zpracování)	49
Obrázek 11 Index vnímání korupce (Index vnímání korupce, 2023)	52
Obrázek 12 Očekávaný vývoj HDP v ČR (Prognóza ČNB, 2024)	54
Obrázek 13 Předpokládaný vývoj sazby 3M PRIBOR (v %) (Prognóza ČNB, 2024)	56
Obrázek 14 Prognóza vývoje inflace (Prognóza ČNB, 2024)	56
Obrázek 15 Prognóza vývoje měnového kurzu CZK/EUR (Prognóza ČNB, 2024)	57
Obrázek 16 Vývoj platební bilance (Platební bilance, ©2024)	57
Obrázek 17 Míra nezaměstnanosti v ČR (Obecná míra nezaměstnanosti, ©2024)	58
Obrázek 18 Vývoj GDP ve světě (World Economic Situation and Prospects, 2024)	59
Obrázek 19 Úroveň vzdělání obyvatel (Vzdělání, 2021)	60
Obrázek 20 Očekávaný vývoj obyvatel ČR (Očekávaný vývoj počtu obyvatel, 2018)	61
Obrázek 21 Výdaje na vědu a výzkum v ČR (Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj, 2022)	61
Obrázek 22 Štítek pneumatiky (Co říkají štítky EU o pneumatikách, 2021)	64
Obrázek 23 Podíl jednotlivých složek materiálů automobilového pláště (vlastní zpracování dle How are tires made, ©2024)	66
Obrázek 24 Výrobci přírodního kaučuku (vlastní zpracování dle Etrna, 2021)	68
Obrázek 25 Vývoj majetku společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)	77
Obrázek 26 Vývoj struktury oběžných aktiv (vlastní zpracování)	78
Obrázek 27 Vývoj finanční struktury společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)	78

Obrázek 28 Vývoj struktury vlastního kapitálu společnosti Continental Barum (vlastní zpracování).....	80
Obrázek 29 Vývoj struktury cizích zdrojů společnosti Continental Barum (vlastní zpracování).....	81
Obrázek 30 Vývoj výsledků hospodaření společnosti Continental Barum (vlastní zpracování).....	81
Obrázek 31 Vertikální analýza nákladů společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)	84
Obrázek 32 Vertikální analýza nákladů společnosti Nexen (vlastní zpracování)	85
Obrázek 33 Vertikální analýza nákladů společnosti DEBICA (vlastní zpracování)	86
Obrázek 34 SPACE matice společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)	92
Obrázek 35 Průběh zkoušek experimentální výroby nových pláštů (vlastní zpracování)	104
Obrázek 36 Průběh zkoušek experimentální výroby v případě modifikace pláštů (vlastní zpracování).....	104
Obrázek 37 Proces experimentální výroby po (vlastní zpracování)	105

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Typy vnitřních zdrojů (vlastní zpracování dle Veber, 2020, s. 434).....	32
Tabulka 2 SPACE - strategické pozice a posuzované ukazatele (vlastní zpracování dle Fotr et al., 2020, s. 220).....	41
Tabulka 3 Organizační schéma společnosti Continental Barum (vlastní zpracování dle Společnost, ©2024).....	50
Tabulka 4 Vývoj zadluženosti ČR (Vybrané ukazatele státního rozpočtu, ©2024).....	55
Tabulka 5 Vývoj úrokových sazeb v ČR (Úroková sazby ČR, ©2024).....	55
Tabulka 6 Vyhodnocení PESTLE analýzy	65
Tabulka 7 Tržby největších výrobců pneumatik v roce 2022 (vlastní zpracování dle tire makers, 2022).....	68
Tabulka 8 Příležitosti a hrozby vyplývající z Porterovy analýzy	70
Tabulka 9 Hodnocení fyzických zdrojů společnosti (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 10 Hodnocení lidských zdrojů společnosti (vlastní zpracování)	73
Tabulka 11 Hodnocení finančních zdrojů společnosti (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 12 Hodnocení nehmotných zdrojů společnosti (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 13 Struktura dlouhodobého majetku (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 14 Struktura pasiv společnosti (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 15 Horizontální analýza VZZ společnosti Continental Barum (vlastní zpracování)	83
Tabulka 16 Zdroje pro výpočet ukazatelů zadluženosti Continental Barum (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 17 Ukazatele zadluženosti Continental Barum, Nexen, Debica (vlastní zpracování)	87
Tabulka 18 Zdroje pro výpočet ukazatelů likvidity Continental Barum (vlastní zpracování)	87
Tabulka 19 Ukazatele likvidity Continental Barum (vlastní zpracování)	88
Tabulka 20 Zdroje pro výpočet ukazatelů rentability Continental Barum (vlastní zpracování)	88
Tabulka 21 Ukazatele rentability u vybraných společností (vlastní zpracování)	89
Tabulka 22 Zdroje pro výpočet ukazatelů aktivity Continental Barum (vlastní zpracování)	89
Tabulka 23 Ukazatele aktivity Continental Barum (vlastní zpracování).....	90
Tabulka 24 SPACE analýza (vlastní zpracování).....	91
Tabulka 25 SWOT tabulka společnosti Continental Barum (vlastní zpracování).....	93
Tabulka 26 Výsledná SWOT matice společnosti Continental Barum (vlastní zpracování).....	97
Tabulka 27 Experimentální výroba před navrhovaným doporučením (vlastní zpracování)	106

Tabulka 28 Experimentální výroba po navrhovaném doporučení (vlastní zpracování) 106

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Majetková struktura společnosti Continental Barum s.r.o. – vertikální

PŘÍLOHA P II: Finanční struktura společnosti Continental barum s.r.o. – vertikální

PŘÍLOHA P III: Majetková struktura společnosti Continental barum s.r.o. – horizontální

PŘÍLOHA P IV: Finanční struktura společnosti Continental barum s.r.o. – horizontální

PŘÍLOHA P V: VZZ společnosti Continental Barum

PŘÍLOHA P VI: Náklady společnosti NEXEN – horizontální

PŘÍLOHA P VII: Náklady společnosti DEBICA – horizontální

PŘÍLOHA P VIII.: Údaje pro výpočet poměrových ukazatelů – DEBICA a Nexen

PŘÍLOHA P I: MAJETKOVÁ STRUKTURA SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM S.R.O. - VERTIKÁLNÍ

Údaje v tis. Kč	2019		2020		2021		2022	
Aktiva	42 950 535	100%	44 246 386	100%	46 848 219	100%	32 920 766	100%
Dlouhodobý majetek	10 456 300	24,34%	9 646 936	21,80%	9 875 845	21,08%	10 382 172	31,54%
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 826	0,02%	8 144	0,02%	5 594	0,01%	3 050	0,01%
Dlouhodobý hmotný majetek	8 889 742	20,70%	8 154 881	18,43%	8 434 699	18,00%	8 906 734	27,06%
Pozemky a stavby	1 930 741	4,50%	1 910 315	4,32%	1 782 030	3,80%	1 673 196	5,08%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	5 273 188	12,28%	5 159 976	11,66%	4 580 212	9,78%	4 116 803	12,51%
Dlouhodobý finanční majetek	1 559 732	3,63%	1 483 911	3,35%	1 435 552	3,06%	1 472 388	4,47%
Oběžná aktiva	32 473 137	75,61%	34 577 622	78,15%	36 946 704	78,86%	22 418 458	68,10%
Zásoby	3 830 898	8,92%	3 619 012	8,18%	4 802 356	10,25%	6 412 767	19,48%
Materiál	716 914	1,67%	754 142	1,70%	1 473 023	3,14%	2 068 799	6,28%
Nedokončená výroba a polotovary	380 480	0,89%	366 462	0,83%	410 600	0,88%	527 233	1,60%
Výrobky	1 386 482	3,23%	1 192 569	2,70%	1 349 037	2,88%	1 517 487	4,61%
Zboží	1 344 547	3,13%	1 305 715	2,95%	1 569 686	3,35%	2 277 913	6,92%
Pohledávky krátkodobé	28 466 010	66,28%	30 767 944	69,54%	31 993 222	68,29%	15 892 733	48,28%
Pohledávky z obchodních vztahů	2 834 224	6,60%	3 818 369	8,63%	3 931 451	8,39%	5 035 091	15,29%
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	25 349 262	59,02%	26 780 893	60,53%	27 828 767	59,40%	10 532 463	31,99%
Krátkodobý finanční majetek	176 229	0,41%	190 666	0,43%	151 126	0,32%	112 958	0,34%
Peněžní prostředky v pokladně	238	0,00%	161	0,00%	181	0,00%	133	0,00%
Peněžní prostředky na účtech	175 991	0,41%	190 505	0,43%	150 945	0,32%	112 825	0,34%
Časové rozlišení aktiv	21 098	0,05%	21 828	0,05%	25 670	0,05%	120 136	0,36%

PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM S.R.O. – VERTIKÁLNÍ

Údaje v tis. Kč	2019		2020		2021		2022	
Pasiva celkem	42 950 535	100%	44 246 386	100%	46 848 219	100%	32 920 766	100%
Vlastní kapital	29 749 823	69%	32 358 803	73%	34 788 422	74%	21 359 682	65%
Základní kapitál	2 235 275	5%	2 235 275	5%	2 235 275	5%	2 235 275	7%
Ážio a kapitálové fondy	341 300	1%	265 479	1%	217 120	0%	253 956	1%
Fondy ze zisku	249 024	1%	252 886	1%	217 120	0%	253 956	1%
Výsledek hospodaření minulých let	24 421 845	57%	26 903 867	61%	29 590 409	63%	14 935 821	45%
Výsledek hospodaření běžného uce. období (+/-)	2 502 379	6%	2 701 296	6%	2 491 878	5%	3 679 299	11%
Cicí zdroje	12 870 351	30%	11 581 708	26%	11 700 248	25%	11 191 515	34%
Rezervy	434 459	1%	607 989	1%	398 760	1%	607 498	2%
Závazky	12 435 892	29%	10 973 719	25%	11 301 488	24%	10 584 017	32%
Dlouhodobé závazky	282 102	1%	251 093	1%	201 916	0%	157 703	0%
Krátkodobé závazky	12 153 790	28%	10 722 626	24%	11 099 572	24%	10 426 314	32%
Závazky z obchodních vztahů	4 928 063	11%	4 517 740	10%	5 467 126	12%	8 390 967	25%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	6 861 355	16%	5 816 711	13%	5 238 591	11%	1 611 594	5%
Časové rozlišení	330 361	1%	305 875	1%	359 549	1%	369 569	1%

**PŘÍLOHA P III: MAJETKOVÁ STRUKTURA SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM S.R.O. -
HORIZONTÁLNÍ**

Údaje v tis. Kč	2019		2020		2021		2022
Aktiva	42 950 535	3%	44 246 386	6%	46 848 219	-30%	32 920 766
Dlouhodobý majetek	10 456 300	-8%	9 646 936	2%	9 875 845	5%	10 382 172
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 826	19%	8 144	-31%	5 594	-45%	3 050
Dlouhodobý hmotný majetek	8 889 742	-8%	8 154 881	3%	8 434 699	6%	8 906 734
Pozemky a stavby	1 930 741	-1%	1 910 315	-7%	1 782 030	-6%	1 673 196
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	5 273 188	-2%	5 159 976	-11%	4 580 212	-10%	4 116 803
Dlouhodobý finanční majetek	1 559 732	-5%	1 483 911	-3%	1 435 552	3%	1 472 388
Oběžná aktiva	32 473 137	6%	34 577 622	7%	36 946 704	-39%	22 418 458
Zásoby	3 830 898	-6%	3 619 012	33%	4 802 356	34%	6 412 767
Materiál	716 914	5%	754 142	95%	1 473 023	40%	2 068 799
Nedokončená výroba a polotovary	380 480	-4%	366 462	12%	410 600	28%	527 233
Výrobky	1 386 482	-14%	1 192 569	13%	1 349 037	12%	1 517 487
Zboží	1 344 547	-3%	1 305 715	20%	1 569 686	45%	2 277 913
Pohledávky krátkodobé	28 466 010	8%	30 767 944	4%	31 993 222	-50%	15 892 733
Pohledávky z obchodních vztahů	2 834 224	35%	3 818 369	3%	3 931 451	28%	5 035 091
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	25 349 262	6%	26 780 893	4%	27 828 767	-62%	10 532 463
Krátkodobý finanční majetek	176 229	8%	190 666	-21%	151 126	-25%	112 958
Peněžní prostředky v pokladně	238	-32%	161	12%	181	-27%	133
Peněžní prostředky na účtech	175 991	8%	190 505	-21%	150 945	-25%	112 825
Časové rozlišení aktiv	21 098	3%	21 828	18%	25 670	368%	120 136

**PŘÍLOHA P IV: FINANČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM S.R.O. –
HORIZONTÁLNÍ**

Údaje v tis. Kč	2019		2020		2021		2022
Pasiva celkem	42 950 535	3%	44 246 386	6%	46 848 219	-30%	32 920 766
Vlastní kapital	29 749 823	9%	32 358 803	8%	34 788 422	-39%	21 359 682
Základní kapitál	2 235 275	0%	2 235 275	0%	2 235 275	0%	2 235 275
Ážio a kapitálové fondy	341 300	-22%	265 479	-18%	217 120	17%	253 956
Fondy ze zisku	249 024	2%	252 886	-14%	217 120	17%	253 956
Výsledek hospodaření minulých let	24 421 845	10%	26 903 867	10%	29 590 409	-50%	14 935 821
Výsledek hospodaření běžného uce. období (+/-)	2 502 379	8%	2 701 296	-8%	2 491 878	48%	3 679 299
Cíci zdroje	12 870 351	-10%	11 581 708	1%	11 700 248	-4%	11 191 515
Rezervy	434 459	40%	607 989	-34%	398 760	52%	607 498
Závazky	12 435 892	-12%	10 973 719	3%	11 301 488	-6%	10 584 017
Dlouhodobé závazky	282 102	-11%	251 093	-20%	201 916	-22%	157 703
Krátkodobé závazky	12 153 790	-12%	10 722 626	4%	11 099 572	-6%	10 426 314
Závazky z obchodních vztahů	4 928 063	-8%	4 517 740	21%	5 467 126	53%	8 390 967
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	6 861 355	-15%	5 816 711	-10%	5 238 591	-69%	1 611 594
Časové rozlišení	330 361	-7%	305 875	18%	359 549	3%	369 569

PŘÍLOHA P V: VZZ SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM

Údaje v mld. Kč		2019	2020	2021	2022
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	37 272 766	32 909 939	39 948 562	47 093 159
II.	Tržby za prodej zboží	18 509 620	16 786 817	19 007 431	23 131 711
A.	Výkonová spotřeba	48 121 274	41 941 186	49 512 447	60 206 111
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	17 551 390	15 774 747	17 503 712	21 568 154
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	25 919 657	21 568 062	26 543 895	32 125 851
A.3.	Služby	4 650 227	4 598 377	5 464 840	6 512 106
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-344 629	135 293	-247 617	-350 431
C.	Aktivace (-)	-229 939	-202 120	-252 312	-348 143
D.	Osobní náklady	3 616 166	3 595 616	3 832 825	4 221 181
D.1.	Mzdové náklady	2 576 592	2 545 658	2 688 920	2 962 254
D2.	Náklady na sociální zabezpečení, ZP. a ost. N.	1 039 574	1 049 958	1 143 905	1 258 927
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 431 534	1 695 776	1 611 632	1 506 225
III.	ostatní provozní výnosy	19 888 019	13 151 822	16 176 760	25 817 232
F.	Ostatní provozní náklady	19 936 834	13 121 356	16 227 332	25 805 645
F.5	Jiné provozní náklady	15 567 215	9 280 258	12 557 848	25 533 936
*	Provozní výsledek hospodaření	3 139 165	2 561 471	4 448 446	5 001 514
*	Finanční výsledek hospodaření	-70 683	740 868	-1 391 276	-480 595
**	VH před zdaněním (+/-)	3 068 482	3 302 339	3 057 170	4 520 919
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	566 103	601 043	565 292	841 620
**	VH po zdanění (+/-)	2 502 379	2 701 296	2 491 878	3 679 299
***	VH za UCE období (+/-)	2 502 379	2 701 296	2 491 878	3 679 299

PŘÍLOHA P VI: NÁKLADY SPOLEČNOSTI NEXEN - HORIZONTÁLNÍ

Údaje v tis. Kč	2019		2020		2021		2022	
Spotřeba materiálu a energie	813 378	11%	1 373 452	17%	26 543 895	81%	32 125 851	80%
Náklady vynaložené na prodané zboží	3 539 303	48%	2 893 530	35%	2 379 061	7%	3 543 395	9%
Ostatní provozní náklady	104 255	1%	133 357	2%	149 174	0%	214 681	1%
Služby	674 444	9%	887 892	11%	1 093 048	3%	1 406 485	4%
Mzdové náklady	684 966	9%	770 276	9%	786 870	2%	846 771	2%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	349 177	5%	682 861	8%	827 354	3%	862 582	2%
Náklady na sociální zabezpečení, ZP. a ost. N.	278 952	4%	291 875	4%	294 082	1%	317 437	1%
Ostatní finanční náklady	861 953	12%	1 030 632	13%	489 523	1%	514 002	1%
Nákladové úroky a podobné náklady	57 164	1%	170 394	2%	139 665	0%	99 151	0%
Celkem	7 363 592	100%	8 234 269	100%	32 702 672	100%	39 930 355	100%

PŘÍLOHA P VII: NÁKLADY SPOLEČNOSTI DEBICA – HORIZONTÁLNÍ

Údaje v tis. PLN	2019		2020		2021		2022	
Spotřeba materiálu a energie	1 247 824	64,2%	1 079 473	60,2%	1 485 760	63,5%	2 247 467	69,6%
Náklady vynaložené na prodané zboží	175 318	9,0%	148 122	8,3%	285 562	12,2%	374 706	11,6%
Ostatní provozní náklady	24 596	1,3%	58 798	3,3%	22 798	1,0%	25 204	0,8%
Služby	126 537	6,5%	123 828	6,9%	130 130	5,6%	145 862	4,5%
Mzdové náklady	205 087	10,6%	216 777	12,1%	238 278	10,2%	242 186	7,5%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	92 849	4,8%	96 515	5,4%	97 516	4,2%	96 610	3,0%
Náklady na sociální zabezpečení, ZP. a ost. N.	66 207	3,4%	67 812	3,8%	76 411	3,3%	79 814	2,5%
Ostatní finanční náklady	4 150	0,2%	1 854	0,1%	3 910	0,2%	19 159	0,6%
Celkové náklady	1 942 568	100%	1 793 179	100%	2 340 365	100%	3 231 008	100%

PŘÍLOHA P VIII.: ÚDAJE PRO VÝPOČET POMĚROVÝCH UKAZATELŮ – DEBICA A NEXEN

Údaje pro výpočet poměrových ukazatelů – DEBICA

Údaje v tis. PLN	2019	2020	2021	2022
Tržby	477 952	405 698	511 814	699 180
Aktiva	411 185	394 070	430 615	472 237
Provozní VH	27 836	17 938	47 846	39 680
EAT (net profit)	26 207	15 287	9 324	15 485
EBIT	28 365	18 627	11 972	19 540
Dlouhodobé závazky	929	1 030	750	1 113
Krátkodobé závazky	119 233	119 512	153 984	191 219
Vlastní kapitál	271 841	253 469	252 434	256 214
Cizí zdroje	139 344	140 601	178 181	216 023

Údaje pro výpočet poměrových ukazatelů – NEXEN

Údaje v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Tržby	477 952	405 698	511 814	699 180
Aktiva	17 381 445	16 944 389	18 752 782	22 967 866
EAT (net profit)	-911 103	-1 404 262	709 385	428 104
EBIT	-830 033	-1 201 709	883 090	575 706
Dlouhodobé závazky	929	1 030	750	1 113
Krátkodobé závazky	119 233	119 512	153 984	191 219
Vlastní kapital	3 526 010	2 121 748	2 831 133	6 692 711
Cicí zdroje	13 776 724	14 774 252	15 869 773	16 237 849