

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

Vypracoval: Bc. Jarmil Barbořík

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.“ jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.



V Praze dne 16. dubna 2007

Podpis diplomanta

Anotace

Tématem této diplomové práce je strategická a finanční analýza společnosti Barum Continental spol. s r.o. v rozmezí let 2003 až 2005. Prostředkem k tomu jsou vybrané metody stanovení strategických výhod a finanční nástroje.

Annotation

The aim of this work is to strategic and financial analysis of the Barum Continental spol. s r.o. company between years 2003 and 2005. The tools used to do so are common methods of strategic advantages and financial tools.

Poděkování

Za podnětnou odbornou pomoc při vypracování této diplomové práce děkuji prof. Ing. Jiřímu Dvořáčkovi, CSc.

Obsah

Teoreticko-metodologická část.....	7
Strategická analýza	7
1 Vymezení strategické analýzy	7
2 Externí analýza podniku	8
2.1 PEST analýza.....	8
2.2 Relevantní okolí (trh)	10
2.3 Analýza atraktivity odvětví (trhu)	12
2.4 Analýza konkurenčních sil	13
2.5 Životní cyklus odvětví	16
2.6 Hybné změnotvorné síly	17
2.7 Analýza konkurence	18
3 Interní analýza podniku	20
3.1 Zdroje podniku	20
3.2 Schopnosti podniku	21
3.3 Finanční analýza	22
3.3.1 Absolutní a rozdílové ukazatele	23
3.3.2 Poměrové ukazatele	24
3.3.3 Soustavy poměrových ukazatelů	28
3.3.4 Syntetické pohledy na finanční zdraví podniku - souhrnné indexy.....	29
3.3.5 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	31
3.3.6 Analýza portfolia	31
3.3.7 SWOT analýza.....	34
3.3.8 Zdroje konkurenční výhody.....	35
Praktická část.....	38
Charakteristika společnosti.....	38
4 Historie a základní údaje o společnosti	38
5 Ekonomická charakteristika	41
5.1 Vývoj nejdůležitějších ekonomických ukazatelů	41
6 Analýza okolí podniku	43
6.1 Analýza makrookolí	43
6.1.1 Politické a legislativní faktory	43
6.1.2 Ekonomické faktory	45
6.1.3 Sociální a demografické faktory.....	50
6.1.4 Technické a technologické faktory.....	51
6.1.5 Globální okolí	53
6.1.6 Shrnutí	57
6.2 Analýza mikrookolí	59
6.2.1 Charakteristika odvětví v ČR	59
6.2.2 Porterův model 5 sil.....	60
6.2.3 Odbytové trhy a tržní pozice	62
6.2.4 Shrnutí analýzy mikrookolí	64
7 Analýza vnitřních zdrojů	66
7.1 Kvalita managementu	66
7.2 Výkonný personál.....	67
7.3 Inovační síla podniku	70
7.4 Dlouhodobý majetek a investice	71
7.5 Analýza přímých faktorů konkurenční síly a její souhrnné vyhodnocení.....	72
7.6 Finanční analýza	76

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

7.6.1	Ukazatele rentability (výnosnosti).....	76
7.6.2	Ukazatele aktivity	77
7.6.3	Ukazatele zadluženosti	79
7.6.4	Ukazatele likvidity.....	80
7.6.5	Du Pontův rozklad.....	81
7.6.6	Index důvěryhodnosti IN2000.....	82
	Závěr.....	84
	Seznam literatury.....	87
	Internetové adresy.....	87
	Seznam tabulek.....	88
	Seznam obrázků.....	89
	Seznam grafů	89
	Seznam příloh.....	89
	Přílohy	90

Úvod

Cílem této diplomové práce je provést strategickou a finanční analýzu společnosti Barum Continental z pohledu externího uživatele.

Tato společnost se zabývá především výrobou pneumatik a jejich prodejem. Důvodem, proč jsem si vybral právě tento podnik je především postavení v žebříčku nejúspěšnějších firem v ČR, což umožňuje zdůraznit úlohu konkurenční výhody, která je dle mého názoru nejdůležitějším nositelem úspěšnosti firmy, a to jak z pohledu postavení na trhu, tak i dlouhodobého přežití. To, jak je a bude podnik úspěšný, jaké má možnosti a příležitosti, jaké má postavení na trhu v patřičném oboru, tak i postavení oboru z hlediska národního a mezinárodního hospodářství, je cílem strategické analýzy podniku. Mým cílem není zjišťovat, jaká strategie by byla pro Barum Continental nejvhodnější, cílem je pouze zjistit, zda zvolené odvětví a nabídka produktů umožňuje dosahovat dlouhodobých zisků, postavení na trhu a perspektivnosti do budoucna. K tomu všemu má posloužit strategická analýza.

Dalším cílem této práce je vytvořit finanční analýzu, která je hlavním nástrojem zjištění ekonomického stavu podniku. Chtěl bych však zdůraznit, že finanční zdraví je pouze jednou z mnoha částí, která musí být co nejlépe využita, aby podnik obstál v konkurenčním boji, popř. si udržel svoje postavení na trhu. Každopádně je nutnou součástí řízení podniku, jejichž výsledky využijí jak manažeři, vlastníci, tak i věřitelé, banky či potenciální investoři.

První část diplomové práce je věnována teorii strategické a finanční analýzy. Zde bych chtěl zdůraznit, že hlavním cílem mé práce není teorie, nýbrž část praktická. Zabývat se podrobně teorií by bylo pouze nošením dříví do lesa, proto se budu snažit víceméně zaměřit pouze na stručný popis pojmů, postupů a metod, které využiji v praktické části.

Ve druhé části, která bude věnována praktickému využití teoretických poznatků, stručně popíši samostatný podnik Barum Continental a jeho okolí. Dalším krokem bude konkrétní náplň strategické a finanční analýzy, ve které budu aplikovat teoretické poznatky.

V závěrečné třetí části shrnu nejdůležitější zjištění, posoudím současnou situaci a v případě nutnosti nabídnu doporučení pro zlepšení současného stavu.

Věřím, že tato práce nebude pouze nudným čtením, ale poskytne cenné informace dalším studentům, popř. všem ostatním, kteří se o společnost Barum Continental zajímají.

Teoreticko-metodologická část

Strategická analýza

1 Vymezení strategické analýzy

Strategická analýza slouží jako nástroj hodnotící příležitosti a hrozby působící na firmu z jejího okolí a současně se dívá i na možnosti pramenící z jejích vnitřních zdrojů. Hlavním cílem je odhalit specifické přednosti podniku a umožnit mu formulovat strategii, která mu zajistí dlouhodobou prosperitu na trhu v rámci odvětví, ve kterém působí.

Strategickou analýzu můžeme pojmut jako „identifikaci všech důležitých vnějších i vnitřních faktorů, které ovlivňují a budou ovlivňovat konečnou volbu cílů a strategie organizace“¹.

Pro to, abychom mohli stanovit správnou strategii organizace v návaznosti na její poslání a vizi, je třeba reflektovat její dosavadní vývoj, využít jeho silných stránek a pokusit se kompenzovat stránky slabé (základem této reflexe bude analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace) a posoudit charakter a intenzitu vlivů z okolí organizace. Lze přitom rozlišovat vlivy působící z bezprostředního okolí (mikrookolí) a vlivy ekonomické, politické, sociálněkulturní, technologické (makrookolí).

Analýza makrookolí se zaměřuje na rozbor faktorů působících v rámci odvětví. K této analýze se většinou používá několika metod, které nám pomohou systematicky identifikovat vlivy v odvětví. Nejčastěji se používá například metoda PEST analyzující působení politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů v oboru.

Analýza mikrookolí se zabývá rozbohem faktorů působících v rámci podniku. Tyto faktory jsou na rozdíl od vlivů makrookolí zčásti ovlivnitelné společností. Využívanými metodami této analýzy jsou Porterův model pěti sil.

¹ Sedláčková, 2000, s. 3

2 Externí analýza podniku

Úkolem analýzy vnějšího prostředí je odhalit všechny významné vnější vlivy, které ovlivňují postavení organizace, posoudit sílu a směr jejich působení a vytvořit tak předpoklad pro identifikaci faktorů příležitostí a hrozeb, na něž naváže formulace strategie a její naplňování.

Vlivy okolí je možné členit podle jejich původu a mechanismů působení.

Především je možno rozlišit obecné okolí (makroprostředí) jako souhrn faktorů, které organizace sama nemůže ovlivňovat, jimž se však musí přizpůsobit (jedná se o celou řadu ekonomických, legislativně-politických, sociálně-kulturních, sociálně-demografických a technologických faktorů), a oborové okolí jako souhrn faktorů, které působí na organizaci bezprostředně v jejím oboru (patří sem vlivy ze strany klientů, dodavatelů, konkurentů).

Při analýze okolí se provádí rozbor všech faktorů okolí, které mají nebo v budoucnu budou mít vliv na firmu, a vzájemné vazby mezi nimi. Důležitá je orientace do budoucna a globální – celosvětový pohled na jednotlivé složky okolí (především makrookolí).

Je třeba počítat nejen s vývojem stávajících veličin, ale i s novými vlivy. Vývoj prostředí je stále méně předvídatelný a změny častější. Proto je zřejmé, že hledaná strategie nebude většinou stanovena pro dlouhé časové období, ale bude ji podle vývoje nutné upravovat a přizpůsobovat ji tak okolním vlivům. Jak již bylo řečeno, makrookolí nemůže firma ve většině případů ovlivnit a její jedinou možností je včasná reakce na změny a přizpůsobení. Je výhodné mít připraveny různé alternativní scénáře, které počítají s různými stavy světa.

2.1 PEST analýza

Uznávaná klasifikace vnějšího prostředí nese zkratku PEST a týká se těchto vlivů:

- Politických a legislativních
- Ekonomických
- Sociálních a demografických
- Technických a technologických

1. Politické a legislativní vlivy

Mezi důležité politické vlivy patří například formulace národní politiky v příslušném oboru, členství v mezinárodních a nadnárodních organizacích (např. vliv předpisů EU), politická stabilita, existence zákonů vymezujících prostor pro podnikání či požadavky na poskytování informací.

2. Ekonomické vlivy

Ekonomické faktory jsou determinovány stavem ekonomiky v určitém státu. Konkrétními propočty těchto vlivů se zabývá finanční analýza. Významným ekonomickým faktorem je státní poptávka po některých výrobcích nebo službách. Schopnost předvídat záměry států se může stát zdrojem významné konkurenční výhody. Bude tím významnější, čím více korelují příjmy podniku s vývojem národního hospodářství.

3. Sociální a demografické vlivy

Faktory společenské a demografické zahrnují například změnu životního stylu, zvyšování průměrné délky života, snižování porodnosti, preferované a společensky oceňované zájmy a hodnoty. V poslední době se například často hovoří o nedostatečné reakci vzdělání potřebných pracovníků na poptávané obory. Ve srovnání s faktory ekonomickými a politickými je působení těchto faktorů plynulejší, méně často dochází k prudkým zvrátům. Proto je důležité předvídat jejich průběh a správným směrem přizpůsobovat strategii, neboť působení těchto faktorů na podnik je dlouhodobé.

4. Technické a technologické vlivy

Technické a technologické faktory jsou mnohdy rozhodující pro způsob, jímž organizace vykonává a bude vykonávat své poslání. Je nezbytné s nimi počítat například při úvahách o morálním zastarávání vybavení, jímž organizace disponuje, o nových formách, jimiž může plnit svoje úkoly, či o výzkumu a vývoji.

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none">• antimonopolní opatření• politika zdanění• regulace zahraničního obchodu• sociální politika• stabilita vlády• zákony na ochranu životního prostředí	<ul style="list-style-type: none">• trendy vývoje HDP• ekonomické cykly• dostupnost a cena energií• úrokové sazby• míra inflace• vývoj peněžní zásoby• míra nezaměstnanosti
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none">• demografický vývoj• rozdělování důchodů• mobilita obyvatelstva• vývoj životní úrovně a životního stylu• míra vzdělání obyvatelstva• přístup k práci	<ul style="list-style-type: none">• vládní výdaje na výzkum a vývoj• trendy ve vývoji a výzkumu• rychlost technologických změn• míra zastarávání technologií• vládní přístup k výzkumu a vývoji

Tabulka 1² - Vybrané faktory používané při PEST analýze

2.2 Relevantní okolí (trh)

Součástí procesu formulace strategie je vymezení relevantního odvětví. Právě v relevantním okolí jsou přítomny nejvýznamnější konkurenční síly. V rámci analýzy oborového okolí je třeba se ptát po změnách v tomto okolí a jeho struktuře, zdrojích a intenzitě těchto změn. Otázkou je, co chápat pod pojmem relevantní trh. Je to např. výroba a prodej všech pryžových výrobků, nebo se týká pouze výroby pneumatik. A jde o pneumatiky na osobní či i nákladní automobily? A co segment? Týká se celosvětového prodeje pneumatik či pouze národního trhu?

Pokud budeme odvětví definovat jako skupinu podniků, které nabízejí podobný produkt nebo službu, pak hranice odvětví bude totožná s hranicí relevantního trhu.

Pro popis odvětví a formulaci strategie jsou klíčové tyto jeho charakteristiky :

- **Velikost trhu** - velké trhy (velké objemy produkce i tržeb) přitahují nové podniky. Tím roste konkurence a klesají tržní podíly ostatních podniků.

² J. Veber a kol., Management – základy, prosperita, globalizace (r. 2002), str. 433

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

- **Geografický rozsah konkurence** - určuje, zda podnik ohrožují lokální, regionální nebo globální konkurenti.
- **Růst trhu a fáze v životním cyklu** - při růstu trhu a nových odbytových možností je odvětví atraktivní pro nové podniky. Naopak pokles vyvolává u stávajících konkurentů silnou rivalitu, zejména pokud existují vysoké výstupní bariéry.
- **Počet konkurentů a jejich relativní velikost** - rozdílné chování jednotlivých podniků spočívá v charakteru konkurence. Rozlišujeme monopolní konkurenci, oligopol, a nebo existuje pouze jeden podnik – monopol. Je-li v odvětví jeden dominantní podnik, má sílu určit cenu, kterou pak musí respektovat ostatní podniky. Je-li v odvětví více dominantních podniků, jsou jejich opatření a reakce vzájemně propojeny.
- **Zákazníci** - záleží na jejich vyjednávací síle. Je-li pouze málo velkých zákazníků, mají v rukou moc určovat ceny a podmínky.
- **Stupeň vertikální integrace** - podniky, které mají integrované dodavatele, mají nižší náklady na vstupy. Nevýhodou může být nepružnost při změnách technologie nebo při neplánovaném výpadku integrovaného dodavatele.
- **Vstupní bariéry** - vysoké vstupní bariéry chrání stávající podniky a odrazují od vstupu nové konkurenty. Mohou to být vysoké počáteční investiční náklady např. na výrobní zařízení, získání loajality zákazníka, lobbying pro změnu právní normy atp. Vstupní bariérou může být zkušenostní efekt nebo nákladové výhody stávajících podniků.
- **Výstupní bariéry** - případný odchod z odvětví by byl při existenci např. investičního zařízení bez variantního použití nebo vysokých fixních nákladů pro podnik bolestný, a proto způsobují vysoké výstupní bariéry silnou rivalitu mezi konkurenty.
- **Tempo změn technologie** - při rychlých změnách technologie se zvedají investiční náklady na zařízení, protože ještě před jejich plným odpisem jsou zastaralá.
- **Výrobní inovace** - při časté inovaci výrobků se zkracuje jejich životní cyklus.
- **Nároky na kapitál** - vytváří vstupní a výstupní bariéry.
- **Diferenciace výrobku** - čím jsou více výrobky od sebe odlišné (nejsou substituty), tím se snižuje rivalita mezi konkurenty. Pro zákazníka je obtížnější přejít z jednoho výrobku na druhý.
- **Míra hospodárnosti** - pokud některý podnik vykazuje výnosy z objemu, zkušenostní efekt a dobré využití kapacit, je pro ostatní konkurenty velice obtížné být nákladově konkurenceschopný.

2.3 Analýza atraktivity odvětví (trhu)

Po vymezení relevantního odvětví je třeba provést další důležitou část strategické analýzy, kterou je kvalitativní hodnocení zvoleného odvětví. Jednou z možností je hodnocení atraktivity trhu. Analýza atraktivity by měla rozpoznat šance a rizika spojených s daným trhem. Jde o to, že v případě nízké atraktivity trhu budou šance na dlouhodobé a vysoké zisky malé. Pokud bude na trhu například velký počet firem nabízející podobné výrobky, bude možnost stanovení ziskové marže podstatně nižší, než v případě, že na trhu je pouze jeden výrobce či menší počet firem. Pokud bude v odvětví pouze několik podniků, pak mohou této výhody využít a ziskové marže stanovit vyšší. To však bude přitahovat další zájemce o toto odvětví – pak je důležité, jestli existují nějaké bariery vstupu na trh atp.

Prvním krokem analýzy atraktivity trhu je vymezení hlavních faktorů, které mají na atraktivitu trhu zásadní vliv. Tyto faktory se budou u různých odvětví lišit, v zásadě však jde o:

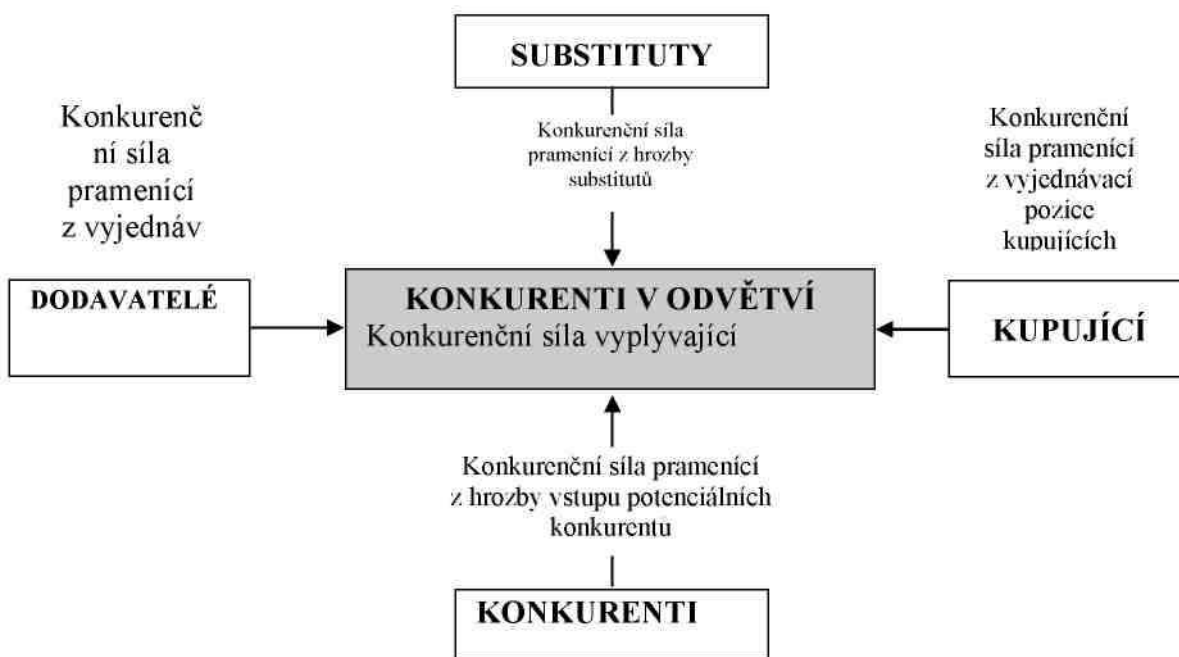
- **Růst trhu** – přináší příležitost pro podnikový růst
- **Velikost trhu** – větší trh umožňuje využít např. úspory z rozsahu, je zde více místa pro více firem, což znamená také nižší intenzitu konkurence
- **Intenzita přímé konkurence** – čím vyšší intenzita konkurence, tím menší šance pro přežití
- **Průměrná rentabilita, substituce, bariéry vstupu** – atraktivní trhy dovolují dosahovat nadprůměrné rentability. Jejich výše a délka však záleží na konkurenční síle podniku – viz. Porterův model pěti konkurenčních sil
- **Citlivost trhu na konjunkturu** – jednotlivá odvětví jsou různě citlivá na vývoj národního či mezinárodního hospodářství. Větší citlivost je spojena s vyšším rizikem, a tedy spíše nižší atraktivitě, neboť většina investorů je spíše k riziku averzní. Citlivost se může projevit např. v procentní změně poptávky při procentní změně HDP, změna zaměstnanosti aj.
- **Struktura a charakter zákazníků** – za nejvhodnější považujeme stav, kdy je zákazníků více a mají menší citlivost na ceny.

2.4 Analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenční síly je ta část strategické analýzy, která si klade za cíl odhadnout vývoj tržních podílů podniku do budoucnosti. Zatímco atraktivita trhu vymezovala velikost a kvalitu budoucích celkových tržeb trhu, nyní jde o to, jakou část těchto tržeb získá daná firma.

Zde je však nutné poznamenat, že celkovou konkurenční sílu utváří také vnitřní potenciál firmy, jehož problematice se budu věnovat v druhé kapitole.

Co se týče vnějšího okolí firmy, lze konkurenční sílu vymezit pomocí tzv. Porterovým modelem pěti konkurenčních sil³. Tento model lze znázornit na obrázku 1.



Obrázek 1 - Porterův model 5 konkurenčních sil

Vychází z předpokladu, že míra konkurenční rivality v odvětví je formována:

- snadností vstupu nových konkurentů do odvětví
- existencí náhradních výrobků či služeb v rámci odvětví
- silou dodavatelů v daném odvětví
- silou odběratelů v daném odvětví
- rivalita uvnitř oboru

³ Porterův model 5 konkurenčních sil také odpovídá na otázku, jak je trh atraktivní (viz. kapitola 1.2.3 Analýza atraktivnosti odvětví)

1. Hrozba vstupu nové konkurence do odvětví

Čím snadnější vstup (méně bariér vstupu), tím je těžší v takovém odvětví dlouhodobě prosperovat.

Bariérami vstupu mohou být:

- Efekt velkovýroby, kdy je třeba vyrábět co nejvíce a co nejlevněji. Je potřeba velké vstupní investice a znamenající počáteční ztrátu.
- Kapitálová náročnost vstupu do podnikání je bariérou v technicky a technologicky náročných odvětvích (energetika, ekologie, strojírenství). Nová konkurence musí nejprve investovat do strojů, surovin, výzkumu atd.
- Přístup k distribučním kanálům je bariérou tam, kde je nutnost vybudování specifické distribuční sítě
- Diferenciace od konkurence je dobrou ochrannou bariérou, pokud je nabízený výrobek nebo služba v očích zákazníků něčím mimořádné kvality (značka, tradice).
- Cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti firmy jsou bariérou proti nové konkurenci v případě, že firma působí na trhu delší dobu, má vytvořenou síť odběratelsko-dodavatelských vztahů, vycvičený personál a zná dobře své zákazníky.
- Legislativa – omezuje novou konkurenci, když důsledně chrání registrované patenty a ochranné známky, nebo administrativně ztěžují vstup do podnikání nebo určitá odvětví (bankovníctví)

2. Existence náhradních výrobků či služeb (substitutů) v rámci odvětví

Dalším faktorem, který zhoršuje postavení firmy vůči ostatním konkurentům je možnost nahradit výrobky substitutem. Jde o situaci, kdy jsou na trhu snadno dostupné náhražky vyráběných produktů a zákazník není zvyklý kupovat pouze "svou značku" nebo může bez velkých problémů změnit dodavatele.

Dostupnost náhražek limituje cenu, za kterou lze ještě výrobky nebo služby nabízet, protože odběratel může na pohyb ceny reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě. Je potřeba neustále sledovat nabídku konkurence a snažit se být ve svém oboru stále na špici jak v kvalitě a v inovacích, tak i v péči o zákazníka.

Substituce může mít následující formy:

- Substituce produktu za produkt jiné značky (např. Pepsi-colu za Coca-colu)
- Substituce tradičního produktu novým, kdy zákazník zjistí, že nová nabídka mu umožňuje změnit něco ve výrobě či ve spotřebě (nová technologie výroby zlikvidovala poptávku po určitých surovinách, strojích aj.)
- Obecná substituce, charakteristická pro situace, v nichž si zákazník vybírá kam alokovat volné prostředky (např. může raději cestovat než pracovat)

3. Síla dodavatelů v daném odvětví

V současné době je většina firem součástí řetězce dodavatel - výrobce - odběratel. Firma se může ocitnout v situaci, kdy jí nezbývá než ustoupit diktátu dodavatelů či odběratelů. Ať již kvůli monopolnímu dodavateli na straně jedné a nebo odběrateli v podobě silného obchodního řetězce na straně druhé.

Dodavatelé se nacházejí oproti výrobci ve výhodě, pokud jsou silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví, anebo pokud samo odvětví není pro velkého dodavatele důležitým trhem, resp. výrobce není významným odběratelem. Podobně mají výhodnou vyjednávací pozici, dodávají-li vysoce specializovaný nebo značkový výrobek, který nemůže výrobce jednoduše nakoupit jinde, případně jsou pro něj náklady na změnu dodavatele příliš vysoké.

4. Síla odběratelů v daném odvětví

Stejně jako u dodavatelů. Téměř každá firma však může vyhledávat spojenectví, případně jistý stupeň integrace s podobně postavenými výrobci a společnou silou tlačit na dodavatele i odběratele.

5. Rivalita uvnitř odvětví

Každá firma nově vstupující na trh čelí konkurenční rivalitě. Samozřejmě stejně tak musí očekávat firmy, které již na trhu jsou, že vstup dalších konkurentů rivalitu pravděpodobně zvýší. Ta bude samozřejmě vyšší v těch odvětvích, v nichž budou proti nové firmě působit výše popsané síly: relativně snadný vstup do odvětví, snadná náhrada produktů jinými, významná úloha dodavatelů nebo odběratelů.

Konkurence bude vysoká v odvětvích, která vykazují slabá tempa růstu. Konkurenční válka často existuje v odvětvích s vysokými fixními nebo skladovacími náklady, kde jenom zvyšování objemu výroby a trvalý tlak na cenu produkce může přinést určitou výhodu.

Naopak v případě, že odvětví vyžaduje vysoké počáteční investice do speciálních budov, strojů a technologií, které nelze rychle a bez velkých ztrát rozprodat, pak se firma bude raději zvyšovat konkurenční tlak, než aby se rozhodla raději odvětví opustit. Vystoupení z odvětví mohou ztěžovat i ohledy na tradici nebo zaměstnance a zaměstnanost v regionu.

2.5 Životní cyklus odvětví

Znát vývojovou fázi odvětví, ve které se podnik pohybuje, je velice důležité. Z každé etapy vyplývají pro podnik jiné strategické dopady. Pro každou etapu jsou charakteristické jiné hrozby a příležitosti. Ovlivňuje i investiční rozhodování a atraktivitu odvětví.

Tento model popisuje vliv vývoje okolí na konkurenční síly. Základním faktorem je růst poptávky a tempo tohoto růstu.

Vývoj odvětví prochází těmito fázemi:

- **Vznik** - vznikají nové podniky, které si teprve budují své tržní pozice. Na trh jsou uváděny nové výrobky, se kterými se zákazník teprve seznamuje. Poptávka je nízká.
- **Růst** - zákazníci již výrobky znají a jsou pro ně důležité. Tempo růstu poptávky je vysoké. Podniky mají příležitost upevnit si své místo na trhu, popřípadě svůj tržní podíl zvýšit. Podniky mohou ohrozit noví příchozí, které přilákala dynamika trhu. Proto se stávající firmy snaží vybudovat stálou zákaznickou základnu a vytvořit tak vstupní bariéru do odvětví.
- **Dospělost** - tempo růstu poptávky se snižuje, poptávka roste jen pozvolně. Rozbíhá se boj o zákazníky mezi stávajícími konkurenty. Snaží se snižovat cenu, zlepšit výrobek nebo nabídnou lepší doprovodné služby.
- **Dozrávání** - poptávka roste jen minimálně. Konkurence je vysoká, ale konkurenční síly jsou již konstantně rozložené. Podnik neprovádí velké investice. Zdroje vynakládá jen na udržení stávající pozice.
- **Úpadek** - poptávka po výrobcích začíná klesat. Zpravidla z důvodu zastarání výrobku. Podniky se rozhodují, zda mají zvrátit nepříznivý vývoj poptávky nebo z odvětví odejít. Slabší podniky z odvětví odcházejí.

2.6 Hybné změnotvorné síly

Všechna odvětví se v čase mění působením různých faktorů. Změny zásadnějšího rázu zpravidla vyžadují určité strategické reakce dotčených podniků. Vývoj poptávky bývá často analyzován prostřednictvím modelu životního cyklu odvětví. Existují však i obory, kde tento vývoj nemusí být zřetelný, nebo může jít o odvětví, které se v jedné fázi nachází již po delší dobu. V takovém případě je užitečné zaměřit se na působení takových faktorů, které mění odvětví. Ty, u nichž je pozorován nejvýraznější efekt, jsou označovány jako hybné změnotvorné síly.

V rámci analýzy těchto sil je doporučováno:

1. Určit hybné změnotvorné síly - jejich identifikace
2. Odhadnout jejich dopad na odvětví

Sil působících v odvětví je mnoho, ale jen některé z nich lze považovat za síly hybné, které budou do budoucna určovat vývoj odvětví a způsob jeho fungování. Cílem je tedy vybrat síly nejsilnější, s největší vahou. Ideálně by tyto síly měly být vybrány tři až čtyři pro odvětví.

Nejčastěji bývají za hybné změnotvorné síly odvětví označovány:

1. Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví

Tyto změny působí na rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou v odvětví. V dlouhodobém horizontu způsobují vstup nových konkurentů do odvětví, nebo naopak jejich odchod a tím mění konkurenční prostředí v odvětví.

2. Noví zákazníci a způsob užívání výrobku

Změny tohoto charakteru vyvolávají nutnost přizpůsobit rozsah nabízených služeb, použité distribuční kanály, marketingovou komunikaci, případně mohou být nezbytné i modifikace samotného výrobku.

3. Změny technologie

Nové technologie působí na odvětví zejména přes změny nákladové struktury.

4. Nové formy marketingu

Nové formy marketingu a distribuce zboží mohou zásadním způsobem rozšířit poptávku.

5. Vstup/odchod velké firmy

Vstup zahraničního konkurenta na trh dominovaný lokálními firmami zásadním způsobem mění strukturu odvětví a konkurenční vztahy.

2.7 Analýza konkurence

Analýza konkurence, tj. jejich strategických cílů, konkurenční strategie, výhod a nevýhod jejich výrobků atp., se provádí především za účelem odhadnutí možné reakce konkurenta, což ovlivňuje i vytváření vlastní strategie. Je to z důvodu provázanosti reakcí jednotlivých konkurentů, neboť každá akce jednoho vyvolá různé reakce ostatních.⁴

Postup analýzy konkurence :

- **Identifikace současných a potencionálních konkurentů** - informace o srovnatelnosti a zastupitelnosti výrobků aj.
- **Sestavení konkurenčního profilu** - zkoumání cílů, současných strategie a vzájemné vztahy konkurentů. Mezi cíle v oblasti tržního podílu patří: agresivní expanze na úkor konkurentů, udržení a obrana stávajícího podílu, snižování tržního podílu. Při zkoumání konkurenčních strategií zjišťujeme, zda konkurent při zvýšení hodnoty pro zákazníka stanovil prémiové ceny, snížil ceny nebo je udržuje na běžné úrovni. Dále je nutné specifikovat zdroje, schopnosti a strategické přednosti, které má konkurent k dispozici. Vhodným nástrojem je nákladový řetězec konkurenta. Existují tři základní oblasti v nákladovém řetězci, které mohou být zdrojem nákladové výhody. Je to část řetězce související s dodavateli, dále ta část, která souvisí se samotnou produkcí, a konečná část související s distribucí. Srovnáním nákladových řetězců můžeme identifikovat silné a slabé stránky. Mezi základní faktory, které determinují silné a slabé stránky konkurence jsou: tržní faktory, finanční a ekonomické faktory, technologické faktory a organizačně-manažerské faktory.

⁴ O této analýze se zmíníme pouze teoreticky, neboť k praktickému zkoumání je zapotřebí získat data o konkurenci, o okolí, což je v praxi velmi nesnadný úkol, kterým se spíše zabývají specializované analytické a marketingové firmy.

- **Profil konkurentovy reakce** - k sestavení profilu pravděpodobné konkurentovy reakce využijeme informace z předchozích kroků. Porovnáme-li konkurentovy cíle s jeho současným stavem a zohledníme zdroje a schopnosti, které mu umožní cíle dosáhnout nebo ne, pak můžeme odhadnout jeho budoucí reakce. Současně je dobré vypracovat seznam všech potencionálních reakcí, které by mohly ovlivnit celé odvětví. Ideální je, pokud se podniku podaří najít slabá místa u konkurence a na tyto slabiny zaútočit sestavením takové vlastní strategie, na kterou nebudou moci konkurenti zareagovat.

3 Interní analýza podniku

Zdroje a schopnosti jsou důležité pro tvorbu nebo udržení konkurenční výhody a ty, které jsou unikátní a konkurence je nemá, tvoří **tzv. specifické přednosti podniku**. Specifické přednosti umožňují podniku odlišit se od konkurentů a být za to odměněni v podobě vyšších zisků. Konkurence se často snaží tyto specifické vlastnosti napodobit, a tak z nich udělá normu a ztrácí svůj specifický charakter. Pro podnik je tedy hlavním úkolem tyto přednosti chránit, udržet a maximálně využívat.

Cílem interní analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku a identifikace klíčových zdrojů včetně jejich posouzení vůči konkurenci (benchmarking). Důležitá je také identifikace jejich vývoje a výjimečnosti do budoucna a jak budou specifické přednosti korespondovat s vývojem vnějšího okolí.

Aby analýza splnila svůj význam, musí být prozkoumán široký okruh podnikových činností. Dotýká se to především výroby, financí, marketingu, lidských zdrojů, výzkumu a vývoje atd. Důraz je kladen na jejich vývoj, zjišťování odchylek a důvodů proč vznikly.

Výsledky analýzy podniku poslouží pro odhad konkurenční síly, specifických předností a z nich plynoucí konkurenční výhody.

3.1 Zdroje podniku

Získání skutečného přehledu o hodnotě zdrojů podniku nemusí být snadná záležitost.

Klasifikace zdrojů se dělí do čtyř skupin :

- **Hmotné zdroje** - do této kategorie patří stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly, dopravní prostředky atp. Důležité pro analýzu je zahrnutí nejen údajů o jejich počtu, kapacitě a spotřebě, ale i takových charakteristik, které determinují kvalitu výstupu. Kromě těchto základních charakteristik je třeba znát i další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál konkurenční výhody (např. technický stav, spolehlivost, životnost, náklady na údržbu). U pozemků a budov je důležité jejich umístění z hlediska blízkosti surovinových zdrojů a blízkosti k zákazníkům.
- **Nehmotné zdroje** - sem spadají technologie, patenty, pověst a dobré jméno podniku, ochranná známka, marketingové know-how a kvalita výzkumu a vývoje. Mnoho firem staví svojí konkurenční výhodu právě na těchto zdrojích. Hodnota patentu nebo ochranné známky může dosahovat u těchto podniků velký podíl na fixních aktivech.

- **Finanční zdroje** - poměr mezi vlastními a cizími finančními zdroji určuje finanční strukturu, a tím ovlivňuje stabilitu firmy. Pozornost je zde soustředěna na výši vlastního kapitálu, na zdroje a cenu cizího kapitálu, na stav pohledávek a vztahy s dlužníky, na řízení pracovního kapitálu atp. Např. přístup k levnému zdroji financování může vytvářet konkurenční výhodu oproti konkurenci.
- **Lidské zdroje** - počet a struktura zaměstnanců jsou základní ukazatele, které je vhodné ještě doplnit o míru fluktuace pracovníků a o motivační systém podniku, který pomáhá udržet kvalifikované pracovníky. Némalo firem má konkurenční výhodu založenou na kvalifikovaných pracovnících výzkumu a vývoje nebo na skvělých manažerech.

3.2 Schopnosti podniku

Schopnosti jsou chápány jako schopnosti využívat zdroje. Vlastní-li podnik důležité zdroje, ale není schopen je optimálně využít, pak sama existence důležitých zdrojů není pro podnik zárukou ziskovosti. Efektivní využívání zdrojů znamená v první řadě nákladovou efektivnost, např. výrazné úspory v nákladech mohou být zdrojem konkurenční výhody. Unikátní schopností může být ale i efektivnější řídicí systém tj. jakým způsobem dosáhnou manažeři určených cílů. Tato schopnost je produktem organizační struktury a kultury organizace. Jak jsou zdroje využívány k účelu, pro který byly určeny, se sleduje na základě několika ukazatelů.

Ukazatelé účinnosti (efficiency) jsou :

- Ziskovost
- Produktivita práce
- Využití výrobních kapacit
- Pracovní kapitál

Stupeň využití (effectiveness) zdrojů charakterizují tyto ukazatele:

- Využití lidských zdrojů
- Využití kapitálu
- Využití marketingu a distribučních zdrojů
- Využití výrobního systému
- Využití nehmotných aktiv

Vyšší míry rentability může podnik dosáhnout určitými nákladovými výhodami a také velikostí závodu. Těchto výhod lze dosáhnout díky existenci provozní páky, která charakterizuje podíl fixních nákladů v celkových nákladech podniku. Je-li vysoký stupeň provozní páky, pak relativně malá změny v objemu výroby způsobí velkou změnu provozního zisku, proto zde mají větší výhodu velké podniky. Velké objemy výroby umožní vyrábět s nižšími náklady na jednotku výroby. Vyšší stupeň provozní páky však znamená pro podnik také vyšší podnikatelské riziko. Další nákladovou výhodou je např. výhodný nákup materiálu a surovin (množstevní slevy, dlouhodobé partnerství s dodavatelem atd.) K nižším nákladům může dopomoci i zkušenostní efekt. Podnik díky němu dokáže vyrábět každou další jednotku výroby s nižšími náklady, protože již má větší zkušenosti z předchozí výroby. Zkušenostní efekt může zvyšovat kvalifikovanější pracovní síla, míra specializace, standardizace a nižší zmetkovost výrobků, inovace atp.

Nejčastěji používané přístupy zaměřené právě na zkoumání využití zdrojů jsou analýza míry rentability a zkušenostního efektu, finanční analýza, hodnototvorný řetězec a analýza portfolia.

3.3 Finanční analýza

Primárním měřítkem při hodnocení podnikové výkonnosti a v podstatě zdraví podniku je považována finanční výkonnost, která společně s konkurenceschopností určuje úspěšnost podnikatelského subjektu na trhu.

Slouží také pro posouzení rizika, které hraje podstatnou roli při stanovení diskontní míry používajících se v modelech pro propočet tržní hodnoty podniku.

Dříve byla za hlavní cíl podniku považována maximalizace zisku. V současnosti jsou aktuální měřítka založená na principech teorie řízení hodnoty. Jedná se o hodnotové ukazatele. Tato komplexní analýza, která může být obohacena o hodnocení, zda finanční prostředky, jimiž firma disponuje jsou dostačující pro realizaci strategických záměrů a kolik je jich potřeba.

Základní informační zdroj je účetní závěrka.

Účetní závěrku v platné účetní soustavě tvoří:

- Rozvaha
- Výkaz zisků a ztrát

- Příloha (obecné údaje o účetní jednotce, informace o účetních metodách, obecných účetních zásadách a způsobech oceňování, doplňující informace k rozvaze a výkazu zisků a ztrát, výkaz o peněžních tocích tj. cash flow).

Další zdroje dat mohou být informace z manažerského účetnictví a jiné vnitropodnikové evidence, výroční zprávy (ze zákona je povinnost vypracovat a uveřejnit výroční zprávu nejpozději do 4 měsíců po skončení kalendářního roku, popřípadě hospodářského roku každý emitent registrovaného cenného papíru.

Základ finanční analýzy tvoří finanční ukazatele, což jsou zjištěné nebo odvozené údaje z účetních výkazů. Ukazatele členíme na absolutní, rozdílové a poměrové.

3.3.1 Absolutní a rozdílové ukazatele

Jsou to ukazatele, které můžeme přímo vyčíst z účetních výkazů. Podle povahy výkazu rozeznáváme ukazatele stavových či tokových veličin. Zdroje z rozvahy jsou stavové veličiny – vyjadřují stav k určitému datu, z výkazu zisků a ztrát. U výkazu cash flow jsou to veličiny tokové – informují o údajích za určitý časový interval.

V každé finanční analýze by neměl chybět zpracovaný vertikální a horizontální rozbor absolutních údajů.

- **Horizontální analýza** – analýza trendů

V čase jsou porovnávány jednotlivé položky po řádcích. Zajímá nás o kolik se změnila daná položka tj. absolutní rozdíl mezi po sobě jdoucími obdobími u stejné položky výkazu.

- **Vertikální analýza** – procentní rozbor

Zkoumá, jaký mají podíl jednotlivé dílčí veličiny na zvolené globální veličině. Většinou se volí u rozvahy úhrnný součet aktiv, u výkazu zisků a ztrát úhrnná velikost tržeb. Významnou výhodou je její nezávislost na meziroční inflaci a z toho vyplývající srovnatelnost výsledků analýzy z různých let. Zjišťují se tak pohyby v majetkové struktuře a dovoluje tak porovnání se srovnatelnými podniky. Z toho můžeme následně usuzovat, nakolik se struktura blíží obvyklému standardu.

Rozdílové ukazatele se dopočítají z absolutních ukazatelů. Jeden z nejdůležitějších rozdílových ukazatelů je pracovní kapitál⁵.

Pracovní kapitál zajišťuje bezproblémový chod společnosti. Vyjadřuje část oběžného majetku krytého z dlouhodobého kapitálu. Je tedy k dispozici na delší dobu, tj. nemusí být ihned splacen, firemnímu managementu pro podnikatelskou aktivitu. Je nutné, aby byl ve formě peněz nebo peněžních ekvivalentech, aby byl dostatečně likvidní.

Záporný pracovní kapitál se nazývá **nekrytý dluh** a bývá průvodním znakem narušení likvidity společnosti, ale může být také důsledkem restrukturalizace aktiv a pasiv.

Dalším rozdílovým ukazatelem je **čistý peněžní majetek**, který je rozdílem pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků. Vypovídá o likviditě splatných krátkodobých závazků.

3.3.2 Poměrové ukazatele

Analýza na základě poměrových ukazatelů je všeobecně využívána a oblíbena pro svou univerzálnost. Poměrové ukazatele získáme z absolutních tím, že je dáme do vzájemného poměru. Takto postupovat bychom mohli stále a vytvořili bychom velikou spoustu těchto ukazatelů. Tím by se ale jejich praktičnost úplně ztratila. Proto jsou jednotlivé absolutní ukazatele při vzájemném poměřování voleny tak, aby k sobě logicky patřily a aby takto vytvořený poměrový ukazatel měl pro konkrétního uživatele nejlepší vypovídací hodnotu. Jelikož není stanovena závazná metodika pro sestavování finanční analýzy, ponechává se výběr poměrových ukazatelů na analytikovi, jeho potřebě a zkušenosti.

Základní členění poměrových ukazatelů:

- Ukazatelé rentability (výnosnosti)
- Ukazatelé aktivity
- Ukazatelé zadluženosti
- Ukazatelé likvidity
- Ukazatelé kapitálového trhu

⁵ čistý pracovní kapitál = oběžný majetek - krátkodobé závazky, resp. čistý pracovní kapitál = dlouhodobý kapitál - stálá aktiva

a) Ukazatelé rentability (výnosnosti)

Poměřují, jak se kapitál za určitý časový interval zúročil. Poměřuje konečný efekt ku vstupu. Vstupem jsou buď celková aktiva, vlastní kapitál nebo tržby.

1. ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \text{zisk/vlastní kapitál}$$

2. ROA – Rentabilita úhrnných vložených prostředků

$$\text{ROA} = \text{zisk/aktiva}$$

Jedná se o nejkomplexnější ukazatel. Vyjadřuje, jak byla zhodnocena jedna jednotka majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. Je předmětem všech externích subjektů, kteří chtějí znát sílu svého potenciačního partnera. V případě, že podnik efektivně využívá cizí zdroje tj. využívá pákového efektu, platí následující nerovnosti:

$$\text{ROE} > \text{ROA}$$

$$\text{ROA} > \text{náklady na cizí kapitál}$$

3. ROI – Rentabilita vloženého kapitálu

$$\text{ROI} = \text{zisk/investovaný kapitál}$$

Vyjadřuje kolik zisku připadá na 1 Kč dlouhodobých investovaného kapitálu

4. ROS – Rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \text{zisk/tržby}$$

b) Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatelé poměřují jednotlivé majetkové části k tržbám. Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Jedná se o tyto ukazatele:

1. Obrat celkových aktiv (počet obrátů)

$$\text{roční tržby/aktiva celkem}$$

Ukazatel vypovídá o rychlosti obrátu aktiv a jejich přiměřenosti vzhledem k velikosti celkových výstupů podniku. Pokud bude podnik efektivně hospodařit, pak bude tento ukazatel dosahovat minimální hodnotu 1 a větší. Nesmíme však zapomenout při interpretaci zohlednit zjištěné metody odepisování, které ovlivňují výši aktiv.

2. *Relativní vázanost dlouhodobého majetku*

dlouhodobý majetek /roční tržby

Pokud tento ukazatel v čase klesá, vyjadřuje se tím schopnost podniku ze stále stejného objemu dlouhodobých aktiv vytěžit více. Jedná se o schopnost zvyšovat účinnost.

3. *Obrat zásob*

roční tržby/průměrná zásoba

Ukazatel udává počet obrátek zásob za sledované období (obvykle za rok). Vhodné je také pracovat s *dobou obratu zásob*. V tomto případě však musíme vzorec upravit tak, že 360 dělíme počtem obrátek:

$$360/\text{počet obrátek zásob (resp. průměrná zásoba}/(\text{roční tržby}/360))$$

4. *Obrat pohledávek*

roční tržby/pohledávky

Vyjadřuje, kolikrát se za období přemění pohledávky v peněžní prostředky. Též můžeme pracovat s převrácenou hodnotou ukazatele a s denními tržbami jako v minulém případě. Tato obrácená hodnota vyjadřuje *dobu inkasa pohledávek*. Je to důležitý ukazatel pro odběratele, který jim říká, na jak dlouho jim podnik poskytne bezplatný obchodní úvěr.

c) Ukazatelé zadluženosti (dlouhodobé finanční rovnováhy)

Charakterizují jak zadluženost vlastního kapitálu, tak hodnotí strukturu vloženého kapitálu z hlediska vlastnictví. Tyto ukazatele využívají především banky a potencionální věřitelé.

1. *Zadluženost I. – debt equity*

cizí zdroje/vlastní kapitál

Doporučená proporce cizích a vlastních zdrojů je 1:1. Za bezpečnou míru zadlužení se bere 2:3 cizího kapitálu k vlastnímu. Tento ukazatel lze označit jako míra finančního rizika.

2. *Zadluženost II. – debt ratio*

celkové cizí zdroje/aktiva

Vyjadřuje míru věřitelského rizika tj. jaký majetek kryje cizí zdroje.

3. *Ukazatel úrokového krytí*

EBIT/nákladové úroky

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

Velice důležitý ukazatel, který vyjadřuje jaká je schopnost splácení cizích zdrojů z vyprodukované hodnoty podniku. Pokud tedy má hodnotu 1, bude celý vyprodukovaný zisk použit na úhradu úroků.

d) Ukazatelé likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. Aby byl podnik dostatečně likvidní, musí držet určité množství peněžních prostředků nebo jejich ekvivalentů. Musí být ovšem stanoven jejich správný objem, aby podnik mohl dostát včas a řádně všem svým závazkům, ale také aby jich zbytečně nezadržoval moc. Při konstrukci ukazatelů se v čitateli objevují jednotlivé položky oběžného majetku. Ty jsou seřazeny podle likvidnosti. Ve jmenovateli jsou pak krátkodobé závazky (splatné do jednoho roku).

1. Běžná likvidita

oběžný majetek/krátkodobé závazky

Tento ukazatel měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období (i měsíční). Zahrnuje kromě vysoce likvidních aktiv i zásoby, které často likvidní nejsou. Proto většinou výsledný údaj nadhodnocuje skutečnost. Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu 1,5-2,5.

2. Pohotová likvidita

(oběžný majetek-zásoby)/krátkodobé závazky

Zásoby se odečítají právě kvůli jejich menší likvidnosti než mají ostatní oběžná aktiva a také je jejich prodej obvykle ztrátový. Lépe proto vystihuje okamžitou platební schopnost. Problém ještě zůstává u pohledávek, které mohou být problematické při inkasu, a i CP, které nemusí být správně oceněny. Dále bychom také měli upravit krátkodobé závazky o leasing, který není přímo uveden v rozvaze. Standardní hodnoty jsou 1-1,5.

3. Okamžitá likvidita

peněžní prostředky/okamžitě splatné závazky

Jedná se o nejpřesnější vyjádření schopnosti podniku dostát svým závazkům. Hodnota by měla být cca 0,5.

e) Ukazatelé kapitálového trhu

Tyto ukazatele sledují především akcionáři. Vyjadřují, jak je trhem (burzou) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled. Akcionáře zajímá růst dividend a růst ceny akcie.

1. *Poměr ceny akcie k zisku na akcii (tzv. P/E ratio)*

cena akcie/čistý zisk na akcii

Ukazatel vyjadřuje částku peněz, kterou jsou investoři ochotni zaplatit za 1 Kč vykázaného zisku. Nižší hodnota než je odvětvový poměr svědčí o vyšší rizikovosti akcie či o slabších rozvojových možnostech.

2. *Čistý zisk na akcii (EPS)*

čistý zisk pro akcionáře/počet splacených akcií

Čistý zisk na jednu akcii se rozděluje na část připadající na dividendy a část pro budoucí rozvoj podniku, která bude znamenat růst hodnoty podniku v budoucnu.

3.3.3 Soustavy poměrových ukazatelů

Du Pont systém

Za důležitou součást finanční analýzy bývá obvykle považován i tzv. **Du Pontův rozklad**. Jedná se vlastně o systém ukazatelů, který se snaží postihnout vzájemné vazby mezi poměrovými ukazateli.

ROA (tzv. základní Du Pontova rovnice) je vyjádřena jako funkce dvou ukazatelů:

$$(\text{čistý zisk/tržby}) \times (\text{tržby/aktiva}) = (\text{čistý zisk/aktiva})$$

tj. rentabilita tržeb x obrat celkových aktiv = výnosnost celkových aktiv.

U podniku, který používá pouze vlastní kapitál platí, že ROE = ROA. Protože většina podniků používá cizí kapitál, je základní Du Pontova rovnice rozšířena.

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times (\text{aktiva/vlastní kapitál})$$

tj. výnosnost vlastního kapitál = rentabilita tržeb x obrat celkových aktiv x finanční páka.

Podíváme-li se na tuto rovnici, vidíme, že existují tři cesty zvýšení rentability vlastního kapitálu:

- Lepší kontrola nákladů a hospodárnost při vynakládání finančních prostředků má za výsledek zvýšení čistého zisku, který vyprodukuje každá koruna tržeb.
- Zvýšení rychlosti obratu aktiv dosáhneme efektivnějším využíváním kapitálu.
- Poslední možností je zvýšení zadluženosti. Tento člen rozkladu se nazývá finanční páka. Zde je však nutné upozornit, že použití cizího kapitálu, aby mělo pozitivní vliv na rentabilitu VK, musí být v určitých mezích. Další zvýšení zadluženosti má jen za následek růst finančních nákladů díky placení úroků, které nám snižují čistý zisk. Pozitivní vliv má jen tehdy, jestliže podnik dokáže každou další korunu dluhu zúročit více, než kolik činí úroková sazba dluhu. Obecně by mělo platit $ROA > i$.

3.3.4 Syntetické pohledy na finanční zdraví podniku - souhrnné indexy

Zhodnotíme-li různé stránky finančního zdraví podniku, zpravidla dospíváme k závěru, že v některých oblastech vykazuje hodnoty lepší, v jiných horší. Závěr finanční analýzy by měl být však v určitých případech do jisté míry jednoznačný. V tomto případě můžeme konečný verdikt finanční analýzy vyřknout dvěma možnostmi:

1. Na základě zkušenosti a intuice finančního analytika
2. Použijeme vhodně zvolený algoritmus a závěr podepřeme číselným výsledkem

Konkrétní variantami druhé možnosti jsou:

Altmanův model

Altmanova analýza slouží k vyjádření celkové finanční situace podniku. Metoda je založená na sledování statických dat z ekonomické praxe a její diskriminační analýze. Výsledkem je diskriminační funkce, která je vyjádřena tzv. **Z faktorem**, který identifikuje globální finanční zdraví. Altmanův Z faktor v sobě zahrnuje všechny podstatné složky finanční analýzy, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost i strukturu kapitálu. Jednotlivým parametrům je přiřazena váha, která je odrazem jeho významnosti pro finanční zdraví

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

podniku. Váhy pro jednotlivé ukazatele i výběr ukazatelů se opírá o výsledky velmi rozsáhlého empirického výzkumu v USA.

Základní tvar rovnice společnosti s veřejně obchodovatelnými cennými papíry:

$Z = \text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)/aktiva} \times 3,3 + \text{tržby/aktiva} \times 1,0 + \text{tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhu} \times 0,6 + \text{zadržené výdělký/aktiva} \times 1,4 + \text{čistý pracovní kapitál (WC)/aktiva} \times 1,2$

Vyhodnocení:

- Společnosti finančně zdravé $Z > 2,99$
- Šedá zóna Z - interval $< 1,8 - 2,98 >$
- Na pokraji bankrotu $Z < 1,8$

Souhrnný index finanční důvěryhodnosti IN⁶

Altmanova analýza byla vypracována pro podmínky rozvinutého kapitálového trhu, proto byla snaha tento ukazatel upravit pro relativně nestandardní prostředí. Úpravou Altmanovy analýzy na prostředí České republiky je Index IN.

Bodovací metody

K souhrnným indexům patří také tzv. bodovací metody⁷. Principem je bodování či známkování dílčích ukazatelů pro jednotlivé oblasti finanční analýzy. Doporučuje se vybrat pouze několik nejdůležitějších ukazatelů viz. tabulka 2.

Ukazatel	STUPNICE HODNOCENÍ (ZNÁMKY)				
	Velmi dobrý 1	Dobrá 2	Střední 3	Špatný 4	Hrozba insolvence 5
Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu	>30%	>20%	>10%	<10%	záporný
Podíl provozního CF k tržbám	>10%	>8%	>5%	<5%	záporný
Rentabilita celkového kapitálu	>15%	>12%	>8%	<8%	záporná
Doba splácení dluhů	<3 roky	<5 let	<12 let	>12 let	>30 let

Tabulka 2 - Rychlí test podniku

⁶ Viz. např. Neumaierová, I. – Neumaier, I.: Zkuste spočítat svůj Index IN, Terno č. 5/1995

⁷ viz. Miloš Mařík a kolektiv: Metody oceňování podniku, r. 2003, str. 96

Výsledná známka se vypočítá jako prostý průměr známek (popř. použit vážený průměr, dle významu jednotlivých oblastí finanční analýzy).

3.3.5 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Každá firma se snaží maximalizovat zisk. Nejedná se však o zisk účetní, ale o zisk ekonomický tj. rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, které zahrnují i oportunitní náklady. Oportunitní náklady jsou především úroky z vlastního kapitálu.

Ekonomický zisk = celkový výnos kapitálu – náklady na kapitál

Je jasné, že ekonomický zisk vzniká až poté, co převýší normální účetní zisk. Z tohoto pojetí zisku vychází ukazatel EVA. Nově vytvořená hodnota je právě ekonomický zisk. Tento přístup sleduje hodnotu kapitálu vloženého akcionáři, tzv. shareholder value.

Základní konstrukce se skládá ze tří klíčových hodnot:

- Zisk z operační činnosti podniku po zdanění NOPAT⁸
- Celkový investovaný kapitál nutný pro dosažení operačního zisku (NOA – čistá operační aktiva)
- Průměrné náklady kapitálu (WACC)

Výpočet se provede dle tohoto vzorec:

$$EVA_t = NOPAT_t - NOA_{t-1} \times WACC_t$$

Základní snahou je, aby EVA byla kladná ($EVA > 0$) a zároveň platí že $NOPAT/NOA \geq WACC$. V tomto případě tvoří podnik hodnotu pro vlastníky.

3.3.6 Analýza portfolia

Firmy s více podnikatelskými aktivitami mají často široké portfolio nabízených výrobků. Pro tyto podniky je velice důležité vyvážené portfolio. Pro vytvoření takového portfolia se využívá analýza portfolia, která podává manažerům celkový pohled na slabé a silné stránky jednotlivých podnikatelských aktivit a na jejich výnosnost. Pomůže určit, zda je

⁸ Někdy se místo NOPAT uvádí EBIT po daních, což však není nejhodnější volba zisku, neboť obsahuje informace z účetnictví, které bohužel mnohdy neodpovídají ekonomické realitě (viz. Miloš Mařík a kolektiv: Metody oceňování podniku, r. 2003, str. 251)

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

portfolio aktivit resp. výrobků vyvážené z hlediska požadavků na růst podniku a na jeho ziskovost při minimalizaci rizika.

Cílem analýzy je, aby podnik vynakládal účelně zdroje do takových podnikatelských aktivit resp. výrobků, kde se očekává růst trhu a kde podnik může využít relativní konkurenční výhody, a tak vložené zdroje co nejlépe zhodnotit. Pro analýzu portfolio se používají různé druhy matic. Základní maticí je tzv. Boston Consulting Group Business Portfolio Matrix, označována jako BCG matice. Jejím základem je empirické zjištění, podle kterého jsou pro růst potenciálu firmy důležité dva faktory: relativní podíl na trhu a tempo růstu trhu. Podle této metody jsou podnikatelské jednotky, resp. výrobky, rozděleny do čtyř kvadrantů, podle toho jaký podíl na trhu zaujímají a jaký je růst trhu.

Jednotlivé kvadranty mají své názvy:

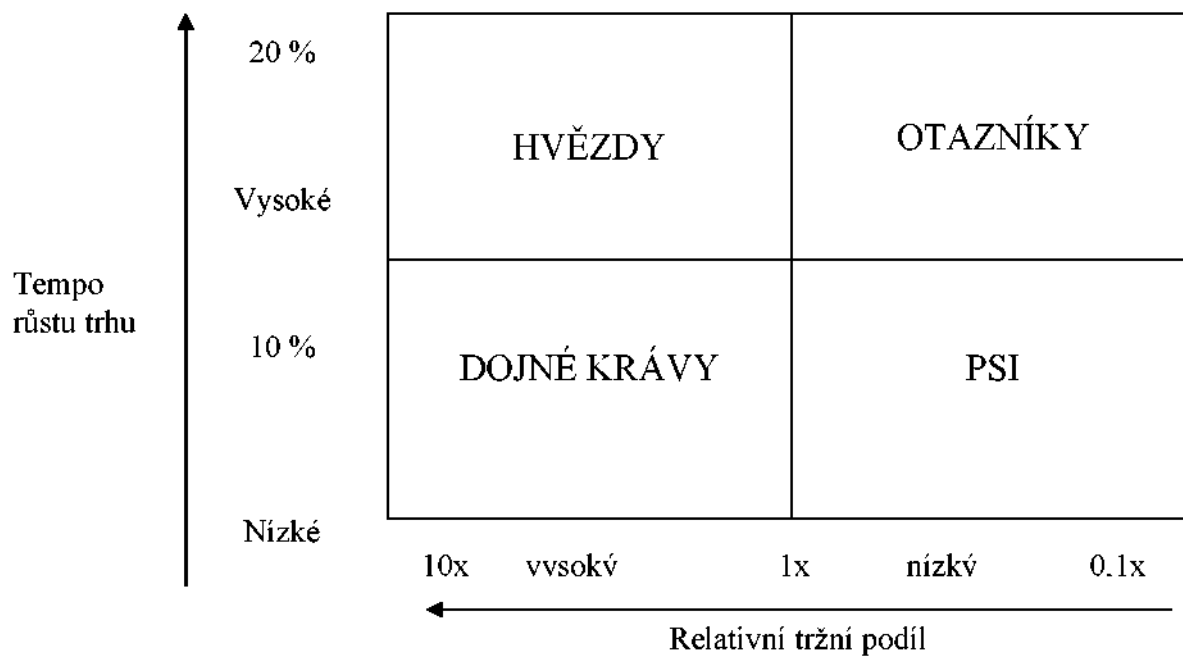
- **Hvězdy** - výrobky, které mají vysoký podíl na dynamicky se rozvíjejícím trhu. Jsou vysoce konkurenceschopné a předpokládá se jejich další růst. V budoucnu mohou generovat velké zisky. Jelikož jsou teprve na začátku svého životního cyklu, vyžadují dodatečné finanční prostředky, především na reklamu a distribuci, aby si udržely svou výhodnou pozici.
- **Otazníky** - výrobky, které mají nízký podíl na trhu, ale tento trh vykazuje rostoucí tendenci. Mají příležitost se dále rozšiřovat a jsou potenciální tvůrci zisku. Podnik je musí rozvíjet a než samy začnou přinášet zisk spotřebovávají zdroje. Jejich budoucí vývoj a úspěch není však stoprocentně jistý, protože jejich postavení není natolik výhodné jako u hvězd.
- **Dojné krávy** - výrobky, které sice mají velký podíl na trhu, ale tento trh se rozvíjí jen málo. Jejich konkurenční výhoda spočívá především v nízkých nákladech. Zpravidla generují více prostředků než samy spotřebují. Tyto prostředky může podnik použít pro rozvoj hvězd nebo otazníků, proto se snaží o udržení těchto výrobků v portfolio minimálně po dobu, kdy bude podnik potřebovat rychle peněžní prostředky.
- **Psi** - výrobky, které mají malý podíl na nerozvíjejícím se trhu. Pro podnik nejsou perspektivní. Výrobky jsou často na konci svého životního cyklu a vhodnou strategií je jejich stáhnutí z trhu. Někdy mohou hrát důležitou strategickou úlohu, když doplňují sortiment nebo brání vstupu konkurentů.

BCG matice je přehledná a dobře srozumitelná, ale zahrnuje pouze dvě dimenze, což je velice zjednodušený pohled. Ignoruje také jiné zájmy organizace, např. citové a strategické zájmy nebo nevíli dojných krav odevzdat vygenerované prostředky na rozvoj někoho jiného.

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

Jednoznačný přínos je, že dokáže identifikovat výrobky, které přinášejí cash flow a sestavit portfolio zajišťující podniku jeho rozvoj a růst výnosnosti.

Dalšími přístupy jsou vícefaktorová matice McKinseyho a Hofferova matice.



Obrázek 2 - BCG matice

3.3.7 SWOT analýza

Diagnóza slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí je završení strategické analýzy. Poté následuje již jen závěrečná fáze určení hlavních konkurenčních výhod a klíčových faktorů úspěchu.

Smyslem celé strategické analýzy je rozdělit celek na jednotlivé části a ty odděleně prozkoumat a zjistit jejich vliv na celek. Každá analýza však musí vyústit v syntézu a závěr, který slouží jako východisko pro formulaci strategie. Tato syntéza je pak jakési shrnutí nejdůležitějších závěrů dílčích analýz.

Pro prozkoumání vzájemných vztahů externí a interní analýzy se v praxi nejčastěji používá SWOT analýza. Slabé a silné stránky většinou vyplývají z interních analýz, hrozby a příležitosti z analýz vnějších. Výsledky jsou nejčastěji uspořádány do tabulky, která má mít maximálně tolik bodů, aby byla přehledná a zachovala si vypovídací schopnost. Také je vhodné vyhnout se přílišné generalizaci při formulaci bodů. Např. výrok „slabý management“ není příliš konkrétní a může být různě interpretován.

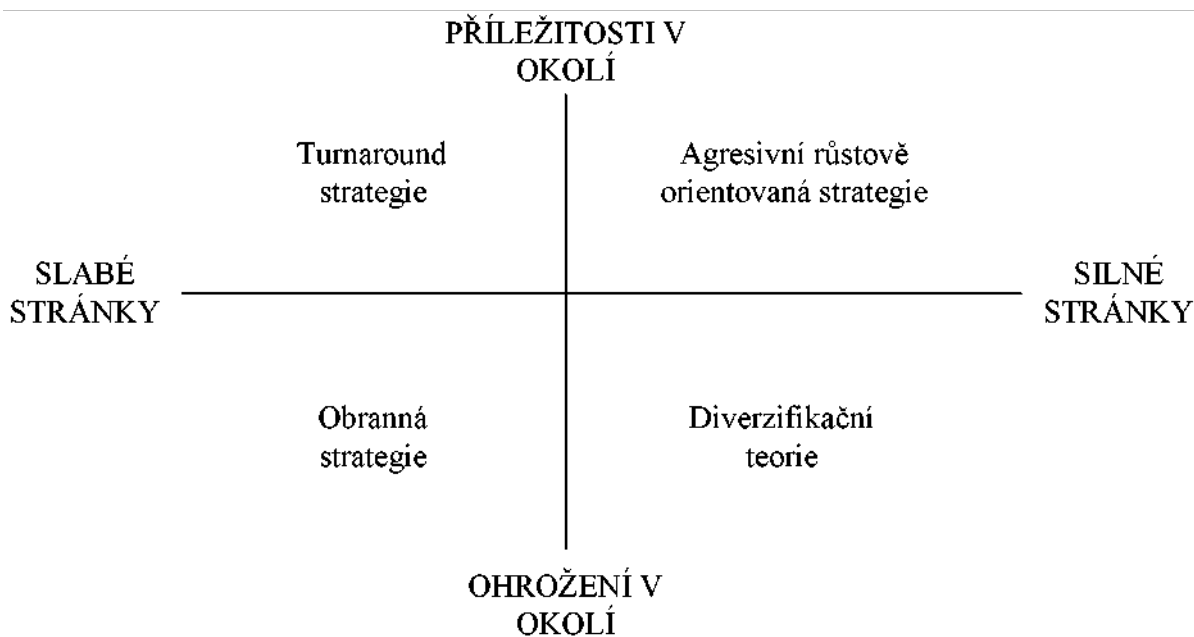
Konečná tabulka může mít např. tuto podobu:

Strengths - Výčet silných stránek ▪ ▪ ▪ ▪	Weakness – Výčet slabých stránek ▪ ▪ ▪ ▪
Opportunities – Výčet příležitostí ▪ ▪ ▪ ▪	Threats – Výčet hrozeb ▪ ▪ ▪ ▪

Obrázek 3 - Příklad tabulky pro analýzu SWOT

Ze samotné podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu: strategie by se měla zaměřit na eliminaci slabých stránek a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina nebo hrozba by tedy v ideálním případě měla mít při takovémto přístupu v návrhu strategie svůj protějšek, tj. opatření, které ji eliminuje.

Podle situace, které faktory převládají, volí podnik jinou strategii. Kombinace slabých a silných stránek s příležitostmi a ohroženími nabízí čtyři různé vzorové situace, které pak mohou orientačně sloužit firmě při výběru strategie.



Obrázek 4 - Využití analýzy SWOT

První kvadrant představuje příležitosti a dostatek silných stránek, které umožní podniku příležitosti využít. Strategie je ofenzivní a vychází z pozice síly. Této pozice se snaží dosáhnout všechny podniky, tj. přesun z jiných kvadrantů do tohoto. Strategie „maxmax“.

Ve **druhém kvadrantu** musí podnik využít svých silných stránek k odvrácení hrozeb okolí. Podnik se musí snažit svojí strategií tyto hrozby minimalizovat a přeměnit je za využití silných stránek v příležitosti. Strategie „min-max“.

Podniku ve **třetím kvadrantu** trh nabízí mnoho příležitostí, ale podnik má mnoho slabých míst, které mu brání tyto příležitosti využít. Strategie se zaměřuje na překonání slabých stránek a následné využití tržních příležitostí. Strategie „max-min“.

Čtvrtý kvadrant je nejméně příznivý. Podniky z tohoto kvadrantu mají hodně slabých stránek a navíc musí čelit hrozbám z okolí. Strategie by se měla orientovat na minimalizaci slabín a minimalizaci ohrožení z okolí, tedy strategie obranná a defenzivní, vedoucí často k opuštění pozic. Strategie „min-min“.

3.3.8 Zdroje konkurenční výhody

Zdroje konkurenční výhody vycházejí ze specifických předností podniku. Specifickými přednostmi jsou zdroje a schopnosti, kterými podnik disponuje, a které jsou v pozitivním vztahu ke kritickým faktorům úspěchu prostředí. Jsou to jen ty zdroje a

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

schopnosti, jež umožňují podniku odlišit se od svých konkurentů, např. tím, že se významně podílejí na efektivnosti podniku. Konkurenti se snaží tyto specifické vlastnosti napodobit, ale pokud dané zdroje a schopnosti mají takový charakter, že u nich existují bariéry napodobení, pro konkurenty je to velice nákladný a zdlouhavý proces. Přesto mohou být specifické přednosti dříve nebo později znehodnoceny. Podnik se musí stále snažit o tvorbu nových a být před svými konkurenty stále o krok napřed.

Identifikace specifických předností je syntézou okolí a vnitřních zdrojů. Jejich určení je základem pro formulaci strategie. Pokud podnik zjistí, že žádnou specifickou přednost nemá, musí nejprve určit v jaké oblasti ji vytvoří. Bude-li jich víc, musí brát zřetel na to, aby byly ve vzájemné interakci a vytvářely synergický efekt. Tvorba, udržení a rozvoj specifických předností vyžaduje často velké finanční zdroje. Pouze unikátní zdroje a unikátní schopnosti jsou zdroji konkurenční výhody.

I když podnik může mít při srovnání s jeho konkurenty mnoho silných a slabých stránek, existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik mít: nízké náklady nebo diferenciaci. Význam kterékoliv silné nebo slabé stránky se v podstatě projeví až jejím dopadem na náklady nebo na diferenciaci. Potencionální výhoda nízkých nákladů a diferenciaci také pramení ze struktury odvětví.

Tyto dvě základní konkurenční výhody spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou podle Portera ke čtyřem generickým strategiím viz. obrázek 5.

		Konkurenční výhoda	
		Nížší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	Cost leadership	Differentiation
	Úzký cíl	Cost focus	Differentiation focus

Obrázek 5 - Generické strategie podle Portera

Základní dvě strategie jsou:

- **Nákladová strategie** - nejdůležitější konkurenční zbraní jsou nízké ceny, které si podnik může dovolit díky nízkým nákladům
- **Strategie odlišnosti** - podnik konkuruje především díky specifickému charakteru svých výrobků a služeb, za něž požaduje vyšší nebo i prémiovou cenu.

Podnik se dále může zaměřovat buď na široký segment zákazníků, rozsáhlý trh, široké výrobní portfolio nebo na úzký cíl např. úzký segment, omezený trh, málo druhů výrobků. Tím se rozšiřují dvě základní strategie na čtyři.

Praktická část

Charakteristika společnosti

4 Historie a základní údaje o společnosti

Barum Continental, spol. s r.o. je společností s dlouholetou tradicí ve výrobě pneumatik, jehož základ byl položen již v roce 1932 ve Zlíně firmou Baťa. V současné době vyrábí osobní, nákladní a zemědělské pláště, z nichž prioritní je výroba prvních z nich. Za důležité mezníky v historii společnosti lze považovat roky 1953, kdy byl založen samostatný národní podnik, a 1972, kdy došlo k přesunutí výroby do nové pneumatikárny v Otrokovicích. V roce 1990 pak vznikla akciová společnost Barum a o tři roky později joint venture Barum Continental, spol. s r.o. (koncern Continental AG je největším zpracovatelem kaučuku v Německu, v Evropě mu patří druhé a celosvětově čtvrté místo; po celé Evropě má více než 3000 poboček.). Tímto spojením v r. 1993 se Barum stal součástí čtvrtého největšího výrobce pneumatik na světě (Michelin, Bridgestone, Good Year, Continental).

V roce 1994 získali certifikát systému kvality Lloyd's Register Quality Assurance dle mezinárodní normy ISO 9001. Jako dodavatelé automobilového průmyslu museli prokázat, že splňují kritéria bezpečnosti a spolehlivosti výrobků, jakosti, produktivity, flexibility, včasnosti dodávek, spokojenosti pracovníků, bezpečnosti práce, ergonomie, ekologie podle podstatně náročnějších požadavků QS 9000 a VDA 6,1. V roce 1998 certifikační společnost RWTÜV Essen prověřila naše výrobní i nevýrobní procesy a výsledkem bylo udělení certifikátů ISO 9001, QS 9000 a VDA 6,1 pro vývoj, výrobu a prodej osobních radiálních plášťů a dále certifikát ISO 9001 pro vývoj, výrobu a prodej nákladních a zemědělských plášťů.

Kromě certifikátů kvality výroby jsou od roku 1997 držitelem environmentálního certifikátu dle normy ISO 14001 a EMAS od společnosti TÜV Rheinland.

Své nové aktivity společnost Barum Continental zaměřuje do následujících oblastí:

- zachování pozice výrobce s nejnižšími náklady v rámci koncernu Continental
- koncentrace na spokojenost zákazníků, zaměstnanců, vlastníků i regionů
- vybudování nejlepšího výrobního systému v České republice založeného na týmové práci
- rozvoj výroby Hi-Tech plášťů

Základní údaje

- *Identifikační číslo:* 45788235
- *Sídlo:* Objízdná 1628, Otrokovice, okr. Zlín, PSČ: 765 31
- *Významné předměty podnikání (podle Obchodního rejstříku):*
 - výroba pláštěů všech druhů
 - výroba pogumovaného ocelového kordu a textilního kordu
 - výroba a oprava strojů a zařízení v oblasti gumárenské a plastikářské technologie
 - výzkumná činnost v oblasti zpracování kaučuku, plastů a zpevňovacích látek
 - poradenská činnost v oboru výroby a prodeje gumárenských výrobků
 - zpracování gumárenských směsí
 - výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků
- *OKEČ (podle klasifikace ČSÚ):*
 - 25.11 - výroba pryžových pneumatik a vzdušnic (duší)
 - 24.60 - výroba ostatních chemických výrobků
 - 51.51 - velkoobchod s pevnými, tekutými a plyn. palivy a příbuznými výrobky
 - 50.50 - maloobchodní prodej pohonných hmot
- *Vlastníci společnosti (k 31.12.2005)*

• <i>Continetal Holding France Sarl</i>	45,0%
• <i>Korso Industriebeteiligungsgesellschaft mbH</i>	30,0%
• <i>Continental Aktiengesellschaft</i>	25,0%
- *Organizační struktura*

Společnost je tvořena třemi sekcemi: výrobní, finanční-controlling a obchodní. Každá sekce je tvořena několika divizemi. Výrobní, finanční-controlling a obchodní sekce (kromě exportní divize a tuzemské obchodní sítě) a podstatná část vedení společnosti je situována v Otrokovicích. Část vedení a exportní divize jsou situovány v Praze.⁹

⁹ Výroční zpráva Barum Continental r. 2005, str. 17

Sekce výroba technika	Sekce marketing obchod	Sekce finance controlling
Divize ochrana společnosti		
Divize	Divize	Divize
<p>Výroba I Výroba II Příprava materiálu Tovární inženýrství Personální Materiálové hospodářství Product industrialization Kvalita Factory controlling Environmentální systémy řízení Plant operation</p>	<p>Prodej CEFTA Marketing Velkoobchod Maloobchod Obchodní logistika Výroba forem</p>	<p>Marketing controlling Financování a účetnictví Výpočetní systémy</p>

Tabulka 3 - Organizační schéma společnosti Barum Continental

5 Ekonomická charakteristika

5.1 Vývoj nejdůležitějších ekonomických ukazatelů

Jak lze z tabulky č. 4 vypořadovat, v posledních třech letech zaznamenala firma Barum Continental nárůst tržeb a čistého zisku a současně se jim podařilo snížit průměrný stav pracovníků¹⁰ (nejvýrazněji v roce 2005).

Bezespou hlavním tahounem růstu tržeb byla výroba osobních pneumatik, jejichž objem dosáhl v roce 2005 počtu 17 269 tisíc ks. Zato výroba traktorových zadních pláštů zaznamenala nejvyšší úbytek, a to zejména v roce 2005, kdy počet vyrobených kusů činil pouhých 27 tisíc. Přesto lze, dle názoru managementu, považovat rok 2005 z hlediska objemu výroby a dosažené úrovně zisku před zdaněním k neúspěšnějším rokům v historii existence společnosti.¹¹ Důvodem bylo kromě již zmíněného poklesu pracovníků, také realizace úspor v oblasti fixních nákladů.

Co se týče objemů investic, pak za zmínku stojí především realizace řady akcí charakteru modernizace stávajícího strojního zařízení, které umožnily zvýšit stupeň automatizace a produktivitu setrvačného bloku ve vazbě na pokračující rozvoj výroby pneumatik.

Ukazatel		2003	2004	2005
Tržby resp. výkony	mil. Kč	29024	33256	35727
Čistý zisk	mil. Kč	1665	1353	1734
Celková aktiva	mil. Kč	14600	17661	21263
Vlastní kapitál	mil. Kč	10363	11676	13637
Průměrný stav pracovníků	osob	4158	4145	3863
Výroba pneumatik	tis.ks			
Osobní pneumatiky		16280	17253	17269
Nákladní pneumatiky		337	360	395
Traktorové pláště zadní		373	293	27

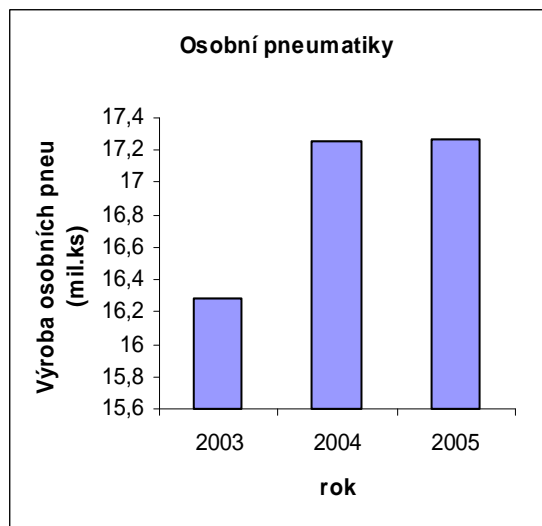
Tabulka 4 - Přehled základních ekonomických ukazatelů společnosti Barum Continental

¹⁰ V přepočtu na plnou pracovní dobu

¹¹ Předseda výkonného výboru Ing. Pravec, VZ 2005, str. 3



Graf 1 - Vývoj tržeb Barumu Continental



Graf 2 - Vývoj výroby osobních pneumatik

6 Analýza okolí podniku

6.1 Analýza makrookolí

Při analýze širšího okolí – makrookolí (externího prostředí) zkoumáme takové trendy a oblasti, do kterých sám podnik zasáhnout zpravidla nemůže, přesto jeho existenci a ziskovost významně ovlivňují. Pro analýzu makrookolí považuji za nejvhodnější nástroj analýzu PEST (Politické a legislativní faktory, Ekonomické faktory, Sociální a demografické faktory a Technicko-technologické faktory).

6.1.1 Politické a legislativní faktory

Česká republika je zemí politicky stabilní, bez větších výkyvů a změn politického uspořádání. V nejbližší době zde nehrozí ozbrojené konflikty nebo jiné nepokoje. Česká republika je členskou zemí EU a NATO.

Společnost se musí řídit obecně platnými legislativními normami závaznými pro všechny podnikatelské subjekty jako je Obchodní zákoník, Živnostenský zákon, Zákoník práce, daňové předpisy aj.

Jako člen EU má harmonizovanou legislativu s ostatními zeměmi EU. Evropským směrnícím se tedy přiblížily např. normy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale i řada jiných oblastí, mezi které patří i odvětví zpracování pryží a gumárenský průmysl.

Co se týče chemického průmyslu, kam patří také výroba z pryžových látek, je v poslední době největším zásahem v oblasti ochrany životního prostředí a ochrany spotřebitele systém REACH. Jeho úkolem je regulace chemických látek, protože výrobci a dovozci chemických látek budou muset doložit některé informace o vlastnostech chemikálií. Nastavuje také mechanismus náhrady těch látek, za které jsou dostupné bezpečnější alternativy. To však povede k jednoznačnému zvýšení nákladů, tedy i ceny pro konečného spotřebitele, i když bude s největší pravděpodobností přínos tohoto systému minimální, a povede zřejmě pouze k dalšímu nárůstu byrokracie v EU¹².

V oblasti daňové politiky, lze vyzorovat všeobecný tlak na snižování zdanění příjmů právnických osob (vývoj sazby daně v ČR viz. tabulka 5 a graf 3). Důvodem je konkurenční tlak jednotlivých zemí, které se snaží nízkým zdaněním přilákat investory. Některé vlády EU se tomuto tlaku snaží zamezit a chtějí vytvořit jednotnou výši zdanění pro všechny členské

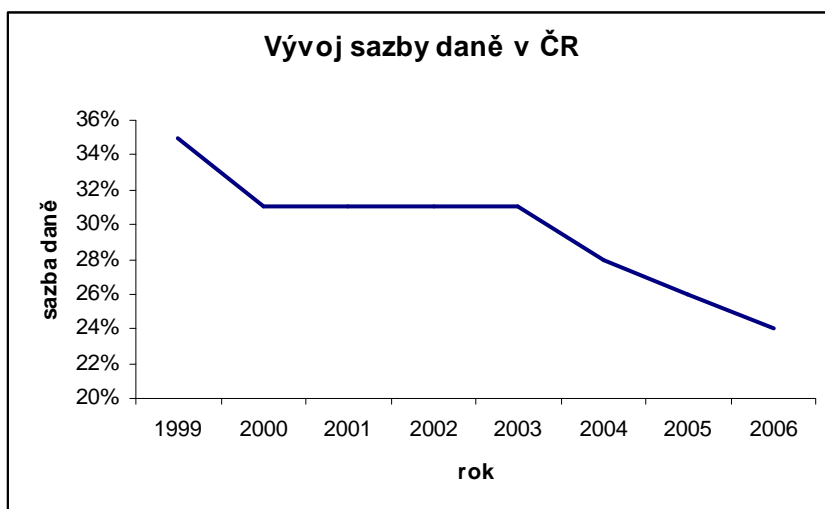
¹² Viz. článek Liberálního institutu: EU plánuje novou legislativu REACH, která „dosáhne“ na všechny, autor: Tomáš Vrzal

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

státy. Naštěstí lze předpokládat, že k tomuto opatření nedojde, neboť zvyšování investic je jednou z hlavních politik jednotlivých zemí. V případě ostatních daní se prosazuje zvyšování vlivu nepřímých daní jako je DPH a spotřební daně a zavádění rovných daní, které mají pozitivní vliv na stimulaci zaměstnanců a tím na snižování počtu nezaměstnaných. V budoucnu lze tedy očekávat, že i ostatní státy provedou stejná opatření v oblasti daní, neboť se budou snažit udržovat stávající investory a snižovat míru nezaměstnanosti.

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sazba daně	35%	31%	31%	31%	31%	28%	26%	24%

Tabulka 5¹³ - Vývoj sazby daně v ČR



Graf 3 - Vývoj sazby daně v ČR

Další možností státu, jak přilákat příliv investic je podpora podnikání v různých formách, jako např. osvobození na určitou dobu od daní z příjmů právnických osob (PO), výstavba komunikací a průmyslových parků, vzdělání obyvatelstva pro potřeby investorů.

Pokud chce stát přilákat nové investory a udržet si ty dosavadní je bezesporu důležité, aby snížil možná rizika, která mohou plynout z nekvalitní právní ochrany, nejednoznačně vymezených majetkoprávních vztahů a také např. z nestabilní vlády, u které nelze předpokládat jednoznačný postoj. Co se týče ČR, lze očekávat další zdokonalování legislativy a tím vytváření dalších motivátorů pro další investory. Stabilita vlády v nejbližší budoucnosti, a to v ČR a také v řadě dalších zemí EU, je spíše nepravděpodobná. Důvodem je zejména

¹³ Zdroj: www.penize.cz (upraveno)

střídání pravicových a levicových vlád, neboť většina obyvatel EU nemá jednoznačné pravicové či levicové smýšlení.

Každopádně ať je vláda pravicová či levicová, je naprosto jisté, že bude docházet v nejbližší budoucnosti k reformám veřejných financí, sociální politice a podpory v nezaměstnanosti (pokles), změny důchodového systému aj. (příkladem je např. dřívější opatření vlády M. Dzurindy na Slovensku nebo snahy socialistického Německa v programu reforem Hartz IV.).

6.1.2 Ekonomické faktory

Růst odvětví je spjat se stavem celé ekonomiky. Mezi hlavní sledované ukazatele obecně patří vývoj hrubého domácího produktu (HDP), inflace (zvedá cenu produktů, její negativní dopad může vyrovnat stejné tempo mezd), index průmyslové produkce (IPP), reálná mzda (roste-li, jsou lidé bohatší a mohou si koupit více produktů).

Jednotlivé makroekonomické ukazatele důležité z hlediska průmyslu shrnuje tabulka 6.

Ukazatel	V jednotkách	2002	2003	2004	2005	2006
HDP nominální	mld. Kč	2 464,4	2 577,1	2 781,1	2 970,3	3 204,1
HDP reál. růst	%	1,9	3,6	4,2	6,1	6,1
Inflace	%	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5
Ceny průmyslových výrobců	%	-0,5	-0,3	5,7	3,0	1,6
Reálný růst mezd	%	5,4	6,5	3,7	3,2	3,9
Kurz CZK/EUR	Kč	30,812	31,844	31,904	29,784	28,343
Kurz CZK/USD	Kč	32,736	28,227	25,701	23,947	22,609
Tržby-průmysl	%	2,7	5,8	9,9	8,1	10,3
Míra obecné nezaměstnanosti	%	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1

Tabulka 6¹⁴ - Přehled základních makroekonomických ukazatelů v ČR

Často a nejvíce používaným ukazatelem vývoje a stavu národního hospodářství je ukazatel HDP. Pokud pomíneme faktické nepřesnosti spojené s tímto ukazatelem, lze z jeho údajů vypožorovat určitý trend, kterým se bude pohybovat ekonomika státu. Z údajů poskytnutých Českým statistickým úřadem lze například zjistit, že výkonnost české ekonomiky již několik let po sobě roste, avšak rychlost růstu se již stabilizuje a do budoucna

¹⁴ Zdroj: internetové stránky ČSÚ, www.czso.cz (upraveno)

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

se počítá s mírným poklesem tohoto růstu. Intenzita tohoto zpomalení bude do značné míry ovlivněna vývojem v zemích, které jsou nejčastějším odběratelem českého zboží a služeb, tedy členských zemí EU (zejména pak Německa, jehož hospodářství zažívá růst).

V případě dlouhodobého růstu HDP bude záležet na rychlosti a kvalitě provedených reforem spojených s již zmíněnými veřejnými financemi (důkazem je současný vývoj např. na Slovensku či Estonsku).

Je však třeba podotknout, že ukazatel HDP je tím více důležitý, čím více jsou závislé tržby firmy na vývoji této veličiny. Nepochybně u podniku Barum Continental je růst HDP velmi důležitý, zvláště pak v případě, kdy nejdůležitějším tahounem růstu ekonomiky v ČR je právě automobilový a strojírenský průmysl.

Nutné je také sledovat vývoj světového HDP, neboť zdravý vývoj všech ekonomik spolu umožňuje další růst jednotlivých národních hospodářství do budoucna. Pro letošek se očekává růst světového HDP o 4,5 %. To je pouze o něco méně než loňský výrazný nárůst o 5 %¹⁵.

Důležitým faktorem, který ovlivňuje zprostředkovaně růst HDP, je výše úrokových sazeb, které určují cenu investic (ty jsou součástí celkového HDP). Čím nižší úrokové sazby, tím lze uskutečnit více investic. Zároveň také snižují alternativní náklady, podle kterých se investoři mohou rozhodovat, zda danou investici uskuteční či nikoliv. V ČR je stav úrokových sazeb na velmi nízké úrovni již několik let.

Vývoj nejdůležitějších úrokových sazeb dle údajů České národní banky (ČNB) uvádí tabulka 7¹⁶. Vývoj diskontní sazby, která obvykle představuje dolní mez pro pohyb krátkodobých úrokových sazeb na peněžním trhu je znázorněn v grafu 4.

Stav k	22.1.2002	31.1.2003	25.6.2004	28.1.2005	28.7.2006
2T repo sazba	4,5	2,5	2,25	2,25	2,25
Diskontní sazba	3,5	1,5	1,25	1,25	1,25
Lombardní sazba	5,5	3,5	3,25	3,25	3,25
PMR	2	2	2	2	2

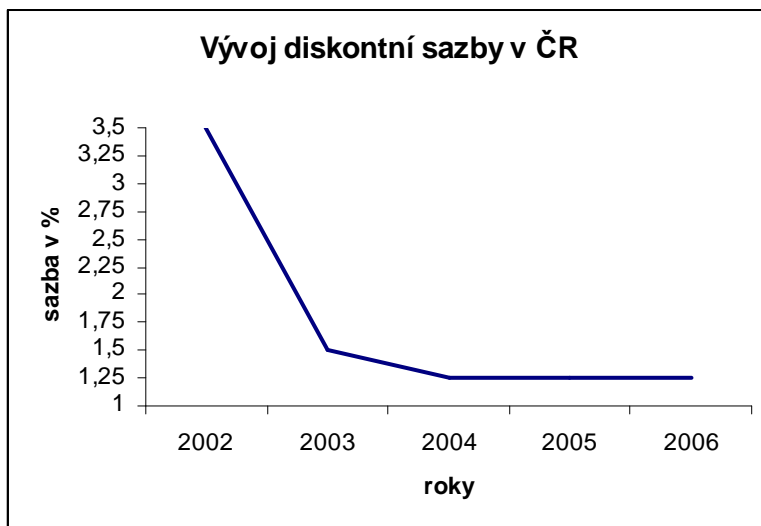
Tabulka 7 - Vývoj úrokových sazeb v ČR

¹⁵ Zdroj: ipoint.financninoviny.cz

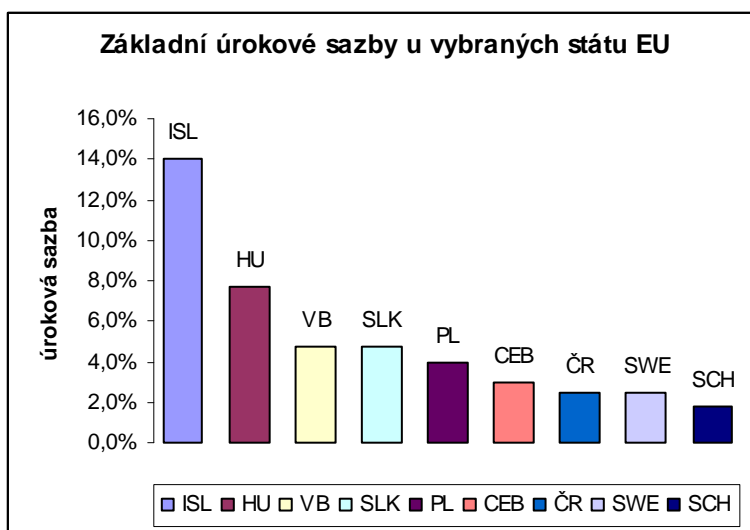
¹⁶ Zdroj: ČNB, www.cnb.cz (upraveno)

Země	ČR	CEB	VB	SCH	HU	PL	SLK	SWE	ISL
Aktuální úroková sazba	2,5%	3,0%	4,75%	1,75%	7,75%	4,0%	4,75%	2,5%	14,0%

Tabulka 8 - Aktuální základní úrokové sazby v několika evropských zemích



Graf 4 - Vývoj diskontní sazby v ČR



Graf 5 - Základní úrokové sazby u vybraných států EU

V tabulce 7 můžeme dále zjistit jak se vyvíjela repo sazba¹⁷ v minulých letech a v tabulce 8 jaké je její srovnání s ostatními zeměmi eurozóny. I přes zvýšení má však Česká republika spolu se Švédskem úrokové sazby na **nejnižší úrovni v celé Evropské unii**.

¹⁷ Od České národní banky stanovené reposazby se odvíjí sazba PRIBOR (Prague InterBank Offered Rate), tedy úroková sazba, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na českém mezibankovním trhu. Od této sazby se pak odvíjí úročení komerčních úvěrů.

Dalším ukazatelem, který je potřeba sledovat je míra inflace. Míru, kterou se zvyšuje množství peněz v ekonomice, má na starosti ČNB. Jejím úkolem je tzv. cílování inflace. Jde o stanovení určitého pásma inflace, ve které se může míra růstu peněz pohybovat. Jakmile existuje tlak na překročení tohoto pásma, musí ČNB uplatnit svých nástrojů, aby inflaci udržela v plánovaném rozpětí. Pro období 2006 - 2009 je inflační cíl stanoven na 3 % a inflační pásmo v rozpětí 2 - 4 %. Po roce 2010 do přistoupení ČR k eurozóně se cíl mění na 2 % a inflační pásmo na rozpětí 1 - 3 %.¹⁸

Dalším ekonomickým faktorem, který je vhodné uvést je míra nezaměstnanosti. Ukazuje, jak moc je využíváno schopné pracovní síly v zemi. Nízká míra nezaměstnanosti (nižší než potenciální produkt) by znamenala vyšší mzdové náklady, vyšší náklady spojené s vyhledáváním vhodných zaměstnanců aj. Na druhou stranu v případě vyšší míry nezaměstnanosti rostou výdaje státu na podporu této skupiny obyvatelstva, což zvyšuje zátěž veřejných financí – a ty jsou financovány z daní.

V současné době řada zemí neřeší problém s přezaměstnaností, ale naopak se snaží nezaměstnanost snížit. Důvodem v mnohých zemích tak vysoká míra nepracujících je dána bohatou podporou v nezaměstnanosti a sociálními dávkami. Svou roli bezesporu hrají také progresivní zdanění příjmů fyzických osob, jež jsou za svou snaživost a ochotu pracovat potrestáni vyšší mezní daní. Následkem je pak zvyšující se (či neklesající) počet takových lidí, kterým se „nevyplatí“ pracovat a budou raději pobírat výhodných podpor od státu, které jsou financovány těmi, kteří pracují (ilustrativním příkladem je Německo, kterému se po řadě nesmyslných a neúčinných reforem nepodařilo výrazně snížit míru nezaměstnanosti).

Pokud jde o ČR, pak existuje určitá snaha na zavedení rovnovážné daně, která by snížila nežádoucí následky progresivního zdanění. Do budoucna tedy lze počítat s daňovou motivací. Problém však stále není vyřešen u podpor v nezaměstnanosti a sociálního zabezpečení, a to díky nedostatečné politické vůli. Takže pokud se v této oblasti neučiní náprava, nelze v žádném případě očekávat nějaké výrazného poklesu míry nezaměstnanosti. Stát se sice „snaží“ snížit nezaměstnanost různými podpůrnými akcemi, rekvalifikačními kurzy apod., ale výsledek je nulový, a naopak rozšiřuje byrokratický aparát státu a neefektivně alokuje daňové příjmy státu.

Důkazem je vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v období , které dokládá tabulka 4 na straně 41. Zde je přesvědčivě doloženo, že aktivita státu v oblasti nezaměstnanosti je naprosto katastrofální, zvláště pokud vezmeme v potaz ekonomický boom v letech 2003-2006.

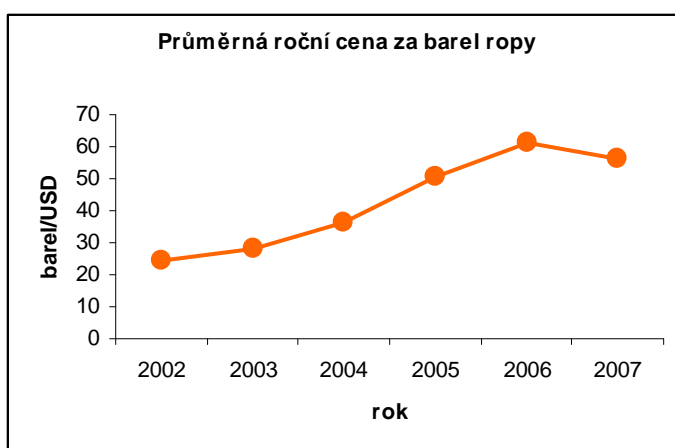
¹⁸ Zdroj: ČNB, www.cnb.cz

Co se týče nerostného bohatství, a zvláště pak u těch firem, u nichž suroviny představují významnou část nákladů, je velmi důležité sledovat jejich vývoj. Řadu firem ovlivňuje vývoj ropy, neboť ta je nutná k výrobě pohonných látek, ale také k značnému množství jiných výrobků. Právě mezi tyto firmy patří i Barum Continental, neboť gumárenský průmysl je na této látce závislý. Vývoj ceny ropy je značně nestabilní a do budoucna lze očekávat rostoucí cenu této suroviny, a to i přes snahy vytvořit alternativní zdroje pohonných hmot. Za značnou nestabilitou stojí několik aspektů, jako je vlastnictví velkého množství ropy v rukou několika málo států a mimo jiné je řada z nich ještě politicky nestabilní a probíhají v nich vojenské nepokoje. Dalším aspektem jsou výkyvy ve spotřebě, jež jsou závislé na různých sezónách, ale v neposlední řadě také růst obrovských ekonomik, jako jsou hospodářství Číny a Indie. Jejich expanze pak vyvolává zvýšenou poptávku právě po nerostných bohatstvích, jako je ropa, ocel a jiné. Pro Barum Continental je pak důležitou surovinou také přírodní kaučuk, který při výrobě gumy tvoří až 20 % všech surovin. Jeho ceny dosahují svých maxim, ale jelikož jde o zemědělskou surovinu, nehrozí jeho vyčerpání, a závisí jako u jiných zemědělských komodit na poptávce a úrodě. Třetí nejdůležitější surovinou je ocel.

Vývoj ceny ropy¹⁹ je uveden v následující tabulce 9 a grafu 6:

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Cena za barel v USD	24,36	28,1	36,05	50,64	61,08	56,12

Tabulka 9 - Vývoj ceny ropy



Graf 6 - Vývoj ceny ropy

¹⁹ Zdroj: OPEC, www.opec.org

U vývoje kurzu koruny k cizím měnám, zejména k EUR a USD, lze zaznamenat podstatný pokles, a tím posilování české koruny. To na jedné straně sice zlevňuje nakupované suroviny, jako je ropa, ocel a kaučuk, popř. i jiné komodity, na druhou stranu to však znamená zdražování vyvážených výrobků, a tím snižování konkurenceschopnosti exportovaného zboží. Do budoucna lze očekávat další zhodnocení domácí měny vůči dolaru a euru. Data o vývoji koruny k těmto měnám jsou uvedena v tabulce 4 na straně 41.

Ještě krátce shrnu vývoj nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů v EU a eurozóně. Dle informací Eurostatu, pak v roce 2006 zrychlí hospodářský růst na 2,8 % v Evropské unii a 2,6 % v eurozóně (což představuje nárůst oproti 1,7 % a 1,4 % v roce 2005). Hnacím motorem tohoto růstu – nejsilnějšího od roku 2000 – je především domácí poptávka, zejména investice.

Za těchto příznivých podmínek roste rovněž počet pracovních míst vytvořených v hospodářství, přičemž míra nezaměstnanosti se v červenci snížila v EU na 8 % a v eurozóně na 7,8 % (oproti 8,7 % a 8,6 %).

Ačkoli vyšší náklady na energie vyvíjejí tlak na růst spotřebitelských cen, drží se základní inflace díky lepší produktivitě práce a mezinárodní konkurenci v mezích. Celkově se v EU i v eurozóně očekává pro rok 2006 inflace ve výši 2,3 % po loňských 2,2 %.

Růst HDP je však naplánován tak, aby zůstal v příštích dvou letech zhruba na úrovni potenciálu (EU: 2,4 % v roce 2007 i v roce 2008; eurozóna: 2,1 % v roce 2007 a 2,2 % v roce 2008).

Snížení nezaměstnanosti z více než 9 % maxima pracovních sil v roce 2004 na 7,3 % v roce 2008 (z toho 7,4 % v eurozóně). V eurozóně se rovněž v roce 2008 počítá s postupným klesáním inflace pod 2 % strop ECB.

Po letech nepříznivých výsledků na tom bude v roce 2006 hospodářství Evropské unie nejlépe od počátku desetiletí a očekává se, že v letech 2007 a 2008 vzroste přibližně na úroveň potenciálu.²⁰

6.1.3 Sociální a demografické faktory

Mezi sociální a demografické faktory patří mimo jiné problém stárnutí populace. Z tohoto důvodu již řada zemí prodlužuje věk odchodu lidí do důchodu. Jinak tomu nebude ani v ČR. Důvodem je nevhodný systém vyplácení důchodů, neboť ti co jsou ekonomicky

²⁰ Zdroj: www.europa.eu

činní vydělávají na důchody ostatním. Problém však nastane, pokud těch, co pobírají důchod, je nepřiměřeně mnoho oproti těm ekonomicky činným.

Tento stav je důsledkem nejen prodlužujícího průměrného věku obyvatelstva, ale také postupného snižování počtu ekonomicky činného obyvatelstva, které je následkem tzv. baby-boomu v 70. letech minulého století.

Dalším řešením, které pomůže řešit tuto situaci je přijímání pracovní síly ze zahraničí, zejména z těch zemí, které jsou méně ekonomicky vyspělé.

Vedle stárnutí populace se objevuje také další problém, a to je nedostatečná reakce ve vzdělání lidí na poptávku ze strany firem. Např. v dnešní době se již řada podniků potýká s nedostatkem odborníků v technických oblastech. To pak znamená zvýšení nákladů na udržení stávajících zaměstnanců a získávání nových. Proto by stát měl vytvořit takové podmínky, aby školy rychleji reagovali na vývoj okolí tím, že budou zavádět potřebné studijní obory a budou lépe lákat zájemce o studium.

V případě mobility obyvatel Evropa značně zaostává za USA. Lidé nemají zájem měnit své obydlí a raději preferují práci v okolí bydliště. Důvodem je např. nevyvinutý trh nemovitostí, kultura aj. Bohužel do budoucna se asi nedá počítat s razantní změnou.

Co se týká životní úrovně, pak řada nových členů EU již dohání životní úroveň vyspělejších států Evropy. Lze předpokládat, že se jejich životní návyky budou přizpůsobovat a budou se velmi podobat.

6.1.4 Technické a technologické faktory

Technické a technologické faktory jsou mnohdy rozhodující pro způsob, jímž organizace vykonává a bude vykonávat své poslání. Tyto změny mohou ovlivnit oborové okolí velmi dramaticky. Je nezbytné s nimi počítat například při úvahách o morálním zastarávání vybavení, jímž organizace disponuje, o nových formách, jimiž může plnit svoje úkoly, či o výzkumu a vývoji.

Pokud jde o Barum Continental, pak by se měl co nejvíce snažit uplatňovat nové poznatky v oblasti chemického průmyslu a způsobu zpracování pryží.

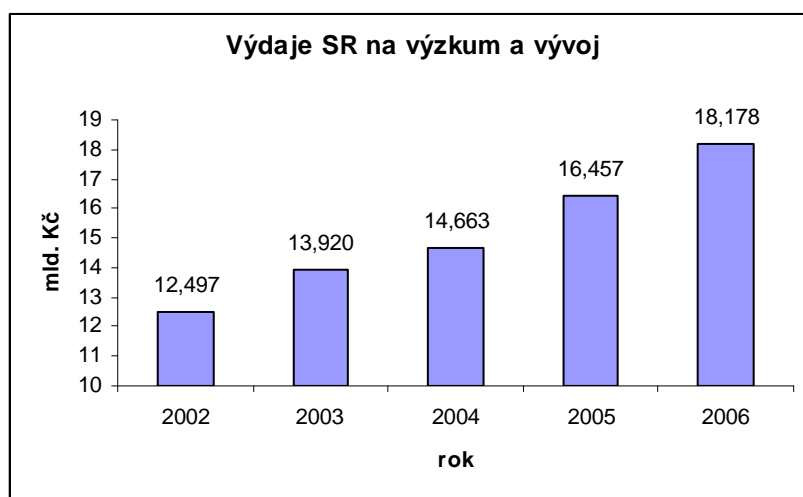
Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

Nositelem technických a technologických změn jsou například výzkum a vývoj. Je nesporné, že tyto změny se stávají mnohdy konkurenční výhodou pro řadu podniků. Proto řada vlád vynakládá nemalé částky na podporu těchto aktivit. I česká vláda by si měla uvědomit význam těchto skutečností, a proto by se měla snažit, aby byly výdaje daňových poplatníků do výzkumu a vývoje co největší.

Pro ilustraci tabulka 10 znázorňuje výdaje na výzkum a vývoj ze státního rozpočtu za období 2002-2006 (údaje jsou v mld. Kč). A pro větší přehlednost jsem přiložil také graf 7.

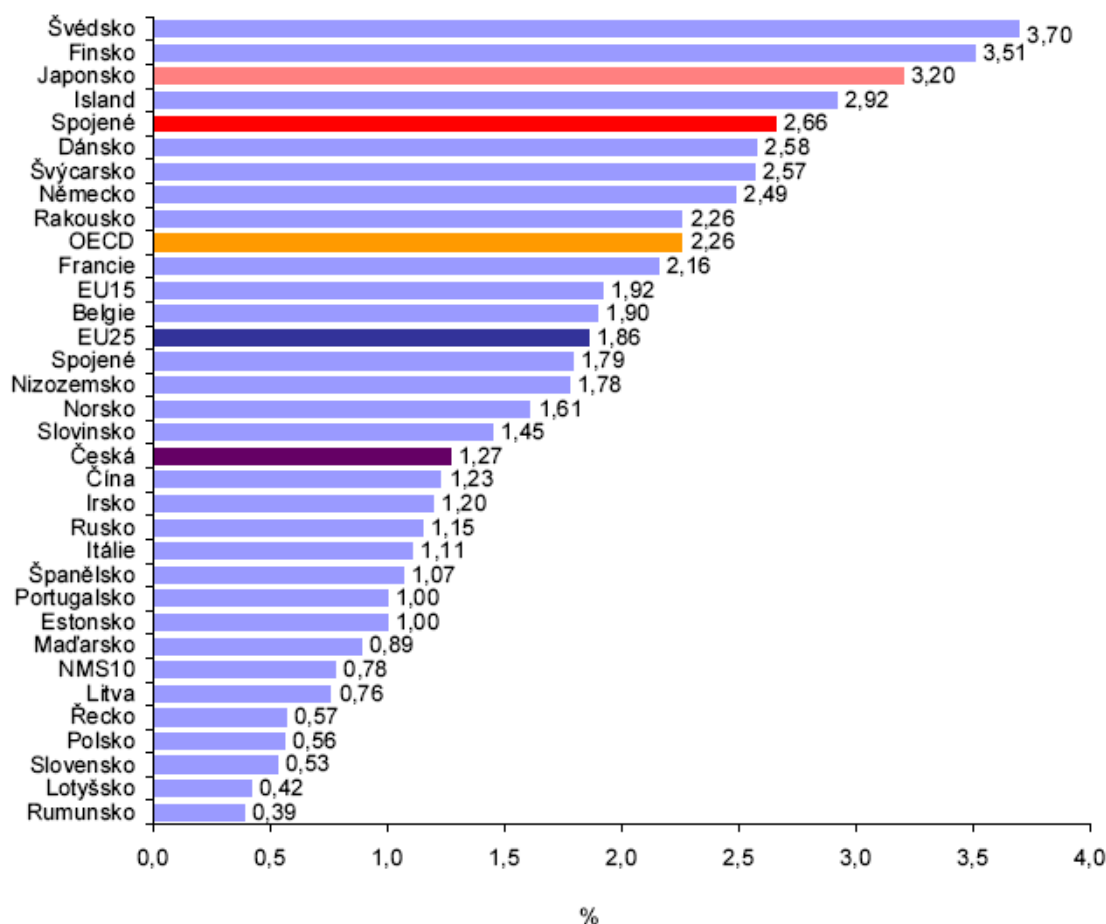
Rok	2002	2003	2004	2005	2006
Čáskta celkem	12,497	13,920	14,663	16,457	18,178

Tabulka 10 - Vývoj výdajů na výzkum a vývoj ze státního rozpočtu



Graf 7 - Vývoj výdajů na výzkum a vývoj ze státního rozpočtu

Co se týká celkových výdajů společnosti do oblasti výzkumu v jednotlivých zemích (převážně EU), znázorňuje graf 8. Z něho vyplývá, že největšími investory do vědy jsou Švédsko (3,70 % HDP) a Finsko (3,51 % HDP), dále pak tradiční inovátorské země Japonsko a USA. Bohužel ČR se vyskytuje až na podprůměrných pozicích (1,27 % HDP).



Graf 8²¹ - Výdaje společnosti do výzkumu a vývoje v různých státech

6.1.5 Globální okolí

Výroba pneumatik je velmi závislá na velikosti produkce automobilového průmyslu. Pro Barum Continental je výhodou, že v ČR patří výroba automobilů mezi nejvýznamnější odvětví. Na celkových tržbách průmyslu se podílejí více než pětinou a přímo zaměstnávají přes sto tisíc lidí. Celkem se v České republice za celý rok 2006 vyrobilo 850 tisíc všech motorových vozidel (včetně autobusů). To je nejvíce v české historii. V roce 2007 se odhaduje ještě mírný růst, ale většina automobilek již bude na hranici svých produkčních možností. K dosavadním automobilkám však přibude ještě firma Hyundai. Pak vzroste roční produkce dle odhadů až na 1 milion kusů. Tím se ČR dostane mezi automobilové velmoci. Již nyní je v Evropě na 8 místě, a předběhla tak Itálii.²²

²¹ Zdroj: Databáze New Kronos (Eurostat), pozn. Údaje za Itálii a Japonsko jsou z roku 2003, Švýcarsko 2000

²² Zdroj: ekonomika.idnes.cz

Světová výroba osobních a lehkých užitkových vozů

Nadále rostla světová výroba osobních a lehkých užitkových vozidel z 63,4 milionů vozidel roku 2005 na 66,3 vozidel roku 2006. Pro další roky 2007 a 2008 se počítá s dalším významným růstem.²³ Výroba vozidel klesla pouze v Západní Evropě z 16,1 milionu na 15,9 a mírně v regionu NAFTA²⁴ z 15,7 na 15,3, zatímco Východní Evropa pokračuje v růstu z 4,2 na 4,9 milionu. Celkovou světovou produkci osobních a lehkých užitkových vozů znázorňuje tabulka 11 (údaje jsou uvedeny za jednotlivé segmenty).

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Západní Evropa	16,5	16,4	16,4	16,1	15,9	15,8	15,9
Východní Evropa	2,9	3,3	3,9	4,2	4,9	5,2	5,8
NAFTA region	16,4	15,9	15,7	15,7	15,3	15,2	15,4
Jižní Amerika	1,9	1,9	2,5	2,8	3	3,2	3,3
Asie	18,5	20	21,5	23,2	25,6	27,5	29,2
Afrika a Střední východ	0,9	1,1	1,3	1,4	1,66	1,7	1,8
Celkem	57,1	58,6	61,3	63,4	66,3	68,6	71,4

Tabulka 11 - Celková světová produkce osobních a lehkých užitkových vozů

Světová výroba nákladních vozidel

Množství vyrobených nákladních vozidel ve světě dosáhlo 2,34 milionu v roce 2006, zatímco v roce 2005 to bylo pouze 2,24 milionu. Nárůst v Západní Evropě byl velmi mírný, stejně tak jako ve Východní Evropě a Asii. Nejvýrazněji rostl pouze trh NAFTA regionu. V letech 2007 a 2008 se počítá s poklesem výroby nákladních vozidel v Západní Evropě a Nafta regionu. Ve Východní Evropě by měla produkce stagnovat. Jediným výrazně rostoucím trhem bude zřejmě pouze Asie.

V tabulce 12 je uvedena celoroční výroba nákladních vozů.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Západní Evropa	0,36	0,38	0,43	0,46	0,48	0,45	0,44
Východní Evropa	0,08	0,09	0,12	0,13	0,14	0,14	0,14
NAFTA region	0,36	0,36	0,49	0,59	0,65	0,46	0,54
Jižní Amerika	0,06	0,07	0,1	0,11	0,1	0,1	0,11
Asie	0,71	0,79	0,99	0,95	0,97	0,98	1,06
Celkem	1,57	1,69	2,13	2,24	2,34	2,13	2,29

Tabulka 12 - Celoroční výroba nákladních vozů

²³ Pro roky 2007 a 2008 byla provedena firmou Global Ingsight predikce

²⁴ NAFTA region představuje trhy Severní Ameriky

Výroba pneumatik pro osobní a lehká užitková vozidla

Koncern Continental získal podíl v Barumu Continental, který nyní vyrábí pneumatiky pod jeho koncernovou značkou. Kromě Barumu získal koncern Continental ještě řadu dalších značek, jako jsou: Uniroyal, Samperit, General Tire, Euzkadi, Viking, Gislared a Mabor.

V tabulce jsou uvedeny informace o výrobě pneumatik pro osobní lehká užitková vozidla pouze pro Západní a Střední Evropu a NAFTA region, což jsou trhy, na které se zaměřuje koncern Continental.²⁵ Z tabulky lze zjistit, že výroba pneumatik rostla v Západní a Střední Evropě z 249,2 milionu v roce 2005 na 257,1 milionu v roce 2006. V NAFTA regionu výroba poklesla z 275 milionu v roce 2005 na 266,6 milionu v roce 2006.

Údaje o výrobě pneumatik pro osobní a lehká užitková vozidla jsou obsaženy v tabulce 13.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Západní a Střední Evropa	221,4	231,9	242,8	249,2	257,1	263,6	270,1
NAFTA region	257,8	262,1	269,4	275	266,6	272,6	280

Tabulka 13 - Údaje o výrobě pneumatik pro osobní a lehká užitková vozidla

Výroba pneumatik pro nákladní vozidla

Stejně jako tomu bylo u pneumatiky pro osobní vozidla, je situace podobná také u výroby pneumatik pro nákladní vozidla. V Západní a Střední Evropě výroba pneumatik vzrostla z 10,8 milionu v roce 2005 na 11,1 milionu v roce 2006. Predikce předpokládá v následujících letech 2007 a 2008 mírný růst. Na trzích NAFTA regionu došlo v roce 2006 k mírnému poklesu produkce z 21,2 milionu v roce 2005 na 20,9 milionu. V letech 2007 a 2008 se ale předpokládá opětovný růst.

Potřebná data výroby pneumatik pro nákladní automobily jsou shrnuty v tabulce 14.²⁶

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Západní a Střední Evropa	10,9	11,3	11,3	10,8	11,1	11,3	11,5
NAFTA region	18,1	18,9	20	21,2	20,9	21,3	21,8

Tabulka 14 - Údaje o výrobě pneumatik pro nákladní vozidla

Jak si rostoucí poptávku po pneumatikách, rozdělili (popř. rozdělí) jednotlivé firmy, záleží na velikostech tržních podílů, které tyto firmy na trhu získaly.

Na trzích, které jsou v zájmu koncernu Continental v roce 2005 dosáhl Barum Continental ve výrobě pneumatik pro osobní a lehká užitková vozidla podílu 3,29 %. Tato

²⁵ Informace za Východní Evropu uvedeny nejsou, neboť neexistuje žádná potřebná statistika

²⁶ Zdroj: Global Insight, z VZ Continental 2006 (upraveno)

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

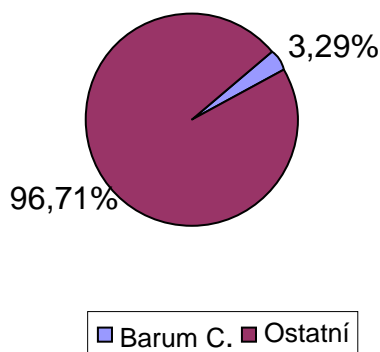
část trhu je příliš malá na to, aby mohl Barum Continental hrát významnou roli mezi ostatními výrobci. Oproti roku 2004 ztratil Barum Continental část trhu vůči ostatním konkurentům ve výši 0,08 %.

Situaci na trhu s pneumatikami pro osobní a lehká užitková vozidla ilustruje tabulka 15 a graf 9.

Rok	2002	2003	2004	2005	2006
Podíl Barumu Contintal na trzích Continental (osobní a lehká užitková vozidla celkem)	3,02%	3,30%	3,37%	3,29%	0,00%

Tabulka 15 - Podíl Barumu Continental na trzích koncernu Continental

Podíl Barumu Continental na trhu pneumatik (osobní a užitková vozidla)



Graf 9 - Podíl Barumu Continental na trhu pneumatik

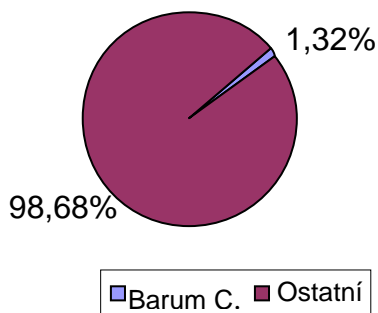
Ve výrobě pneumatik pro nákladní vozidla dosáhl Barum Continental v roce 2005 podílu 1,32 % a oproti roku 2004 ztratil 0,77 % trhu vůči ostatním výrobcům.

Situaci na trhu s pneumatikami nákladní vozidla ilustruje tabulka 16 a graf 10.

Rok	2002	2003	2004	2005	2006
Podíl Barumu Contintal na trzích Continental (nákladní vozidla celkem)	2,27%	2,35%	2,09%	1,32%	0,00%

Tabulka 16 - Podíl Barumu Continental na trzích koncernu Continental

**Podíl Barumu Continental na trhu pneumatik
(nákladní vozidla)**



Graf 10 - Podíl Barumu Continental na trzích koncernu Continental

Mezi nejvýznamnější světové výrobce pneumatik patří:²⁷

- Bridgestone UK Ltd
- Continental Tyre Group Ltd
- Cooper-Avon Tyres Ltd
- Dunlop Tyres
- Goodyear Dunlop Tyres UK Ltd
- Hankook Tyre UK Ltd
- Kumho Tyre UK Ltd
- Michelin Tyre PLC
- Pirelli UK Tyres Ltd
- The Yokohama Rubber Company Ltd
- Trelleborg Wheel Systems UK Ltd
- Watts Industrial Tyres PLC

6.1.6 Shrnutí

Barum Continental vyrábí v zemi, kterou lze považovat za relativně politicky stabilní, která má vhodnou zeměpisnou polohu a kvalifikovanou levnou pracovní sílu. V zemi, která zažívá růst ekonomiky a má jedny z nejnižších úrokových sazeb.

Být pod patronátem koncernu Continental AG umožnilo získání patřičného know-how a získání dalších trhů. Koncern patří totiž mezi čtvrtého největšího producenta pneumatik na světě a v Evropě je dokonce jedničkou. V jeho rámci Barum Continental spravuje trhy

²⁷ Zdroj: Research and Markets, Ireland

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

v České republice, na Slovensku, Polsku, Maďarsku, Rumunsko, Bulharsku, Albánii a všech zemích bývalé Jugoslávie.

Vstup do EU otevřel mnoho nových možností a ulehčil pohyb zboží v rámci Evropského společenství (například se značně zkrátila doba přepravy zboží aj.). Na druhou stranu se však objevila také řada legislativních omezení, zejména v oblasti životního prostředí a další zpřísnění lze ještě očekávat (například v oblasti snižování energetické náročnosti). Řada firem se musela po vstupu do unie připravit na tvrdší konkurenční boj a provést taková opatření, aby se mohli dále rozvíjet či přežít.

Ekonomická situace ve světě se vyvíjí velmi pozitivně, dokonce stále stagnující Západní Evropa začala nabírat rychlost, což podpoří další rozvoj ostatních ekonomik.

Co se týče automobilového průmyslu, který je pro Barum Continental životně důležitý, lze pozorovat výrazný růst ve Střední Evropě (ČR,SR), zato situace v Západní Evropě je spíše opačná.

Zatímco růst automobilového průmyslu lze hodnotit pozitivně, posilování České koruny, které prodražuje exportérům jejich zboží, již pozitivně hodnotit nelze. A předběžné analýzy předpokládají další zhodnocení, což pro Barum Continental, který většinu své produkce vyváží, není dobré zjištění.

Dalším problémem jsou rostoucí ceny ropy, přírodního kaučuku a oceli, tedy hlavních surovin pro výrobu pneumatik. Hlavní příčinou růstu zmíněných komodit je zvýšená poptávka rostoucího Čínského a Indického hospodářství, u ropy ještě politický vývoj v těžbařských oblastech a živelné pohromy.

6.2 Analýza mikrookolí

6.2.1 Charakteristika odvětví v ČR

Barum Continental, spol. s r.o. je společností s dlouholetou tradicí ve výrobě pneumatik, jehož základ byl položen již v roce 1932 ve Zlíně firmou Baťa. Důvodem založení podniku na výrobu pneumatik byly zvyšující se náklady na přepravu obuvi po železnici. Proto se Baťa rozhodl přepravovat zboží pomocí nákladní dopravy. Problém byl s pneumatikami, které byly nízké kvality a často docházelo k defektům.

Výroba pneumatik Baťa se rozšiřuje jak do množství, tak i do rozměrové škály. Již v roce 1934 pneumatiky Baťa postupně vytlačí konkurenční produkty z Československa. Po válce roku 1945 vytvořily tři největší čeští výrobci pneumatik pro zjednodušení exportní politiky společnou značku. Pro novou značku byla použita počáteční písmena názvů firem **Baťa Zlín**, **Rubena** a **Matador**. Novou značkou **BARUM** byly následně označovány výrobky všech tří výrobců.

Za důležité mezníky v historii společnosti lze považovat roky 1953, kdy byl založen samostatný národní podnik, a 1972, kdy došlo k přesunutí výroby do nové pneumatikárny v Otrokovicích.

V roce 1990 pak vznikla akciová společnost Barum a o tři roky později joint venture Barum Continental, spol. s r.o.²⁸

Spojení s tímto strategickým zahraničním partnerem přineslo firmě nejmodernější technologie, ale také novou podnikovou kulturu a nové přístupy k práci. Díky tomu se v roce 1999 stala největším závodem na výrobu pneumatik v Evropě, jejíž servisní prodejny lze nalézt na více jak 50 místech České republiky (Při započtení nezávislých dealerů a franchisantů toto číslo stoupne na 160.)

V roce 1994 obdržela firma certifikát systému řízení jakosti podle ISO 9001, o čtyři roky později i QS 9000 a VDA 6.1. V roce 1997 se také stala první podnikatelskou jednotkou mimo země EU, která zavedla EMS podle EMAS a získala též certifikát podle normy ISO 14001 (jako třetí firma v ČR).

Barum Continental spol. s r. o. zaujímá důležité postavení na všech hlavních trzích společenství CEFTA včetně trhů, kde mají svoji výrobní základnu hlavní konkurenti (Good Year, Michelin).

²⁸ Zdroj: www.conti-online.com

6.2.2 Porterův model 5 sil

Tento model mapuje a analyzuje všechny síly, které na podnik působí a mají význam pro budoucí vývoj a orientaci podniku. Tyto síly ovlivňují konkurenční postavení podniku.

Jedná se o následující síly:

- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Hrozba substitutů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty

1) Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi základní suroviny, které je třeba k výrobě pneumatik patří ropa, přírodní kaučuk a ocel.

V případě ropy existuje na trhu pouze několik dodavatelů, jejichž vyjednávací síla je silná. Ceny ropy různých dodavatelů se navzájem ovlivňují a vyvíjí se stejným směrem.

Co se týče kaučuku jeho cena se pohybuje podle poptávky na světových burzách. Přírodní kaučuk se pěstuje, proto nehrozí, jako třeba u ropy, jeho vypotřebování. Výrobci pneumatik si dokáží vytvářet zásoby přírodního kaučuku na čtyři až šest měsíců dopředu, proto mohou využívat případných propadů cen na burzách. Například Michelin kupuje přírodní kaučuk zhruba za 1,3 miliardy eur ročně, Continental za 400 milionů eur.²⁹

Barum Continental může při nákupu přírodního kaučuku (popř. syntetický kaučuk) využívat možností koncernu Continental a nebo si je přímo kupovat od dodavatelů. Jelikož se obchody uskutečňují na burze, odpovídá cena ve většině případů nabídce a poptávce.

Další důležitou surovinou je ocel. Tu dodává několik dodavatelů. Jelikož však důležitou roli hraje vzdálenost dodavatelů, mají určitou vyjednávací sílu.

Závěrem: jediným dodavatelem, který může využít svého postavení vůči Barumu Continental jsou dodavatelé ropy. Ti však dodávají pro všechny výrobce za podobné ceny, takže by v tomto případě Barum Continental neohrozil své konkurenční postavení.

²⁹ Zdroj: www.pneurevue.cz

2) Vyjednávací síla odběratelů

Řada významných výrobců pneumatik využívá svého postavení díky dodávkám pro automobilky. Musí proto splňovat řadu kritérií, které po nich výrobci automobilů kladou. Těch je však pouze několik a mají proto velmi silnou vyjednávací pozici, čehož také využívají, a tlačí subdodavatele kromě nabídky vysoké kvality také k tomu, aby snižoval náklady a ceny. Mezi významné odběratele Barumu Continental patří například Ford či Daimler Chrysler, Škoda Auto, Renault, Ford, GM, VW, BMW, Audi, Porsche, Ferrari aj. To je z hlediska udržení a získání si trhu velmi důležité, protože tzv. první výbava umožní zákazníkovi se seznámit s kvalitou pneumatiky a v případě spokojenosti bude dále požadovat stejnou značku.

Další skupinou odběratelů je velké množství pneuservisů, které provádějí výměnu ojetých pneumatik. Ti však nemají na Barum Continental žádnou významnou vyjednávací sílu. Pro výrobce pneumatik jsou však velmi důležití, neboť řada zákazníků dává přednost těm pneumatikám, které jim nabídnou v autoservisu.

3) Hrozba substitutů

Jednou z mála výhod, kterou výrobci pneumatik požívají, je prakticky nulová možnost substituce jejich výrobků. Neexistuje přímý výrobek, který by mohl nahradit pneumatiku. Jediným substitutem je tak pouze tzv. protektor, jehož ceny se však pohybují na úrovni pneumatik ekonomické třídy. Proto jakákoli hrozba z hlediska substitutů nehraje žádnou roli.

4) Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu zcela nových konkurentů je minimální a to z několika důvodů. Jedním z nich je ta skutečnost, že významní výrobci pneumatik již na daných trzích jsou, proto nelze očekávat příchod nových konkurentů. Dalším důvodem je produkce ve velkých objemech, které umožňují významné úspory. Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt rozhodně při výrobě piva existují.

Důvodem může být také existence chráněných patentů a licencí a nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů resp. skutečných odborníků. Technologie a speciální know-how mají klíčový význam. Nezanedbatelná je spotřebitelská preference obchodní značky a zákaznickova loajalita znesnadňující novému vstupujícímu odlákat zákazníky. Prolomit bariéru zákaznické věrnosti může být velice těžké.

Další takovou skutečností je kapitálová náročnost. Čím vyšší je úroveň celkových investic nezbytných k proniknutí na trh, tím limitovanější bude počet potenciálních

konkurentů. Kapitálová náročnost je v tomto odvětví spojena hlavně s investicemi do výrobního zařízení a know-how.

Ze strany státu by zde neměly existovat žádné bariéry vstupu v podobě legislativních opatření a státních zásahů.

5) Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V odvětví výroby pneumatik panuje mezi stávajícími konkurenty velmi tvrdý konkurenční boj. Výsledkem jsou nemalé investice do nových výrobních zařízení a technologií. Rovněž každý důležitý výrobce vynakládá obrovské částky do vývoje a rozvoje nových technologií a výrobků, protože pouze to jsou hlavní konkurenční výhody, které mohou využít při nabídce, kterou požadují významné světové automobilky, ale také jednotliví zákazníci. Příkladem je řada pneumatik, které nabízejí ekonomickou využitelnost ve městech a snižují spotřebu pohonných hmot: pneumatiky pro rychlejší vozidla, které se pomaleji při vyšších rychlostech opotřebovávají a lépe drží na povrchu vozovky, nebo pro cestování v mokřích oblastech, samoopravitelné pneumatiky, které když se propíchnou, tak se samy zacelí aj.

6.2.3 Odbytové trhy a tržní pozice

Získávání nových odbytových trhů a posilování svých tržních pozic není jednoduchou záležitostí u žádného odvětví. Ani v případě výroby pneumatiky tomu není jinak. Je třeba neustále nabízet nové výrobky, které mají své jedinečné vlastnosti, které nabízejí možnost získání náskoku před konkurencí, což umožňuje získat nové zákazníky a udržet si stávající. Dalším důležitým faktorem v této oblasti je nabízet kvalitní pneumatiky, které zákazníci poptávají za rozumnou cenu. K tomu je zapotřebí neustále investovat do vývoje nových technologií, provádět výzkumy a získávat nové poznatky. To, jak se zdá, se podniku Barum Continental daří, neboť dodává své výrobky do 78 zemí světa, prioritní jsou pro něj však v rámci koncernu trhy států CEFTA, přičemž dvacet procent pneumatik končí na tuzemském trhu. Mezi nejvýznamnější trhy patří, jak již bylo dříve zmíněno, ty v České republice, na Slovensku, Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, Albánii, ale i v řadě arabských zemí a všech zemích bývalé Jugoslávie.

Strukturu výrobního sortimentu a místa vývozu zobrazuje za období 2003-2005 tabulka 17.³⁰

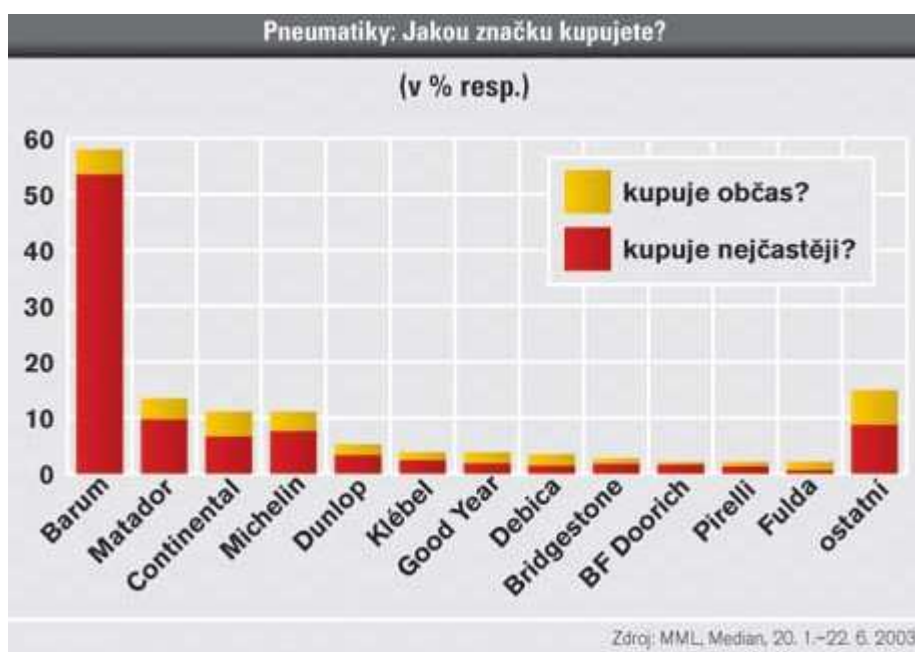
³⁰ Zdroj: výroční zprávy Barumu Continental 2004 (str. 29) – 2005 (str. 26) (upraveno)

		Tržby v tuzemsku	Vývoz EU	Vývoz Ostatní Evropa	Vývoz Ostatní	Celkem
Hotové výrobky	2005	10520	13231	1365	935	26051
	2004	8842	14811	1348	929	25930
	2003	7417	13488	1143	654	22702
Zboží	2005	2502	3052	1527	925	8006
	2004	2447	2146	1098	16	5707
	2003	2115	1799	834	1	4749
Služby	2005	1464	102	36	0	1602
	2004	1545	97	0	0	1642
	2003	1222	28	0	0	1250
Celkem	2005	14486	16385	2928	1860	
	2004	12834	17054	2446	945	
	2003	10754	15315	1977	655	

Tabulka 17 - Struktura výrobního sortimentu a místa vývozu

Co se týče koncernu Continental, pak je tento koncern na českém trhu dominantní a jeho značky mají podle odhadů (veřejné oficiální statistiky totiž neexistují) 50 až 70 % trhu. Taková převaha domácí značky však není nic neobvyklého. Podobná situace je například ve Francii, kde vládne Michelin, na Slovensku, kde je to Matador (součástí koncernu Continental), v Polsku Debica a ve Slovinsku Sava.

Dle marketingového průzkumu je v ČR nejoblíbenější a nejvíce preferovanou značkou právě Barum Continental (viz. graf 11)



Graf 11 - Průzkum oblíbenosti značek pneumatik

6.2.4 Shrnutí analýzy mikrookolí

Společnost Barum Continental jako největší výrobní podnik pneumatik v Evropě má silnou tržní pozici na svěřených trzích v rámci koncernu, a to díky nízkým cenám a kvalitě. Co se týče konkurence, nelze v budoucnu asi očekávat vstup nových výrobců, což je pro stávající firmy velmi pozitivní zpráva, na druhou stranu stávající konkurenční firmy musí tvrdě bojovat o udržení svých pozic a získávání nových zákazníků. To vyžaduje neustálé vynakládání investic do výroby, výzkumu a vývoje. V blízké budoucnosti dojde zřejmě k řadě výrobců, silnou spolupráci konkurence, která již nyní je na vysoké úrovni, popřípadě zánik některých z nich.

Pokud jde o dodavatele surovin, pak žádný výrobce nedisponuje možností jejich ovlivňování a pro všechny jsou víceméně podmínky vyrovnané. Pouze v případě dodavatelů ropy existuje silné vyjednávací pozice, které budou mít na výrobu pneumatik značný negativní dopad.

U pozice odběratelů, které z největší části tvoří strategičtí partneři, kterými jsou různé automobilky, je jejich vyjednávací síla velmi silná a může pro jednotlivé výrobce znamenat značnou hrozbu. Dalšími významnými odběrateli je velké množství pneuservisů, které jsou však ze strategického hlediska také velmi důležití.

V případě substitutů nelze očekávat žádné významnější omezení.

Celkové shrnutí lze využít při hodnocení atraktivity trhu, jehož výsledky spolu s hodnocením konkurenční síly, kterou se budu zabývat v následující kapitole, nám dají celkem přesvědčivou informaci o perspektivnosti podniku Barum Continental.

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria						Body	Váha × Body
		Negativní		Průměr		Pozitivní			
		0	1	2	3	4	5		
Růst trhu	3					x		4	12
Velikost trhu	2					x		4	8
Intenzita konkurence	3			x				2	6
Průměrná rentabilita	2					x		4	8
Bariéry vstupu	1						x	5	5
Možnosti substituce	1							x	6
Citlivost na konjunkturu	1			x				2	2
Struktura zákazníků	2			x				2	4
Vlivy prostředí	1					x		4	4
Celkem	16								55

Maximální počet bodů:	96
Dosažený počet bodů:	55
Hodnocení:	57%

Tabulka 18³¹ - Bodové hodnocení atraktivity trhu

Výsledkem této analýzy je 55 bodů z celkových 96, což představuje 57 % ohodnocení atraktivity trhu s pneumatikami pro stávající výrobce.

³¹ Převzato z knihy p. prof. Mařka: Metody oceňování podniku, r. 2003, str. 56

7 Analýza vnitřních zdrojů

Jak již jsem naznačil v teoretické části, jsou vnitřní zdroje a schopnosti důležité pro tvorbu nebo udržení konkurenční výhody a ty, které jsou unikátní a konkurence je nemá, tvoří **tzv. specifické přednosti podniku**. V této části se budu věnovat analýze konkurenční síly Barumu Continental, jejíž náplní bude posouzení schopnosti si udržovat a případně i zvyšovat podíl na trhu. Tato schopnost je dána především tím, do jaké míry je podnik silný v těch stránkách své činnosti, které jsou pro rozdělení tržních podílů rozhodující.

Nejprve musím vybrat soubor faktorů, které jsou nejpravděpodobnějšími nositeli těchto schopností. Tyto faktory rozdělím na:

- **Nepřímé faktory** – zde patří například kvalita managementu, výkonný personál, inovační síla podniku, dlouhodobý majetek a investiční politika, finanční situace
- **Přímé faktory** – ty jsou tvořeny například kvalitou výrobků, technickou úrovní, cenovou úrovní, intenzitou reklamy, výhodou místa, výhodou distribuce, image firmy, servisem a službami

7.1 Kvalita managementu

Je třeba si uvědomit, že z dlouhodobého hlediska je to právě faktor „management“, kterému se dnes přikládá největší význam pro budoucnost podniku. Důkazem jsou například výzkumy příčin podnikových krizí, kde se faktor managementu prokazuje jako faktor, který má pro vznik a vývoj krizí rozhodující význam. Posuzovat kvalitu managementu podniku není jednoduché, ale určité hlediska hodnotit přece jen lze.

K této analýze použiji hodnotící tabulku managementu, ve které jsou obsaženy nejdůležitější kritéria.³²

První kritérium, tedy schopnost tvořit vize, považuji u managementu Barumu Continental za velmi dobře zvládnuté. Jde vidět, že má vedení podniku jasnou představu, jakým způsobem lze dosahovat dobrých výsledků. S tím souvisí také schopnost tvořit strategie, jež tyto vize naplňují. Bezesporu nejednoznačný vývoj na trhu surovin, konkurence a zákazníků napovídá, že schopnost managementu vytvářet kvalitní prognózy je jednou z mnoha silných stránek Barumu Continental. Pohled na ekonomickou situaci odpovídá realitě a možná rizika jsou předem přesně zvážena. Přesně stanovené kompetence a jasně daná

³² Tuto a všechny ostatní tabulky pro hodnocení vnitřního potenciálu podniku jsem převzal z knihy p. prof. Maříka: *Metody oceňování podniku*, r. 2003, str. 69-80

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

pravidla umožňují účinně řídit podnik s jeho zaměstnanci, a tím rychle reagovat na potřeby trhu. Pokud jde o schopnost rychle rozhodovat a nalézt řešení se potvrdila například při zvládnutí povodně, která v roce 1997 Barum Continental značně poškodila.

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení							Příklad pro dobré hodnocení	
		0	1	2	3	4	5	6		
1	Schopnost tvořit vize	Žádné							X	Vedení má jasnou vizi
2	Schopnost tvořit strategie	Žádná							X	Vedení má jasnou strategii
3	Schopnost prognózovat	Špatná							X	Mimořádná
4	Schopnost ocenit šance a rizika	Příliš optimistické cíle							X	Realistické pohledy
5	Plánování běžné činnosti	Žádné						X		Pravidelně, obsáhle
6	Styl vedení, hodnoty	Nejasné kompetence, přetížené vedení							X	Jasná kompetence a hodnoty
7	Osobní kvalifikace	Nedostatečná							X	Vysoce kvalifikovaný
8	Schopnost se učit	Ztrnulost v minulém							X	Vysoká, zájem o nové
9	Schopnost rozhodovat	Váhavost při rozhodování							X	Schopnost rychle nalézt řešení
10	Vyváženost technických a ekonomických hledisek	Jednostrannost							X	Ovládá obě oblasti
Četnost bodů			0	0	0	0	1	8	1	
Body × četnost			0	0	0	0	4	40	6	

Získaný počet bodů:	50
Průměrný počet bodů:	5

Tabulka 19 - Hodnotící tabulka kvality managementu

7.2 Výkonný personál

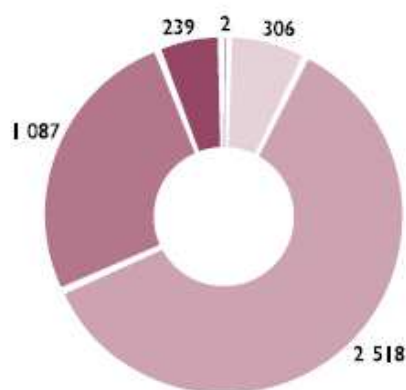
Klíčem k úspěchu firmy je nejen management, ale veškerý personál. Cílem dobrého vedení by mělo být udržení si základního kádrů kvalitních pracovních sil, které jsou podstatnou složkou úspěchu podniku.

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

Fluktuace zaměstnanců se v roce 2005 pohybovala pod 6 % a nemocnost pod 5 %. Konkrétní personální složení k lednu roku 2002 (tyto poměry by měly dle mého názoru zůstat i do budoucna na podobné úrovni) znázorňuje obrázek 7.³³

Vzdělání	1	2	3	4	5
TH	4	103	521	233	2
D	302	2 415	566	6	0
Celkem	306	2 518	1 087	239	2
%	7,3	60,7	26,2	5,7	0,1

- 1 – základní vzdělání
- 2 – vyučen (ukončeno učňovskou zkouškou)
- 3 – úplné střední vzdělání (ukončeno maturitou)
- 4 – vysoká škola
- 5 – vědecká aspirantura



Obrázek 7 - Struktura zaměstnanců Barumu Continental v roce 2002

Data pro následující období 2003-2005 jsou obsažena v tabulkách 20 a 21. V této tabulce stojí za povšimnutí vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů. Trend vývoje počtu zaměstnanců je klesající, kdy k nejvyššímu úbytku došlo v roce 2005. To zřejmě umožnily nové technologie ve výrobě, neboť počet vyrobených kusů pneumatik v těchto letech neklesal, pouze v roce 2005, kdy došlo k nejvyššímu poklesu zaměstnanců, stagnoval. V případě vývoje mzdových nákladů lze vypořádat, že v roce 2004, kdy došlo k mírnému poklesu počtu pracovníků, mzdové náklady neklesly, naopak mírně narostly a v roce 2005 pouze mírně poklesly. Tento vývoj poukazuje na rychlejší nárůst mzdových nákladů na jednoho pracovníka.

Rok	2003	2004	2005
Zaměstnanci celkem	4 158	4 145	3 863
Mzdové náklady	1 247 615	1 296 417	1 262 896
Sociální a zdrav. pojištění	435 622	449 827	441 407
Sociální náklady	119 553	124 381	127 200

Tabulka 20 - Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů v období 2003-2005

³³ Zdroj: Výroční zpráva Barumu Continental za rok 2001, str. 15

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

V tabulce 21 je možno vidět struktura zaměstnanců v letech 2003-2005. Zatímco počet dělníků klesal, počet vedoucích pracovníků narostl o jednoho jedince.

Rok	2003	2004	2005
Zaměstnanci	4 136	4 123	3 840
Vedoucí pracovníci	22	22	23

Tabulka 21 - Struktura pracovníků za období 2003-2005

Důležitá kritéria pro posouzení situace v personální oblasti obsahuje tabulka 21 . Jednou z hrozeb, které může do budoucna vytvořit rizikové situace je potřeba poměrně kvalifikovaných zaměstnanců a vyškolených odborníků. To také naznačuje strukturu složení zaměstnanců, kdy ze čtyř tisíc zaměstnanců je zaměstnáno 239 s vysokoškolským vzděláním a 2 s vědeckou aspiranturou.

Jelikož trh s pneumatikami vyžaduje neustálé a rychlé změny, je potřeba, aby zaměstnanci byly vhodně zaškoleni a neustále seznamováni s novinkami v oblasti technologií a výroby. Tomu napomáhá různá rozsáhlá školení, které podnik pro své zaměstnance pořádá.

Další důležitá část pracovníků je zaměstnávána ve výzkumu a vývoji, které vyžadují vzdělané a stále se zdokonalující pracovníky. Díky vyšším mzdám, které Barum Continental nabízí svým zaměstnancům oproti průměrnému platu v regionu, lze považovat nízkou fluktuaci a míru onemocnění za velmi povzbudivou.

Samozřejmostí je ztotožnění zaměstnanců se s cíly podniku a jeho představách o dosažení výsledků, které umožní podniku dále pokračovat v dosavadní činnosti, ale také získat dalších konkurenčních výhod. Tomu samozřejmě napomáhá finanční ohodnocení, které lze považovat z hlediska vývoje tržeb za přiměřené. Přitom umožňuje dosahovat vysoké produktivity práce.

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení						Příklad pro dobré hodnocení	
		0	1	2	3	4	5		6
A. Kvalifikace a fluktuace									
1	Závislost na klíčových odbornostech	Provoz podniku je vysoce závislý na pracovnících se specifickou odborností			x				Provoz nevyžaduje speciální odbornost
2	Kvalifikace personálu	Podnik nemá tak kvalifikovaný personál, jak by to provoz vyžadoval						x	Podnik má personál s potřebnou kvalifikací
3	Nebezpečí fluktuace klíčových osob	Vysoká fluktuace, podnik nevěnuje pozornost klíčovým pracovním místům						x	Zatím nízká fluktuace, klíčové kvalifikace jsou identifikovány a vhodně řízeny
B. Klima v podniku									
4	Obecné hodnocení klimatu	Napjatá atmosféra, nespokojenost						x	Spokojenost, důvěra v budoucnost
5	Ochota k výkonům pro firmu	Minimální ochota k výkonům, pracovníci podali „vnitřní výpověď“						x	Iniciativnost, ochota přebírat odpovědnost
C. Osobní náklady									
6	Relativní vývoj osobních nákladů	Náklady rostou rychleji než produktivita práce, nebo naopak růstu mezd je věnována malá pozornost				x			Osobní náklady se vyvíjejí přiměřeně
7	Náklady na školení	Minimální						x	Vysoké, srovnatelné s konkurencí
Četnost bodů			0	0	1	1	0	2	3
Body × četnost			0	0	2	3	0	10	18

Získaný počet bodů: 33

Průměrný počet bodů: 5

Tabulka 22 - Hodnocení kvality personálu

7.3 Inovační síla podniku

Schopnost inovací je dalším faktorem, který dlouhodobě podmiňuje schopnost podniku přežít. V analýze je třeba zkoumat jednak výsledky inovačního úsilí, tak opatření, která toto úsilí podporují. Je například zajímavou informací, kolik nových produktů firma uvedla na trh, ale podstatnou informací je především to, zda se jedná o malou modifikaci

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

dosavadního produktu, nebo o něco zcela nového. K odhalení více informací slouží tabulka 23.

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení							Příklad pro dobré hodnocení	
		0	1	2	3	4	5	6		
A. Inovační síla										
1	Množství registrovaných práv průmyslového vlastnictví	Malé množství, podnik již delší dobu nepodal žádnou novou přihlášku k registraci						x		Vysoký počet registrovaných práv a průběžně nové přihlášky
2	Podíl na nových produktech na trhu	Minimální podíl na trhu nových produktů						x		Nadprůměrný podíl
3	Podíl nových produktů na tržbách (příspěvku na krytí, cash flow)	Nízký, tržby (příspěvek na krytí, cash flow) plynou především ze zavedených produktů						x		Vysoký
4	Využití informací z reklamací	Informace nejsou využívány						x		Propracovaný systém sledování a využívání informací z reklamací
B. Organizace výzkumu a vývoje										
5	Motivace pracovníků na inovacích	Žádný motivační systém							x	Propracovaný motivační systém
6	Podíl úspěšných výzkumných projektů	Malý						x		Vysoký
7	Strategie výzkumných prací	Žádný výzkum nebo improvizované řízení							x	Jasně cíle a strategie, propracované vazby mezi výzkumem a marketingem
8	Podíl nákladů na výzkum a vývoj na tržbách	Nízký podíl						x		Nadprůměrný podíl
Četnost bodů			0	0	0	0	6	2	0	
Body × četnost			0	0	0	0	24	10	0	

Získaný počet bodů: 34

Průměrný počet bodů: 4

Tabulka 23 - Hodnocení inovační síly

7.4 Dlouhodobý majetek a investice

Přiměřený dlouhodobý majetek patří k základním předpokladům podnikání v mnoha odvětví a oborů. Je proto nutné získat základní informace o tom, do jaké míry dlouhodobý

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

majetek odpovídá dlouhodobým požadavkům na zajištění existence a rozvoje podniku. Se stavem dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku úzce souvisí investiční politika. Nedostatečné investice vedou k zaostávání oproti konkurentům, naopak příliš velké investice vytvářejí nadbytečné kapacity a příliš vysoké fixní náklady.

Analýzu dlouhodobého majetku a investice shrnuje tabulka 24 .

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení						Příklad pro dobré hodnocení	
		0	1	2	3	4	5		6
1 Přiměřenost kapacit k datu ocenění	Nedostatečné kapacity, nebo naopak příliš mnoho nevyužitých kapacit						x		Kapacity optimálně využité
2 Technická úroveň dlouhodobého majetku	Velmi zastaralá						x		Modernější vybavení než u konkurence
3 Stav údržby (podle celkového dojmu)	Nedostatečná údržba, zanedbanost						x		Pečlivá údržba
4 Fundovanost posuzování investic	Rozhodování „od oka“						x		Standardní kritéria hodnocení investic, scénáře
5 Investiční controlling	Žádné prvky investičního controllingu					x			Průběžná kontrola a zpětné hodnocení významných investic
6 Přiměřenost investic	Investiční činnost zcela nedostatečná						x		Investice jsou přiměřené konkrétní situaci a rozvojovým záměrům
Četnost bodů		0	0	0	0	1	5	0	
Body × četnost		0	0	0	0	4	25	0	

Získaný počet bodů:	29
Průměrný počet bodů:	5

Tabulka 24 - Hodnocení dlouhodobého majetku a investic

7.5 Analýza přímých faktorů konkurenční síly a její souhrnné vyhodnocení

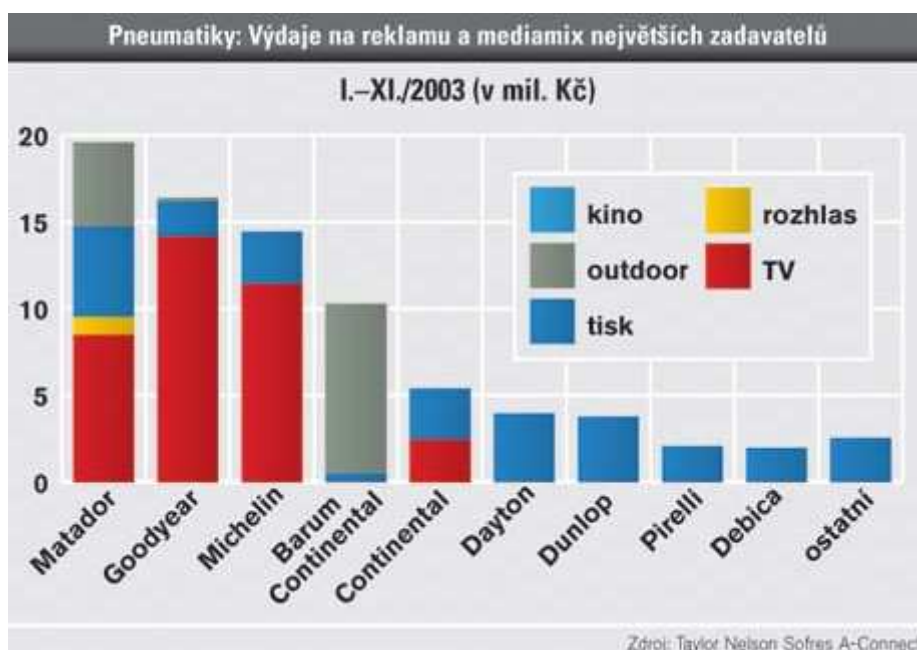
Přímými faktory rozumíme ty faktory, které přímo vnímá zákazník. Z hlediska marketingu je můžeme ztotožnit s prvky marketingového mixu.

Mezi tyto přímé faktory patří kvalita výrobků. Pro udržení tržní pozice je velmi důležitá. Dle oblíbenosti pneumatik Barum Continental lze předpokládat, že se v tomto směru Barumu daří. S tímto faktorem úzce souvisí také technická úroveň. Díky neustálým inovacím a vysokým investicím do technologie a moderních strojů jsou pneumatiky v rámci možností

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

na vysoké úrovni, když samozřejmě existují výrobci, kteří se specializují na luxus. Tomu však odpovídá i vyšší cena. U Barumu však výše ceny hraje důležitou roli, neboť se snaží získat konkurenční výhody právě nízkými cenami.

Dalším faktorem, který vytváří konkurenční sílu, je intenzita reklamy. O výrobcích musí spotřebitelé vědět a musí jim být na očích. V tomto směru Barum Continental není firma, která dává nejvíce prostředků do reklamy, ale přesto se snaží tuto formu podpory prodeje cíleně využívat. Který výrobce pneumatik vydává nejvíce do reklamy a v jaké formě uvádí graf 12.



Graf 12 - Průzkum výdajů jednotlivých výrobců pneumatik na reklamu

Vedle intenzity reklamy je důležité mít také výhodné umístění. V případě Barumu se lze domnívat, že výhodným umístěním disponuje, a to díky vhodnému geografickému umístění podniku spolu s dobrou okolní infrastrukturou.

Výhody distribuce zase zajišťuje jak dobrá infrastruktura, tak i rozsáhlá síť smluvních autoservisů, které významně zaručují odbyty. S tím souvisí také faktor servisu a služeb, které právě díky těmto autoservisům, které v mnoha případech fungují na systému franchisingu, umožňuje poskytovat kvalitní služby a servis.

Abych mohl určit konkurenční sílu podniku Barum Continental, je zapotřebí, abych obodoval jednotlivé faktory a to jak přímé, tak i nepřímé. U nepřímých použiji výsledku v předešlých analýzách a spolu s přímými faktory určím na škále 100 %, jakou má Barum asi konkurenční sílu.

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity						Body	Váha × Body			
		Negativní			Průměr					Pozitivní		
		0	1	2	3	4	5			6		
Přímé faktory	1 Kvalita výrobků	3						x		5	15	
	2 Technická úroveň výrobků	2						x		5	10	
	3 Cenová úroveň	3						x		5	15	
	4 Intenzita reklamy	2					x			4	8	
	5 Výhody místa	1						x		5	5	
	6 Výhody distribuce	1						x		5	5	
	7 Image firmy	1						x		5	5	
	8 Servis a služby	1						x		5	5	
Nepřímé faktory	9 Kvalita managementu	0						x		5	0	
	10 Výkonný personál	1					x			4	4	
	11 Výzkum a vývoj	1					x			4	4	
	12 Majetek a investice	2						x		5	10	
	13 Finanční situace	1						x		5	5	
Celkem	19									91		

Maximální počet bodů:	114
Dosažený počet bodů:	91
Hodnocení:	80%

Tabulka 25 - Bodové hodnocení kritéria konkurenční síly

Z výsledků analýzy konkurenční síly, jejíž hodnota se pohybuje kolem 80 % na škále 100 % a z hodnoty, kterou jsme získali v případě analýzy atraktivity trhu, nyní můžeme určit, jakou perspektivu lze u společnosti Barum Continental očekávat.

Díky matici, která znázorňuje možné situace, které vytváří spojení konkurenční síly a atraktivity trhu, jsem zjistil, že Barum Continental patří mezi podniky s dobrou perspektivou, což znamená, že by si měl i do budoucna udržet svou pozici, popřípadě mírně získat. Grafické znázornění je uvedeno v tabulce 26.

K O N K U R E N Č N Í S Í L A	Velká	Podniky, které by měly změnit zaměření svého podnikání	Podniky s dobrou perspektivou	Podniky s jednoznačnou perspektivou
	Střední	Podniky, které by měly změnit zaměření svého podnikání	Podniky s přijatelnou perspektivou	Podniky s dobrou perspektivou Barum Continental
	Malá	Podniky téměř bez perspektivy	Podniky s malou perspektivou	Podniky s omezenou perspektivou
		Nízká	Střední	Vysoká
ATRAKTIVITA TRHU				

Tabulka 26 - Matice k posouzení perspektivnosti podniku

7.6 Finanční analýza

Nyní přistoupím k analýze pomocí poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele platí mezi nejčastěji používané nástroje ve finanční analýze. Použiji postup, který jsem naznačil v teoretické části. Výhodou ukazatelů je, že umožňují vzájemné porovnání s ostatními podniky či odvětvím. Uvedené doporučené hodnoty jsou orientační.

7.6.1 Ukazatele rentability (výnosnosti)

Ukazatelé rentability hodnotí úspěšnost dosahování podnikatelských cílů na základě ziskovosti podniku. Data, které jsem k výpočtu použil jsou obsaženy v tabulce 27 .

Rok	2003	2004	2005
Zisk	1 564 984	1 352 761	1 733 671
Aktiva	14 599 890	17 660 750	21 263 273
VK	10 363 150	11 676 135	13 636 613
Tržby	29 023 771	33 255 950	35 727 288

Tabulka 27 - Pomocná data pro výpočet ukazatelů rentability

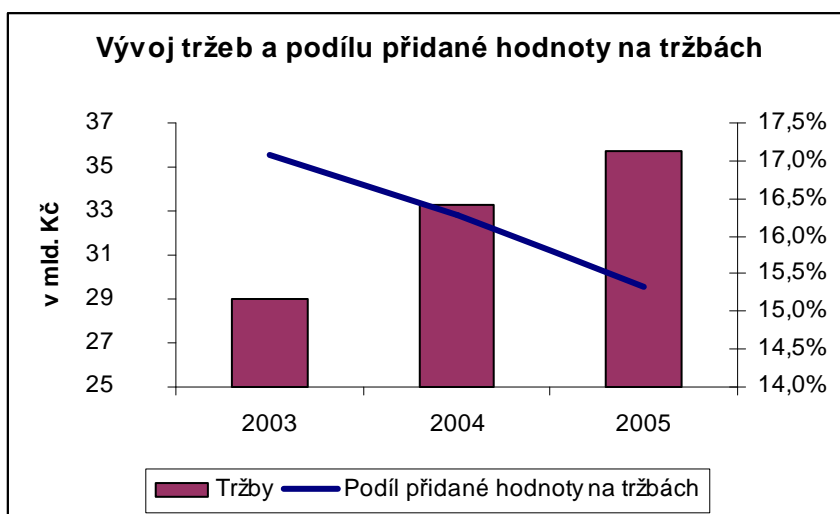
Rentabilita celkového vloženého kapitálu (**ROA**) je považována za jeden z nejdůležitějších ukazatelů mezi ukazateli rentability. Důležitá je z toho důvodu, neboť pokud je vyšší, než jsou náklady na cizí zdroje, pak lze každý levnější cizí zdroj využít jako finanční páku k růstu výnosnosti celkového kapitálu. Výsledky v tabulce 28 ukazují, že sice v roce 2004 došlo k poklesu rentability u všech ukazatelů, avšak v roce 2005 se výsledky blíží k hodnotám roku 2003, jejichž výše je uspokojivá (pojem uspokojivá je trochu složitější interpretovat, neboť záleží jak na odvětví, tak na investorech či vlastnících, jakou výši výnosnosti budou považovat za uspokojivou, i když vodítek by mohli být výnosové úroky ze státních dluhopisů).

Rok	2003	2004	2005
ROA	10,7%	7,7%	8,2%
ROE	15,1%	11,6%	12,7%
ROS	5,4%	4,1%	4,9%
Podíl přidané hodnoty na tržbách	17,1%	16,3%	15,3%

Tabulka 28 - Ukazatele rentability

Co by nám však nemělo uniknout, je vývoj podílu přidané hodnoty na tržbách. Přidaná hodnota sice roste, avšak pomaleji než tržby. Důvodem je zřejmě klesající cena výrobků, což vyplývá jednak z tvrdé konkurence, ale i z nevýhodných pozic vůči odběratelům.

Vývoj tržeb a podílu přidané hodnoty na tržbách zobrazuje graf 13 .



Graf 13 - Vývoj tržeb a podílu přidaného hodnoty na tržbách

7.6.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele hodnotí, jak je firma schopna využívat vložených prostředků, tzn. vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv. Tyto ukazatele se obvykle uvádějí v podobě obratovosti aktiv nebo doby obratu aktiv.

Data pro výpočet jsou uvedena v tabulce 29 .

Rok	2003	2004	2005
Tržby	29 023 771	33 255 950	35 727 288
Aktiva	14 599 890	17 660 750	21 263 273
Dlouhodobý majetek	6 105 343	6 270 778	6 151 247
Zásoby	1 827 174	1 676 655	1 975 572
Pohledávky	6 598 154	8 892 877	11 183 495
Závazky z obchodního vztahů	2 924 769	1 718 153	1 441 237

Tabulka 29 - Pomocná data pro výpočet ukazatelů aktivity

Výsledné ukazatele aktivity najdeme v tabulce 30. Obraty je třeba posuzovat tak, že se zkoumá jejich vývoj v čase a porovnává s konkurencí. Výše obrátů je samozřejmě u jednotlivých odvětví jiná, a záleží na tom, jak náročné je odvětví na používání strojů a jiných prostředků výroby, zásob aj. Každopádně by měli dosahovat dlouhodobě alespoň nějakých kritických hodnot.

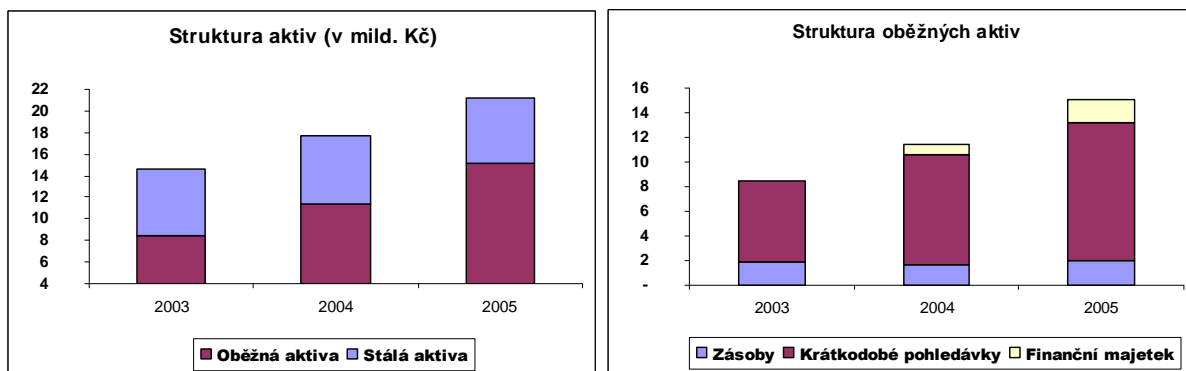
Rok	2003	2004	2005
Obrat celkových aktiv (počet obrátů)	2,0	1,9	1,7
Relativní vázanost dlouhodobého majetku	0,2	0,2	0,2
Obrat zásob	15,9	19,8	18,1
Obrat pohledávek	4,4	3,7	3,2
Doba obratu zásob	23	18	20
Doba inkasa pohledávek	82	96	113
Doba splácení závazků z obchodního vztahů	36	19	15
Obrat závazků	10	19	25

Tabulka 30 - Ukazatele aktivity

Co se týče obratu celkových aktiv, jeho počet obrátů se pohybuje kolem hodnoty 2 a časově vykazuje klesající tendenci. Důvodem jsou rostoucí celková, konkrétně oběžná aktiva. Růst oběžných aktiv způsobil částečně růst finančních aktiv, ale v rozhodující míře výše krátkodobých pohledávek. Přehledný vývoj struktury aktiv a oběžného majetku znázorňují grafy 14 a 15.

Doba obratu zásob se mírně snížila. Důvodem může být buď zvýšení náročnosti na zásoby ve výrobním procesu, nebo zhoršení situace při řízení zásob.

Za povšimnutí stojí doba inkasa pohledávek, neboť tato doba každým rokem prudce narůstá, což snižuje finanční výsledky podniku. Doba inkasa pohledávek také značně převyšuje dobu splácení závazků z obchodních vztahů a Barum Continental tedy nepřímou financuje své odběratele. Důvodem může být nedostatečná politika vymáhání pohledávek, nebo nevhodně stanovené odběratelské smlouvy, což je způsobeno již výše zmíněnou konkurenční silou odběratelů a do budoucna to může znamenat pro Barum Continental hrozbu.



Grafy 14 - Vývoj struktury aktiv a 15 vývoj struktury oběžných aktiv

7.6.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží k určení finanční závislosti nebo nezávislosti společnosti. K této analýze můžeme použít různé ukazatele. Já jsem ve své práci aplikoval ukazatele uvedené v tabulce 32. Pro výpočet jsem použil data z tabulky 31.

Rok	2003	2004	2005
Cizí zdroje	4 195 286	5 946 044	7 571 937
Aktiva	14 599 890	17 660 750	21 263 273
VK	10 363 150	11 676 135	13 636 613
EBIT	2 406 285	1 892 305	2 395 944
Nákladové úroky	41 901	60 293	60 822

Tabulka 31 - Pomocná data pro výpočet ukazatelů zadluženosti

Rok	2003	2004	2005
Zadlužení I.	40,5%	50,9%	55,5%
Zadlužení II.	28,7%	33,7%	35,6%
Ukazatel úrokového krytí	57	31	39

Tabulka 32 - Ukazatele zadluženosti

Hodnoty pro ukazatele zadlužení I. a zadlužení II. se vyvíjejí rostoucím trendem. Jaký poměr zadlužení je nejlepší? Jde o to, že věřitelé podniku dávají přednost nižšímu zadlužení, neboť to pro ně představuje nižší riziko, vlastníci podniku naopak chtějí využít finanční páky. Poměr by měl být tedy takový, aby celkové náklady byly minimální. V tomto případě pak podnik dosahuje také nejvyšší hodnoty dle výnosových metod ocenění. Při určování těchto nákladů se vychází z průměrných vážených nákladů (WACC), které s růstem zadlužení klesají, a to díky finanční páce, od určité výše zadlužení však náklady spojené s dluhem překročí efekt finanční páky a WACC začínají klesat. V tomto bodu změny jsou WACC minimální.³⁴ Při určování tohoto poměru se přitom vychází z maximální tržní hodnoty kapitálu společnosti. Jak se však uvádí v knize Manažerská ekonomika, M. Synek a kolektiv (str. 359), II. vydání, lze pro průmysl použít průměr 48,7 % (v ČR až kolem 30 %), což v případě Barumu Continental je splněno.

Co se týče úrokového krytí, tedy kolikrát jsou nákladové úroky kryty ziskem společnosti, pak minimální hodnota je stanovena na 6ti násobné krytí. V případě Barumu Continental je tato podmínka splněna několikanásobně.

Celkové zadlužení společnosti je zatím nižší, ale vývoj naznačuje jeho zlepšování.

³⁴ Tvrzení II. Miller - Modiglianiho modelu

7.6.4 Ukazatele likvidity

Za přijatelné jsou považovány hodnoty v intervalu:³⁵

- Běžná likvidita = 1,5 – 2,5
- Rychlá likvidita = 1 – 1,5
- Pohotová likvidita = 0,5

Pro výpočet jsem použil data uvedená v tabulce 33.

Rok	2003	2004	2005
Oběžný majetek	8 458 610	11 368 257	15 093 647
Krátkodobé závazky	3 110 484	5 363 836	7 089 411
Peněžní prostředky	33 272	798 725	1 934 580
Zásoby	1 827 174	1 676 655	1 975 572

Tabulka 33 - Pomocná data pro výpočet ukazatelů likvidity

Výsledky analýzy ukazatelů likvidity jsou v tabulce 34.

Rok	2003	2004	2005
Běžná likvidita	2,7	2,1	2,1
Pohotová likvidita	2,1	1,8	1,9
Okamžitá likvidita	0,0	0,1	0,3

Tabulka 34 - Ukazatele likvidity

Jak lze z uvedené tabulky zjistit, pak běžná a rychlá likvidita jsou v pořádku, ale pohotová likvidita byla silně pod průměrem. Bohužel zdání klame a zde je názorně vidět možná nedokonalost běžné a rychlé likvidity. Běžná likvidita totiž obsahuje majetek, který v případě nutnosti nelze relativně rychle prodat, jsou to například zásoby. Pokud by se přece jenom prodaly rychle, tedy do jednoho roku, pak ještě hrozí riziko, že za mnohem nižší ceny, než jsou uvedeny v rozvaze. Tohoto problému se lze zbavit právě využitím ukazatele rychlé likvidity. Bohužel ani ta není dokonalým ukazatelem skutečnosti. Obsahuje totiž například položky pohledávek, které mohou být těžce vymahatelné, nebo jsou již delší dobu po splatnosti (viz. tabulka 35). Proto jsem upravil oběžný majetek o pohledávky po splatnosti (viz. tabulka 36) a vytvořil pro srovnání ještě ukazatele likvidity upravené, které jsou vidět v tabulce 37.

Rok	2003	2004	2005
Pohledávky po splatnosti	383 951	678 832	284 867
Závazky po splatnosti	185 363	138 110	350 824

Tabulka 35 - Pohledávky a závazky po splatnosti

³⁵ SYNEK, Miloslav a kolektiv, Manažerská ekonomika, Třetí, přepracované a aktualizované vydání, Grada Publishing, 2003

Rok	2003	2004	2005
Upravený oběžný majetek	8 074 659	10 689 425	14 808 780

Tabulka 36 - Upravený oběžný majetek

Po úpravě je vidět, že se hodnoty u běžné a pohotové likvidity ještě v některých letech snížily, ale nikoliv výrazně.

V případě pohotové likvidity jsou sice výsledky pod průměrem, ale vývoj naznačuje zlepšení, i když doposud nedosáhl doporučených hodnot.

Aby se společnost nedostala do finančních obtíží, měla by navýšit hotovostní stavy na bankovních účtech nebo nakoupit likvidní CP a zároveň se snažit lépe vymáhat pohledávky po splatnosti.

Rok	2003	2004	2005
Běžná likvidita upravená	2,6	2,0	2,1
Pohotová likvidita upravená	2,0	1,7	1,8
Okamžitá likvidita upravená	0,0	0,1	0,3

Tabulka 37 - Ukazatele likvidity

7.6.5 Du Pontův rozklad

Du Pontův rozklad úzce souvisí se zkoumáním zadluženosti společnosti. Zde jsem zmínil pojem finanční páka.

Efekt finanční páky spočívá v tom, že při použití cizího kapitálu v podniku se zvyšuje rentabilita vlastního kapitálu. Pokud je úroková míra nižší než výnosnost aktiv, působí finanční páka pozitivně a použití cizích zdrojů je opodstatněné – zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu.

Při Du Pontovu rozkladu se zkoumají tři ukazatele, které dohromady představují výnosnost vlastního kapitálu. Rozkladem se však zjistí, který faktor tuto rentabilitu zvyšuje, snižuje či se na ní nejvíce podílí.

Mezi tyto ukazatele patří:

- Rentabilita tržeb
- Rychlost obrátu aktiv
- Finanční struktura

Rok	2003	2004	2005
Zisk/Tržby	5,4%	4,1%	4,9%
Tržby/Aktiva	1,99	1,88	1,68
Aktiva/VK	1,41	1,51	1,56
	ROE	ROE	ROE
	15,1%	11,6%	12,7%

Tabulka 38 - Rozklad ROE

Z propočtů, které jsou uvedeny v tabulce 38, lze zjistit, že za poklesem výnosnosti VK nestojí finanční struktura, tedy finanční páka. Ta se během období 2003-2004 naopak pozitivně zvyšovala, takže naopak v roce 2004 mírně pokles výnosnosti VK v roce 2005 dokonce stála za jejím zvýšením. Hlavním důvodem poklesu ROE byl zejména pokles rentability tržeb, což jsme již zjistili v případě poklesu poměru přidané hodnoty na tržbách. Tento ukazatel se však v roce 2005 opět zvýšil a podílel se na zvýšení ROE.

Jediný faktor, který stále klesá, je obrátka aktiv. Důvody poklesu obrátky aktiv jsou zmíněny v podkapitole 7.6.2 věnované aktivitě společnosti. Připomenu jen, že hlavním důvodem byl vysoký nárůst podílu pohledávek na celkových aktivech společnosti.

7.6.6 Index důvěryhodnosti IN2000

Jak jsem se v teoretické části zmínil, v některých případech je nutné posoudit celkový finanční stav společnosti jednoznačnou odpovědí, jak si podnik stojí. K tomuto existuje tzv. Altmanův model a jeho modifikace, jako je právě IN2000. Jde o výběr faktorů, které byly dle statistických metod (zejména více násobnou regresní analýzou) zvoleny jako významné pro další vývoj celkového stavu finanční situace podniku.

Pro výpočet jsem použil údaje, které jsou uvedeny v tabulce 39. Je však jasné, že na základě minulých dat je velmi těžké stavět budoucnost, a ještě těžší, pokud použiji někým stanovené koeficienty jako univerzálně použitelný model.

Rok	2003	2004	2005
Aktiva	14 599 890	17 660 750	21 263 273
VK	10 363 150	11 676 135	13 636 613
Tržby	29 023 771	33 255 950	35 727 288
Cizí zdroje	4 195 286	5 946 044	7 571 937
EBIT	2 406 285	1 892 305	2 395 944
Nákladové úroky	41 901	60 293	60 822
Oběžný majetek	8 458 610	11 368 257	15 093 647
Pracovní kapitál	5 348 126	6 004 421	8 004 236
Závazky po splatnosti	185 363	138 110	350 824

Tabulka 39 - Pomocná data pro výpočet indexu důvěryhodnosti IN2000

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

Jak lze z tabulky 40 vypočítat index důvěryhodnosti IN2000 v průběhu let 2003-2005 sice nepatrně poklesl, ale přesto si stojí velmi dobře, protože hranice pro podnik s dobrým finančním zdravím stačí dosáhnout hodnot nad 2,07. Při bližším prozkoumání zjistíme, že se na IN2000 nejvíce podílí dva ukazatele:

- Ukazatel úrokového krytí EBIT/Nákladové úroky
- Ukazatel Aktiva/Cizí zdroje

Rok	2003	2004	2005	Váhy	
aktiva/Cizí zdroje	3,48	2,97	2,81	0,15	V ₁
EBIT/Nákladové úroky	57,43	31,39	39,39	0,11	V ₂
EBIT/Aktiva	0,16	0,11	0,11	4,61	V ₃
Tržby/Aktiva	1,99	1,88	1,68	0,72	V ₄
Oběžný majetek/Pracovní kapitál	1,58	1,89	1,89	0,1	V ₅
Závazky po splatnosti/Tržby	0,01	0,00	0,01	-55,8	V ₆
IN	8,83	5,71	6,12		

Tabulka 40 - Výpočet indexu důvěryhodnosti IN2000

Je ale zřejmé, že situace, kdy jsou cizí zdroje spolu s nákladovými úroky značně nízké, budou celkovou hodnotu značně ovlivňovat k lepším výsledkům, i když jsou pro jednotlivé faktory stanoveny určité váhy.

Tedy přestože tento ukazatel potvrzuje do určité míry naše zjištění provedená v předchozích bodech, nepřikládám tomuto výsledku příliš velkou váhu.

Závěr

V této závěrečné kapitole provedu celkové shrnutí výsledků strategické a finanční analýzy společnosti Barum Continental.

Pokusím se zdůraznit nejpodstatnější skutečnosti a upozornit na problémy, které jsem díky této diplomové práci zjistil.

Je nutné zdůraznit, že jsem tuto práci prováděl z pohledu externího uživatele, takže veškeré informace jsem pracně získával z různých zdrojů, jako je odborná literatura, internetové stránky, výroční zprávy, odborný tisk aj. Výroční zprávy společnost Barum Continental ve většině případů nezveřejňuje, což by na mně jako například budoucího odběratele, zákazníka, banku nebo možného investora nedělalo dobrý dojem. Řada společností, které jsou úspěšné a na trhu fungují už řadu desítek let se naopak svými výsledky chlubí a dává jasně najevo všem možným zájemcům, že dosaženého postavení nedosáhla náhodou.

V praktické části, která se věnuje konkrétním úkolům, jež jsem si v úvodu vytyčil, jsem započal popisem společnosti, aby měl potenciaální čtenář jasnou představu jak podnik vznikl a jak se dále vyvíjel. Zde jsem také popsal jaké je výrobní zaměření společnosti, jaké je její organizační schéma a kdo podnik vlastní. Pak jsem uvedl základní ekonomické hodnoty firmy, kterých za poslední léta dosáhla a jak se během této doby vyvíjely.

Následuje popis externího okolí podniku, které nemůže podnik sám ovlivnit. K této analýze jsem použil analýzu PEST, která podrobně popisuje faktory, která jsou pro další vývoj společnosti důležité. Tato analýza si klade za cíl popsat jak dosavadní vývoj, tak zdůraznit zásadní změny, které se v poslední době udály a jak se budou do budoucna vyvíjet. Mezi tyto faktory patří například vývoj legislativy, národních hospodářství, jejich inflace, kurzy, úrokové míry, vývoj cen surovin, nezaměstnanost, ale i situaci v oblasti techniky a technologií, sociálnímu vývoji aj.

Popis globálního okolí, lépe řečeno globálního odvětví výroby pneumatik je další částí této práce. Součástí je popis nejdůležitějšího odvětví, které s výrobou pneumatik souvisí, což je automobilový průmysl. Výsledkem zjištění je každoroční nárůst počtu vozidel, a to jak osobních, tak i nákladních. To pak pro Barum Continental představuje potenciaální růst tržeb a trhu. Dále jsem zjistil, že také výroba pneumatik již od roku 2002 neustále roste a pro další roky se očekává další růst. Posledním důležitým zjištěním byl pokus sestavit tržní podíl

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

Barum Continental na trzích, které spadají pod celý koncern. Výsledkem je cca 3% podíl, což z hlediska ovlivňování odvětví nemá žádný velký vliv.

V samostatné kapitole, která analyzuje mikrookolí podniku, jsem zjistil, jak je podnik Barum Continental ovlivňován svým blízkým okolím, popřípadě jakou roli hraje sám. K tomu jsem použil Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, která zkoumá vliv dodavatelů, odběratelů, substitutů, možného vstupu konkurence a konkurenční boj mezi stávajícími konkurenty. Zjistil jsem, že trh s pneumatikami představuje pro Barum Continental silnou konkurenci dosavadních společností, za to vstup nové konkurence je velmi omezen. S tvrdým konkurenčním bojem souvisí také silná vyjednávací síla odběratelů, což se již také projevuje na vývoji tržeb, zejména podílu přidané hodnoty na tržbách a do budoucna představuje spolu s konkurencí asi největší možnou hrozbu. Co se týče substitutů, pak v tomto směru pro Barum Continental nelze očekávat žádné nebezpečí. Posledním faktorem, který patří do této analýzy, jsou dodavatelé, jejichž síla hraje větší roli pouze v případě dodávek ropy, které jsou v rukou několika málo ropných velmocí a organizace OPEC.

V závěru analýzy mikrookolí jsem provedl procentní ohodnocení atraktivity trhu, k čemuž jsem použil informace převážně z Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil. Výsledkem je 57 % atraktivita trhu, a to zejména kvůli silné konkurenci a vyjednávací síle odběratelů.

V analýze vnitřních zdrojů, které jsou důležité pro tvorbu a udržení konkurenční výhody jsem zkoumal faktory, které lze rozdělit na dvě skupiny, a to přímé (hodnotí zákazník a jsou vidět) a nepřímé (jedná se o vnitřní záležitosti společnosti). Nejprve jsem hodnotil stav nepřímých faktorů, což jsou kvalita managementu společnosti (hodnocení body 5 z 6), výkonný personál (5), inovační síla (4) a dlouhodobý majetek a investice (5). Následovalo hodnocení přímých faktorů, mezi které patří cenová úroveň, kvalita, image firmy, servis a služby, intenzita reklamy aj. Tyto faktory jsem hodnotil průměrně 5 body z 6. Výsledkem pak bylo ohodnocení konkurenční síly 80 %.

Spolu s atraktivitou trhu (57 %) lze podnik Barum Continental zařadit mezi perspektivní a dá se očekávat, že si svou pozici na trhu udrží, případně mírně zlepší.

Posledním zkoumáním byla finanční situace podniku. Zde mým úkolem bylo analyzovat vývoj a úroveň rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Výsledky naznačují, že je finanční situace podniku relativně dobrá. Co se týče úrovně rentability, v roce 2004 došlo ke zhoršení, avšak v roce 2005 již dochází ke zlepšení. Ukazatel výnosnosti vlastního kapitálu dosahuje uspokojivých hodnot. Avšak lze vyzorovat vliv síly konkurence a odběratelů, neboť dochází ke snižování podílu přidané hodnoty na tržbách, což bylo

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

důsledkem snižování cen. V případě aktivity, lze vyzorovat zhoršení. Důvodem je růst celkových aktiv společnosti v části oběžný majetek, zejména pak ve složce pohledávky. Co se týče zadluženosti, domnívám se, že je společnost málo zadlužená, ale vývoj ukazuje, že se situace vyvíjí správným směrem. A nakonec z ukazatelů likvidity jsem vyzoroval horší situaci u pohotové likvidity, proto by měla firma zvýšit stav peněžních prostředků. Tento ukazatel se však postupně zlepšuje. Jinak lze likviditu společnosti hodnotit pozitivně.

Závěrem bych chtěl říci, že se Barum Continental úspěšně vyvíjí a do budoucna lze očekávat jeho další zhodnocení. Předpokládám, že se ziskovost o něco sníží, ale i přesto bude Barum Continental dosahovat relativně vysokých zisků, proto vývoj této společnosti vidím pozitivně a potvrzuji správně zvolenou strategii podniku.

Seznam literatury

1. SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. Praha : C. H. Beck, 2000. ISBN80-7179-422-8.
2. GRÜNWARD, R. – HOLE_KOVÁ, J.: Finanční analýza a plánování podniku, Praha, VŠE Oeconomica 2002
3. NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy, Praha 2002
4. SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika, Praha, Grada Publishing 2001
5. VEBER, J.: Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-029-5
6. MILOŠ MAŘÍK A KOLEKTIV : Metody oceňování podniku, Proces ocenění základní metody a postupy, vydání I., rok 2003
7. VÝROČNÍ ZPRÁVY BARUM CONTINENTAL, rok 2002, 2004, 2005

Internetové adresy

www.czso.cz

www.ihned.cz

www.idnes.cz

www.justice.cz

www.mpo.cz

www.mfcr.cz

www.europa.eu

www.opec.org

www.penize.cz

www.cnb.cz

point.financninoviny.cz

www.conti-online.com

www.pneurevue.cz

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vybrané faktory používané při PEST analýze	10
Tabulka 2 - Rychlí test podniku	30
Tabulka 3 - Organizační schéma společnosti Barum Continental.....	40
Tabulka 4 - Přehled základních ekonomických ukazatelů společnosti Barum Continental....	41
Tabulka 5 - Vývoj sazby daně v ČR.....	44
Tabulka 6 - Přehled základních makroekonomických ukazatelů v ČR.....	45
Tabulka 7 - Vývoj úrokových sazeb v ČR	46
Tabulka 8 - Aktuální základní úrokové sazby v několika evropských zemích	47
Tabulka 9 - Vývoj ceny ropy	49
Tabulka 10 - Vývoj výdajů na výzkum a vývoj ze státního rozpočtu	52
Tabulka 11 - Celková světová produkce osobních a lehkých užitkových vozů.....	54
Tabulka 12 - Celoroční výroba nákladních vozů.....	54
Tabulka 13 - Údaje o výrobě pneumatik pro osobní a lehká užitková vozidla	55
Tabulka 14 - Údaje o výrobě pneumatik pro nákladní vozidla	55
Tabulka 15 - Podíl Barumu Continental na trzích koncernu Continental	56
Tabulka 16 - Podíl Barumu Continental na trzích koncernu Continental	56
Tabulka 17 - Struktura výrobního sortimentu a místa vývozu	63
Tabulka 18 - Bodové hodnocení atraktivity trhu.....	65
Tabulka 19 - Hodnotící tabulka kvality managementu	67
Tabulka 20 - Vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů v období 2003-2005.....	68
Tabulka 21 - Struktura pracovníků za období 2003-2005	69
Tabulka 22 - Hodnocení kvality personálu	70
Tabulka 23 - Hodnocení inovační síly.....	71
Tabulka 24 - Hodnocení dlouhodobého majetku a investic	72
Tabulka 25 - Bodové hodnocení kritéria konkurenční síly	74
Tabulka 26 - Matice k posouzení perspektivnosti podniku.....	75
Tabulka 27 - Pomocná data pro výpočet ukazatelů rentability	76
Tabulka 28 - Ukazatele rentability	76
Tabulka 29 - Pomocná data pro výpočet ukazatelů aktivity.....	77
Tabulka 30 - Ukazatele aktivity.....	78
Tabulka 31 - Pomocná data pro výpočet ukazatelů zadluženosti.....	79
Tabulka 32 - Ukazatele zadluženosti.....	79
Tabulka 33 - Pomocná data pro výpočet ukazatelů likvidity	80
Tabulka 34 - Ukazatele likvidity	80
Tabulka 35 - Pohledávky a závazky po splatnosti.....	80
Tabulka 36 - Upravený oběžný majetek.....	81
Tabulka 37 - Ukazatele likvidity	81
Tabulka 38 - Rozklad ROE	82
Tabulka 39 - Pomocná data pro výpočet indexu důvěryhodnosti IN2000	82
Tabulka 40 - Výpočet indexu důvěryhodnosti IN2000	83

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterův model 5 konkurenčních sil	13
Obrázek 2 - BCG matice	33
Obrázek 3 - Příklad tabulky pro analýzu SWOT.....	34
Obrázek 4 - Využití analýzy SWOT	35
Obrázek 5 - Generické strategie podle Portera.....	36
Obrázek 7 - Struktura zaměstnanců Barumu Continental v roce 2002	68

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj tržeb Barumu Continental	Graf 2 - Vývoj výroby osobních pneumatik.....	42
Graf 3 - Vývoj sazby daně v ČR		44
Graf 4 - Vývoj diskontní sazby v ČR		47
Graf 5 - Základní úrokové sazby u vybraných států EU		47
Graf 6 - Vývoj ceny ropy.....		49
Graf 7 - Vývoj výdajů na výzkum a vývoj ze státního rozpočtu.....		52
Graf 8 - Výdaje společnosti do výzkumu a vývoje v různých státech		53
Graf 9 - Podíl Barumu Continental na trhu pneumatik		56
Graf 10 - Podíl Barumu Continental na trzích koncernu Continental		57
Graf 11 - Průzkum oblíbenosti značek pneumatik		63
Graf 12 - Průzkum výdajů jednotlivých výrobců pneumatik na reklamu		73
Graf 13 - Vývoj tržeb a podílu přidaného hodnoty na tržbách.....		77
Grafy 14 - Vývoj struktury aktiv a 15 vývoj struktury oběžných aktiv.....		78

Seznam příloh

Příloha 1 - Aktiva a pasiva v absolutních hodnotách	90
Příloha 2 - Aktiva a pasiva v relativních hodnotách.....	91
Příloha 3 - Výnosy a náklady v absolutních hodnotách	92
Příloha 4 - Výnosy a náklady v relativních hodnotách.....	93

Přílohy

Rozvaha			
A K T I V A			
	2003	2004	2005
Aktiva celkem	14 599 890	17 660 750	21 263 273
Pohled. za upsaný kapitál	0	0	0
Stálá aktiva	6 105 343	6 270 778	6 151 247
Nehmotný investiční majetek	9 591	19 722	23 568
Hmotný investiční majetek	6 083 988	6 239 181	5 879 227
Finanční investice	11 764	11 875	248 452
Oběžná aktiva	8 458 610	11 368 257	15 093 647
Zásoby	1 827 174	1 676 655	1 975 572
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	6 598 164	8 892 877	11 183 495
Finanční majetek	33 272	798 725	1 934 580
Ostatní aktiva	35 937	21 715	18 379
P A S Í V A			
	2003	2004	2005
Pasíva celkem	14 599 890	17 660 750	21 263 273
Vlastní kapitál	10 363 150	11 676 135	13 636 613
Základní kapitál	2 235 275	2 235 275	2 235 275
Kapitálové fondy	489	489	232 836
Fondy tvořené ze zisku	243 678	240 627	236 087
Hosp. výsledek minulých let	6 218 724	7 846 983	9 198 744
Hosp. výsledek účet. období	1 664 984	1 352 761	1 733 671
Cizí zdroje	4 195 286	5 946 044	7 571 937
Rezervy	523 456	339 670	224 139
Dlouhodobé závazky	286 576	242 538	258 387
Krátkodobé závazky	3 110 484	5 363 836	7 089 411
Bankovní úvěry a výpomoci	274 770	0	0
<i>z toho: Dlouhod.bank.úvěry</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Běžné bankovní úvěry</i>	<i>274 770</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Krátkod.fin.výpomoci</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Ostatní pasíva	41 454	38 571	54 723

Příloha 1 - Aktiva a pasiva v absolutních hodnotách

Rozvaha			
A K T I V A			
	2003	2004	2005
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%
Pohled. za upsaný kapitál	0,00%	0,00%	0,00%
Stálá aktiva	41,82%	35,51%	28,93%
Nehmotný investiční majetek	0,07%	0,11%	0,11%
Hmotný investiční majetek	41,67%	35,33%	27,65%
Finanční investice	0,08%	0,07%	1,17%
Oběžná aktiva	57,94%	64,37%	70,98%
Zásoby	12,51%	9,49%	9,29%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	45,19%	50,35%	52,60%
Finanční majetek	0,23%	4,52%	9,10%
Ostatní aktiva	0,25%	0,12%	0,09%
P A S Í V A			
	2003	2004	2005
Pasíva celkem	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	70,98%	66,11%	64,13%
Základní kapitál	15,31%	12,66%	10,51%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	1,10%
Fondy tvořené ze zisku	1,67%	1,36%	1,11%
Hosp. výsledek minulých let	42,59%	44,43%	43,26%
Hosp. výsledek účet. období	11,40%	7,66%	8,15%
Cizí zdroje	28,74%	33,67%	35,61%
Rezervy	3,59%	1,92%	1,05%
Dlouhodobé závazky	1,96%	1,37%	1,22%
Krátkodobé závazky	21,30%	30,37%	33,34%
Bankovní úvěry a výpomoci	1,88%	0,00%	0,00%
<i>z toho: Dlouhod.bank.úvěry</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<i>Běžné bankovní úvěry</i>	<i>1,88%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<i>Krátkod.fin.výpomoci</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
Ostatní pasíva	0,28%	0,22%	0,26%

Příloha 2 - Aktiva a pasíva v relativních hodnotách

Diplomová práce: Strategická a finanční analýza podniku Barum Continental spol. s r.o.

Výkaz zisků a ztrát			
V Ý N O S Y			
	2003	2004	2005
Výnosy	32 720 677	38 059 450	39 693 598
Provozní výnosy	32 316 804	37 766 185	39 373 466
Tržby za prodej zboží	4 748 674	5 703 958	8 006 847
Výkony	24 275 097	27 551 992	27 721 441
<i>Tržby za prod.vl.výr.a služeb</i>	<i>23 953 983</i>	<i>27 572 490</i>	<i>27 653 574</i>
<i>Změna stavu vnitr. zásob</i>	<i>183 108</i>	<i>-289 342</i>	<i>-211 991</i>
<i>Aktivace</i>	<i>138 006</i>	<i>268 844</i>	<i>279 858</i>
Tržby z prodeje IM a mater.	3 255 650	4 498 212	3 512 083
Zúč.rezerv a čas.rozlišení PV	0	0	0
Zúč. oprav. položek do PV	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	37 383	12 023	133 095
Finanční výnosy	391 035	293 265	320 132
Prod. cenné papíry a vklady	0	0	3 680
Výnosy z finančních investic	6 584	1 665	8 000
Výnosy z krátkodob. fin. maj.	10	0	0
Zúč. rezerv do fin. výnosů	0	0	0
Zúč. oprav. položek do FV	0	0	0
Výnosové úroky	30 131	106 968	180 964
Ostatní finanční výnosy	354 310	184 632	127 488
Mimořádné výnosy	12 838	0	0
N Á K L A D Y			
	2003	2004	2005
Náklady	31 055 693	36 706 689	37 959 927
Provozní náklady	30 112 520	35 667 831	36 942 758
Náklady vynal. na prod. zboží	3 974 905	4 810 934	7 236 293
Výkonová spotřeba	20 093 591	23 032 529	23 016 267
<i>z toho: Spotř. mat. a energie</i>	<i>17 238 536</i>	<i>19 814 135</i>	<i>20 301 050</i>
<i>Služby</i>	<i>2 855 055</i>	<i>3 218 394</i>	<i>2 715 217</i>
Osobní náklady	1 802 790	1 870 625	1 831 503
<i>z toho: Mzdové náklady</i>	<i>1 247 615</i>	<i>1 296 417</i>	<i>1 262 896</i>
Daně a poplatky	8 051	9 128	7 126
Odpisy NIM a HIM	1 020 140	1 032 348	1 008 828
Zúšt.cena prod. inv. majetku	2 983 449	4 304 115	3 444 925
Tvorba rezerv PN	0	0	0
Zúč. oprav. položek do PN	28 278	-7 322	144 849
Ostatní provozní náklady	201 316	615 474	252 967
Finanční náklady	241 127	559 607	415 718
Prodané cenné papíry,	0	0	1 878
Tvorba rezerv na fin. náklady	0	0	0
Zúč. oprav. položek do FN	-12 413	0	2 000
Nákladové úroky	41 901	60 293	60 822
Ostatní finanční náklady	211 639	499 314	351 018
Daň z příjmů za běž. činnost	699 400	479 251	601 451
Mimořádné náklady	2 646	0	0
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK			
Přidaná hodnota	4 955 275	5 412 487	5 475 728
Provozní hosp. výsledek	2 204 284	2 098 354	2 430 708
Finanční hosp. výsledek	149 908	-266 342	-95 586
Mimoř. hosp. výsledek	10 192	0	0
Hosp.výsl.za úč.období	1 664 984	1 352 761	1 733 671
Hosp.výsl.před zdaněním	2 364 384	1 832 012	2 335 122

Příloha 3 - Výnosy a náklady v absolutních hodnotách

Výkaz zisků a ztrát			
V Ý N O S Y			
	2003	2004	2005
Výnosy	100,00%	100,00%	100,00%
Provozní výnosy	98,77%	99,23%	99,19%
Tržby za prodej zboží	14,51%	14,99%	20,17%
Výkony	74,19%	72,39%	69,84%
<i>Tržby za prod.vl.výr.a služeb</i>	<i>73,21%</i>	<i>72,45%</i>	<i>69,67%</i>
<i>Změna stavu vnitř. zásob</i>	<i>0,56%</i>	<i>-0,76%</i>	<i>-0,53%</i>
<i>Aktivace</i>	<i>0,42%</i>	<i>0,71%</i>	<i>0,71%</i>
Tržby z prodeje IM a mater.	9,95%	11,82%	8,85%
Zúč.rezerv a čas.rozlišení PV	0,00%	0,00%	0,00%
Zúč. oprav. položek do PV	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní provozní výnosy	0,11%	0,03%	0,34%
Finanční výnosy	1,20%	0,77%	0,81%
Prod. cenné papíry a vklady	0,00%	0,00%	0,01%
Výnosy z finančních investic	0,02%	0,00%	0,02%
Výnosy z krátkodob. fin. maj.	0,00%	0,00%	0,00%
Zúč. rezerv do fin. výnosů	0,00%	0,00%	0,00%
Zúč. oprav. položek do FV	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	0,09%	0,28%	0,46%
Ostatní finanční výnosy	1,08%	0,49%	0,32%
Mimořádné výnosy	0,04%	0,00%	0,00%
N Á K L A D Y			
	2003	2004	2005
Náklady	94,91%	96,45%	95,63%
Provozní náklady	92,03%	93,72%	93,07%
Náklady vynal. na prod. zboží	12,15%	12,64%	18,23%
Výkonová spotřeba	61,41%	60,52%	57,98%
<i>z toho: Spotř. mat. a energie</i>	<i>52,68%</i>	<i>52,06%</i>	<i>51,14%</i>
<i>Služby</i>	<i>8,73%</i>	<i>8,46%</i>	<i>6,84%</i>
Osobní náklady	5,51%	4,92%	4,61%
<i>z toho: Mzdové náklady</i>	<i>3,81%</i>	<i>3,41%</i>	<i>3,18%</i>
Daně a poplatky	0,02%	0,02%	0,02%
Odpisy NIM a HIM	3,12%	2,71%	2,54%
Zúšt.cena prod. inv. majetku	9,12%	11,31%	8,68%
Tvorba rezerv PN	0,00%	0,00%	0,00%
Zúč. oprav. položek do PN	0,09%	-0,02%	0,36%
Ostatní provozní náklady	0,62%	1,62%	0,64%
Finanční náklady	0,74%	1,47%	1,05%
Prodané cenné papíry,	0,00%	0,00%	0,00%
Tvorba rezerv na fin. náklady	0,00%	0,00%	0,00%
Zúč. oprav. položek do FN	-0,04%	0,00%	0,01%
Nákladové úroky	0,13%	0,16%	0,15%
Ostatní finanční náklady	0,65%	1,31%	0,88%
Daň z příjmů za běž. činnost	2,14%	1,26%	1,52%
Mimořádné náklady	0,01%	0,00%	0,00%
H O S P O D Á Ř S K Ý V Ý S L E D E K			
Přidaná hodnota	15,14%	14,22%	13,79%
Provozní hosp. výsledek	6,74%	5,51%	6,12%
Finanční hosp. výsledek	0,46%	-0,70%	-0,24%
Mimoř. hosp. výsledek	0,03%	0,00%	0,00%
Hosp.výsl.za úč.období	5,09%	3,55%	4,37%
Hosp.výsl.před zdaněním	7,23%	4,81%	5,88%

Příloha 4 - Výnosy a náklady v relativních hodnotách