

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Covid-19 – dopady a následná řešení pro konkrétní  
společnost v automobilovém průmyslu**

**Covid-19 – impacts and following solutions for an  
automotive company**

Bc. Simona Helusová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Covid-19 – dopady a následná řešení pro konkrétní společnost v automobilovém průmyslu“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10. 5. 2021

*v. r. Simona Helusová*

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce doc. Ing. Michaele Krechovské, Ph.D., za její cenné rady, ochotu a čas, který mi věnovala během kompletování této práce.

Za pomoc při zpracování praktické části a umožnění odborné praxe ve společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. během mého vysokoškolského studia tímto vyjadřuji velké díky vedoucímu finančního oddělení, Ing. Martinovi Bauerovi. Pracovníkům finančního oddělení děkuji za věnovaný čas a poskytnuté informace při psaní této práce.

Všem blízkým srdečně děkuji za podporu nejen při psaní práce, ale i během celého studia.

# Obsah

Úvod .....	11
<b>1. Pandemie koronaviru a její dopady na podniky.....</b>	<b>15</b>
1.1 Vývoj pandemie koronaviru.....	17
1.1.1 Etapy vývoje pandemie.....	17
1.1.2 Vznik a rozšíření koronaviru .....	18
1.1.3 Aktuální stav pandemie koronaviru a prognózy vývoje .....	19
1.2 Dopady koronaviru.....	20
1.2.1 Dopady koronavirové situace na podniky .....	22
1.2.2 Automobilový průmysl a koronavirus .....	26
1.2.3 Krizové řízení státu .....	27
<b>2 Ekonomická situace podniku a její analýza .....</b>	<b>30</b>
2.1 Finanční analýza podniku .....	31
2.1.1 Finanční zdraví a zdroje dat pro finanční analýzu .....	31
2.1.2 Analýza vývoje cash-flow .....	31
2.1.3 Ukazatele finanční analýzy .....	35
2.1.4 Spider analýza a Tafflerův test – vyhodnocení finanční podniku .....	38
2.2 Kvalitativní analýza okolí podniku .....	40
2.2.1 Analýza vnitřního prostředí .....	41
2.2.2 Analýza vnějšího makroprostředí .....	42
2.2.3 Analýza vnějšího mikroprostředí.....	43
2.3 SWOT analýza .....	45
<b>3 Analýza bodu zvratu.....</b>	<b>46</b>
3.1 Klasifikace nákladů.....	46
3.1.1 Druhové členění.....	47

3.1.2	Účelové členění.....	47
3.1.3	Klasifikace dle odpovědnosti za vznik .....	48
3.1.4	Kalkulační členění nákladů.....	49
3.1.5	Klasifikace dle vztahu nákladů s objemem výkonů.....	50
3.2	Nákladová, výnosová a zisková funkce .....	52
3.2.1	Nákladová funkce .....	52
3.2.2	Výnosová funkce .....	56
3.2.3	Zisková funkce.....	57
3.3	Break-Even Point a princip sestavení .....	58
3.3.1	Matematické odvození bodu zvratu .....	58
3.3.2	Grafické zobrazení Break-Even Point .....	59
3.3.3	Break-Even Point a výrobní kapacita .....	61
3.3.4	Break-Even Point a provozní páka .....	63
<b>4</b>	<b>Představení vybrané společnosti.....</b>	<b>65</b>
4.1	EvoBus Česká republika s. r. o. ....	65
4.1.1	Hlavní milníky společnosti EBČR.....	66
4.1.2	Projekt 3 (Projekt rozšíření – Projekt Erweiterung) .....	67
4.1.3	Výrobní portfolio .....	69
4.1.4	Vlastnická struktura .....	72
4.2	EvoBus GmbH .....	72
4.3	Daimler AG.....	75
<b>5</b>	<b>Analýza ekonomické situace podniku .....</b>	<b>77</b>
5.1	Finanční analýza podniku .....	77
5.1.1	Analýza vývoje cash-flow .....	77
5.1.2	Analýza účetních výkazů – vertikální a horizontální analýza .....	87
5.1.3	Analýza ekonomických ukazatelů .....	92

5.1.4	Spider analýza a Tafflerův test .....	97
5.2	Kvalitativní analýza okolí podniku .....	102
5.2.1	Analýza vnitřního prostředí .....	104
5.2.2	Analýza vnějšího mikroprostředí.....	107
5.2.3	Analýza vnějšího makroprostředí .....	109
5.3	SWOT analýza .....	112
<b>6</b>	<b>Analýza bodu zvratu.....</b>	<b>114</b>
6.1	Analýza BEP v jednotlivých letech.....	114
6.2	Vývoj BEP .....	131
6.3	Další výstupy z analýzy BEP .....	135
6.3.1	Break-Even Point a výrobní kapacita .....	136
6.3.2	Break-Even Point a provozní páka .....	138
<b>7</b>	<b>Dopady covid-19 na společnost, návrhy a doporučení .....</b>	<b>140</b>
7.1	Dopady a konkrétní řešení .....	140
7.1.1	Dopady a řešení na úrovni Daimler AG .....	140
7.1.2	Dopady a řešení na úrovni EvoBus GmbH.....	142
7.1.3	Dopady a řešení na úrovni EBČR.....	143
7.2	Zhodnocení dopadů koronaviru na ekonomickou situaci podniku, návrhy a doporučení .....	147
7.2.1	Zhodnocení dopadů.....	147
7.2.2	Návrhy a doporučení.....	149
	<b>Závěr .....</b>	<b>154</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>157</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>165</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>167</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>170</b>

<b>Seznam příloh.....</b>	<b>172</b>
---------------------------	------------

**Přílohy**

**Abstrakt**

**Abstract**

# Úvod

Tato diplomová práce pojednává o situaci covid-19 v souvislosti s dopady pandemie a následným řešením dopadů této pandemie konkrétním podnikem. Celý svět je nyní ovlivněn probíhající pandemií koronaviru, jejíž počátky sahají do prosince 2019 a jsou spojovány s čínským městem Wu-chan. Od té doby se nemoc rozšířila téměř po celém světě, včetně České republiky, kde byla poprvé pozorována v březnu roku 2020. S příchodem této pandemie se významně změnilo prostředí pro podnikání, které je nyní ovlivněno tímto onemocněním přímo i nepřímo skrze vládní opatření. Nejistota, ekonomické, finanční, sociální a environmentální vlivy, to vše je aktuální a zanechává na podnikatelských subjektech významné dopady, kterým musejí v současnosti čelit.

Dopady spojené s probíhající pandemií se liší napříč odvětvími. Tato práce je zaměřena na konkrétní společnost automobilového průmyslu, jenž je pro Českou republiku významný a značně napojený na sousední Německo. Rychlá reakce, členění řadě zkoušek a schopnost přizpůsobení se v obou zemích je zásadní pro budoucí fungování těchto společností. Veškeré nastalé situace v souvislosti s pandemií koronaviru si říkají o detailní monitorování a odpovídání na otázky týkající se doposud neznámého. Z tohoto důvodu bylo autorkou zvoleno toto téma, jež pomůže vybrané společnosti vyčíslit a zhodnotit dopady a následná řešení a zároveň se vhodně připravit na budoucí vývoj situace. Dalším důvodem pro výběr tohoto tématu je pětileté působení autorky ve zvolené společnosti automobilového průmyslu na pozici diplomant v oddělení financí.

## Cíle a metodika

Hlavním cílem této práce je analyzovat dopady a následná řešení spojená s působící pandemií koronaviru ve stávajícím podnikatelském prostředí na společnost EvoBus Česká republika s.r.o. a zhodnotit tyto dopady a formulovat doporučení pro společnost do budoucna. K naplnění hlavního cíle práce jsou definovány tyto dílčí cíle:

- charakterizovat současnou situaci v souvislosti s problematikou covid-19 a jeho dopady na podniky,
- zpracovat teoretická východiska k hodnocení ekonomické situace podniku, charakterizovat zvolené metody a východiska,
- představit vybranou společnost,



- provést hodnocení ekonomické situace podniku pomocí dvou dílčích částí – kvantitativní a kvalitativní analýzy zahrnující analýzu vývoje cash flow a bodu zvratu dané společnosti,
- zhodnotit dopady koronaviru na ekonomickou situaci společnosti a
- formulovat návrhy a doporučení pro společnost do budoucna.

Analytická část práce v jednotlivých analýzách propojuje dopady koronavirové pandemie na společnost v různých oblastech.

Z metodického hlediska je tato práce rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována na základě rešerše českých i zahraničních laterálních zdrojů a legislativních norem upravující konkrétní problematiku. Znalosti nabyté v teoretické části následně autorka uplatňuje při zpracování praktické části v konkrétním podniku. V praktické části práce je hojně využíváno vlastního pozorování autorky, analýzy interních dokumentů a informací poskytnutých pracovníky zvolené společnosti a provedení potřebných analýz ke splnění cílů práce. Konzultantem při sestavování a zpracování údajů je Ing. Martin Bauer, vedoucí finančního oddělení podniku EvoBus Česká republika s.r.o.

V teoretické části práce je použito metody **rešerše z dostupných zdrojů** české i zahraniční literatury v kombinaci s metodou **deskripce**. Deskripce je dále stěžejní metodou pro charakterizování vybrané společnosti. Nejrozsáhleji používaná v praktické části je **metoda analýzy**, která se v práci nachází v podobě analýzy ekonomické situace podniku obsahující: finanční analýzu podniku a kvalitativní analýzu okolí podniku. V těchto dvou částech je konkrétně provedena analýza finančních ukazatelů, analýza vývoje cash flow, spider analýza, analýza vnitřního prostředí, funkční analýza a analýza rizik, Porterova analýza pěti sil, PESTLE analýza a SWOT analýza. Samostatnou kapitolu tvoří analýza bodu zvratu vybrané společnosti. V práci je také použita **metoda syntézy** doplňující provedené analýzy. Vzhledem k tématu je v práci využívána **metoda komparace**, která pracuje se situací před, během a po působení pandemie koronaviru. Tyto situace jsou porovnány a vyhodnocují dopady koronaviru zejména v oblastech provedených analýz. V částech analýzy vývoje cash flow a analýzy vývoje bodu zvratu je použito **metody modelování a predikce**, kde je autorkou vytvořen model vývoje cash flow a také model bodu zvratu do roku 2022. Práce je doprovázena také použitými

**metodami indukce a dedukce.** Vlastní návrhy autorky a její doporučení probíhá na základě nabytých poznatků z praktické části práce a reálných možností podniku.

### **Struktura práce**

Diplomovou práci tvoří sedm kapitol. První kapitola této práce je věnována pandemii koronaviru, jejímu definování a rozbořením vývoje. Kapitola monitoruje etapy vývoje pandemie, charakterizuje vznik a stávající situaci. Druhá část této kapitoly identifikuje nejzásadnější dopady na podniky a pracuje již s odvětvím automobilového průmyslu. V závěru kapitoly je zpracováno krizové řízení státu týkající se situace koronaviru na území České republiky.

Druhá kapitola zpracovává teoretická východiska k hodnocení ekonomické situace podniku a charakterizuje zvolené metody a ukazatele. Zde jsou umístěny dvě stěžejní podkapitoly o kvantitativní a kvalitativní analýze, jež tvoří ucelený pohled na ekonomickou situaci podniků. V rámci kvantitativní analýzy je pracováno s analýzou vývoje cash – flow, ukazateli finanční analýzy, Tafflerovo testem a grafem spider analýzy, jež vyhodnocuje nejzásadnější poznatky finanční analýzy podniku. Kvalitativní analýza podnikatelského prostředí obsahuje analýzu vnitřního prostředí a analýzu vnějšího mikro i makroprostředí. Pro shrnutí výstupů provedených analýz byla zvolena matice SWOT.

Následující kapitola teoreticky vymezuje problematiku bodu zvratu, jehož analýza je jedním z dílčích cílů této práce. Vývoj bodu zvratu v letech je vhodné sledovat v souvislosti s dopady pandemie koronaviru na vybranou společnost. Kapitola je rozdělena do třech částí. První z nich tvoří teoretickou základnu pro výpočet bodu zvratu v podobě klasifikace nákladů. Plynule navazuje část definující nákladové, výnosové a ziskové funkce. V poslední části kapitoly je rozebrán bod zvratu včetně principu jeho sestavení. Dodatečně jsou přidány souvislosti bodu zvratu s výrobní kapacitou a provozní pákou.

První kapitola, věnující se samotné praktické části, představuje vybranou společnost EvoBus Česká republika s.r.o. Kapitola zpracovává informace zásadní pro následující kapitoly a komplexnost chápání výstupů. První část představení společnosti obsahuje základní identifikační údaje, hlavní milníky společnosti, aktuálně probíhající projekt rozšíření (tzv. Projekt Erweiterung), výrobní portfolio a vlastnickou strukturu. Jelikož

je vybraná společnost začleněna do koncernové struktury, je zde krátce charakterizována mateřská společnost i skupina Daimler.

Pátá kapitola prakticky zpracovává ekonomickou analýzu zvolené společnosti dle teoretických východisek zachycených ve druhé kapitole práce. V části kapitoly zabývající se kvantitativní finanční analýzou je provedena analýza vývoje cash-flow, analýza účetních výkazů, analýza ekonomických ukazatelů a Spider analýza společně s Tafflerovo testem. Kvalitativní analytická část prezentuje analýzu vnitřního prostředí, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil pro vnější mikroprostředí a PESTLE analýzu pro vnější makroprostředí společnosti. Mimo jiné, kvalitativní část analýzy ekonomické situace podniku provádí funkční analýzu a analýzu rizik vybrané společnosti. SWOT matice spojuje nejdůležitější poznatky z provedených analýz.

V šesté kapitole je věnován prostor výpočtu bodu zvratu ve vybrané společnosti v letech 2018 až 2022. Zpracování tohoto výpočtu včetně návrhu metodiky autorkou je pro společnost velmi aktuální vzhledem k uskutečněnému rozšíření výrobního programu v rámci provedené investice o výrobu karosérií namísto dosavadních segmentů autobusů Mercedes-Benz a SETRA. Zároveň situace pandemie koronaviru dává možnost k čerpání doposud neznámých dat uvnitř společnosti týkající se například skutečné výše fixních nákladů zjištěných během uzavření výrobního závodu za zhoršující se pandemické situace. Analýza bodu zvratu má také značný význam při budoucím plánování ve společnosti. V návaznosti na vypočtený bod zvratu jsou zpracovány jeho souvislosti s výrobní kapacitou podniku a provozní pákou.

Závěrečná kapitola identifikuje a hodnotí dopady a konkrétní řešení koronaviru na ekonomickou situaci společnosti v několika stupních. Jednotlivé dopady a řešení jsou stejně tak jako vlastnická struktura propojeny a přenáší se napříč celou koncernovou skupinou. Nejprve na úrovni skupiny Daimler AG, poté na mateřskou společnost EvoBus GmbH a naposledy nejpodrobněji na vybranou společnost EvoBus Česká republika. V souvislosti s celkovou situací, kterou pandemie přinesla, jsou zpracovány přehledy o rozsahu dopadu pandemie na tržby společnosti, rozsahu dopadu na přidanou hodnotu společnosti a analýza podpory v rámci programu Antivirus. Druhá polovina kapitoly je již věnována zhodnocení dopadů koronaviru na ekonomickou situaci podniku a tvorbě návrhů a doporučení pro společnost do budoucna.

# 1. Pandemie koronaviru a její dopady na podniky

S přicházející pandemií koronaviru se výrazně změnilo prostředí pro podnikání, které ovlivňuje pandemie přímo i nepřímo skrze vládní opatření. Pandemie nyní sehrává významnou roli při řízení a rozhodování podniků, a proto bude tato kapitola představovat klíčový úvod do problematiky koronavirové situace, která bude zastřešující pro další kapitoly této práce, zejména ekonomické situace podniků a s ní spojené analýzy. Pro komplexní představu kapitola ve své první části definuje pojem „pandemie“, popisuje její vývoj včetně aktuální situace a prognózy vývoje. Druhou významnou částí kapitoly tvoří již výše zmíněné dopady na podniky, jež zahrnují rizika a jejich možné dopady, krizové řízení státu a specifika spojená s automobilovým průmyslem a pandemií.

Obecnější pojem k definování, který není výrazně dynamický, je **pandemie**. Výraz pandemie pochází z řečtiny, skládá se z částí pan (všichni) a demos (lidé/dav), jak uvádí John M. Last (2014, s. 209) skrze mezinárodní epidemiologickou asociaci, pandemií se rozumí *„epidemie vyskytující se na celém světě nebo na velmi širokém území, překračující mezinárodní hranice a obvykle ovlivní velké množství lidí“*.

Tato definice je prezentována světovou zdravotnickou organizací (World Health Organization, dále jen WHO). Klasická definice nezahrnuje nic o populační imunitě, virologii nebo závažnosti nemoci. Podle této definice může být uvažováno o každoročně se vyskytující pandemii ve všech úsecích mírného pásma na severní i jižní polokouli, jelikož zde sezónní epidemie překračuje hranice a zasáhne velký počet lidí. Veškeré sezónní epidemie se však nepovažují za pandemii. Ke skutečné chřipkové pandemii dochází, když se mluví o přenosu nákazy danou epidemií téměř celosvětově. Samotná definice pandemie však neobsahuje informaci o nákaze, nýbrž o jejím rozšíření a dosahu. Pro celostní význam musí být definována epidemie jako taková (Last, 2014; WHO, 2011).

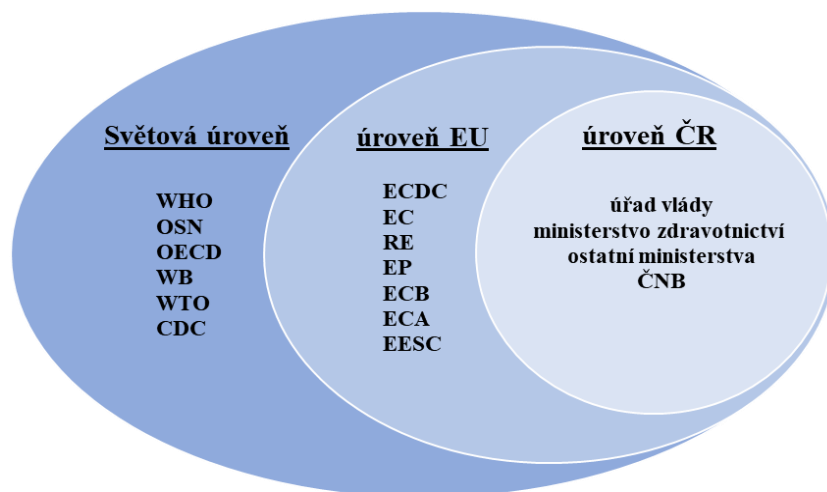
**Epidemie** z řeckého epidēmos je složeninou dvou slov epi (nad) a démos (lidé) a znamená prudký nárůst vyskytující se choroby za určitou dobu v určité populaci. V průběhu musí být monitorován počet indikujících případů. Obvykle se jedná o jediný případ přenosného onemocnění, který dlouho chybí v populaci, nebo o nemoc, která nebyla v dané oblasti dříve rozpoznána. Již dva případy tohoto onemocnění mohou být dostatečné a lze je považovat za epidemii. Identifikace epidemie musí proběhnout co nejdříve a zavést účinná opatření je nejdůležitějším úkolem epidemiologie. Grafickým

výstupem šíření epidemie bývá nejčastěji epidemická křivka, která znázorňuje šíření případů v závislosti na času vzniku. Souvisejícím pojmem je tzv. **epidemiological intelligence** – proces zjišťování, ověřování, analyzování a hodnocení signálů, které představují hrozbu pro zdraví veřejnosti. Epidemiological intelligence zahrnuje činnosti zaměřené na zvládání nejen epidemiologických krizí shromažďováním informací o epidemiích. Nejznámější organizací je již zmíněná WHO společně s Evropským střediskem pro prevenci a kontrolu nemocí (European Centre for Disease Prevention and Control, dále jen ECDC), které mapují epidemie pomocí moderních digitálních technologií (Gail& Benichou, 2000; Fielding & Teutsch, 2012; ECDC, 2020).

Pandemiemi se zabývá velké množství organizací a institucí, pro správné čerpání oficiálních informací pro účely této práce autorka vytvořila obrázek vybraných organizací, který níže shrnuje jejich oblast působení na 3 základní vrstvy:

- světová úroveň,
- nadnárodní úroveň Evropské unie (dále jen EU),
- národní úroveň České republiky (dále jen ČR).

Obrázek č. 1– Organizace a instituce zabývající se pandemií<sup>1</sup>



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

<sup>1</sup> WHO – World Health Organization (Světová zdravotnická organizace); OSN – United Nations Organization (Organizace spojených národů); OECD - Organisation for Economic Co-Operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj); WB – World Bank (Světová banka); WTO - World Trade Organization (Světová obchodní organizace); CDC – Centre for Disease prevention and Control; ECDC - European Centre for Disease Prevention and Control (Evropské středisko pro prevenci a kontrolu nemocí); EC – European Commission (Evropská komise); RE – Council of Europe (Rada Evropy); EP – European Parliament (Evropský parlament); ECB – European Central Bank (Evropská centrální banka); ECA – European Court of Auditors (Evropský účetní dvůr); EESC - European Economic and Social Committee (Evropský hospodářský a sociální výbor); ČNB – Česká národní banka.

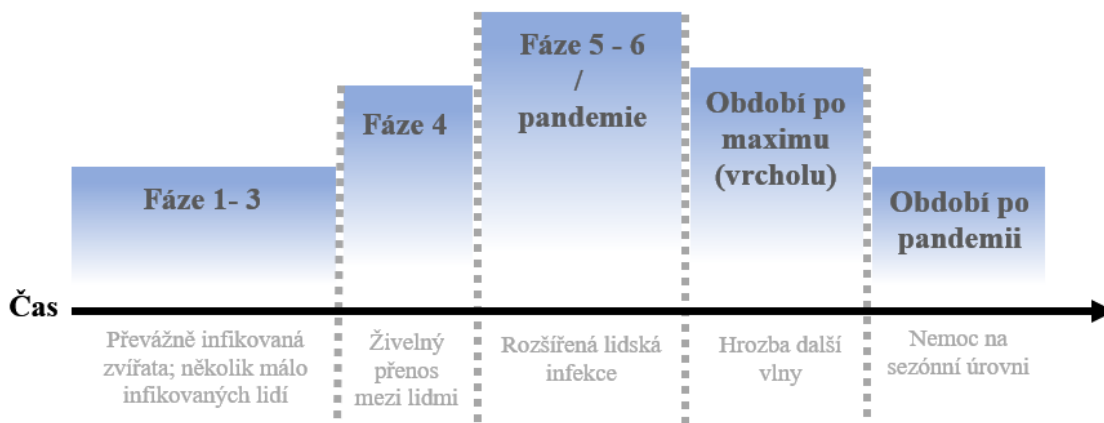
## 1.1 Vývoj pandemie koronaviru

Skrze dějiny lidstva může být pozorována celá řada pandemií, mezi ty nejznámější zaznamenané patří neštovice či tuberkulóza. Historicky nejsmrtelejší pandemií byla tzv. černá smrt, známá především jako mor vyskytující se ve 14. století. Termín pandemie byl novodobě použit také při chřipkové pandemii v roce 1918 tzv. španělská chřipka. Aktuálně celý svět čelí pandemii covid-19 (tj. SARS-CoV-2) a také HIV/AIDS (ABC/REUTERS, 2008; Roychoudhury a kol., 2020; Rosenwald, 2020; CDC.org, 2019; BBC, 2001).

### 1.1.1 Etapy vývoje pandemie

Pro správné mapování a předvídaní chování pandemie byly WHO identifikovány jednotlivé fáze pandemie a popsány jejich hlavními znaky. Redukovaný obrázek č. 2 níže shrnuje tyto fáze pro účely následujících kapitol této práce.

Obrázek č. 2 – Obecné etapy vývoje pandemie



Zdroj: WHO (2009), zpracováno autorkou

Tento šestistupňový systém vývoje byl již několikrát v historii použit a odpovídá reálnému chování pandemie. V první fázi jsou infikována virem zejména zvířata, která si mezi sebou vir přenášejí. Druhá fáze se již vyznačuje prvními přenosy ze zvířat na lidi, na kterou navazuje druhá fáze, která seskupuje několik případů lidské nákazy (na obrázku č. 2 jsou tyto 3 fáze spojeny). V průběhu prvních tří fází by měly být rozvíjeny a testovány možnosti zvládnutí situace jednotlivými státy a připraveny plány na zvládnutí pandemie. Dále v těchto 3 fázích WHO hovoří o nejisté pravděpodobnosti propuknutí pandemie a zároveň neexistuje žádné trvalé ohnisko na úrovni komunity, což je zásadní rozdíl mezi 3. a 4. fází, kde již tato ohniska existují. Na základě vzniku ohnisek již WHO operuje

se střední až vysokou pravděpodobností propuknutí pandemie. Mělo by docházet k přímé a rychlé koordinaci zamezení šíření pandemie. V 5. fázi se onemocnění udržuje ve dvou zemích. Až ve fázi 6 je používán pojem „probíhající pandemie“, pokud přetrvává i v jiných zemích. Během 5. a 6. fáze je zapotřebí vytvořit leadership a v co nejvíce odvětvích zmírnit společenské a ekonomické dopady na společnost. V období po vrcholu počtu nakažených úroveň nákazy klesá pod vrchol. Toto období po vrcholu je nebezpečné zejména hrozbou další vlny, pokud aktivita ve většině zemí opět roste. Za období po pandemii bývá označováno to, kdy se počty nakažených vracejí na sezónní úroveň. (WHO, 2009; WHO, 2021a).

### **1.1.2 Vznik a rozšíření koronaviru**

#### **Svět**

První zprávou o začátku pandemie koronaviru v **prosinci 2019** bylo hlášení z čínského Wu-chanu o vypuknutí pneumonie, což je chronicky probíhající zánět plicního aparátu (také nazývaný jako zápal plic). Dne 31. prosince 2019 došlo k vypuknutí nového kmene koronaviru, který WHO označila dočasným názvem 2019-nCoV, později byl tento kmen přejmenovaný na SARS-CoV-2 Mezinárodním výborem pro taxonomii virů. Virus má 96% podobnost s netopýrovým koronavirem, proto se obecně předpokládá, že pochází také z netopýrů. Pandemie covid-19, známá také jako pandemie koronaviru, je tedy pokračující pandemií koronavirové choroby 2019 (COVID-19). WHO vyhlásila propuknutí ohrožení veřejného zdraví v lednu 2020 a pandemii v březnu 2020. Pandemie koronaviru se poté aktivně rozšiřovala do ostatních zemí světa (WHO, 2021b; McLuckie, 2009; WHO, 2021; WHO, 2020a; WHO, 2020b; CDC, 2020; Hui a kol., 2020).

#### **Evropa**

V Evropě byl první případ datován dne 24. ledna 2020 na území Francie. Zpětně pak byla prokázána infekce již v listopadu 2019 v Miláně. V březnu součet nakažených v Evropě předběhl dosavadní počet nemocných v Číně a WHO prohlásila Evropu za hlavní ohnisko nákaz (McLuckie, 2009; WHO, 2021; WHO, 2020a; WHO, 2020b; CDC, 2020; Hui a kol., 2020; Fredericks, 2020).

#### **Česká republika**

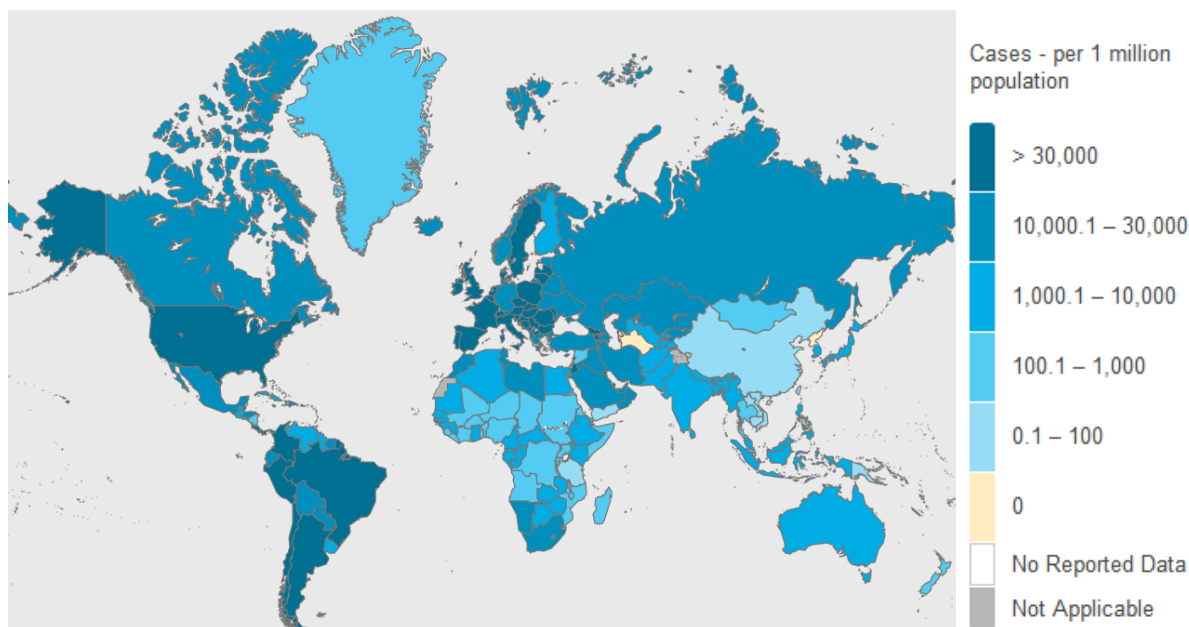
Dne 1. března 2020 byly na území České republiky potvrzeny 3 případy pozitivního testu na koronavirus, který byl přivezen ze severní Itálie. Poté se nákaza šířila velmi rychle,

jelikož mnoho Čechů navštívilo lyžařské středisko v ohnisku nákazy v italských Alpách. Rychlý nárůst onemocnění a neznámý budoucí vývoj pandemie se podepsal na nedostatku ochranných pomůcek. Od března byla zavedena první opatření, mezi která patří například uzavření škol (11. března 2020), vyhlášení nouzového stavu (12. března 2020) následně uzavření restaurací a s výjimkami také státní hranice. Opatření se pomalu začala rozvolňovat v létě, podobně jako v ostatních státech. V důsledku rozvolňování dne 29. června 2020 WHO varovala, že šíření viru se stále zrychluje, protože země znovu otevíraly své ekonomiky, a to navzdory tomu, že mnoho zemí dosáhlo pokroku ve zpomalení šíření díky zavedeným opatřením. Tato opatření a konkrétní krizové řízení států budou podrobněji popsány v kapitole 1.2.3. krizové řízení států (Feuer & Kim, 2020; ČTK, 2020; Vojtěch, 2020; Pšenička, 2020).

### 1.1.3 Aktuální stav pandemie koronaviru a prognózy vývoje

Ke dni 22. ledna 2021 bylo ve světě potvrzeno přes 96 milionu případů, přičemž více než 2,08 milionu úmrtí bylo připisováno covid-19 ve více než 190 zemích. Obrázek č. 3 níže zobrazuje kumulativní počet nakažených přepočtený na 1 mil. obyvatel (WHO, 2021c).

Obrázek č. 3 – Kumulativní počet nakažených koronavirem na 1 mil. obyvatel



Zdroj: WHO, 2021c

Vývoj a zavádění bezpečných a účinných vakcín je aktuálním tématem a základním kamenem při boji s pandemií. V lednu 2021 se začaly již v širším měřítku používat účinné



vakcíny a řešení logistiky očkovacích látek od několika firem (např. Pfizer BioNTech, AstraZeneca či Moderna (EMA, 2021; WHO, 2021d)).

V České republice během ledna 2021 přetrvává nouzový stav a s ním i protiepidemický systém ČR – stupně pohotovosti dle aktuální epidemiologické situace, tzv. PES, který funguje na 5 stupních nesoucích konkrétní opatření. Stupně pohotovosti reguluje Ministerstvo zdravotnictví ČR a hlavní hygienička ČR. V lednu 2021 se celá ČR nachází v 5. stupni pohotovosti, který hlásí kritický stav. Tento stav je spojen s pomalým dosahováním limitů lůžkové a nemocniční kapacity, vysokým počtem nakažených s velmi omezenými možnostmi trasování nákazy. Tento stav je počítán dle indexu rizika a dalších ukazatelů. K 22. lednu 2021 jsou monitorována tato data:

- potvrzené případy – 924 847,
- aktivní případy – 112 839,
- počet vyléčených – 795 979,
- počet úmrtí – 15 130,
- počet hospitalizovaných – 6 131.

Každým dnem také přibývá počet očkovaných o několik tisíc, ke dni 22. 1. je naočkováno 170 670 lidí. Souběžně s očkováním probíhají na základě rady WHO i jiná opatření dle stupně PES, mezi která patří: nařízení omezení pohybu, nařízení pro provozovatele obchodů a provozoven služeb, zákaz provozování stravovacích služeb, povinnost mít zakrytá ústa i nos ve venkovním prostoru, zákaz volného pohybu osob ve dne (MZČR; 2021a; MVČR, 2021).

Na žádných oficiálních webech organizací, jako je WHO, CDC atd. nelze vyhledat informaci s prognózami vývoje, nikdo z odborníků si není jistý, jak bude pandemie postupovat, ale v jednom se shodují, vakcína proti onemocnění koronavirem je monumentálním úspěchem. Dr. Justin Graham (2021) současně s tím uvádí i varování, že vakcína nijak neřeší problémy států se systémem zdravotní péče, který je ve většině zemích roztržštěný. Je tedy v rukách politiků, jak budou schopni zajistit dostatečnou zdravotní péči a urychlit distribuci vakcín (Pennic, 2021; Graham, 2021).

## **1.2 Dopady koronaviru**

Ačkoliv je pandemie vzácnou událostí, zanechává za sebou výrazné stopy. Opatření, zaváděná s cílem snížení rizik zahrnující sociální distancování, karantény či omezení

cestovního ruchu mají přímé i nepřímé dopady na sociální, ekonomické i finanční aspekty celosvětově i lokálně. Reakce na pandemii tak výrazně narušila sociální i ekonomické prostředí. Nutné zásahy vedly k odložení nebo zrušení událostí, rozsáhlý nedostatek dodávek zhoršený panickým nákupem, narušení zemědělství anebo nedostatek potravin a snížení emisí znečišťujících látek a skleníkových plynů, narušení vzdělání vzhledem k uzavřeným školám. Významnou roli také sehrály dezinformace, které kolovaly prostřednictvím sociálních médií a hromadných sdělovacích prostředků. To vše a mnohem více patří mezi dopady koronavirové pandemie. Dále v této kapitole budou všechny hlavní dopady shrnuty a kategorizovány. Poté budou vybrány konkrétní dopady, které ovlivňují podniky v jejich činnostech.

Předtím, než budou popsány dopady, je vhodné znát pojem **riziko**. Latinské slovo *riscum* se vztahuje k pochybnosti, kterou může být příznivá, ale také nepříznivá událost, jež ovlivní budoucí počínání. Je to tedy „vystavení nepříznivým okolnostem“. Rowe (1997) definuje riziko jako „*možnost nechtěných negativních následků události, nebo činnosti*“. Je definována celá řada zdrojů rizik, která musejí organizace brát v úvahu. Za zdroj rizika<sup>2</sup> se považuje jakýkoliv faktor, který může ovlivnit výkon firmy. Podle závislosti rizika na podnikové činnosti hovoří Valach (2005) o rizicích: objektivních, subjektivních a kombinovaných<sup>3</sup>. S rizikem bývá dále spojován pojem **nejjistota**. Existence nejistoty je dle Bussey (1978) i Marrett a Sykes (1983) tam, kde existuje v průběhu událostí více možných výsledků, ale jednotlivé pravděpodobnosti výsledků nejsou známy. Dle Smejkal (2013) můžeme o pandemii mluvit také jako o neočekávané události, která je opakem plánované a řízené změny pro podnik. Podnik by měl být schopen reagovat právě na nahodilé události (Smejkal & Reis, 2013).

Merna, Faisal Al-Thani vyjmenovávají typická rizika, mezi něž patří mimo jiné i **riziko globální**, které vzniká ze zdrojů ležících vně prostředí podniku, a svojí povahou ovlivňují celý svět. Tato rizika lze předvídat, ale jejich dopad na výstup nemusí být vždy kontrolovatelný. Do této kategorie lze zařadit i pandemii koronaviru. Tuto pandemii můžeme označit dle Smejkala (2013) za **hrozbu**, která má nežádoucí vliv na aktiva, nebo může poškodit organizaci jako celek. Pokud nastane výše zmíněné riziko

---

<sup>2</sup> Mezi typické zdroje rizik patří: politika, životní prostředí, plánování, trh, ekonomika, finance, příroda, projekt, technika, kompetentní orgány, lidský faktor, zločinnost, bezpečnost, právní zásady a další. Pokud dojde ke změně u některého z těchto zdrojů, vzniká nejistota (Merna & Smith, 1996).

<sup>3</sup> Riziko objektivní podnik není schopen ovlivnit, riziko subjektivní je plně závislé na činnosti podniku a kombinované pojí obé. Pandemie koronaviru tedy bude představovat riziko objektivní (Valach, 2006).

a jeho objekt přichází do kontaktu s okolním světem, má to určitý vliv nebo účinek – tj. **dopad**. World Economic Forum každoročně vydává The Global Risks Report a pro rok 2021 se globální riziko infekčního onemocnění umístilo 1. na přičce dopadů rizika a zároveň jedním z nejpravděpodobnějších (Merna, Faisal & Al-Thani, 2007; WEF, 2021; Smejkal & Reis, 2013).

### 1.2.1 Dopady koronavirové situace na podniky

Goyal a Gupta. (2020) ve své knize člení dopady pandemií do 4 základních kategorií na:

- **ekonomické**
- **finanční**
- **sociální**
- **enviromentální**

V těchto kategoriích jsou dále probírány konkrétní možné dopady pandemie. Pro tuto práci jsou nejdůležitější kategorií dopady ekonomické, jelikož budou prakticky provázány s konkrétním podnikem a poměřovat jednotlivé důsledky dopadů na ekonomickou situaci vybraného podniku.

#### Ekonomické dopady

Kategorie **ekonomických dopadů** velmi často závisí na více faktorech, mezi které patří úroveň ekonomického rozvoje země a míra její integrace se zbytkem světa. Tento dopad utváří prostředí pro podnikání. Ekonomické aspekty se dále rozpadají na konkrétní dopady, jejichž shrnutí je zpracováno v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 – Přehled ekonomických dopadů pandemie koronaviru

ekonomické dopady	konkrétní dopad	popis dopadu	důvody	vliv na ukazatele
<b>nabídkové šoky</b>	negativní nabídkový šok	narušení strany nabídky ve světě i v ČR	karantény, uzavření podniků, přerušování dodávek, absence na pracovištích	HDP <sup>4</sup>
<b>poptávkové šoky</b>	negativní poptávkový šok	narušení strany poptávky ve světě i v ČR	ztráta pracovních míst, zavírání podniků - ovlivňuje příjem domácností, tedy i spotřebu (vede k nižšímu HDP)	HDP
<b>dopady na trh práce</b>	zvyšování nezaměstnanosti	nižší poptávka po pracovní síle	ztráta pracovních míst kvůli zavírání podniků či nízké výrobě	nezaměstnanost
<b>dopady na změnu kurzu</b>	oslabování koruny	vyšší poptávka po EUR, dolaru	investoři vyhledávají v období nejistoty významné měny nebo specifické komodity	kurz CZK
<b>dopady na ceny</b>	přecenění	zvyšování/snižování cen	změna indexu spotřebitelských cen (CPI <sup>5</sup> )	inlace
<b>dopady spojené s obchodem</b>	útlum zahraničního obchodu	narušení strany nabídky ve světě i v ČR	vypnutí ekonomik, nedostatek FMCG <sup>6</sup> , panické nákupy	čistý vývoz

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Baldwin a Mauro (2020) hovoří o důsledcích šoků jako o snižování HDP a zároveň i nižší růst HDP. Důvodem je ztráta příjmů některých podniků, a naopak vyšší zisky podniků zabývajících se prodejem FMGC nebo zdravotnických potřeb. Podle generálního ředitele WHO Tedrose Adhanoma stoupla poptávka po osobních ochranných prostředcích stonásobně, což vedlo k cenám až dvacetinásobku běžné ceny a také k prodávám v dodávce zdravotnických předmětů o čtyři až šest měsíců. Mezi dopady související s obchodem mohou být zařazeny trhy s energií. West Texas Intermediate obchodující s ropou v dubnu dokonce oznámila rekordně nízkou cenu (minus 37,63 dolarů za barel). Cena se změnila kvůli odkládání nákupu obchodníků a nepřijetím dodávek, což souviselo s vysokými náklady na skladování. U USA, Číny i Německa lze pozorovat pokles HDP

<sup>4</sup> Hrubý domácí produkt (dále jen HDP).

<sup>5</sup> Index spotřebitelských cen (dále jen CPI).

<sup>6</sup> Fast moving Consumer Goods, neboli rychloobrátkové zboží (dále en FMCG).

za první čtvrtletí 2020. Čína vykázala nejvyšší pokles HDP o 9,8 %. Míra nezaměstnanosti vzrostla ve všech pozorovaných zemích (USA, Čína, Německo) již během prvního čtvrtletí roku 2020. Nejvyšší nárůst byl pozorován v USA, a to o 14,7 %. Výše nezaměstnanosti je provázána s výší mzdy. Z makroekonomie lze tvrdit, že snížením poptávky po pracovní síle vede k nižším mzdám, a naopak snížení nabídky pracovních sil k vyšším mzdám (v historii během španělské chřipky došlo k jejich zvýšení). Garret (2007) popisuje makroekonomické dopady takto: *"Pokud pandemie způsobí nedostatek zaměstnanců, mohlo by dojít k dočasnému zvýšení mezd v některých průmyslových odvětvích. Bude tedy záležet na velikosti jednotlivých efektů"*. V USA mzdy mezi březnem a dubnem vzrostly o necelý dolar za hodinu. Baldwin a Mauro (2020) upozorňují, že seznam nejvíce postižených zemí koronavirem se velmi blíží největším světovým ekonomikám. Tyto země<sup>7</sup> čítají přes 60 % světového HDP, a 41 % světové výroby pro export. Ekonomické důsledky pro celý svět budou tak mnohem vyšší než u jakékoliv předchozí pandemie (Baldwin & Mauro, 2020; Trading Economic, 2020; Goyal & Gupta, 2020; Mauro, 2020; Long & Feng, 2020; Reuters, 2020; Boseley, 2020).

### **Dopady na ekonomiku ČR:**

Na počátku koronavirové krize začal na ČR působit externí makroekonomický šok, na který česká měna reagovala oslabením (ČR je velmi otevřenou ekonomikou menšího rozsahu s vlastní měnou). V nejisté době investoři vyhledávali eura, dolary, švýcarské franky nebo specifické komodity, jako je zlato či bitcoin, což zásadně přispělo k oslabení české měny. Česká národní banka (dále jen ČNB) reagovala udržením základní úrokové sazby na 0,25 % v rámci cenové stability. ČNB dále uvádí, že rozhodně neuvažuje o záporných úrokových sazbách, jelikož se ČR nenachází ve stagnačním prostředí a nesměruje k deflaci. Hodnota inflace v prosinci 2020 byla 2,3 % (dlouhodobý inflační cíl ČNB je 2 % - stejně jako u většiny centrálních bank v EU). Oslabující koruna pomáhá v cílení inflace (ČNB, 2021; Rusnok, 2020; Rusnok, 2021).

Česká národní banka (dále jen ČNB) na svých stránkách pravidelně aktualizuje prognózu vývoje základních makroekonomických ukazatelů. Mezi další predikce makroekonomických ukazatelů se řadí například ta, kterou zpracovává Ministerstvo financí ČR (dále jen MFČR). ČNB předpokládá růst HDP v roce 2021 o 1,7 %,

---

<sup>7</sup> Mezi nejvíce postižené země pandemií koronaviru pro součet 60 % světového HDP a 41% světového exportu výroby je zahrnuto USA, Čína, Japonsko, Německo, Británie, Francie a Itálie.

jelikož první pololetí bude stále ovlivněno pandemickou situací. Také předpokládá posílení kurzu CZK/EUR o 1-2 % (2 % posílení se do kurzu promítne zhruba o 0,5 CZK/EUR) (MFČR, 2021; ČNB, 2021; Rusnok, 2020; Rusnok, 2021).

### Finanční dopady

Mezi **finanční dopady** bývají zařazeny zejména akciové trhy, které jsou výrazně propojeny s makroekonomickými ukazateli vývoje v ekonomice. Goyal & Gupta (2020) vyzorovaly, že změny v ukazatelích cen akcií jsou dočasné a vyvolané primárně strachem, úzkostí anebo fámami. Takto ovlivněné trhy se během 6 měsíců samovolně opraví a vrací se zpět na původní úroveň. Investiční rozhodování se také velmi liší v období pandemie a většina investorů vyčkává, jak se situace vyvine. Dopad pandemie však není ve všech odvětvích jednotný, jelikož cenné papíry spojené s cestovním ruchem výrazně ztratily na hodnotě, zatímco farmaceutický a vzdělávací sektor roste (Goyal & Gupta, 2020).

### Sociální dopady

**Sociální dopady** spojené s pandemií souvisejí s finančními, emocionálními a fyzickými důsledky. Tyto sociální dopady jsou provázány s ekonomickými dopady. Například při ztrátě zaměstnání se mohou projevit tyto sociální dopady. Jeden z nejvýznamnějších sociálních dopadů se týká vzdělávacích institucí, jejichž zavření či přechod na online výuku ovlivnil 90,1 % z celkového počtu studentů v 194 zemích UNESCO. Kvalita vzdělání se tak velmi liší v závislosti na připravenosti v konkrétních oblastech. UNESCO také uvádí, že více než polovina světa nemá přístup k internetu, a tak vzdělání zde neprobíhá během pandemie vůbec (UNESCO, 2020; Goyal & Gupta, 2020).

### Environmentální dopady

**Environmentální dopady** jsou nejhůře měřitelnými dopady, jelikož některé metriky vznikaly až po roce 1999, jako například index kvality ovzduší (dále jen AQI). Také pandemie z historie nepřitahovaly autory k práci na environmentálních dopadech. Nyní během pandemie koronaviru je psána celá řada vědeckých prací na toto téma. Pozitivní vliv na ovzduší mělo především omezení cestovního ruchu. Odstávky výrobních podniků a provozu mohou vést ke snížení emisí uhlíku a dusíků (Goyal & Gupta, 2020; Reed, 2020; BBC, 2020; Venter, Aunan, Chowdhury & Lelieveld, 2020).

Mezi další dopady, které nebyly zmíněny výše, patří **politické**, které se týkají politických systémů jednotlivých zemí, ale také mezinárodních vztahů. Pandemie nejen že pozastavila legislativní aktivity, ale donutila politiky k rychlému jednání a přijímání rozhodnutí na úrovni států. Více o politických dopadech v kapitole 1.2.3. **Kybernetické útoky a dezinformace** se řadí také mezi jeden z dopadů koronavirové pandemie společně s **dopady na technologie**, které byly spíše sekundárním dopadem pandemie, jelikož bylo zapotřebí zvyšovat kapacity sítí nebo urychlování vývoje. Mezi další dopady patří také **kulturní, náboženské nebo xenofobie a rasismus** (Milanovic & Schmitt, 2020; Russellsage.org, 2020; Wesley, Wildman, Bulbulia, Sosis & Schjoedt, 2020; Cheng, 2020).

### 1.2.2 Automobilový průmysl a koronavirus

Dopady, které za sebou zanechala pandemie koronaviru, ovlivnily v podstatě celý svět, Dopady se však liší v jednotlivých odvětvích a státech na základě vážnosti vydaných opatření. V České republice je průmysl (zvláště automobilový) velmi pevně napojen na Německo. Rychlá reakce a schopnost přizpůsobení se v obou zemích je pro ČR velkou výhodou, nicméně i tak bude zapotřebí čelit dopadům koronaviru (Rusnok, 2021, Hinge, Muksor & Goyal, 2020).

V automobilovém průmyslu se očekává, že bude v průběhu pandemie čelit řadě zkoušek uprostřed nekonečných nejistot, jelikož se velmi rychle vyvíjí chování spotřebitelů. Život a rozhodnutí spotřebitelů automobilového průmyslu se točí kolem aktuální ekonomické situace, a tak se poptávka v nejisté době velmi snížila. Významnou roli na poklesu poptávky podniků i jednotlivců sehrála i současná situace zahrnující práci z domova (Work From Home). rovoz závodů produkujících automobily byl pozastaven na území USA, Číny i v Evropě. Například v západní Evropě během května 2020 poklesl prodej o 556 tisíc jednotek, což činí 57 % meziročního prodeje. European Automobile Manufacturers Association mluví o bezprecedentním dopadu krize, jelikož během první poloviny roku 2020 utrpělo odvětví na území EU výrobní ztráty 3,6 milionu vozidel v hodnotě přibližně 100 miliard EUR. S tím souvisí ztráta zaměstnání pro jeden milion pracujících v automobilovém průmyslu (Deloitte, 2020; Collie a kol., 2020; ACEA, 2020).

Celkový dopad koronavirové krize na automobilový průmysl bude dlouhodobého charakteru zejména v souvislosti s finanční krizí, zpožděným vývojem produktů,

závislosti na Číně, zatímco omezení výroby a narušení dodavatelsko-odběratelských řetězců bude spíše krátkodobé. Nižší kupní síla spotřebitelů automobilového průmyslu bude pomalu mizet s obnovováním globální ekonomiky. Evropský parlament také zastává názor, že koronavirová krize bude mít pravděpodobně významné sociální, ekonomické a finanční důsledky pro automobilový průmysl a bude nutné pečlivě zvážit jakoukoli novou politiku nebo regulační opatření (Hinge, Muksor & Goyal, 2020; European Parliament, 2020; ETAuto, 2020; International Labour Organization, 2020).

Do automobilového průmyslu patří výroba aut, kamionů, dodávek i autobusů, přičemž jednotlivé kategorie mohou být propojeny s dopady, které jsou akutní v jiných odvětvích. Například průmysl vyrábějící autobusy je úzce napojen na cestovní ruch. V rámci některých uzamčení v roce 2020 kvůli covid – 19 turisté nesměli navštěvovat některé destinace, což vedlo k zastavení tohoto odvětví. Cestovní kanceláře, jež tvoří hlavní odběratele cestovních autobusů, jsou na pokraji krachu. Autobusy se také dále využívají na letištích, která mají také rozsáhlé problémy (Dostálová, 2020; Hinge, Muksor & Goyal, 2020).

### 1.2.3 Krizové řízení státu

Jak tvrdí Synek (2015, str. 22), tak „*podstatnou většinu prvků okolí podniku (právo, politika, sociální aspekty, celkové ekonomické klima společnosti atd. má zcela v rukou nebo je významně ovlivňuje stát.*“ Stát tedy hraje zásadní roli ve formování okolí podniku, a tak je důležité zorientovat se v současné situaci a možnostech podpory pro podniky. Krizové řízení státu funguje tak, že ve stavu nouze vláda ČR aktivuje tzv. Ústřední krizový štáb, který je jejím pracovním orgánem k řešení krizových situací a je zařazen do systému orgánů Bezpečnostní rady státu. Vláda ČR ode dne 14. března 2020 v souladu s čl. 5 a 6. ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, z důvodu ohrožení zdraví (bylo pozorováno rozšíření nákazy) vyhlásila **nouzový stav**, který zavřel velkou část ekonomiky (první lockdown). Cenou za to byl hluboký propad ekonomiky v 2Q a nárůst schodku státního rozpočtu, jelikož byly vypláceny kompenzace podnikatelským subjektům. Dále následovala druhá fáze boje – přechodová. Uzavřená ekonomika se postupně otevřela. Třetí fáze měla být robustně růstová, ale dorazila druhá vlna nemoci. A druhý lockdown následoval od 21. října 2020. Ten přetrvává dodnes, to je do 14. února 2021. V rámci nouzového stavu vláda upravuje vydaná opatření v protiepidemickém systému PES. Veškerá opatření vydaná v souvislosti s nouzovým



stavem přímo i nepřímo ovlivnila činnost podniků a jejich ekonomickou situaci. Promítají se do vnějšího prostředí podniku, jež není podnik schopen ovlivnit (více viz. kapitola 2.3.3.). Čím přesně krizové řízení státu ovlivnilo podniky<sup>8</sup> (Vláda ČR, ND; MZČR, 2021b; MVČR, 2021).

- program Antivirus (tzv. kurzarbeit)

Je formou finanční kompenzace pro zaměstnavatele, která pozitivně přispívá k zvládnutí koronavirové krize. Antivirus je program podpory udržení zaměstnanosti, který napomáhá firmám chránit pracovní místa a kompenzovat zaměstnavatelům podstatnou část nákladů na mzdy. Tento program je kategorizován do 3 základních skupin na: program Antivirus A (Plus), B a C. Skupina A se týká firem, které musely nuceně omezit provoz na základě krizového opatření vlády. Do skupiny B spadají podniky, jejichž zaměstnancům byla vytvořena překážka v práci na straně zaměstnavatele v důsledku hospodářských potíží (v souvislosti s koronavirem). Program Antivirus C je určen firmám do 50 zaměstnanců a jeho součástí jsou odpuštěné platby odvodů na sociální pojištění při splnění určitých podmínek.

- podpora zahraničních investic,

Podniky na území ČR často uskutečňují zahraniční investice, v jejichž souvislosti vláda prosadila novelu zákona o investičních pobídkách. Tato novela umožňuje prodloužit lhůtu, ve které podniky musejí splnit všeobecné podmínky.

- daňové úlevy pro podniky, jejichž činnost byla zakázána,
- omezení cestovního ruchu (dle nařízení státu)<sup>9</sup>,
- povinnost využívání práce na dálku<sup>10</sup>,
- další mimořádná ochranná opatření: nošení ochranných prostředků dýchacích cest, opatření při vstupu do ČR a obecná doporučení pro zaměstnavatele (Vláda ČR, ND; MZČR, 2021b; MVČR, 2021).

---

<sup>8</sup> Zde byly vybrány pouze některá opatření a programy podpor, jejichž souvislost je přímá s praktickou částí této práce a týkají se podniků automobilového průmyslu.

<sup>9</sup> Zasáhlo cestovní kanceláře jakožto hlavního odběratele autobusů.

<sup>10</sup> Vláda nařizuje zaměstnavatelům využít práce na dálku, pokud je možné vykonávat práci v místě bydliště zaměstnance.

Dále je zapotřebí zmínit opatření na úrovni EU, jejichž přehled je aktualizován a koncentrován na webových stránkách Evropské komise. Opatření státní podpory bylo schváleno 30. dubna 2020 Komisí pro podniky na záchranu pracovních míst po celé Evropě během pandemie koronaviru. EU dále spolupracovala s členskými státy (EU, 2021; Evropská komise, 2021).

## 2 Ekonomická situace podniku a její analýza

Následující kapitola identifikující ekonomickou situaci podniku se bude zabývat ekonomickou analýzou podniku. Obecnější pojem než ekonomická analýza je pouze jeho část, tj. pojem „**analýza**“, a jelikož tato kapitola bude obsahovat teoretické vymezení několika analýz, které budou poté provedeny v praktické části práce, je zásadní rozumět oběma pojmy. Pojem analýza definuje například Synek (2004, str. 7) jako „*všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu, činnosti*“. Analýza může být také chápána jako „*myšlenkové nebo faktické rozkládání celku na jednotlivé části, popis těchto částí a jejich vztahu k samotnému celku*.“ (Fleisher & Bensoussan, 2015, str. 6). Pro sjednocení a zastřešení analýz v této práci ji bude nejhodnější popsat jako „*všeobecnou metodu zkoumání stavu a vývoje určitého ekonomického systému, jeho částí, okolí nebo určitého ekonomického jevu*.“ (Synek, 2009, str. 151).

Kompletní pojem **ekonomické analýzy** definuje Synek a kol. (2009, str. 151-152) jako „*sledování určitého ekonomického celku, jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení a jejich opětovnou skladbu do upraveného celku, a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti*“. Ekonomická analýza může být provedena pro celý podnik či jeho dílčí části, jako jsou jednotlivé závody. Ke korektnímu pochopení provedení ekonomické analýzy v této práci byla zařazena kapitola 2.1., jež má za cíl identifikovat podnikatelské subjekty, jejich životní cykly a charakteristické podmínky daného oboru.

Ekonomická situace podniku musí být analyzována komplexně za pomoci kvantitativních i kvalitativních metod. **Kvantitativní**, neboli technická analýza, zahrnuje zejména finanční analýzu podniku, jež zahrnuje matematické, statistické a algoritmizované metody zpracování dat. Druhá z částí, tedy **kvantitativní**, tj. fundamentální analýza, má za cíl propojit souvislosti s ekonomickými jevy vyskytujícími se například v okolí podniku. Výstupem těchto dvou metod je správně provedená ekonomická analýza podniku (Sedláček, 2001; Synek, 2009).

Tato práce vychází ze širšího pojetí, které pomůže vytvořit hodnotnější a komplexnější pohled na daný podnik. Přestože velká část práce bude tvořena kvantitativní finanční analýzou, budou použity i metody kvalitativní povahy.

## 2.1 Finanční analýza podniku

Kvalitativní neboli technická analýza je metodou využívající matematické, matematicko-statistické a další algoritmizované metody. Celkové hodnocení technické analýzy může být velmi nepřesné bez kvalitativních znalostí ekonomických procesů, a proto je nezbytné využít kombinaci obojího před samotnou interpretací. Růčková (2019) ve své knize říká, že „*finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech a zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídá budoucí finanční podmínky.*“ Tato část analýzy využívá zejména elementárních metod, jimiž se bude zabývat následující text.

### 2.1.1 Finanční zdraví a zdroje dat pro finanční analýzu

Za **finanční zdraví** podniku se označuje uspokojivá finanční situace podniku, přičemž podnik vykazuje schopnost v daném okamžiku i v budoucnu dosahovat určité míry zhodnocení kapitálu vzhledem k riziku oboru podnikání. Aby mohlo být finanční zdraví podniku posouzeno, zpravidla se využívají rozborů ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity (blíže v kapitole č. 2.2.3), které odhalují silná a slabá místa podniku. **Zdroje dat** pro výpočet jednotlivých ukazatelů finanční analýzy tvoří zejména účetní výkazy společnosti. Pro ověření obchodní zdatnosti podniku a s tím udržení majetkově-finanční stability je zapotřebí mít k dispozici základní účetní výkazy<sup>11</sup>, mezi které patří (Růčková, 2019 s. 21):

- *rozvaha,*
- *výkaz zisku a ztráty,*
- *výkaz cash flow.*

### 2.1.2 Analýza vývoje cash-flow

V této práci bude nejpodrobněji analyzován vývoj cash-flow (dále také jako CF), který se zpravidla poměruje pouze za použití horizontální analýzy, neboť vertikální analýza je pouze zpřesňujícím údajem o rozložení příjmů a výdajů. **Cash-flow** dle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 104) „*představuje skutečný tok finančních prostředků podniku za určité období a jedná se o základní východisko pro řízení likvidity podniku.*“

---

<sup>11</sup> Účetní výkazy nejsou jediným zdrojem dat, v případě analýzy interním analytikem je využita řada dalších interních zdrojů společnosti.

Eschenbach (2004, s. 508) zdůrazňuje důležitost tohoto výkazu a udává, že „dobře vypovídající výkaz cash flow platí často za nejdůležitější nástroj plánování, protože v něm jsou zahrnuty všechny položky majetku a výnosů.“ Jelikož se sleduje pohyb za určité období, pokládá se tento výkaz za **tokový**. Podstatou analyzování CF je identifikovat příčiny změn toků peněz v rámci jednotlivých podnikových operací podrobněji, než pouze rozdílem hodnot dvou výkazů rozvahy. Analýzou jednotlivých položek lze předcházet negativním příhodám, jelikož vývoj CF se používá pro určení současného (i minulého) stavu a také budoucího stavu. Prognóza budoucího vývoje CF je klíčová pro strategické finanční plánování a také **princip preference peněžních toků** je jedním ze základních zásad finančního plánování. Jak Landa (2007, s. 110) uvádí, tak tento „*princip zdůrazňuje to, aby v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji.*“ (Landa, 2007; Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Synek a kol., 2011; Mulford & Comiskey, 2005).

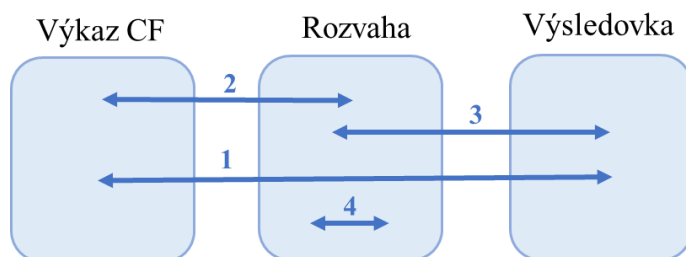
Sleduje se **čistý peněžní tok** v rámci těchto oblastí:

- provozní činnosti,
- investiční činnosti a
- finanční činnosti.

Zásady sestavení výkazu jsou ukotveny v mezinárodním standardu IAS 7 výkazy peněžních toků, ty jsou dále převzaty do českých účetních standardů č. 023 vyhláška č. 500/2002 Sb. 3, § 40 až § 43. Samotný výkaz se obvykle sestavuje metodou nepřímou.

**Nepřímá metoda** vychází z účetního zisku nebo ztráty z běžné činnosti před zdaněním, jež je upraven o nesoulad vzniklý mezi příjmy a výnosy a výdaji a náklady. Tyto úpravy vychází z charakteristik jednotlivých druhů transakcí.

Obrázek č. 4 - Druhy transakcí napříč výkazy



- 1) Ziskově i finančně účinné transakce
- 2) Finančně účinné transakce, neovlivňující zisk
- 3) Ziskově účinné transakce, neovlivňující peněžní prostředky
- 4) Transakce neovlivňující zisk, ani peněžní prostředky

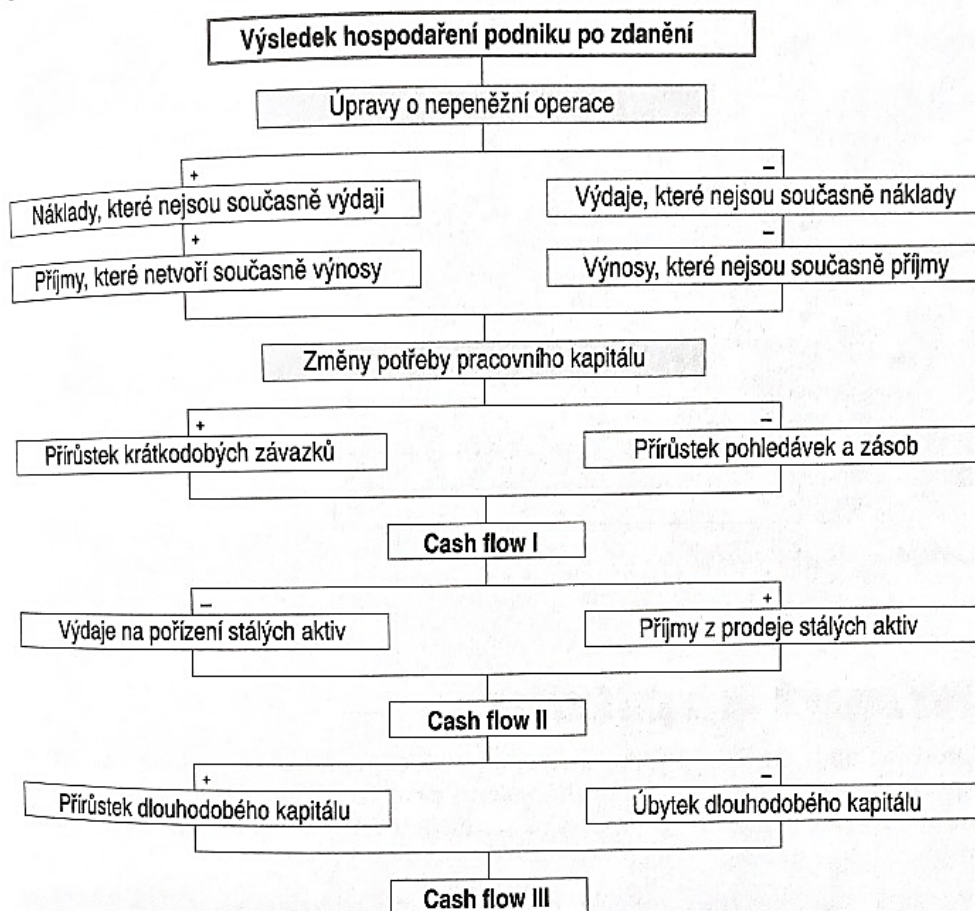
Zdroj: Sedláček (2010, s. 52), zpracováno autorkou

Úpravy mohou být rozděleny do 4 kategorií:

- odečtení výnosů, které se nestaly příjmy,
- odečtení výdajů, které nebyly náklady,
- přičtení příjmů, které nebyly výnosy,
- přičtení nákladů, které nebyly výdaji.

Dále se provádí změny potřeby pracovního kapitálu. Celý proces sestavení CF nepřímou metodou zobrazuje schéma na obrázku č. 5. níže.

Obrázek č. 5- Schéma sestavování CF nepřímou metodou



Zdroj: Sedláček (2010, s. 63)

### **Metody navyšování CF**

Podnik má několik možných způsobů, jak může být CF navyšováno, mezi nejvýznamnější z nich patří například (Synek a kol., 2011):

- kratší doba uhrazení faktur vystavených odběrateli, a naopak delší doba úhrady faktur přijatých od dodavatele (doby splatnosti),
- prodej pohledávek faktoringovým společností,
- zvýšení cen vedoucí ke zvýšení celkových výnosů,
- snížení režijních nákladů,
- snížení držených zásob,
- snížení výkyvů v poptávce vlivem sezónnosti,
- založení vnitropodnikové banky, anebo
- změna krátkodobého úvěru na dlouhodobý.

## Provedení analýzy vývoje cash flow

Růčková (2019) upozorňuje, že při použití analýzy CF je vhodné uplatnit co nejvíce aktuálních výkazů po sobě jdoucích, jelikož tyto výkazy rychle stárnou a peněžní toky v podnicích jsou velmi intenzivní (tím se zajistí vyšší vypovídající hodnota). Zároveň zdůrazňuje klíčový význam interních informací ve spojení s touto analýzou. Největší pozornost analýzy je vhodné věnovat provozní části čistého peněžního toku jako stěžejní pro podnikové hospodaření. Tento čistý peněžní tok z provozní činnosti může být vhodné souměřen společně s provozním výsledkem hospodaření podniku (Růčková, 2019).

Významnou součástí finanční analýzy je také **vertikální a horizontální analýza** jednotlivých výkazů podniku. **Horizontální analýza** porovnává dvě a více po sobě jdoucí období na úrovni jednotlivých položek obsažených ve výkazu, u kterých sleduje jejich vývoj v čase. V horizontální analýze jsou hodnoty srovnávány podílově pro lepší přehlednost zejména ve větších podnicích. **Vertikální analýza** se soustředí pouze na jedno období a identifikuje podílení se dílčích veličin na souhrnné (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Dalším možným způsobem doplnění analýzy CF je uplatnit znalost ukazatelů spojených s CF. Tato analýza ukazatelů může odhalit jevy signalizující platební potíže a zhodnotit finanční situaci společnosti. Nejužitečnějšími ukazateli se jeví ty, jež propojují údaje z CF společně s údaji ostatních výkazů. Lze použít následující vybrané ukazatele (Synek, Kislingerová, a kol., 2015; Synek a kol., 2011; Růčková, 2019):

Obratová rentabilita: 
$$\frac{CF \text{ z provozní činnosti}}{\text{obrat}}$$

Stupeň oddlužení: 
$$\frac{CF \text{ z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}}$$

Stupeň samofinancování investic: 
$$\frac{CF \text{ z provozní činnosti}}{\text{investice}}$$

Finanční využití vlastního kapitálu: 
$$\frac{CF \text{ z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}}$$

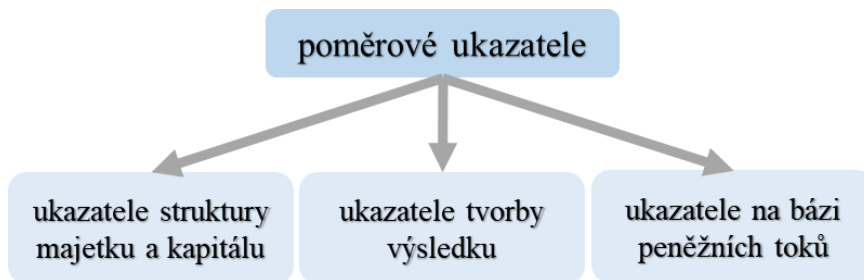
### 2.1.3 Ukazatele finanční analýzy

**Finanční ukazatele** definuje Růčková (2019) jako „základní nástroje elementární finanční analýzy, neboť přinášejí odpovědi na různé otázky související s finančním zdravím firmy.“ Knápková a kol. (2017) zdůrazňuje, že po vypočítání každého z ukazatelů je zásadní posoudit, zda výsledná hodnota je pro finanční zdraví podniku



dobrá, nebo naopak a zda došlo ke zhoršení či zlepšení. Specifickou formou finančních ukazatelů jsou tzv. **poměrové ukazatele**, které jsou nejčastěji používány díky dostupným informacím pro jejich výpočet. Poměrové ukazatele člení například Růčková (2019) do 3 skupin dle výkazů, ze kterých jsou data pro výpočet čerpána, viz. obrázek č. 6 níže.

Obrázek č. 6 - Členění poměrových ukazatelů z hlediska zdrojů dat



Zdroj: Růčková (2019), zpracováno autorkou

První skupina ukazatelů dle struktury majetku a kapitálu čerpající z dat rozvahy se vztahuje k ukazatelům likvidity a zadluženosti. Ukazatele tvorby výsledku hospodaření obvykle poměřují strukturu nákladů a výnosů a poslední skupina ukazatelů na bázi peněžních toků analyzuje fyzický pohyb finančních prostředků (Růčková, 2019).

Konkrétními ukazateli poté jsou ukazatele:

- likvidity,
- rentability,
- zadluženosti,
- aktivity a
- cash flow.

Všechny výše uvedené ukazatele budou dále stručně definovány s výjimkou ukazatelů s využitím cash-flow, které jsou již uvedeny výše. Dále existují ukazatele produktivity a ukazatele kapitálového trhu s nimiž není v práci vzhledem k rozsahu disponováno.

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity odhalují schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům, přičemž platí, že likvidnost obecně znamená schopnost dané složky se rychle přeměnit na hotovost. Používají se tři základní ukazatele likvidity: okamžitá, pohotová a běžná (viz. vzorce níže) (Růčková, 2019; Taušl Procházková, Jelínková, 2018):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad \text{doporučeno } 0,2 - 0,5$$

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{(\text{ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby})}{\text{kr\'atkokodob\text{e} z\'avazky}} \quad \text{doporu\text{c}eno 1 - 1,5}$$

$$\text{B\text{e}žn\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva}}{\text{kr\'atkokodob\text{e} z\'avazky}} \quad \text{doporu\text{c}eno 1,5 - 2,5}$$

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability m\text{e}ří v\'ykonnost kapitálu, tj. schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovan\text{e}ho kapitálu. Zde neexistují doporu\text{c}ené hodnoty, ale platí, že v\'yšší hodnota je v\'ždy lepš\'i. Nejpoužívan\text{e}jšími ukazateli rentability jsou: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) (Rů\text{c}ková, 2019; Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkov\'y vynaložen\'y kapitál}}$$

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastn\'i kapitál}}$$

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

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti popisují skute\text{c}nost financování aktiv cizími zdroji. Ukazatelem ur\text{c}ující celkovou zadluženost je **ukazatel v\text{e}řitelského rizika** (debt ratio) a ukazatelem pro m\text{e}ření financování z vlastních zdrojů se používá tzv. **koeficient samofinancování** (equity ratio). Sou\text{c}et těchto dvou ukazatelů by se m\text{e}l p\text{r}ibližně rovnat 1 (Rů\text{c}ková, 2019; Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkov\'a aktiva}} + \frac{\text{vlastn\'i kapitál}}{\text{celkov\'a aktiva}} = \mathbf{1} = \text{debt ratio} + \text{equity ratio}$$

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí schopnost podniku využívat investované finan\text{c}ní prostředky. Obecn\text{e} lze do této kategorie zařadit ukazatele v\'azající se na po\text{c}et obrátek, anebo dobu obratu ur\text{c}ité veličiny. Zde platí, že čím v\'yšší po\text{c}et obrátek, tím lépe a zároveň čím v\'yšší doba obratu, tím hůře. Mezi nejpoužívan\text{e}jší ukazatele patř\'i následující (Rů\text{c}ková, 2019; Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

$$\text{obrat aktiv}^{12} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{obrat zásob}^{13} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{doba obratu pohledávek}^{14} = \frac{\text{pohledávky z obchodního styku}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{doba obratu závazků}^{15} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodního styku}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

#### 2.1.4 Spider analýza a Tafflerův test – vyhodnocení finanční podniku

Pro vyhodnocení ekonomické situace podniku byla vybrána **Spider analýza**, jež vychází z elementárních metod finanční analýzy. Tato analýza využívá zejména systematického a přehledného grafického zobrazení výsledků několika ukazatelů v pavučinovém grafu. Tento pavučinový graf zachycuje ve své originální verzi 16 základních poměrových ukazatelů rozdělených do 4 oblastí (A – rentabilita, B – platební schopnost, C – financování, D – aktivita). Výsledky jednotlivých ukazatelů vypočtené pro konkrétní podnik lze v grafu vztáhnout vzhledem k základně, kterou může tvořit bazické období, hodnoty konkurenčního podniku či hodnoty daného oboru. Při vyhodnocování platí skutečnost, že co je vyšší, než stanovený základ je bráno pozitivně, a naopak co je nižší, než stanovený základ je bráno negativně. Některé ukazatele mají ovšem jiný charakter, a tak je nutné vztažný poměr obrátit. Graficky poté bude možné pozorovat vzdálenost od středu jednotlivých veličin a čím vzdálenější od něj hodnota bude, tím lépe si podnik vůči základně stojí a naopak. Růčková (2019) uvádí, že v této metodě si může autor zaměnit ukazatele tak, aby byly splněny priority prováděné analýzy. Obecná podoba Spider analýzy s jejími základními ukazateli ve 4 oblastech je zpracována dále na obr. č. 7 (Synek a kol., 2011; Růčková, 2019).

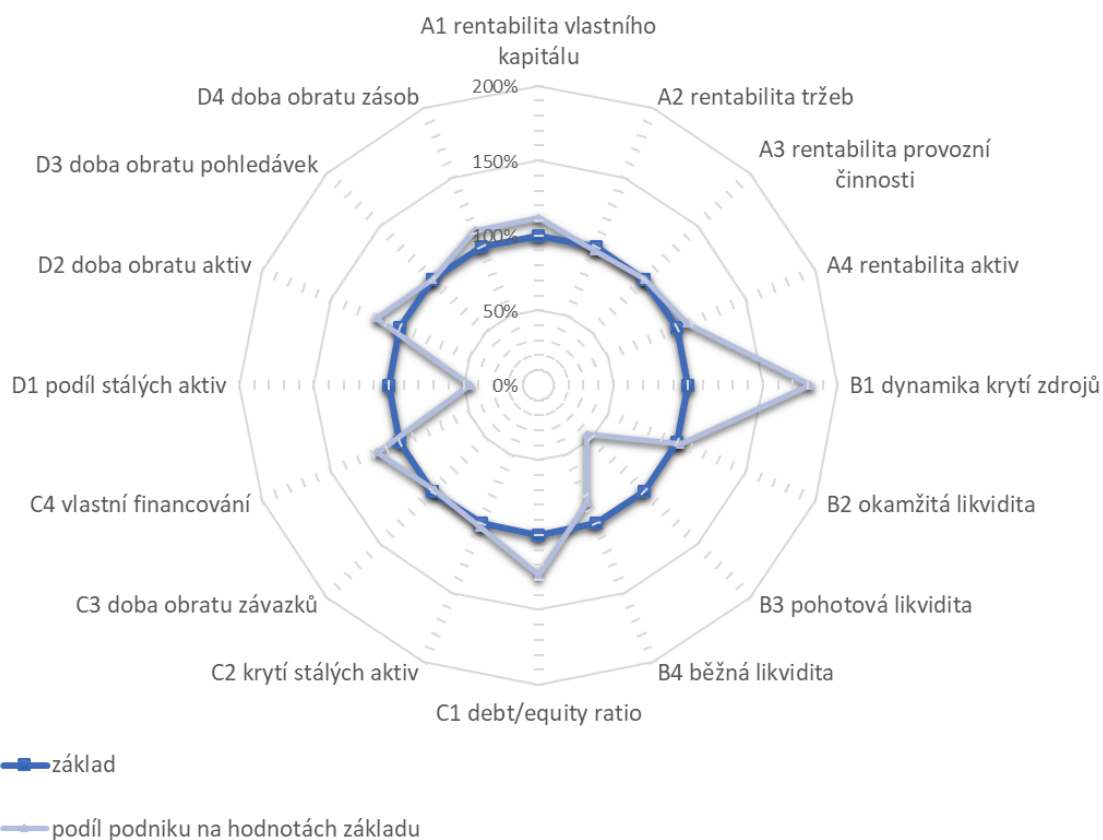
<sup>12</sup> Kolikrát se celá aktiva obrátí v tržbách. Čím více, tím lépe.

<sup>13</sup> Kolikrát se přemění zásoby ve formy oběžných aktiv. Čím více, tím lépe.

<sup>14</sup> Průměrný počet dní, kdy podnik čeká na zaplacení. Čím méně, tím lépe.

<sup>15</sup> Průměrný počet dní, kdy jsou krátkodobé závazky neuhrazené (splatnost). Čím více, tím lépe.

Obrázek č. 7 - Obecná podoba Spider analýzy



Zdroj: Synek a kol. (2011, s. 370), zpracováno autorkou

Hodnocení ekonomické situace podniku je dále doplněno vybraným bankrotním modelem. Ze známých bankrotních modelů, mezi které patří např. Altmanův model, model IN – index důvěryhodnosti či Tafflerův model, zvolila autorka právě **Tafflerův test**, který je možno použít dle dostupných dat v základní či modifikované verzi. V této práci bude využita modifikovaná verze modelu. Tento test prověřuje pravděpodobnost bankrotu společnosti a vyhodnocení výsledků autoři nejčastěji uvádějí takto (Synek a kol., 2011; Růčková, 2019).

- nižší než 0,2 (20 %) – vysoká pravděpodobnost bankrotu,
- vyšší než 0,3 (30 %) – nízká pravděpodobnost bankrotu.

$$TBM^{(16)} = 0,53 * \frac{EBT}{KD} + 0,13 * \frac{OA}{CZ} + 0,018 * \frac{KD}{CA} + 0,16 * \frac{T}{CA}$$

## 2.2 Kvalitativní analýza okolí podniku

Kvalitativní analýza v této práci má spíše doplňující charakter k analýze kvantitativní, který je ovšem důležitý pro celkové zhodnocení ekonomické situace. Jak již bylo uvedeno, kvalitativní analýza přináší podstatné informace o prostředí, zejména okolí podniku, jímž je podnik obklopen a ovlivňuje jeho ekonomické počínání. Prostředí, ve kterém management provádí svoji činnost, může být velmi proměnlivé, a tak je nutné mu věnovat pozornost na několika úrovních.

### Dle kontrolovatelnosti

Pokud tedy bude provedena finanční analýza podniku či odvětví, je potřeba si uvědomit, že nejpodstatnější úlohu sehrává několik kontrolovatelných i nekontrolovatelných faktorů. Růčková (2015) píše o těchto dvou typech faktorů a zároveň je zařazuje do prostředí podniku (viz. obr. č. 8 níže). **Kontrolovatelné faktory** je schopen podnik ovlivnit, a naopak **nekontrolovatelné** faktory jsou mimo dosah ovlivnění. Nekontrolovatelné faktory mají svůj původ v makroprostředí. Kontrolovatelné jednoznačně zahrnuje vnitřní procesy v podniku, tzv. mikroprostředí. Existují také faktory, jež je podnik schopen částečně ovlivnit, nikoliv měnit, a tyto mohou být zařazeny do tzv. mezoprostředí podniku (Synek & Kislíngerová, a kol., 2015; Růčková, 2015).

---

16

*EBT* – zisk před zdaněním

*KD* – krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky + běžné bankovní úvěry + krátkodobé finanční výpomoci)

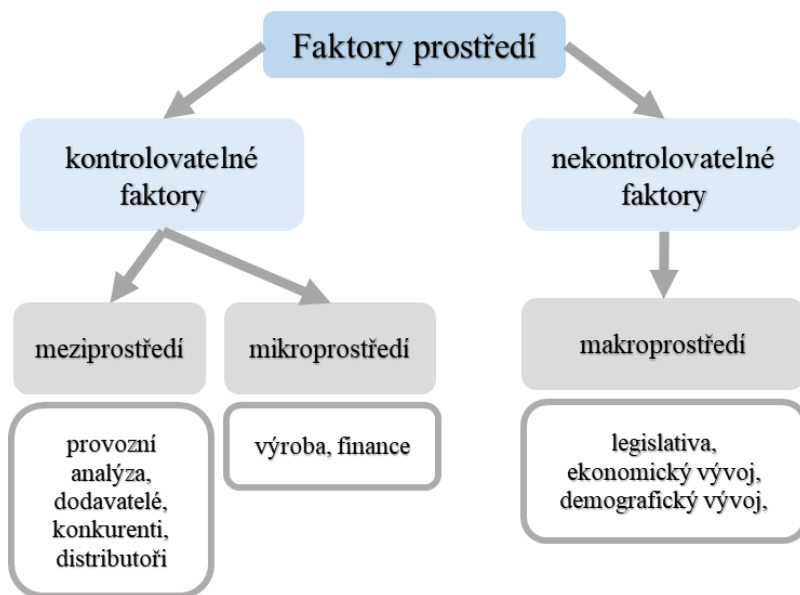
*OA* – oběžná aktiva

*CZ* – cizí zdroje

*CA* – celková aktiva

*T* - tržby

Obrázek č. 8 - Faktory ovlivňující podnik – dle kontrolovatelnosti

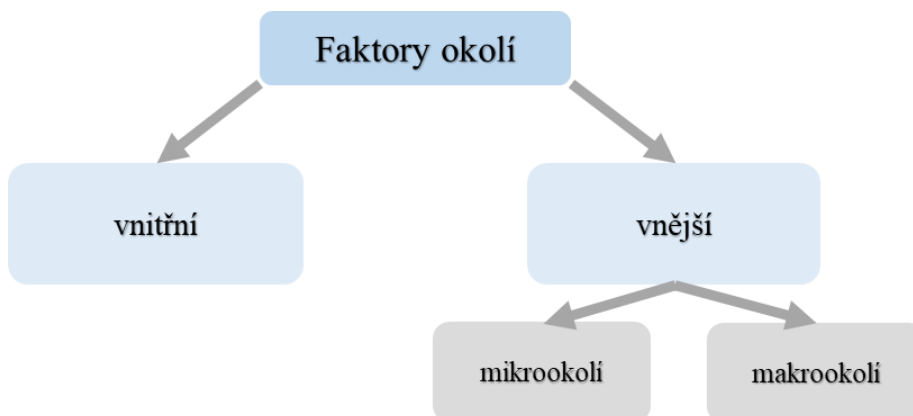


Zdroj: Růčková (2019), zpracováno autorkou

### Dle místa výskytu

Jiné pojetí uvádí například Dvořáček (2012), který v kvalitativní analýze podnikové okolí rozděluje na **vnitřní** a **vnější**. Zde vnitřní obsahuje vše, co působí uvnitř podniku, zatímco vnější je rozděleno na dvě části: mikrookolí a makrookolí. Zde v mikrookolí jsou faktory, na které může mít podnik vliv, a naopak makrookolí obsahuje faktory, které na podnik působí, ale ten je neschopen ovlivnit.

Obrázek č. 9 - Faktory ovlivňující podnik – dle místa výskytu



Zdroj: Dvořáček (2012), zpracováno autorkou

### **2.2.1 Analýza vnitřního prostředí**

Dle Nijssen a Frambach (2013, str. 61) je interní analýza definována jako „*systematické hodnocení organizačních zdrojů a schopností, které jsou potenciálně k dispozici*“

*organizaci s cílem získat vzhled do současných a budoucích schopností k vytvoření a udržení konkurenční výhody na trhu dodáním vyšší hodnoty pro zákazníka.*“ Výstupem této analýzy bude nalezení silných a slabých stránek společnosti v jeho funkčních oblastech. Faktory mohou být dle Sedláčkové a Buchta (2006) rozděleny na (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020; Nijssen & Frambach, 2013; Verweire & Berghe, 2004):

- lidské zdroje,
- nehmotné zdroje,
- hmotné zdroje,
- finanční zdroje.

**Lidské zdroje** by měly být analyzovány na základě údajů o počtu zaměstnanců, jejich struktuře, vzdělání, jelikož vše může mít vliv na úspěšnost podniku. **Nehmotné zdroje** zahrnují patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, ochranné známky a značku. **Hmotné zdroje** obsahují strojní vybavení podniku, pozemky, stavby, jež mohou představovat konkurenční výhodu. Poslední skupinou zdrojů jsou **finanční zdroje** v pokladně i na účtech a informace o úvěrech (Jakubíková, Vildová, Janeček & Tluchoř, 2019; Sedláčkové & Buchta, 2006).

### 2.2.2 Analýza vnějšího makroprostředí

Pro analyzování makrookolí podniku slouží **analýzy PESTLE**<sup>17</sup>, jejíž název je zkratkou počátečních písmen odpovídajících prostředí podniku. Tato analýza sleduje širší vnější okolí podniku a případně změny či odhady budoucího vývoje. PESTLE analýza by měla odhalovat významné faktory, které bezprostředně působí na daný podnik. Výstupem analýzy bude možné identifikování příležitostí a hrozeb pro podnik.

PESTLE se skládá z těchto faktorů:

- politické (political),
- ekonomické (economic),
- sociální (social),
- technologické (technical),
- legislativní (legislative),
- ekologické (ecological).

---

<sup>17</sup> PESTLE (tako označována jako SLEPTE) je rozšířená verze PEST analýzy (také označována jako STEP) analýzy, která zahrnuje nově legislativní a ekologické faktory.

**Politické faktory** ovlivňují, jaké podnikatelské prostředí je utvářeno, mezi tyto faktory lze zařadit: stabilitu vlády, politický systém, liberalizaci zahraničních vztahů<sup>18</sup>, legislativu podnikatelského sektoru, výdaje vlády či členství v EU. **Ekonomické faktory** a vývoj makroekonomických trendů je velmi důležitý pro podniky, jelikož jsou spojeny s novými příležitostmi či hrozbami. Podnik by měl sledovat vývoj hospodářského cyklu, úrokové míry, inflace, HDP, nezaměstnanosti, měnových kurzů, průměrnou a minimální mzdu, ceny klíčových surovin a energií a daňový systém. **Sociální faktory** vypovídají o demografickém vývoji a vývoji životní úrovně obyvatelstva, vzdělání, mobilitě pracovních sil, přístupu k práci. **Technologické faktory** a trendy ve vývoji technologií jsou významné pro podnik, jelikož usnadňují práci a jsou provázány téměř celým výrobním procesem u výrobních podniků. Podnik by měl sledovat rychlý vývoj a reagovat na změny co nejdříve. Do technologií je zahrnována výpočetní technika, inovace, výrobní postupy a metody. **Legislativní faktory** jsou udávány nejčastěji státem a ovlivňují podnik od fáze výroby až po prodej konečnému spotřebiteli. Do těchto faktorů se řadí legislativa ochrany životního prostředí, legislativa bezpečnosti práce, obchodní a občanský zákoník, daňové zákony, investiční pobídky, pracovní právo a hospodářské regulace. **Ekologické neboli** environmentální faktory v posledních letech rostou na významnosti a podobně jako legislativní faktory ovlivňuje mnoho procesů v podniku od výroby po prodej. Náklady na udržování ekologických norem jsou pro firmy vyšší, ale výstupem je například ekologicky nezávadný produkt. Do environmentálního prostředí lze zařadit ochranu životního prostředí, změny klimatu, obnovitelné zdroje, zpracování odpadů, recyklace a další (Jakubíková, Vildová, Janeček & Tluchoř, 2019; Kocmanová, 2013; Synek & Kislíngerová, a kol., 2015; Váchal, Vochozka a kol., 2013; Dvořáček, 2012).

### 2.2.3 Analýza vnějšího mikroprostředí

Mikroprostředí podniku se liší od makrookolí zejména schopností podniku jej ovlivnit. V mikroprostředí má podnik možnost do určité míry své okolí ovlivnit. Pro analýzu mikroprostředí podniku se nejčastěji využívá **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**, které je nejstarším nástrojem v oblasti strategického řízení. Základním principem metody je prognózování vývoje konkurenční situace v daném odvětví. Těchto

---

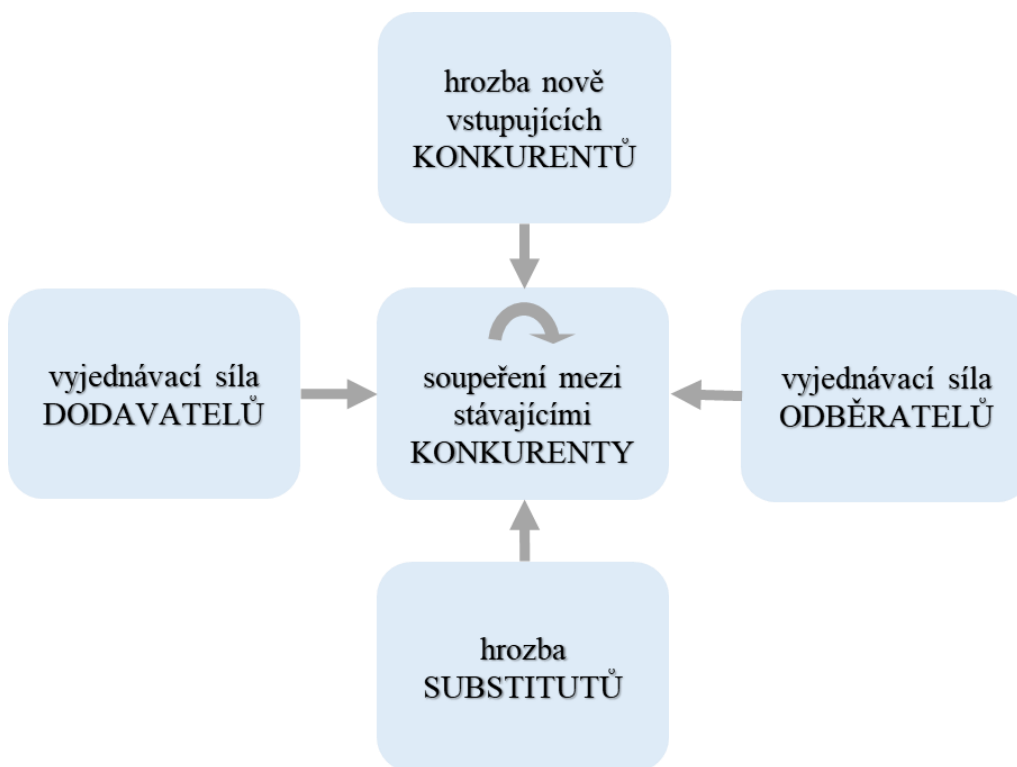
<sup>18</sup> Například dohody o ochraně investic, o zamezení dvojímu zdanění.



5 stěžejních prvků analýzy tvoří (Porter, 1979, str. 137; Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020; Dvořáček, 2012):

- dodavatelé,
- odběratelé,
- stávající konkurenti,
- substituty a
- potenciální konkurenti.

Obrázek č. 10 - Hybné síly dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter (1979, s. 141), zpracováno autorkou

Mezi **stávajícími konkurenty** dochází k soutěžení a její intenzita závisí na (Mikoláš, 2005, str. 71):

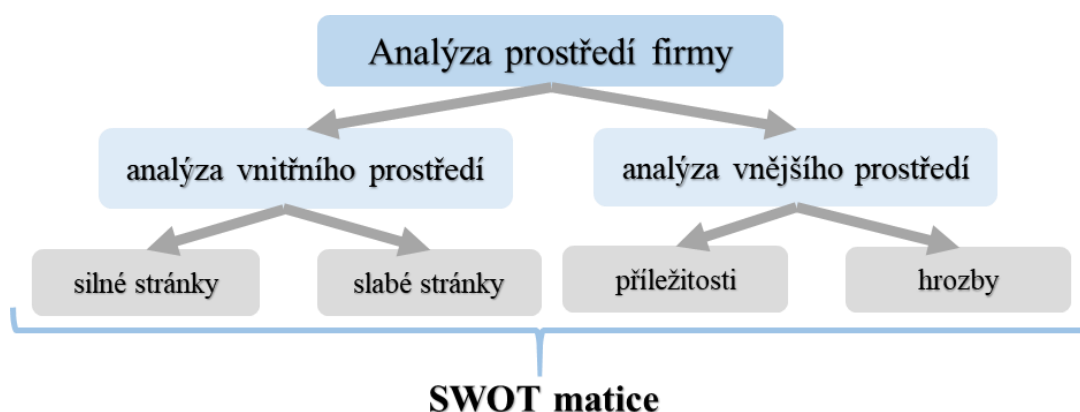
- *stupni koncentrace,*
- *diferenciaci výrobků,*
- *změně velikosti trhu,*
- *strukturu nákladů,*
- *rostoucí výrobní kapacitě a*
- *bariérách vstupu.*

**Nově vstupující konkurenti** hrozí, pokud je odvětví dostatečně atraktivní, tzn. jsou zde vysoké zisky a nízké bariéry vstupu a výstupu. Dle Váchala a Vochozky (2013) mohou mít problém při vstupu s úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností nebo diferenciací výrobků. **Substituty** představují statek, který může být nahrazen prodávaným produktem daného podniku, jelikož po jeho spotřebě naplní potřeby zákazníka stejně. V případě, že tento substitut bude například výrazně levnější, zákazník si koupí substitut. Vedle substitutů nesmí být opomenuta také síla **komplementů**, tzv. doplňkového zboží, které mohou mít podobný dopad jako substituty. **Síla odběratelů** působí směrem dolů na ceny, na zvyšování kvality apod. Naopak **síla dodavatelů** tlačí ceny nahoru a diktuje další podmínky dodání (Kotler & Keller, 2013; Keřkovský & Vykpěl, 2006).

### 2.3 SWOT analýza

Poslední kvalitativní analýzou této práce bude SWOT analýza, která shrnuje poznatky zjištěné z předchozích analýz a přehledně je uspořádává do matice o čtyřech polích představující kategorii faktoru okolí. Mezi tyto faktory patří: silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Jak lze vidět na obrázku č. 13 níže, silné a slabé stránky jsou spojeny s vnitřním okolím, zatímco příležitosti a hrozby s okolím vnějším. Jednotlivé faktory poté mohou být zakresleny do tzv. SWOT diagramu, kde budou přehledně a systematicky umístěny. Do matice budou vybrány jen nejvýznamnější faktory, jelikož by neměla představovat výčet všech možných (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020; Jakubíková, Vildová, Janeček & Tluchoř, 2019).

Obrázek č. 11 - Zdroje dat SWOT matice



Zdroj: Jakubíková (2013), zpracováno autorkou

### 3 Analýza bodu zvratu

Informace, které firma využije ze znalosti bodu zvratu, jsou velmi důležité pro další řízení podniku, jelikož poskytuje informace nejen o úrovni výkonů, které musí být dosaženo, ale také významné informace o nákladech společnosti. Ty představují v období koronavirové krize pro společnost pomyslný kritický bod pro další vývoj společnosti zahrnující data o dopadech na společnost.

Jedním z cílů této práce tedy je provést analýzu bodu zvratu, k jejímuž provedení je nutné zpracovat teoretickou základnu v rámci této kapitoly. Ke korektně provedené analýze bodu zvratu bude zapotřebí definovat a klasifikovat náklady. Na základě znalostí nákladů bude poté možno formulovat nákladové funkce v podniku a zanást je do grafu. Pro bod zvratu podniku je také klíčové porozumět vztahům mezi ziskem, objemem výroby, cenou a náklady. Výstupem výše uvedeného bude teoretické východisko výpočtu bodu zvratu ve výrobním podniku.

#### 3.1 Klasifikace nákladů

Náklady společnosti jsou jednou ze základních veličin k výpočtu bodu zvratu, a proto na ně musí být nahlíženo co nejpřesněji. Mnozí autoři na ně nahlížejí dle **finančního pojetí** a dle **manažerského pojetí**.

**Finanční pojetí nákladů** (tzv. pagoritní) má svůj původ ve finančním účetnictví a náklad je zde brán za peněžní vyjádření spotřeby výrobních faktorů (úbytek ekonomického prospěchu) spojených s poklesem aktiv či přírůstkem dluhů tzv. **explicitní náklady**.

**Manažerské pojetí nákladů** rozšiřuje vypovídací schopnost nákladů, a tak má blíže k rozhodovacím úlohám managementu. Toto pojetí rozděluje jejich vnímání na další dvě skupiny: **hodnotové a ekonomické** (Popesko & Papadaki, 2016).

V **hodnotovém pojetí** oproti finančnímu již nevystupují pouze peněžně zajištěné ekonomické zdroje, ale také faktory postrádající odpovídající ekvivalent výdeje peněz, které svými důsledky ovlivňují ekonomickou racionalitu dané aktivity<sup>19</sup>.

**Ekonomické pojetí** navíc operuje s možností optimální budoucí alternativy přinášející maximální hodnotu, kterou lze vyprodukovat. Jedná se o tzv. oportunitní náklady,

---

<sup>19</sup> Patří sem zejména kalkulační odpisy, kalkulační úroky či kalkulační nájemné.

tedy maximální ušlý efekt, který byl obětován ve prospěch skutečně využitých ekonomických zdrojů, jinak nazývané také jako **implicitní náklady** (či náklady obětované příležitosti) (Král a kol., 2018; Popesko & Papadaki, 2016).

V rámci těchto pojetí lze tvořit skupiny nákladů na základě jejich podobnosti. Král (2018, s. 76) uvádí, že „*existuje přirozeně mnoho způsobů, jak náklady členit. Je však třeba si uvědomit, že členění jakýchkoliv jevů musí být vyvoláno účelovou potřebou*“ a uživatel informací by si tedy měl zvolit nejvhodnější členění dle řešení otázek. Král a kol. (2018) ve své publikaci uvádí tento výčet typů klasifikace nákladů, z nichž budou ty nejzásadnější pro tuto práci dále charakterizovány. Patří mezi ně:

- **druhové členění,**
- **účelové členění,**
- **klasifikace dle odpovědnosti za vznik,**
- **kalkulační členění,**
- **klasifikace dle vztahu nákladů s objemem výkonů.**

### **3.1.1 Druhové členění**

Druhové členění nákladů utváří základní druhy, do kterých jsou následně vynaložené náklady zařazovány. Tyto nákladové druhy nesou 3 vlastnosti: jsou z hlediska jejich zobrazení **prvotní, externí a jednoduché**. Mezi základní nákladové druhy bývají považovány: **spotřeba materiálu, externí služby, mzdové a ostatní náklady, odpisy a finanční náklady**. Toto členění nám tedy odpoví na otázku příčiny vynaložení nákladů. Druhové členění bývá považováno za bazální a často také srovnávací pro makroekonomické účely, při jeho použití je zapotřebí kombinace s dalšími typy klasifikace tak, aby výstup naplňoval potřeby manažerského řízení. Složení poměrů jednotlivých druhů nákladů se následně dle podstaty podniku liší (Popesko & Papadaki, 2016; Král a kol., 2018).

### **3.1.2 Účelové členění**

Účelové členění rozděluje náklady podle účelu, ke kterému byly vynaloženy, což je pro manažerské rozhodování mnohem důležitější než předchozí členění dle druhů. Podstatou tohoto členění je určit, zda konkrétní náklad byl vynaložen na výrobu daného produktu či šlo o vynaložení nákladu na administrativu spojenou s chodem podniku.

Dle této analogie autoři uvádějí dvě skupiny nákladů členěných dle účelu (Král a kol., 2018):

- **technologické a**
- **náklady na obsluhu a řízení.**

**Technologické náklady** jsou bezprostředně vyvolány použitou technologií během výroby či s ní blízce souvisejí. Do technologických nákladů může vstupovat materiál, energetické náklady spojené s chodem strojů či osvětlením haly, odpisy i mzda mistra. Na druhé straně existují **náklady na obsluhu a řízení** představující doprovodné činnosti technologického procesu a náklady obslužných činností. Zde jsou zařazeny IT náklady, náklady na informační systémy v podniku, administrativní náklady (účetnictví, personalistika aj.)

V praxi je toto členění velmi těžko využitelné a nejčastěji jej nahrazuje členění nákladů dle vztahu k jednici výkonu. Dle tohoto členění jsou náklady rozděleny na:

- **náklady jednicové a**
- **náklady režijní.**

**Jednicové náklady** (jinak nazývané jako prime costs) jsou v podstatě podskupinou technologických nákladů, přičemž je podnik schopen je přiřadit přímo k jednotce prováděného výkonu, tj. například jeden výrobek. Autoři nejčastěji zařazují mezi jednicové náklady: náklady na jednicový materiál a mzdové náklady výrobních dělníků.

**Režijní náklady** (jinak nazývané jako overhead costs) reprezentují ty náklady, které není podnik schopen takto přiřadit k jednotlivým výkonům, ale jsou vztaženy k celému procesu. Režijní náklady jsou svojí podstatou obsáhlejší, a tak do nich bude vstupovat více nákladů, jako např.: odpisy strojů, pronájem hal, mzdy údržbářů, náklady na IS podniku, mzdové náklady manažerů, účetních a administrativních pracovníků (Král a kol., 2018; Popesko & Papadaki, 2016).

### **3.1.3 Klasifikace dle odpovědnosti za vznik**

Tato klasifikace plynně navazuje na výše popsané účelové členění, jelikož tento krok obsahuje konkrétní vyjádření vztahu ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, ve kterém daná operace s danými náklady probíhá. Král a kol. (2018) je pojmově vymezuje jako odpovědnostní střediska, která jsou vztažena k ekonomické struktuře zastávané v podniku bezprostředně s organizační strukturou. Král (2018, s. 81)

k těmto nákladům dodává, že z hlediska úrovně pravomoci a odpovědnosti za hodnotově vyjádřené výsledky se rozlišuje šest základních typů odpovědnostních středisek:

- **nákladové,**
- **ziskové,**
- **rentabilitní,**
- **investiční,**
- **výnosové a**
- **výdajové.**

Dle Garrison (1988, s. 489) může být za odpovědnostní středisko v podniku považován: pracovník, technologické pracoviště, divize, dílna či celá organizace.

### 3.1.4 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů je způsob, jenž se dále využívá zejména v kalkulačním účetnictví a jedná se o obdobu účelového členění nákladů. Anglosaští autoři dokonce režijní a nepřímé náklady vnímají jako synonyma. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma kategorizacemi je ve vztahení nákladu k výkonu. Účelové členění vztahuje náklad na jednici výkonu, zatímco kalkulační členění náklady vztahuje vůči druhu výkonu k několika jednicím. Popesko a Papadaki. (2016, s. 36) tvrdí, že „náklady, které jsou přiřazovány nějakému nákladovému objektu, lze rozčlenit do dvou kategorií:

- **Přímé náklady** (*direct costs*), které bezprostředně souvisejí s konkrétním druhem výkonu.
- **Nepřímé náklady** (*indirect costs*), jež se nevážou k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh podnikatelského procesu podniku v širších souvislostech.“

Pod **přímými náklady** se skrývají náklady, které lze specificky a exkluzivně vztáhnout např. k výrobku: na jednicový materiál, odpisy stroje s jedním účelem a také náklady na mzdy výrobních dělníků, zatímco **nepřímé náklady** obsahují vše, co nemůže být specificky a exkluzivně vztážno<sup>20</sup> např. k výrobku: odpisy strojů, pronájem výrobních prostor, mzdy pracovníků údržby, manažerů, účetních a personalistů, náklady IS pro administrativní účely (Hanif, 2019; Popesko & Papadaki, 2016).

---

<sup>20</sup> Nemožnost vztáhnout náklad k výrobku může být způsoben dvěma jevy: 1) jedná se o režijní náklad a vazba zde neexistuje 2) vazbu není podnik schopen identifikovat (Popesko & Papadaki, 2016).

### 3.1.5 Klasifikace dle vztahu nákladů s objemem výkonů

Tato klasifikace bývá také někdy pojmenovávána jako „*členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování*“ (Král a kol., 2018, s. 85), čímž je zdůrazněno, že veškerá předchozí členění nesla informace zejména pro řízení podnikového procesu, zatímco tato klasifikace je klíčová pro vyhodnocení budoucích variant a orientuje se na informace vhodné pro **rozhodování**. Největší předností této klasifikace je možnost reagovat na změnu v objemu výkonů v rámci rozhodnutí. Za pomoci tohoto členění lze v podniku odpovědět na několik otázek:

Jaký objem výkonů plánovat na další rok?

Měla by být snížena cena za účelem zvýšení objemu výroby?

Jak se změní náklady v závislosti na změně objemu výroby?

Aby tyto otázky mohly být zodpovězeny, musejí být odhadnuty budoucí náklady a příjmy vzhledem k objemu výkonů za pomoci několika základních kategorií nákladů (Král a kol., 2018; Popesko & Papadaki, 2016):

- **variabilní náklady (variable costs),**
- **fixní náklady (fixed costs).**

**Variabilní náklady** mají jednu klíčovou vlastnost, kterou je jejich změna při změně objemu výkonu. To, jakým směrem se náklady změní, je zařazuje do dalších možných kategorií. Nejdůležitější jsou tzv. **proporcionální náklady**, které s množstvím objemu výkonu rostou přímo úměrně. Celkové variabilní náklady proporcionálního charakteru jsou lineární funkcí zatímco přepočtené na jednotkové jsou konstantní (viz obr. č. 14). Mezi tyto přímo úměrné nákladové veličiny patří spotřeba přímého materiálu či energie k provozu konkrétního stroje ve výrobním procesu. Pokud variabilní náklady rostou rychleji či pomaleji, než je objem výkonů, jsou označovány za **nadproporcionální** či **podproporcionální**. Rychleji (tj. nadproporcionálně) rostou například náklady na zajištění většího objemu výroby nákladnější cestou placením přesčasů zaměstnanců. Pomaleji (tj. podproporcionálně) rostou například náklady na materiál, pokud bude zvýšena výroba, a to způsobí větší slevy na tento materiál od odběratelů (Popesko & Papadaki, 2016; Mehta, 2020; Král a kol., 2018).

**Fixní náklady** oproti variabilním nejsou závislé na objemu výkonů a zůstávají neměnné v průběhu určitého období a slouží k zajištění podmínek a kapacity pro efektivní průběh

podnikatelských procesů. Jejich celková výše je během určitého období konstantní či roste skokově a při jejich přepočtení na jednotkové náklady se postupně s rostoucím množstvím objemu výkonů rozpouští (snižuje viz. obr. č. 15 v kapitole níže). Do čistě fixních nákladů autoři zařazují odpisy budov, leasing automobilů a mzdy pro manažery podniku. Do skupiny fixních nákladů patří i náklady vynaložené před zahájením podnikatelského procesu mající investiční charakter (výstavba haly, zakoupený DHM<sup>21</sup> a další.). Tyto náklady v průběhu podnikatelské činnosti již podnik není schopen zpětně ovlivnit a bývají nazývány jako **umrtvené (utopené) fixní náklady**, anglicky také nazývané jako Sunk Fixed Costs (Hořejší, Macáková, Soukup & Soukupová, 2018; Hanif, 2019; Popesko & Papadaki, 2016).

Král a kol. (2018, s. 86) považuje **proporcionální a fixní náklady za základní typy** členění dle objemu a konstatuje, že „*při rozkladu každého nákladu na nejjednodušší složky by zřejmě všechny projevovaly fixní nebo proporcionální závislost. Takový rozklad však není často ani prakticky proveditelný, ani účelný. Proto se v praxi zkoumá vliv objemu produkce na agregované druhově a účelově rozřizené nákladové složky.*“ Tato klasifikace musí být provedena pro určitou časovou periodu, jelikož v dlouhém období lze téměř všechny náklady považovat za variabilní (Král a kol., 2018; Popesko & Papadaki, 2016).

Pro praktické využití tohoto členění je důležité náklady správně rozčlenit do výše zmíněných kategorií, na čistě variabilní či fixní složky nákladů. Některé nákladové položky nelze takto čistě rozdělit, jelikož vykazují **smíšený charakter**, a tak musejí být rozděleny na elementární položky, jež je podnik schopen do těchto kategorií rozčlenit. Pro tyto nákladové položky s nestejnorodým nákladovým rozdělením vznikly dva další názvy: **semi-variabilní náklady** a **semi-fixní náklady**. Semi-variabilními náklady jsou například náklady na energii, jež má svoji fixní část, kterou musí společnost uhradit bez ohledu na množství výroby, a variabilní část, jež souvisí s chodem strojů a je přímo vztažena k objemu výroby. Semi-fixní náklady jsou označovány jako skokové fixní náklady, které jednorázově vzrostou při určitém množství výkonů například z důvodu nových fixních nákladů na skladovací prostory či dodatečný nájem vozidel (Hanif, 2019; Popesko & Papadaki, 2016).

---

<sup>21</sup> Dlouhodobý hmotný majetek – dále jen DLHM.



## 3.2 Nákladová, výnosová a zisková funkce

Za pomoci několika základních veličin lze popsat základní ekonomický model podniku.

K těmto modelům je zapotřebí použít následující veličiny:

- výnosy,
- náklady,
- zisk,
- cenu výrobku,
- množství výrobků.

Výstupem analýzy výše uvedených veličin je podnik schopen nalézt:

- nákladový model (nákladovou funkci),
- výnosový model (výnosovou funkci),
- ziskový model (ziskovou funkci).

### 3.2.1 Nákladová funkce

Chování nákladů variabilních i fixních vzhledem k objemu výkonů podniku lze graficky zaznamenat nákladovou funkcí. Vyjadřuje tedy závislost celkových nákladů na objemu produkce. Její nalezení přinese podniku odpovědi na otázky týkající se operativního i strategického řízení v závislosti na pozorování nákladů v krátkém či dlouhém období. Nákladová funkce se využívá nejen při provádění analýzy bodu zvratu, ale také při zjištění objemu produkce potřebného k dosažení žádoucí úrovně zisku, nalezení limitů nákladů a cen, zjištění průběhu nákladů nebo stanovení nejnižší možné ceny pro pokrytí nákladů (Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Král a kol., 2018).

Nejběžnější funkcí zachycující průběh nákladů je **lineární nákladová funkce**, která pracuje s **proporcionálními** a fixními náklady tak, jak doporučuje Král a kol. (2018). Tuto funkci lze matematicky vyjádřit následovně (Berkau, 2020; Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Proporcionální nákladová funkce:  $N^{22} = FN + vn * Q$

---

22

$N$  = celkové náklady

$FN$  = fixní náklady

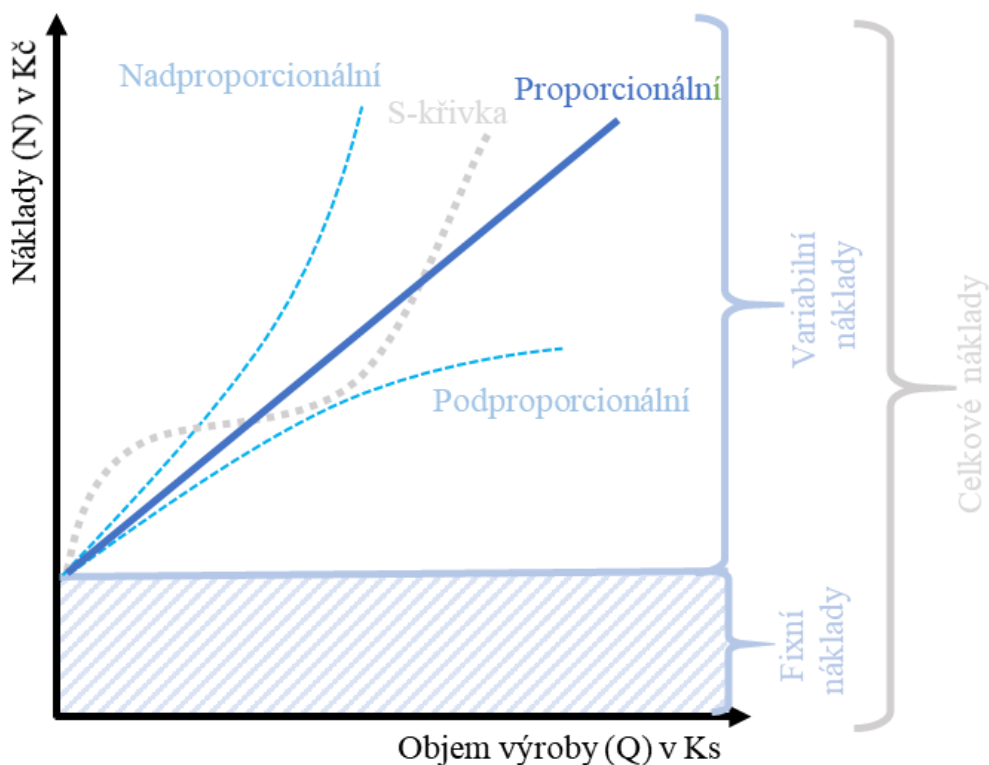
Vedle lineárního průběhu lze z teorie převzít také jiný průběh nákladů: **nadproporcionální a podproporcionální** společně s fixními náklady, které lze zakreslit do grafu za pomoci **kvadratického tvaru nákladové funkce**.

Nadproporcionální nákladová funkce:  $N = FN + vn_1 * Q_1 + vn_2 * Q_2$

Podproporcionální nákladová funkce:  $N = FN + vn_1 * Q_1 - vn_2 * Q_2$

Posledním typem nákladové funkce je funkce typu S-křivka, pojmenovaná dle svého průběhu připomínající obrácené písmeno S. Tento tvar je dán charakterem nákladu, který se mění v závislosti na objemu výkonů tak, že při nižším objemu produkce je růst nákladů podproporcionální, při průměrném objemu proporcionální a při nejvyšších objemech se stává nadproporcionální. Vlastnost je dána rostoucím a následně klesajícím výnosem z variabilního vstupu vycházející z moderní mikroekonomické teorie (Berkau, 2020; Král a kol., 2018; Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Obrázek č. 12 - Funkce celkových nákladů



Zdroj: Hořejší, Macáková, Soukup & Soukupová (2018), zpracováno autorkou

$vn$  = variabilní náklady na jednotku produkce

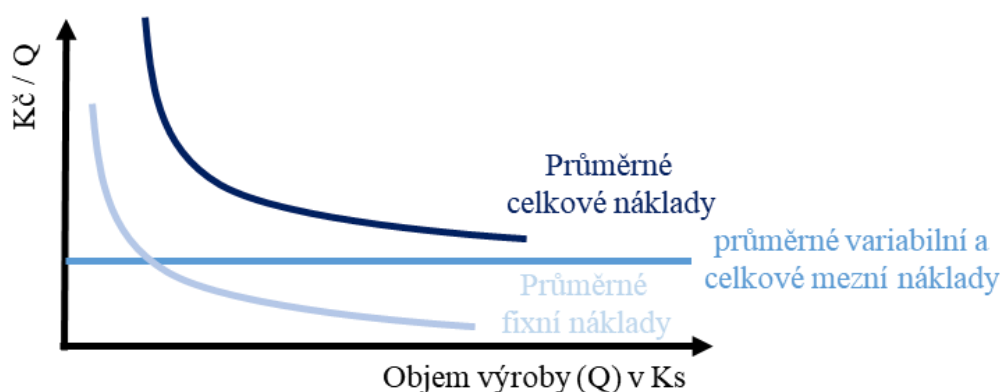
$Q$  = objem produkce – nezávislá veličina na nákladech, výnosech a zisku

Z rovnice celkových nákladů lze opět vyjádřit průměrné a mezní náklady, které představují změnu celkových nákladů při změně objemu výroby o jednotku (Hořejší, Macáková, Soukup & Soukupová, 2018).

Funkce průměrných nákladů:  $\bar{n} = \frac{N}{Q}$

Funkce mezních nákladů:  $n' = \frac{\partial N}{\partial Q}$

Obrázek č. 13 - Průměrné a mezní nákladová funkce (při proporcionálních variabilních nákladech)



Zdroj: Hořejší, Macáková, Soukup & Soukupová (2018), zpracováno autorkou

Speciálním typem nákladové funkce, která bývá používána pro podnik s více druhy výrobků (mající různé náklady a prodejní ceny), je **globální nákladová funkce**. Globální nákladová funkce vyjadřuje variabilní náklady v jejich peněžní hodnotě jako tzv. haléřový (poměrový) ukazatel variabilních nákladů označovaný písmenem *h*. Za předpokladu lineárních nákladů je tvar funkce následující (Scott, 2019; Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Fibířová, Šoljaková & Wagner, 2011; Popesko & Papadaki, 2016).

Globální nákladová funkce<sup>23</sup>:  $N = FN + h * T$

### Konstrukce nákladové funkce

Pro konstrukci nákladových funkcí může být využito některé z těchto známých metod (Synek a kol., 2011 s. 87):

- klasifikační analýzy,

<sup>23</sup>

*h* = haléřový ukazatel variabilních nákladů ( $h=VN/T$ )  
*T* = objem produkce v Kč za dané období (tržby)

- metody dvou období,
- bodový diagram,
- regresní a korelační analýzy.

Při použití **metody klasifikační analýzy** se provede kvalifikovaným posudkem rozřídění nákladů do skupin na fixní a variabilní. Provede se součet nákladů v jednotlivých skupinách (variabilní náklady je nutno přepočítat na jednotkové vydělení množství výkonů, to může být například počtem výrobků) a následně se dosadí do nákladové funkce v podobě parametrů lineární funkce nákladů (Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Synek a kol., 2011).

**Metoda dvou období** funguje na principu vybrání dvou výchozích období – zpravidla s největším a nejmenším objemem výroby, která zároveň nesmějí být zkreslená nahodilými událostmi tak, aby jejich vypovídající hodnota byla co nejpřesnější. Z těchto dvou období se metodou řešení soustavy dvou rovnic dosáhne stanovení nákladové funkce pro další období. Známost veličinou je objem výroby jak v uplynulých, tak i v budoucím hledaném období a neznámou je výše nákladů (Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Synek a kol., 2011).

Soustava rovnic<sup>24</sup>:  $N_1 = a + b * Q1$

$$N_2 = a + b * Q2$$

**Grafická metoda** je dle svého názvu prováděna za použití grafu, ve kterém jsou znázorněny naměřené hodnoty nákladů pomocí bodového diagramu, ke kterému je přidána spojnice trendu, jež odhaduje skutečnou nákladovou funkci závislosti na objemu výroby (Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Synek a kol., 2011).

**Regresní analýza** (jinak nazývána jako metoda nejmenších čtverců) je statistickou metodou, která prokládá zanesené body nejlepší možnou křivkou, jež tvoří funkce s nejmenším rozptylem, a tak určí závislosti proměnných. Za pomoci korelační analýzy lze vypočítat přesnost této závislosti (Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Synek a kol., 2011).

---

<sup>24</sup>

*Parametr a* = fixní náklady

*Parametr b* = variabilní náklady na jednotku

$$\text{Rovnice parametru}^{25}: b = \frac{n \sum QN - \sum Q \sum N}{n \sum Q^2 - (\sum Q)^2}$$

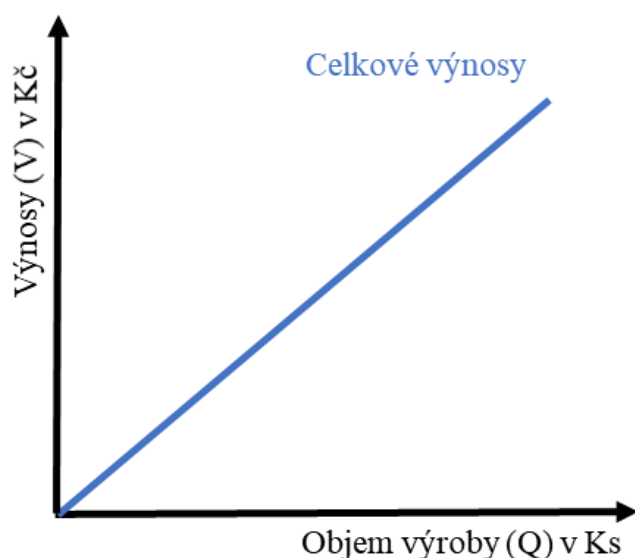
$$a = \bar{N} - b\bar{Q}$$

### 3.2.2 Výnosová funkce

Oproti nákladům musí být sledována druhá veličina zásadní pro zjištění bodu zvratu, tj. výnosy z prodeje. Výnosová funkce vyjadřuje závislost celkových výnosů na objemu produkce. Funkce celkových výnosů z prodeje vypadá následovně (Hořejší, Macáková, Soukup & Soukupová, 2018).

Funkce celkových výnosů:  $V^{26} = c_j * Q$

Obrázek č. 14 - Funkce celkových výnosů



Zdroj: Hořejší, Macáková, Soukup & Soukupová (2018), zpracováno autorkou

Celkové výnosy pracují s nezávislým množstvím a prodejní cenou, jež je konstantní, tzn. funkce celkových výnosů má lineární průběh a průměrné i mezní výnosy budou představovat konstantní průběh roven ceně. Z této funkce lze odvodit funkci průměrných výnosů a mezních výnosů, které nesou informaci o změně výnosů při změně produkce

---

<sup>25</sup>

$n$  = počet sledovaných období

<sup>26</sup>

$V$  = celkové výnosy z prodeje

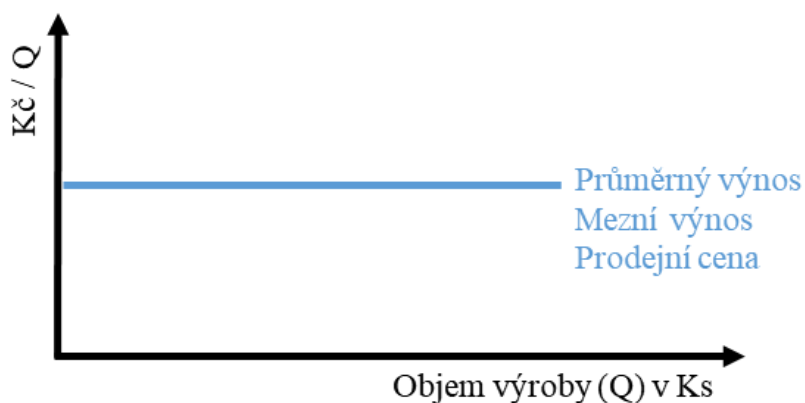
$c_j$  = cena za jednotku výkonu

o jednotku (Hořejší, Macáková, Soukup & Soukupová, 2018; Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Funkce průměrných výnosů:  $\bar{v} = \frac{V}{Q}$

Funkce mezních výnosů:  $v' = \frac{\partial V}{\partial Q}$

Obrázek č. 15 - Funkce průměrných a mezních výnosů



Zdroj: Hořejší, Macáková, Soukup & Soukupová (2018), zpracováno autorkou

### 3.2.3 Zisková funkce

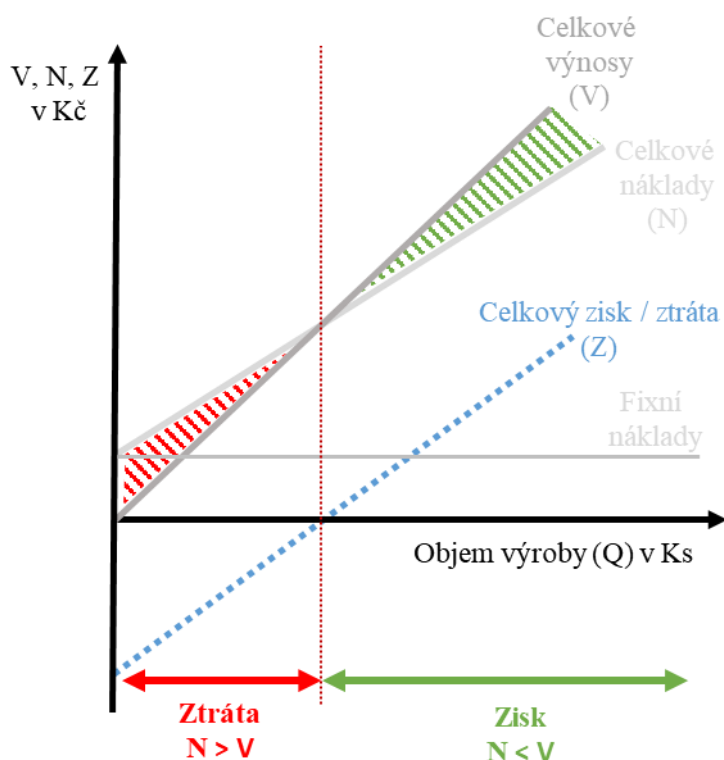
Z nákladové a výnosové funkce lze odvodit tzv. ziskovou funkci, která vyjadřuje závislost zisku na objemu produkce. Matematicky lze tvrdit, že zisková funkce je rozdílovou funkcí mezi funkcí výnosů a nákladů. Rovnice poté vypadají následovně.

Funkce celkového zisku:  $Z = V - N$

$$P * Q - (FN + VN * Q) = (P - VN) * Q - FN$$

Funkce zisku bude dále graficky zobrazena v rámci bodu zvratu, kde bude také podrobněji rozebrána matematicky v souvislosti s výpočtem bodu zvratu (Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Popesko & Papadaki, 2016; Synek a kol., 2011).

Obrázek č. 16 - Funkce celkového zisku / ztráty (při proporcionálních variabilních nákladech)



Zdroj: Hořejší, Macáková, Soukup & Soukupová (2018), zpracováno autorkou

### 3.3 Break-Even Point a princip sestavení

Analýza bodu zvratu<sup>27</sup> bývá primárně používána k určení množství výrobků, které musí podnik vyrobit, aby již nebyl ve ztrátě. Odpovídá tedy na otázku, jakou úroveň výkonů musí podnik zajistit, aby byly uhrazeny fixní i variabilní náklady. Tato úroveň úhrady fixních a variabilních nákladů se nachází právě v bodu zvratu, kde je generován nulový zisk a od jehož dosažení každý další výkon generuje dodatečný zisk pro podnik (Carey & Knowles, 2020; Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Popesko & Papadaki, 2016; Synek a kol., 2011).

#### 3.3.1 Matematické odvození bodu zvratu

K bodu zvratu matematicky nastává ve chvíli, kdy se zisk rovná výnosům sníženým o náklady a dále lze upravit následovně:

$$Z = V - N$$

<sup>27</sup> Anglicky Break-Even Point Analysis nebo také Cost-Volume Profit Analysis

$${}^{28}Z = (P * Q) - (FN - vn * Q)$$

Při znalosti ceny a nákladové funkce z výše uvedené teorie bude klíčové odvodit neznámou veličinu, kterou je zde množství  $Q$ . Dypočítané  $Q_{BZ}$  bude představovat množství, jež je potřeba vyrobit pro dosažení bodu zvratu s nulovým ziskem (Carey & Knowles, 2020; Mehta, 2020).

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{P - vn}$$

Pokud podnik bude chtít zjistit, jaké množství má vyrábět, aby dosáhl požadované úrovně zisku, vzorec lze snadno upravit pro tento účel přičtením požadovaného zisku v Kč do čitatele.

$$Q_{BZ} = \frac{FN + Z}{P - vn}$$

Doposud rovnice bodu zvratu platila pro lineární nákladovou funkci v podniku s jedním druhem výkonu (výrobku), ale s rovnicí bodu zvratu lze pracovat i za předpokladů **globální nákladové funkce**. Vzhledem k nemožnosti využít variabilní náklady viz. výklad výše je zde použit haléřový ukazatel  $h$ . Změnou oproti klasickému bodu zvratu je neznámá veličina, jež nyní není hledaný objem výrobku, ale **hledaný objem produkce v Kč za období (tržeb)**. Rovnice pro výpočet bodu zvratu globální nákladové funkce je uveden níže (Carey & Knowles, 2020; Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Popesko & Papadaki, 2016; Synek a kol., 2011).

$$T = FN + h * T$$

$$T_{BZ} = \frac{FN}{1 - h}$$

Bod zvratu s požadovaným ziskem:  $T_{BZ} = \frac{FN+Z}{1-h}$

### 3.3.2 Grafické zobrazení Break-Even Point

Grafické zobrazení bodu zvratu jednoho druhu výrobku za předpokladu lineárního průběhu nákladové funkce je poté zakresleno na obrázku č. 17 níže. Vertikální osa

---

28

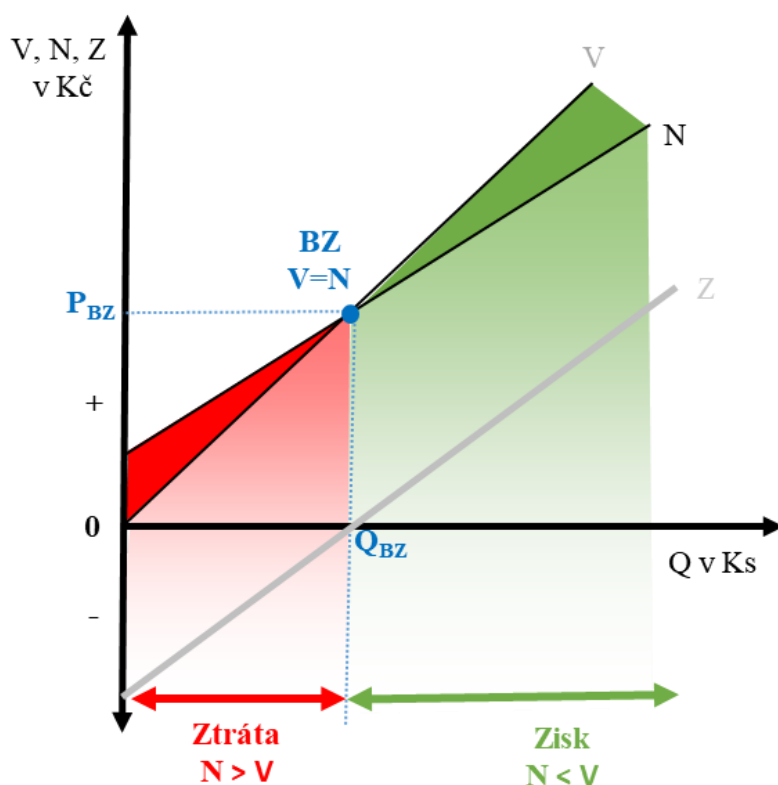
$P$  = cena za jednotku

$vn$  = variabilní náklady na jednotku



obsahuje hodnoty funkce nákladů, výnosů a zisku v Kč a horizontální osa objem výroby v ks. V místě protnutí nákladové a výnosové křivky je generován nulový zisk a nachází se zde tzv. bod zvratu. Příslušné množství odpovídající tomuto bodu na horizontální ose je hledanou neznámou veličinou, které musí podnik dosáhnout pro uhrazení celkových nákladů (Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Popesko & Papadaki, 2016; Synek & kol., 2011).

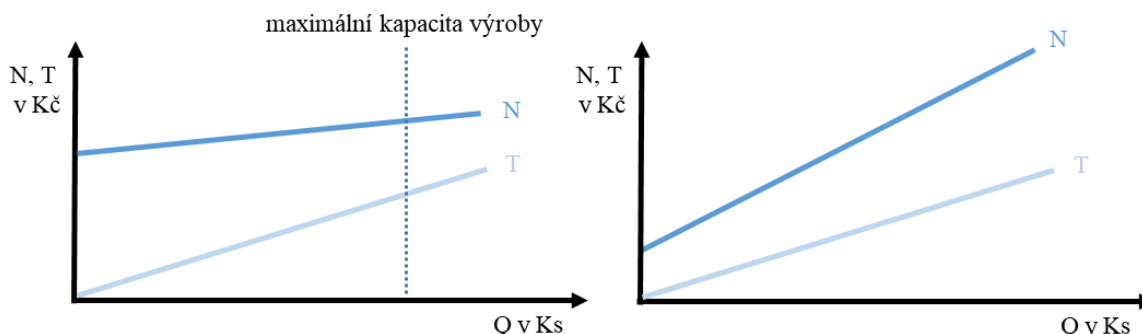
Obrázek č. 17 - Graf analýzy bodu zvratu (při lineárním průběhu nákladové funkce)



Zdroj: Hořejší, Macáková, Soukup & Soukupová (2018), zpracováno autorkou

Výše uvedený graf analýzy bodu zvratu nemusí mít vždy tuto podobu, jelikož mohou nastat různé situace vývoje tržeb a nákladů. Podnik se může dostat do situace, kdy není v jeho silách bodu zvratu dosáhnout z dvou možných důvodů, jež jsou graficky znázorněny na obrázku č. 18 níže. V prvním případě se křivky funkcí nákladů a výnosů sbíhají, ale nikdy nedojde k protnutí v rámci produkčních kapacit podniku a ve druhém případě mají křivky tendenci se rozcházet, což pro podnik znamená: čím vyšší objem výroby, tím vyšší ztráta (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Obrázek č. 18 - Různé situace analýzy bodu zvratu (při lineárním průběhu nákladové funkce)



Zdroj: Hyršlová & Klečka (2010), zpracováno autorkou

Kromě hledaného kritického množství či kritické hodnoty tržeb jsou zde dle Taušl Procházkové & Jelínkové (2018) i další informace, které mohou být vyčteny ze znalostí rovnice bodu zvratu:

- maximální variabilní náklady na jednotku produkce, aby ještě nebyl podnik ztrátový,
- maximální hranice fixních nákladů,
- minimální (dolní) hranice ceny,
- jaký je minimální počet vyrobených výrobků při požadované zisku,
- kombinace s požadavky podniku na rentabilitu tržeb apod.

### 3.3.3 Break-Even Point a výrobní kapacita

S výrobní kapacitou v souvislosti znalostí z BEP lze sledovat mnoho dalších hodnot, mezi které patří **maximální výrobní kapacita** a **kritické vytížení výrobní kapacity**, což je vztah mezi veličinami BEP.

Je nutné znát **maximální kapacitu výroby**, jelikož může nastat situace, že podnik svého bodu zvratu nikdy nedosáhne v rámci kapacitního omezení (křivky N a V se protínají za touto kapacitou viz. obrázek č. 18 výše). Maximální kapacita výroby nabývá největšího rozsahu ve svém teoretickém pojetí, tzv. **teoretická kapacita** představující maximální možný objem výkonů při ideálních podmínkách. Je nereálné této kapacity dosáhnout, a proto se využívá pojem **praktická kapacita**, jelikož skutečnost je nižší z důvodů očekávaných i neočekávaných překážek, jako je dovolená, odstávka výroby atd. Z následujícího výpočtu **kritického vytížení výrobní kapacity** podnik odvodí podíl využití kapacity ve zjištěném bodu zvratu (Fibířová, Šoljaková & Wagner, 2011).

$$\text{Kritické využití výrobní kapacity}^{29}: KVK_{\%} = \frac{Q_{BZ} * 100}{Q_{max}}$$

V souvislosti s výrobní kapacitou a znalostí funkce fixních nákladů může být dále také matematicky vyjádřena rovnice pro:

- **relativní úsporu fixních nákladů,**
- **nevyužitá a využitá fixní náklady.**

O **relativní úspoře fixních nákladů** lze hovořit v případě navýšení výroby při fixních nákladech neměnných. Tato úspora se značí velkým písmenem  $U$  a vypočte se dle následujícího vzorce. Vzorcem níže se podnik dozví relativní úsporu v Kč, ale úpravou vzorce do následujícího tvaru lze pozorovat i procentní vyjádření stejné úspory (Fibírová, Šoljaková & Wagner, 2011).

$$\text{Relativní úspora fixních nákladů v Kč}^{30}: U = FN * (k - 1)$$

$$\text{Relativní úspora fixních nákladů v \%}^{31}: U_{\%} = \frac{Q_{\%} * a_{\%}}{100 + Q_{\%}}$$

**Nevyužitá fixní náklady** jsou pojmem, který souvisí s nevyužitou výrobní kapacitou. Pokud této výrobní kapacity není dosaženo, vznikají tzv. nevyužitá nebo také volná FN. Opakem jsou **využitá FN**. Jelikož jsou FN nedělitelné a nelze je přizpůsobit objemu výkonů, je toto rozdělení pouze modelové. Tento pojem operuje s teoretickým rozdělením FN na jejich využitou a nevyužitou část, ke které stačí znát celkovou výši FN, kapacitu a skutečný objem výroby ve stejných jednotkách (Ks nebo Kč). Čím vyššího využití FN je dosahováno, tím více působí tzv. efekt degrese projevující se snížením průměrných FN, a tím dochází k zlepšení hospodárnosti a vyšší ziskovosti výnosů (za vyšší účinnosti nákladů). Schéma využitých a nevyužitých FN je zpracováno níže na obr. č. 19. Ze schématu je patrné, že při nulové produkci jsou nevyužitá FN na své maximální úrovni, a zároveň využitá na nulové úrovni. Při skutečné produkci ( $Q_s$ ) jde vždy o kombinaci využitých i nevyužitých a při maximální kapacitě ( $Q_m$ ) schéma

29

$KVK_{\%}$  = kritické využití kapacity v %

$Q_{BZ}$  = objem výkonu v bodu zvratu

$Q_{MAX}$  = objem maximálních výkonů

30

$FN$  = fixní náklady v Kč

$K$  = koeficient růstu objemu výroby ( $Q1/Q0$ )

31

$Q_{\%}$  = přírůstek objemu výroby v %

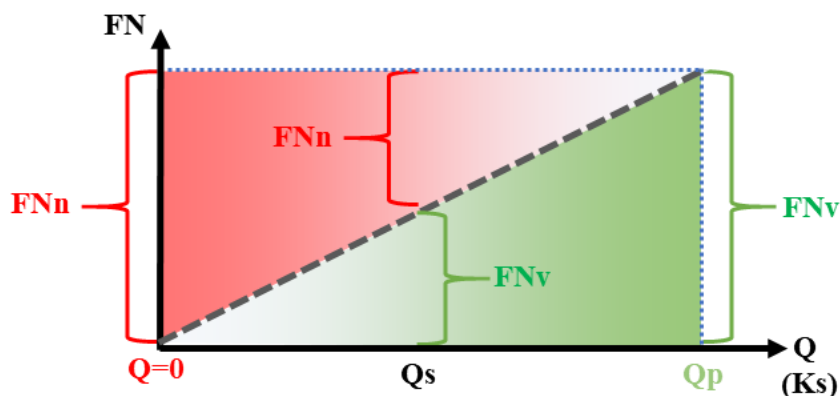
$a_{\%}$  = podíl FN v celkových nákladech v % při  $Q=100\%$

zobrazuje všechny FN jako využití (nevyužití jsou nulové) (Fibírová, Šoljaková & Wagner, 2011).

$$\text{Nevyužití fixní náklady}^{32}: FN_n = FN * \left(1 - \frac{Q_s}{Q_p}\right)$$

$$\text{Využití fixní náklady}: FN_v = FN * \left(\frac{Q_s}{Q_p}\right)$$

Obrázek č. 19 - Schéma využitých a nevyužitých fixních nákladů



Zdroj: Fibírová, Šoljaková & Wagner (2011 s. 158), zpracováno autorkou

### 3.3.4 Break-Even Point a provozní páka

Bod zvratu v podniku vypovídá o straně fixních a variabilních nákladů na jedné straně ve vztahu s utvářením zisku na straně druhé. Efekt tohoto dopadu změny podílu dvou stran je vhodné prezentovat za pomoci tzv. **efektu provozní páky**. Poměr vývoje těchto dvou stran může být ovlivněn například mírou automatizace výroby v daném podniku.

$$\text{provozní páka} = \text{citlivost zisku na tržby}$$

První podnik zavádějící vyšší stupeň automatizace bude mít zřetelně vyšší FN oproti druhému podniku s nižší automatizací výroby. Zároveň bude mít tento první podnik nižší variabilní náklady, jelikož je k výrobě zapotřebí méně pracovních sil představující pro podnik variabilní náklady mezd na výrobu. V prvním podniku bude tedy vysoký podíl fixních nákladů a při sledování relativně malé změny tržeb bude způsobena významná

<sup>32</sup>

$FN_n$  = nevyužití fixní náklady v Kč  
 $Q_s$  = skutečný objem výroby v ks/Kč  
 $Q_p$  = kapacita v ks/Kč

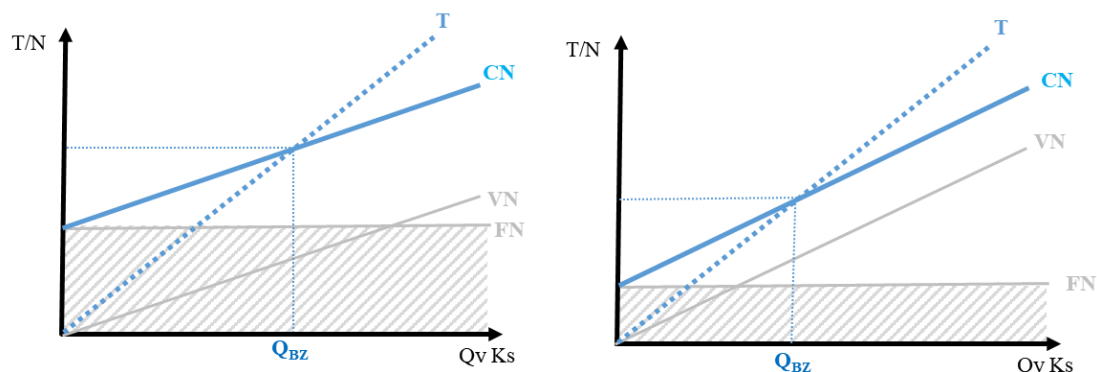
změna v provozním zisku. Velikost změny udává stupeň provozní páky vyjádřený v procentech. S vyšším stupněm automatizace se pojí vysoké fixní náklady na drahé technologie, jež generují vyšší zisk a vyšší stupeň provozní páky, zatímco při situaci, kdy ekonomika není v období hospodářské prosperity, může tato drahá automatizace představovat zátěž. Nevyužití výrobní kapacity mohou být pro podnik ztrátové (Popesko & Papadaki, 2016; Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Stupeň provozní páky: 
$$\frac{\% \text{ změna zisku}}{\% \text{ změna tržeb}} = \frac{\frac{Z_1 - Z_0}{Z_0}}{\frac{T_1 - T_0}{T_0}}$$

Čím vyšší stupeň provozní páky bude podnik generovat, tím rychleji bude podnik po dosažení bodu zvratu generovat dodatečný zisk.

Grafické zobrazení provozní páky zpracovává obrázek níže, kde vlevo se nachází první podnik s vyšším stupněm automatizace a vpravo druhý podnik s nižším stupněm automatizace (Marks, 2018; Popesko & Papadaki, 2016; Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Obrázek č. 20 - Provozní páka



vyšší stupeň automatizace	nižší stupeň automatizace
vyšší FN	nižší FN
nižší VN (mírnější sklon)	vyšší VN (strmější sklon)
dosahuje BZ při vyšším Q	dosahuje BZ při nižším Q
od BZ zisk roste rychleji	od BZ zisk roste pomaleji

Zdroj: Popesko & Papadaki (2016 s. 47), zpracováno autorkou

## 4 Představení vybrané společnosti

Autorka v této kapitole přehledně vyčlení základní charakteristiky vybrané společnosti, pro kterou je dále zpracována analytická část této práce. Z důvodu korektního pochopení zasazení vybrané společnosti do nadnárodní skupiny podniků dle vlastnické struktury bude tato kapitola rozčleněna do několika dílčích částí.

### 4.1 EvoBus Česká republika s. r. o.

#### Základní identifikační údaje

Obchodní firma:	EvoBus Česká republika s.r.o.
Datum vzniku a zápisu společnosti:	7. dubna 1998
Spisová značka:	C 58742 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Praha 6 – Ruzyně, Na Hůrce 211/10, PSČ 161 00
Identifikační číslo:	256 57 704
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Obráběčství Zámečnictví, nástrojářství Opravy silničních vozidel Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	400 000 000 Kč
Společníci:	EvoBus GmbH s vkladem 399 980 000 Kč EvoBus Austria GmbH s vkladem 20 000 Kč
Statutární orgán:	Dirk Schmelzer – společnost zastupuje jednatel samostatně

Obrázek č. 21 - Logo společnosti EvoBus Česká republika s.r.o.

The logo for EvoBus, featuring the word "EvoBus" in a large, bold, blue serif font.

Zdroj: EvoBus, 2021

Společnost EvoBus Česká republika s.r.o. (dále jen EBČR) se zabývá výrobou dílů a segmentů pro autobusy, které dodává výhradně mateřské společnosti EvoBus GmbH a nově od roku 2019 výrobou kompletních karoserií pro cestovní autobusy, které jsou také výhradně prodávány do mateřské společnosti EvoBus GmbH. Další významnou činností je prodej a servis autobusů značek Mercedes a Setra na českém trhu. Společnost EBČR v ČR působí ve dvou lokacích: Praha (servisní a prodejní centrum) a Holýšov (výrobní závod). Tato práce bude pohlížet na tyto dvě pobočky souběžně a hodnotit konkrétní dopady pro celý EBČR.

#### Výrobní závod Holýšov

EvoBus Česká republika s.r.o.

K Evobusu 610

345 62 Holýšov

#### Servisní a prodejní centrum Praha

EvoBus Česká republika s.r.o.

Na Hůrce 211/10

161 00 Praha 6

### **4.1.1 Hlavní milníky společnosti EBČR**

Historie sahá do roku 1995, kdy došlo ke sjednocení značek Mercedes-Benz a Setra. Autobusy značky Setra byly brány za luxusní autobusy vyráběné německou společností Kässbohere Fahrzeugwerke, jejíž divize byla prodána Daimler-Benz AG a následně přejmenována na EvoBus. Výroba pod jménem EvoBus započala v roce 1997 a o rok později byla vytvořena dceřiná společnost EvoBus Bohemia (od roku 2014 přejmenován na EvoBus Česká republika s.r.o.), která působila od začátku v Holýšově. Ten představoval výhodnou lokaci vůči zbytku skupiny s kvalitními základy znalostí a dovedností místních pracovníků. V Holýšově byly již v minulosti vyráběny autobusy firmou SVA (tj. státní výrobní autodílů) a později pod zastřešením národního podniku LIAZ v rozsahu až 1 200 zaměstnanců. Od roku 1999 byla převzata výroba autobusů v Holýšově od německé části koncernu, která sídlila v původním SVA. Výstavba nynějšího závodu započala v tomtéž roce také v Holýšově, ale na druhé straně místní železnice a výrobní hala společně s administrativní budovou byly plně využívány již od roku 2001. Od té doby byl závod značně rozšiřován:

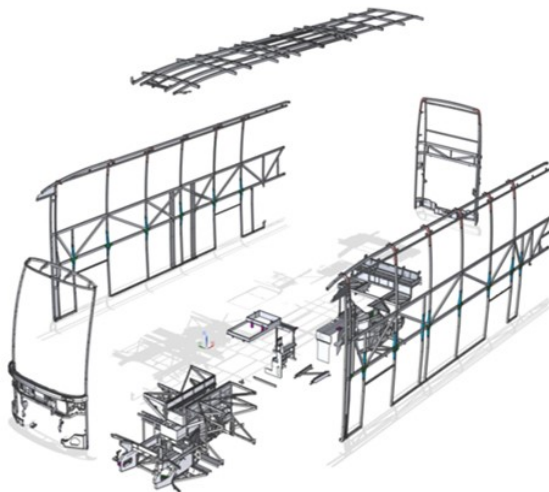
- 2003 a 2004 – další haly,
- 2006 – otevření SC Praha,
- 2008 – Projekt 1 (čerpání investičních pobídek),
- 2010 – Projekt 2 (čerpání investičních pobídek),

- 2014 – přístavba administrativní budovy,
- 2016 – rozšíření závodu o sousední areál (nové kanceláře, zasedací místnosti a místnosti údržby),
- 2016 - nákup pozemků a sousedního výrobního areálu pro plánované rozšíření závodu,
- 2017 – Projekt 3 zahájení Projektu rozšíření výrobního závodu v Holýšově – zahrnuje významnou změnu ve výrobním procesu společnosti,
- 2019 - dokončení projektu rozšíření výrobního závodu v Holýšově
- 06/2019 - začátek nové výroby – výroba kompletních karos cestovních autobusů

#### 4.1.2 Projekt 3 (Projekt rozšíření – Projekt Erweiterung)

V pořadí třetí projekt, nazývaný jako Projekt Erweiterung, je pro tuto práci velmi aktuální, jelikož investice trvá od roku 2017 až do současnosti. Projekt Erweiterung (neboli rozšíření) významně změní současný výrobní postup, který byl předchozími projekty pouze rozšiřován. V portfoliu společnosti se před tímto projektem nacházely přední a zadní stěny, střechy, podvozky a boční stěny, které byly pouze **segmenty** (viz. obrázek č. 22 níže) pro městské a cestovní autobusy. Před projektem 3 segmenty tvořily jediný konečný výrobek produkovaný EBČR. Nově realizovaný projekt má za cíl rozšířit výrobu o KTL (tzv. kataforetické lakování) pro segmenty dálkových autobusů a nově o následnou kompletaci celých **karosérií** takto ošetřených segmentů. Tato nová výroba byla spuštěna v průběhu roku 2019.

Obrázek č. 22 - Segmenty vyráběné v závodě EBČR



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2013



Obrázek č. 23 - Karosérie vyráběná v závodu EBČR



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2021

Investice přesahuje hodnotu 2 mld. Kč (investice projektu byla financována za pomoci vnitropodnikové půjčky od Daimler AG, a to ve výši nákladů), z níž nejnákladnějšími položkami je KTL fosfátovací linka, výstavba dvou nových hal, výstavba nové administrativní budovy, technické zhodnocení současné haly, výstavba vrátnice, nové parkoviště a zbylé položky zaujímá výbava těchto nových hal, tzn. nově pořízeným dlouhodobým majetkem (zejména svářečky, jeřáby a vysokozdvizné vozíky). Souběžně s investicí do rozšíření závodu společnosti vzrostl počet pracovních míst zhruba o 400.

Výhody projektu:

- diverzifikace výroby (rozšíření výrobního portfolia EBČR),
- snížení nezaměstnanosti v regionu (tvorba nových pracovních míst),
- zvýšená tvorba HDP (díky investičním pobídkám – růst),
- rozvoj regionální ekonomiky,
- zvýšení konkurenceschopnosti.

Současná podoba výrobního závodu po provedení výstavby všech hal a budov v rámci projektu 3 je vyobrazena na obrázku č. 24 níže. Veškeré barevné části layoutu zachycují rozšíření pod tímto projektem a zbylé černobílé části označují původní rozsah výrobního závodu.

Obrázek č. 24 - Layout výrobního závodu EBČR v Holýšově

EVOBUS HOLÝŠOV - ROZŠÍŘENÍ VÝROBNÍHO ZÁVODU / EWEITERUNG DES PRODUKTIONSBETRIEBES  
ZJEDNODUŠENÝ SITUÁČNÍ VÝKRES - VEREINFACHTER LAGESPLAN



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2021

#### 4.1.3 Výrobní portfolio

V holýšovském výrobním závodě jsou momentálně produkovány **segmenty** pro:

- **městské autobusy Mercedes-Benz,**  
(Citaro, eCitaro, CapaCity a CapaCity L, Citaro NGT, Citaro hybrid, Conecto)
- **zájezdové autobusy Mercedes-Benz,**  
(Tourismo, Tourismo K a Tourismo RH/ RH M)
- **linkové autobusy Mercedes-Benz,**  
(Citaro Ü, Intouro a nové Intouro)
- **zájezdové autobusy SETRA.**  
(TopClass, ComfortClass, MultiClass)

Nově od roku 2019 po provedeném rozšíření výroby jsou vyráběny také celé **karosérie** vybraných modelů:

- **zájezdové autobusy Mercedes-Benz,**  
(Tourismo, Turismo K a Turismo RH/ RH M)
- **zájezdové autobusy SETRA.**  
(TopClass, ComfortClass)

Přehled vyráběných autobusů je zobrazen také na obrázcích č. 25 a 26 níže.

Obrázek č. 25 - Portfolio vyráběných autobusů Mercedes-Benz v EBČR



Zdroj: Mercedes-benz-bus.com, 2021

Obrázek č. 26 – Portfolio vyráběných autobusů SETRA v EBČR

<p>TopClass S 515 HDH</p>  <p>51    12,50 m</p>	<p>TopClass S 516 HDH</p>  <p>55    13,33 m</p>	<p>TopClass S 517 HDH</p>  <p>59    14,17 m</p>
<p>TopClass S 531 DT</p>  <p>83    14,00 m</p>	<p>ComfortClass S 511 HD</p>  <p>43    10,47 m</p>	<p>ComfortClass S 515 HD</p>  <p>51    12,30 m</p>
<p>ComfortClass S 516 HD/2</p>  <p>55    13,12 m</p>	<p>ComfortClass S 516 HD</p>  <p>55    13,12 m</p>	<p>ComfortClass S 517 HD</p>  <p>59    13,94 m</p>
<p>ComfortClass S 519 HD</p>  <p>63    14,95 m</p>	<p>MultiClass S 415 LE business</p>  <p>49    12,33 m</p>	<p>MultiClass S 416 LE business</p>  <p>53    13,04 m</p>
<p>MultiClass S 418 LE business</p>  <p>61    14,64 m</p>		

Zdroj: SETRA, 2021

### **Úspěchy a ocenění**

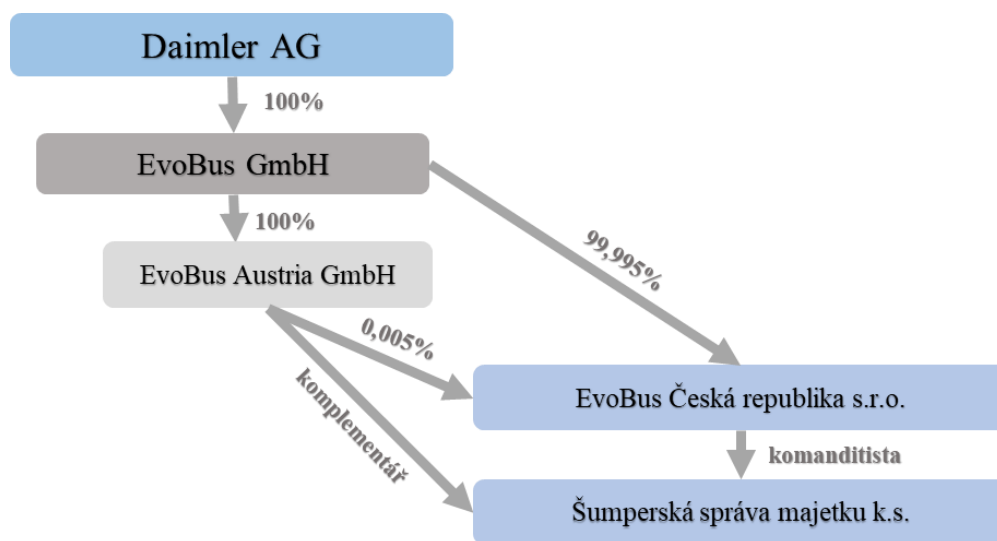
Vyráběné autobusy za svoji historii dosáhly celé řady úspěchů, jako např. zapsání Mercedes-Benz Citaro do Guinnessovy knihy rekordů (2009) či získání ceny F-Cell za použití hybridního pohonu (2009). V souvislosti s těmito úspěchy je Daimler celosvětovým vůdcem mezi výrobci autobusů. Již zmíněné Citaro bylo vyhodnoceno za autobus desetiletí (2010) a prodeje jej vyzdvihly do kategorie nejlépe prodávaného autobusu všech dob. Další prestižní ceny jsou například Coach of the Year 2014, Green Bus Award 2014 a Green Coach Award 2015. Společnost Daimler Buses také získala

tři ocenění na mezinárodní odborné výstavě „Busworld Europe“ (2019), kde byl oceněn plně elektrický městský autobus nesoucí třícípou hvězdu cenou za udržitelnost „Sustainable Bus Award 2020“ v kategorii „měst“, dvoupatrový autobus Setra S 531 DT a Mercedes-Benz eCitaro získaly ocenění „Comfort Label“ (interní dokumenty společnosti EvoBus, 2020).

#### 4.1.4 Vlastnická struktura

Společnost je začleněna do koncernové struktury Daimler AG prostřednictvím společnosti EvoBus GmbH, která je její mateřskou společností. V roce 2011 získal EBČR 99,6% podíl ve společnosti Šumperská správa majetku k.s., od které jsou pronajímány haly budovy ve výrobním závodě v Holýšově. Vlastnictví těchto hal bylo převedeno na Šumperskou správu majetku k.s. Strategie společnosti EBČR i do budoucna je zachovávat veškeré haly a budovy ve vlastnictví této dceřiné společnosti.

Obrázek č. 27 - Vlastnická struktura EBČR



Zdroj: Interních dokumenty společnosti (2021), zpracováno autorkou

## 4.2 EvoBus GmbH

EvoBus GmbH je mateřskou společností EBČR s téměř stoprocentním vlastnickým podílem, která je dodavatelem městských a zájezdových autobusů Mercedes-Benz a Setra. Díky širokému spektru výroby, kvalitě a inovacím bývá považován za hlavního dodavatele městských a zájezdových autobusů na evropském trhu.

Hlavní obchodní vztahy mezi EvoBus GmbH a EBČR tvoří:

- nákup autobusů značek Mercedes Benz a Setra za účelem jejich dalšího prodeje,
- nákup náhradních dílů pro opravu autobusů značek Mercedes Benz a Setra,
- výroba a prodej jednotlivých segmentů pro městské autobusy a výroba a prodej kompletních karosérií pro cestovní autobusy.

Ovládající osoba společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. – společnost EvoBus GmbH ovládá dále také následující společnosti:

Tabulka č. 2 - Ovládané společnosti EvoBus GmbH

Název společnosti	Celková účast k 31. 12. 2020
EvoBus Austria GmbH	100 %
Evobus (U.K.) Ltd.	100 %
Evobus (Schweiz) AG	100 %
EvoBus Nederland B.V.	100 %
EvoBus Danmark A/S	100 %
Mercedes-Benz Minibus GmbH	100 %
EvoBus Sverige AB	100 %
EvoBus Portugal, S.A.	100 %
EvoBus France S.A.S.	100 %
EvoBus Ibérica, S.A.U.	100 %
EvoBus Polska Sp. z o.o.	100 %
EvoBus Italia S.p.A.	100 %
EvoBus Česká republika s.r.o.	99,99%
EvoBus Belgium N.V.	99,98%
EvoBus Hungária Kereskedelmi Kft.	33,33%

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2020), zpracováno autorkou

### **Výrobní síť EvoBus GmbH**

Výrobní závody společně utvářejí výrobní síť, jelikož jednotlivé společnosti navzájem kooperují a specializují se na konkrétní fáze výroby. Na obrázcích níže je graficky zakreslena tato výrobní síť skupiny, která se liší u cestovních autobusů (obr. č. 28) a u městských autobusů (obr. č. 29). Ve spodní části obou obrázků se nachází

mimo produkci autobusů také produkce podvozků, které jsou v prodeji EvoBus GmbH také značně zastoupeny (samotné podvozky nejsou vyráběny v EBČR). **Cestovní autobusy** nyní ve výrobním závodě v Holýšově projdou prvními čtyřmi fázemi výroby, které zahrnují výrobu komponentů v oddělení nářezárny, jež jsou dále předány fosfátovací lince. Komponenty, které jsou upraveny fosfátováním, jsou postoupeny ke svařování v celé segmenty. Tyto segmenty přepravuje interní logistika na KTL linku<sup>33</sup> a posledním stanovištěm je AF<sup>34</sup>. Po těchto čtyřech procesech jsou karosérie cestovních autobusů přepravovány do německého Ulmu, kde zbývá barvení a konečná montáž.

Obrázek č. 28 - Výrobní síť - cestovní autobusy



Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2020), zpracováno autorkou

V případě **městských autobusů** je výroba v holýšovském závodě zkrácena pouze na tvorbu komponent a segmentů, které jsou přepravovány do německého Manheimu, kde se podrobí dalším výrobním procesům a konečná montáž je prováděna buď v Mannheimu nebo ve francouzském městě Ligny.

<sup>33</sup> KTL – katodické ponorné lakování se řadí k nejmodernějším technologickým zařízením v Evropě, které ochrání proti korozi dle nejvyššího a nejmodernějšího standardu.

<sup>34</sup> AF – Aussenhaut und Funktionsbeschichtung – vnější povrch a funkční povlak.

Obrázek č. 29 - Výrobní síť - městské autobusy



Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2020), zpracováno autorkou

Pod EvoBus GmbH jsou mimo Mercedes-Benz a Setra řazeny také dvě další značky:

- **OMNIplus a**
- **BusStore.**

Obrázek č. 30 - Logo značky OMNIplus a BusStore



Zdroj: EvoBus.com, 2021

**OMNIplus** představuje značku servisu autobusů značek Mercedes-Benz a Setra, která tvoří největší servisní síť pro autobusy v Evropě. OMNIplus je značkou výrobce, a tak zajišťuje originální náhradní díly.

**BusStore** je také značkou výrobce autobusů Mercedes-Benz a Setra, která je přední evropskou značkou použitých autobusů. Zařizuje výkup a prodej ojetých autobusů těchto dvou značek ve vysoké kvalitě a s osvědčeným know-how.

### 4.3 Daimler AG

Skupina Daimler je jedním z největších výrobců prémiových automobilů a největším světovým výrobcem užitkových vozidel s globálním dosahem, jejíž součástí je skrze EvoBus GmbH také analyzovaná společnost EBČR. Vlastnická struktura byla v průběhu



roku 2019 restrukturalizována, a tak z původních pěti SBU<sup>35</sup> je Daimler utvářen třemi SBU, mezi které patří:

- Mercedes-Benz AG,
- Daimler Trucks & Buses,
- Daimler Mobility AG.

Nově tak společnost přímo ovládá méně společností než v předchozích letech, a i přesto je Daimler Trucks & Buses jedním z největších světových výrobců užitkových vozidel se 100 tisíci zaměstnanci a 35 primárními pobočkami po celém světě. Mercedes-Benz a Setra jsou tradičními evropskými značkami, které jsou ve skupině produkovány a do jejichž výroby se počítá společnost EBČR.

---

<sup>35</sup> Strategic Business unit – strategická obchodní jednotka

## 5 Analýza ekonomické situace podniku

V této kapitole bude provedena analýza ekonomické situace podniku, která se bude skládat dle literární rešerše, ze dvou hlavních částí: kvantitativní finanční analýza a kvalitativní analýza. Hlavní poznatky vyplývající z těchto analýz budou dále zaneseny do SWOT analýzy.

### 5.1 Finanční analýza podniku

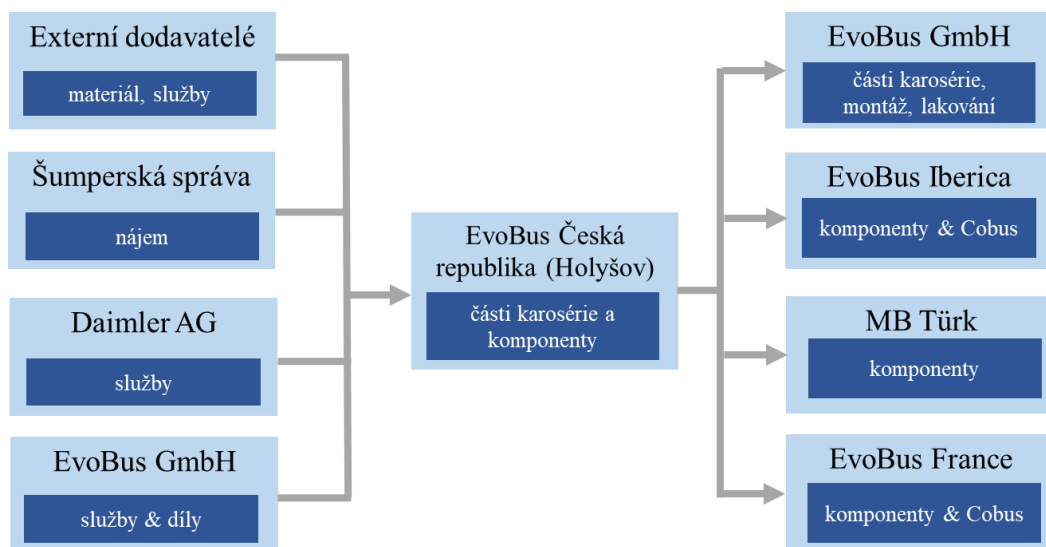
Kvantitativní finanční analýza podniku je jednou ze dvou hlavních součástí tvorby analýzy ekonomické situace podniku, ve které bude autorka práce analyzovat vývoj cash-flow a dále jednotlivé hlavní finanční ukazatele vybrané společnosti. Výstupem kvantitativní analýzy budou výsledky těchto ukazatelů a zhodnocení finanční situace podniku. Jednotlivé ukazatele budou nakonec porovnávány vztažně k minulým obdobím prostřednictvím spider analýzy. Z takto provedené kvantitativní analýzy může být čitelné, do jaké míry situace spojená s pandemií koronaviru zanechala finanční dopady na vybraném podniku.

#### 5.1.1 Analýza vývoje cash-flow

Cash-flow je jedním z nejdůležitějších ukazatelů vývoje finančního zdraví podniku, který je používán s několika dalšími doplňkovými analýzami. V rámci této analýzy autorka identifikuje jednotlivé peněžní toky týkající se společnosti EBČR, které přehledně graficky vymezí. Dále bude popsána tvorba CF a identifikován historický vývoj společně s prognózou CF.

Prvním krokem je identifikovat jednotlivé peněžní toky v rámci společnosti EBČR. Pro jejich identifikaci autorka vytvořila přehled obchodních aktivit na vstupu a na výstupu zvlášť pro výrobní závod Holýšov a zvlášť pro SC Praha. **Výrobní závod v Holýšově** nakupuje materiál od externích dodavatelů, pronajímá si prostory výrobního závodu od dceřiné společnosti Šumperská správa majetku a od mateřské společnosti pořizuje služby a díly. Tyto vstupy přeměňuje na části karosérií a komponenty, které jsou dále prodávány spřízněným stranám.

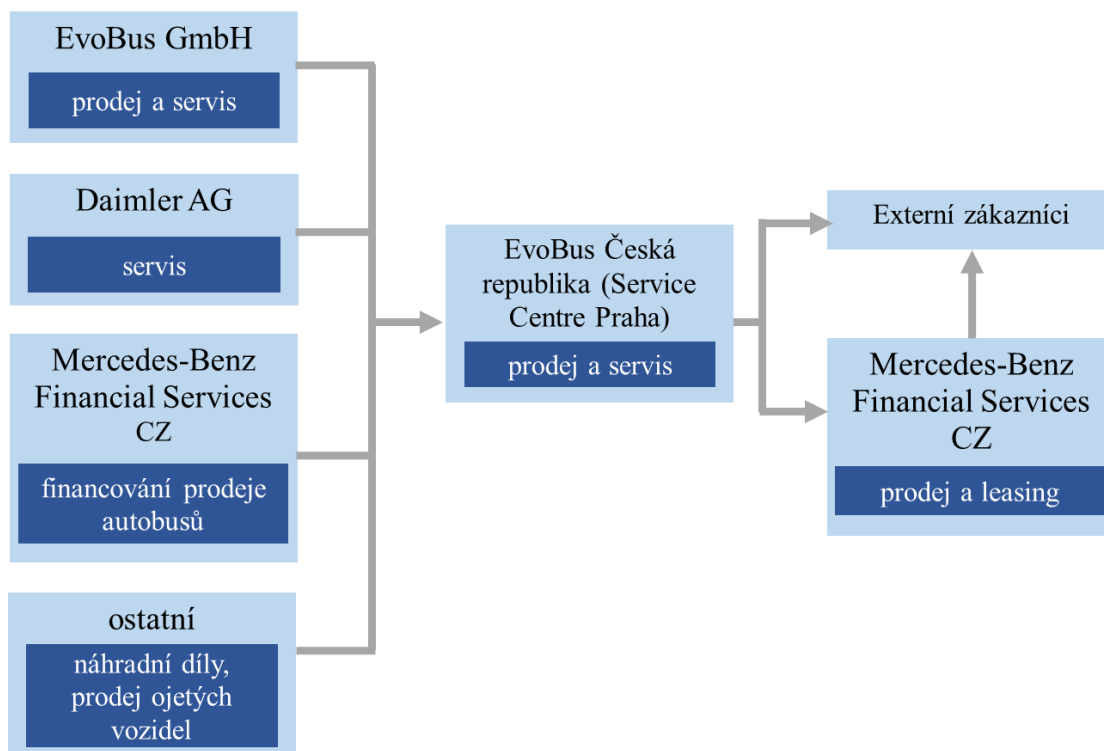
Obrázek č. 31 - Obchodní aktivity výrobního závodu Holýšov (EBČR)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Servisní centrum Praha nakupuje autobusy od mateřské společnosti EvoBus GmbH, a ty dále prodává na českém trhu. Dále od Mercedes-Benz Financial Services CZ zařizuje financování prodeje těchto autobusů.

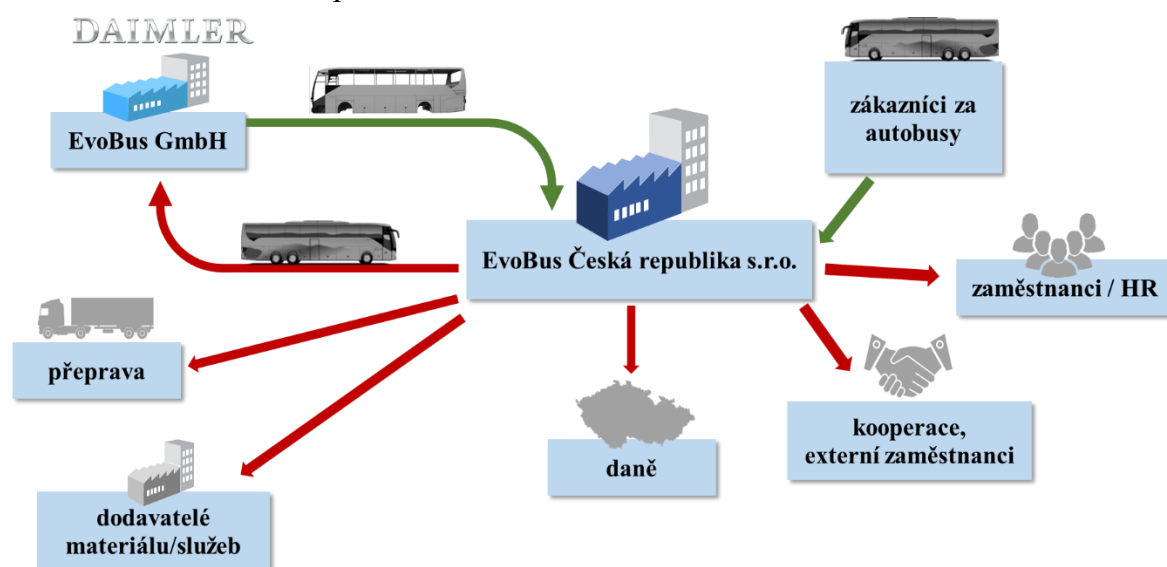
Obrázek č. 32 - Obchodní aktivity servisního centra Praha (EBČR)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedeného přehledu probíhajících transakcí doplněných o další skutečnosti autorka vytvořila schéma obsahující peněžní toky v rámci EBČR. Hlavní příjmy společnosti EBČR jsou tvořeny platbami za vyhotovené segmenty a karosérie, jež jsou postoupeny mateřské společnosti EvoBus GmbH. Dalším hlavním peněžním příjmem je prodej autobusů servisním a prodejním centrem v Praze. Odliv peněz je způsoben udržením výrobních aktivit: mzdy zaměstnanců, mzdy externích zaměstnanců, kooperace, daně, nákup materiálu a služeb, přeprava vyráběných segmentů a karosérií, platby za autobusy mateřské společnosti.

Obrázek č. 33 - Schéma peněžních toků v EBČR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Pro účely sestavení přehledu o peněžních tocích jsou peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty ve společnosti definovány tak, že zahrnují **peníze v pokladně, peníze na cestě a peníze na bankovních účtech**. Dále společnost na základě smlouvy o reálném dvousměrném **IC kontu** sleduje peněžní toky na tomto kontě. IC konto je forma bankovního účtu, na kterém probíhají platby v rámci spřízněných osob skupiny Daimler. Každá společnost patřící do skupiny Daimler má vedené své IC konto. Mimo běžné platby v rámci skupiny jsou prostřednictvím IC konta poskytovány úvěry a probíhají zde také splátky těchto úvěrů poskytnutých také v rámci skupiny.

Při plánování pohybů peněz jsou zadávány odchozí platby (tyto zápisy přísluší vždy konkrétnímu měsíci v zadané měně) s kladným znaménkem a příchozí platby se záporným znaménkem do plánovací tabulky vždy do jedné z těchto kategorií:

- Bus – Bezahlung (platby za autobusy),
- Bus – Einnahme (příjmy za autobusy),
- Cost of Credit (úvěrové náklady),
- Extra Payments (dividendy, vyrovnávací platby v rámci Transferpricing),
- Investition – Bezahlung (platby za realizované investice),
- Liquiditat Holýšov (likvidita Holýšov),
- Liquiditat Prag (likvidita Praha),
- Salaries (mzdy),
- SGK Holýšov (režijní náklady Holýšova),
- Steuer (daně).

Ze zadaných hodnot v tis. CZK byla vytvořena pivot tabulka, která sčítá jednotlivé kategorie plánovaných plateb v letech 2018 až 2022.

Tabulka č. 3 - Pivot tabulka plánovaných plateb v letech 2018 - 2022 v TCZK

<i>Popisky řádků</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<b>Celkový součet</b>
Bus - Bezahlung	35 073	35 056	36 104	19 371	36 520	162 125
Bus - Einnahme	-37 317	-43 604	-25 048	-31 573	-40 800	-178 342
Cost of Credit	-62 997	1 380	6 380	1 380	1 380	-52 477
Extra Payments	-4 577	-5 454	-9 809	-1 908	0	-21 749
Investition - Bezahlung	43 162	31 479	6 528	7 013	3 480	91 662
Liquidität Holýšov	-31 305	-36 456	-42 011	-40 285	-62 220	-212 277
Liquidität Prag	-72	-91	-91	-91	-91	-437
Prag - Kosten	486	339	446	499	499	2 268
Salaries	18 479	24 906	25 834	24 629	25 614	119 463
SGK - Holýšov	5 800	7 434	7 160	6 513	7 645	34 552
Steuer	5 710	-1 099	5 377	5 695	3 946	19 629
<b>Celkový součet</b>	<b>-27 558</b>	<b>13 890</b>	<b>10 869</b>	<b>-8 757</b>	<b>-24 028</b>	<b>-35 583</b>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2021), zpracováno autorkou

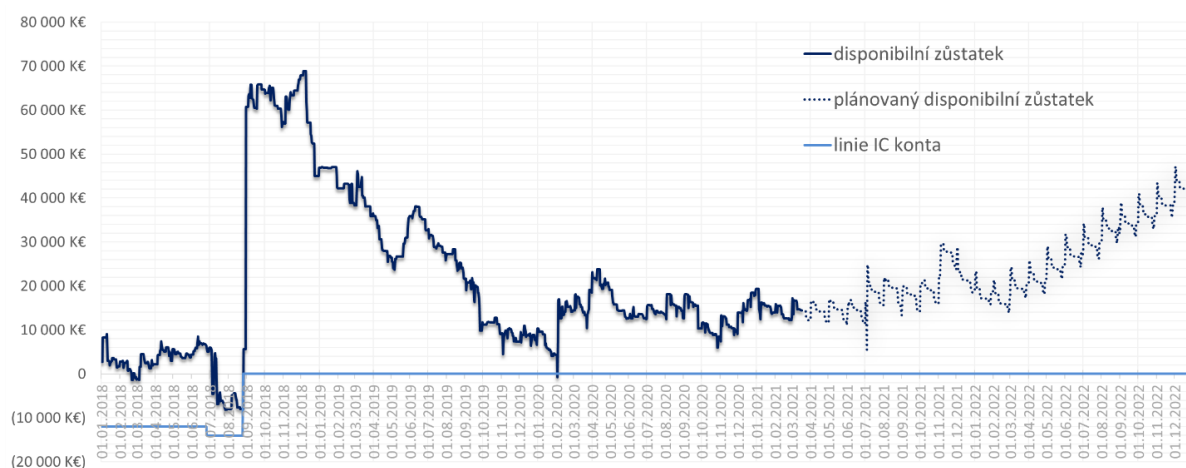
V rámci řízení likvidity společnost monitoruje tyto denní stavy:

- BÚ Unicredit – CZK,
- BÚ Unicredit – EUR,
- pokladna Praha – CZK,
- pokladna Praha – EUR,
- pokladna Holýšov – CZK,

- pokladna Holýšov – EUR,
- IC konto – EUR.

Následně jsou sečteny konečné zůstatky zvlášť pro CZK a zvlášť pro EUR v jednotkách tisíců. Součet v CZK je přepočítán aktuálním kurzem na EUR. Tyto hodnoty jsou následně porovnávány s plánovanými částkami tis. EUR. Z historických a naplánovaných hodnot autorka vytvořila následující graf, kde tmavě modrá barva značí dopočítaný historický vývoj a čerchovaná čára předpovídá budoucí vývoj (forecast) do konce roku 2022. Světle modrá linie odráží možnost kontokorentního úvěru z IC konta – společnost nyní nevyužívá.

Obrázek č. 34 - Vývoj CF EBČR 2018 – 2022 (v TEUR)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z grafu výše je patrné, že jsou použity skutečné hodnoty od roku 2018 až do 1. 3. 2021 a dále je na tyto hodnoty napojen forecast od 4. měsíce 2021 do konce roku 2022. Plán pohybů je sestavován odděleně pro výrobní závod Holýšov a pro SC Praha.

Holýšov sestavuje svůj CF plán na základě tzv. **Jahresbauprogram holýšovského výrobního závodu** (program roční výroby), který je v březnu roku 2021 plánován na:

- **5 704 segmentů** (dodávky do GmbH – výrobní závod Mannheim dle obrázku č. 30 výrobní síť – městské autobusy),
- **185 karosérií** (dodávky do GmbH – výrobní závod Ulm dle obrázku č. 31 výrobní síť – cestovní autobusy).

V Jahresbauprogram je sestavována tabulka obsahující:

- obrat segmentů (Mannheim)

- obrat karosérií (Ulm)
- materiál,
- obrat za šrot,
- doprava,
- kooperace.

Druhá tabulka již na základě té první pracuje s likviditou sledovanou v obrazech:

- materiálu,
- šrotu,
- dopravy a
- kooperací.

Výsledkem je vliv na CF a také sledovaný obrat ve stanoveném čase.

Na základě těchto údajů posunutých dopředně o dva měsíce (z důvodu zpoždění - splatnost) je počítána výsledná likvidita<sup>36</sup>. Pouze obrat za šrot je posunut o jeden měsíc dopředně. Z těchto údajů je sestrojena ke každému roku tabulka likvidity odhalující vliv na CF.

Tabulka č. 4 - Plán likvidity sestavený pro roky 2018 – 2021 - výroba (v TCZK)

<i>Plán likvidity - výroba (tis. CZK)</i>	I.18	II.18	III.18	IV.18	V.18	VI.18	VII.18	VIII.18	IX.18	X.18	XI.18	XII.18
Obrat segmenty - Mannheim	127 282	95 259	138 624	121 798	120 273	138 795	120 265	127 874	131 707	153 228	150 792	70 250
Obrat karosérie - Ulm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiál	49 573	45 170	55 259	48 734	50 002	51 483	52 594	50 107	52 116	61 336	60 256	28 510
Šrot	0	860	739	1 814	850	936	791	850	846	1 306	994	1 433
Doprava	255	781	711	860	800	899	685	1 220	859	789	1 362	1 016
Kooperace	581	4 782	1 321	3 429	3 256	4 602	3 720	3 052	4 307	4 934	4 811	5 007
<b>Měsíční likvidita</b>	<b>76 873</b>	<b>45 386</b>	<b>82 071</b>	<b>70 590</b>	<b>67 065</b>	<b>82 746</b>	<b>64 056</b>	<b>74 345</b>	<b>75 270</b>	<b>87 474</b>	<b>85 358</b>	<b>37 149</b>
<b>Likvidita</b>												
Obrat	147 069	158 528	127 282	95 259	138 624	121 798	120 273	138 795	120 265	127 874	131 707	153 228
Materiál	63 228	14 572	49 573	45 170	55 259	48 734	50 002	51 483	52 594	50 107	52 116	61 336
Šrot	1 175	0	860	739	1 814	850	936	791	850	846	1 306	994
Doprava	1 043	899	255	781	711	860	800	899	685	1 220	859	789
Kooperace	4 243	4 417	581	4 782	1 321	3 429	3 256	4 602	3 720	3 052	4 307	4 934
<b>Vliv na CF</b>	<b>-67 340</b>	<b>-19 889</b>	<b>-49 549</b>	<b>-49 995</b>	<b>-55 477</b>	<b>-52 173</b>	<b>-53 122</b>	<b>-56 193</b>	<b>-56 149</b>	<b>-53 534</b>	<b>-55 977</b>	<b>-66 066</b>
<b>Obrat CF (1. druhý měsíc)</b>	<b>147 069</b>	<b>158 528</b>	<b>127 282</b>	<b>95 259</b>	<b>138 624</b>	<b>121 798</b>	<b>120 273</b>	<b>138 795</b>	<b>120 265</b>	<b>127 874</b>	<b>131 707</b>	<b>153 228</b>
<b>Obrat CF (25. následující měsíc)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<sup>36</sup> Měsíční likvidita = odbyt výroby – materiál + odbyt za šrot – doprava - kooperace

Plán likvidity - výroba (tis. CZK)	I.19	II.19	III.19	IV.19	V.19	VI.19	VII.19	VIII.19	IX.19	X.19	XI.19	XII.19
Obrat segmenty - Mannheim	137 992	155 642	152 692	133 295	148 228	100 816	122 550	110 847	122 552	146 063	146 219	78 390
Obrat karosérie - Ulm	0	0	0	0	0	0	0	1 769	25 010	41 340	37 004	0
Materiál	50 340	60 008	67 335	51 832	58 842	45 090	54 145	47 630	63 380	72 517	72 602	31 535
Šrot	0	688	2 139	797	900	625	690	642	739	773	876	1 262
Doprava	294	1 016	1 180	1 028	1 171	1 159	893	871	1 337	1 524	1 859	1 387
Kooperace	1 057	5 692	6 231	5 227	3 249	4 515	2 609	3 524	3 178	4 233	4 997	5 201
<b>Měsíční likvidita</b>	<b>86 300</b>	<b>89 614</b>	<b>80 085</b>	<b>76 005</b>	<b>85 866</b>	<b>50 676</b>	<b>65 593</b>	<b>59 463</b>	<b>55 395</b>	<b>68 562</b>	<b>67 637</b>	<b>41 530</b>

#### Likvidita

Obrat	150 792	70 250	137 992	155 642	152 692	133 295	148 228	100 816	122 550	110 847	122 552	146 063
Materiál	60 256	28 510	50 340	60 008	67 335	51 832	58 842	45 090	54 145	47 630	63 380	72 517
Šrot	1 433	0	688	2 139	797	900	625	690	642	739	773	876
Doprava	1 362	1 016	294	1 016	1 180	1 028	1 171	1 159	893	871	1 337	1 524
Kooperace	4 811	5 007	1 057	5 692	6 231	5 227	3 249	4 515	2 609	3 524	3 178	4 233
<b>Vliv na CF</b>	<b>-64 996</b>	<b>-34 533</b>	<b>-51 003</b>	<b>-64 577</b>	<b>-73 949</b>	<b>-57 187</b>	<b>-62 637</b>	<b>-50 074</b>	<b>-57 005</b>	<b>-51 287</b>	<b>-67 122</b>	<b>-77 399</b>
<b>Obrat CF (1. druhý měsíc)</b>	<b>150 792</b>	<b>70 250</b>	<b>137 992</b>	<b>155 642</b>	<b>152 692</b>	<b>133 295</b>	<b>148 228</b>	<b>100 816</b>	<b>122 550</b>	<b>110 847</b>	<b>122 552</b>	<b>146 063</b>
<b>Obrat CF (25. následující měsíc)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 769</b>	<b>25 010</b>	<b>41 340</b>	<b>37 004</b>

Plán likvidity - výroba (tis. CZK)	I.20	II.20	III.20	IV.20	V.20	VI.20	VII.20	VIII.20	IX.20	X.20	XI.20	XII.20
Obrat segmenty - Mannheim	146 196	131 751	153 002	8 026	101 868	120 724	123 412	98 004	136 573	133 852	117 218	41 965
Obrat karosérie - Ulm	50 274	48 988	61 092	3 520	39 489	40 819	23 274	15 332	20 211	12 243	2 367	1 184
Materiál	69 725	64 202	76 062	4 225	50 373	56 844	51 154	36 846	43 235	42 627	36 389	13 620
Šrot	1 343	1 236	1 465	81	970	1 095	985	709	833	821	701	262
Doprava	3 742	3 437	4 261	207	2 824	3 343	3 259	2 470	3 427	4 208	4 019	1 332
Kooperace	4 551	4 905	2 503	1 436	1 817	2 242	2 514	1 457	3 069	3 245	3 133	736
<b>Měsíční likvidita</b>	<b>69 520</b>	<b>60 443</b>	<b>71 642</b>	<b>2 241</b>	<b>47 824</b>	<b>59 390</b>	<b>67 471</b>	<b>57 940</b>	<b>87 675</b>	<b>84 593</b>	<b>74 377</b>	<b>26 540</b>

#### Likvidita

Obrat	146 219	78 390	146 196	131 751	153 002	8 026	101 868	120 724	123 412	98 004	136 573	133 852
Materiál	72 602	31 535	69 725	64 202	76 062	4 225	50 373	56 844	51 154	36 846	43 235	42 627
Šrot	1 262	1 343	1 236	1 465	81	970	1 095	985	709	833	821	701
Doprava	1 859	1 387	3 742	3 437	4 261	207	2 824	3 343	3 259	2 470	3 427	4 208
Kooperace	4 997	5 201	4 551	4 905	2 503	1 436	1 817	2 242	2 514	1 457	3 069	3 245
<b>Vliv na CF</b>	<b>-78 196</b>	<b>-36 780</b>	<b>-76 782</b>	<b>-71 079</b>	<b>-82 744</b>	<b>-4 897</b>	<b>-53 919</b>	<b>-61 444</b>	<b>-56 217</b>	<b>-39 941</b>	<b>-48 910</b>	<b>-49 379</b>
<b>Obrat CF (1. druhý měsíc)</b>	<b>146 219</b>	<b>78 390</b>	<b>146 196</b>	<b>131 751</b>	<b>153 002</b>	<b>8 026</b>	<b>101 868</b>	<b>120 724</b>	<b>123 412</b>	<b>98 004</b>	<b>136 573</b>	<b>133 852</b>
<b>Obrat CF (25. následující měsíc)</b>	<b>37 004</b>	<b>-</b>	<b>50 274</b>	<b>48 988</b>	<b>61 092</b>	<b>3 520</b>	<b>39 489</b>	<b>40 819</b>	<b>23 274</b>	<b>15 332</b>	<b>20 211</b>	<b>12 243</b>

Plán likvidity - výroba (tis. CZK)	I.21	II.21	III.21	IV.21	V.21	VI.21	VII.21	VIII.21	IX.21	X.21	XI.21	XII.21
Obrat segmenty - Mannheim	84 865	108 665	129 591	106 945	100 489	117 979	121 345	98 917	140 295	130 918	106 896	51 820
Obrat karosérie - Ulm	19 503	0	7 659	16 110	30 014	45 705	51 836	59 146	15 806	1 158	0	0
Materiál	31 426	33 464	41 452	37 513	39 049	48 382	51 298	45 410	47 582	40 964	32 938	16 466
Šrot	577	1 066	800	900	750	900	800	750	750	800	800	300
Doprava	920	1 141	1 410	1 161	1 139	1 389	1 449	1 206	1 569	1 453	1 175	544
Kooperace	958	1 153	1 153	1 093	1 093	993	993	993	1 153	1 153	1 153	495
<b>Měsíční likvidita</b>	<b>52 138</b>	<b>73 972</b>	<b>86 376</b>	<b>68 078</b>	<b>59 957</b>	<b>68 115</b>	<b>68 406</b>	<b>52 058</b>	<b>90 740</b>	<b>88 147</b>	<b>72 430</b>	<b>34 616</b>

#### Likvidita

Obrat	117 218	41 965	84 865	108 665	129 591	106 945	100 489	117 979	121 345	98 917	140 295	130 918
Materiál	36 389	13 620	31 426	33 464	41 452	37 513	39 049	48 382	51 298	45 410	47 582	40 964
Šrot	262	577	1 066	800	900	750	900	800	750	750	800	800
Doprava	4 019	1 332	920	1 141	1 410	1 161	1 139	1 389	1 449	1 206	1 569	1 453
Kooperace	3 133	736	958	1 153	1 153	1 093	1 093	993	993	993	1 153	1 153
<b>Vliv na CF</b>	<b>-43 279</b>	<b>-15 110</b>	<b>-32 239</b>	<b>-34 958</b>	<b>-43 115</b>	<b>-39 017</b>	<b>-40 381</b>	<b>-49 964</b>	<b>-52 989</b>	<b>-46 859</b>	<b>-49 505</b>	<b>-42 771</b>
<b>Obrat CF (1. druhý měsíc)</b>	<b>117 218</b>	<b>41 965</b>	<b>84 865</b>	<b>108 665</b>	<b>129 591</b>	<b>106 945</b>	<b>100 489</b>	<b>117 979</b>	<b>121 345</b>	<b>98 917</b>	<b>140 295</b>	<b>130 918</b>
<b>Obrat CF (25. následující měsíc)</b>	<b>2 367</b>	<b>1 184</b>	<b>19 503</b>	<b>-</b>	<b>7 659</b>	<b>16 110</b>	<b>30 014</b>	<b>45 705</b>	<b>51 836</b>	<b>59 146</b>	<b>15 806</b>	<b>1 158</b>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2021), zpracováno autorkou

Na peněžní toky týkající se výrobního závodu bude mít v roce 2021 velký vliv zvýšení prodejních cen pro Holýšov ve srovnání s rokem 2020 (karosérie podraží o 32 % a segmenty o 1 %). Dalším aspektem v roce 2021 bude řízení transferových cen v rámci spřízněných stran, kdy EvoBus přijme vyrovnávací platbu ve výši 6 mil. EUR od mateřské společnosti (dosažení cílového ROA – 4,5 %), který je vždy stanoven mateřskou společností).

SC Praha plánuje peněžní toky dle tzv. **Absatzvorschau** zvláště pro cestovní a městské autobusy. Sleduje se zde prodej autobusů zákazníkům dle uzavřených smluv. K 15.



březnu 2021 bylo prodáno 6 autobusů, dále bude prodáno 126 autobusů (z toho 35 jich bylo mateřské společnosti EvoBus GmbH již zaplacen v roce 2020 – tzn. výdaj byl uskutečněn 2020 a inkaso je očekáváno v roce 2021). V průběhu roku inkasuje SC Praha peníze od zákazníků za autobusy, které byly společnosti EvoBus GmbH vyplaceny již v roce 2020 (43 autobusů na konci roku 2020) – tzn. pozitivní dopad na CF ve výši 13,3 mil. EUR. Se začátkem pandemie koronaviru v ČR EBČR reagoval prioritními platbami pro malé dodavatele, pro které by mohla být situace likvidační, a až v poslední řadě byly uhrazovány závazky za spřízněnými podniky.

Předpokládána je také výplata **dividend** ve výši čistého příjmu z roku 2020. Tyto dividendy tvoří 3,9 mil. EUR. Společnost zároveň splácí půjčku (90 mil. EUR své mateřské společnosti).

Pro rok 2021 je níže zpracován detailněji komentovaný graf s plánovaným vývojem peněžních toků. Hlavní pohyby, které nejsou pravidelného charakteru, autorka identifikovala a popsal vždy důvod změny ke konkrétnímu pohybu.

Obrázek č. 35 - Vývoj likvidity CF 2021 s komentářem (v TEUR)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V následující tabulce autorka provedla horizontální analýzu výkazu CF za roky 2018 – 2020. V posledních třech sloupcích je vypočítána meziroční procentuální změna každé veličiny výkazu. Data pro tuto analýzu pocházejí z auditovaných výkazů společnosti.

Tabulka č. 5 - Výkaz cash flow EBČR za roky 2018 - 2020 (v TCZK) - horizontální analýza

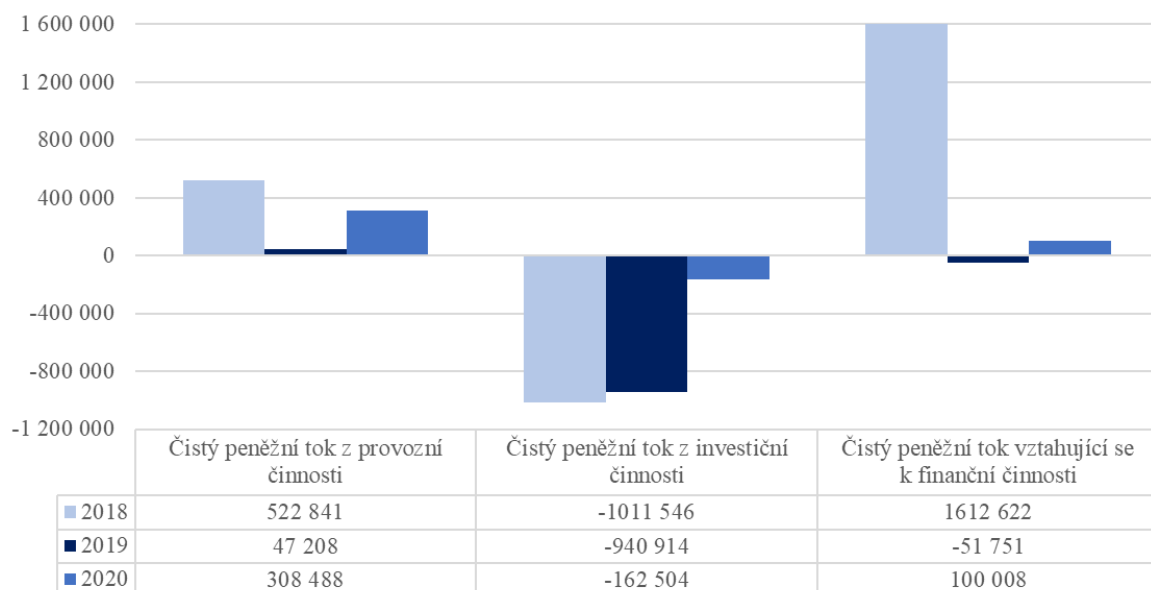
	2018	2019	2020	změna 20	změna 19
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	82 202	1 206 120	260 663	-78%	1367%
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>					
Účetní zisk (+) / ztráta (-) z běžné činnosti před zdaněním	158 759	244 521	123 489	-49%	54%
Úpravy o nepeněžní operace	141 482	185 308	214 249	16%	31%
Odpisy stálých aktiv, odpis pohledávek a umořování opravné položky k nabytému majetku	105 628	113 874	212 365	86%	8%
Změna stavu opravných položek a rezerv	25 736	35 192	- 36 388	-203%	37%
Zisk (+) / ztráta (-) z prodeje dlouhodobého majetku	- 173	- 998	- 2 474	148%	477%
Výnosy z dividend a podílů na zisku	- 7 890	-	5 327	100%	-100%
Vyúčtované nákladové a výnosové úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	10 849	34 213	35 380	3%	215%
Ostatní úpravy o nepeněžní operace	7 332	3 027	39	-99%	-59%
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	300 241	429 829	337 738	-21%	43%
Změny stavu nepeněžních položek pracovního kapitálu	233 141	- 345 715	44 680	-113%	-248%
Změna stavu provozních pohledávek	125 780	- 347 987	288 058	-183%	-377%
Změna stavu provozních závazků	88 317	78 278	60 443	-23%	-11%
Změna stavu zásob	19 044	- 78 008	- 303 821	289%	-510%
Změna stavu krátkodobého finančního majetku					
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	533 383	84 114	382 418	355%	-84%
Vyplacené úroky s výjimkou kapitaliz. úroků	- 13	- 11 834	- 59 183	400%	90931%
Přijaté úroky	995	927	829	-11%	-7%
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně	- 11 523	- 25 999	- 15 576	-40%	126%
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	522 841	47 208	308 488	553%	-91%
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>					
Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	- 1 012 903	- 943 289	- 172 942	-82%	-7%
Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	1 357	2 375	10 438	339%	75%
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	- 1 011 546	- 940 914	- 162 504	-83%	-7%
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>					
Změna stavu dlouhodobých a krátkodobých závazků na peněžní prostředky	1 612 622	- 51 751	100 008	-293%	-103%
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	1 612 622	- 51 751	100 008	-293%	-103%
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	1 123 918	- 945 457	245 992	-126%	-184%
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	1 206 120	260 663	506 655	94%	-78%

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2021), zpracováno autorkou

Z takto provedené analýzy se autorka zaměřila na tři hlavní hodnoty, z nichž byl následně sestaven sloupcový graf:

- čistý peněžní tok z provozní činnosti,
- čistý peněžní tok z investiční činnosti a
- čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti.

Obrázek č. 36 - Vývoj peněžních toků v jednotlivých oblastech činnosti firmy EBČR v letech 2018 - 2020 (v TCZK)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Vývoj jednotlivých položek výkazu o peněžních tocích v jednotlivých letech se v roce 2020 oproti 2019 nejvýrazněji změnil na pozici čistého peněžního toku z provozní činnosti (z původních 47 208 na 308 408). Peněžní tok z investiční činnosti vykazuje v roce 2020 výrazný růst, ovšem s nepřekonáním záporných hodnot (důvodem jsou podstatně snížené výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku oproti roku 2019 i 2018).

Z literární rešerše vyplývá, že analýza cash flow by měla být doplněna o některé ukazatele spojené s hodnotami vykazovanými v cash flow, proto autorka níže uvádí výpočty vybraných ukazatelů.

Pro výpočet autorka sestrojila nejprve pomocnou tabulku obsahující potřebné údaje z auditovaných výkazů společnosti EBČR. Následně byl v Excelu proveden výpočet jednotlivých ukazatelů.

Tabulka č. 6 - Ukazatele s využitím CF pro EBČR pro roky 2018– 2020 (v TCZK a %)

	2018	2019	2020
Obrat	2 738 396	3 231 403	2 857 112
Vlastní kapitál	909 830	1 117 210	1 221 390
Cizí kapitál	2 917 011	2 941 451	2 998 147
Investice	1 125 000	882 500	155 000
<b>Obratová rentabilita</b>	19,09%	1,46%	10,80%
<b>Stupeň oddlužení</b>	17,92%	1,60%	10,29%
<b>Stupeň samofinancování investic</b>	46%	5%	199%
<b>Finanční využití vlastního kapitálu</b>	0,5747	0,0423	0,2526

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Obratová rentabilita signalizuje, kolik peněz přináší každá koruna obratu. Do obratu jsou sečteny řádek I. a II. z výkazu zisku a ztráty, tj. tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží. Obratová rentabilita podobně jako stupeň oddlužení vykazují významný propad v roce 2019, který je způsoben velmi nízkým peněžním tokem z provozní činnosti (viz. také graf výše). Stupeň oddlužení udává v procentech schopnost splácet závazky svými příjmy. Optimum je udáváno dle Růčkové (2019) mezi 20-30 %. Jeho hodnoty jsou nižší než je doporučováno. Stupeň samofinancování investic odkrývá schopnost financování prováděných investic z vlastního zisku. Ukazatel je nižší než 100 %, tzn. investice jsou vyšší než cash flow z provozní činnosti a je nutno použít externí zdroj financování. V případě EBČR je to investiční úvěr od mateřské společnosti (tedy v rámci skupiny Daimler AG, který bude podrobněji popsán v následující podkapitole). V roce 2020 díky výrazně nižší investici a vyššímu toku z provozní činnosti společnost dosahuje téměř 200 %. Finanční využití vlastního kapitálu hodnotí, kolik Kč cash flow z provozní činnosti přinesla 1 Kč vlastního kapitálu. V případě EBČR je vypočteno kolísání hodnot od 0,04 do 0,6 Kč.

### 5.1.2 Analýza účetních výkazů – vertikální a horizontální analýza

V této podkapitole autorka vybere některé kategorie auditovaných účetních výkazů, ve kterých bude zobrazen vývoj v letech 2018 až 2020. Tyto tabulky budou sloužit také jako zdroj výpočtů poměrových ukazatelů v následující podkapitole.

#### Horizontální analýza

V horizontální analýze provedla autorka srovnání vývoje jednotlivých položek v letech a k těmto položkám uvedla procentní meziroční změnu.

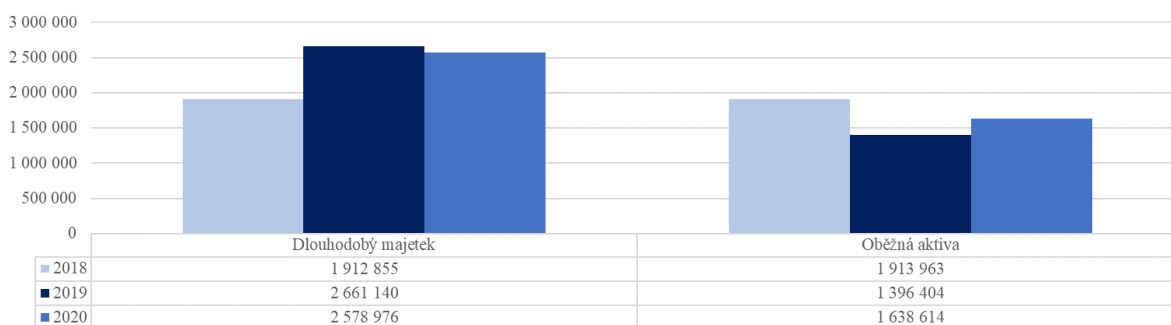
Tabulka č. 7 - Horizontální analýza rozvahy EBČR - strana aktiv (v TCZK)

	Stav majetku			Horizontální analýza v %	
	2018	2019	2020	změna 20	změna 19
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>3 826 841</b>	<b>4 058 661</b>	<b>4 219 537</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>1 912 855</b>	<b>2 661 140</b>	<b>2 578 976</b>	<b>-3%</b>	<b>39%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	659	1 232	1 224	-1%	87%
Dlouhodobý hmotný majetek	1 778 909	2 526 621	2 444 465	-3%	42%
Dlouhodobý finanční majetek	133 287	133 287	133 287	0%	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 913 963</b>	<b>1 396 404</b>	<b>1 638 614</b>	<b>17%</b>	<b>-27%</b>
Zásoby	207 071	280 280	554 611	98%	35%
Dlouhodobé pohledávky	137 014	118 292	106 222	-10%	-14%
Krátkodobé pohledávky	352 897	730 116	471 126	-35%	107%
Peněžní prostředky	1 206 120	260 663	506 655	94%	-78%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>23</b>	<b>1 117</b>	<b>1 947</b>	<b>74%</b>	<b>4757%</b>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2021), zpracováno autorkou

Dlouhodobý majetek a oběžná aktiva autorka zachycuje také v následujícím grafu, kde lze pozorovat značný nárůst dlouhodobého majetku, který je spojen s investicí v rámci projektu 3 (rozšíření). Oběžná aktiva se v roce 2019 snížila zejména vlivem výrazně nižšího držení peněžních prostředků, které vyplývá z ukazatelů likvidity.

Obrázek č. 37 - Horizontální analýza vybraných položek strany aktiv EBČR v letech 2018 až 2020 (v tis. Kč)



Zdroj: Autorka, 2021

Tabulka č. 8 - Horizontální analýza rozvahy EBČR - strana pasiv (v TCZK)

	Zdroje financování			Horizontální analýza v %	
	2018	2019	2020	změna 20	změna 19
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3 826 841</b>	<b>4 058 661</b>	<b>4 219 537</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>909 830</b>	<b>1 117 210</b>	<b>1 221 390</b>	<b>9%</b>	<b>23%</b>
Základní kapitál	400 000	400 000	400 000	0%	0%
Fondy ze zisku	40 000	40 000	40 000	0%	0%
Výsledek hospodaření minulých let	469 830	470 108	678 777	44%	0%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	140 148	207 102	102 613	-50%	48%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2 917 011</b>	<b>2 941 451</b>	<b>2 998 147</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>
Rezervy	98 991	133 916	67 614	-50%	35%
Dlouhodobé závazky	2 315 137	2 303 030	2 394 541	4%	-1%
Krátkodobé závazky	436 173	400 911	535 992	34%	-8%
Závazky ostatní	66 710	103 594	106 655	3%	55%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>40 715</b>	<b>46 166</b>	<b>26 006</b>	<b>-44%</b>	<b>13%</b>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2021), zpracováno autorkou

Vysoká hodnota dlouhodobých závazků je způsobena úvěrem od mateřské společnosti EvoBus GmbH. Tento investiční úvěr v rámci skupiny Daimler bez ručení byl poskytnut na financování projektu. Splatnost tohoto úvěru je 30. 8. 2028 se splátkami ročně od roku

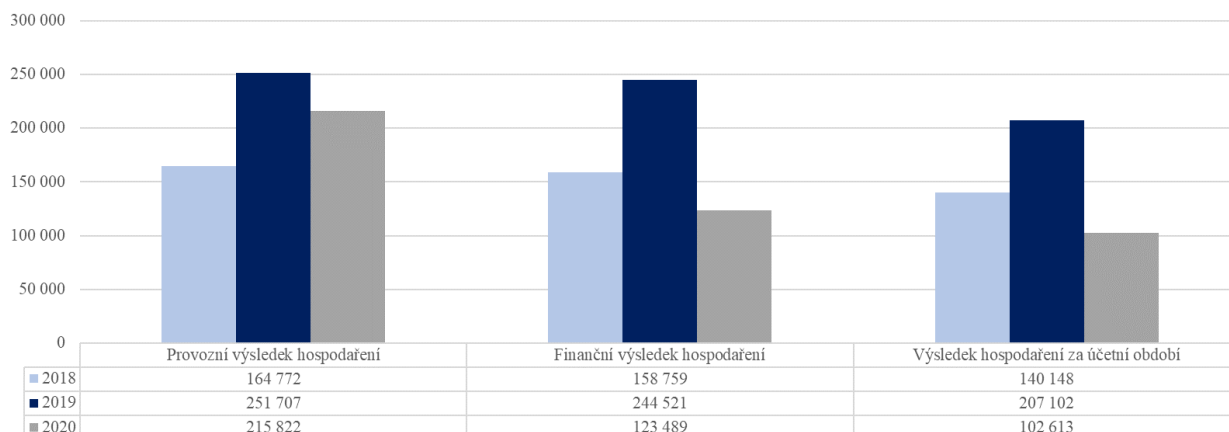
2023. K 31. 12. 2020 činí výše úvěru 90 mil. EUR. Za rok 2020 nákladový úrok tohoto úvěru činil 1,368 mil EUR.

Tabulka č. 9 – Horizontální analýza VZZ EBČR (v TCZK)

	Výkaz zisku a ztráty			Horizontální analýza v %	
	2018	2019	2020	změna 20	změna 19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 649 553	2 040 097	1 747 642	-14,34%	23,68%
Tržby za prodej zboží	1 088 843	1 191 306	869 587	-27,01%	9,41%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>2 101 095</b>	<b>2 441 126</b>	<b>1 732 059</b>	<b>-29,05%</b>	<b>16,18%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 023 908	1 137 321	819 751	-27,92%	11,08%
Spotřeba materiálu a energie	712 162	839 840	605 135	-27,95%	17,93%
Služby	365 025	463 965	307 173	-33,79%	27,10%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-9 430	-15 788	12 791	-181,02%	67,42%
<b>Osobní náklady</b>	<b>388 640</b>	<b>476 847</b>	<b>515 302</b>	<b>8,06%</b>	<b>22,70%</b>
Mzdové náklady	283 182	346 736	374 148	7,91%	22,44%
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. poj. a ostatní náklady	105 458	130 111	141 154	8,49%	23,38%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	94 128	117 226	128 446	9,57%	24,54%
Ostatní náklady	11 330	12 885	12 708	-1,37%	13,72%
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>108 207</b>	<b>111 080</b>	<b>242 279</b>	<b>118,11%</b>	<b>2,66%</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného maj.	108 207	111 080	212 365	91,18%	2,66%
Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. maj. - trvalé	105 628	113 874	212 365	86,49%	7,81%
Úpravy hodnot zásob	-4 926	2 797	29 490	954,34%	-156,78%
Úpravy hodnot pohledávek	7 505	-5 591	424	-107,58%	-174,50%
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>124 370</b>	<b>186 428</b>	<b>131 556</b>	<b>-29,43%</b>	<b>49,90%</b>
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 357	2 375	10 438	339,49%	75,02%
Tržby z prodaného materiálu	97 907	131 444	92 209	-29,85%	34,25%
Jiné provozní výnosy	25 106	52 609	28 909	-45,05%	109,55%
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>109 482</b>	<b>152 859</b>	<b>30 532</b>	<b>-80,03%</b>	<b>39,62%</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 184	1 377	13 291	865,21%	16,30%
Prodaný materiál	67 512	91 805	69 016	-24,82%	35,98%
Daně a poplatky	791	899	1 697	88,77%	13,65%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	29 735	37 986	-66 302	-274,54%	27,75%
Jiné provozní náklady	10 260	20 792	12 830	-38,29%	102,65%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>164 772</b>	<b>251 707</b>	<b>215 822</b>	<b>-14,26%</b>	<b>52,76%</b>
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	7 890	4 631	0	-100,00%	-41,31%
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého fin. majetku	7 890	4 631	0	-100,00%	-41,31%
Výnosové úroky a podobné výnosy	995	927	829	-10,57%	-6,83%
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	995	927	829	-10,57%	-6,83%
Nákladové úroky a podobné náklady	11 844	35 140	36 209	3,04%	196,69%
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	11 844	35 140	36 209	3,04%	196,69%
Ostatní finanční výnosy	34 967	52 531	102 171	94,50%	50,23%
Ostatní finanční náklady	38 021	30 135	164 451	445,71%	-20,74%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>158 759</b>	<b>244 521</b>	<b>123 489</b>	<b>-49,50%</b>	<b>54,02%</b>
Daň z příjmů	18 611	37 419	20 876	-44,21%	101,06%
Daň z příjmů splatná	23 595	20 733	2 771	-86,63%	-12,13%
Daň z příjmů odložená	-4 984	16 686	18 105	8,50%	-434,79%
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>140 148</b>	<b>207 102</b>	<b>102 613</b>	<b>-50,45%</b>	<b>47,77%</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>140 148</b>	<b>207 102</b>	<b>102 613</b>	<b>-50,45%</b>	<b>47,77%</b>
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>2 906 618</b>	<b>3 475 920</b>	<b>2 857 112</b>	<b>-17,80%</b>	<b>19,59%</b>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2021), zpracováno autorkou

Obrázek č. 38 - Vývoj jednotlivých položek výsledku hospodaření EBČR v letech 2018 až 2020 (v TCZK)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 10 - Vývoj výsledku hospodaření EBČR v letech 2018 až 2020 (v TCZK)

	2018	2019	2020
<b>Čistý zisk (EAT)</b>	140 148	207 102	102 613
<b>Zisk před zdaněním (EBT)</b>	158 759	244 521	123 489
<b>Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)</b>	170 603	279 661	159 698
<b>Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)</b>	276 231	393 535	372 063

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

EAT v roce 2020 je nejnižší za pozorované roky vlivem vyšších nákladů než v jiných letech a také snížením výnosů v kovidové situaci. U všech pozorovaných výsledků hospodaření lze sledovat nárůst mezi lety 2018 a 2019 a následný propad v roce 2020. Společnost generuje pouze znatelně nižší zisk v roce 2020, což se pokládá za přijatelné vzhledem k aktuální situaci.

### **Vertikální analýza**

Ve vertikální analýze autorka práce určuje procentní poměry jednotlivých položek výkazů v každém roce zvlášť a následně lze pozorovat změny jejich složení v letech 2018 až 2020.

Tabulka č. 11 - Vývoj majetkové struktury EBČR v letech 2018 až 2020 (v TCZK) – vertikální analýza

	2018		2019		2020	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>3 826 841</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 058 661</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 219 537</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 912 855</b>	<b>49,99%</b>	<b>2 661 140</b>	<b>65,57%</b>	<b>2 578 976</b>	<b>61,12%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	659	0,02%	1 232	0,03%	1 224	0,03%
Dlouhodobý hmotný majetek	1 778 909	46,49%	2 526 621	62,25%	2 444 465	57,93%
Dlouhodobý finanční majetek	133 287	3,48%	133 287	3,28%	133 287	3,16%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 913 963</b>	<b>50,01%</b>	<b>1 396 404</b>	<b>34,41%</b>	<b>1 638 614</b>	<b>38,83%</b>
Zásoby	207 071	5,41%	280 280	6,91%	554 611	13,14%
Dlouhodobé pohledávky	137 014	3,58%	118 292	2,91%	106 222	2,52%
Krátkodobé pohledávky	363 758	9,51%	737 169	18,16%	471 126	11,17%
Krátkodobý finanční majetek	1 206 120	31,52%	260 663	6,42%	506 655	12,01%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>23</b>	<b>0,00%</b>	<b>1 117</b>	<b>0,03%</b>	<b>1 947</b>	<b>0,05%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 12 - Vývoj vlastnické struktury EBČR v letech 2018 až 2020 (v TCZK) – vertikální analýza

	2018		2019		2020	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>3 826 841</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 058 661</b>	<b>100,000%</b>	<b>4 219 537</b>	<b>100,000%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>909 830</b>	<b>23,775%</b>	<b>1 117 210</b>	<b>27,527%</b>	<b>1 221 390</b>	<b>28,946%</b>
Základní kapitál	400 000	10,452%	400 000	9,855%	400 000	9,480%
Fondy ze zisku	40 000	1,045%	40 000	0,986%	40 000	0,948%
Výsledek hospodaření minulých let	329 682	8,615%	470 108	11,583%	678 777	16,087%
Výsledek hospodaření běžného období	140 148	3,662%	207 102	5,103%	102 613	2,432%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2 917 011</b>	<b>76,225%</b>	<b>2 941 451</b>	<b>72,473%</b>	<b>2 998 147</b>	<b>71,054%</b>
Rezervy	98 991	2,587%	133 916	3,300%	67 614	1,602%
Dlouhodobé závazky	2 315 137	60,497%	2 303 030	56,744%	2 394 541	56,749%
Krátkodobé závazky	502 883	13,141%	504 505	12,430%	535 992	12,703%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 13 - Vývoj tržeb EBČR v letech 2018 až 2020 (v TCZK) – vertikální analýza

	2018		2019		2020	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%
<b>Tržby celkem</b>	<b>2 837 660</b>	<b>100,00%</b>	<b>3 365 222</b>	<b>100,00%</b>	<b>2 719 876</b>	<b>100,00%</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 649 553	58,13%	2 040 097	60,62%	1 747 642	64,25%
Tržby z prodeje zboží	1 088 843	38,37%	1 191 306	35,40%	869 587	31,97%
Tržby z prodeje materiálu	97 907	3,45%	131 444	3,91%	92 209	3,39%
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 357	0,05%	2 375	0,07%	10 438	0,38%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V letech 2018 až 2019 společnost vykazovala nárůst dlouhodobého hmotného majetku díky provedené investici. Vysoký poměr dlouhodobého majetku byl v roce 2020 nepatrně zředěn rostoucím oběžným majetkem, zejména zásobami. Podíl vlastního kapitálu je ve společnosti EBČR ve sledovaných letech plynule zvyšován. Tržby za prodané výrobky a služby jsou sice nižší, ale vykazují vyšší podíl na celkových tržbách v letech na úkor nižšího množství prodaného zboží.



### 5.1.3 Analýza ekonomických ukazatelů

Tato podkapitola má za cíl analyzovat základní ekonomické ukazatele, které vypovídají o finančním zdraví společnosti EBČR. Autorka se bude zabývat zejména těmito ukazateli:

- likvidity,
- rentability,
- zadluženosti,
- aktivity.

Mezi další ukazatele patří i ukazatele cash flow, které jsou vypočítány v předcházející podkapitole.

#### Ukazatele likvidity

První sadu ukazatelů tvoří **ukazatelé likvidity**, které jsou pro společnost velmi důležité. Likviditě a tokům peněz se již částečně věnovala předchozí kapitola, jež byla určena řízení cash flow v podniku. V této části bude proveden výpočet okamžité, pohotové a běžné likvidity podniku EBČR za roky 2017 až 2020.

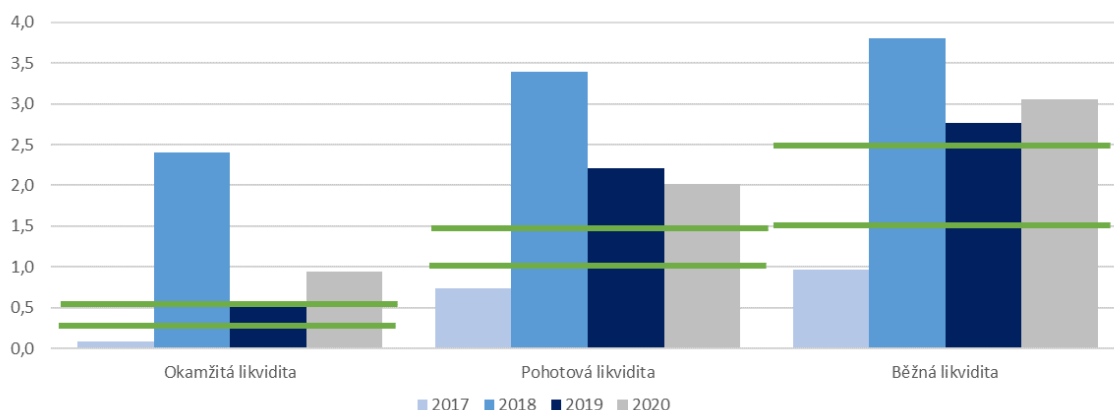
Obrázek č. 39 - Ukazatele likvidity EBČR za roky 2017-2020

	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	940 688	1 913 963	1 396 404	1 638 614
Zásoby	223 301	207 071	280 280	554 611
Krátkodobý finanční majetek (peněžní prostředky)	82 202	1 206 120	260 663	506 655
Krátkodobé závazky	969 841	502 883	504 505	535 992
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,08</b>	<b>2,40</b>	<b>0,52</b>	<b>0,95</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,74</b>	<b>3,39</b>	<b>2,21</b>	<b>2,02</b>
<b>Běžná likvidita</b>	<b>0,97</b>	<b>3,81</b>	<b>2,77</b>	<b>3,06</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Provedená analýza ukazatelů likvidity odhalila horší situaci společnosti s placením krátkodobých závazků v roce 2017. V následujících letech se tato situace EBČR výrazně zlepšila a v roce 2018 stav vypočtené likvidity výrazně převyšoval doporučené hodnoty. V roce 2019 se společnost nejvíce přiblížila doporučeným hodnotám jednotlivých stupňů likvidit. Schopnost hradit své krátkodobé závazky společnosti je na velmi vysoké úrovni. V roce 2020 jsou všechny stupně rentability opět nad doporučenou hodnotou.

Obrázek č. 40 - Vývoj ukazatelů likvidity společnosti EBČR v kontextu s doporučenými hodnotami za roky 2017 – 2020



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Ukazatele rentability

Následují ukazatele rentability společnosti EBČR. V souvislosti s transferovými cenami společnost sleduje zejména dva vybrané ukazatele. Rentabilitu aktiv pro výrobní závod Holýšov a rentabilitu tržeb pro SC Praha. Tímto rozdělením výpočtů rentabilit je pro výpočet zásadní rozdělit jednotlivé položky výkazů na ty, které se týkají výrobního závodu a které se týkají SC Praha. Rozdělení je prováděno po účtech hlavní knihy a jednotlivých analytických účtech. Vždy je prováděna kontrola celkového součtu položek. Takto rozdělená rozvaha, výkaz zisku a ztráty slouží k následujícím výpočtům.

**Rentabilita aktiv** je v EBČR počítána dle následujícího vzorce, který zajistí nejvyšší možnou vypovídací hodnotu:

$$ROA = \frac{EBIT}{(\text{provozní aktiva běžné období}^{37} + \text{provozní aktiva předchozí období})/2}$$

Níže je uvedena tabulka s výpočtem ROA pro roky 2017 až 2020, která obsahuje již rozdělené hodnoty z výkazů, a veškeré obsažené hodnoty se týkají pouze výrobního závodu Holýšov.

<sup>37</sup> Provozní aktiva = celková aktiva – finanční majetek – stav IC konta

Tabulka č. 14- Výpočet ROA za roky 2017 až 2020 (v TCZK)

EBČR (výrobní závod)	2017	2018	2019	2020
Čisté tržby	1 374 833,54	1 602 060,31	2 012 476,76	1 695 829,21
EBIT	87 696,31	124 781,00	267 318,09	139 120,15
Provozní aktiva	1 451 277,83	2 495 094,48	3 546 721,25	3 180 643,07
Ø provozní aktiva za dva roky	1 302 512,64	1 973 186,15	3 020 907,86	3 363 682,16
<b>ROA</b>	<b>6,73%</b>	<b>6,32%</b>	<b>8,85%</b>	<b>4,14%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tento ukazatel společně s ukazatelem ROS je ve společnosti průběžně monitorován, jelikož rentabilita dceřiných společností musí spadat do rozmezí přiměřených zisků (dle pokynů k převodním cenám<sup>38</sup>). Zpravidla jednou ročně se provádí vyrovnávací platba mezi mateřskou a dceřinou společností tak, aby bylo dosaženo požadované ziskovosti a bylo prokázáno dodržování zásady tržního odstupu. Pokud ziskovost dceřiné společnosti spadá mimo toto rozmezí, může být během roku nutné uskutečnit další vyrovnávací platbu<sup>39</sup>. Může se tak stát například z důvodu velké nepředvídatelné změny v tržním prostředí (v současné době dopad covid-19 na podnikatelské prostředí).

V roce 2020 byla ROA ovlivněna snížením výroby. Je zde i zvýšení průměrných provozních aktiv za 2 roky, se kterým bylo počítáno (zejména vliv navýšení aktiv v roce 2019). Snížením materiálových nákladů, mělo vliv na ziskové rozpětí 2,5 mil. Kč.

Pro výpočet ukazatele ROS je ve společnosti používán následující vzorec.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{čisté tržby}}$$

Tabulka č. 15 - Výpočet ROS za roky 2017 až 2020 (v TCZK)

EBČR (SC Praha)	2017	2018	2019	2020
Čisté tržby	1 060 576,40	1 262 510,71	1 399 506,21	1 025 345,71
EBIT	20 609,84	28 362,82	23 475,34	19 749,13
<b>ROS</b>	<b>1,94%</b>	<b>2,25%</b>	<b>1,68%</b>	<b>1,93%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Podobně jako při výpočtu ROA bylo zde využito rozdělených hodnot z výkazů. Tyto hodnoty byly zaneseny do tabulky s výpočtem ROS pro SC Praha. V rámci řízení

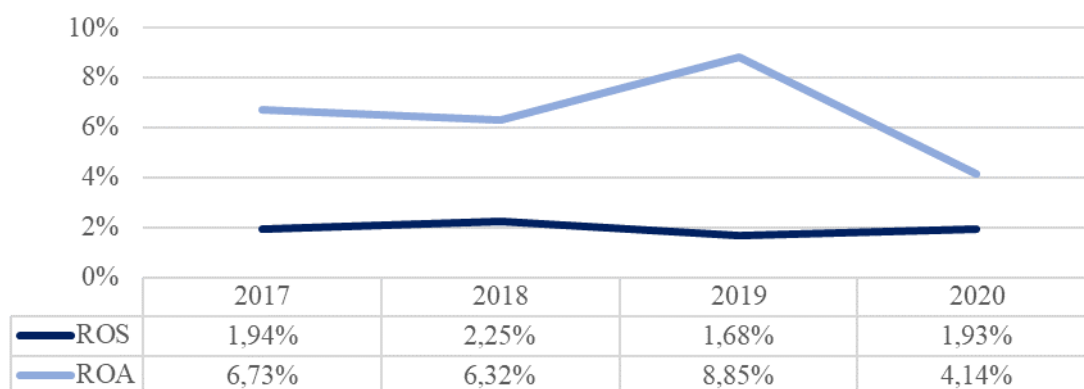
<sup>38</sup> Porovnává se se srovnatelnými nezávislými společnostmi za pomoci průměru za poslední 3 roky. Ukazatel EBČR se musí nacházet v povoleném kvartilovém rozpětí.

<sup>39</sup> Dle kapitoly III, oddíl 6 Pokynů k převodním cenám.

transferových cen byla hodnota ROS cílována na 2 % a tomuto cíli se podobně jako v předchozích letech velmi přiblížila.

Graficky vývoj ukazatelů ROA a ROS společnosti EBČR za roky 2017 až 2020 znázorňuje spojnicový graf níže.

Obrázek č. 41 - ROA a ROS EBČR za roky 2017 až 2020 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti popisují skutečnost financování aktiv cizími zdroji ve vybraném podniku. Autorka se zaměřila na dva základní ukazatele:

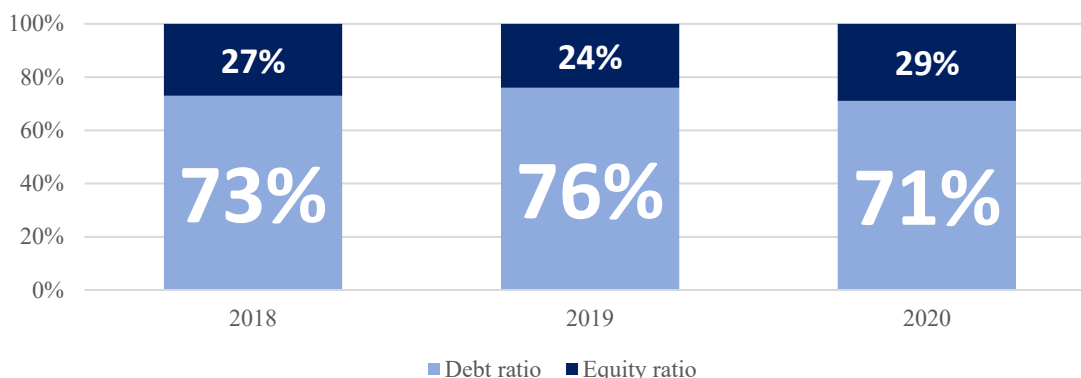
- **ukazatel věřitelského rizika** (debt ratio),
- **koeficient samofinancování** (ekvity ratio).

Součet těchto dvou ukazatelů by se měl přibližně rovnat 1 (tedy jejich procentuální hodnota dosahovat 100 %)

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} + \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = 1 = \text{debt ratio} + \text{equity ratio}$$

Dle tohoto vzorce byly vypočteny hodnoty ukazatelů a zaneseny do sloupcového skládaného grafu níže. Z výsledného grafického zobrazení je na první pohled patrná převaha debt ratio, jež značí převahu financování cizími zdroji. V případě Projektu 3 a EBČR se jedná o dlouhodobý úvěr v rámci skupiny Daimler AG, jež byl již popsán výše. Poměry hodnot debt ratio a equity ratio se v jednotlivých letech příliš nemění a debt ratio se pohybuje od 71 do 76 %, přičemž v roce 2020 je nejvyšší.

Obrázek č. 42 - Vyhodnocení finanční struktury EBČR v letech 2018 až 2020 prostřednictvím debt ratio a equity ratio



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí schopnost podniku využívat investované finanční prostředky. Autorka na základě vzorců uvedených v teoretické části práce vypočítala vybrané ukazatele a následně je zanesla do grafů.

Obraty aktiv a zásob jsou vyjádřeny počtem jejich obrátek za rok. Doby obratu jsou vyjádřeny ve dnech, což přináší přehlednější zanesení v grafech.

Obrázek č. 43 - Výpočet ukazatelů aktivity EBČR za roky 2018 až 2020

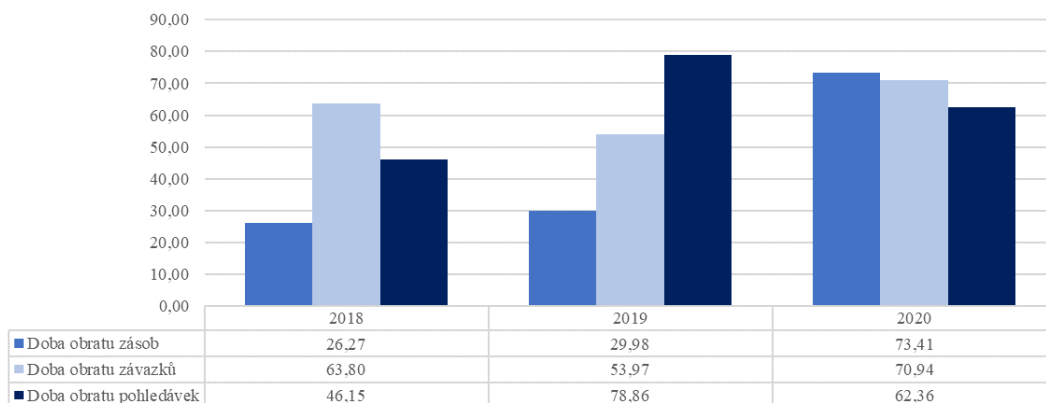
Ukazatele aktivity	2018	2019	2020
Obrat aktiv	0,83	0,74	0,64
Obrat zásob	12,01	13,70	4,90
Denní tržby	7 882,39	9 347,84	7555,21
Doba obratu aktiv	485,49	434,18	558,49
Doba obratu zásob	26,27	29,98	73,41
Doba obratu závazků	63,80	53,97	70,94
Doba obratu pohledávek	46,15	78,86	62,36

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Denní tržby jsou v roce 2020 v důsledku působící pandemie na nejnižší úrovni z pozorovaného období. Nejvýrazněji se tato skutečnost růstu zásob podepsala na době obratu zásob, kde se z 30 zvýšila na 73 (tj. o více než 200 %). Vypočítaná doba obratu aktiv v roce 2019 oproti roku 2018 klesla a v roce 2020 si tuto tendenci neudržela a vzrostla na 558,49 dní. Doba obratu závazků i pohledávek v roce 2020 udávají pozitivní vývoj pro společnost. Doba obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek

a společnost EBČR je schopna využít bezúročných, tzv. obchodních úvěrů – v krátkém období.

Obrázek č. 44 - Doba obratu zásob, pohledávek a závazků EBČR v letech 2018 až 2020



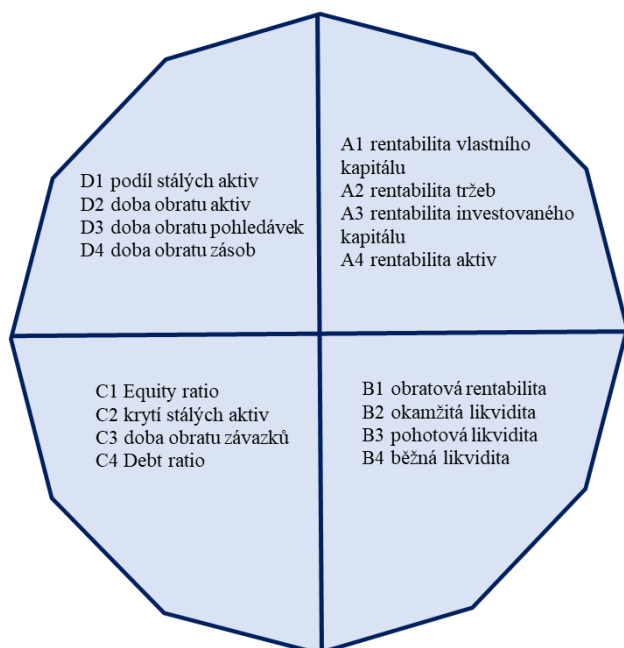
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### 5.1.4 Spider analýza a Tafflerův test

##### Spider analýza

Souhrn vypočítaných ukazatelů se autorka rozhodla prezentovat za pomoci pavučinového grafu – tzv. spider analýzy, která je vhodná pro srovnání více období či srovnání podniku s oborovými hodnotami. Vzhledem k nedostupnosti srovnatelných oborových hodnot bude použito srovnání v rámci vybraného podniku v jednotlivých letech, kdy autorka stanoví základnu do jednoho roku, jež bude představovat 100 %, a k němu budou posuzovány ostatní roky. Výhodou analýzy za pomoci pavučinového grafu je sledování většího množství ukazatelů finanční analýzy v jednom uceleném grafu. Prezentované ukazatele autorka zvolila následovně, viz. obrázek č. 45 níže tak, aby vhodně reprezentovaly vybraný podnik. Celkem analýza obsahuje 16 ukazatelů rozdělených do 4 kategorií.

Obrázek č. 45 - Ukazatele pro spider graf



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Za základnu byl zvolen rok 2018, jenž je brán jako 100 %, a k němu budou vypočítány podíly podniku na hodnotách základu za roky 2019 a 2020. Tabulka níže shrnuje výpočet dat využitých v následném grafu.

Tabulka č. 16 - Vstupní data pro spider analýzu EBČR

Ukazatel finanční analýzy		abs. hodn. 2018	základ	abs. hodn. 2019	podíl na hodnotách základu (2019)	abs. hodn. 2020	podíl na hodnotách základu (2020)
A1	rentabilita vlastního kapitálu	0,15	100%	0,19	120%	0,08	55%
A2	rentabilita tržeb	2,25	100%	1,68	75%	1,93	86%
A3	rentabilita investovaného kapitálu	0,05	100%	0,08	160%	0,04	87%
A4	rentabilita aktiv	6,32	100%	8,85	140%	4,14	66%
B1	obratová rentabilita	0,19	100%	0,01	8%	0,11	57%
B2	okamžitá likvidita	2,40	100%	0,52	22%	0,95	39%
B3	pohotovostová likvidita	3,39	100%	2,21	65%	2,02	60%
B4	běžná likvidita	3,81	100%	2,77	73%	3,06	80%
C1	Equity ratio	0,24	100%	0,27	114%	0,29	122%
C2	krytí stálých aktiv	0,48	100%	0,42	88%	0,47	100%
C3	doba obratu závazků	63,80	100%	53,97	85%	70,94	111%
C4	Debt ratio	0,76	100%	0,72	95%	0,71	93%
D1	podíl stálých aktiv	0,50	100%	0,66	131%	0,61	122%
D2	doba obratu aktiv	485,49	100%	434,18	89%	558,49	115%
D3	doba obratu pohledávek	46,15	100%	78,86	171%	62,36	135%
D4	doba obratu zásob	26,27	100%	29,98	114%	73,41	279%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Výsledné podíly byly zapracovány do pavučinového grafu, ve kterém je pravidelný kruh v oblasti 100 % tvořen rokem 2018 a k němu je doplněn a porovnán rok 2019 společně s rokem 2020. Jednotlivé směry pohybu hodnot dále zaznamenává tabulka níže.

Tento přehled slouží čtenáři pro lepší čitelnost pohybů. Z prvního kvartálu, tj. kategorie A, byly výsledky v roce 2019 vždy vyšší, což značí pozitivní vývoj až na ukazatel rentability tržeb, jenž byl mírně nižší než v předchozím roce 2018. Při hodnocení ukazatelů rentability je nutno brát v úvahu práci s transferovými cenami, kde jsou ukazatele ovlivněny vyrovnávacími platbami s mateřskou společností a musejí dosahovat vymezené hladiny tak, aby byl dodržen princip tržního odstupu dle směrnice k transferovým cenám vydávaným OECD. Obratová rentabilita společnosti EBČR klesla v roce 2019 na pouhých 8 % z původní hodnoty. V kategorii B jsou umístěny 3 stupně likvidit, jež mají v roce 2019 klesající tendenci oproti minulému roku. V tomto případě se nejedná o problémovou situaci, jelikož společnost v roce 2018 vykazovala vyšší než doporučené hodnoty všech typů likvidit. V roce 2019 se s hodnotami přibližuje doporučeným hodnotám, a to značí lepší schopnost managementu nakládat s dočasně volnými finančními prostředky se zachováním doporučené minimální hodnoty. Hodnota Equity ratia, a tedy i hodnota Debt ratia zůstává velmi podobná. V závislosti na probíhající investici lze pozorovat výrazné zvýšení podílu stálých aktiv, jelikož byla provedena výstavba v rámci projektu rozšíření a nákup vybavení pro tyto haly. Doba obratu aktiv se mírně zkrátila, což znamená pozitivní meziroční vývoj. Doba obratu závazků byla meziročně nižší a doba obratu pohledávek se zvýšila o více jak 70 %. Faktury přijaté jsou tedy uhrazovány dříve a faktury vystavené uhradí odběratel déle, než tomu bylo v roce 2018.

Rok 2020, který je přidán do pavučinového grafu, je opět poměřován vůči základnímu roku 2018, ale jsou zde patrné i vztahy vůči roku 2019. V roce 2020 se rentabilita investovaného kapitálu a rentabilita aktiv oproti roku 2019 vrací níže, než byly původní hodnoty z roku 2018. Obratová rentabilita v roce 2020 oproti roku 2019 opět vzrostla a vrací se původní hodnotě. Nejvýznamnější rozdíl lze pozorovat u ukazatele D4, tj. doby obratu zásob, která skokově vzrostla oproti roku 2019 o více než dvojnásobek původní hodnoty. Toto negativní zvýšení je dáno nízkými denními tržbami vlivem covidu a také významným nárůstem zásob, meziročně o 274 331 TCZK. Nárůst zásob je spojen také s nejistou situací v době pandemie, kdy významní dodavatelé čelí insolvenčnímu, a tak se společnost předzásobuje a zároveň druhý podstatný vliv má omezený provoz a úpadek výroby v roce 2020, který nedovolil spotřebovat zakoupený materiál.

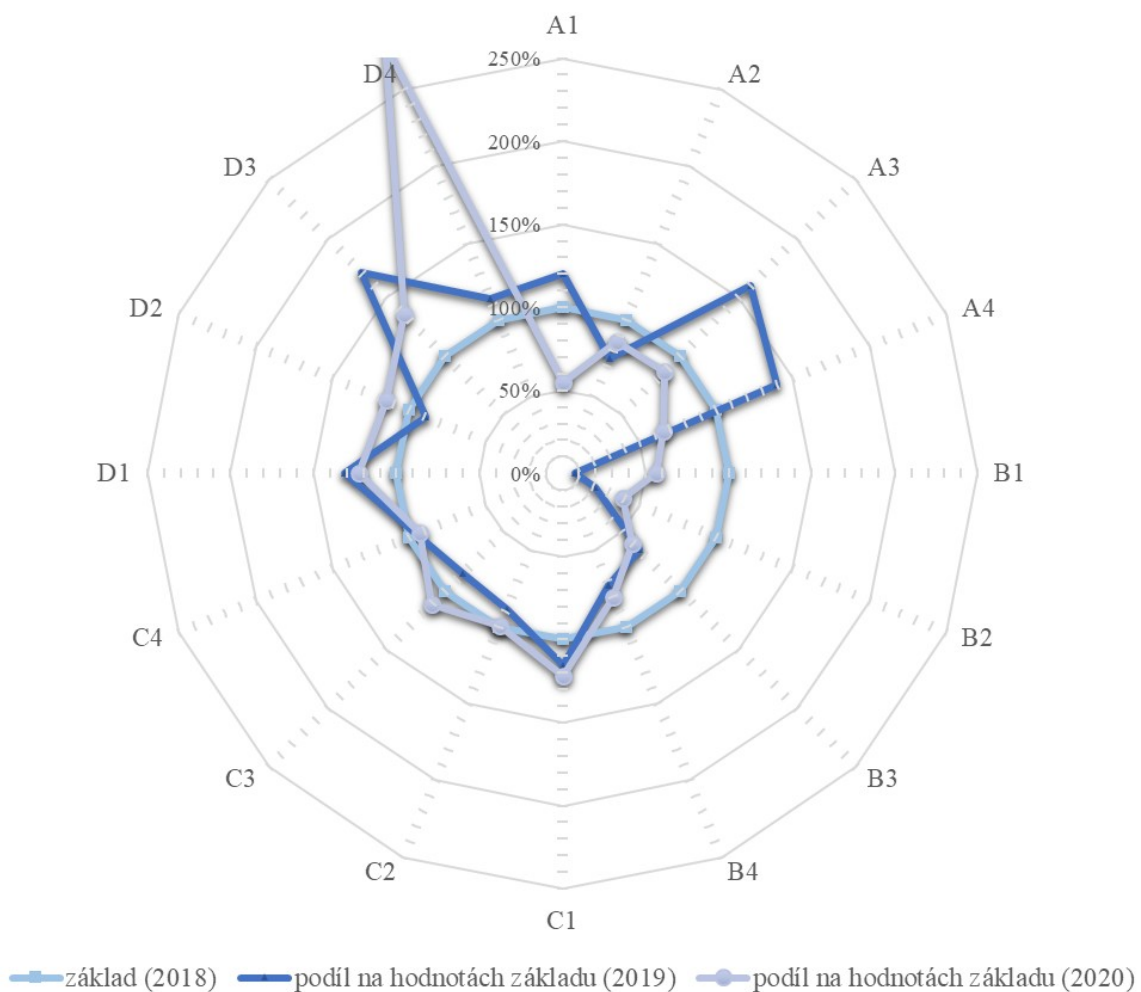


Tabulka č. 17 - Hodnocení podílu jednotlivých ukazatelů vzhledem k základu 2018

Ukazatel finanční analýzy		hodnocení vzhledem k základu (2019)	hodnocení vzhledem k základu (2020)
A1	rentabilita vlastního kapitálu	vyšší	nižší
A2	rentabilita tržeb	nižší	nižší
A3	rentabilita investovaného kapitálu	vyšší	nižší
A4	rentabilita aktiv	vyšší	nižší
B1	obratová rentabilita	nižší	nižší
B2	okamžitá likvidita	nižší	nižší
B3	pohotová likvidita	nižší	nižší
B4	běžná likvidita	nižší	nižší
C1	Equity ratio	vyšší	vyšší
C2	krytí stálých aktiv	nižší	stejně
C3	doba obratu závazků	nižší	vyšší
C4	Debt ratio	nižší	nižší
D1	podíl stálých aktiv	vyšší	vyšší
D2	doba obratu aktiv	nižší	vyšší
D3	doba obratu pohledávek	vyšší	vyšší
D4	doba obratu zásob	vyšší	vyšší

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Obrázek č. 46 - Spider analýza EBČR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### Tafflerův test

Autorka na základě znalosti účetních výkazů provedla **Tafflerův test** sledující riziko bankrotu společnosti. Pro tuto práci byla vybrána modifikovaná verze tohoto testu s následujícím vzorcem:

$$TBM^{(40)} = 0,53 * \frac{EBIT}{KD} + 0,13 * \frac{OA}{CZ} + 0,018 * \frac{KD}{CA} + 0,16 * \frac{T}{CA}$$

40

*EBIT* – zisk před úroky a zdaněním

*KD* – krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky + běžné bankovní úvěry + krátkodobé finanční výpomoci)

*OA* – oběžná aktiva

*CZ* – cizí zdroje

*CA* – celková aktiva

*T* - tržby

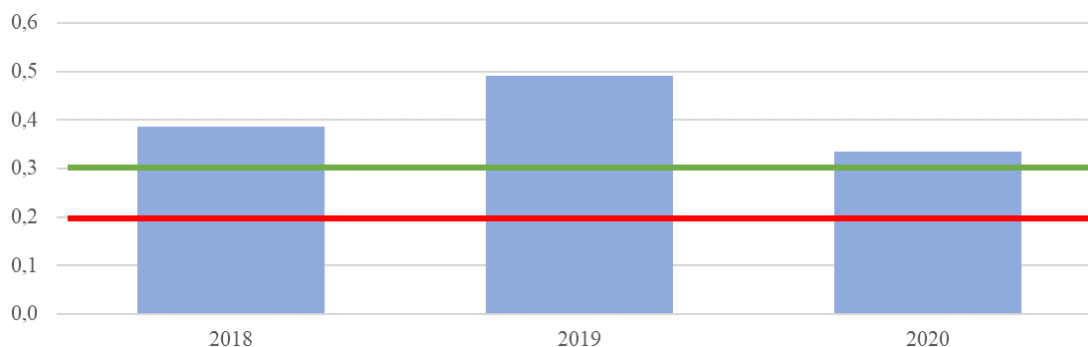
Tabulka č. 18 - Tafflerův test - výpočet za roky 2018 až 2020

	2018	2019	2020
EBIT / krátkodobé závazky	0,34	0,55	0,30
Oběžná aktiva / cizí zdroje	0,66	0,47	0,55
Krátkodobé závazky / celková aktiva	0,13	0,12	0,13
Tržby / celková aktiva	0,74	0,83	0,64
<b>TBM</b>	<b>0,39</b>	<b>0,49</b>	<b>0,33</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Pokud se výsledek modifikovaného Tafflerova testu pohybuje pod červeně vyznačenou hranicí na úrovni 0,2, znamená to velmi vysokou pravděpodobnost bankrotu. Naopak výsledek nacházející se nad zelenou hranicí ve výši 0,3, je chápán jako malá pravděpodobnost bankrotu. Společnost EBČR ve všech sledovaných letech vykazuje velmi nízkou pravděpodobnost bankrotu.

Obrázek č. 47 - Tafflerův model aplikovaný na EBČR v letech 2018 až 2020



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Vzhledem k zárukám plynoucím ze začlenění společnosti do koncernu Daimler AG je **finanční situace společnosti i nadále vysoce stabilní.**

## 5.2 Kvalitativní analýza okolí podniku

Kvalitativní analýza společnosti EBČR utvoří s výše uvedenou kvantitativní analýzou spolehlivý a věrný obraz o ekonomické situaci podniku. Kvalitativní analýza bude zkoumat všechny faktory, které mohou mít vliv na účetní jednotku v rámci vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, zda je podnik na tyto faktory náchylný a do jaké míry zpracovává funkční analýza a alokace rizik. Dále bude provedena PESTLE analýza, vyhotoven Porterův model pěti sil a nejdůležitější poznatky vyplývající z analýz kvantitativního i kvalitativního charakteru budou kompletovány v následující podkapitole ve SWOT analýze.

Autorka jako první vytvořila tabulku zpracovávající funkční analýzu a alokaci rizik, která představuje jednotlivé procesy (odpovědnost) v podniku a do jaké míry je riziku vystavena společnost EBČR (celkové riziko je rozděleno mezi mateřskou společnost a EBČR, popřípadě externího zákazníka u tabulky pro SC Praha). Jelikož odpovědnosti za jednotlivé procesy se liší pro výrobní závod Holýšov a SC Praha, budou níže zpracovány dvě tabulky.

Tabulka č. 19 - Funkční analýza a alokace rizik - EBČR výrobní závod Holýšov

<b>Funkce (odpovědnost, náklady)</b>	<b>EBČR Výrobní závod Holýšov</b>	<b>EvoBus GmbH</b>
<b>VÝZKUM A VÝVOJ</b>		
Výzkum nových produktů, náklady na inovace		XXX
<b>KONSTRUKCE</b>		
Tvorba výkresů a modelů		XXX
Úpravy a doplnění vývojových návrhů		XXX
<b>PRODUKCE</b>		
Know-how produktu		XXX
Procesní know-how	X	XX
Zlepšování pracovních postupů, zvyšování efektivity pracovních procesů	XX	X
Údržba strojů, zařízení, budov a pozemků	XX	X
Stanovení potřebného materiálu, certifikace dodavatelů		XXX
Opatření materiálu, kontrola, převzetí materiálu, skladování	XX	X
Plánování, sledování a koordinace výroby	XX	X
Vývoj standardů kvality a zodpovědnost za kontrolu kvality	XX	X
Pořízení strojů a zařízení	XX	X
<b>PRODEJ A SERVIS</b>		
Získávání nových zákazníků, péče o zákazníky a zpracování reklamací		XXX
Riziko nedobytných pohledávek		XXX
Odpovědnost za reklamní a marketingové náklady		XXX
Riziko směnného kurzu	XX	X
Záruka produktu	X	XX
Tržní riziko (poptávka)		XXX
Riziko a náklady na dopravu	X	XX
<b>ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI</b>		
Plánování pracovní síly	X	XX
Náborová politika	XX	X
Identifikace finančních potřeb a úvěrové politiky	XXX	
Účetnictví	XXX	

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2021), zpracováno autorkou

Tabulka č. 20 - Funkční analýza a alokace rizik - EBČR SC Praha

Funkce (odpovědnost, náklady)	EBČR SC Praha	EvoBus GmbH	Externí zákazník
<b>SALE AND SERVICE</b>			
Získávání nových zákazníků, péče o zákazníky a zpracování reklamací	XX	X	
Riziko nedobytných pohledávek	XXX		
Odpovědnost za reklamní a marketingové náklady	XX	X	
Riziko směnného kurzu	XX	X	
Záruka produktu	X	XX	
Tržní riziko (poptávka)	X	XX	
Riziko a náklady na dopravu		XX	X
<b>ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI</b>			
Plánování pracovní síly	X	XX	
Náborová politika	XX	X	
Účetnictví	XXX		

Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2021), zpracováno autorkou

Jak je patrné, rizika spojená s výzkumem a vývojem společnost vůbec nenese, riziko spojené se zásobami je velmi nízké, jelikož je převedeno na hlavní jednotku, riziko spojené s využitím kapacit je jen omezené (mateřská společnost je odpovědná za plánování kapacit), ovšem výrobce zodpovídá za efektivnost výroby. V případě rizik spojených se změnami na trhu smluvní výrobce, tj. EBČR výrobní závod Holýšov, **nenese žádné tržní riziko**, jelikož zastává roli poskytovatele služeb pro mateřskou společnost. Riziko spojené s nedobytnými pohledávkami vykazuje společnost jako nulové, jelikož je jejich pravděpodobnost v rámci skupiny spřízněných společností velmi nízká. Měnová rizika jsou přenesena na mateřskou společnost v důsledku transferových cen (dostává se do základny pro výpočet převodní ceny). Logistické riziko je přenášeno na zákazníka či externího poskytovatele služeb a je tedy také nulové. Z uvedených možných rizik a jejich výše lze hodnotit výrobní závod **Holýšov za nízkorizikového smluvního výrobce a SC Praha jako distributora s omezeným rizikem.**

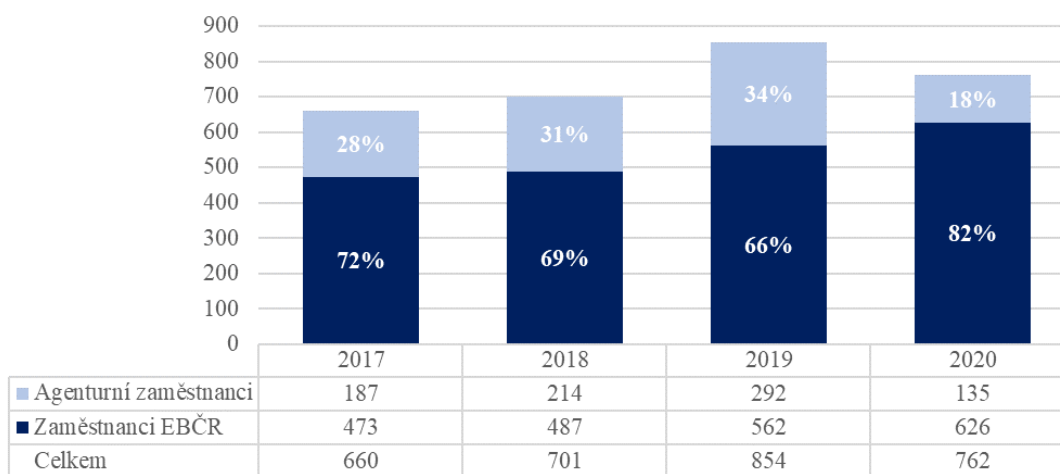
### 5.2.1 Analýza vnitřního prostředí

Prvním prostředím, jímž se práce bude zabývat, je vnitřní prostředí generující silné a slabé stránky vybrané společnosti. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje pro účely této práce následující kategorie:

- lidské zdroje,
- nehmotné zdroje,
- hmotné zdroje,
- finanční zdroje.

**Lidské zdroje**, jak vyplývá z funkční analýzy výše, jsou plánovány především mateřskou společností, která rozhoduje o počtu pracovníků na jednotlivých pozicích, ale samotný výběr a nábor pracovníků je prováděn EBČR. Vývoj počtu pracovníků jde ruku v ruce s postupným rozšiřováním výroby. V důsledku pandemie koronaviru se počet zaměstnanců snížil, a to zejména z řad agenturních zaměstnanců, ale postupem času se tyto pozice opět naplňují. Do budoucna se předpokládá výrazné navýšení spojené s plnohodnotným provozem nové výroby. V roce 2020 lze také pozorovat výrazný pokles poměru agenturních zaměstnanců na celkovém počtu. Vedení EBČR mohlo flexibilně a vhodně reagovat na kovidovou situaci díky vysokému počtu agenturních zaměstnanců, a mohlo tak využít nejpodstatnější výhody jejich držení.

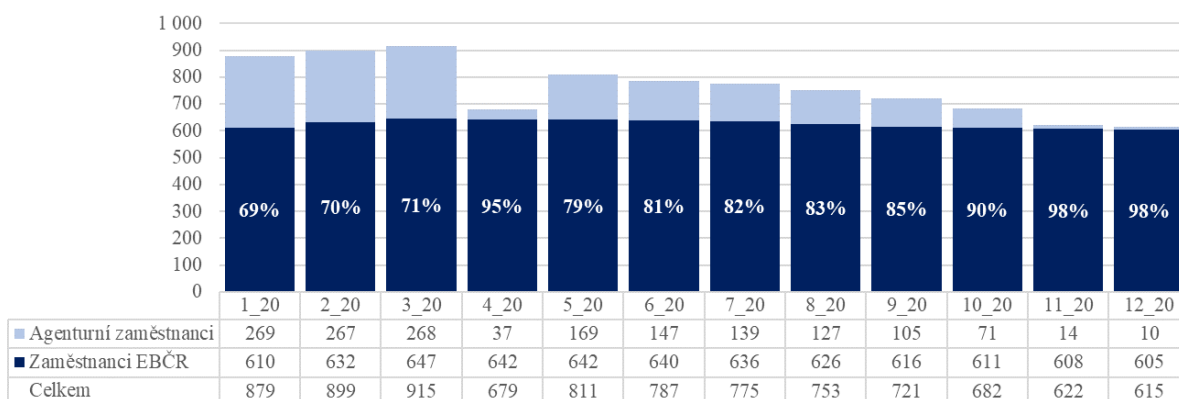
Obrázek č. 48 - vývoj počtu zaměstnanců v EBČR v letech 2017 - 2020



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Níže je zaznamenán detail vývoje počtu zaměstnanců v průběhu roku 2020. Z grafu je patrné, že v dubnu 2020 došlo k uzavření závodu vlivem pandemie a počet agenturních zaměstnanců se rapidně snížil. Z počtu 268 agenturních zaměstnanců se jejich počet snížil na 37, zatímco počet kmenových zaměstnanců zůstává velmi podobný. Nový poměr kmenových zaměstnanců vzrostl na 95 %. V grafu je počet kmenových zaměstnanců EBČR v průběhu roku velmi stabilní, což vypovídá o flexibilitě a vhodném využívání externích zaměstnanců ve společnosti.

Obrázek č. 49 - Vývoj počtu zaměstnanců v EBČR v roce 2020



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Pro rok 2021 je hlavním cílem společnosti zajištění nových pracovníků pro novou výrobu v závodě a v oblasti pracovních vztahů zajištění dalšího růstu odborné způsobilosti zaměstnanců.

Za nejcennější **nehmotné zdroje** společnosti EBČR lze považovat její umístění ve skupině DAIMLER, které s sebou nese prestižní značky Mercedes-Benz a SETRA. Pod těmito značkami provádí společnost smluvní výrobu a také distribuci. Samotná společnost EBČR není vlastníkem patentů a licencí, tyto patenty a licence jsou a ochranné známky nese mateřská společnost. Účast ve skupině přináší ovládané společnosti úspory z rozsahu dosahované prostřednictvím společných platforem a technologií. Vzhledem k historii společnosti je významný vliv know-how – mnoho stávajících, zejména dlouholetých zaměstnanců, již dříve pracovalo v továrně SVA v Holýšově vyrábějící autobusy. V oblasti Holýšovska se tak po příchodu společnosti EBČR nacházelo mnoho kvalifikovaných lidských zdrojů pro místní výrobu autobusů.

**Hmotné zdroje** společnosti EBČR obsahují strojní vybavení, pozemky, stavby a jiné. EBČR disponuje rozsáhlými pozemky, na kterých je rozšiřována výroba výstavbou nových hal v letech 2017 až 2019 (v posledním rozšíření společnosti v rámci projektu 3, tzv. Projekt Erweiterung, společnost vybudovala nové haly, viz obrázek č. 26 v kapitole představení vybrané společnosti). Součástí nově zakoupeného vybavení pro novou výrobu je dlouhodobý majetek a jeho soubory s velmi vysokou technickou a technologickou úrovní. Společnost disponuje KTL linkou (katodické ponorné lakování), která je jednou z nejmodernějších a technologicky nejvyspělejších zařízení v Evropě. Linka má velmi mimořádné rozměry a kapacitu a její vlastnictví vzhledem k široké škále využití tvoří konkurenční výhodu společnosti EBČR. Velká výrobní

kapacita a začlenění do výroby v rámci nadnárodní skupiny utváří rozsáhlé výrobní síť a servisní centra, která společně tvoří konkurenční výhodu před menšími výrobci. Konkurenční výhodu obsahuje také umístění výrobního závodu, který se nachází poblíž česko-německých hranic a sousedí s jednou z nejdůležitějších logistických tras vedoucí Evropou.

**Finanční zdroje** společnosti EBČR již byly analyzovány v této kapitole výše a souhrnně lze vznést tvrzení, že vzhledem k zárukám plynoucím ze začlenění společnosti do koncernu Daimler AG je finanční situace společnosti vysoce stabilní. Výsledky finanční analýzy jsou prezentovány v kapitole č. 5.1.4 společně s popisem finanční situace a informací o čerpání dlouhodobého úvěru od mateřské společnosti.

### 5.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

Pro analýzu vnějšího mikroprostředí společnosti EBČR bylo zvoleno provedení **Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil**, které je nejstarším nástrojem v oblasti strategického řízení. Mezi pět sledovaných konkurenčních sil jsou řazeny:

- dodavatelé,
- odběratelé,
- stávající konkurenti,
- substituty a
- potenciální konkurenti.

**Sílu dodavatelů** společnost považuje za nepřilíš významnou vzhledem k velmi diverzifikovanému portfoliu dodavatelů. Autorka sestavila tabulku obsahující 10 nejvýznamnějších dodavatelů pro společnost EBČR v roce 2020 dle uskutečněných obrátů. V případě nastalých problémů s jedním z dodavatelů je společnost schopna rychle reagovat a přesunout své objednávky na jiného z dodavatelů. Společnost odebírá materiál pro výrobu, jako např.: plechy, jekly, kulatiny, a jiné. Na trhu je v současné době velké množství dodavatelů s tímto materiálem. Nejvyšší procentuální obrát má společnost se svou mateřskou společností, od které jsou mimo jiné odebírány náhradní díly pro SC Praha, což nepředstavuje žádné riziko. V této tabulce se nachází jedna z personálních agentur, jejichž služeb společnost využívá společně s dalšími agenturami.



Tabulka č. 21 – Dodavatelé EBČR v roce 2020 (dle obrátů v CZK)

Dodavatel	stát	obrat dodavatele	% z celkového obratu	druh nákupu
EvoBus GmbH/Mercedes-Benz Omni	DE	1 047 218 707,68	42,73%	autobusy a přeprava
EvoBus GmbH - ZEL	DE	80 453 156,50	3,28%	náhradní díly
voestalpine Krems GmbH	AT	72 030 858,93	2,94%	materiál
Rudolf Flender Rohr GmbH	DE	65 580 149,15	2,68%	materiál
Houdek Group s.r.o.	CZ	58 709 579,74	2,40%	materiál
KOVO HRBACEK s.r.o.	CZ	54 763 783,78	2,23%	materiál
Cukurova Insaat Makinalari	TR	50 454 311,07	2,06%	materiál
Nevoteam MB s.r.o.	CZ	49 977 530,10	2,04%	personální náklady
ICOM transport a.s.	CZ	39 526 840,47	1,61%	přeprava
innogy Energie, s.r.o.	CZ	38 996 437,72	1,59%	energie

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Síla odběratelů** není pro EBČR hrozbou, jelikož společnost dodává výhradně mateřské společnosti EvoBus GmbH (v součtu přes 56 % z celkového obratu). Servisní centrum má za většího odběratele společnost OmniPlus, která odkupuje velké množství autobusů Mercedes-Benz. SC Praha má také ovšem za odběratele zákazníky, kteří nejsou spřízněnými osobami, mezi ty patří: cestovní kanceláře či přepravci v odvětví veřejné dopravy (např. ARRIVA, ČSAD, Vega Tour a mnoho dalších.). Tyto dva typy odběratelů byly z velké části zasaženy pandemií koronaviru. Vzhledem k jejich finanční situaci a poklesu příjmů v důsledku úpadku cestovního ruchu se zhoršily jejich platební schopnosti. Níže autorka opět sestavila tabulku s 10 nejvýznamnějšími odběrateli EBČR pro rok 2020 dle obrátů.

Tabulka č. 22 - Odběratelé EBČR v roce 2020 (dle obrátů v CZK)

Odběratel	stát	obrat odběratele	% z celkového obratu
EvoBus GmbH	DE	1 394 918 060,01	47,40%
ARRIVA STŘEDNÍ ČECHY s.r.o.	CZ	445 188 840,28	15,13%
EvoBus GmbH	DE	264 283 638,99	8,98%
ICOM transport a.s.	CZ	163 196 338,26	5,55%
ČSAD Benešov s.r.o.	CZ	112 848 584,25	3,83%
Mercedes-Benz Financial Services	CZ	109 783 017,29	3,73%
TRADO-BUS, s.r.o.	CZ	65 974 401,05	2,24%
ČSAD Slaný s. r. o.	CZ	57 666 062,76	1,96%
Gumdrop s.r.o.	CZ	27 985 438,49	0,95%
Vega Tour s.r.o.	CZ	26 986 341,65	0,92%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Síla stávající konkurence** se liší v závislosti na typu autobusů. V případě zájezdových autobusů si značka SETRA drží první místo a je považována za prestižní značku. Městské a meziměstské autobusy mají na území České republiky konkurenční společnosti, jako např. IVECOBUS a Solaris. V mezinárodním měřítku jsou konkurenty společnosti

s dlouholetým působením na trhu, které podobně jako EBČR nabízejí vysokou kvalitu zboží a služeb. Mezi tyto společnosti patří Volvo, Scania, IRISBUS a MAN.

**Síla substitutů** může být významným parametrem v případě prohlubování trendu ochrany životního prostředí v souvislosti s využívanými dopravními prostředky. Nebezpečnými substituty se mohou stát vlaky, tramvaje či osobní automobily v závislosti na vývoji a splňování ekologických norem pro výrobu i při užívání dopravního prostředku.

**Síla potenciální konkurence** v podobě vstupu nových konkurentů na trh je možná, ale velice obtížná vzhledem ke kapitálovým nárokům investic a případně nákladům na výzkum a vývoj před zahájením výroby a během ní. Problémem pro nově vstupující konkurenty bude zajisté také neznalost jejich značky na rozdíl od osvědčených značek s dlouholetou tradicí a vybudovaným jménem. Nový konkurent bude mít také potíže s cenovou nabídkou, jelikož nadnárodní společnosti vyrábějící autobusy, vlastníci výrobní sítě a servisní centra mají značné úspory z rozsahu a jsou schopni nabídnout výhodnější cenu.

### 5.2.3 Analýza vnějšího makroprostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí, přenášejících se do příležitostí a hrozeb, byla zvolena PESTLE analýza, jež obsahuje následující faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické.

Mezi **politické faktory** mající vliv na budoucí fungování společnosti patří setrvání ČR v Evropské unii. Momentálně je ovšem politická situace v tomto směru stabilní a neočekává se hrozba ve formě referenda, které by zajisté ovlivnilo výrobu probíhající na mezinárodní úrovni, a narušilo mezinárodní obchod na jednotném trhu. V souvislosti s členstvím v Evropské unii může dojít k posunu ve věci přijetí eura. Jeho přijetí by pro společnost znamenalo značné zjednodušení vykazování účetnictví a byl

by odbourán vliv kurzových rozdílů (riziko spojené s kurzovými rozdíly nepřímo přebírá mateřská společnost díky transferpricing adjustment).

**Ekonomické faktory** ovlivňující podnik jsou velmi rozsáhlé, ale ne všechny mohou mít jednoznačně negativní či pozitivní dopad na EBČR, jelikož z funkční analýzy a analýzy rizik vyplývá přenesení řady rizik na mateřskou společnost. Za hrozbu může být považováno zvýšení úrokových sazeb, jež povedou ke zdražením leasingů. Dále v souvislosti s pandemií **covid-19 je společnost vystavena ekonomickým faktorům**, mezi které patří:

- **nabídkové šoky,**

Negativní nabídkové šoky narušují stranu nabídky ve světě i v ČR z důvodů karantén nebo uzavření podniků. Pro EBČR mohou být hrozbou například výpadky v dodávkách materiálu zajišťující plynulost výroby.

- **poptávkové šoky,**

Negativní poptávkové šoky narušují stranu poptávky ve světě i v ČR z důvodů zavírání podniků a jejich úpadku (zejména v oblasti cestovního ruchu a veřejné dopravy, které jsou odběrateli společnosti EBČR).

- **dopady na trhy práce,**

V souvislosti s covid-19 se zvyšuje nezaměstnanost (je nižší poptávka po pracovní síle), na trh práce přicházejí i více kvalifikovaní zaměstnanci, kteří utvářejí příležitost pro společnost EBČR k jejich zaměstnání (dříve byla v regionu nejnižší nezaměstnanost v celé ČR a bylo velmi obtížné získat kvalifikované zaměstnance na určité pozice).

- **dopady na změny kurzu,**

Vyšší poptávka v nejisté době po EUR a USD či specifických komoditách, oslabování koruny (depreciace) zvyšuje konkurenceschopnost domácích výrobků na zahraničních trzích, což podporuje vývoz.

- **dopady spojené s obchodem.**

Čistý vývoz je poznamenán útlumem zahraničního obchodu z důvodu narušení strany nabídky ve světě z důvodu vypnutí ekonomik, přerušení výroby, kdy může vzniknout nedostatek FMCG. Může být hrozbou (zvýšení nákladů na tyto položky) pro podnik,

který musí zajistit dostatečný počet ochranných pomůcek používaných nyní nejen ve výrobě a dezinfekčních prostředků.

Za **sociální faktory** na straně hrozby může být považován nedostatek zaměstnanců například na pozicích svářeč, jelikož tuto práci vykonávali zejména zahraniční zaměstnanci pracující pod agenturami, jež mají v souvislosti s pandemií koronaviru problém zde nadále pracovat (vrací se domů, legislativa jim nedovolí cestovat přes hranice – propojeno s legislativními dopady) a vzniká nedostatek zaměstnanců pro znovu rozvinutí výroby. Před pandemií byli agenturní zaměstnanci vnímáni jako příležitost k zaplnění těchto pracovních pozic. Mezi sociální dopady lze zařadit také ty fyzické, tzn. zhoršení zdravotního stavu zaměstnanců v důsledku prodělání onemocnění covid-19 bude představovat také hrozbu pro společnost (lidé budou častěji na nemocenské, nebudou schopni vykonávat těžší práci atd.). Jedním ze sociálních dopadů na společnost má celosvětově změna ve formě vzdělávání, kdy například ČR přešla k distanční online výuce, což s sebou nese hrozbu pro společnost v získání dostatečného počtu vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Posledním vyřknutým sociálním faktorem ovlivňujícím chod společnosti může být také strach (strach zaměstnanců o zdraví). Také je v současné době častější výskyt nemocenských, nedostatek zaměstnanců z důvodů karantény a z důvodů uzavření škol a distanční výuky také velký počet zaměstnanců využívá ošetřování na dítě.

**Technologické faktory** mohou tvořit budoucí příležitost ve formě přechodu na elektrobuses a autonomně řízená vozidla. Výzkum a vývoj je v těchto oblastech velmi žádaný a společnost může využít této příležitosti. Za nepříznivý technologický faktor může společnost považovat problematické pozemní komunikace pro přepravu materiálu i karosérií autobusů do Německa.

Mezi **legislativní faktory** ovlivňující společnost EBČR patří ze strany příležitostí například v legislativních změnách pro autonomně řízená vozidla, jež společnost do budoucna plánuje zařadit do portfolia. Pokud by tato vozidla byla povolena, došlo by k navýšení tržeb společnosti. Na straně hrozeb se vyskytuje například zavedení omezení cestování přes hranice či omezení docházení zaměstnanců do práce. V extrémním případě hrozbu tvoří uzavření výrobního závodu z legislativních důvodů. Nařízení povinného testování, jež budou muset vykonávat firmy na své náklady, je také hrozbou z finančních důvodů. Naopak příležitostí může být, pokud stát zavede finanční výpomoc pro podniky v souvislosti s dopady pandemie (čerpání příspěvků atd.).

**Ekologické faktory** a péče o životní prostředí je v poslední době významně skloňováno a nesmí být opomíjeno. Pokud budou odběratelé vyhledávat autobusy, které byly vyrobeny se splněnými ekologickými standardy (či pod ekologickou značkou), mohla by to být pro společnost příležitost a mohla by realizovat vyšší tržby. Hrozbou by naopak bylo výrazné zpřísnění stávajících ekologických norem (zasahuje do legislativních faktorů), což by vedlo k vysokým dodatečným nákladům na jejich splnění či nemožnosti pokračovat ve výrobě stávajícím způsobem.

### 5.3 SWOT analýza

Výstupem veškerých výše provedených analýz kvantitativního i kvalitativního charakteru je SWOT matice obsahující:

- silné stránky,
- slabé stránky,
- příležitosti,
- hrozby.

V matici budou zaneseny nejpodstatnější body reprezentující výstupy všech provedených analýz. Vnější prostředí je znatelně ovlivněno působením pandemie covid-19, a proto autorka vypracovala a barevně označila ty příležitosti a hrozby, které vznikají v důsledku této situace. **Oranžově označené příležitosti a hrozby tedy vyplývají z dopadů pandemie covid-19 v oblastech:**

- legislativní,
- ekonomická,
- sociální.

Na první pohled lze říci, že v této situaci je z velké části nejistá a z nejistoty vyplývá větší množství hrozeb pro společnost EBČR, kterým může v budoucnu čelit. Přes tyto možné působící hrozby společnost může vytěžit pozitivum na trhu práce, kde pravděpodobně v důsledku pandemie bude k dispozici větší výběr kvalifikovaných pracovníků (zvyšující se nezaměstnanost) a společnost tak bude moci obsadit žádané pozice, na které se tyto pracovníci shánějí hůře.

Tabulka č. 23 - SWOT analýza pro EBČR

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilní finanční situace vyplývající ze začlenění do koncernu (malá pravděpodobnost bankrotu)</li> <li>• nízkorizikový smluvní výrobce (vyplývá z funkční analýzy a analýzy rizik)</li> <li>• flexibilita počtu pracovníků díky využívání pracovních agentur</li> <li>• silná značka vyráběných autobusů - Mercedes-Benz a SETRA</li> <li>• vysoká technologická vyspělost (nová KTL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snížená schopnost rozhodování o sobě plynoucí ze začlenění do skupiny Daimler AG</li> <li>• kapitálově náročné investice do dalšího rozvoje robotizace a automatizace</li> <li>• méně známý název EBČR oproti vyráběným značkám (nevýhoda při nabírání zaměstnanců)</li> </ul>
Vnější faktory	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj autonomního řízení - příležitost zaujmout přední pozici na trhu (envitomentální, technologické i legislativní faktory)</li> <li>• rozvoj elektromobilů - příležitost zaujmout přední pozici na trhu (envitomentální, technologické i legislativní faktory)</li> <li>• možnost čerpání investičních pobídek</li> <li>• najmutí/zaměstnání více kvalifikovaných pracovníků v důsledku zvýšení nezaměstnanosti</li> <li>• možnost čerpání finanční podpory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přísnější ekologické normy - hrozba vysokých nákladů či přesunu výroby</li> <li>• dlouho trvající negativní nabídkové šoky (výpadky dodávek materiálu)</li> <li>• dlouho trvající negativní poptávkové šoky (odběratelé z odvětví cestovního ruchu a hromadné dopravy)</li> <li>• neúnosné náklady na zajištění FMCG a testů v případě nedostatku na trhu (legislativní nařízení a sociální faktory zajištění bezpečnosti práce)</li> <li>• nedostatek zaměstnanců (zejména zahraničních pracujících přes agenturu) vlivem legislativních a sociálních faktorů</li> <li>• uzavření výrobního závodu z legislativních důvodů</li> <li>• špatná finanční situace odběratelů vlivem omezení CR (CK, provozovatele MHD) - vznik nedobytných pohledávek</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 6 Analýza bodu zvratu

V této práci byl jedním z cílů výpočet a analýza bodu zvratu společnosti EBČR. Tento záměr byl zvolen z několika důvodů. Ve společnosti byla provedena významná **investice**, která nebyla doposud podrobněji posouzena z pohledu nákladů na výrobu nového druhu produkce. Společnost do roku 2019 produkovala pouze segmenty autobusů a nyní je výrobcem kompletních karosérií. Druhým důvodem zanesení analýzy bodu zvratu právě do této práce nebylo náhodné, jelikož autorka v práci využije dat, kterými doposud nebylo možné disponovat. Zejména při rozčlenění nákladů na fixní - autorka **využije dat z koronavirové situace**, kdy byla výroba v měsíci dubnu kompletně zastavena a s co nejvyšší přesností identifikuje skutečnou výši fixních nákladů, jež se během klasického provozu pozoruje hůře. Přinese tak společnosti aktuální podložená data, která mohou být využita k dalšímu rozhodování a vyčíslování mnoha dalších veličin.

Pro co nejvyšší přesnost výpočtů autorka nebude využívat klasické globální nákladové funkce založené na tržbách, ale provede klasifikaci nákladů dle výstupů (tzn., bude jednotlivé výše nákladů přiřazovat segmentům či karosériím). Porovnání a vývoj bodu zvratu bude vypočítán od roku 2018, kdy společnost vyráběla pouze segmenty pro autobusy Mercedes-Benz a SETRA, do roku 2022 na základě plánování.

Na přípravě podkladů pro výpočty a kompletaci bodu zvratu podniku EBČR autorka začala pracovat v počátku roku 2020, kdy bylo zjevné, že bude tato analýza přínosná pro vedení podniku z pohledu doplnění poznatků o skutečných nákladech. Společně s přicházející situací se její provedení stávalo více žádoucí a zároveň se zvýšila přidaná hodnota při využití nově dostupných dat. K jejímu vyhotovování autorka využila nabytých znalostí a zkušeností ve společnosti, kde působí již pátým rokem při studiu na pozici diplomant v oddělení financí (oddělení finančního controllingu a účtárny). Během výpočtů autorka spolupracovala napříč společností s několika odděleními a řídila získávání a výpočty dat pro tuto práci. Komunikace při vypracování této analýzy probíhala prostřednictvím firemního emailu a z velké části rozhovory skrze Skype, kde autorka pravidelně řešila vzniklé problémy a komunikovala s ostatními odděleními.

### 6.1 Analýza BEP v jednotlivých letech

Zprvu muselo být rozhodnuto, pro které roky bude analýza vývoje bodu zvratu zpracovávána. Jako nejlepší řešení bylo vybráno sledovat vývoj před zahájením nové

výroby, tj. od roku 2018 do současnosti a s následným výhledem o dva roky dopředu, tj. do roku 2022 (v práci bude dále používáno označení IST 2018, IST 2019, 2IE 2020, OP 2021 a OP 2022<sup>41</sup>). Výchozí bylo identifikování potřebných dat a jejich zdrojů. Tyto údaje plynou ze vzorce pro bod zvratu, který se primárně používá k určení množství výrobků, které musí podnik vyrobit, aby již nebyl ve ztrátě. Vzorec tedy odpovídá na otázku, jakou úroveň výkonů musí podnik uskutečnit, aby byly uhrazeny fixní i variabilní náklady.

$$Z = V - N$$

$$Z = (P * Q) - (FN - vn * Q)$$

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{P - vn}$$

Data týkající se vývoje produkce budou pocházet z výrobního závodu a strana vývoje prodeje bude sledována u SC Praha.

Výrobní závod Holýšov:

EvoBus Česká republika s.r.o.

K Evobusu 610

345 62 Holýšov

Servisní a prodejní centrum Praha:

EvoBus Česká republika s.r.o.

Na Hůrce 211/10

161 00 Praha 6

Jelikož v situaci výpočtu bodu zvratu pro společnost EBČR nemůže být ve jmenovateli použita cena, která se liší s každým jednotlivým vyrobeným kusem segmentu či karosérie, byla tato veličina pro účely této práce nahrazena sledováním přidané hodnoty, která věrně simuluje výnosovou funkci společnosti. Mimo jiné lze přidanou hodnotu sledovat stejně jako výnosovou funkci jako celkovou či připadající na kus produkce. Takto zvolená simulace výnosové funkce bude mít požadovaný lineární charakter.

Tabulka vytvořená v Excelu, jejíž pole je potřeba vyplnit pro výpočet bodu zvratu (šedě vypsané vzorce pro mezivýpočty v Excelu), bude mít následující charakter:

---

41

OP = Operative Planung (operativní plánování)

2IE = plánování (2. v roce), které je prováděno v červenci až srpnu.



Tabulka č. 24 - Tabulka pro finální výpočet BEP (krok1)

Kategorie	Segmenty (stará výroba) / Karosérie (nová výroba)
Tržby	
Materiál	
Přímé mzdy	
Přidaná hodnota (DBI)	<i>tržby - materiál - přímé mzdy</i>
Kooperace	
Transport	
SGK FN	
Nepřímé mzdy	
Administrativa + Expat	
Provozní zisk	<i>DBI - koop.- transport - SGK - nepř. mzdy - administrativa - expat</i>
Produktce v ks	
FN	<i>(SGK FN + nepřímé mzdy + administrativa + expat)* (-1)</i>
VN	<i>(SGK VN + transport + kooperace)* (-1)</i>
DB / produktce v ks	
VN / produktce v ks	
FN / produktce v ks	
<b>BEP</b>	<i>FN/((DB/produktce v ks)-(VN/produktce v ks))</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Mezivýpočty a tabulky zdrojových dat jsou umístěny v přílohách této práce.

### **BEP - 2018**

Pro zpracování byl nejvíce jednoznačný rok 2018, ve kterém společnost produkovala pouze segmenty autobusů Mercedes-Benz a SETRA. Nebylo tedy nutné náklady kategorizovat dle jejich souvislosti s výstupem. Hodnoty vyplněné do řádku tržby, materiál, přímé mzdy, kooperace, transport a produktce v ks jsou převzaty z předem zhotovených výpočtů v dokumentu Operatives Ergebnis und EBIT in TCZK (provozní zisk a EBIT v CZK) pro období a data z IST 2018. Jeho část, z níž data pocházejí, reprezentuje tabulka níže. Operatives Ergebnis a EBIT v TCZK je sestavován pro každý typ vyráběného segmentu zvlášť dle značky a dle typu raised floor a low floor.

Z výše uvedeného souboru mohou být čerpána data pro tyto řádky (zdroj z OE a EBIT v závorce):

- **tržby** (řádek Gesamtleistung zahrnující čisté tržby a ostatní provozní výnosy),
- **materiál** (součet řádků Summe Fertigungsmaterial a Material sonst. Sčítá celkový materiál pro výrobu a ostatní materiál – změna stavu zásob),

- **přímé mzdy** (řádek Fertigungslohn – mzdy ve výrobě – zahrnuje mzdy ve výrobě i režijní mzdy),
- **kooperace** (řádek Auswärtige Bearbeitung – zahrnuje externí zpracování, tedy kooperace – v případě nedostačujících výrobních kapacit strojů v závodě),
- **transport** (součet řádků Eingangsfracht und –verpackung a Sondereinzelkosten).
- **produkce v ks** (řádek Absatz gesamt o celkovém odbytu v ks)

Po vyplnění do připravené tabulky bylo dosaženo druhého kroku a je potřeba vyplnit zbytek chybějících údajů. Mezitímní podoba výpočetní tabulky je následující.

Po druhém kroku zbývá dopočítat:

- SGK VN,
- SGK FN,
- nepřímé mzdy,
- administrativa + expat<sup>42</sup>.

Původ dat, se kterými bude dále v práci pracováno, pochází ze sestavy Struktur Ergebnisrechnung – Originarkosten Produktion (IST 2018). V této sestavě se nacházejí **SGK** v jejich plné výši – autorka musí rozdělit data poměrově na:

- fixní a
- variabilní náklady.

Co se týká **nepřímých mezd**, jsou také převzaty z této tabulky součtem 3 řádků:

- Gemeinkostenlohn Mitarbeiter produktionsnah (MPn) – režijní mzdy pro zaměstnance související s výrobou,
- Überstd.zuschl. Mitarbeiter produktionsnah (MPn) – příplatky za přesčasy zaměstnanců souvisejících s výrobou,
- Schichtzuschläge Mitarbeiter Produktionsnah (MPn) – příplatky za směny zaměstnanců souvisejících s výrobou.

Náklady na **administrativu a expaty** jsou také sčítány ze 3 řádků Originarkosten:

- Gehälter – mzdy administrativních pracovníků
- Überstundenzuschläge - příspěvky za práci přesčas administrativních pracovníků

---

<sup>42</sup> Expat – jedná se o vyslané pracovníky z mateřské společnosti EvoBus GmnH

- Sonstige Personalkosten–ostatní personální náklady (expati).

Všechny nepřímé mzdy a náklady na administrativu a expaty jsou považovány za fixní.

Jediné náklady, jež musejí být rozděleny na fixní a variabilní, jsou SGK. Tyto náklady představují režii, která má své fixní části, jež společnost musí platit bez ohledu na vyráběné výstupy a část variabilní, která je spjata s množstvím výroby.

Z připravené tabulky se převezmou data (viz. popis výše) a vytvoří se tak krok č. 3 u finální tabulky k výpočtu BEP.

Tabulka č. 25 - Tabulka pro finální výpočet BEP v TCZK – IST 2018 (krok 3)

Kategorie	Segmenty (stará výroba) IST 2018
Tržby	1 602 060
Materiál	-606 989
Přímé mzdy	-220 156
DBI	774 916
Kooperace	-190 501
Transport	-10 238
SGK VN	-74 133
SGK FN	-214 732
Nepřímé mzdy	-10 912
Administrativa + Expat	-126 843
Provozní zisk	147 556
Produkce v ks	5 733
FN	352 487
VN	274 872
DB / produkce v ks	135
VN / produkce v ks	48
FN / produkce v ks	61
<b>BEP</b>	<b>4 041</b>
Nad/pod BEP	1 692

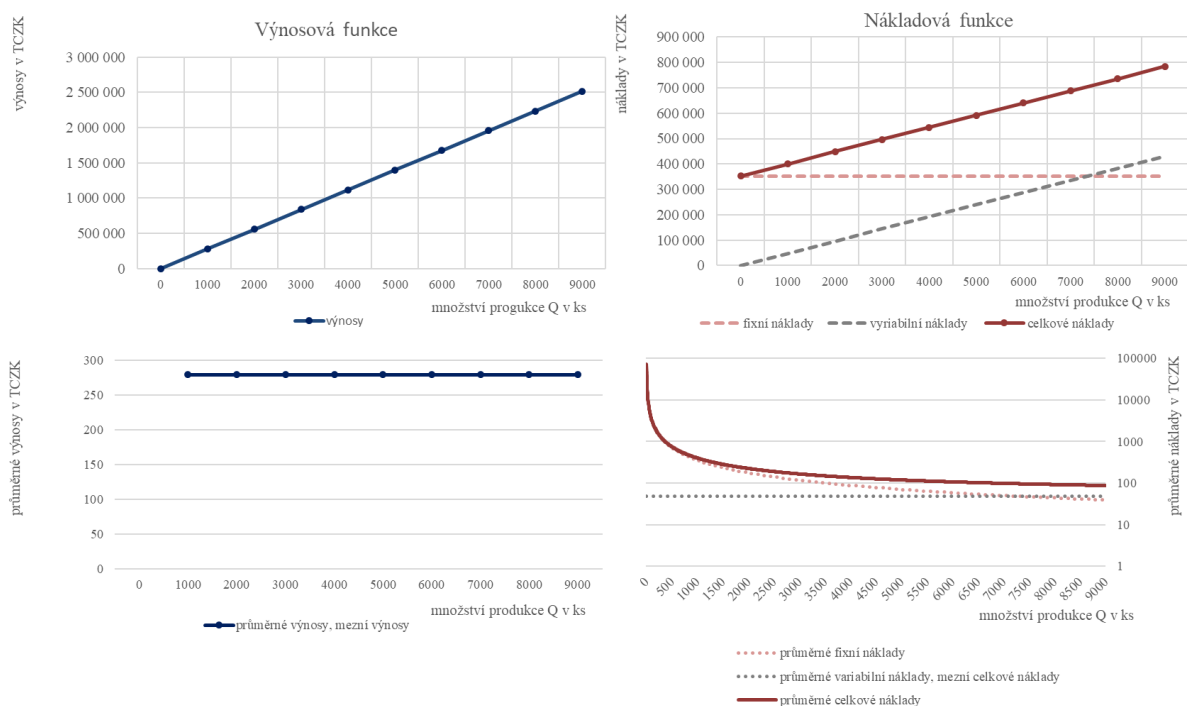
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Bod zvratu** vypočtený za rok 2018 pro EBČR se nachází na úrovni **4 041 vyrobených segmentů** autobusů Mercedes-Benz a SETRA. V porovnání se skutečnou produkcí společnosti je patrné, že s **vyrobenými 5 733 ks produkce tento bod překonala o 1 692**

ks a dostala se do zisku. Niže autorka zpracovala bod zvratu graficky (je předpokládán lineární průběh funkcí).

Z výše provedených výpočtů autorka graficky zakreslila jednotlivé funkce a výsledky do následujících grafů. První ze sady grafů reprezentují výnosové a nákladové funkce za období 2018.

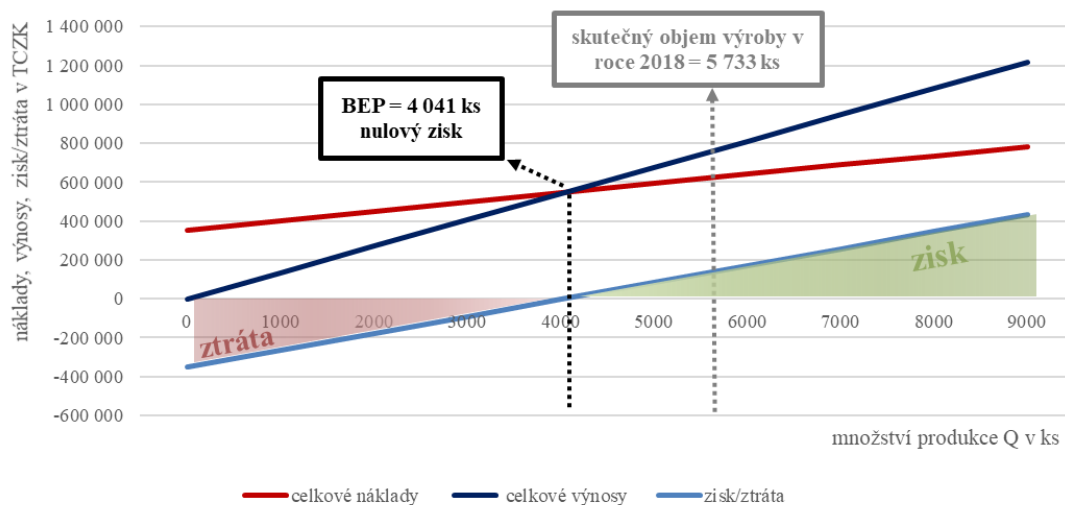
Obrázek č. 50 - Výnosové a nákladové funkce - IST 2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z poznatků vyplývajících z výše uvedené analýzy autorka sestrojila výnosové a nákladové funkce. V grafech je zobrazeno množství produkce  $Q$  v kusech na vodorovné ose a na svislé daná veličina zobrazena v grafu. Nákladová funkce má charakter proporcionálně rostoucích nákladů a je zaznamenána za pomoci lineární funkce. Celkové náklady jsou dány horizontálním součtem hodnot variabilních a fixních nákladů. Z výnosové funkce autorka dále sestavila funkci průměrných výnosů, které jsou zároveň mezními výnosy z prodeje dodatečného kusu. Z nákladové funkce byly vypočítány průměrné celkové náklady, průměrné fixní náklady a průměrné variabilní náklady. Průměrné fixní náklady mají tendenci se s množstvím  $Q$  rozpouštět, zatímco průměrné variabilní náklady jsou konstantního charakteru.

Obrázek č. 51 - BEP - IST 2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Vypočtený **bod zvratu** ve výši **4 041 ks** prezentuje následující graf, ve kterém je vyznačen BEP v nulovém zisku a dále je v grafu vyznačena skutečná výroba za rok 2018 ve výši **5 733 ks vyrobených segmentů**, jež bod zvratu úspěšně překonala o **1 692 kusů** segmentů. Bod zvratu graficky vychází korektně ve stejném množství, kde se protínají celkové výnosy s celkovými náklady společnosti v roce 2018.

### BEP - 2019

Výpočty pro rok 2019 již budou zřetelně složitější, jelikož nyní bude potřeba rozlišovat nejen fixní a variabilní náklady, ale také je správně přiřadit druhu výroby a rozhodnout, zda patří do:

- staré výroby (segmenty),
- nové výroby (karosérie).

Během roku 2019 započala výroba karosérií, a tak není očekáváno dosažení bodu zvratu, jelikož výroba neprobíhala celý rok. Nebylo předpokládáno dosažení bodu zvratu.

V tomto roce již autorka využila dat pocházejících z koronavirové pandemie, jelikož rozdělení nákladů na energii bylo možné určit mnohem přesněji. Data z dubna roku 2020, kdy byl výrobní závod z důvodu pandemie koronaviru uzavřen, posloužil k přesnějšímu určení a rozdělení nákladů na energii na fixní a variabilní část. Poznatky z tohoto měsíce byly zaneseny do přepočtů nákladů na energie již od roku 2019, aby byla data co nejpřesnější.

Rok 2019 je ovlivněn politikou převodních cen, kdy vyrovnávací platba v roce 2019 činila 12 milionů EUR. Tato vyrovnávací platba od mateřské společnosti ovlivnila výši DBI, které bylo v roce 2019 podstatně vyšší než v roce 2018 i 2019 a 2020. Vyrovnávací platba zároveň ovlivnila ukazatel ROA, jež se přiblížil 9 % (v minulých letech ROA 7 %). Ve výsledku tato platba určí nižší výši bodů zvrátů než v ostatních letech.

Některé kategorie nákladů jsou problematické pro rozdělení, jelikož existují náklady, u kterých nelze rozhodnout, zda náklady patří do staré výroby či nové výroby (psáno v závorce segmenty i karosy). Vedle těchto oranžově označených sloupců musí být provedeno rozdělení na:

- MGK – fix.,
- MGK – var.,
- FGK – fix. (segmenty i karosérie),
- FGK – fix. (segmenty),
- FGK – fix. (karosérie),
- FGK – var. (segmenty i karosérie),
- FGK – var. (segmenty),
- FGK - var. (karosérie),
- VWK (segmenty i karosérie),
- VWK (segmenty),
- VWK (karosérie).

Skupina MGK (Material Gemeinkosten) obsahuje přírážku na materiál, FGK (Fertigungs Gemeinkosten) je definována jako přírážka na mzdu a poslední VWK (Verwaltungskosten) značí přírážku na mzdy administrativy. První kategorií nákladů je MGK, u níž nelze jednoznačně určit, zda se týká nové či staré výroby – je nutná úprava dle poměru staré a nové výroby vypočtené ze základny počtu hodin. Další problémové sloupce jsou ty, u nichž se náklady vztahují k segmentům i karosériím, také zde bude použito úpravy dle poměru nové a staré výroby. U kategorie VWK jsou veškeré náklady považovány za fixní a pouze ty, které patří k segmentům a zároveň karosériím byly upraveny dle níže uvedeného poměru.

Pomocnou tabulku k přepočtení kategorií nákladů vytvořila autorka dle zvoleného základu – počtu výrobních hodin (přičemž výrobní čas na jeden kus karosérie činí 150 hodin).

Tabulka č. 26 - - Pomocná tabulka výrobních hodin – IST 2019

výroba		přídělený počet hodin	%
počet ks segmenty (stará výroba)	5 919	754338	97%
počet ks karosérie (nová výroba)	132	19800	3%
celkem hodin	774138	774138	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulky, z nichž autorka čerpala data pro finální tabulku s výpočtem BEP pro rok 2019, jsou umístěny společně s ostatními v přílohách této práce.

Tabulka č. 27 - Tabulka pro finální výpočet BEP v TCZK – IST 2019 (krok 3)

Kategorie	Segmenty (stará výroba) IST 2019	Karosérie (nová výroba) IST 2019
Tržby	1 885 080	127 405
Materiál	-625 563	-40 002
Přímé mzdy	-250 408	-13 106
DBI	1 009 109	74 298
Kooperace	-232 217	-16 161
Transport	-13 546	-943
SGK VN	-46 327	-6 009
SGK FN	-206 791	-135 479
Nepřímé mzdy	-14 864	-1 552
Administrativa + Expat	-144 144	-12 146
Provozní zisk	351 218	-97 991
Produkce v ks	5 919	132
FN	365 800	149 177
VN	292 091	23 113
DB / produkce v ks	170	563
VN / produkce v ks	49	175
FN / produkce v ks	62	1 130
<b>BEP</b>	<b>3 020</b>	<b>385</b>
Nad/pod BEP	2 899	-253

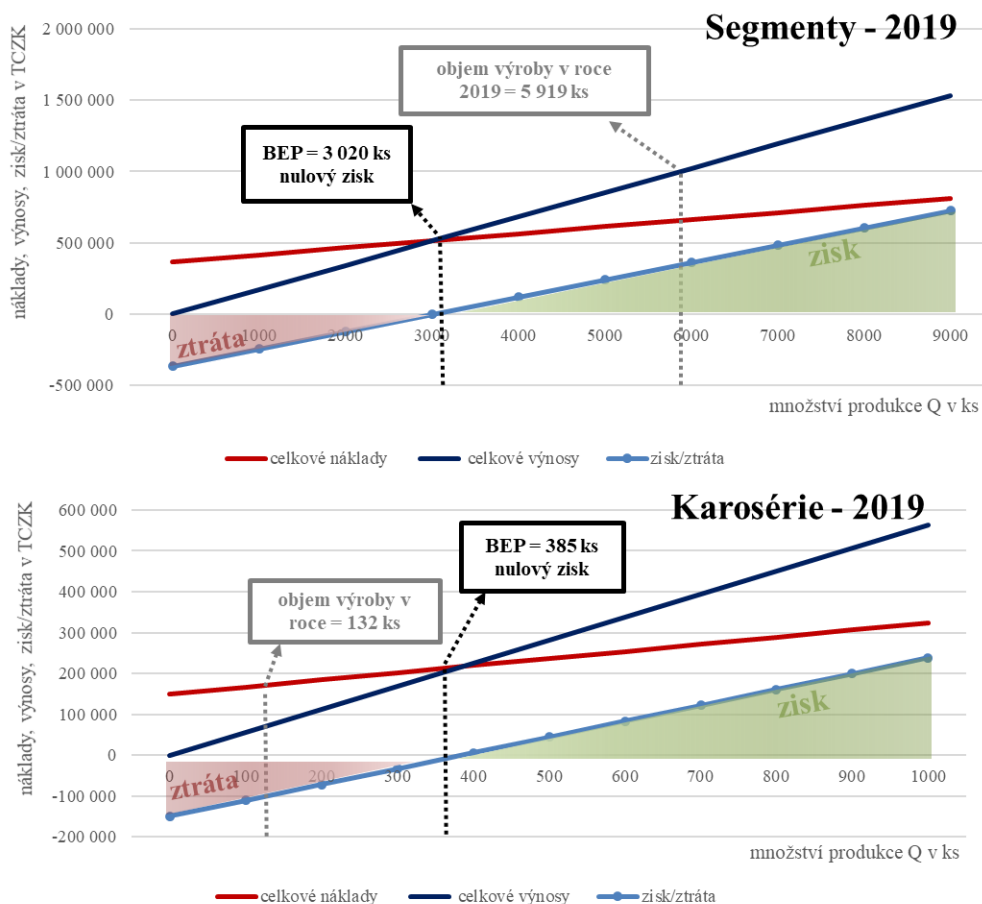
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Potvrdilo se, že výsledné body zvrátů jsou nižší než ty v ostatních letech (problematikou převodních cen). **Bod zvrátu** pro výrobu segmentů je stanoven na **3 020** vyrobených kusech, jež společnost překročí v roce 2019 o 2 899 kusů. Bod zvrátu vypočtený v tomto roce pro karosérie je také velmi nízký a obsahuje **385 vyrobených kusů karosérií**. Tento

bod zvratu společnost nepřekročí, jelikož v roce 2019 zvládla vyprodukovat pouze 132 kusů karosérií. Důvodem k nižší produkci je především zahájení nové výroby až v září roku 2019.

Z důvodu omezeného rozsahu této práce jsou zpracovány pouze finální grafy bodů zvratu pro segmenty a karosérie.

Obrázek č. 52 - BEP – IST 2019



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### **BEP – 2020**

Výpočet bodu zvratu pro rok 2020 je totožný s předchozím rokem, také je zde provedena řada úprav jednotlivých kategorií nákladů tak, aby je bylo možné rozčlenit na fixní a variabilní a zároveň přiřadit danému druhu výroby. Rok 2020 byl významně ovlivněn od měsíce března rozšiřujícím se koronavirem, který narušil fungování výrobního závodu. Namísto plynulého nastartování nové výroby (přijetí nových pracovníků, zařazení nové výroby) společnost čelila nízkému počtu zakázek a nové haly nemohly být dostatečně využity. Zatímco stará výroba konstrukcí segmentů pro linkové a městské autobusy



neutrřpěla výrazných změn v odbytu, zájezdové autobusy, jejichž karosérie jsou nově v závodě vyráběny, zaznamenaly významný pokles odbytu. Tento pokles je dán mimo jiné zpomalením sektoru cestovního ruchu, který ovlivnil konečné odběratele zájezdových autobusů.

Výpočet bodu zvratu ve fiskálním roce 2020 byl proveden na základě interního plánování ke druhému pololetí roku, jelikož nebyla v době výpočtů dostupná skutečná data (IST, 2020).

Postup výpočtu roku 2020 je totožný s předchozím rokem a finální tabulka s výsledky je vyobrazena níže. Autorka opět použila základnu v podobě počtu výrobních hodin pro úpravu kategorií nákladů.

Tabulka č. 28 - Pomocná tabulka výrobních hodin – 2IE 2020

výroba		přidělený počet hodin	%
počet ks segmenty (stará výroba)	4 801	532512	92%
počet ks karosérie (nová výroba)	324	48600	8%
celkem hodin	581112	581112	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V roce 2020 zaujímala nová výroba pouze 8 % z celkových výrobních hodin ve společnosti EBČR. Stará výroba převažovala z důvodu nedostatku zakázek na cestovní autobusy.

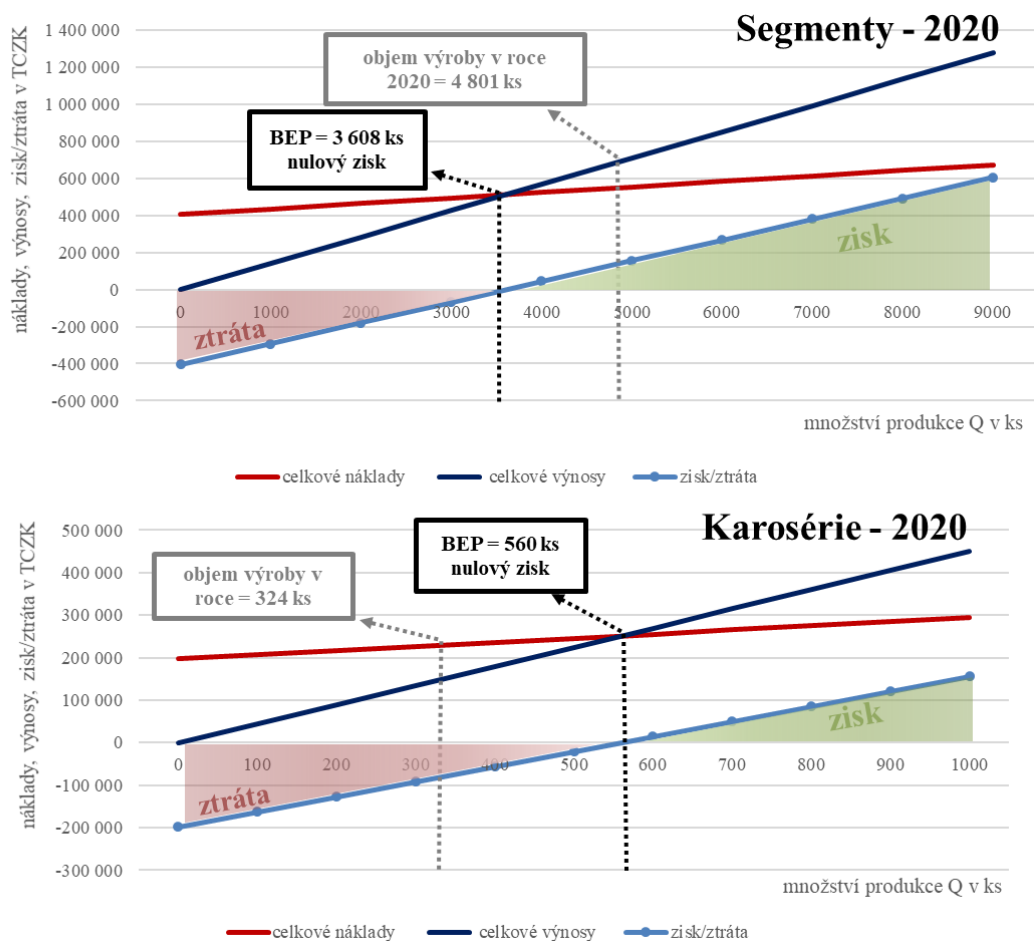
Tabulka č. 29 - Tabulka pro finální výpočet BEP v TCZK – IST 2019 (krok 3)

Kategorie	Segmenty (stará výroba) 2IE 2020	Karosérie (nová výroba) 2IE 2020
Tržby	1 434 395	302 043
Materiál	-483 662	-112 956
Přímé mzdy	-268 986	-43 485
DBI	681 746	145 602
Kooperace	-92 303	-19 566
Transport	-14 154	-3 000
SGK VN	-36 932	-8 601
SGK FN	-234 708	-172 621
Nepřímé mzdy	-18 949	-1 617
Administrativa + Expat	-150 951	-23 450
Provozní zisk	133 749	-83 254
Produkce v ks	4 801	324
FN	404 608	197 688
VN	143 390	31 167
DB / produkce v ks	142	449
VN / produkce v ks	30	96
FN / produkce v ks	84	610
<b>BEP</b>	<b>3 608</b>	<b>560</b>
Nad/pod BEP	1 193	-236

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Graficky bod zvratu znázorňuje obrázek níže obsahující nákladovou a výnosovou funkci společnosti EBČR.

Obrázek č. 53 – BEP – 2IE 2020



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Společnost v roce 2020 dosáhla nulového zisku při výrobě **3 608 kusů segmentů** autobusů. Tato hranice byla překročena o 1 193 kusů segmentů. **Karosérií** by společnost EBČR v roce 2020 musela vyrobit celkem **560**, aby hranici zisku a ztráty překonala, nicméně vlivem působící situace pandemie a utlumením výroby společnost na tento bod nedosáhla (vyprodukováno bylo pouze 324 ks karosérií).

### **BEP – 2021**

Rok 2021 představuje pro EBČR pomalu se navracající výrobní plány do normálu, zatímco rok 2020 byl od března zcela ovlivněn pandemií koronaviru. V tomto roce bude společnost čelit výzvám v podobě obsazení pracovních míst, která zajistí plynulost nové výroby (k opětovnému nastartování) a také nižší produkci cestovních autobusů z důvodu velkých zásahů na stranách odběratelů do cestovního ruchu. Právě od nich odebírané cestovní autobusy a jejich karosérie jsou předmětem nové rozšířené výroby.

V kroku 2 musejí být opět rozčleněny hodnoty ze souboru Operatives Ergebnis a EBIT do sloupců pro starou výrobu a novou výrobu.

Takto rozdělené sloupce jsou zaneseny do kroku č. 2. Pro kompletaci ostatních polí je potřeba zpracovat Struktur Ergebnisrechnung – Originärkosten pro období OP 2021. K rozdělení některých položek bylo zapotřebí použít vhodný poměr jako základnu. Za tento základ, k němuž se budou další výpočty vztahovat, byly vybrány výrobní hodiny (tabulka níže shrnuje tuto základnu za období OP 2021). Vztažený počet hodin k nové výrobě činí 150 hodin na kus karosérie.

Tabulka č. 30 - Pomocná tabulka výrobních hodin - OP 2021

výroba		přídělený počet hodin	%
počet ks segmenty (stará výroba)	3 974	611046	90%
počet ks karosérie (nová výroba)	466	69900	10%
celkem hodin	680946	680946	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 31 - Tabulka pro finální výpočet BEP v TCZK – OP 2021 (krok 3)

Kategorie	Segmenty (stará výroba) OP 2021	Karosérie (nová výroba) OP 2021
Tržby	1 194 013	471 898
Materiál	-418 182	-159 018
Přímé mzdy	-331 375	-93 458
DBI	444 456	219 422
Kooperace	-26 038	-10 379
Transport	-10 403	-4 147
SGK VN	-41 030	-10 088
SGK FN	-182 797	-267 928
Nepřímé mzdy	-23 099	-1 552
Administrativa + Expat	-177 067	-29 544
Provozní zisk	-15 979	-104 215
Produkcce v ks	3 974	466
FN	382 964	299 024
VN	77 471	24 614
DB / produkce v ks	112	471
VN / produkce v ks	19	53
FN / produkce v ks	96	642
<b>BEP</b>	<b>4 147</b>	<b>715</b>
Nad/pod BEP	-173	-249

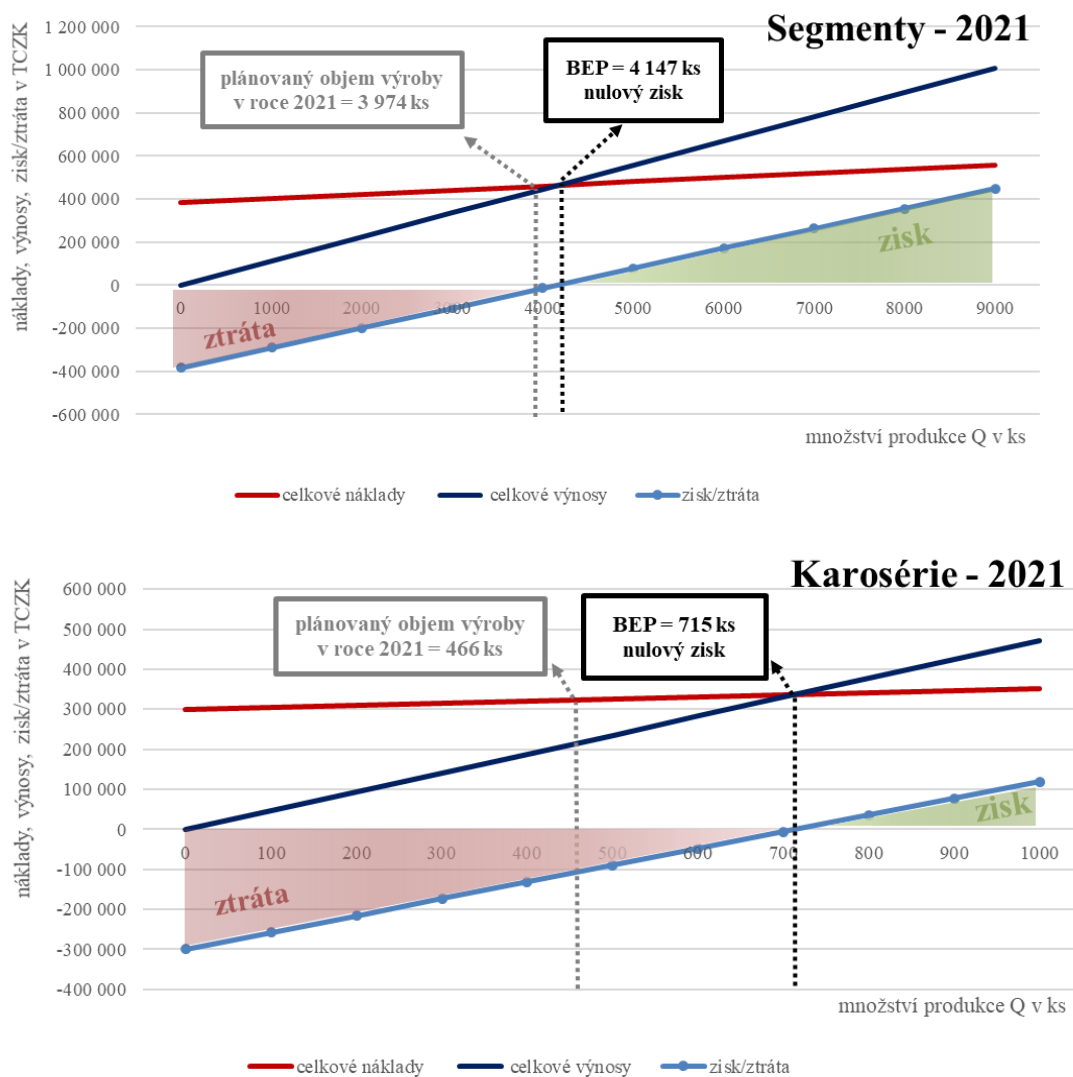
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Nyní mohla být vyplněna finální tabulka v posledním 3. kroku. Vypočtený bod zvratu pro starou výrobu segmentů je roven **4 147 ks segmentů**, což je o 173 více, než je nyní

plánováno v roce 2021 vyprodukovat. Bodu zvratu při nové výrobě bude dosažen při produkci **715 karosérií**, což je o 249 více, než je plánováno v roce 2021.

Grafické znázornění jednotlivých funkcí včetně bodu zvratu reprezentují následující grafy. První sada grafů patří staré výrobě – tedy segmentům a druhá nové výrobě – karosériím.

Obrázek č. 54 – BEP – OP 2021



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Obou ze zjištěných hodnot objemu bodu zvratu podnik v roce 2021 nedosáhne. V případě staré výroby se bodu zvratu velmi přiblíží, zatímco u výroby karosérií je bod zvratu vzdálenější. Tyto hodnoty vyplývají z plánování společnosti, kdy vedení EBČR počítá s dalšími omezeními a nižší výrobou (dána nižší poptávkou, jelikož je velmi zasažen sektor CR). Nová výroba bude během prvního půl roku 2021 téměř zastavena,

a tak nebude využita kapacita nové investice a společnost nedosáhne bodu zvratu. Také v roce 2021 společnost uvádí jako jeden z důvodů nižší produkce karosérií personální problémy, jelikož musejí být nejdříve zaplněna volná pracovní místa v této nové výrobě, aby mohl být spuštěn plnohodnotný provoz.

### **BEP – 2022**

Posledním rokem, ve kterém autorka provedla výpočet bodu zvratu, je rok 2022. Data pro tento rok tvořily dokumenty operativního plánování společnosti, která byla upravena rozdělením do jednotlivých kategorií nákladů nové a staré výroby. Dále byla určitá data korekcí upravena o zjištěné údaje skutečných fixních nákladů, zjištěných v době uzavření výrobního závodu.

V roce 2022 vedení společnosti počítá s plnohodnotnou výrobou karosérií, k níž byla provedena investice v rámci projektu 3. Zaměření se na novou výrobu společnosti přinese výrazněji vyšší přidanou hodnotu, než jakou utváří stará výroba segmentů autobusů. To je také důvodem, proč se společnost v budoucnu plánuje soustředit na výrobu karosérií zájezdových autobusů. Zároveň v roce 2022 se již očekává plné vyřízení nové výroby.

Data byla čerpána a editována dle popisu minulých let. Opět bylo využito poměru výrobních hodin dle následující tabulky. V roce 2022 připadá nové výrobě již 28 % výrobních hodin.

Tabulka č. 32 - Pomocná tabulka výrobních hodin - OP 2022

výroba		přidělený počet hodin	%
počet ks segmenty (stará výroba)	2 989	743243	72%
počet ks karosérie (nová výroba)	1950	292500	28%
celkem hodin	1035743	1035743	100%

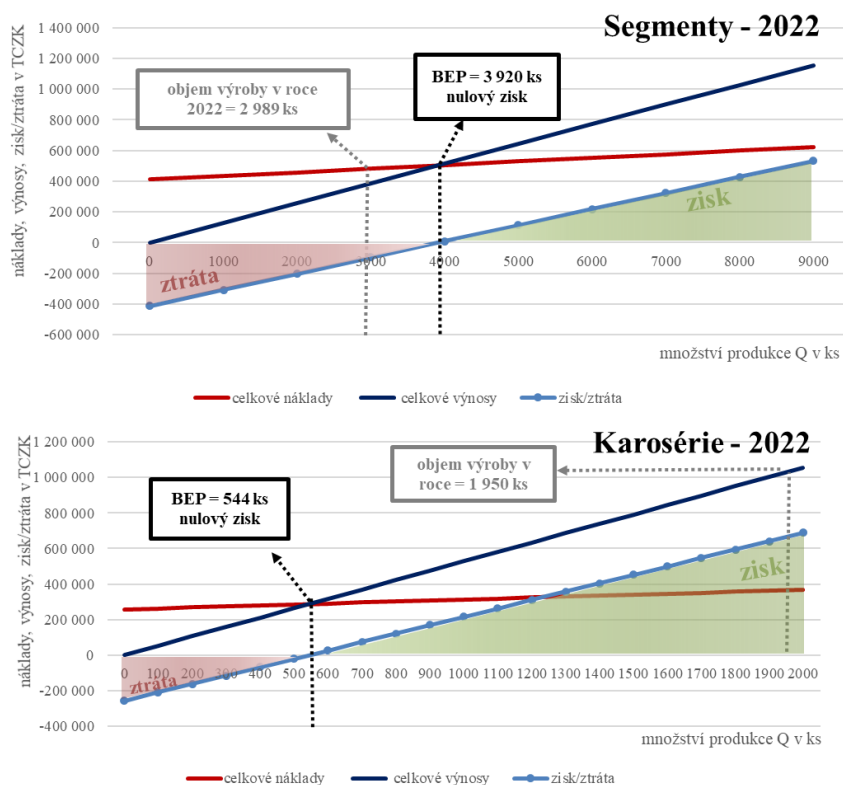
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 33 - BEP - OP 2022

<b>Kategorie</b>	<b>Segmenty (stará výroba) OP 2022</b>	<b>Karosérie (nová výroba) OP 2022</b>
Tržby	893 179	2 040 935
Materiál	-322 819	-695 557
Přímé mzdy	-186 385	-315 566
DBI	383 975	1 029 812
Kooperace	-34 150	-78 929
Transport	-5 646	-13 049
SGK VN	-30 160	-15 846
SGK FN	-239 107	-185 743
Nepřímé mzdy	-24 286	-1 688
Administrativa + Expat	-148 437	-69 884
Provozní zisk	-97 811	664 673
Produkce v ks	2 989	1 950
FN	411 830	257 316
VN	69 956	107 824
DB / produkce v ks	128	528
VN / produkce v ks	23	55
FN / produkce v ks	138	132
<b>BEP</b>	<b>3 920</b>	<b>544</b>
Nad/pod BEP	-931	1 406

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Obrázek č. 55 - BEP - OP 2022



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Výsledkem Výpočtu bodu zvratu pro rok 2022 je minimální výroba **3 920 kusů segmentů** k překonání hranice nulového zisku. V tomto roce společnost plánuje 2 989 segmentů autobusů, z čehož plyne nedosažení bodu zvratu ve výrobě segmentů. Pro **karosérie** je potřeba překonat výrobu **544 kusů**. Společnost plánuje v roce 2022 vyprodukovat již 1950 karosérií zájezdových autobusů, které mohou tento bod zvratu překročit až o 1 406 kusů. Zvýšení produkce karosérií společnosti přinese výrazně vyšší provozní zisk, kterým pokryje ztrátu ze staré výroby v tomto roce.

## 6.2 Vývoj BEP

Počítaný bod zvratu v jednotlivých letech ukazuje tendence vývoje a jeho pozorování může mít pozitivní vliv na další řízení množství výroby a jiných veličin ve společnosti EBČR. Z tohoto důvodu autorka vložila krátkou rekapitulaci do této kapitoly s přehledem vývoje bodu zvratu v letech 2018 až 2022.

Pro karosérie i segmenty platí, že v rok 2020 byl významně ovlivněn koronavirovou situací a zároveň také vysokými odpisy projevujícími se ve vysokých fixních nákladech díky provedené investici v rámci projektu 3.



První z tabulek shrnuje výsledky z propočtů bodu zvratu v oblasti výroby segmentů ve společnosti EBČR. Po pravé straně autorka umístila minigrafy, na kterých je zelenou tečkou označen nejvyšší bod a červenou tečkou bod nejnižší.

Tabulka č. 34 - Souhrn výpočtu BEP v letech 2018 – 2022 – Segmenty

Kategorie	IST 2018	IST 2019	2IE 2020	OP 2021	OP 2022
Tržby	1 602 060	1 885 080	1 434 395	1 194 013	893 179
Materiál	-606 989	-625 563	-483 662	-418 182	-322 819
Přímé mzdy	-220 156	-250 408	-268 986	-331 375	-186 385
DBI	774 916	1 009 109	681 746	444 456	383 975
Kooperace	-190 501	-232 217	-92 303	-26 038	-34 150
Transport	-10 238	-13 546	-14 154	-10 403	-5 646
SGK VN	-74 133	-46 327	-36 932	-41 030	-30 160
SGK FN	-214 732	-206 791	-234 708	-182 797	-239 107
Nepřímé mzdy	-10 912	-14 864	-18 949	-23 099	-24 286
Administrativa + Expat	-126 843	-144 144	-150 951	-177 067	-148 437
Provozní zisk	147 556	351 218	133 749	-15 979	-97 811
Produkce v ks	5 733	5 919	4 801	3 974	2 989
FN	352 487	365 800	404 608	382 964	411 830
VN	274 872	292 091	143 390	77 471	69 956
DB / produkce v ks	135	170	142	112	128
VN / produkce v ks	48	49	30	19	23
FN / produkce v ks	61	62	84	96	138
<b>BEP</b>	<b>4 041</b>	<b>3 020</b>	<b>3 608</b>	<b>4 147</b>	<b>3 920</b>
Nad/pod BEP	1 692	2 899	1 193	-173	-931

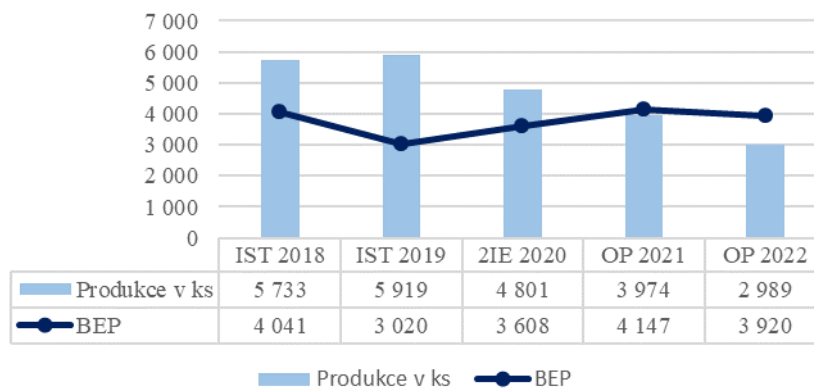
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z grafů pro segmenty lze vyčíst snižující se počet produkce v letech 2019 až 2022, která je také spojena s nižším provozním ziskem a později také ztrátou. Hodnota DBI v roce 2019 je vlivem převodních cen vyšší než v ostatních letech, což způsobuje nejnižší bod zvratu v tomto roce. Také lze pozorovat, že mezi lety 2019 až 2021 se snížily náklady na externí zpracování. Variabilní náklady od roku 2019 do roku 2022 ukazují

jednoznačnou tendenci v jejich snižování, zatímco fixní náklady fluktuují kolem 400 tisíc CZK.

Výstupem těchto tendencí jsou jednotlivé body zvratu zachycené v letech následujícím obrázkem.

Obrázek č. 56 - vývoj BEP v letech 2018 - 2022 – segmenty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Dle předchozího vysvětlení dominuje v překročení bodu zvratu výroba roku 2019. Výroba roku 2020 také přes problémy související s koronavirovou pandemií přesahuje bod zvratu na rozdíl od posledních dvou zkoumaných let, kdy se společnost ubírá k výrobě karosérií, a nedosahuje tak bodu zvratu u segmentů.

**Vedení společnosti** se vyjadřuje k výsledkům vypočteného bodu zvratu segmentů pozitivně a hodnoty dle jejich očekávání **odpovídají realitě**.

Druhý přehled je sestaven dle stejné metodiky jako přehled výše, ale znázorňuje výrobu karosérií ve společnosti EBČR.

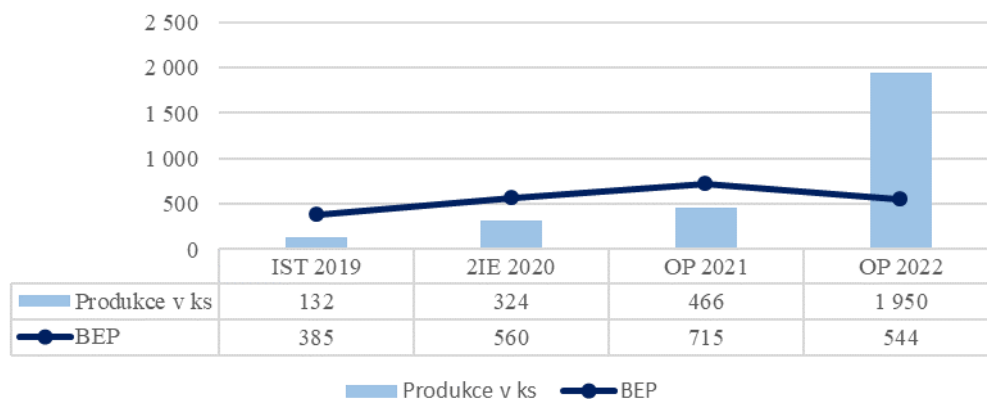
Tabulka č. 35 - Souhrn výpočtu BEP v letech 2019 – 2022 – Karosérie

Kategorie	IST 2019	2IE 2020	OP 2021	OP 2022
Tržby	127 405	302 043	471 898	2 040 935
Materiál	-40 002	-112 956	-159 018	-695 557
Přímé mzdy	-13 106	-43 485	-93 458	-315 566
DBI	74 298	145 602	219 422	1 029 812
Kooperace	-16 161	-19 566	-10 379	-78 929
Transport	-943	-3 000	-4 147	-13 049
SGK VN	-6 009	-8 601	-10 088	-15 846
SGK FN	-135 479	-172 621	-267 928	-185 743
Nepřímé mzdy	-1 552	-1 617	-1 552	-1 688
Administrativa + Expat	-12 146	-23 450	-29 544	-69 884
Provozní zisk	-97 991	-83 254	-104 215	664 673
Produkce v ks	132	324	466	1 950
FN	149 177	197 688	299 024	257 316
VN	23 113	31 167	24 614	107 824
DB / produkce v ks	563	449	471	528
VN / produkce v ks	175	96	53	55
FN / produkce v ks	1 130	610	642	132
<b>BEP</b>	<b>385</b>	<b>560</b>	<b>715</b>	<b>544</b>
Nad/pod BEP	-253	-236	-249	1 406

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tyto výpočty byly sestavovány od roku 2019, kdy započala nová výroba v závodě EBČR, do roku 2022 na základě plánování. Nejdůležitějším faktorem zde je počet vyrobených karosérií, který má rychle rostoucí tendenci a nebýt zpoždění způsobeného kovidovou situací, společnost by plnohodnotnou výrobu karosérií uvedla do provozu již koncem roku 2020. Karosérie společnosti EBČR zvyšují přidanou hodnotu více než vyráběné segmenty a plánuje se na ně více soustředit. Se zvýšením výroby karosérií přímo souvisí nárůst přímých mezd, materiálu a nákladů na transport, jelikož jsou karosérie dopravovány do německého závodu zvlášť kamionovou dopravou.

Obrázek č. 57 - vývoj BEP v letech 2019 - 2022 – karosérie



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Výsledný vývoj bodu zvratu za zkoumané roky představuje graf výše. Bodu zvratu je plánováno poprvé dosáhnout v roce 2022, kdy společnost očekává jeho překročení o 1406 karosérií.

**Vedení společnosti** se vyjadřuje k výsledkům vypočteného bodu zvratu karosérií pozitivně a hodnoty dle jejich očekávání **odpovídají realitě**.

### 6.3 Další výstupy z analýzy BEP

Mezi další výstupy, jež podnik může jednoduše zpracovat, patří tyto ukazatele:

#### Maximální hranice fixních nákladů

Maximální výše FN:  $FN_o = Q * (c_j - v_j) - FN_n - Z$

#### Maximální variabilní náklady na jednotku produkce

Maximální výše VN na jednotku:  $v_j = c_j - \frac{FN+Z}{Q}$

#### Minimální hranice ceny

Dolní hranice prodejní ceny:  $c = v_j + \frac{FN+Z}{Q}$

Všechny tyto ukazatele používají veličinu Z, která značí požadovaný zisk. Těchto výpočtů lze využít při dalším plánování ve společnosti. Údaje použité ve vzorcích jsou vyčísleny pro roky 2018 – 2022 ve finální tabulce výpočtu BEP. Na společnosti je určit výši požadovaného zisku a zjištění výstupů těchto ukazatelů.

### 6.3.1 Break-Even Point a výrobní kapacita

S výrobní kapacitou v souvislosti znalostí z BEP lze sledovat mnoho dalších hodnot, mezi které patří **maximální výrobní kapacita** a **kritické vytížení výrobní kapacity**, což je vztah mezi veličinami BEP. Je potřebné znát maximální kapacitu výroby pro segmenty a také karosérie.

Maximální objemy výroby, dle vedoucího výroby, jsou vyčísleny následovně:

- **segmenty** – 7 560 kusů (při zachování chodu jedné směny),
- **karosérie** – 2 016 kusů (při výrobě jedné směny) a  
- 4 032 (při dvousměnném provozu, který je zde předpokládán po naplnění pracovních míst v nové výrobě a jejím plném provozu).

Kritické využití výrobní kapacity<sup>43</sup>:  $KVK_{\%} = \frac{Q_{BZ} * 100}{Q_{max}}$

Po dosazení do rovnice kritického využití výrobní kapacity dostáváme následující výsledky při vypočtených hodnotách bodu zvratu v jednotlivých letech.

Tabulka č. 36 – Kritické využití výrobní kapacity za roky 2018 – 2022 (v %)

KVK (%)	2018	2019	2020	2021	2022
segmenty	53%	40%	48%	55%	52%
karosérie (1 směna)	-	19%	28%	35%	27%
karosérie (2 směny)	-	-	-	18%	13%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Předpoklad dvousměnného provozu je počítán od roku 2021, jelikož do dubna 2021 nebyl spuštěn (pro rok 2021 je stále velmi nízká pravděpodobnost dvousměnného provozu, zatímco dle situace v roce 2022 již může tento provoz připadat v úvahu). Jeho spuštění závisí na vývoji pandemické situace a s ní souvisejících dopadů. Zatímco kritické využití výrobních kapacit u segmentů se pohybuje od 40 do 55 %, karosérie vykazují mnohem nižší hodnoty, a to přináší společnosti EBČR rozsáhlý prostor pro potenciální navýšení

43

$KVK_{\%}$  = kritické využití kapacity v %  
 $Q_{BZ}$  = objem výkonu v bodu zvratu  
 $Q_{MAX}$  = objem maximálních výkonů

výroby karosérií s aktuálními kapacitami nové výroby. Značné navýšení výroby karosérií přinese výrobnímu záводу v Holýšově generování vysoké přidané hodnoty.

V souvislosti s výrobní kapacitou a znalostí funkce fixních nákladů může být dále také matematicky vyjádřena rovnice pro:

- **nevyužité a**
- **využité fixní náklady.**

$$\text{Nevyužité fixní náklady}^{44}: \quad FN_n = FN * \left(1 - \frac{Q_s}{Q_p}\right)$$

$$\text{Využité fixní náklady:} \quad FN_v = FN * \left(\frac{Q_s}{Q_p}\right)$$

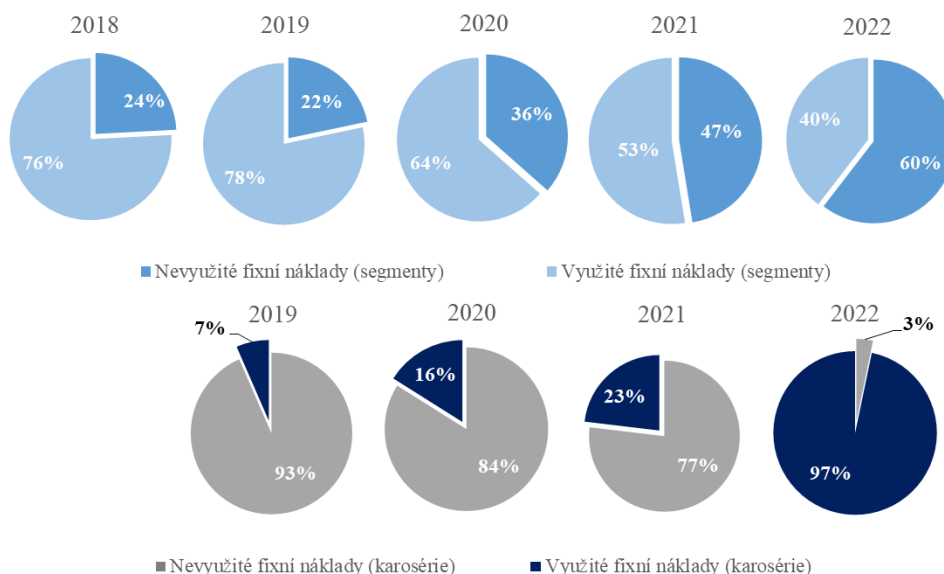
Grafy níže zobrazují vývoj vztahu využitých a nevyužitých fixních nákladů zvláště pro segmenty a zvláště pro karosérie. U segmentů je tendence ve zvyšování nevyužitých fixních nákladů, zatímco nevyužité fixní náklady u karosérií se rapidně snižují. Tato tendence značí působící efekt degrese projevující se snížením průměrných FN, a tím dochází ke zlepšení hospodárnosti. Důvodem je soustředění se na výrobu karosérií a tedy významný vzestup plánované výroby karosérií zejména v roce 2022 (2021 – 466 kusů karosérií a v roce 2022 – 1950 kusů karosérií).

---

44

$FN_n$  = nevyužité fixní náklady v Kč  
 $Q_s$  = skutečný objem výroby v ks/kč  
 $Q_p$  = kapacita v ks/kč

Obrázek č. 58 – Využité a nevyužité fixní náklady v letech 2018 až 2020 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Data pro graf byla čerpána z následující tabulky vypočtených hodnot. K výpočtu bylo použito maximální výrobní kapacity karosérií při zachování jedné výrobní směny.

Tabulka č. 37 - Využité a nevyužité fixní náklady v letech 2018 až 2020 (v TCZK)

	2018	2019	2020	2021	2022
Nevyužité fixní náklady (segmenty)	85 184	81 315	147 660	181 654	249 005
Využité fixní náklady (segmenty)	267 303	293 300	256 947	201 309	162 825
Nevyužité fixní náklady (karosérie)	-	131 171	165 917	229 904	8 424
Využité fixní náklady (karosérie)	-	9 190	31 771	69 120	248 892

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

### 6.3.2 Break-Even Point a provozní páka

Bod zvratu v podniku vypovídá o straně fixních a variabilních nákladů na jedné straně, ve vztahu s utvářením zisku na straně druhé. Efekt tohoto dopadu změny podílu dvou stran je vhodné prezentovat za pomoci tzv. **efektu provozní páky**. Poměr vývoje těchto dvou stran může být ovlivněn například mírou automatizace výroby v daném podniku.

*provozní páka = citlivost zisku na tržby*

$$\text{Stupeň provozní páky: } \frac{\% \text{ změna zisku}}{\% \text{ změna tržeb}} = \frac{\frac{Z_1 - Z_0}{Z_0}}{\frac{T_1 - T_0}{T_0}}$$

Stupeň provozní páky ve společnost EBČR autorka spočítala pro celkovou výrobu zahrnující segmenty i karosérie a níže zachycuje její tendenci.

Tabulka č. 38 – Stupeň provozní páky EBČR

veličina	2019 bazální rok	2020 bazální rok	2021 bazální rok
z1	50 495	-120 194	566 861
z0	253 227	50 495	-120 194
t0	2 012 485	1 736 438	1 665 911
t1	1 736 438	-120 194	566 861
<b>Stupeň provozní páky</b>	<b>5,8%</b>	<b>3,2%</b>	<b>8,7%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Stupeň provozní páky ve společnosti EBČR byl v roce 2020 velmi nízký z důvodu nepříznivého poměru zisku a tržeb, v roce 2021 se dle plánování předpokládá výrazné zvýšení provozní páky podniku na 8,7 %. To znamená, že při zvýšení prodeje o 1 % se zisk zvýší o 8,7 %. Tento růst je spojen s nárůstem stupně fixních nákladů, které odpovídá prvnímu modelu na obrázku č. 20 (provozní páka – podnik s vyšší automatizací) v teoretické části práce. Navíc nákladová funkce variabilních nákladů je méně strmá (variabilní náklady na jednotku dlouhodobě klesají), a to způsobuje rychlejší růst zisku po dosažení bodu zvratu.



## **7 Dopady covid-19 na společnost, návrhy a doporučení**

Situace pandemie covid-19 zasáhla celou skupinu Daimler a cílem této kapitoly bude přiblížit konkrétní řešení a dopady na různých úrovních, nejpodrobněji ovšem na úrovni EBČR. Pro účely této práce budou vzniklé situace a řešení popsány na těchto úrovních:

- Daimler AG,
- EvoBus GmbH,
- EvoBus Česká republika s.r.o.

Jednotlivé dopady a řešení jsou stejně tak jako vlastnická struktura propojeny a přenáší se napříč celou koncernovou skupinou. Tyto dopady a vliv na ekonomickou situaci podniku bude zpracovávat podkapitola č. 7.1 a následně autorka v podkapitole č. 7.2 závěrečně shrne nabyté poznatky a utvoří doporučení pro vybranou společnost do příštích let.

Druhým z cílů této kapitoly bude vyhodnotit důsledky dopadů koronavirové situace na ekonomickou situaci podniku a na základě těchto faktů vytvořit vhodná doporučení a návrhy pro společnost EBČR.

### **7.1 Dopady a konkrétní řešení**

V této podkapitole autorka zpracuje zaznamenané dopady pandemie koronaviru do fungování společnosti na třech výše uvedených úrovních. Nejzásadnější úroveň tvoří dopady ve vybrané společnosti EBČR, kde autorka vyčíslí dopady koronaviru na výši realizovaných tržeb, přidané hodnoty a dopady spojené se získáním státní podpory v programu Antivirus.

#### **7.1.1 Dopady a řešení na úrovni Daimler AG**

Jak již bylo popsáno v kapitole představení vybrané společnosti, tak Daimler AG se skládá od roku 2019 ze třech SBU, které tvoří Mercedes-Benz AG, Daimler Trucks & Buses a Daimler Mobility AG. Všechny tyto divize byly zasaženy stávající situací pandemií covid-19, přičemž každá čelila odlišným problémům nastalé situace.

Již ve druhém čtvrtletí 2020, tedy od dubna do června, byl znatelně cítit pokles mezinárodních trhů autobusového průmyslu a téměř všechny hlavní trhy Daimler Buses

(tj. Evropa, Brazílie, Mexiko) byly vystaveny hlubokému **propadu na trhu i pokleslým prodejům**.

S nebezpečím nákazy covid-19 se změnila požadavky zákazníků na pořizované autobusy, tedy **hlavní produkt** Daimler Buses. Reakcí na to bylo velmi rychlé rozšíření nabídky divize Daimler Buses o vysoce rozvinutou technologii klimatizace pro autobusy. Neustále se také pracuje na dodatečných inovacích zajišťujících bezpečí cestujících i řidičů. Řešení pro nové autobusy bylo velmi přínosné, nicméně vedení si uvědomovalo, že aktuálně v provozu je mnohem vyšší počet autobusů značek Mercedes-Benz a Setra, které také potřebují zabezpečit. Bezpečnost na prvním místě je nyní jedním z nejdůležitějších principů, které celá divize zastává.

Z tohoto důvodu je skrze značku služeb OMNIplus řešení rozšířeno o možnost pořízení dodatečného vybavení. Dále OMNIplus nabízí následné pro zvýšení bezpečnosti:

- filtrační systémy s antivirovou funkcí,
- ServiceContracts - s výměnou aktivních filtrů,
- pravidelné kontroly vnitřního filtru,
- softwarová adaptace: možnost 33 až 40 procent většího podílu čerstvého vzduchu,
- dávkovač dezinfekčních prostředků,
- virtuální školení se zaměřením na zájezdové autobusy,
- hygienická opatření v servisních střediscích,
- profesionální ochrana řidiče s průhlednou přepážkou,
- OMNIplus eShop: objednávky bezkontaktně online.

Daimler Buses řešil otázku služeb a nákupu náhradních dílů velmi rychle formou **digitalizace**, kdy byl vytvořen e-shop OMNIplus, který nyní může bezpečně bezkontaktně fungovat pro nákup náhradních dílů a dalších doplňků vybavení určených k ochraně v boji proti nemoci covid-19.

Daimler AG je významně **orientován na zákazníky**, a tak musela být pochopena situace, které nyní čelí odběratelé. Tato situace je velmi odlišná na poli provozovatelů zájezdových autobusů (tento sektor byl několik týdnů úplně zastaven společně s omezením cestovního ruchu) a autobusů veřejné dopravy. Odběratelům cestovních autobusů se společnost snaží vyjít vstříc s načasováním předání objednaného autobusu a možnostmi financování. U zákazníků působících ve veřejné dopravě hraje jednu z nejvýznamnějších rolí ochrana řidiče a cestujících před nákazou (pro ochranu řidiče

před infekcemi jsou nově přidávány ochranné prvky, jako např. ochranné dveře řidiče s celoplošnou prosklenou dělicí stěnou).

Daimler AG se zavázal k dalšímu omezení šíření koronaviru a za tímto účelem pozorně sleduje situaci a průběžně kontroluje stávající opatření, která jsou přizpůsobována.

Finanční výsledky skupiny Daimler za rok 2020 byly ve výsledku lepší, než bylo očekáváno vzhledem k výzvám kovidové situace. Jejich přehled reprezentuje následující obrázek. V náročném prostředí kvůli pandemii covid-19 se celkový prodej osobních a užitkových vozidel snížil o 15 %. Tržby dosáhly 154,3 miliardy EUR, což je pokles o 11 %. Díky rozsáhlým opatřením na zachování nákladů a hotovosti a silným výkonům napříč všemi divizemi se EBIT skupiny Daimler zvýšil o 53 %. Upravený EBIT, který odráží podkladové obchody, činil 8,6 miliardy EUR (2019: 10,3 miliardy EUR).

Obrázek č. 59 - Finanční výsledky skupiny Daimler za rok 2020

€ <b>154.3</b> bn Revenue 2019: €172.7bn	€ <b>6.6</b> bn EBIT 2019: €4.3bn
€ <b>3.39</b> Earnings per share 2019: €2.22	€ <b>1.35</b> Dividend Proposal* 2019: €0.90

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2021

Se zaměřením na divizi Daimler Trucks & Buses, která vykázala pokles jednotkových prodejů o 27 % na 378 500 vozidel (2019: 521 100) tržby dosáhly 34,7 miliard EUR (2019: 44,4 miliard EUR). EBIT činil 525 milionů EUR (2019: 2672 milionů EUR) a návratnost tržeb byla 1,5 % (2019: 6,0 %). Daimler Buses prodal 20 100 vozidel (2019: 32 600) - pokles o 38 %.

### 7.1.2 Dopady a řešení na úrovni EvoBus GmbH

Situace mateřské společnosti EvoBus GmbH sídlící v Německu byla po celou dobu přenášena na EBČR, jelikož je propojená nejen vlastnická struktura, ale především výrobní síť a velké množství transakcí, které tyto společnosti spojují.

Vývoj závažnosti situace covid-19 se v Německu a České republice mnohdy odlišoval, a tak i přijatá opatření na úrovni státu i na úrovni jednotlivých společností. Ve výrobním závodu v Německu byla na jaře roku 2020 zavedena zkrácena týdenní pracovní doba.

Zároveň EvoBus GmbH sestavil plán pro ochranná a hygienická opatření před restartem výroby od Velikonoc 2020, a tomu musel adekvátně uzpůsobit pracoviště. Hygienická a jiná opatření k minimalizaci nákazy byly přijaty v podobné míře jako v ostatních výrobních závodech.

### 7.1.3 Dopady a řešení na úrovni EBČR

Průběh roku 2020 byl ovlivněn silným diktátem covid-19 a výjimkou není ani vybraná společnost EBČR. Velmi důležité byly veškeré reakce na rychle se měnící situaci ze strany řízení podniku.

Nejzásadnější událostí v roce 2020 bylo **uzavření výrobního závodu** v rozmezí od 19. března do 5. dubna 2020, které bylo následně prodlouženo do 28. dubna. Jednalo se o kompletní uzavření závodu, po tuto dobu se pozastavily veškeré aktivity, instalace, stavby, dodávky, atd. Objednané zakázky a termíny se posunuly a prodloužily o dobu, po kterou byl závod uzavřen.

Pro monitorování a prevenci výskytu onemocnění covid-19 ve společnosti nyní platí následující. Každodenně je ráno oddělením HR rozesílána **zpráva o aktuální situaci**, přičemž jsou data čerpána z oficiálních stránek Ministerstva zdravotnictví. Ukázka podoby této zprávy z 8. dubna 2021 je umístěna v příloze této práce.

Dvakrát týdně je svoláván tzv. **Krisenstab**, kde jsou probírána aktuální opatření a jejich zavedení, zda korespondují s opatřeními v celé ČR. K těmto opatřením nyní patří povinnost nosit **respirátor FFP2**. Společnost zajišťuje přímým zaměstnancům dva respirátory na den a nepřímým pracovníkům jeden. Výdej těchto pracovních pomůcek probíhá z výdejních automatů, kde má každý zaměstnanec dle svého zařazení přidělen daný počet na den nebo týden. Během první vlny pandemie byly v kancelářích instalovány zábrany z plexiskla, aby byly dodrženy rozestupy mezi jednotlivými stoly a byl snížen počet pracovníků v kanceláři. To znamenalo probíhající rotaci zaměstnanců na **home office** a v kancelářích. Od začátku roku 2021 bylo toto opatření zpřísněno a nyní může v každé kanceláři být pouze jeden zaměstnanec. S přechodem zaměstnanců na home office (dle doporučení Ministerstva zdravotnictví ČR) se pojila řada výzev nejen

pro IT oddělení, které muselo řešit množství dostupného IT zařízení pro kancelářské pracovníky. Některé notebooky si musela společnost zapůjčit od partnerské rakouské společnosti, aby měla dostatečnou kapacitu pro přechod na home office.

Od března je ve společnosti EBČR vykonáváno **testování zaměstnanců** zejména antigenními testy 2021 (povinnost podrobit se testování vyplývá z pandemického zákona, opatření ministerstva upravuje podmínky a rozsah). Toto testování probíhá jednou týdně a v případě pozitivního testu je zaměstnanec podroben také PCR testu. Zaměstnanci přicházející z nemocenské či z ošetřování jsou povinni při vstupu do závodu předložit negativní antigenní test, který není starší než 6 dní. Celý průběh testování je důkladně organizován tak, aby byla dodržována veškerá hygienická opatření, a každé oddělení dostává seznam s konkrétními časy testování jednotlivých pracovníků.

Samostatnou kategorií ovlivněnou opatřeními je **závodní kantýna**, která byla již v březnu 2020 přizpůsobena tak, aby poskytovala maximální bezpečnost při zachování stravování zaměstnanců. Mezi zavedená opatření patří: pravidelná dezinfekce, vyhrazená místa pro sezení s rozestupy 2 m, hygienické balení příboru a výdej pouze zaměstnanci kantýny (není již možné, aby se zaměstnanci samostatně obsloužili například v salátovém baru).

V roce 2021 měla být uskutečněna změna **tarifní smlouvy**, jelikož nedojde k meziročnímu navýšení mezd, jak je dojednáno v kolektivní smlouvě. Tento krok zajistí udržení pracovních míst ve společnosti, což je nejdůležitějším bodem pro budoucnost firmy, pro zajištění plynulosti a vytížení výrobní kapacity společnosti. Německá mateřská společnost vyjednala finanční bonus pro německé zaměstnance z důvodu koronaviru jako kompenzaci snížení příjmů (konkrétně snížením pracovní doby). V minulosti bylo zvykem, že vyplácené odměny v Německu musejí být přiřazeny také dceřinému EBČR z důvodu férovosti, ale nyní tyto odměny nebyly v EBČR vyplaceny. V EBČR byly naopak vyplaceny věrnostní prémie.

Skvěle dokázalo zareagovat vedení k vytížení nejmodernější a nejnovější technologie – **KTL linky**, jelikož původně bylo toto vybavení určeno pro karosérie jsoucí do německé společnosti EvoBus GmbH a bylo nalezeno využití i pro nové zákazníky.

Uzavření závodu a pokles výroby měly zásadní vliv na množství práce a potřebný počet pracovníků, proto společnost pohotově reagovala a komunikovala s **agenturami** (každá z agentur je individuálně řešena každý měsíc). Vývoj počtu kmenových a externích zaměstnanců je zpracován výše v kapitole č. 5.2.1. Z vývoje vyplývá značná flexibilita

společnosti na poli počtu zaměstnanců a účel ponechání si všech zaměstnanců (v roce 2020 se počet kmenových zaměstnanců téměř nezměnil, bylo manipulováno zejména s agenturními pracovníky).

V souvislosti s celkovou situací, kterou pandemie přinesla, autorka vypracovala přehledy:

- rozsah dopadu pandemie na tržby společnosti,
- rozsah dopadu na přidanou hodnotu společnosti,
- analýzu podpory v rámci programu Antivirus.

## Tržby

**Dopad pandemie na tržby společnosti** autorka vyčísluje na základě plánu prodejů pro rok 2020 v jednotlivých měsících a s nimi souvisejícími plánovanými tržbami v porovnání se skutečnými prodeji za rok 2020. Rozdíly těchto dvou veličin počítané odděleně pro segmenty a karosérie jsou prezentovány v poslední části tabulky. Z plánovaného prodeje 5 198 segmentů bylo skutečně prodáno 4 354 (tj. 84 %), mnohem horší pozici zastávají karosérie, jejichž výroba byla v měsících 7, 8, 9, 11 a 12 úplně zastavena. Z plánovaných 1 164 bylo prodáno pouze 288 (tj. 25 % z plánovaného objemu). Dle barevné škály lze pozorovat nejvýznamnější útlum právě u karosérií ve druhé polovině roku. V prvních dvou měsících roku 2020 nezpůsobil covid-19 žádný dopad do prodejů, a tak je tzv. „covid efekt“ monitorován až od března roku 2020. Celkový dopad pandemie koronaviru do tržeb společnosti EBČR za rok 2020 autorka vyčísluje za záporný v hodnotě **1 019 788 374 CZK (tj. 38 856,48 TEUR)**.

Tabulka č. 39 – Rozsah dopadu pandemie na tržby společnosti – 2020 (v CZK)

Plán prodejů - 2020													
	01_2020	02_2020	03_2020	04_2020	05_2020	06_2020	07_2020	08_2020	09_2020	10_2020	11_2020	12_2020	celkem
Segmenty (v ks)	458	438	542	502	441	446	468	348	457	471	476	154	5 198
Karosérie (v ks)	55	53	66	69	76	124	113	96	128	168	160	56	1 164
Tržby (v CZK)	189 112 795	177 275 369	212 303 344	202 984 036	194 814 752	236 254 218	226 079 798	181 815 702	242 247 593	289 648 683	278 672 503	93 981 209	2 525 190 002

Skutečnost prodejů - 2020													
	01_2020	02_2020	03_2020	04_2020	05_2020	06_2020	07_2020	08_2020	09_2020	10_2020	11_2020	12_2020	celkem
Segmenty (v ks)	457	439	303	25	376	432	440	335	490	489	420	148	4 354
Karosérie (v ks)	52	54	36	3	34	22	30	21	23	13	0	0	288
Tržby (v CZK)	184 465 251	173 941 098	118 321 481	10 589 220	142 479 284	144 178 638	155 392 620	113 402 418	151 821 398	147 508 897	115 161 246	40 158 262	1 497 419 813

Rozdíly v prodejním plánu 2020 ve srovnání se skutečností													
	01_2020	02_2020	03_2020	04_2020	05_2020	06_2020	07_2020	08_2020	09_2020	10_2020	11_2020	12_2020	celkem
Segmenty (v ks)			-239	-477	-68	-14	-28	-13	33	19	-56	-6	845
Karosérie (v ks)			-30	-66	-42	-102	-83	-75	-105	-155	-160	-56	874
Tržby (v CZK)			- 93 981 863	-192 394 816	- 52 335 468	- 92 075 580	- 70 687 178	- 68 413 284	- 90 426 195	-142 139 786	-163 511 257	- 53 822 947	- 1 019 788 374

*žádný efekt covidu    žádný efekt covidu    covid efekt    covid efekt    covid efekt    covid efekt    covid efekt    covid efekt    covid efekt    covid efekt    covid efekt    covid efekt    covid efekt*

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## Přidaná hodnota

Co se týče **přidané hodnoty** budované společností, lze dopad pandemie vyčíslit pomocí znalosti přidané hodnoty na kus segmentu / karosérie a následně tyto hodnoty vynásobit s příslušnými negativními rozdíly v prodeji plánovaných a skutečných. Výpočet interpretuje tabulka č. 40 níže. Celkový negativní dopad na přidanou hodnotu tvořenou společností EBČR za rok 2020 činí 14 884,13 TEUR, tj. **více než 390,6 milionu CZK**.

Tabulka č. 40 - Rozsah dopadu pandemie na přidanou hodnotu společnosti - 2020 (v TEUR)

	<b>přidaná hodnota na kus (v TEUR)</b>	<b>vliv na přidanou hodnotu (v TEUR)</b>
<b>Segmenty</b>	4,57	- 3 861,31
<b>Karosérie</b>	12,61	- 11 022,82
<b>celkem negativní dopad na přidanou hodnotu</b>	-	<b>14 884,13</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## Program Antivirus

Společnost v průběhu pandemie koronaviru měla možnost čerpat státní podpory z **programu Antivirus**, který finančně pomáhá firmám zasaženým pandemií. Společnost EBČR v roce 2020 z tohoto programu čerpala celkem částku **21 513 TCZK** (detail čerpání mzdových nákladů a nákladů na pojištění shrnuje tabulka č. 41 níže).

Tabulka č. 41 - Platby z programu Antivirus (v CZK)

	03_2020	04_2020	05_2020	06_2020	07_2020	08_2020	09_2020	10_2020	11_2020	Celkový součet
Holýšov	3 295 995	8 788 235	1 870 909	2 369 510	507 812	877 324	49 250	724 538	706 403	19 189 976
Administrativní	548 459	1 461 683	310 990	380 580	19 850	55 493	49 250	86 169	25 202	2 937 677
Nepřímí	214 790	462 763	105 722	158 211	21 961	7 684	-	6 913	5 747	983 792
Přímí	2 532 745	6 863 789	1 454 198	1 830 719	466 001	814 147	-	631 456	675 453	15 268 507
Praha		376 099	526 822	389 230	306 239	249 326	264 512	124 745	86 266	2 323 240
Administrativní	-	81 866	247 039	83 146	129 518	91 739	105 553	35 791	36 716	811 367
Přímí	-	294 233	279 784	306 085	176 721	157 588	158 959	88 955	49 549	1 511 873
<b>Celkový součet</b>	<b>3 295 995</b>	<b>9 164 334</b>	<b>2 397 732</b>	<b>2 758 740</b>	<b>814 051</b>	<b>1 126 650</b>	<b>313 762</b>	<b>849 283</b>	<b>792 668</b>	<b>21 513 215</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tato částka poměřena k celkovým mzdovým nákladům společnosti tvoří v zhruba **5 % celkových mzdových nákladů**. Poměr přijaté podpory se liší v závislosti na kategorii zaměstnanců. Tabulky níže udávají náklady na zaměstnance zvlášť pro SC Praha a výrobní závod Holýšov, jenž je poměřován s přijatou podporou.

Tabulka č. 42 - Personální náklady SC Praha vs. program Antivirus (v TCZK)

<b>EBČR - SC Praha (v TCZK)</b>			
<b>kategorie pracovníků</b>	<b>personální náklady (IST 2020)</b>	<b>z toho přijato z programu Antivirus</b>	<b>% podíl podpory</b>
Administrativní	34 890,10	811,37	2,3%
Příímí	12 195,86	1 511,87	12,4%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 43 - Personální náklady výrobního závodu Holýšov vs. program Antivirus (v TCZK)

<b>EBČR - výrobní závod Holýšov (v TCZK)</b>			
<b>kategorie pracovníků</b>	<b>personální náklady (IST 2020)</b>	<b>Z toho přijato z programu Antivirus</b>	<b>% podíl podpory</b>
Administrativní	136 318,55	2 937,68	2,2%
Nepříímí	18 547,12	983,79	5,3%
Příímí	296 120,74	15 268,51	5,2%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **7.2 Zhodnocení dopadů koronaviru na ekonomickou situaci podniku, návrhy a doporučení**

Tato podkapitola hodnotí identifikované dopady a jejich vliv na ekonomickou situaci vybrané společnosti dle výše provedených analýz. Následně bude autorka prezentovat návrhy a doporučení pro tuto analyzovanou společnost tak, aby do budoucna předcházela těmto dopadům či zlepšila svoji finanční i nefinanční pozici.

### **7.2.1 Zhodnocení dopadů**

Rok 2020 byl diktován pandemií koronaviru, která s sebou přinesla celou řadu výzev. Ekonomická situace společnosti EBČR je z velké části dána prosperitou celé koncernové skupiny, jejíž je součástí. Finanční výsledky **skupiny Daimler** v roce 2020 jsou při výzvách covid-19 výrazně lepší, než se očekávalo. Skupina Daimler očekává, že tržby a EBIT v roce 2021 budou výrazně nad úrovní předchozího roku a plánuje vyčlenit Daimler Truck s majoritním kótováním na burze.

Při pohlížení na dopady koronaviru na ekonomickou situaci **společnosti EBČR** autorka analyzovala tuto situaci z **kvalitativního a kvantitativního pohledu**. Kvantitativní výsledky finanční analýzy potvrzují pevné postavení společnosti na trhu, která je dána



zárukami plynoucími ze začlenění společnosti do koncernu Daimler AG, díky níž je finanční situace společnosti i přes překážky způsobené koronavirem nadále vysoce stabilní. Vzhledem k situaci na trhu společnost čelila výraznému negativnímu dopadu do tržeb v porovnání s plánovanými hodnotami. Výsledná odchylka očekávaných a realizovaných tržeb byla nižší o 1 019 788 374 CZK, což je zásadním negativním dopadem na finanční výsledky v roce 2020. Se ztrátou tržeb se pojí i přidaná hodnota, kterou společnost buduje. Pokles tržeb měl negativní vliv na přidanou hodnotu ve výši přesahující 390,6 milionů CZK. Dále měl také za následek pokles zisku a ukazatelů rentability, jak ukázala provedená finanční analýza. Společnosti EBČR se dostalo finanční podpory v rámci programu Antivirus, zřizovaného Českou republikou, ve výši 21 513 215 CZK, jež pomohly společnosti k udržení počtu zaměstnanců.

Z pohledu výstupů kvalitativní analýzy měla v roce 2020 společnost možnost poznat a využít své silné stránky, platné i v následujících letech, mezi které mimo jiné patří síla značky a také flexibilita v řízení počtu zaměstnanců, která byla po letech zaměstnávání agenturních zaměstnanců naplno využita. Společnost tak nebyla nucena k masivnímu propouštění kmenových zaměstnanců a nátlak spojený s uzavřením závodu či poklesem práce obstojně ustála. Realizovaná investice související s projektem 3 (Projekt Erweiterung) vyžaduje výrazné navýšení počtu zaměstnanců i oproti minulému roku 2019, a tak by pro společnost bylo nepříznivé propouštět zaškolené, kvalifikované a loajální zaměstnance. Vzhledem k plánovanému navýšení počtu zaměstnanců bude společnost v roce 2021 vyhledávat dodatečné pracovní síly, jejichž dostupnost může být ovlivněna dopady a faktory spojenými s pandemií koronaviru pozitivní i negativní formy. Z jedné strany bude na trhu práce na straně nabídky vyšší počet uchazečů o zaměstnání vzhledem ke stoupající nezaměstnanosti a společnost bude moci využít příležitosti získání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Na straně druhé, straně hrozeb, může vznikat problém s obsazením pozicí typu svářeč aj., jež jsou vykonávány z větší části agenturními zaměstnanci a cizinci – pandemie koronaviru zde může vytvářet neviditelnou legislativní či sociální bariéru pro pracovníky ze zahraničí.

Mezi další odhalené dopady na ekonomickou situaci podniku autorka řadí identifikované příležitosti a hrozby v kvalitativní části analýzy ekonomické situace podniku. Působení pandemie koronaviru odhalilo velké množství hrozeb, které za běžné situace pro společnost nebyly podstatné. Velká část těchto hrozeb je eliminována začleněním do koncernové skupiny, kde mateřská společnost přejímá značný výčet rizik. Rizika

přenesená na mateřskou společnost identifikuje zpracovaná funkční analýza a analýza rizik v tabulkách č. 19 a 20, ze kterých mimo jiné vyplývá, že EBČR je nízkorizikovým smluvním výrobcem. Tento status vysvětluje dobré počínání si při boji s dopady pandemie koronaviru a přicházejícími hrozbami na společnost.

Dopady do cash flow z důvodů působení koronaviru na společnost nejsou natolik zásadní, aby ovlivnily plynulý chod společnosti či ohrozily finanční situaci společnosti. Během probíhající pandemie EBČR nemusel čerpat prostředků kontokorentu v rámci IC konta. Hodnoty zjištěných stupňů likvidit jsou i přes koronavirovou situaci nad doporučenými hodnotami.

Finanční analýza ukazatelů aktivity odhalila negativní vývoj doby obratu aktiv a zejména doby obratu zásob, která byla více než zdvojnásobena. Na tomto výsledku se podílí dopady spojené s nárůstem materiálu, kterým se společnost předzásobila a zároveň nebyla schopna jej využít vzhledem k omezenému provozu a snížené výrobě. Druhým faktorem je rapidní snížení denních tržeb pod hodnoty roku 2018 opět způsobené vlivem koronaviru.

Z provedené analýzy bodu zvratu ve společnosti EBČR se projevují dopady koronaviru primárně v počtu vyráběných kusů karosérií v nové části výroby. Původní výroby nebyla natolik zasažena z důvodů povahy zde produkovaných autobusů. Pandemie zabrzдила a v určité době úplně zastavila rozjezd nové výroby. Následný pomalejší vývoj počtu vyrobených karosérií se promítá také do dalších let. Od roku 2022, dle plánování, by se vyčíslené dopady měly odbourat a podnik by měl plně nastartovat výrobu karosérií s vyšší přidanou hodnotou pro společnost a bude tak možné velmi výrazně překročit vypočtený bod zvratu. Zároveň s rostoucím počtem vyráběných karosérií bude podnik lépe využívat fixní náklady a dostupnou výrobní kapacitu.

### **7.2.2 Návrhy a doporučení**

V této podkapitole autorka navrhne jednotlivá doporučení pro společnost tak, aby jich EBČR mohl aktivně využít. Ve smyslu pokračující ekonomické nejistoty připadají v úvahu odhalené hrozby pro společnost, jež jsou shrnuty v analýze SWOT této práce. Vhodné kroky společnosti mohou z velké části eliminovat negativní dopady těchto hrozeb.

Jelikož finanční i nefinanční výstupy analýz upevňují předpoklad finančně silné pozice společnosti s vysoce nízkým rizikem, autorka doporučuje společnosti **udržovat si stanovené dlouhodobé cíle** a prioritně se soustředit na **vývoj strategických cílů**, které jsou zaměřeny na elektrifikaci, snižování emisí CO<sub>2</sub> pro budoucí generace vozidel, technologické prvenství, inovace a integraci digitálních služeb. Zároveň je doporučováno soustředit se na udržení stávající tržní pozice, která je dána mimo jiné silou značky.

Jednu z hrozeb přinášejí dlouho trvající negativní nabídkové šoky, které mohou způsobit **problém s dodávkami materiálu pro výrobu**, a tak zasáhnout do plynulosti výroby EBČR. Autorka navrhuje vhodně diverzifikovat strukturu dodavatelů tak, aby bylo toto riziko co nejvíce eliminováno. Na trhu se pomalu rodí problém přibývajících insolvenčí výrobců potřebného materiálu, a tak je potřeba společnost vhodně předzásobit (s tímto předzásobením souvisí i vyšší náklady společnosti EBČR). Výhodu pro společnost může vyjednat nákupní oddělení EBČR, které sestavuje smlouvy s dodavateli. Může být zasloužena doba dodání s případnými pokutami / sankcemi. Oddělení nákupu se zároveň doporučuje aktivně sledovat situaci na trhu a v případě zjištění zhoršující se situace na stranách nabídky dodavatelů informovat vedení společnosti a utvořit větší rezervní zásobu (v EBČR se využívá metoda Just in time, která je závislá na včasných dodávkách materiálu).

Na straně poptávky mohou vzniknout negativní poptávkové šoky, které zasahují v době pandemie hlavní odběratele cestovních a městských autobusů. Pro udržení výroby v závodu EBČR autorka doporučuje vytvořit **nový program financování autobusů**, který bude navržen právě pro tyto odběratele (možnost splátek, bezúročné odložené splátky atd.). Tento program by mohl přivést více odběratelů, kteří by jinak nákup autobusu odkládali nebo by šli ke konkurenci. Doporučuje se také monitorovat aktuální potřeby odběratelů a nabídnout relevantní řešení například v oblasti bezpečnosti řidičů a cestujících. V rámci nové formy financování pořízených autobusů připadá v úvahu zařadit program **operativního leasingu** (tj. krátkodobý pronájem bez převodu vlastnictví po uplynutí doby). Operativní leasing má pro nájemce několik výhod a možností. V rámci leasingové smlouvy si může nájemce vybrat z několika nabízených variant. Doba operativního leasingu může být stanovena na půl roku, rok i déle. Výběr vhodné doby trvání operativního leasingu může nájemce přizpůsobit dle vlastních potřeb – řada cestovních kanceláří je sezónního charakteru. Dále může smlouva o operativním leasingu přizpůsobit maximální hodnotu ujetých km za dobu vypůjčení (překročení ujednaných

km nájemce doplatí dle stanovené sazby). Jednou z hlavních výhod, která řeší problém aktuální situace je, že operativní leasing nevyžaduje vysoké počáteční náklady (může pomoci cestovním kancelářím a dopravcům v současnosti, jelikož nemají dostatečné množství kapitálu na pořízení nového autobusu). Pro nájemce je další výhodou jistota, kterou má díky operativnímu leasingu, jelikož veškerý servis a potřebné opravy řeší strana pronajímatele. Nájemce není vystaven riziku nepředvídatelných výdajů. Po uplynutí doby operativního leasingu může nájemce autobus vrátit, půjčit si nový či odkoupit stávající za nabídnutou cenu.

Hrozba nedostatku FMCG – pověřit oddělení nákupu ke sledování situace na trhu s ochrannými pomůckami a zároveň držet rezervu těchto ochranných pomůcek ve velikosti odpovídající spotřebě za 1 měsíc provozu.

Na politiku zaměstnanosti může být nahlíženo ze dvou pohledů. Prvním z pohledů je hrozba nedostatku zaměstnanců vlivem legislativy či sociálních faktorů. Doporučení pro společnost EBČR se týká pravidelné **komunikace s pracovními agenturami** a **sledování aktuální situace** týkající se zahraničních zaměstnanců. Zároveň společnost může aktivněji nabízet volná pracovní místa na trhu práce a využít tak druhé strany, tedy vzniklé příležitosti **nalezení kvalifikovaných zaměstnanců**. Na trhu práce se vlivem koronavirové pandemie bude nacházet větší množství uchazečů o práci (vyšší nezaměstnanost).

Česká republika vydává a aktualizuje aktuální opatření v situaci pandemie, která je komunikována prostřednictvím oficiálních webových stránek:

- [www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/](http://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/).

Vedení společnosti a krizovému štábu je doporučeno tyto údaje pravidelně sledovat tak, aby na ně společnost byla schopná reagovat. Společnost má možnost čerpání aktuálně platné podpory pro udržení zaměstnanosti, tzv. program Antivirus, o kterém by měla sledovat informace a případné změny. Aktuální informace jsou dostupné na:

- [www.mpsv.cz/web/cz/antivirus](http://www.mpsv.cz/web/cz/antivirus).

Zde je také podrobný návod jak vyplnit žádost o tento program dle platné legislativy. Společnost může využít také externího specialistu či poradce při jednání o podporách podobného charakteru.

Vzhledem k aktuálně probíhající investici zařazené do programu investičních pobídek se doporučuje společnosti EBČR sledovat, zda překročí udanou hranici tržeb tak, aby jich mohla vhodně využít. Kritéria pro získání této investiční pobídky jsou již splněna.

Z provedených analýz bodu zvratu a také dopadu koronaviru na přidanou hodnotu z výsledků vyplývá, že karosérie pro společnost přináší několikrát vyšší přidanou hodnotu, a tak autorka doporučuje **soustředění se na novou výrobu a její opětovné nastartování** tak, aby byly naplněny plánované hodnoty udané při výpočtech bodu zvratu.

Jelikož byla autorkou provedena analýza bodu zvratu, doporučuje pro další roky **plánování za podpory připravených podkladů výpočtu BEP**, které mohou být aktualizovány. Informace vyplývající z BEP mohou mít pro společnost značný přínos, jelikož doposud nebyla provedena analýza nákladů v tomto rozsahu zohledňující rozdělení nákladů pro novou a starou výrobu. Využít znalostí nabytých během dubna 2020 (skutečná výše fixních nákladů je mnohem vyšší, než se předpokládalo) – sledovat vývoj i nadále a monitorovat vývoj nákladů tak, jako provedla autorka při výpočtu BEP. Veškeré podklady k výpočtům jsou společnosti k dispozici.

Doporučení ohledně **finanční oblasti** se týká zejména řízení fixních nákladů, jež byly sledovány ve vyšší než očekávané výši, tedy se doporučuje společnosti EBČR, aby tyto náklady důkladně monitorovala s využitím znalostí získaných při výpočtu BEP a cílila na jejich snížení, které by přispělo ke snížení požadovaného množství vyprodukovaných kusů pro dosažení bodu zvratu. Finanční situace týkající se CF a likvidity je ve společnosti velmi stabilní, a tak lze doporučit zachování stávajícího a v případě problémů případné využití výhod plynoucích z organizační struktury a síly koncernové skupiny. IC konto je schopno poskytnout kontokorentní úvěrové možnosti. V poslední řadě je společnosti doporučeno monitorovat vývoj jednotlivých ukazatelů aktivity z finanční analýzy, zejména dobu obratu aktiv a dobu obratu zásob. Tyto hodnoty se v roce 2020 vlivem koronaviru výrazně zvýšily. Zároveň s ohledem na možná rizika na straně dodavatelů je doporučeno tvořit rezervní zásoby viz. výše.

K růstu ostatních ukazatelů, u kterých provedená finanční analýza vykázala pokles (zejména zisk a ukazatele rentability), je výchozí navýšení tržeb společnosti EBČR, které

bude záviset na dalším vývoji a také na schopnosti vhodného a včasného reagování na změny situace spojené s pandemickou situací.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat dopady a následná řešení spojená s probíhající pandemií koronaviru ve stávajícím podnikatelském prostředí společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. Následnými dílčími cíli bylo:

- charakterizovat současnou situaci v souvislosti s problematikou covid-19 a jeho dopady na podniky,
- zpracovat teoretická východiska k hodnocení ekonomické situace podniku, charakterizovat zvolené metody a východiska,
- představit vybranou společnost,
- provést hodnocení ekonomické situace podniku pomocí dvou dílčích částí – kvantitativní a kvalitativní analýzy zahrnující analýzu vývoje cash flow a bodu zvratu dané společnosti,
- zhodnotit dopady koronaviru na ekonomickou situaci společnosti a
- formulovat návrhy a doporučení pro společnost do budoucna.

Veškeré analýzy a činnosti provedené v rámci praktické části s sebou nesly informace o dopadech koronavirové pandemie na tuto společnost.

Jako první byla zpracována teoretická východiska objasňující pojmy a principy, na kterých jsou postaveny provedené analýzy a celkové zpracování praktické části práce. Tato východiska slouží k hodnocení ekonomické situace podniku ve věci zvolených metod a ukazatelů. V práci byla charakterizována současná situace v souvislosti s problematikou covid-19 a jeho dopady na podniky.

Následně byla představena společnost EvoBus Česká republika s.r.o. včetně jejího začlenění do nadnárodní koncernové skupiny. Charakteristika obsahovala hlavní milníky společnosti, popis projektu rozšíření, výrobní portfolio a také vlastnickou strukturu, jejíž části byly stručně popsány.

Znalosti nabyté v teoretické části práce byly následně využity při zpracovávání analýzy ekonomické situace podniku, jež byla tvořena dvěma stěžejními částmi. První z částí byla kvantitativní finanční analýza, ve které autorka provedla analýzu vývoje cash-flow, analýzu účetních výkazů a také analýzu vybraných ekonomických ukazatelů. Z vypočtených ukazatelů byl autorkou sestrojen tzv. spider graf a v závěru finanční

analýzy také vypočítán Tafflerův test. Výstupem je kladné hodnocení finanční situace společnosti a vzhledem k zárukám plynoucím ze začlenění společnosti do koncernu Daimler AG je finanční situace společnosti i nadále vysoce stabilní.

V kvalitativní analýze okolí podniku byla nejprve sestavena funkční analýza a alokace rizik vybrané společnosti, jež vylučovala či připouštěla významnost odhalených skutečností v této kvalitativní analýze. Z analýzy vyplývá, že výrobní závod Holýšov je nízkorizikový smluvní výrobce a SC Praha distributor s omezeným rizikem. Vyhotovená analýza pěti konkurenčních sil, PESTLE analýza a analýza vnitřního prostředí společnosti zachycují současné prostředí společnosti ovlivněné působením koronavirové pandemie.

Z provedených analýz autorka vyhotovila silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro vybranou společnost, které zobrazila v matici SWOT. Skutečnosti, jež jsou ovlivněny aktuálně působící situací koronaviru, byly zvláště vyznačeny, a byla jim věnována nejvyšší pozornost.

Samostatnou část tvořila analýza bodu zvratu pro vybranou společnost, jež byla velmi žádaná vzhledem k pandemii, nejistotě a nedávno provedené významné investici, jež zajistila společnosti rozšíření výrobního portfolia nově o karosérie autobusů Mercedes-Benz a SETRA. Doposud byly produkovány pouze segmenty těchto autobusů. Pro výpočet bodu zvratu bylo zásadní korektně přiřadit veškeré náklady ke staré či nové výrobě a zvláště vypočítat body zvratu pro segmenty a karosérie v letech 2018 až 2022. Pro roky 2021 a 2022 bylo využito podnikového plánování, zatímco u předcházejících let bylo využito přesných historických hodnot. Výsledky bodů zvratů dle vedení společnosti věrně zobrazují reálnou situaci společnosti. Zapojení ukazatelů o výrobní kapacitě společnosti a provozní páce rozšiřuje možnosti využití podkladů pro společnost do budoucna jako podpůrný podklad při plánování.

Nakonec autorka identifikovala dopady a konkrétní řešení pandemie koronaviru na vybranou společnost v několika úrovních, přičemž nejpodrobněji se zaměřila na společnost EvoBus Česká republika, pro kterou byly dále zpracovány podrobnější přehledy o rozsahu dopadu pandemie na tržby společnosti, rozsahu dopadu na přidanou hodnotu společnosti a analýza podpory v rámci programu Antivirus. Tyto přehledy doplňují předchozí části analýz, které také identifikují dopady.



V závěru autorka formulovala návrhy a doporučení pro společnost do budoucna na základě nabytých poznatků z praktické části práce a reálných možností podniku. Mezi těmito doporučeními a návrhy je nejzásadnější udržování stanovených dlouhodobých cílů a prioritní soustředění na vývoj strategických cílů. Dále autorka navrhuje možná řešení pro utlumení dopadů negativních nabídkových i poptávkových šoků. Na straně nabídky jsou řešeny problémy s dodávkami materiálu pro výrobu a na straně poptávky výpadky v odběrech autobusů cestovními kanceláři zasaženými pandemií. Autorka v neposlední řadě navrhla nový program financování autobusů a zařazení programu operativního leasingu. Dále zdůraznila důležitost aktuálních informací, místa k jejich vyhledávání a jejich monitorování pro co nejlepší reakci společnosti.

Z provedeného výpočtu bodu zvratu autorka doporučuje využít připravených podkladů pro budoucí plánování, které pro společnost připravila. K výsledkům finanční analýzy a analýzy bodu zvratu bylo doporučeno monitorovat vývoj fixních nákladů s cílem postupného snižování. Také bylo doporučeno sledování všech stupňů likvidit a případné využití kontokorentního úvěru z IC konta. Dále z výsledků finanční analýzy vyplynul negativní dopad do doby obratu aktiv a zásob způsobený předzásobením a také poklesem tržeb, jež ovlivnily i jiné ukazatele finanční analýzy (zejména zisk a ukazatele rentability). Vývoj a dopad do výše tržeb je zásadní pro budoucí vývoj ekonomické situace společnosti, jejímž hlavním úkolem je monitorování situace a včasné a vhodné reagování na případné změny a dopady.

## Seznam použitých zdrojů

- ACEA (2020). *acea.be*. Dostupné 9.2.2021 z <https://www.acea.be/news/article/coronavirus-covid-19>
- Allen, C., Barnes, J., Bernhoft, A. C., Beyersdorff, M., Bonham, M., Gradbery, D., Carrington, R., & Cayadi, J. (2021). *International GAAP*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
- Baldwin, R. E., & Mauro, B. (2020). *Economics in the Time of COVID-19*. Washington, USA: CEPR Press.
- BBC (2001). *news.bbc.co.uk*. Dostupné 21.1.2021 z <http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/1576875.stm>
- BBC (2020). *bbc.com*. Dostupné 4.2.2021 z <https://web.archive.org/web/20200327231951/https://www.bbc.com/news/world-51235105>
- Berkau, C. (2020). *Management Accounting*. (6. vyd.). Mnichov, Německo: UVK Verlag.
- Boseley, S. (2020). WHO warns of global shortage of face masks and protective suits. *theguardian.com*. Dostupné 2.2.2021 z <https://www.theguardian.com/world/2020/feb/07/who-warns-global-shortage-face-masks-protective-suits-coronavirus>
- Bragg, S. M. (2010). *Treasury Management – The practitioners Guide*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
- Bussey, L. E. (1978). *The Economic Analysis of industrial Projects*. New Jersey, USA: Pentice Hall.
- CDC (2019). *cdc.gov*. Dostupné 21.1.2021 z <https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/1918-pandemic-h1n1.html>
- CDC (2020). *cdc.gov*. Dostupné 27.1.2021 z <https://web.archive.org/web/20200121080819/https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-nCoV/summary.html>
- Collie, B., Wachtmeister, A., Wass, A., Kirn, R., Krebs, K. & Quresh, H. (2020). Impact on the automotive industry. *Bcg.com*. Dostupné 10.2.2021 z: <https://www.bcg.com/publications/2020/covid-automotive-industry-forecasting-scenarios>
- Černohorský, J., (2020). *Finance: od teorie k realitě*. Praha, Česko: Grada.
- ČNB (2021). *cnb.cz*. Dostupné 4.2.2021 z <https://www.cnb.cz/cs/>
- ČTK (2020). *seznamzpravy.cz*. Dostupné 28.1.2021 z <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/vedci-prepisuji-historii-koronaviru-nasli-noveho-pacienta-nula-137144>
- Deloitte (2020). Understanding the sector impact of COVID 19. *deloitte.com*. Dostupné 10.2.2021 z: <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/financial-services/articles/understanding-the-sector-impact-of-covid-19.html>.
- Dostálová, K. (2020). Klára Dostálová prosadila v Senátu zákon, který dočasně upraví některé vztahy zákazníků a klientů CK. *mmr.cz*. Dostupné 9.2.2021 z

- <https://www.mmr.cz/cs/ostatni/web/novinky/klara-dostalova-prosadila-v-senatu-zakon,-ktery-do>
- Dunham, W. (2008). Black death 'discriminated' between victims. *ABC Science*. Dostupné 21.1.2021 z <http://www.abc.net.au/science/articles/2008/01/29/2149185.htm>
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Dvořáček, J., & Tyll, L. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- ECDC (2020). *Epidemic intelligence tools and information resources*. Dostupné 10.1.2021 z: <https://www.ecdc.europa.eu/en/threats-and-outbreaks/epidemic-intelligence>
- EMA (2021). *ema.europa.eu*. Dostupné 29.1.2021 z <https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/overview/public-health-threats/coronavirus-disease-covid-19>
- Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. (2.vyd.). Praha, Česko: ASPI
- ETAuto (2020). Opinion: COVID-19 impact on Indian automotive industry - taking action in troubled times. *ETAuto.com*. Dostupné 10.2.2021 z: <https://auto.economictimes.indiatimes.com/news/industry/opinion-covid-19-impact-on-indian-automotive-industry-taking-action-in-troubled-times/74944847>
- EU (2021). *europa.eu*. Dostupné 11.2.2021 z [https://europa.eu/european-union/coronavirus-response\\_cs](https://europa.eu/european-union/coronavirus-response_cs)
- European Parliament (2020). Parliamentary questions. *Europarl.europa.eu*. Dostupné 16.1.2021 z: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2020-001706-ASW\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2020-001706-ASW_EN.html)
- Evropská komise (2021). *ec.europa.eu*. Dostupné 10.2.2021 z [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/timeline-eu-action\\_cs](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/timeline-eu-action_cs)
- Feuer, W., & Kim, J. (2020). WHO warns coronavirus pandemic is speeding up as countries ease lockdown rules: 'The worst is yet to come'. *CNBC.com*. Dostupné 27.1.2021 z <https://www.cNBC.com/2020/06/29/who-warns-coronavirus-pandemic-is-speeding-up-as-countries-ease-lockdown-rules.html>
- Fibírová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2011). *Mnažerské účetnictví*. (3. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer.
- Fielding, J. E., Teusch, S. M. (2012). *Public Health Practice: What Works*. New York, USA: Oxford University Press
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. (5. vyd.). Upper Saddle River, New Jersey: FT Press.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Fredericks, B. (2020). WHO says Europe is new epicenter of coronavirus pandemic. *nypost.com*. Dostupné 28.1.2020 z <https://nypost.com/2020/03/13/who-says-europe-is-new-epicenter-of-coronavirus-pandemic/>

- Gail, M. H., Benichou, J. (2000). *Encyclopedia of Epidemiologic Methods*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Garrett, A. (2007). *Economic Effects of the 1918 Influenza Pandemic*. Dostupné 2.2.2021 z: [https://www.stlouisfed.org/~media/files/pdfs/community-development/research-reports/pandemic\\_flu\\_report.pdf](https://www.stlouisfed.org/~media/files/pdfs/community-development/research-reports/pandemic_flu_report.pdf)
- Garrison, R. H. (1988). *Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making*. Homewood, USA: Irwin.
- Goyal, M. K., & Gupta, A. K. (2020). *Integrated Risk of Pandemic: C Covid-19 Impacts, Resilience and Recommendations*. Basingstoke, Velká Británie: Springer Nature.
- Graham, J. (2021). 20 COVID-19 Predictions and Trends for 2021 – Executive Roundup. *hitconsultant.net*. Dostupné 1.2.2021 z <https://hitconsultant.net/2021/01/05/20-covid-19-predictions-and-trends-for-2021/#.YAwb81B75EY>
- Greenland, S., Hernán, M., Silva, I. S. & Last, J. M. (2014). *A Dictionary of Epidemiology*. (6. Edition). New York, USA: Oxford University Press
- Hanif, M. (2019). *Cost and Management Accounting - I*. New York, USA: McGraw-Hill Education.
- Hinge, G., Mukror, A, Goyal, K.M. (2020). Integrated Risk of Virus Outbreaks. *Disaster Resilience and Green Growth*, 307-329. doi: 10.1007/978-981-15-7679-9\_15.
- Hořejší, B., Soukupová, J., Macáková, L., & Soukup, J. (2018). *Mikroekonomie*. (6. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Hradecký, M., Lanča, J., & Šiška, L. (2008). *Manažerské účetnictví*. Praha, Česko: Grada.
- Hrdý, M., Horová, M. (2011). *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. (2. vyd.). Praha, Česko: BILANCE, spol. s r.o.
- Hui, D.S., Azhar, E.I., Madani, T.A., Ntoumi, F., Kock, R., Dar, O., ... Patersen, E. (2020). The continuing 2019-nCoV epidemic threat of novel coronaviruses to global health—The latest 2019 novel coronavirus outbreak in Wuhan, China. *International Journal of Infectious Diseases*, 91 (2020), 264–266. DOI: 10.1016/j.ijid.2020.01.009.
- Hyršlová, J., Klečka, J. (2010). *Ekonomika podniku*. (2. vyd.). Praha, Česko: VŠEM.
- Cheng, H. (2020). Xenophobia and Racism Against Asian Americans During the COVID-19 Pandemic: Mental Health Implications. *Journal of Interdisciplinary Perspectives and Scholarship*. 10-2020, Doi:0.1080/2153599X.2020.1749339.
- IAS 7 - Statement of Cash Flows.
- International Labour Organization (2020). COVID-19 and the automotive industry. *Ilo.org*. Dostupné 12.2.2020 z: [https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS\\_741343/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_741343/lang--en/index.htm)
- Interní dokumenty společnosti EvoBus Česká republika s.r.o.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing - Strategie a trendy*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Jakubíková, D., Vildová, E., Janeček, P., & Tluchoř, J. (2019). *Lázeňství: management a marketing*. Praha, Česko: Grada.
- Jurečka, V. (2010) *Mikroekonomie*. Praha, Česko: Grada.

- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (2. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck.
- Kislingerová, E. (2007). *Manažerské finance*. (2. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Štěker, K. (2017). *Finanční analýza*. (3.vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Knowles, C., & Carey, M. (2020). *Accounting a smart approach*. (4. vyd.). Oxford, Velká Británie: Oxford University Press.
- Kocmanová, A. (2013). *Ekonomické řízení podniku*. Praha, Česko: Linde.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Král, B., Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., Zralý, M., Matyáš, O., ...Petera, P. (2018). *Manažerské účetnictví*. (4. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Landa, M. (2007). *Finanční plánování a likvidita*. Brno, Česko: Computer press.
- Lebiezdzik, M., Majerová, I., & Nezval, P. (2006). *Světová ekonomika*. Brno, Česká republika: Computer Press.
- Long, H., Feng, W. (2020). *Research report on companies survival and development strategy during a novel coronavirus epidemic*. Beijing, Čína: UIBE Press.
- Machková, H., Černošková, E., Sato, A., Malý, J., & Sedlářek, J. (2014). *Mezinárodní obchodní operace*. (6. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Marks, H. (2018). *Mastering the market cycle: getting the odds on your side*. Boston, New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- McLuckie, A. (2009). *Respiratory disease and its management*. Berlín, Německo: Springer
- Mehta, K. B. (2020). *Cost and management accounting*. Agra, Indie: SBPD Publications.
- Mercedes-Benz (2021). [www.mercedes-benz-bus.com](http://www.mercedes-benz-bus.com). Dostupné 10. 3. 2021 z [https://www.mercedes-benz-bus.com/cs\\_CZ/home.html](https://www.mercedes-benz-bus.com/cs_CZ/home.html)
- Merna, T. & Al-Thani, F. (2007). *Risk management*. Brno, Česko: Computer Press.
- Merret, A.J., Sykes, A. (1983). *The finance and analysis of capital projects*, (2. vyd.). London, UK: Longman.
- MFČR (2021). [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz). Dostupné 5.2.2021 z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/vybor-pro-rozpocetove-prognozy/stanoviska-a-dalsi-dokumenty/2021/prehled-hlavnich-ukazatelu-makroekonomick-40602>
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha, Česko: Grada.
- Milanovic, M., & Schmitt, M. N. (2020). Cyber Attacks and Cyber (Mis)information Operations During a Pandemic. *Journal of National Security Law & Policy*, 11, 247. Dostupné z: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=877004071119091004102101120089073072042016062081050044108031006009080064030089092026119022001101020104098116077074003123121113126076055079016104019076001105116001070009078094005089091003094097111003103068081029005094092109084019080075101021092026115&EXT=pdf&INDEX=TRUE>

- Ministerstvo financí (2011). *Pokyn D - 332 sdělení Ministerstva financí k uplatňování mezinárodních standardů při zdaňování transakcí mezi sdruženými podniky - převodní ceny*. Dostupné 16.2.2021 z: <https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-zakony/D-332.pdf>
- Ministerstvo financí (2011). *Pokyn D - 333 sdělení Ministerstva financí k závaznému posouzení způsobu, jakým byla vytvořena cena sjednaná mezi spojenými osobami*. Dostupné 16.2.2021 z: <https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-zakony/D-333.pdf>
- Ministerstvo financí (2011). *Pokyn D - 334 sdělení Ministerstva financí k rozsahu dokumentace způsobu tvorby cen mezi spojenými osobami*. Dostupné 16.2.2021 z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/ms-prime-dane/Pokyn\\_D-334.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/ms-prime-dane/Pokyn_D-334.pdf)
- Mulford, CH.W., Comiskey, E.E. (2005). *Creative Cash Flow Reporting: Uncovering Sustainable Financial Performance*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- MVČR (2021). *covid.gov.cz*. Dostupné 11.2.2021 z <https://covid.gov.cz/>
- MZČR (2021a). *mzcr.cz*. Dostupné 31.1.2021 z <https://koronavirus.mzcr.cz/>
- MZČR (2021b). *onemocnění-aktualne.mzcr.cz*. Dostupné 11.2.2021 z <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/pes>
- Nijssen, J. E., & Frambach, T. R. (2013). *Creating customer value through strategic marketing planning: a management approach*. Berlin, Germany: Springer.
- Pennic, F. (2021). 20 COVID-19 Predictions and Trends for 2021 – Executive Roundup. *hitconsultant.net*. Dostupné 1.2.2021 z <https://hitconsultant.net/2021/01/05/20-covid-19-predictions-and-trends-for-2021/#.YAwb8lB75EY>
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review.
- Pšenička, J. (2020). Selhání tandemu, který měl Česko chránit před nákazami. *seznamzpravy.cz*. Dostupné 29.1.2021 z <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/selhani-zeny-ktera-mela-chranit-cesko-pred-nakazami-94638>
- Reed, S. (2020). OPEC Scrambles to React to Falling Oil Demand From China. *nytimes.com*. Dostupné 2.2.2021 z <https://www.nytimes.com/2020/02/03/business/energy-environment/china-oil-pec.html>
- Reuters (2020). *reuters.com*. Dostupné 2.2.2021 z <https://www.reuters.com/?edition-redirect=br>
- Rosenwald, M. S. (2020). History's deadliest pandemics, from ancient Rome to modern America. *washingtonpost.com*. Dostupné 23.1.2021 z <https://web.archive.org/web/20200407204000/https://www.washingtonpost.com/graphic/2020/local/retropolis/coronavirus-deadliest-pandemics/>
- Rowe, W. D. (1977). *An Anatomy of Risk*. New Jersey, USA: Wiley.
- Roychoudhury, S. Anandan, D., Pallav, S., Sulagna, D., Roychoudhury, S., Choudhury, A.P., ...Slama, P. (2020). Viral Pandemics of the Last Four Decades: Pathophysiology, Health Impacts and Perspectives. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17 (24): 9411. doi:10.3390/ijerph17249411.

- RSF (2020). *russellsage*. Dostupné 4.2.2021 z <https://www.russellsage.org/research/funding/covid-19-pandemic>
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza*. (5. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Rusnok, J. (2020). Jiří Rusnok: Daňový balíček je málo muziky za hodně peněz. Pro oživení ekonomiky nebude efektivní. *radiozurnal.rozhlas.cz*. Dostupné 5.2.2021 z <https://radiozurnal.rozhlas.cz/jiri-rusnok-danovy-balicek-je-malo-muziky-za-hodne-penez-pro-oziveni-ekonomiky-8390432>
- Rusnok, J. (2021). Kvůli inflaci máme záporné úroky i my. *cnb.cz*. Dostupné 4.2.2021 z <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Kvuli-inflaci-mame-zaporne-uroky-i-my/>
- Samuelson, P., A., Nordhaus W., D. (1995). *Ekonomie*. Praha, Česko: Nakladatelství Svoboda.
- Samuelson, P.A., Scott, A. (1967). *Economics*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Scott, P. (2019). *Accounting for business*. (3. vyd.). Oxford, Velká Británie: Oxford University Press.
- Sedláček, J. (2001). *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. (2. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- Sedláček, J. (2010). *Cash Flow*. Brno, Česko: Computer press.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. (2. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck.
- SETRA (2021). *www.setra-bus.com*. Dostupné 20.3. 2021 z <https://www.setra-bus.com/cs-cz/vozidla.html?L=1>
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha, Česko: Grada.
- Synek, M. (2004). *Ekonomická analýza*. Praha, Česko: VŠE.
- Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., Tomek, G., Blažek, L., & Freiberg, F. (2011). *Manažerská ekonomika*. (5. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Synek, M., Kislingerová, E., Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Dvořáková, Z., ...Veber, J. (2015). *Podniková ekonomika*. (6. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Synek, M., Kopkáně, H., & Kubálková, M. (2009). *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada.
- Trading Economics (2020). *tradingeconomics.com*. Dostupné 1.2. 2021 z <https://tradingeconomics.com/>
- UNESCO (2020). *en.unesco.org*. Dostupné 2.2.2021 z <https://en.unesco.org/news/290-million-students-out-school-due-covid-19-unesco-releases-first-global-numbers-and-mobilizes>
- Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hrušková, L. ...Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Česko: Grada.

Valach, J. (2005). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. (2. vyd.). Praha, Česko: Ekopress.

Venter, Z.S., Anuan, K., Chowdhury, S., Lelieveld, J. (2020). COVID-19 lockdowns cause global air pollution declines. *PNAS*, 117 (32). doi:10.1073/pnas.2006853117.

Verweire, K., & Berghe, L. V. D. (2004). *Integrated performance management: a guide to strategy implementation*. Thousand Oaks, California: Sage.

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *EvoBus Česká republika s.r.o. – výroční zpráva 2019*.

Dostupné 9. 3. 2021 z:

<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=4a62251fb58b44b98feb2c4db9c447b4>

Vláda ČR (n.d.). *vlada.cz*. Dostupné 10.2.2021 z <https://www.vlada.cz/cz/ppov/brs/pracovni-vybory/ustredni-krizovy-stab/ustredni-krizovy-stab-51792/>

Vojtěch, A. (2020). V Česku jsou první tři lidé s koronavirem, dva Češi a Američanka. *idnes.cz*. Dostupné 29.1.2021 z [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/ministr-adam-vojttech-koronavirus-tiskova-konference-ministerstvo-zdravotnictvi.A200301\\_150713\\_domaci\\_lre](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/ministr-adam-vojttech-koronavirus-tiskova-konference-ministerstvo-zdravotnictvi.A200301_150713_domaci_lre)

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

WEF (2021). *weforum.org*. Dostupné 5.2.2021 z <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>

Wesley, J., Wildman, J. B., Sosis, R. & Schjoedt, U. (2020) Religion and the COVID-19 pandemic, *Religion, Brain & Behavior*, 10:2, 115-117, DOI: 10.1080/2153599X.2020.1749339

WHO (2009). *who.int*. Dostupné 24.1.2021 z [https://web.archive.org/web/20200401180621/https://www.who.int/influenza/resources/documents/pandemic\\_phase\\_descriptions\\_and\\_actions.pdf](https://web.archive.org/web/20200401180621/https://www.who.int/influenza/resources/documents/pandemic_phase_descriptions_and_actions.pdf)

WHO (2011). The classical definition of a pandemic is not elusive. *Bulletin of the World Health Organization* 2011; 89:540-541. doi: 10.2471/BLT.11.088815

WHO (2020a). *who.int*. Dostupné 25.1.2021 z <https://web.archive.org/web/20200114133102/https://www.who.int/china/news/detail/09-01-2020-who-statement-regarding-cluster-of-pneumonia-cases-in-wuhan-china>

WHO (2020b). *who.int*. Dostupné 26.1.2021 z <https://web.archive.org/web/20200120043516/https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/330374/WHO-2019-nCoV-laboratory-2020.1-eng.pdf>

WHO (2021a). *Who.int*. Dostupné 23.2.2021 z: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---23-february-2021>

WHO (2021b). *who.int*. Dostupné 29.1.2021 z <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#!>

WHO (2021c). *who.int*. Dostupné 29.1.2021 z <https://covid19.who.int/>



WHO (2021d). *who.int*. Dostupné 30.1.2021 z  
<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/covid-19-vaccines>

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů (zákon o investičních pobídkách).

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Přehled ekonomických dopadů pandemie koronaviru .....	23
Tabulka č. 2 - Ovládané společnosti EvoBus GmbH .....	73
Tabulka č. 3 - Pivot tabulka plánovaných plateb v letech 2018 - 2022 v TCZK .....	80
Tabulka č. 4 - Plán likvidity sestavený pro roky 2018 – 2021 - výroba (v TCZK).....	82
Tabulka č. 5 - Výkaz cash flow EBČR za roky 2018 - 2020 (v TCZK) - horizontální analýza .....	85
Tabulka č. 6 - Ukazatele s využitím CF pro EBČR pro roky 2018– 2020 (v TCZK a %) .....	87
Tabulka č. 7 - Horizontální analýza rozvahy EBČR - strana aktiv (v TCZK) .....	88
Tabulka č. 8 - Horizontální analýza rozvahy EBČR - strana pasiv (v TCZK).....	88
Tabulka č. 9 – Horizontální analýza VZZ EBČR (v TCZK).....	89
Tabulka č. 10 - Vývoj výsledku hospodaření EBČR v letech 2018 až 2020 (v TCZK) 90	
Tabulka č. 11 - Vývoj majetkové struktury EBČR v letech 2018 až 2020 (v TCZK) – vertikální analýza.....	91
Tabulka č. 12 - Vývoj vlastnické struktury EBČR v letech 2018 až 2020 (v TCZK) – vertikální analýza.....	91
Tabulka č. 13 - Vývoj tržeb EBČR v letech 2018 až 2020 (v TCZK) – vertikální analýza .....	91
Tabulka č. 14- Výpočet ROA za roky 2017 až 2020 (v TCZK).....	94
Tabulka č. 15 - Výpočet ROS za roky 2017 až 2020 (v TCZK) .....	94
Tabulka č. 16 - Vstupní data pro spider analýzu EBČR.....	98
Tabulka č. 17 - Hodnocení podílu jednotlivých ukazatelů vzhledem k základu 2018	100
Tabulka č. 18 - Tafflerův test - výpočet za roky 2018 až 2020 .....	102
Tabulka č. 19 - Funkční analýza a alokace rizik - EBČR výrobní závod Holýšov .....	103
Tabulka č. 20 - Funkční analýza a alokace rizik - EBČR SC Praha.....	104
Tabulka č. 21 – Dodavatelé EBČR v roce 2020 (dle obrátů v CZK) .....	108

Tabulka č. 22 - Odběratelé EBČR v roce 2020 (dle obrátů v CZK).....	108
Tabulka č. 23 - SWOT analýza pro EBČR.....	113
Tabulka č. 24 - Tabulka pro finální výpočet BEP (krok1) .....	116
Tabulka č. 25 - Tabulka pro finální výpočet BEP v TCZK – IST 2018 (krok 3).....	118
Tabulka č. 26 - - Pomocná tabulka výrobních hodin – IST 2019 .....	122
Tabulka č. 27 - Tabulka pro finální výpočet BEP v TCZK – IST 2019 (krok 3).....	122
Tabulka č. 28 - Pomocná tabulka výrobních hodin – 2IE 2020 .....	124
Tabulka č. 29 - Tabulka pro finální výpočet BEP v TCZK – IST 2019 (krok 3).....	125
Tabulka č. 30 - Pomocná tabulka výrobních hodin - OP 2021 .....	127
Tabulka č. 31 - Tabulka pro finální výpočet BEP v TCZK – OP 2021 (krok 3).....	127
Tabulka č. 32 - Pomocná tabulka výrobních hodin - OP 2022.....	129
Tabulka č. 33 - BEP - OP 2022 .....	130
Tabulka č. 34 - Souhrn výpočtu BEP v letech 2018 – 2022 – Segmenty .....	132
Tabulka č. 35 - Souhrn výpočtu BEP v letech 2019 – 2022 – Karosérie .....	134
Tabulka č. 36 – Kritické využití výrobní kapacity za roky 2018 – 2022 (v %) .....	136
Tabulka č. 37 - Využité a nevyužité fixní náklady v letech 2018 až 2020 (v TCZK). 138	
Tabulka č. 38 – Stupeň provozní pácky EBČR.....	139
Tabulka č. 39 – Rozsah dopadu pandemie na tržby společnosti – 2020 (v CZK).....	145
Tabulka č. 40 - Rozsah dopadu pandemie na přidanou hodnotu společnosti - 2020 (v TEUR) .....	146
Tabulka č. 41 - Platby z programu Antivirus (v CZK).....	146
Tabulka č. 42 - Personální náklady SC Praha vs. program Antivirus (v TCZK) .....	147
Tabulka č. 43 - Personální náklady výrobního závodu Holýšov vs. program Antivirus (v TCZK) .....	147

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1– Organizace a instituce zabývající se pandemií .....	16
Obrázek č. 2 – Obecné etapy vývoje pandemie.....	17
Obrázek č. 3 – Kumulativní počet nakažených koronavirem na 1 mil. obyvatel .....	19
Obrázek č. 6 - Druhy transakcí napříč výkazy.....	33
Obrázek č. 7- Schéma sestavování CF nepřímou metodou .....	34
Obrázek č. 8 - Členění poměrových ukazatelů z hlediska zdrojů dat.....	36
Obrázek č. 9 - Obecná podoba Spider analýzy .....	39
Obrázek č. 10 - Faktory ovlivňující podnik – dle kontrolovatelnosti.....	41
Obrázek č. 11 - Faktory ovlivňující podnik – dle místa výskytu.....	41
Obrázek č. 12 - Hybné síly dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil .....	44
Obrázek č. 13 - Zdroje dat SWOT matice .....	45
Obrázek č. 14 - Funkce celkových nákladů.....	53
Obrázek č. 15 - Průměrné a mezní nákladová funkce (při proporcionálních variabilních nákladech).....	54
Obrázek č. 16 - Funkce celkových výnosů .....	56
Obrázek č. 17 - Funkce průměrných a mezních výnosů.....	57
Obrázek č. 18 - Funkce celkového zisku / ztráty (při proporcionálních variabilních nákladech).....	58
Obrázek č. 19 - Graf analýzy bodu zvratu (při lineárním průběhu nákladové funkce) .	60
Obrázek č. 20 - Různé situace analýzy bodu zvratu (při lineárním průběhu nákladové funkce) .....	61
Obrázek č. 21 - Schéma využitých a nevyužitých fixních nákladů .....	63
Obrázek č. 22 - Provozní páka.....	64
Obrázek č. 23 - Logo společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. ....	65
Obrázek č. 24 - Segmenty vyráběné v závodu EBČR .....	67

Obrázek č. 25 - Karosérie vyráběná v závodu EBČR.....	68
Obrázek č. 26 - Layout výrobního závodu EBČR v Holýšově.....	69
Obrázek č. 27 - Portfolio vyráběných autobusů Mercedes-Benz v EBČR.....	70
Obrázek č. 28 – Portfolio vyráběných autobusů SETRA v EBČR.....	71
Obrázek č. 29 - Vlastnická struktura EBČR.....	72
Obrázek č. 30 - Výrobní síť - cestovní autobusy .....	74
Obrázek č. 31 - Výrobní síť - městské autobusy .....	75
Obrázek č. 32 - Logo značky OMNIplus a BusStore .....	75
Obrázek č. 33 - Obchodní aktivity výrobního závodu Holýšov (EBČR) .....	78
Obrázek č. 34 - Obchodní aktivity servisního centra Praha (EBČR) .....	78
Obrázek č. 35 - Schéma peněžních toků v EBČR .....	79
Obrázek č. 36 - Vývoj CF EBČR 2018 – 2022 (v TEUR) .....	81
Obrázek č. 37 - Vývoj likvidity CF 2021 s komentářem (v TEUR).....	84
Obrázek č. 38 - Vývoj peněžních toků v jednotlivých oblastech činnosti firmy EBČR v letech 2018 - 2020 (v TCZK) .....	86
Obrázek č. 39 - Horizontální analýza vybraných položek strany aktiv EBČR v letech 2018 až 2020 (v tis. Kč).....	88
Obrázek č. 40 -Vývoj jednotlivých položek výsledku hospodaření EBČR v letech 2018 až 2020 (v TCZK).....	90
Obrázek č. 41 - Ukazatele likvidity EBČR za roky 2017-2020.....	92
Obrázek č. 42 - Vývoj ukazatelů likvidity společnosti EBČR v kontextu s doporučenými hodnotami za roky 2017 – 2020 .....	93
Obrázek č. 43 - ROA a ROS EBČR za roky 2017 až 2020 (v %).....	95
Obrázek č. 44 - Vyhodnocení finanční struktury EBČR v letech 2018 až 2020 prostřednictvím debt ratio a equity ratio .....	96
Obrázek č. 45 - Výpočet ukazatelů aktivity EBČR za roky 2018 až 2020.....	96

Obrázek č. 46 - Doba obratu zásob, pohledávek a závazků EBČR v letech 2018 až 2020 .....	97
Obrázek č. 47 - Ukazatele pro spider graf .....	98
Obrázek č. 48 - Spider analýza EBČR.....	101
Obrázek č. 49 - Tafflerův model aplikovaný na EBČR v letech 2018 až 2020.....	102
Obrázek č. 50 - vývoj počtu zaměstnanců v EBČR v letech 2017 - 2020.....	105
Obrázek č. 51 - Vývoj počtu zaměstnanců v EBČR v roce 2020 .....	106
Obrázek č. 52 - Výnosové a nákladové funkce - IST 2018 .....	119
Obrázek č. 53 - BEP - IST 2018 .....	120
Obrázek č. 54 - BEP – IST 2019 .....	123
Obrázek č. 55 – BEP – 2IE 2020 .....	126
Obrázek č. 56 – BEP – OP 2021.....	128
Obrázek č. 57 - BEP - OP 2022 .....	131
Obrázek č. 58 - vývoj BEP v letech 2018 - 2022 – segmenty .....	133
Obrázek č. 59 - vývoj BEP v letech 2019 - 2022 – karosérie.....	135
Obrázek č. 60 – Využité a nevyužité fixní náklady v letech 2018 až 2020 (v %).....	138
Obrázek č. 61 - Finanční výsledky skupiny Daimler za rok 2020.....	142

## Seznam použitých zkratk

AQI	Index kvality ovzduší
BEP	Bod zvratu (Break-even point)
CA	celková aktiva
CDC	Centrum pro kontrolu a prevenci nemocí (Centers for Disease Control and Prevention)
CF	cash-flow
CZ	cizí zdroje
ČNB	Česká národní banka
ČTK	Česká tisková kancelář
DB	přidaná hodnota na ks
DBI	přidaná hodnota celková
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EBČR	EvoBus Česká republika s.r.o.
EBT	zisk před zdaněním
ECA	Evropský účetní dvůr (European Court of Auditors)
ECB	Evropská centrální banka (European Central Bank)
ECDC	European Centre for Disease Prevention and Control
EESC	Evropský hospodářský a sociální výbor (European Economic and Social Committee)
EMA	Evropská agentura pro léčivé přípravky (European Medicines Agency)
EP	Evropský parlament (European Parliament)
EU	Evropaská unie
FGK	přirážka na mzdu (Fertigungs Gemeinkosten)
FMCG	rychloobrátkové zboží (Fast moving Consumer Goods)
FN	fixní náklady
HDP	hrubý domácí produkt
HR	lidské zdroje (human resources)
KD	krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky + běžné bankovní úvěry + krátkodobé finanční výpomoci)
MF	Ministerstvo financí ČR
MGK	přirážka na materiál (Material Gemeinkosten)

MZCR	Ministerstvo zdravotnictví ČR
OA	oběžná aktiva
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-Operation and Development)
OSN	Organizace spojených národů (United Nations Organization)
PES	protiepidemický systém ČR
PZI	přímé zahraniční investice
SBU	strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit)
SC	servisní centrum
SGK	režijní náklady (Sachgemainkosten)
T	tržby
TCZK	tisíc korun českých
TEUR	tisíc euro
VWK	přirážka na mzdu administrativních pracovníků (Verwaltungskosten)
WB	Světová banka (World Bank)
WHO	světová zdravotnická organizace (World Health Organization)
WTO	Světová obchodní organizace (World Trade Organization)



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Výkazy společnosti EBČR za roky 2018 – 2020 v TCZK

**Příloha B:** Přehled o aktuální situaci

**Příloha C:** Pomocné tabulky k výpočtu BEP

**Příloha A: Výkazy společnosti EBČR za roky 2018 – 2020**

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**  
**k 31. prosinci 2018**  
 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

EvoBus Česká republika s.r.o.

Na Hůrce 211/10

161 00 Praha 6 - Ruzyně

Česká republika

Identifikační číslo

256 57 704

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1	4 794 182	- 967 341	3 826 841	1 817 291
B.	<b>Stálá aktiva</b>	2	2 855 274	- 942 419	1 912 855	876 117
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	19 007	- 18 348	659	1 982
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	13 774	- 13 195	579	1 890
B.I.2.1.	Software	5	13 774	- 13 195	579	1 890
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	6	5 233	- 5 153	80	92
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	2 702 980	- 924 071	1 778 909	740 848
B.II.1.	Pozemky a stavby	8	249 187	- 49 632	199 555	190 830
B.II.1.1.	Pozemky	9	71 183		71 183	70 871
B.II.1.2.	Stavby	10	178 004	- 49 632	128 372	119 959
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	11	1 134 275	- 874 439	259 836	314 447
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12	1 319 518		1 319 518	235 571
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	13	421 941		421 941	195 499
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14	897 577		897 577	40 072
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	15	133 287		133 287	133 287
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	16	133 287		133 287	133 287

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2019

**EvoBus Česká republika s.r.o.**
**Rozvaha**  
 k 31. prosinci 2018

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
			1	2	3	4
a	b	c				
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>17</b>	<b>1 938 885</b>	<b>- 24 922</b>	<b>1 913 963</b>	<b>940 688</b>
C.I.	Zásoby	18	221 932	- 14 861	207 071	223 301
C.I.1.	Materiál	19	66 659	- 5 557	61 102	53 776
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	20	79 718	- 7 925	71 793	65 292
C.I.3.	Výrobky a zboží	21	75 555	- 1 379	74 176	104 233
C.I.3.1.	Výrobky	22	7 325	- 58	7 267	2 896
C.I.3.2.	Zboží	23	68 230	- 1 321	66 909	101 337
C.II.	Pohledávky	24	510 833	- 10 061	500 772	635 185
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	25	137 014		137 014	147 272
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	26	137 014		137 014	147 272
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	27	373 819	- 10 061	363 758	487 913
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	28	337 413	- 10 061	327 352	453 785
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	29	25 545		25 545	20 095
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	30	10 861		10 861	14 033
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	31	2 328		2 328	9 191
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	32	8 403		8 403	2 175
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	33				2 580
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	34	130		130	87
C.IV.	Peněžní prostředky	35	1 206 120		1 206 120	82 202
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	36	458		458	448
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	37	1 205 662		1 205 662	81 754
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>38</b>	<b>23</b>		<b>23</b>	<b>486</b>
D.1.	Náklady příštích období	39	23		23	486

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2019

## EvoBus Česká republika s.r.o.

### Rozvaha

k 31. prosinci 2018

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>40</b>	<b>3 826 841</b>	<b>1 817 291</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>41</b>	<b>909 830</b>	<b>769 682</b>
A.I.	Základní kapitál	42	400 000	400 000
A.I.1.	Základní kapitál	43	400 000	400 000
A.III.	Fondy ze zisku	44	40 000	35 426
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	45	40 000	35 426
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	46	329 682	224 017
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	47	329 682	224 017
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	48	140 148	110 239
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>49</b>	<b>2 917 011</b>	<b>1 047 609</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>50</b>	<b>98 991</b>	<b>72 773</b>
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	51	3 061	
B.4.	Ostatní rezervy	52	95 930	72 773
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>53</b>	<b>2 818 020</b>	<b>974 836</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	54	2 315 137	4 995
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	55	2 315 126	
C.I.8.	Odložený daňový závazek	56	11	4 995
C.II.	Krátkodobé závazky	57	502 883	969 841
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	58	6 524	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	59	417 885	196 684
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	60	11 764	702 373
C.II.8.	Závazky ostatní	61	66 710	70 784
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	62	41	105
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	63	18 055	12 817
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	64	9 899	10 888
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	65		20 259
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	66	40 715	26 715

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2019

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
**druhové členění**  
za rok končící 31. prosincem 2018  
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

EvoBus Česká republika s.r.o.

Na Hůrce, 211/10

161 00 Praha 6 - Ruzyně

Česká republika

Identifikační číslo

256 57 704

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	1 649 553	1 447 724
II.	Tržby za prodej zboží	2	1 088 843	895 945
A.	Výkonová spotřeba	3	2 101 095	1 834 375
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	1 023 906	854 490
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	712 162	666 523
A.3.	Služby	6	365 025	313 362
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	- 9 430	- 4 391
D.	Osobní náklady	8	388 640	351 857
D.1.	Mzdové náklady	9	263 182	256 951
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	10	105 458	94 906
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11	94 126	84 607
D.2.2.	Ostatní náklady	12	11 330	10 299
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	13	108 207	110 417
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14	105 628	106 130
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	15	105 628	106 130
E.2.	Úpravy hodnot zásob	16	- 4 926	2 852
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	17	7 505	1 435
III.	Ostatní provozní výnosy	18	124 370	98 874
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	19	1 357	4 301
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	20	97 907	91 878
III.3.	Jiné provozní výnosy	21	25 106	2 695
F.	Ostatní provozní náklady	22	109 482	43 992
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 184	2 284
F.2.	Prodaný materiál	24	67 512	60 108
F.3.	Daně a poplatky	25	791	794
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	26	29 735	- 33 706
F.5.	Jiné provozní náklady	27	10 260	14 514
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	28	164 772	106 293

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2019

**EvoBus Česká republika s.r.o.****Výkaz zisku a ztráty - druhové členění**

za rok končící 31. prosincem 2018

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	29	7 890	20 392
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	30	7 890	20 392
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	31	995	1 082
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	32	995	1 082
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	33	11 844	501
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	34	11 844	501
VII.	Ostatní finanční výnosy	35	34 987	37 810
K.	Ostatní finanční náklady	36	38 021	37 430
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>37</b>	<b>- 6 013</b>	<b>21 353</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>38</b>	<b>158 759</b>	<b>127 646</b>
L.	Daň z příjmů	39	18 611	17 407
L.1.	Daň z příjmů splatná	40	23 595	11 747
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	41	- 4 984	5 660
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>42</b>	<b>140 148</b>	<b>110 239</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>43</b>	<b>140 148</b>	<b>110 239</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>44</b>	<b>2 906 618</b>	<b>2 501 827</b>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2019

# PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

za rok končící 31. prosincem 2018

(v tisících Kč)

	Běžné účetní období	Minulé účetní období
<b>P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>82 202</b>	<b>84 648</b>
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</b>		
Z: Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	158 759	127 646
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	141 482	53 392
A.1.1. Odpsy stálých aktiv	106 628	106 130
A.1.2. Změna stavu:	25 736	- 28 555
A.1.2.2. rezerv a opravných položek	25 736	- 28 555
A.1.3. Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	- 173	- 2 017
A.1.4. Výnosy z podílů na zisku	- 7 890	- 20 392
A.1.5. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	10 849	- 581
A.1.6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	7 332	- 1 193
<b>A*. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, finančními a mimořádnými položkami</b>	<b>300 241</b>	<b>181 038</b>
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	233 141	- 338 355
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů dohadných a časového rozlišení	125 780	- 81 966
A.2.2. Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti, pasivních účtů dohadných a časového rozlišení	88 317	- 198 885
A.2.3. Změna stavu zásob	19 044	- 57 504
<b>A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, finančními a mimořádnými položkami</b>	<b>533 383</b>	<b>- 157 317</b>
A.3. Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	- 13	- 501
A.4. Přijaté úroky	995	
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulé období	- 11 523	- 30 099
<b>A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>522 841</b>	<b>- 187 917</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1. Nabytí stálých aktiv	-1 012 903	- 333 189
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-1 012 416	- 331 410
B.1.2. Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	- 487	- 1 779
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 357	4 301
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	1 357	4 301
<b>B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-1 011 546</b>	<b>- 328 888</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	1 612 622	514 359
<b>C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>1 612 622</b>	<b>514 359</b>
<b>F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>1 123 918</b>	<b>- 2 446</b>
<b>R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>1 206 120</b>	<b>82 202</b>

Obchodní firma a sídlo

EvoBus Česká republika s.r.o.

Na Hůrce 211/10

161 00 Praha 6 - Ruzyně

Česká republika

Identifikační číslo

256 57 704

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2019

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
k 31. prosinci 2019  
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

EvoBus Česká republika s r.o.

Na Hůrce 211/10

16100 Praha 6 - Ruzyně

Česká republika

Identifikační číslo

256 57 704

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>5 111 435</b>	<b>-1 052 774</b>	<b>4 058 661</b>	<b>3 826 841</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>2</b>	<b>3 691 786</b>	<b>-1 030 646</b>	<b>2 661 140</b>	<b>1 912 865</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	20 161	- 18 929	1 232	659
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	14 928	- 13 764	1 164	579
B.I.2.1.	Software	5	14 928	- 13 764	1 164	579
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	6	5 233	- 5 165	68	80
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	3 538 338	-1 011 717	2 526 621	1 778 909
B.II.1.	Pozemky a stavby	8	1 321 482	- 62 448	1 259 034	199 555
B.II.1.1.	Pozemky	9	71 183		71 183	71 183
B.II.1.2.	Stavby	10	1 250 299	- 62 448	1 187 851	128 372
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	11	2 011 758	- 949 269	1 062 489	259 836
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12	205 098		205 098	1 319 518
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	13	12 481		12 481	421 941
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14	192 617		192 617	897 577
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	15	133 287		133 287	133 287
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	16	133 287		133 287	133 287

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2020



EvoBus Česká republika s.r.o.

Rozvaha  
k 31. prosinci 2019

Označ.	AKTIVA	řad	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
			1	2	3	4
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva	17	1 418 532	- 22 128	1 396 404	1 913 963
C.I.	Zásoby	18	297 938	- 17 658	280 280	207 071
C.I.1.	Materiál	19	102 380	- 9 324	93 056	61 102
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	20	102 401	- 8 274	94 127	71 793
C.I.3.	Výrobky a zboží	21	93 157	- 60	93 097	74 176
C.I.3.1.	Výrobky	22	430	- 60	370	7 267
C.I.3.2.	Zboží	23	92 727		92 727	66 909
C.II.	Pohledávky	24	859 931	- 4 470	855 461	500 772
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	25	118 292		118 292	137 014
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	26	118 292		118 292	137 014
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	27	741 639	- 4 470	737 169	363 758
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	28	707 725	- 4 470	703 255	327 352
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	29	26 861		26 861	25 545
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	30	7 053		7 053	10 861
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	31	2 344		2 344	2 328
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	32	4 571		4 571	8 403
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	33	138		138	130
C.IV.	Peněžní prostředky	34	260 663		260 663	1 206 120
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	35	567		567	458
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	36	260 096		260 096	1 205 662
D.	Časové rozlišení aktiv	37	1 117		1 117	23
D.1.	Náklady příštích období	38	1 117		1 117	23

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2020

EvoBus Česká republika s.r.o.

Rozvaha

k 31. prosinci 2019

Označ.	PASIVA	řad	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>39</b>	<b>4 058 661</b>	<b>3 826 841</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>40</b>	<b>1 117 210</b>	<b>909 830</b>
A.I.	Základní kapitál	41	400 000	400 000
A.I.1.	Základní kapitál	42	400 000	400 000
A.III.	Fondy ze zisku	43	40 000	40 000
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	44	40 000	40 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	45	470 108	329 882
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	46	470 108	329 882
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	47	207 102	140 148
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>48</b>	<b>2 941 451</b>	<b>2 917 011</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>49</b>	<b>133 916</b>	<b>98 991</b>
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	50		3 061
B.4.	Ostatní rezervy	51	133 916	95 930
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>52</b>	<b>2 807 535</b>	<b>2 818 020</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	53	2 303 030	2 315 137
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54	2 286 610	2 315 126
C.I.8.	Odložený daňový závazek	55	16 420	11
C.II.	Krátkodobé závazky	56	504 505	502 883
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	57		6 524
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	58	389 215	417 885
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	11 696	11 764
C.II.8.	Závazky ostatní	60	103 594	66 710
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	61	180	41
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	62	18 538	16 055
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	63	10 566	9 899
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	64	28 144	
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	65	46 166	40 715

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2020

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
**druhové členění**  
za rok končící 31. prosincem 2019  
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

EvoBus Česká republika s.r.o.

Na Hôrce 211/10

16100 Praha 6 - Ruzyně

Česká republika

Identifikační číslo

266 57 704

Označ.		řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	2 040 097	1 649 553
II.	Tržby za prodej zboží	2	1 191 306	1 088 843
A.	Výkonová spotřeba	3	2 441 126	2 101 095
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	1 137 321	1 023 908
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	839 840	712 162
A.3.	Služby	6	463 965	365 025
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	- 15 788	- 9 430
D.	Osobní náklady	8	476 847	388 640
D.1.	Mzdové náklady	9	346 736	283 182
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	10	130 111	105 458
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11	117 226	94 128
D.2.2.	Ostatní náklady	12	12 885	11 330
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	13	111 080	108 207
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14	113 874	105 628
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	15	113 874	105 628
E.2.	Úpravy hodnot zásob	16	2 797	- 4 926
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	17	- 5 591	7 505
III.	Óstatní provozní výnosy	18	186 428	124 370
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	19	2 375	1 357
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	20	131 444	97 907
III.3.	Jiné provozní výnosy	21	52 609	25 106
F.	Ostatní provozní náklady	22	152 859	109 482
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 377	1 184
F.2.	Prodaný materiál	24	91 805	67 512
F.3.	Daně a poplatky	25	899	791
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	26	37 986	29 735
F.5.	Jiné provozní náklady	27	20 792	10 260
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	28	251 707	164 772

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2020

**EvoBus Česká republika s.r.o.**  
**Výkaz zisku a ztráty - druhové členění**  
za rok končící 31. prosincem 2019

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	29	4 631	7 890
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	30	4 631	7 890
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	31	927	995
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	32	927	995
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	33	35 140	11 844
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	34	35 140	11 844
VII.	Ostatní finanční výnosy	35	52 531	34 967
K.	Ostatní finanční náklady	36	30 135	38 021
*	Finanční výsledek hospodaření	37	- 7 186	- 6 013
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	38	244 521	158 759
L.	Daň z příjmů	39	37 419	18 611
L.1.	Daň z příjmů splatná	40	20 733	23 595
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	41	16 686	- 4 984
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	42	207 102	140 148
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	43	207 102	140 148
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	44	3 475 920	2 906 618

Strana: 8/8

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2020

# PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

za rok končící 31. prosincem 2019

(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

EvoBus Česká republika s.r.o.

Na Hůrce 211/10

16100 Praha 6 - Ruzyně

Česká republika

Identifikační číslo

256 57 704

	Běžné účetní období	Minulé účetní období
<b>P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>1 206 120</b>	<b>82 202</b>
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</b>		
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	244 521	158 759
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	185 308	141 482
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	113 874	105 628
A.1.2. Změna stavu:	35 192	25 736
A.1.2.2. rezerv a opravných položek	35 192	25 736
A.1.3. Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	- 998	- 173
A.1.4. Výnosy z podílů na zisku		- 7 890
A.1.5. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	34 213	10 849
A.1.6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	3 027	7 332
<b>A*. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>429 829</b>	<b>300 241</b>
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	- 345 715	233 141
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů dohadných a časového rozlišení	- 347 987	125 780
A.2.2. Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti, pasivních účtů dohadných a časového rozlišení	78 278	88 317
A.2.3. Změna stavu zásob	- 76 006	19 044
<b>A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>84 114</b>	<b>533 382</b>
A.3. Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	- 11 834	- 13
A.4. Přijaté úroky	927	995
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	- 25 999	- 11 523
<b>A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>47 208</b>	<b>522 841</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1. Nabytí stálých aktiv	- 943 289	-1 012 903
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	- 942 321	-1 012 416
B.1.2. Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	- 968	- 487
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	2 375	1 358
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	2 375	1 358
<b>B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>- 940 914</b>	<b>-1 011 545</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	- 51 751	1 612 622
<b>C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>- 51 751</b>	<b>1 612 622</b>
F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	- 945 457	1 123 918
<b>R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>260 663</b>	<b>1 206 120</b>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti EBČR, 2020

**Příloha B: Přehled o aktuální situaci (zdroj: HR oddělení EBČR)**

**COVID 19: Přehled aktuální situace v ČR**

Potvrzené případy celkem za 7.4.	Potvrzené případy (65+)	Vyléčení	Úmrtí	Aktuálně hospitalizovaní	Provedené PCR testy za 7.4.	Provedené antigenní testy za 7.4.	Vykázaná očkování k 7.4.
1 567 848	247 699	1 434 281	27 466	6 504	26 177	163 082	1 909 475

**Kumulativní přehled nakažených za celé období**

Plzeňský kraj	94 711	celkem osob s COVID-19
	16 055,46	osob s COVID-19 na 100 000 obyvatel

**Kumulativní přehled nakažených za celé období**

hlavní město Praha	175 960	celkem osob s COVID-19
	13 287,25	osob s COVID-19 na 100 000 obyvatel

**Aktuálně nakažených k 7.4.2021**

Aktuální data z 8.4.2021 - 8:09 

Holýšov	63
---------	----

<https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

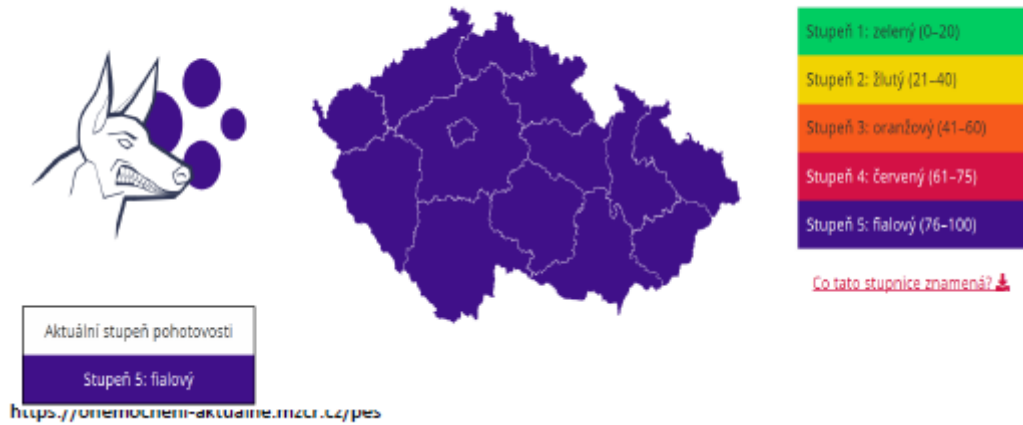
<https://www.novinky.cz/domaci/clanek/mapa-ukazuje-pocet-nakazenych-v-jednotlivych-obcich-40339586>

**Aktuální stavy nemocných dle obcí s rozšířenou působností:**

		abs.	na 100 tis.			abs.	na 100 tis.
Stod	aktivní	290	1 239,70				
	nové za 7 dní	66	282,10	Praha	aktivní	10 892	822,50
Domažlice	aktivní	315	774,40		nové za 7 dní	3 196	241,3
	nové za 7 dní	88	216,3	Říčany	aktivní	725	1 008,40
Klatovy	aktivní	550	1 084,40		nové za 7 dní	235	326,9
	nové za 7 dní	121	238,60	Brandýs n. L. - St. Boleslav	aktivní	1 086	958,70
Tachov	aktivní	266	716,10		nové za 7 dní	268	236,6
	nové za 7 dní	52	140	Černošice	aktivní	1 148	768,70
Stříbro	aktivní	136	791,20		nové za 7 dní	348	233
	nové za 7 dní	18	104,7				
Horšovský Týn	aktivní	155	1 045,50				
	nové za 7 dní	40	269,8				
Nýřany	aktivní	508	881,80				
	nové za 7 dní	136	236,1				
Plzeň	aktivní	1 791	921,90				
	nové za 7 dní	421	216,7				
Přeštice	aktivní	168	734,10				
	nové za 7 dní	49	214,10				

Aktuální data z 6.4.2021

[https://www.seznamzpravy.cz/clanek/pdrobna-mapa-kde-je-v-ceske-republice-koronavirus-93746\\_\(mzcr.cz\)](https://www.seznamzpravy.cz/clanek/pdrobna-mapa-kde-je-v-ceske-republice-koronavirus-93746_(mzcr.cz))



**Zdroj:** Interní dokumenty společnosti EBČR, 2021

## Příloha C: Pomocné tabulky k výpočtu BEP

IST 2018	IST 2018	Mercedes Benz	Setra	ostatní	celkem
		Low floor	Raised floor	ostatní	
		MB-Stadt	Setra R/ÜL		
Absatz mit Dritten	odbyt se třetími stranami				-
Absatz mit DAG Europa	odbyt s Daimler AG Evropa				-
Absatz mit Gruppe (TG/GmbH)	odbyt ve skupině	3 539	2 194		5 733
<b>Absatz gesamt</b>	<b>Odbyt celkem</b>	<b>3 539</b>	<b>2 194</b>	<b>-</b>	<b>5 733</b>
Nettoumsatz mit Dritten	čisté tržby se třetími stranami			141	141
Nettoumsatz mit DAG Europa	čisté tržby s Daimler AG Evropa			24 012	24 012
Nettoumsatz mit Gruppe (TG/GmbH)	čisté tržby ve skupině	783 577	693 278	67 869	1 544 724
Nettoumsatz Ausgleichzahlung	čisté tržby - vyrovnávací platby	-	-	-	-
Nettoumsatz mit MBT	čisté tržby s Mercedes-Benz Truck			901	901
<b>Nettoumsatz gesamt</b>	<b>Čisté tržby celkem</b>	<b>783 577</b>	<b>693 278</b>	<b>92 923</b>	<b>1 569 779</b>
so. betr. Erträge mit Dritten	ostatní provozní zisk se třetími stranami	-	-	10 654	10 654
so. betr. Erträge mit DAG Europa	ostatní provozní zisk s Daimler AGEvropa			- 61	- 61
so. betr. Erträge mit Gruppe (TG/GmbH)	ostatní provozní zisk ve skupině	-	-	21 688	21 688
<b>sonstige betriebliche Erträge gesamt</b>	<b>ostatní provozní zisk celkem</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>32 282</b>	<b>32 282</b>
Absatz innerhalb BK	vnitřní odbyt	-	-	-	-
Liefer. u. Leist. innerhalb BK	vnitřní dodávky a služby	-	-	-	-
<b>Gesamtleistung</b>	<b>celkový výkon</b>	<b>783 577</b>	<b>693 278</b>	<b>125 205</b>	<b>1 602 060</b>
FM (des Umsatzes) von Dritten	výrobní materiál od třetích stran	- 300 808	- 258 928	- 50 906	- 610 643
FM (des Umsatzes) von DAG	výrobní materiál od Daimler AG				-
FM (des Umsatzes) aus Gruppe (TG/GmbH)	výrobní materiál od skupiny	- 547	- 468	- 88	- 1 103
<b>Summe Fertigungsmaterial</b>	<b>celkem výrobní materiál</b>	<b>- 301 355</b>	<b>- 259 396</b>	<b>- 50 995</b>	<b>- 611 746</b>
Auswärtige Bearbeitung	kooperace	- 95 091	- 84 133	- 11 277	- 190 501
Eingangsfahrt und -verpackung	doprava a balení	- 4 294	- 3 799	- 509	- 8 602
Kursdifferenzen	kurzové rozdíly				-
kostenlose Zusatzleistungen	doplňkové služby				-
Sonstiges - Bestandsveränderung	změna stavu zásob	2 375	2 101	282	4 757
<b>Material sonst.</b>	<b>ostatní materiál</b>	<b>2 375</b>	<b>2 101</b>	<b>282</b>	<b>4 757</b>
Liefer. u. Leist. innerhalb BK	vnitřní dodávky a služby	-	-	-	-
<b>Material gesamt</b>	<b>materiál celkem</b>	<b>- 398 366</b>	<b>-345 227</b>	<b>- 62 499</b>	<b>- 806 092</b>
Fertigungslohn	výrobní mzdy	- 91 681	- 82 799	- 9 118	- 183 598
Prop. Gemeinkostenlohn	režijní mzdy	- 16 653	- 14 987	- 4 917	- 36 557
<b>Fertigungslohn (inkl. PNK)</b>	<b>režijní mzdy celkem</b>	<b>- 108 334</b>	<b>- 97 786</b>	<b>- 14 036</b>	<b>- 220 156</b>
Sondereinzelkosten	ostatní přímé náklady	- 817	- 723	- 97	- 1 636

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou



**Struktur Ergebnisrechnung - Originärkosten  
in TCZK (IST 2018)**

Fertigungslohn (der Periode)	výrobní mzdy (za období)	-183 598
Gemeinkostenlohn Mitarbeiter Produktion (MP)	režijní mzda (výroba)	-14 182
Überstd.zuschl. Mitarbeiter Produktion (MP)	příplatky za přesčasy (výroba)	-7 286
Schichtzuschläge Mitarbeiter Produktion (MP)	příplatky za směnu (výroba)	-15 090
Gemeinkostenlohn Mitarbeiter produktionsnah (MPn)	režijní mzdy (blízké výrobě)	-9 940
Überstd.zuschl. Mitarbeiter produktionsnah (MPn)	příplatky za přesčasy (blízké výrobě)	-291
Schichtzuschläge Mitarbeiter Produktionsnah (MPn)	příplatky za směnu (blízké výrobě)	-680
Gehälter	mzdy	-102 028
Überstundenzuschläge	příplatky za přesčasy	-4 625
Sonstige Personalkosten	ostatní personální náklady	-20 190

			Fix %	Var %	Fix absolutní	Var absolutní
<i>Fremdinstandhaltung laufend</i>	<i>probíhající externí údržba</i>	- 28 936	65%	35%	- 18 808	- 10 128
Fremdinstandhaltung	externí údržba	- 30 596				
Fremdreinigung	externí úklid	- 4 421	86%	14%	- 3 802	- 619
Energie	energie	- 28 263	40%	60%	- 11 305	- 16 958
<i>Werkzeuge laufend</i>	<i>stroje a zařízení</i>	- 4 454	0%	100%	-	- 4 454
Werkzeuge	stroje a zařízení	- 5 286				
Materialbearbeitungsmehrkosten	další náklady na zpracování materiálu	- 1 944	0%	100%	-	- 1 944
Eingangsfrachten	příchozí náklady	-	0%	0%	-	-
<i>Gemeinkostenmaterial laufend</i>	<i>režijní materiál</i>	- 21 305	0%	100%	-	- 21 305
Gemeinkostenmaterial	režijní materiál	- 25 910				
Mieten, Pachten	nájemné	- 3 267	100%	0%	- 3 267	-
<i>Fremde Leistungen laufend</i>	<i>cizí služby</i>	- 33 510	96%	4%	- 32 169	- 1 340
Fremde Leistungen	cizí služby	- 40 022				
Reisekosten	náklady na dopravu	- 4 391	100%	0%	- 4 391	-
Bewirtung	náklady na reprezentaci	- 1 506	0%	100%	-	- 1 506
Ausstellung, Werbung	náklady na reklamu	- 268	0%	100%	-	- 268
Steuern, Versicherungen	daně a pojištění	- 4 236	100%	0%	- 4 236	-
<i>Sonstige Gemeinkosten laufend</i>	<i>ostatní režijní náklady</i>	- 13 337	85%	15%	- 11 337	- 2 001
<b>Summe Sachgemeinkosten</b>	<b>režijní náklady</b>	<b>- 163 448</b>			<b>-89 315</b>	<b>-74 133</b>
<i>davon Projektkosten (FIX)</i>	<i>z toho projektové náklady</i>	<i>- 13 611</i>				
<b>Summe Sachgemeinkosten ohne Projektkosten</b>	<b>suma režijních nákladů bez projektu</b>	<b>- 149 838</b>				
Bilanzielle Abschreibung (FIX)	Odpisy (účetní)	- 103 665	100%	0%	-103665	0
Miete Pacht für Immobilien v. Grundstücks verw.ges. (FIX)	pronájem nemovitostí, správa nemovitostí	- 21 752	100%	0%	-21752	0

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

IST 2019	Mercedes Benz		Setra	ostatní	celkem	segmenty (stará výroba)	karosérie (nová výroba)
	Raised floor	Low floor	Raised floor	ostatní			
	MBT R/ÜL	MB-Stadt	Setra R/ÜL				
odbyt se třetími stranami					-	-	-
odbyt s Daimler AG Evropa					-	-	-
odbyt ve skupině	64	4 038	1 949		6 051	132	5 919
<b>Odbyt celkem</b>	<b>64</b>	<b>4 038</b>	<b>1 949</b>		<b>6 051</b>	132	5 919
							-
čisté tržby se třetími stranami				-	30	-	30
čisté tržby s Daimler AG Evropa					7 720	-	7 720
čisté tržby ve skupině	68 286	1 071 995	729 169	30	1 950 290	127 405	1 822 884
čisté tržby - vyrovnávací platby				7 720	-	-	-
čisté tržby s Mercedes-Benz Truck				80 839	50	-	50
<b>Čisté tržby celkem</b>	<b>68 286</b>	<b>1 071 995</b>	<b>729 169</b>	-	<b>1 958 090</b>	127 405	1 830 685
				50			-
ostatní provozní zisk se třetími stranami	-	-	-	88 639	9 904	-	9 904
ostatní provozní zisk s Daimler AG Evropa					-	-	-
ostatní provozní zisk ve skupině	-	-	-	9 904	44 492	-	44 492
<b>ostatní provozní zisk celkem</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>54 395</b>	-	54 395
							-
vnitřní odbyt	-	-	-	54 395	-	-	-
							-
<b>vnitřní dodávky a služby</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
							-
<b>celkový výkon</b>	<b>68 286</b>	<b>1 071 995</b>	<b>729 169</b>	<b>-</b>	<b>2 012 485</b>	127 405	1 885 080
							-
výrobní materiál od třetích stran	- 20 089	- 375 460	- 241 200	143 035	- 675 932	- 40 708	- 635 225
výrobní materiál od Daimler AG					-	-	-
výrobní materiál od skupiny	- 194	- 3 619	- 2 325	- 39 183	- 6 515	- 392	- 6 122
<b>celkem výrobní materiál</b>	<b>- 20 283</b>	<b>- 379 078</b>	<b>- 243 525</b>	<b>- 378</b>	<b>- 682 447</b>	<b>- 41 100</b>	<b>- 641 347</b>
kooperace	- 8 662	- 135 980	- 92 493		- 248 378	- 16 161	- 232 217
doprava a balení	- 452	- 7 093	- 4 824	- 39 561	- 12 955	- 843	- 12 112
kurzové rozdíly				- 11 244	-	-	-
doplňkové služby				- 586	-	-	-
změna stavu zásob	589	9 242	6 287		16 882	1 098	15 784
<b>ostatní materiál</b>	<b>589</b>	<b>9 242</b>	<b>6 287</b>		<b>16 882</b>	<b>1 098</b>	<b>15 784</b>
<b>vnitřní dodávky a služby</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>764</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
							-
<b>materiál celkem</b>	<b>- 28 808</b>	<b>- 512 908</b>	<b>-334 556</b>	<b>-</b>	<b>- 926 899</b>	- 57 006	- 869 893
							0
				- 50 627			-
výrobní mzdy	- 5 336	- 126 003	- 82 330	0	- 220 629	- 10 973	- 209 656
režijní mzdy	- 1 037	- 24 492	- 16 003		- 42 885	- 2 133	- 40 752
				- 6 960			-
<b>režijní mzdy celkem</b>	<b>- 6 373</b>	<b>- 150 495</b>	<b>- 98 333</b>	<b>- 1 353</b>	<b>- 263 513</b>	- 13 106	- 250 408

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

Struktur Ergebnisrechnung - Originärkosten in TCZK (IST 2019)		Segmenty (stará výroba)	Karosérie (nová výroba)
výrobní mzdy (za období)	-220 629		
režijní mzda (výroba)	-14 434		
příplatky za přesčasy (výroba)	-9 179		
příplatky za směnu (výroba)	-19 271		
režijní mzdy (blízké výrobě)	-14 689		
příplaty za přesčasy (blízké výrobě)	-627	- 14 864	- 1 552
příplatky za směnu (blízké výrobě)	-1 101		
mzdy	-127 067	- 124 496	- 10 631
příplatky za přesčasy	-8 060		
ostatní personální náklady	-21 164	- 19 648	- 1 516

<i>probíhající externí údržba</i>	- 25 081		
externí údržba	- 27 114		
externí úklid	- 5 238		
energie	- 44 492		
<i>stroje a zařízení</i>	- 4 555		
stroje a zařízení	- 10 461		
další náklady na zpracování materiálu	- 1 438		
příchozí náklady	-		
<i>režijní materiál</i>	- 29 914		
režijní materiál	- 58 450		
nájemné	- 7 312		
<i>cizí služby</i>	- 36 562		
cizí služby	- 65 344		
náklady na dopravu	- 4 976		
náklady na reprezentaci	- 2 382		
náklady na reklamu	- 201		
daně a pojištění	- 4 769		
<i>ostatní režijní náklady</i>	- 12 029		
ostatní režijní náklady	- 12 029		
<b>režijní náklady</b>	<b>- 244 205</b>		
<i>z toho projektové náklady</i>	<i>- 65 257</i>	<i>- 10 762</i>	<i>- 54 495</i>
<b>suma režijních nákladů bez projektu</b>	<b>- 178 948</b>		

Odpisy (účetní)	- 128 090	- 56 424	- 71 667
-----------------	-----------	----------	----------

pronájem nemovitostí, správa nemovitostí	- 22 311	- 22 311	
--	----------	----------	--

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

SGK IST 2019	celkem	prvotní rozdělení nákladů										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
		FN	VN	SegmKar	Segm	Kar	SegmKar	Segm	Kar	SegmKar	Segm	Kar
<i>probíhající externí údržba</i>	- 25 081	6 161	-	15 691	-	-	3 221	-	-	-	-	8
externí úklid	- 5 238	-	-	-	-	-	-	-	-	5 238	-	-
energie	- 44 492	3 882	-	10 416	6 674	1 780	18 083	-	-	2 604	558	495
<i>stroje a zařízení</i>	- 4 555	63	-	54	-	108	2 711	-	1 620	-	-	-
další náklady na zpracování materiálu	- 1 438	-	-	-	-	-	-	-	-	1 438	-	-
příchozí náklady	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>režijní materiál</i>	- 29 914	242	60	3 390	-	2 369	8 874	7 478	3 291	4 210	-	-
nájemné	- 7 312	4 866	2 252	194	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>cizí služby</i>	- 36 562	336	-	4 244	-	39	4 584	-	39	27 141	-	179
náklady na dopravu	- 4 976	-	-	-	-	-	-	-	-	4 976	-	-
náklady na reprezentaci	- 2 382	-	-	-	-	-	-	-	-	1 667	-	715
náklady na reklamu	- 201	-	-	-	-	-	-	-	-	201	-	-
daně a pojištění	- 4 769	-	-	-	-	-	-	-	-	4 769	-	-
<i>ostatní režijní náklady</i>	- 12 029	-	-	-	-	-	83	-	40	11 169	-	737

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

úprava rozdělení nákladů													
rozdělení A,B				rozdělení D,E,G,H				rozdělení C,F				rozdělení I,J,K	
SEG		KAR		SEG		KAR		SEG		KAR		SEG	KAR
fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	fix
6 004	-	158	-	-	-	-	-	15 289	3 138	401	82	-	8
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5 104	134
3 783	-	99	-	6 674	-	1 780	-	10 150	17 620	266	463	3 095	561
61	-	2	-	-	-	108	1 620	53	2 641	1	69	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 402	37
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
236	59	6	2	-	7 478	2 369	3 291	3 304	8 647	87	227	4 102	108
4 742	2 195	124	58	-	-	-	-	189	-	5	-	-	-
327	-	9	-	-	-	39	39	4 136	4 467	109	117	26 447	874
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 849	127
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 625	757
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	196	5
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 647	122
-	-	-	-	-	-	-	40	-	81	-	2	10 883	1 022

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

	celkový součet po úpravě			
	SEG		KAR	
	fix	var	fix	var
<i>probíhající externí údržba</i>	21 293	3 138	566	82
externí úklid	5 104	-	134	-
energie	23 703	17 620	2 707	463
<i>stroje a zařízení</i>	114	2 641	111	1 689
další náklady na zpracování materiálu	1 402	-	37	-
příchozí náklady	-	-	-	-
<i>režijní materiál</i>	7 641	16 184	2 569	3 519
nájemné	4 931	2 195	129	58
<i>cizí služby</i>	30 910	4 467	1 029	156
náklady na dopravu	4 849	-	127	-
náklady na reprezentaci	1 625	-	757	-
náklady na reklamu	196	-	5	-
daně a pojištění	4 647	-	122	-
<i>ostatní režijní náklady</i>	10 883	81	1 022	42
<b>celkem</b>	<b>117 295</b>	<b>46 327</b>	<b>9 317</b>	<b>6 009</b>
<b>*(-1)</b>	<b>-117 295</b>	<b>-46 327</b>	<b>-9 317</b>	<b>-6 009</b>

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

2IE 2020	Mercedes Benz		Setra	ostatní	celkem	segmenty (stará výroba)	karosérie (nová výroba)
	Raised floor	Low floor	Raised floor	ostatní			
	MBT R/ÜL	MB-Stadt	Setra R/ÜL				
odbyt se třetími stranami					-	-	-
odbyt s Daimler AG Evropa					-	-	-
odbyt ve skupině	176	3 613	1 336		5 125	324	4 801
<b>Odbyt celkem</b>	<b>176</b>	<b>3 613</b>	<b>1 336</b>	<b>-</b>	<b>5 125</b>	<b>324</b>	<b>4 801</b>
						-	-
čisté tržby se třetími stranami				18	18	-	18
čisté tržby s Daimler AG Evropa				-	-	-	-
čisté tržby ve skupině	167 229	959 820	559 064	40 692	1 726 806	302 043	1 424 763
čisté tržby - vyrovnávací platby				-	-	-	-
čisté tržby s Mercedes-Benz Truck				117	117	-	117
<b>Čisté tržby celkem</b>	<b>167 229</b>	<b>959 820</b>	<b>559 064</b>	<b>40 827</b>	<b>1 726 940</b>	<b>302 043</b>	<b>1 424 897</b>
						-	-
ostatní provozní zisk se třetími stranami	-	-	-	8 790	8 790	-	8 790
ostatní provozní zisk s Daimler AG Evropa				-	-	-	-
ostatní provozní zisk ve skupině	-	-	-	707	707	-	707
<b>ostatní provozní zisk celkem</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9 498</b>	<b>9 498</b>	<b>-</b>	<b>9 498</b>
						-	-
vnitřní odbyt	-	-	-	-	-	-	-
						-	-
<b>vnitřní dodávky a služby</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
						-	-
<b>celkový výkon</b>	<b>#####</b>	<b>959 820</b>	<b>559 064</b>	<b>50 324</b>	<b>1 736 438</b>	<b>302 043</b>	<b>1 434 395</b>
						-	-
výrobní materiál od třetích stran	- 59 248	- 305 193	- 180 104	- 21 778	- 566 322	- 107 547	- 458 775
výrobní materiál od Daimler AG					-	-	-
výrobní materiál od skupiny	- 763	- 3 932	- 2 320	- 281	- 7 296	- 1 385	- 5 910
<b>celkem výrobní materiál</b>	<b>- 60 011</b>	<b>- 309 124</b>	<b>- 182 424</b>	<b>- 22 058</b>	<b>- 573 618</b>	<b>- 108 933</b>	<b>- 464 685</b>
<b>kooperace</b>	<b>- 10 833</b>	<b>- 62 176</b>	<b>- 36 216</b>	<b>- 2 645</b>	<b>- 111 869</b>	<b>- 19 566</b>	<b>- 92 303</b>
<b>doprava a balení</b>	<b>- 1 541</b>	<b>- 8 847</b>	<b>- 5 153</b>	<b>- 376</b>	<b>- 15 918</b>	<b>- 2 784</b>	<b>- 13 134</b>
kurzové rozdíly					-	-	-
doplňkové služby					-	-	-
změna stavu zásob	- 2 227	- 12 783	- 7 446	- 544	- 23 000	- 4 023	- 18 977
<b>ostatní materiál</b>	<b>- 2 227</b>	<b>- 12 783</b>	<b>- 7 446</b>	<b>- 544</b>	<b>- 23 000</b>	<b>- 4 023</b>	<b>- 18 977</b>
<b>vnitřní dodávky a služby</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
						-	-
<b>materiál celkem</b>	<b>- 74 613</b>	<b>- 392 931</b>	<b>- 231 239</b>	<b>-25 623</b>	<b>- 724 405</b>	<b>- 135 306</b>	<b>- 589 100</b>
						-	-
<b>výrobní mzdy</b>	<b>- 20 723</b>	<b>- 151 595</b>	<b>- 81 518</b>	<b>- 14 806</b>	<b>- 268 642</b>	<b>- 37 386</b>	<b>- 231 256</b>
<b>režijní mzdy</b>	<b>- 3 381</b>	<b>- 24 733</b>	<b>- 13 300</b>	<b>- 2 416</b>	<b>- 43 830</b>	<b>- 6 100</b>	<b>- 37 730</b>
						-	-
<b>režijní mzdy celkem</b>	<b>- 24 104</b>	<b>- 176 328</b>	<b>- 94 818</b>	<b>-17 222</b>	<b>- 312 472</b>	<b>- 43 485</b>	<b>- 268 986</b>
						-	-
<b>ostatní přímé náklady</b>	<b>- 120</b>	<b>- 687</b>	<b>- 400</b>	<b>- 29</b>	<b>- 1 236</b>	<b>- 216</b>	<b>- 1 020</b>

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

<b>Struktur Ergebnisrechnung - Originärkosten in TCZK (2IE 2020)</b>		<b>Segmenty (stará výroba)</b>	<b>Karosérie (nová výroba)</b>
výrobní mzdy (za období)	-268 642		
režijní mzda (výroba)	-23 316		
příplatky za přesčasy (výroba)	-5 421		
příplatky za směnu (výroba)	-15 093		
režijní mzdy (blízké výrobě)	-19 179		
příplaty za přesčasy (blízké výrobě)	-397	- 18 949	- 1 617
příplatky za směnu (blízké výrobě)	-989		
mzdy	-148 034	- 132 935	- 19 806
příplatky za přesčasy	-4 707		
ostatní personální náklady	-21 660	- 18 016	- 3 644

<i>probíhající externí údržba</i>	- 33 439		
externí údržba	- 36 837		
externí úklid	- 7 342		
energie	- 39 187		
<i>stroje a zařízení</i>	- 4 218		
stroje a zařízení	- 5 189		
další náklady na zpracování materiálu	- 5 372		
příchozí náklady	-		
<i>režijní materiál</i>	- 23 055		
režijní materiál	- 38 834		
nájemné	- 4 256		
<i>cizí služby</i>	- 37 876		
cizí služby	- 42 003		
náklady na dopravu	- 341		
náklady na reprezentaci	- 400		
náklady na reklamu	8 146		
daně a pojištění	- 6 700		
<i>ostatní režijní náklady</i>	- 7 866		
ostatní režijní náklady	- 7 866		
<b>režijní náklady</b>	<b>- 186 181</b>		
<i>z toho projektové náklady</i>	<i>- 24 275</i>	<i>- 8 065</i>	<i>- 16 210</i>
<b>suma režijních nákladů bez projektu</b>	<b>- 161 906</b>		

Odpisy (účetní)	- 227 888	- 88 347	- 139 542
-----------------	-----------	----------	-----------

pronájem nemovitostí, správa nemovitostí	- 22 501	- 22 501	
--	----------	----------	--

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

		prvotní rozdělení nákladů										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
SGK 2IE 2020	celkem	FN	VN	SegmKar	Segm	Kar	SegmKar	Segm	Kar	SegmKar	Segm	Kar
		MGK-fix	MGK-var	FGK-fix	FGK-fix	FGK-fix	FGK-var	FGK-var	FGK-var	VVK	VVK	VVK
<i>probíhající externí údržba</i>	- 33 439	8 215	-	20 920	-	-	4 294	-	-	-	-	10
externí úklid	- 7 342	-	-	-	-	-	-	-	-	7 342	-	-
energie	- 39 187	3 420	-	9 174	3 837	3 563	15 972	-	-	2 294	491	436
<i>stroje a zařízení</i>	- 4 218	58	-	50	-	100	2 510	-	1 500	-	-	-
další náklady na zpracování materiálu	- 5 372	-	-	-	-	-	-	-	-	5 372	-	-
příchozí náklady	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>režijní materiál</i>	- 23 055	186	47	2 613	-	1 826	6 839	4 148	4 043	3 353	-	-
nájemné	- 4 256	2 832	1 311	113	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>cizí služby</i>	- 37 876	348	-	4 397	-	40	4 749	-	40	28 117	-	186
náklady na dopravu	- 341	-	-	-	-	-	-	-	-	341	-	-
náklady na reprezentaci	- 400	-	-	-	-	-	-	-	-	346	-	54
náklady na reklamu	- 8 146	-	-	-	-	-	-	-	-	8 146	-	-
daně a pojištění	- 6 700	-	-	-	-	-	-	-	-	6 700	-	-
<i>ostatní režijní náklady</i>	- 7 866	-	-	-	-	-	54	-	26	7 303	-	482

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

úprava rozdělení nákladů													
rozdělení A,B				rozdělení D,E,G,H				rozdělení C,F				rozdělení I,J,K	
SEG		KAR		SEG		KAR		SEG		KAR		SEG	KAR
fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	fix
7 528	-	687	-	-	-	-	-	19 170	3 935	1 750	359	-	10
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 728	614
3 134	-	286	-	3 837	-	3 563	-	8 407	14 637	767	1 336	2 593	628
53	-	5	-	-	-	100	1 500	46	2 300	4	210	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 923	449
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
171	43	16	4	-	4 148	1 826	4 043	2 394	6 267	219	572	3 073	280
2 595	1 201	237	110	-	-	-	-	103	-	9	-	-	-
319	-	29	-	-	-	40	40	4 029	4 352	368	397	25 766	2 537
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	312	29
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	317	83
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7 465	681
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 140	560
-	-	-	-	-	-	-	26	-	50	-	5	6 693	1 093

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

	celkový součet po úpravě			
	SEG		KAR	
	fix	var	fix	var
<i>probíhající externí údržba</i>	26 698	3 935	2 447	359
externí úklid	6 728	-	614	-
energie	17 971	14 637	5 244	1 336
<i>stroje a zařízení</i>	99	2 300	109	1 710
další náklady na zpracování materiálu	4 923	-	449	-
příchozí náklady	-	-	-	-
<i>režijní materiál</i>	5 638	10 458	2 340	4 619
nájemné	2 699	1 201	246	110
<i>cizí služby</i>	30 113	4 352	2 974	437
náklady na dopravu	312	-	29	-
náklady na reprezentaci	317	-	83	-
náklady na reklamu	7 465	-	681	-
daně a pojištění	6 140	-	560	-
<i>ostatní režijní náklady</i>	6 693	50	1 093	31
<b>celkem</b>	<b>115 795</b>	<b>36 932</b>	<b>16 869</b>	<b>8 601</b>
<b>*(-1)</b>	<b>-115 795</b>	<b>-36 932</b>	<b>-16 869</b>	<b>-8 601</b>

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

OP 2021	Mercedes Benz		Setra	ostatní	celkem	segmenty (stará výroba)	karosérie (nová výroba)
	Raised floor	Low floor	Raised floor	ostatní			
	MB R/ÜL	MB-Stadt	Setra R/ÜL				
odbyt se třetími stranami	-	-	-	-	-	-	-
odbyt s Daimler AG Evropa	-	-	-	-	-	-	-
odbyt ve skupině	15	3 512	913	-	4 440	3 974	466
<b>Odbyt celkem</b>	<b>15</b>	<b>3 512</b>	<b>913</b>	<b>-</b>	<b>4 440</b>	<b>3 974</b>	<b>466</b>
čisté tržby se třetími stranami	-	-	-	23	23	23	-
čisté tržby s Daimler AG Evropa	-	-	-	-	-	-	-
čisté tržby ve skupině	15 647	970 267	622 205	47 493	1 655 612	1 183 714	471 898
čisté tržby - vyrovnávací platby	-	-	-	-	-	-	-
čisté tržby s Mercedes-Benz Truck	-	-	-	152	152	152	-
<b>Čisté tržby celkem</b>	<b>15 647</b>	<b>970 267</b>	<b>622 205</b>	<b>47 667</b>	<b>1 655 787</b>	<b>1 183 889</b>	<b>471 898</b>
ostatní provozní zisk se třetími stranami	-	-	-	9 650	9 650	9 650	-
ostatní provozní zisk s Daimler AG Evropa	-	-	-	-	-	-	-
ostatní provozní zisk ve skupině	-	-	-	474	474	474	-
<b>ostatní provozní zisk celkem</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10 124</b>	<b>10 124</b>	<b>10 124</b>	<b>-</b>
vnitřní odbyt	-	-	-	-	-	-	-
vnitřní dodávky a služby	-	-	-	-	-	-	-
<b>celkový výkon</b>	<b>15 647</b>	<b>970 267</b>	<b>622 205</b>	<b>57 791</b>	<b>1 665 911</b>	<b>1 194 013</b>	<b>471 898</b>
výrobní materiál od třetích stran	- 5 207	- 332 597	- 205 645	- 24 920	- 568 370	- 411 784	- 156 585
výrobní materiál od Daimler AG	-	-	-	-	-	-	-
výrobní materiál od skupiny	- 81	- 5 168	- 3 195	- 387	- 8 831	- 6 398	- 2 433
<b>celkem výrobní materiál</b>	<b>- 5 288</b>	<b>- 337 765</b>	<b>- 208 840</b>	<b>- 25 308</b>	<b>- 577 201</b>	<b>- 418 182</b>	<b>- 159 018</b>
kooperace	- 344	- 21 340	- 13 685	- 1 048	- 36 417	- 26 038	- 10 379
doprava a balení	- 126	- 7 840	- 5 028	- 385	- 13 380	- 9 567	- 3 813
kurzové rozdíly	-	-	-	-	-	-	-
doplňkové služby	-	-	-	-	-	-	-
změna stavu zásob	-	-	-	-	-	-	-
ostatní materiál	-	-	-	-	-	-	-
vnitřní dodávky a služby	-	-	-	-	-	-	-
<b>materiál celkem</b>	<b>- 5 758</b>	<b>- 366 945</b>	<b>- 227 553</b>	<b>- 26 741</b>	<b>- 626 998</b>	<b>- 453 787</b>	<b>- 173 210</b>
výrobní mzdy	- 2 611	- 224 946	- 115 534	- 18 121	- 361 212	- 281 750	- 79 462
režijní mzdy	- 460	- 39 620	- 20 349	- 3 192	- 63 620	- 49 625	- 13 996
<b>režijní mzdy celkem</b>	<b>- 3 071</b>	<b>- 264 565</b>	<b>- 135 883</b>	<b>- 21 313</b>	<b>- 424 832</b>	<b>- 331 375</b>	<b>- 93 458</b>
ostatní přímé náklady	- 11	- 685	- 440	- 34	- 1 170	- 836	- 333

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou



<b>Struktur Ergebnisrechnung - Originärkosten in TCZK (OP 2021)</b>		<b>Segmenty (stará výroba)</b>	<b>Karosérie (nová výroba)</b>
výrobní mzdy (za období)	-361 212		
režijní mzda (výroba)	-32 354		
příplatky za přesčasy (výroba)	-9 022		
příplatky za směnu (výroba)	-22 244		
režijní mzdy (blízké výrobě)	-22 633		
příplaty za přesčasy (blízké výrobě)	-828	- 23 099	- 1 552
příplatky za směnu (blízké výrobě)	-1 190		
mzdy	-176 749	- 157 233	- 25 275
příplatky za přesčasy	-5 759		
ostatní personální náklady	-24 103	- 19 834	- 4 269

<i>probíhající externí údržba</i>	- 33 289		
externí údržba	- 37 740		
externí úklid	- 7 342		
energie	- 39 187		
<i>stroje a zařízení</i>	- 4 218		
stroje a zařízení	- 5 490		
další náklady na zpracování materiálu	- 13 136		
příchozí náklady	-		
<i>režijní materiál</i>	- 24 750		
režijní materiál	- 45 414		
nájemné	- 18 864		
<i>cizí služby</i>	- 37 899		
cizí služby	- 43 304		
náklady na dopravu	- 68		
náklady na reprezentaci	- 442		
náklady na reklamu	- 120		
daně a pojištění	- 6 700		
<i>ostatní režijní náklady</i>	- 7 217		
ostatní režijní náklady	-		
<b>režijní náklady</b>	<b>- 225 023</b>		
<i>z toho projektové náklady</i>	<i>- 31 791</i>	<i>- 8 376</i>	<i>- 23 415</i>
<b>suma režijních nákladů bez projektu</b>	<b>- 193 232</b>		
Odpisy (účetní)	- 252 944	- 113 805	- 139 139
pronájem nemovitostí, správa nemovitostí	- 23 876	- 23 876	-

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

		prvotní rozdělení nákladů										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
SGK OP 2021	celkem	FN	VN	SegmKar	SegmKar	Kar	SegmKar	SegmKar	Kar	SegmKar	SegmKar	Kar
		MGK-fix	MGK-var	FGK-fix	FGK-fix	FGK-fix	FGK-var	FGK-var	FGK-var	FGK-var	VVK	VVK
<i>probíhající externí údržba</i>	- 33 289	8 178	-	20 826	-	-	4 275	-	-	-	-	10
externí úklid	- 7 342	-	-	-	-	-	-	-	-	7 342	-	-
energie	- 39 187	3 420	-	9 174	3 837	3 563	15 972	-	-	2 294	491	436
<i>stroje a zařízení</i>	- 4 218	58	-	50	-	100	2 510	-	1 500	-	-	-
další náklady na zpracování materiálu	- 13 136	-	-	-	-	-	-	-	-	13 136	-	-
příchozí náklady	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>režijní materiál</i>	- 24 750	200	50	2 805	-	1 960	7 342	4 453	4 340	3 600	-	-
nájemné	- 18 864	12 554	5 810	500	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>cizí služby</i>	- 37 899	348	-	4 400	-	40	4 752	-	40	28 134	-	186
náklady na dopravu	- 68	-	-	-	-	-	-	-	-	68	-	-
náklady na reprezentaci	- 442	-	-	-	-	-	-	-	-	382	-	60
náklady na reklamu	- 120	-	-	-	-	-	-	-	-	120	-	-
daně a pojištění	- 6 700	-	-	-	-	-	-	-	-	6 700	-	-
<i>ostatní režijní náklady</i>	- 7 217	-	-	-	-	-	50	-	24	6 701	-	442

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

úprava rozdělení nákladů														
rozdělení A,B				rozdělení D,E,G,H					rozdělení C,F				rozdělení I,J,K	
SEG		KAR		SEG		KAR			SEG		KAR		SEG	KAR
fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	fix	
7 339	-	839	-	-	-	-	-	18 688	3 836	2 138	439	-	-	10
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 588	754
3 068	-	351	-	3 837	-	3 563	-	8 233	14 333	942	1 640	2 550	-	671
52	-	6	-	-	-	100	1 500	45	2 252	5	258	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11 788	-	1 348
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
179	45	21	5	-	4 453	1 960	4 340	2 517	6 588	288	754	3 230	-	370
11 265	5 214	1 289	596	-	-	-	-	449	-	51	-	-	-	-
312	-	36	-	-	-	40	40	3 948	4 264	452	488	25 246	-	3 074
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	61	-	7
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	343	-	99
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	108	-	12
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 012	-	688
-	-	-	-	-	-	-	24	-	45	-	5	6 013	-	1 130

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

celkový součet po úpravě				
	SEG		KAR	
	fix	var	fix	var
<i>probíhající externí údržba</i>	26 027	3 836	2 987	439
externí úklid	6 588	-	754	-
energie	17 688	14 333	5 527	1 640
<i>stroje a zařízení</i>	97	2 252	111	1 758
další náklady na zpracování materiálu	11 788	-	1 348	-
příchozí náklady	-	-	-	-
<i>režijní materiál</i>	5 927	11 086	2 638	5 099
nájemné	11 714	5 214	1 340	596
<i>cizí služby</i>	29 506	4 264	3 601	528
náklady na dopravu	61	-	7	-
náklady na reprezentaci	343	-	99	-
náklady na reklamu	108	-	12	-
daně a pojištění	6 012	-	688	-
<i>ostatní režijní náklady</i>	6 013	45	1 130	29
<b>celkem</b>	<b>121 871</b>	<b>41 030</b>	<b>20 243</b>	<b>10 088</b>
<b>*(-1)</b>	<b>- 121 871</b>	<b>- 41 030</b>	<b>-20 243</b>	<b>-10 088</b>

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

<b>Struktur Ergebnisrechnung - Originärkosten in TCZK (OP 2022)</b>		<b>Segmenty (stará výroba)</b>	<b>Karosérie (nová výroba)</b>
výrobní mzdy (za období)	-427 671		
režijní mzda (výroba)	-37 775		
příplatky za přesčasy (výroba)	-10 534		
příplatky za směnu (výroba)	-25 971		
režijní mzdy (blízke výrobě)	-23 697		
příplatky za přesčasy (blízke výrobě)	-1 035	- 24 286	- 1 688
příplatky za směnu (blízke výrobě)	-1 243		
mzdy	-187 049	- 131 779	- 61 328
příplatky za přesčasy	-6 058		
ostatní personální náklady	-25 214	- 16 658	- 8 556

<i>probíhající externí údržba</i>	<i>původní ORG.</i>		
externí údržba	- 1 810		
externí úklid	- 35 249		
energie	- 7 342		
<i>stroje a zařízení</i>	- 39 187		
stroje a zařízení	- 517		
další náklady na zpracování materiálu	- 4 735		
příchozí náklady	- 11 255		
<i>režijní materiál</i>	-		
režijní materiál	- 8 401		
nájemné	- 31 456		
<i>cizí služby</i>	- 5 584		
cizí služby	- 2 197		
náklady na dopravu	- 40 576		
náklady na reprezentaci	- 341		
náklady na reklamu	- 400		
daně a pojištění	3 346		
<i>ostatní režijní náklady</i>	- 6 700		
ostatní režijní náklady	-		
<b>režijní náklady</b>	<b>- 187 344</b>		
<i>z toho projektové náklady</i>	<i>- 12 925</i>	<i>- 8 108</i>	<i>- 4 817</i>
<b>suma režijních nákladů bez projektu</b>	<b>- 174 419</b>		

Odpisy (účetní)	- 252 944	- 113 805	- 139 139
-----------------	-----------	-----------	-----------

pronájem nemovitostí, správa nemovitostí	- 23 876	- 23 876	
--	----------	----------	--

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

OP 2022	Mercedes Benz		Setra	ostatní	celkem	segmenty (stará výroba)	karosérie (nová výroba)
	Raised floor	Low floor	Raised floor	ostatní			
	MBT R/ÜL	MB-Stadt	Setra R/ÜL				
odbyt se třetími stranami					-	-	-
odbyt s Daimler AG Evropa					-	-	-
odbyt ve skupině	938	2 989	1 012		4 939	1 950	2 989
<b>Odbyt celkem</b>	<b>938</b>	<b>2 989</b>	<b>1 012</b>	<b>-</b>	<b>4 939</b>	<b>1 950</b>	<b>2 989</b>
							-
čisté tržby se třetími stranami				26	26	-	26
čisté tržby s Daimler AG Evropa				-	-	-	-
čisté tržby ve skupině	956 218	823 660	1 084 718	59 194	2 923 789	2 040 935	882 854
čisté tržby - vyrovnávací platby				-	-	-	-
čisté tržby s Mercedes-Benz Truck				175	175	-	175
<b>Čisté tržby celkem</b>	<b>956 218</b>	<b>823 660</b>	<b>1 084 718</b>	<b>59 395</b>	<b>2 923 990</b>	<b>2 040 935</b>	<b>883 055</b>
							-
ostatní provozní zisk se třetími stranami	-	-	-	9 650	9 650	-	9 650
ostatní provozní zisk s Daimler AG Evropa				-	-	-	-
ostatní provozní zisk ve skupině	-	-	-	474	474	-	474
<b>ostatní provozní zisk celkem</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10 124</b>	<b>10 124</b>	<b>-</b>	<b>10 124</b>
							-
vnitřní odbyt	-	-	-	-	-	-	-
							-
<b>vnitřní dodávky a služby</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
							-
<b>celkový výkon</b>	<b>956 218</b>	<b>823 660</b>	<b>1 084 718</b>	<b>69 519</b>	<b>2 934 114</b>	<b>2 040 935</b>	<b>893 179</b>
							-
výrobní materiál od třetích stran	- 324 302	- 287 576	- 365 774	- 32 445	- 1 010 097	- 690 076	- 320 021
výrobní materiál od Daimler AG					-	-	-
výrobní materiál od skupiny	- 2 835	- 2 514	- 2 646	- 284	- 8 279	- 5 481	- 2 798
<b>celkem výrobní materiál</b>	<b>- 327 138</b>	<b>- 290 090</b>	<b>- 368 419</b>	<b>- 32 729</b>	<b>- 1 018 376</b>	<b>- 695 557</b>	<b>- 322 819</b>
kooperace	- 36 980	- 31 853	- 41 949	- 2 297	- 113 079	- 78 929	- 34 150
doprava a balení	- 5 688	- 4 900	- 6 453	- 353	- 17 394	- 12 141	- 5 253
kurzové rozdíly					-	-	-
doplňkové služby					-	-	-
změna stavu zásob	-	-	-	-	-	-	-
ostatní materiál	-	-	-	-	-	-	-
vnitřní dodávky a služby	-	-	-	-	-	-	-
							-
<b>materiál celkem</b>	<b>- 369 805</b>	<b>- 326 843</b>	<b>- 416 821</b>	<b>- 35 379</b>	<b>- 1 148 849</b>	<b>- 786 627</b>	<b>- 362 222</b>
							0
							-
výrobní mzdy	- 120 934	- 143 301	- 147 934	- 15 503	- 427 671	- 268 868	- 158 803
režijní mzdy	- 21 004	- 24 889	- 25 694	- 2 693	- 74 280	- 46 698	- 27 582
							-
<b>režijní mzdy celkem</b>	<b>- 141 938</b>	<b>- 168 190</b>	<b>- 173 628</b>	<b>- 18 195</b>	<b>- 501 951</b>	<b>- 315 566</b>	<b>- 186 385</b>
							-
ostatní přímé náklady	- 425	- 367	- 483	- 26	- 1 301	- 908	- 393

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

SGK OP 2022	celkem	prvotní rozdělení nákladů											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
		FN	YN	SegmKar	Segm	Kar	SegmKar	Segm	Kar	SegmKar	Segm	Kar	
		MGK-fix	MGK-var	FGK-fix	FGK-var	FGK-fix	FGK-var	FGK-fix	FGK-var	FGK-fix	FGK-var	VVK	VVK
probíhající externí údržba	33 439	8 215	-	20 920	-	-	-	4 294	-	-	-	-	10
externí úklid	7 342	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7 342	-
energie	39 187	3 420	-	9 174	3 837	3 563	15 972	-	-	2 294	491	436	-
stroje a zařízení	4 218	58	-	50	-	100	2 510	-	1 500	-	-	-	-
další náklady na zpracování materiálu	11 255	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11 255	-	-
příchozí náklady	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
režijní materiál	23 065	186	47	2 613	-	1 826	6 839	4 148	4 043	3 353	-	-	-
nájemné	5 584	3 716	1 720	148	-	-	-	-	-	-	-	-	-
cizí služby	38 378	352	-	4 455	-	41	4 812	-	41	28 400	-	188	-
náklady na dopravu	341	-	-	-	-	-	-	-	-	341	-	-	-
náklady na reprezentaci	400	-	-	-	-	-	-	-	-	280	-	120	-
náklady na reklamu	3 346	-	-	-	-	-	-	-	-	3 346	-	-	-
daně a pojistění	6 700	-	-	-	-	-	-	-	-	6 700	-	-	-
ostatní režijní náklady	7 866	-	-	-	-	-	54	-	26	7 303	-	482	-

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

úprava rozdělení nákladů													
rozdělení A,B				rozdělení D,E,G,H				rozdělení C,F				rozdělení I,J,K	
SEG		KAR		SEG		KAR		SEG		KAR		SEG	KAR
fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	var	fix	fix
5894,927377	-	2 320	-	-	-	-	-	15 012	3 082	5 908	1 213	-	10
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5 269	2 073
2 454	-	966	-	3 837	-	3 563	-	6 583	11 462	2 591	4 511	2 137	1 084
42	-	16	-	-	-	100	1 500	36	1 801	14	709	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8 077	3 178
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
134	33	53	13	-	4 148	1 826	4 043	1 875	4 908	738	1 931	2 406	947
2 666	1 234	1 049	486	-	-	-	-	106	-	42	-	-	-
253	-	100	-	-	-	41	41	3 197	3 453	1 258	1 359	20 444	8 234
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	245	96
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	201	199
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 401	945
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 808	1 892
-	-	-	-	-	-	-	26	-	39	-	15	5 241	2 544

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

	celkový součet po úpravě			
	SEG		KAR	
	fix	var	fix	var
<i>probíhající externí údržba</i>	20 907	3 082	8 238	1 213
externí úklid	5 269	-	2 073	-
energie	15 012	11 462	8 203	4 511
<i>stroje a zařízení</i>	78	1 801	130	2 209
další náklady na zpracování materiálu	8 077	-	3 178	-
příchozí náklady	-	-	-	-
<i>režijní materiál</i>	4 415	9 089	3 563	5 987
nájemné	2 773	1 234	1 091	486
<i>cizí služby</i>	23 894	3 453	9 632	1 399
náklady na dopravu	245	-	96	-
náklady na reprezentaci	201	-	199	-
náklady na reklamu	2 401	-	945	-
daně a pojištění	4 808	-	1 892	-
<i>ostatní režijní náklady</i>	5 241	39	2 544	42
<b>celkem</b>	<b>93 319</b>	<b>30 160</b>	<b>41 787</b>	<b>15 846</b>
<b>*(-1)</b>	<b>- 93 319</b>	<b>- 30 160</b>	<b>- 41 787</b>	<b>- 15 846</b>

Zdroj: interní dokumenty EBČR (2020), zpracováno autorkou

## **Abstrakt**

Helusová, S. (2021). *Covid-19 – dopady a následná řešení pro konkrétní společnost v automobilovém průmyslu* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** analýza bodu zvratu, ekonomická situace podniku, dopady koronaviru, podnik automobilového průmyslu, Covid-19

Tato diplomová práce se zabývá analyzováním dopadů a následným řešením spojeným se současným působením pandemie koronaviru na podnikatelské prostředí a ve společnosti EvoBus Česká republika s.r.o. Podnikatelské prostředí se během roku 2020 rapidně měnilo a koronavirus diktoval, do jaké míry a jakým způsobem se bude měnit. Teoretická část je zaměřena na Pandemii a její vývoj, hodnocení ekonomické situace podniku a analyzování bodu zvratu. V praktické části práce jsou provedeny potřebné analýzy k rozpoznání dopadů na vybraný podnik a jejich vlivům na ekonomickou situaci podniku. Práce zahrnuje kvantitativní finanční analýzu, kvalitativní analýzu prostředí podniku, funkční analýzu a alokaci rizik a analýzu bodu zvratu. Práce obsahuje závěry a doporučení pro společnost týkající se budoucího plánování a zmírnění negativních dopadů hrozeb plynoucích z koronavirové situace.

## **Abstract**

Helusová, S. (2021). *Covid-19 – impacts and following solutions for an automotive company* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** Break-Even Point analysis, coronavirus Impacts, automotive company, Covid-19

This diploma thesis deals with the analysis of the impacts and subsequent solutions associated with the current impact of the coronavirus pandemic on the business environment and in the company EvoBus Česká republika s.r.o. The business environment changed rapidly during 2020 and the coronavirus dictated to what extent and in what way it will change. The theoretical part is focused on the Pandemic and its development, evaluation of the economic situation of the company and analysis of the turning point. In the practical part of the work, the necessary analyzes are performed to identify the impacts on the selected company and their effects on the economic situation of the company. The work includes quantitative financial analysis, qualitative analysis of the company's environment, functional analysis and risk allocation and turning point analysis. The work contains conclusions and recommendations for society regarding future planning and mitigation of the negative impacts of threats arising from the coronavirus situation.