

Návrh strategií pro maloobchod s automobily

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

Jiří Menšík

Brno 2016

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé práce doc. Ing. Heleně Chládkové, Ph.D. za veškeré rady a čas, který mi poskytla.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh strategií pro maloobchod s automobily** vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

Abstract

Menšík, J. Strategy draft for the retail sale of cars. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

This bachelor thesis deals with the use of benchmarking as a method for comparing the selected company with a direct competitor. The theoretical part describes concepts such as benchmarking, situational and financial analysis. To achieve the goals of the bachelor thesis were used methods described in the theoretical part, especially the benchmarking. The acquired information helped to identify weaknesses. To improve the current situation of the company was used the strategy draft to eliminate weaknesses of the company. This strategy has been economically assessed.

Keywords

Benchmarking, financial analysis, situational analysis

Abstrakt

Menšík, J. Návrh strategií pro maloobchod s automobily. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce se zabývá využitím benchmarkingu jako metodou pro srovnání zvolené firmy s přímým konkurentem. V teoretické části jsou popsány pojmy jako benchmarking, situační a finanční analýza. K dosažení cíle bakalářské práce byly využity metody popsané v teoretické část, především metoda benchmarkingu. Ze získaných informací byly zjištěny slabé stránky podniku. Pro zlepšení současné situace podniku byla navržena strategie pro odstranění slabých stránek. Tato strategie byla ekonomicky vyhodnocena.

Klíčová slova

Benchmarking, finanční analýza, situační analýza

Obsah

1	Úvod a cíl práce	11
1.1	Úvod.....	11
1.2	Cíl práce.....	11
2	Literární přehled	12
2.1	Definice benchmarkingu.....	12
2.2	Historie benchmarkingu.....	13
2.3	Využití a cíle benchmarkingu	13
2.4	Typy benchmarkingu	14
2.4.1	Interní benchmarking.....	14
2.4.2	Externí benchmarking.....	15
2.4.3	Odvětvový či oborový benchmarking	15
2.4.4	Procesní benchmarking.....	15
2.4.5	Výkonový benchmarking	16
2.4.6	Benchmarking vnějšího prostředí.....	16
2.5	Realizace benchmarkingu	16
2.5.1	Etapa 1: Rozhodnutí, co podrobit zkoumání	17
2.5.2	Etapa 2: Určení partnerů pro benchmarking	17
2.5.3	Etapa 3: Shromáždění informací.....	17
2.5.4	Etapa 4: Analýza	18
2.5.5	Etapa 5: Realizace v zájmu účinku.....	18
2.6	Situační analýza vnitřního a vnějšího prostředí.....	19
2.6.1	Analýza vnitřního prostředí.....	19
2.6.2	Analýza vnějšího prostředí.....	19
2.7	Finanční analýza	20
2.7.1	Analýza zadluženosti	21
2.7.2	Analýza likvidity	21
2.7.3	Analýza aktiv.....	22
2.7.4	Analýza rentability.....	23

3	Metodika	25
4	Vlastní práce	26
4.1	Trh s ojetými automobily v ČR.....	26
4.2	Představení společností.....	28
4.2.1	Popis společnosti AB autobazar s.r.o.....	28
4.2.2	Popis společnosti XY autobazar s.r.o.	29
4.3	Předmět benchmarkingu.....	29
4.3.1	Nákup zboží.....	30
4.3.2	Příprava zboží.....	30
4.3.3	Prodej zboží.....	31
4.4	Určení partnerů pro benchmarking.....	31
4.4.1	Nalezení vhodného partnera	31
4.4.2	Navázání kontaktu	31
4.5	Shromáždění informací.....	32
4.5.1	Nákup zboží XY	32
4.5.2	Příprava zboží XY	32
4.5.3	Prodej zboží XY	33
4.5.4	Dotazník.....	33
4.6	Analýza získaných dat a komparace	38
4.6.1	Srovnání nákupu zboží.....	38
4.6.2	Srovnání přípravy zboží	38
4.6.3	Srovnání prodeje zboží	39
4.7	Situační analýza vnitřního a vnějšího prostředí.....	39
4.7.1	PESTE analýza makroprostředí.....	39
4.7.2	SWOT analýza	39
4.8	Finanční analýza	40
4.9	Formulace strategie a její ekonomické zhodnocení.....	42
5	Diskuze	45
6	Závěr	46
7	Literatura	47

A	Účetní závěrky	50
----------	-----------------------	-----------

B	Dotazník	53
----------	-----------------	-----------

Seznam obrázků

Obr. 1	Pět etap benchmarkingu Zdroj: Kralöf a Östblom, 1995	17
Obr. 2	Matice SWOT Zdroj: Vlastní cesta s.r.o.	20
Obr. 3	Graf původu ojetých automobilů importovaných do ČR Zdroj: Cebia, spol. s.r.o.	26
Obr. 4	Graf procentuálního zastoupení kupní ceny ojetých automobilů Zdroj: Cebia, spol. s.r.o.	27
Obr. 5	Graf stavu tachometru prodaných vozidel Zdroj: Cebia, spol. s.r.o.	28
Obr. 6	Graf opakovaných nákupů v autobazarech Zdroj: Vlastní práce	35
Obr. 7	Rozvaha firmy AB autobazar s.r.o. Zdroj: Vlastní práce	50
Obr. 8	Výkaz zisku a ztráty firmy AB autobazar s.r.o. Zdroj: Vlastní práce	51
Obr. 9	Výkaz zisku a ztráty firmy AB autobazar s.r.o. Zdroj: Vlastní práce	52

Seznam tabulek

Tab. 1	Pořízení ojetých automobilů	34
Tab. 2	Důležitost atributů při výběru vozidla	35
Tab. 3	Důležitost atributů při výběru vozidla pro jednotlivé autobazary	36
Tab. 4	Využití ostatních služeb	37
Tab. 5	Vzdálenost autobazaru od bydliště	37
Tab. 6	Věková skupina	38
Tab. 7	Matice SWOT	40
Tab. 8	Analýza zadluženosti	40
Tab. 9	Analýza likvidity	41
Tab. 10	Analýza aktiv	41
Tab. 11	Analýza rentability	42

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Ve své práci bych rád představil návrhy na zlepšení provozních činností maloobchodní firmu zabývající se prodejem ojetých automobilů.

Právě trh s ojetými automobily prodělává v posledních letech velké změny, protože nová auta se stávají stále dostupnějšími, a tak je mezi firmami s ojetými automobily na trhu velký konkurenční boj.

Jako nejvýhodnější metody pro navržení zlepšení jsem zvolil metody strategické analýzy prostředí a benchmarkingu. Strategická analýza prostředí je výhodná z hlediska dlouhodobé strategie firmy a jejího dalšího rozvoje. Benchmarking, jakožto prosté srovnání s konkurencí, nám může podat informace o aktuálním stavu firmy a zasáhnout do krátkodobých strategií, jelikož výstupy z benchmarkingu by se ve srovnání s jinou dobou samozřejmě lišily. Metodu benchmarkingu jsem zvolil také proto, že část firmy AB autobazar s.r.o., která se zabývá prodejem ojetých automobilů, skončila v loňském roce ve ztrátě, kdežto konkurenční firma XY autobazar s.r.o. skončila s kladným výsledkem hospodaření, přitom se v podstatě neliší. Od této části práce očekávám tedy největší výsledky a přínos.

Po zhodnocení výsledků však nezůstane tato bakalářská práce nevyužita. Mám možnost přímo prezentovat své výsledky a navrhnout zlepšení majiteli firmy AB autobazar s.r.o. To vše díky své práci, kde pracuji jako asistent v účetní a poradenské kanceláři.

1.2 Cíl práce

Cílem této práce je navrhnout strategie pro rozvoj podniku zabývajícího se maloobchodem s motorovými vozidly. Pro splnění daného cíle využiji kromě strategické analýzy prostředí především benchmarking, který umožní zjistit úroveň konkurenceschopnosti vybraného podniku a vymezit oblasti, ve kterých podnik zaostává za nejvýznamnějším konkurentem. Návrh nejefektivnější strategie bude posouzen z ekonomického hlediska.

2 Literární přehled

2.1 Definice benchmarkingu

I když je dnes metoda benchmarkingu významná a ve světě je její používání velmi rozšířené, mnoho lidí neví, co si pod samotným pojmem benchmarking představí. Protože se u nás vžil termín převzatý z angličtiny, nedošlo k odbornému překladu a v odborné literatuře se tedy využívá slovo benchmarking jako ustálený pojem.

Existuje mnoho definic tohoto slova. Podle Jirásk (2007) se toto slovo dá rozdělit na „Bench“ tedy pracovní stůl nebo lavice a „Mark“ tedy znamení nebo značku. Benchmark původně byla ryska, kterou si truhlář vyznačil na svém pracovním stole, aby vzhledem k ní mohl přiměřovat prkna, fošny, nebo jiné věci. Tento výraz posléze přešel do normální mluvy a odtud se dostal do mluvy manažerské. Toto se dělo v době, kdy vzrůstala konkurence na mezinárodním trhu a firmy cítily potřebu poměřovat své vlastní výkony se svými konkurenty.

Pro metodu benchmarkingu existuje hned několik definic, kterými se můžeme řídit.

- Solař (2006) vnímá benchmarking jako systematický proces, který se zaměřuje na porovnání vlastní organizace se světovými špičkami v oboru. Porovnávají se nejen struktury a procesy, ale i jejich efektivita, kvalita. Dále se srovnává konkurenceschopnost produktů a služeb. Hlavním cílem benchmarkingu je samozřejmě zdokonalení vlastní organizace a jejích procesů.
- Karlöf a Östblom (1995) popisují benchmarking jako metodu, která identifikuje veškeré operace v organizaci u kterých je potřeba zlepšení. Poté vyhledá jiné organizace, které provádí podobné nebo stejné operace s lepšími výsledky. U těchto operací prozkoumá jejich postupy. Následně se zahájí proces zdokonalování, jehož hlavním cílem je rozvíjení pracovních dovedností, kvalifikace vedoucích pracovníků i ostatních zaměstnanců v porovnávaných operacích.
- Bartošová a Bartoš (2011) píše, že benchmarking je proces, který porovnává úroveň výkonu jednotlivých činností mezi jednotlivými organizačními celky s cílem získat informace a najít nějaké možnosti pro zlepšení. Nejedná se pouze o samotný sběr a následné vyhodnocení dat. Benchmarking je metoda, která by měla pomoci najít nové myšlenky na zlepšení samotných procesů a výsledků.

Předchozí definice jsou na první pohled natolik zavádějící, že by se mohlo zdát, že je benchmarking jen obyčejnou mezipodnikovou špionáží. V dnešní době je ale výměna informací o způsobu výroby nebo vedení firmy natolik užitečná pro obě dvě organizace, že je tato metoda hojně využívána (známými parterry na poli automobilového průmyslu jsou např. Toyota a General Motors). Benchmarking je morální, legální a veřejný proces.

2.2 Historie benchmarkingu

Z počátku byl benchmarking využíván pouze pro porovnávání a měření jednotlivých činností a procesů. Později se začal používat k porovnávání výkonnosti organizačních jednotek nebo celých firem. Nyní už je benchmarking celosvětově uznávanou metodou. Je velice efektivní pro učení se od lepší praxe (Porter, 1993).

První zaznamenané využití benchmarkingu bylo firmou Xerox Corporation v roce 1979. Tato firma definovala základ pro používání slova benchmarking, který posléze převzaly ostatní firmy. Firma Xerox Corporation se dostala do nemalých ekonomických problémů díky tomu, že její výrobky byly vytlačovány z trhu podstatně levnějšími japonskými výrobky. Japonské firmy, které vyráběly kopírovací stroje, je prodávaly za nižší cenu, než byly samotné výrobní náklady firmy Xerox Corporation. Právě díky využití benchmarkingu společnost Xerox Corporation zjistila, že jejich výrobní náklady jsou na úrovni prodejních cen japonských kopírek při srovnatelné kvalitě. Vedení Xeroxu hlavní problém určilo ve skladování materiálu a výrobků. Spolu se společností L. L. Bean, tehdejší jedničkou v oblasti řízení skladů, realizovali první benchmarkingový projekt v oblasti distribuce a logistiky. Společnost Xerox Corporation později zavedla benchmarking do všech svých organizačních jednotek uvnitř společnosti. Tento projekt ukázal, že se benchmarking dá použít i na nevýrobní procesy (Jirásek, 2003).

Jirásek (2003) dále uvádí, že z počátku devadesátých let došlo k rozvoji benchmarkingu. Reakcí na tento rozvoj bylo založení několika „center benchmarkingu“. V roce 1992 byl v USA založený „International Benchmarking Clearinghouse“ a „Strategic Planning Institute Council on Benchmarking“. Dále v roce 1995 byla založena globální síť benchmarkingu „Global Benchmarking Network“ (GBN).

GBN hraje důležitou roli při zvyšování povědomí o využití benchmarkingu jako nástroje pro srovnání s konkurencí po celém světě. Zaměřuje se na podporu a usnadňování využití benchmarkingu. Tato síť je uznávána hlavně pro svoji profesionalitu, spolehlivost a etické chování.

Význam benchmarkingu jako nástroje pro sebezdokonalování tedy poroste i nadále. Je to jeden z nástrojů, který podnikům ukazuje, jak zvýšit svoji konkurenční schopnost (Jirásek, 2003).

2.3 Využití a cíle benchmarkingu

Podle Bartošové a Bartoše (2011) má benchmarking širokou škálu využití. Může tedy být použit pro dosažení mnoha cílů ve většině podniků. Těchto pět hlavních bodů shrnuje praktickou stránku benchmarkingu:

- Získává pravdivé informace výkonnosti organizace.
- Získává podněty k vlastnímu zlepšení, generuje nové nápady.
- Eliminuje neefektivní činnosti.
- Motivuje zaměstnance ke zlepšování.
- Umožňuje lépe reagovat na požadavky zákazníků.

Aby metoda benchmarkingu dosáhla požadovaných přínosů, musí podnik provést podrobnou dokumentaci a analýzu vlastních procesů, u kterých usiluje o zlepšení. Pracovníci daného podniku musí dokonale porozumět těmto vlastním procesům, ale také musí pochopit mechanismy vzniku potřeb, přání a požadavků svých zákazníků. Benchmarking takto pomáhá podniku zjistit jeho postavení jak vůči nejvýznamnějším konkurentům, tak těm nejlepším v oboru. Cílem je tedy zjistit, v čem podnik při srovnání zaostává a v čem by se mohl zlepšit (Bartošová, Bartoš, 2011).

Dle Soukalové (2005) je hlavní cílem benchmarkingu definovat nejlepší praxi, a to tak:

- aby byl podpořen proces tvorby hodnot,
- aby byly prosazeny priority pomoci možnosti zlepšení,
- aby se zlepšil výkon ve vztahu k očekávání zákazníků,
- aby byl zkrácen cyklus změn.

Dále je nutné nebrat benchmarking jen jako proces sebezdokonalování, ale nahlížet na něj také jako na proces získání informací o tom, „jak to dělají“ ty nejlepší společnosti na trhu s cílem „dělat to“ ještě lépe. Benchmarking lze také brát jako snahu o dosažení nejvyšší aktuální možné úrovně podniku (Soukalová, 2005)

Další pohled na problematiku benchmarkingu přináší Pavelková (2012), která říká, že úkolem benchmarkingu není jen pouhé srovnání s vůdčím podnikem na trhu s cílem vyrovnat se tomuto podniku. Nejvyšší metou, které je možné dosáhnout pomocí metody benchmarkingu je stát se novým benchmarkem (tzn. vůdčím podnikem na trhu). Tohoto stavu se však nedá dosáhnout pouhým porovnáváním konkrétních zjištěných údajů. Metoda benchmarkingu hledá odpovědi na otázky jako: „Proč je nejlepší zrovna daná firma? Jak toho stavu dosáhla a jak rychle?“ Od benchmarkingu se tedy očekávají právě odpovědi na otázky takového typu.

2.4 Typy benchmarkingu

Benchmarking se ještě dále dělí na několik podskupin. Jelikož při benchmarkingu jde především o identifikování slabé stránky některého z procesů v podniku, měl by tedy vždy být zaměřen na to, co si podle vedení podniku zaslouží pozornost (Pavelková, 2012).

2.4.1 Interní benchmarking

Interní benchmarking se provádí v rámci jedné organizace. Jeho podstatou je poznat nejlepší organizační jednotku ve svojí organizaci. Je také prvním krokem k získání přesných informací o fungování vlastního podniku. Nechrání však před možností, kdy stávající zaměstnanci nejsou schopni nové postupy a zlepšení identifikovat tak, jako by je viděli například noví zaměstnanci. Tento fakt je také někdy označován jako „podniková slepota“. Nehodí se pro malé a střední podniky (Bartošová, Bartoš, 2011).

Karlöf a Östblom (1995) uvádí jako nejvýznamnější slabou stránkou interního benchmarkingu malou šanci na nalezení nejlepšího řešení ve vlastní společnosti. Pro nalezení takového řešení je vhodnější použití vnějšího srovnání. I přes tuto značnou nevýhodu bývá interní benchmarking nejlepší možností jak dosáhnout zlepšení výsledků. Společnosti, které využívají metodu benchmarkingu běžně začínají jeho interní formou a až ve druhém kroku přistupují k jeho externí formě. V externí formě benchmarkingu využívají poznatky získané interním benchmarkingem.

2.4.2 Externí benchmarking

Externí (mezipodnikový) benchmarking srovnává vlastní organizaci s nějakou jinou organizací, podobnou nebo stejnou. Vyznačuje se vysokým stupněm srovnatelnosti mezi příslušnými organizacemi, díky čemuž by měl nejen spolehlivě identifikovat silné a slabé stránky, ale také získat informace, které vedou ke zlepšení řízení podniku (Kolter, 2007).

Jedním z hlavních rysů pro externí benchmarking je vysoká úroveň srovnání mezi jednotlivými organizacemi. Mohou však nastat dva různé přístupy tohoto srovnání, jedná se o to, zda jsou srovnávané společnosti konkurencí na jednom trhu nebo kolegy na různých trzích. Pokud se v rámci benchmarkingového projektu vytvoří s konkurenty nebo kolegy partnerství, může toto partnerství být velice prospěšné pro oba partnery. I když metoda externího benchmarkingu v rámci vlastní společnosti není tolik přesná jako ta interní, může nám poskytnout kvalitní podklady pro studium důležitých procesů sledované společnosti. Pokud například zjistíme, že společnost, se kterou se srovnáváme, pracuje s nižšími náklady, tak bychom se měli snažit pochopit, proč tomu tak je a v těchto poznatcích najít poučení, které se pokusíme aplikovat na naši společnost (Karlöf, Östblom, 1995).

2.4.3 Odvětvový či oborový benchmarking

Pro odvětvový či oborový benchmarking, také známý jako meziodvětvový či mezioborový benchmarking, je hlavním cílem vypracovat srovnávací analýzu odvětví (Jirásek, 2003).

Karlöf a Östblom (1995) dále uvádí, že cílem je porovnat jednotlivé činnosti organizace s jinými špičkovými společnostmi bez ohledu na obor, v němž vynikají. Cílem je najít nejlepší chování v jakékoli situaci. Nevýhodou srovnání špičkových firem z jiných oblastí je ta, že obchodní činnost dané firmy se může značně lišit, tím pádem lze metody benchmarkingu využít jen omezeně. Co analyzovat lze, jsou dílčí obchodní činnosti, které vykazují procesní schodu.

2.4.4 Procesní benchmarking

Procesní benchmarking si bere za cíl srovnat jednotlivé činnosti organizace individuálně. Měří jejich výkonnost a funkčnost (např. doba trvání výrobního cyklu, kapacitní výroby, atd.). Srovnávat by se mělo především se společnostmi, které jsou

ve srovnávaných činnostech špičkami na trhu. Dalším cílem toho benchmarkingu je najít tzv. nejlepší praktiky v provádění těchto činností (Kralöf, Östblom, 1995).

Jinými slovy, měří konkrétní výkonnost procesu, jeho funkčnost a efektivitu oproti organizacím, které jsou v jednotlivých procesech nejlepší. Cílem procesního benchmarkingu je odpovědět na otázku, jak srovnávaná organizace dosáhla takové výkonnosti v popsanych procesech.

Procesní benchmarking, jako jiné druhy benchmarkingu, vyžaduje důslednou analýzu partnera, na niž navazuje kontakt s partnerem a po vzájemné dohodě návštěvu partnerů a následnou aplikaci poznatků, které vyplynuly z projektu (Solař, 2006).

2.4.5 Výkonový benchmarking

Dalším dělením benchmarkingu je dělení na základě předmětu srovnávání, jde o výkonový, procesní nebo strategický benchmarking. U výkonového je cílem srovnání analýza finančních či jiných dat (např. ekonomický růst, pozice na trhu, výhody oproti konkurenci). Jedná se o metodu konkretizující rozdíl ve výkonnosti mezi subjekty spolupracující během benchmarkingu.

Pro tento typ benchmarkingu je typické, že relativizuje výkonnost pomocí různých měřítek mezi konkurenty. Nejčastěji se jedná o hodnocení technických parametrů, včetně kvality a produktivity, jako jsou např. výrobní náklady, výrobní kapacity, rychlost výroby, cena výrobku, atd. (Kralöf, Östblom, 1995).

Solař (2006) k tomuto tématu dodává, že tento typ benchmarkingu je dále charakterizován tím, že jej často provádí externí poradenské organizace a jinými experty v oblasti, výsledky jsou poté poskytovány za úplatu možným klientům.

2.4.6 Benchmarking vnějšího prostředí

Benchmarking vnějšího prostředí je typický hledáním nejlepšího podniku pro srovnání, bez ohledu na lokalizaci daného podniku, např. i na území jiného státu. Dle Pošváře a Chládkové (2009) je účelem vnějšího benchmarkingu komparační analýza podmínek podnikatelského prostředí v různých zemích.

2.5 Realizace benchmarkingu

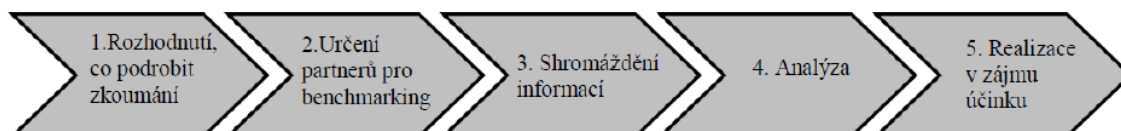
Pro realizaci benchmarkingu je jedním z nejčastějších literárních témat z této oblasti. Dle Kotlera (2007) se jedná o těchto sedm kroků:

- vytyčit funkce pro benchmarking,
- identifikovat, které klíčové výkony mají být měřeny,
- identifikovat best-in-class společnosti,
- změřit výkon best-in-class společnosti,
- změřit výkon vlastní společnosti,
- sestavit programy a akce k eliminaci rozdílu.

- realizovat je a sledovat výsledky

Pro identifikaci nejlepšího konkurenta, což bývá nejkomplicovanější, ale stěžejní částí benchmarkingu, je vhodnou metodou dotazovat se vlastních zákazníků, dodavatelů a distributorů, kdo je podle nich na trhu nejlepší (Solař, 2006).

Pro náš cíl bude stačit benchmarking rozdělit do pěti etap dle Karlöfa a Östbloma (1995), které lépe vysvětlují metodický plán, dle kterého budeme následně postupovat (viz níže).



Obr. 1 Pět etap benchmarkingu
Zdroj: Kralöf a Östblom, 1995

2.5.1 Etapa 1: Rozhodnutí, co podrobit zkoumání

Pro úspěšně zahájení benchmarkingu je třeba vycházet ze zadání, které nám klient určil. Jde především o to, jestli shromažďovat informace o produktu, který firma vyrábí, nebo o vlastních procesech výroby či o distribuci produktů, apod. Ve chvíli, kdy máme ujasněno, co budeme srovnávat, měli bychom se snažit identifikovat hlavní faktory, které se ke srovnávanému váží a mohou ovlivňovat kvalitu srovnávaného.

Benchmarkingu může být podrobena jakákoli část organizace, ať už se jedná o hmotné či nehmotné součásti organizace, nebo jakýkoli podstatný proces, který se v organizaci odehrává. Nejčastěji se jedná o zboží (ať už kvalitativně či kvantitativně), proces jeho výroby, provozní náklady, hospodaření podniku, zaměstnance (efektivitu práce, náklady na zaměstnance), atd.

Také při vyslovení závěrů jsme povinni dodržet zadání klienta, může se jednat o strategické plány v době krize, snížení nákladů, zvýšení prodeje, zvýšení kvality, změna organizace výroby, zvýšení výkonnosti zaměstnanců atd.

2.5.2 Etapa 2: Určení partnerů pro benchmarking

Zde je nutné rozhodnout, jestli budeme pro benchmarking navazovat spolupráci s firmou, která je lídrem v námi srovnávané oblasti, nebo jestli budeme srovnávat s firmou, která je vynikající a zároveň bude co nejvíce podobná naší vlastní. Pokud by se jednalo o jeden a ten samý subjekt, pak máme skvělou příležitost pro co nejefektivnější analýzu. Musíme také myslet na to, že firma by měla být ochotná s námi komunikovat a spolupracovat.

2.5.3 Etapa 3: Shromáždění informací

Do třetí etapy se řadí shromáždění dat ze všech oblastí, které nám firma poskytne, především finanční, údaje o efektivitě výroby a všechna další data, která by nám mohla pomoci objasnit, proč je zrovna tato firma ve vedoucím postavení na trhu.

Dále sem patří identifikace hlavních procesů, probíhajících uvnitř firmy, od pracovních postupů po možnosti kariérního růstu pro zaměstnance, které by rovněž měly vést k objasnění výkonnosti firmy.

Pro tuto fázi je klíčová systematičnost, preciznost a výsledkem je stanovení validních kritérií, která budou dále srovnávána.

2.5.4 Etapa 4: Analýza

Jedná se o nejkompexnější fázi benchmarkingu, jde o skloubení analytických schopností s kreativitou, které by ve výsledku mělo vést k vyslovení závěrů, jež nejlépe vystihují vztah dvou srovnávaných firem v jednotlivých kritériích. Mezi analýzu patří jak srovnání podobností a rozdílů, tak posouzení veškerých okolností, které k těmto výsledkům vedly a můžeme je přímo ovlivňovat. Je dobré také vyslovit okolnosti, které vedly k výsledkům, ale které není možné ovlivnit, aby s nimi bylo počítáno při všech pozdějších návrzích.

2.5.5 Etapa 5: Realizace v zájmu účinku

Stěžejní částí páté etapy je přednesení získaných poznatků a jejich následné uvedení do praxe, se snahou co nejvíce vylepšit postavení firmy na trhu, nejlépe s cílem uvést ji do vedoucího postavení. Na druhou stranu by měly být všechny cíle realizovatelné, konkrétní a přesné, jelikož vychází z reálných, konkrétních a přesných dat. Tyto cíle by měly být v souladu s celkovým laděním podniku, jeho politikou a organizačním zajištěním. Klíčovým bodem je seznámení klientů s návrhy a jejich akceptace případně doladění detailů, aby bylo možné cílů dosáhnout.

2.6 Situační analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Situační analýza má za cíl popsat vnější a vnitřní prostředí podniku a to takovým způsobem, aby došlo k co nejmenšímu zkreslení reality. Výstupem z takovéto analýzy by měla být data následně sloužící pro vytvoření firemní strategie tak, aby dobře korespondovala s odhadem budoucího vývoje firmy vytvořeného na základě této situační analýzy. Dále je jedním z klíčových cílů identifikace silných a slabých stránek podniku, které jsou pak zahrnuty ve SWOT analýze (Dedouchová, 2001).

Bělohávek (2001) uvádí, že SWOT analýza identifikuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Jedná se o nekomplikovanou a dobře srozumitelnou metodu, která ve výsledku shrnuje všechny předchozí analýzy a bere vztahy silné/slabé stránky a příležitosti/hrozby jako základ pro vytvoření strategických plánů. Tyto plány umožňují flexibilně reagovat na změny vnějšího prostředí a využít tak silných stránek společnosti a jejich příležitostí a naopak eliminovat nebo co nejvíce potlačit slabé stránky a hrozby.

2.6.1 Analýza vnitřního prostředí

K zanalyzování vnitřního prostředí lze využít různých metod. Mezi nejčastější patří: „7S atom“ firmy Mc Kinsey, princip klíčových faktorů, princip potenciálu úspěchu a dále také princip hodnotového řetězce, Balanced Scorecard (BSC) nebo The EFQM Excellence Model. Výsledkem těchto metod bývá vyjmenování silných a slabých stránek (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Dále Koráb, Režňáková a Peterka uvádí, že opakujícími se vlastnostmi bývají u silných stránek výsadní postavení společnosti na trhu, tradice společnosti, pověst společnosti, kapitál společnosti, výhodná lokalizace firmy, kvalita výrobků, vysoká efektivita práce a výroby apod. U slabých stránek se často opakují vysoké náklady, nedostatek finančních zdrojů, nespokojenost zaměstnanců, nízká konkurenceschopnost, nevhodná marketingová činnost, nereálné cíle majitelů, slabá vyjednávací pozice a špatné postavení na trhu.

2.6.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí popisuje okolí, ve kterém firma působí a všechny faktory které firmu ovlivňují zvnějšku. K vytvoření analýzy vnějšího prostředí se nejčastěji využívá klasifikace PESTE. Jednotlivá písmena popisují politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické makroprostředí firmy.

Na jejich základě pak lze snadněji určit příležitosti a hrozby vnějšího prostředí organizace (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

Mezi příležitostmi vyplývající z definování PESTE lze zařadit růst ekonomiky a s tím související růst poptávky a spotřeby, vhodnou legislativní základnu pro rozvoj podnikání, dostupnost nových technologií, apod. Mezi hrozbami lze uvést pomalý růst trhu, konkurenci vnitrostátní i zahraniční (např. přesunutí výroby do

zahraníčí a tím výrazné snížení nákladů), nestabilní politickou situaci a složitou legislativu apod.

Výsledné faktory lze znázornit do SWOT matice, kterou zobrazuje obrázek č. 2.

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie</p> <p>maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p> <p>MAX - MAX</p>	<p>Strategie</p> <p>minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p> <p>MIN - MAX</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie</p> <p>maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p> <p>MAX - MIN</p>	<p>Strategie</p> <p>minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p> <p>MIN - MIN</p>

Obr. 2 Matice SWOT
Zdroj: Vlastní cesta s.r.o.

2.7 Finanční analýza

Neopomenutelným krokem k navržení správné strategie podniku do budoucna je i důsledné zanalyzování jeho finančních možností a aktuálního stavu, k tomu slouží nástroje finanční analýzy. V ekonomickém hospodaření lze také rozpoznat silné a slabé stránky. Podle Živělové (2007) finanční analýza znamená proces vyšetřování a vyvozování závěrů z účinků finančního hospodaření společnosti v minulosti.

Pro konkretizaci nástrojů finanční analýzy je nutno přiblížit a teoreticky vymezit jednotlivé skupiny poměrových ukazatelů.

2.7.1 Analýza zadluženosti

Analýzu zadluženosti podniku (analýzu řízení dluhu) popisuje pomocí svých ukazatelů, do jaké míry je firma financována z jiných než vlastních zdrojů. Zadluženost je spojená s platební schopností podniku, i když pomocí ukazatelů jsou tyto dvě oblasti finanční situace podniku hodnoceny nezávisle (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Podle Živělové (2007) **zadluženost** bývá nazývána také jako ukazatel věřitelského rizika. Čím vyšší je tato hodnota, tím vyšší je zadluženost celkového majetku společnosti a tím vyšší riziko věřitelů, že nedostanou vyplaceny své pohledávky, to zajímá především dlouhodobé věřitele dané firmy. Na zadluženost by ale nemělo být nahlíženo pouze jako na negativum, protože užití cizích finančních prostředků může být jednou z příčin ke zvyšování výnosnosti celkového kapitálu společnosti.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \cdot 100$$

Dlouhodobá zadluženost je analytickým ukazatelem celkové zadluženosti.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{aktiva celkem}} \cdot 100$$

Krátkodobá zadluženost

$$\text{Krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{aktiva celkem}} \cdot 100$$

2.7.2 Analýza likvidity

Likvidita je aktuální schopnost podniku uhradit své závazky v době splatnosti. Lze ji považovat za měřítko krátkodobé platební schopnosti. Likvidní majetek je ten, který lze na tyto finanční prostředky bezprostředně přeměnit. Je potřeba rozlišovat mezi likviditou a likvidností. Likvidnost je schopnost přeměny majetku do peněžní formy. Čím větší tuto možnost majetek má, tím je likvidnější. K zajištění likvidity firmy jsou určena krátkodobá aktiva. Ukazatele likvidity jsou používány k posouzení platební schopnosti (Živělová, 2007).

Živělová (2007) také dále uvádí, že **běžná likvidita** vyjadřuje nominálně kolika peněžními prostředky (Kč) oběžného majetku je kryta jedna Kč krátkodobých závazků podniku. Jedná se o likviditu 3. stupně. Nízká likvidita signalizuje potíže s platební schopnosti. Opakem je příliš vysoká likvidita, která vede k nižším výnosům nebo k vyšším nákladům. Optimální hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{obežná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) uvádí, že **pohotová likvidita** je označována jako likvidita 2. stupně. Optimální hodnoty jsou v rozmezí 1,0 – 1,5. Její hodnota by neměla klesnout pod 1,0. Pohotová likvidita bývá označována také jako tzv. rychlý test (platební schopnosti, respektive krátkodobé likvidity). V podstatě jde o stejný ukazatel jako je běžná likvidita, ale čitatel je snížen o hodnotu zásob, protože zásoby bývají často nelikvidní.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{obežná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Hotovostní likvidita (okamžitá) je likvidita 1. stupně a je využívána pouze pro interní analýzy. Tato likvidita vypovídá o skutečné platební schopnosti podniku k určitému datu. Optimální hodnota by se měla pohybovat okolo hodnoty 0,2. Ve skutečnosti může být přijatelnou hodnotou i nula, v situaci kdy podnik využívá kontokorentního úvěru (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

2.7.3 Analýza aktiv

Ukazatelé aktivity (ukazatele obratovosti) měří efektivnost hospodaření podniku s vlastním majetkem (Živělová, 2007).

Živělová (2007) dále definuje následující ukazatele takto:

- **Obrat celkových aktiv** je komplexnějším ukazatelem aktivity. Udává přehled o efektivnosti využití veškerých aktiv v podniku. Čím je vyšší hodnota, tím je podnik výkonnější.

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

- **Obrat oběžných aktiv**

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

- **Obrat zásob** udává, kolikrát za rok se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob. Velký objem zásob bez pohybu je samozřejmě neefektivní a tento velký objem v sobě váže i značné finanční prostředky, které přináší nízký či dokonce nulový výnos. Výsledek nám vypovídá o počtu obrátů za rok.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob** udává, jak dlouhou dobu jsou oběžná aktiva upoutána ve formě zásob. Doba obratu zásob je udávána ve dnech. Je považována také za ukazatele intenzity využití zásob. Obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a čím kratší doba obratu zásob, tím je společnost hodnocena lépe, její efektivita je vyšší.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}}$$

- **Rychlost obratu pohledávek** udává počet obrátek, přeměnu pohledávek v hotové peníze. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik získává vypláceny své pohledávky a tyto finanční prostředky může dále investovat pro ostatní potřeby svého podnikání.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Doba obratu pohledávek udává časové období ve dnech, po které musí podnik čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Čím je tato doba delší, tím je nižší jejich platební spolehlivost. Tento výpočet se dá také použít pro kontrolu úvěrové politiky podniku (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$$

2.7.4 Analýza rentability

Ukazatele rentability jsou nejsledovanějšími ukazateli finanční analýzy, protože nejhodněji vystihují schopnost podniku dosahovat co největších výnosů. Lze je označit za hlavní ukazatele výkonnosti. Rentabilita (výnosnost, ziskovost) je rozměr schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investo-

vaného kapitálu. Měří celkovou účinnost řízení podniku. Při hodnocení rentability se vychází ze tří základních stupňů rentability (Živělová, 2007).

Živělová (2007) definuje **ROA** jako rentabilitu úhrnného vloženého kapitálu (rentabilitu aktiv). Jedná se o základní stupeň rentability a vyjadřuje komplexní efektivnost podnikání. Udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu.

$$ROA = \frac{Z + U(1 - D)}{\text{aktiva}}$$

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011) definují **ROE** jako rentabilitu vlastního kapitálu vyjadřující výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Jedná se o klíčový ukazatel toho, jak byly zhodnoceny investice, které do společnosti vložili.

$$ROE = \frac{Z}{\text{vlastní kapitál}}$$

Živělová (2007) definuje **ROCE** jako rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu, která podává informace o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Je využívána především pro mezipodnikové porovnávání.

$$ROCE = \frac{Z + U(1 - D)}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

Pro všechny tyto ukazatele platí:

Z – zisk po zdanění

U – úrok z úvěrů

D – sazba daně z příjmu

3 Metodika

Pro největší výtěžnost své práce jsem se rozhodl ji rozdělit na dvě části a to část teoretickou, kde jsou definovány podklady pro vlastní práci pomocí literárních zdrojů a část praktickou (svou vlastní práci).

V teoretické části se především jedná o vymezení problematiky benchmarkingu, situační a finanční analýzy. Benchmarking jsem definoval, stručně popsal historii, určil jeho typy, osvětlil výstupy z benchmarkingu a za nejdůležitější považuji popis realizace benchmarkingu, konkrétně do pěti etap dle Karlöfa a Östbloma. Situační analýza sestává z analýzy vnitřního prostředí, kde popisují metody pro určení silných a slabých stránek firmy. Dále z analýzy vnějšího prostředí, kde opět popisují metody, které se k tomu užívají. Kombinací těchto dvou analýz vzniká SWOT matice, kterou také teoreticky popisují jako výsledek celé situační analýzy. Finanční analýza je tvořena definicí pojmu a teoretickým vymezením jednotlivých skupin poměrových ukazatelů.

V praktické části se zabývám aplikací benchmarkingu. Dále situační analýzou vnitřního prostředí, kde určím hlavní silné a slabé stránky firmy, situační analýzou vnějšího prostředí pomocí metody PESTE, aplikací SWOT matice jako celkový výstup ze situační analýzy. V neposlední řadě i finanční analýzou. To vše u konkrétní firmy zabývající se maloobchodním prodejem ojetých automobilů. Cílem by mělo být navržení konkrétní strategie pro vylepšení pozice firmy na trhu a posouzení této strategie z ekonomického hlediska.

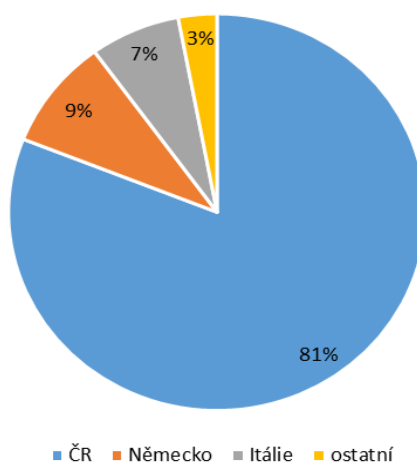
4 Vlastní práce

4.1 Trh s ojetými automobily v ČR

V roce 2014 bylo v České republice prodáno 620 000 ojetých automobilů. Z toho bylo 120 408 ojetých automobilů importováno ze zahraničí a zbývajících 499 592 ojetých automobilů koupeno, a v předchozím období užíváno v tuzemsku.

Z celkového počtu 620 000 prodaných ojetých automobilů v České republice byl prodej 220 000 prodaných ojetých automobilů zprostředkovan autobazary. Průměrná cena automobilu na trhu s ojetými automobily činila 205 000 korun, celkový objem trhu tedy byl přes 127 miliard korun. Přes 45 miliard korun bylo tedy obchodováno při prodeji zprostředkovaném v autobazarech.

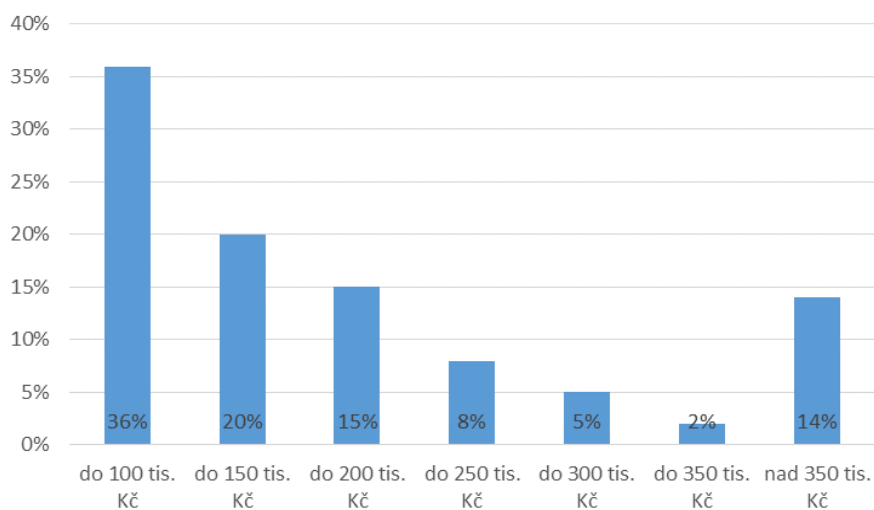
V roce 2014 činil import ojetých automobilů pouze 19% z celkového počtu prodaných ojetých automobilů na trhu v daném kalendářním roce. Nejvíce jsou do České republiky ojeté automobily importovány prostřednictvím autobazarů a to především z Německa a Itálie. Zbytek ojetých automobilů, tedy 81%, jsou automobily, které byly koupeny a užívány v tuzemsku. To je způsobeno především tím, že se stále více českých spotřebitelů orientuje na ojeté automobily, které mají český původ. U automobilů s českým původem jsou snáze dostupné informace jejich historie (Cebia, spol. s.r.o., 2015).



Obr. 3 Graf původu ojetých automobilů importovaných do ČR
Zdroj: Cebia, spol. s.r.o.

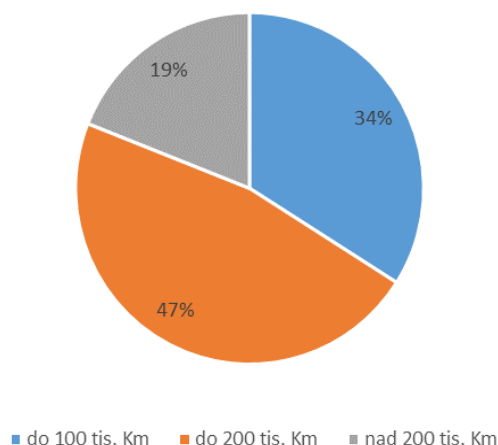
Dle serveru Sauto.cz (2015) se v Jihomoravském kraji nachází 136 autobazarů. Z toho je 73 ve správním celku Brno-město a 18 ve správním celku Brno-venkov. Díky vysoké konkurenci na trhu s ojetými automobily nebudou ale zákazníci těchto autobazarů tvořit pouze obyvatelé města Brna a okolí, protože mnoho spotřebitelů je ochotných díky investici do nového automobilu urazit poměrně velkou vzdálenost a naopak, brněnští obyvatelé mohou jet jinam za výhodnější nabídkou.

Z pohledu kupní ceny ojetých automobilů je nejvyšší zájem o ojetiny do 100 000 Kč. Se zvyšující se kupní cenou potom prodejnost ojetého vozidla klesá. Dlouhodobě se však podíl automobilů s cenou do 100 000 Kč zmenšuje a roste podíl ojetin s cenou nad 350 000 Kč.



Obr. 4 Graf procentuálního zastoupení kupní ceny ojetých automobilů
Zdroj: Cebia, spol. s.r.o.

V roce 2014 byla nadpoloviční většina všech prodaných ojetých automobilů do 6 let stáří vozidla, tzn. auta vyrobená nejpozději v roce 2009. Automobily starší (nad 10 let) tvořily 23% prodaných ojetin, takže téměř čtvrtina spotřebitelů si koupila auto vyrobené v roce 2004 a dříve. Průměrné stáří ojetého automobilu prodaného v roce 2014 bylo 7 let.



Obr. 5 Graf stavu tachometru prodaných vozidel
Zdroj: Cebia, spol. s.r.o.

Dalším důležitým faktorem při stanovení kupní ceny ojetého vozu je stav najetých kilometrů. Tento údaj však nemusí odpovídat realitě, protože ač se jedná o ilegální čin, některé bazary záměrně manipulují se stavem najetých kilometrů. Pouze 19% ojetých vozidel se prodalo se stavem tachometru nad 200 000 km, ve skutečnosti by toto číslo ale díky nekalým obchodním praktikám některých firem mohlo být vyšší. Největší zájem je o automobily se stavem tachometru mezi 100 – 200 tisíci najetými km. Průměrná hodnota stavu tachometru byla u prodaného ojetého automobilu v roce 2014 140 000 kilometrů (Cebia, spol. s.r.o., 2015).

4.2 Představení společnosti

Pro svoji práci jsem si zvolil dva autobazary, které mají sídlo i provozovnu na území města Brna. Vzhledem k tomu, že firmy, o kterých v této práci bude pojednááno, jsou blízkými konkurenty a současně znají náplň této práce, nepřejí si být konkrétně jmenovány. A proto budou nadále označovány jako AB autobazar s.r.o. a XY autobazar s.r.o.

4.2.1 Popis společnosti AB autobazar s.r.o.

Firma AB autobazar s.r.o. byla založena v srpnu roku 2013. Její základní kapitál činí 200 000 Kč a od založení firmy má jediného vlastníka. Zabývá se více obchodními činnostmi, než jen provozováním autobazaru s ojetými automobily.

Nejzásadnější obchodní činnost, kterou firma provozuje, ale je právě maloobchod s ojetými osobními automobily, který byl pořízen při vzniku firmy jako fungující celek. Tento autobazar se nachází v okrajové části města Brna. Sídlí ve větším areálu, kde se společně s ním nachází i další firmy s obchodní činností mající jako předmět podnikání automobily, jako autoškola, ruční mytí vozidel a autoopravna. V roce 2013 firma vybudovala jako svoji minoritní obchodní činnost chovný ryb-

ník, kde nabízí možnost odchytu ryb. Tato obchodní činnost je však především majitelovým koníčkem. Nejnovější obchodní činností je provoz půjčovny dodávek, kterou se firma zabývá od roku 2014. V souvislosti s touto obchodní činností vlastnila firma AB autobazar s.r.o. na konci roku 2014 14 dodávek, které půjčovala zákazníkům.

Vedení firmy zajišťuje majitel sám, on osobně však není zaměstnancem firmy. Jeho hlavní činností je jednání s partnery o nákupu nového zboží. V AB autobazar s.r.o. pracují dva zaměstnanci, kteří se starají o prodej automobilů a půjčovnu dodávek, dále jeden brigádník, který dohlíží na chod chovného rybníku.

Při nákupu zboží firma využívá import automobilů z Itálie. Automobily však sama za hranicemi nenakupuje, ale bere je od firem, které se importem automobilů přímo zabývají. Firma tedy má výhradně české dodavatele. V malé míře vykupuje automobily původem z ČR a to jak od firem, tak fyzických osob nezabývajících se touto obchodní činností. Po nákupu jednotlivých automobilů firma čerpá z partnerství s autoopravnou a firmou na ruční mytí vozidel, jež se nacházejí v areálu sídla firmy, kde si své zboží nechává prověřit, případně opravit a připravit k prodeji.

4.2.2 Popis společnosti XY autobazar s.r.o.

Firma XY autobazar s.r.o. byla založena v květnu roku 2008. Její základní kapitál činí 200 000 Kč a je rovnoměrně rozdělen mezi dva společníky. Hlavní a jedinou obchodní činností firmy je maloobchod s osobními automobily. Autobazar se rovněž nachází v okrajové části města Brna.

Na vedení firmy se podílí oba společníci, kteří jsou zároveň zaměstnanci autobazaru. Jeden zajišťuje nákup a dovoz vozidel z Itálie, druhý se stará o chod autobazaru a samotný prodej ojetých automobilů. Firma dále zaměstnává automechanika.

Zboží z nadpoloviční většiny tvoří automobily importované z Itálie a menší část (přibližně 40 %) firma vykupuje od tuzemských firem a fyzických osob. Vzhledem k tomu, že zaměstnancem firmy je také automechanik, prohlídky automobilů a některé drobné opravy si firma zajišťuje sama. Složitější opravy skladových vozidel a jejich mytí zajišťuje u externích partnerů.

4.3 Předmět benchmarkingu

V první fázi benchmarkingu je důležité určit, co konkrétně bude benchmarkingu podrobena. V mém případě bylo potřeba identifikovat obchodní činnosti firmy AB autobazar s.r.o., kterým se daří, ale i ty, které na tom z finančního hlediska nejsou dobře. Proto jsem provedl analýzu dat z účetní závěrky, kde jsem rozdělil jednotlivé náklady a výnosy k daným obchodním činnostem.

V roce 2014 firma dosáhla velmi slušného celkového výsledku hospodaření 1 287 000 Kč. Po rozdělení výsledku hospodaření na jednotlivé obchodní činnosti jsem zjistil, že dvě ze tří obchodních činností firmy se nacházejí ve ztrátě. Chovný rybník byl za rok 2014 ve ztrátě celých 74 000 Kč. Tento rybník je však majitelo-

vým koníčkem a dá se předpokládat, že nikdy nebude hlavní obchodní činností firmy. Zároveň se jedná o poměrně neobvyklou obchodní činnost pro firmu, jejíž hlavní náplní je prodej ojetých automobilů, proto nemá smysl tuto obchodní činnost porovnávat s konkurenty. Maloobchod s ojetými osobními automobily byl za rok 2014 ve ztrátě 93 000 Kč. Protože se jedná o hlavní obchodní činnost firmy, je důležité určit, co ke ztrátě vedlo a pokusit se najít možnosti pro zlepšení. Zbytek výsledku hospodaření, tedy zisk 1 454 000 Kč vygenerovala půjčovna dodávek, která je nejnovější obchodní činností firmy.

V rámci maloobchodu s osobními automobily jsem určil tři základní skupiny pro benchmarking a to: nákup zboží, příprava zboží a samotný prodej zboží.

Předmětem benchmarkingu by nemělo být samotné zboží, neboť firma obchoduje s použitým zbožím a tak není přímo schopna ovlivnit jeho kvalitu.

4.3.1 Nákup zboží

O nákup zboží se ve firmě stará majitel. Nákup zboží probíhá následovně: po dohodě s partnerským dodavatelem a předběžném výběru automobilů přes internet je majitel po prohlédnutí vozu dodavatelem z místa nákupu ještě několikrát dodavatelem kontaktován, zda vybrané automobily chce zakoupit. Kontakt probíhá telefonicky nebo emailem, ve kterém jsou častokrát připojeny fotografie automobilu.

Po dovezení automobilů dodavatelem do ČR jsou automobily složeny v areálu autobazaru a zkontrolovány automechanikem. Za importované automobily se předem platí záloha 30% z ceny vozidla a dle dohody mezi majitelem a dodavatelem se konečná cena včetně nákladů na přepravu doplácí na místě. Pokud k obchodu z nějakého důvodu nedojde, tato záloha se vrací až poté, co dodavatel automobily prodá někomu jinému. Dále se platí hodnota dopravy vozidel do ČR.

Zboží také vykupují zaměstnanci firmy a to se souhlasem majitele. Rozhodne-li se někdo prodat automobil přes AB autobazar s.r.o. má tři možnosti. Zaprvé je zákazníkovi nabídnuta peněžitá částka za jeho automobil. Pokud si však vybere nový automobil ze zboží, které autobazar aktuálně nabízí, dostává se mu druhé možnosti odkupu na protiúčet, kde dostane lepší nabídku, která se pohybuje mezi 5-10% navíc. Poslední možností je takzvaný komisní prodej, kdy zákazník svůj automobil prodává přes autobazar a za tuto službu je mu účtována provize ve výši 5-10% z prodejní ceny automobilu.

4.3.2 Příprava zboží

Po koupi automobilu a předběžné prohlídce automechanikem z partnerské autoopravny přichází na řadu prohlídka druhá, důkladnější, po níž následují opravy, pokud jsou nutné. Tato prohlídka má za cíl importovaný automobil připravit na kontrolu STK a následnou registraci vozidla v ČR. Autobazar si na sebe automobily neregistruje kvůli vysokým nákladům na registraci v ČR, pokud by tak činil, stal by se neschopný konkurence vůči ostatním autobazarům. Po absolvování nezbytných oprav si automobil převezme myčka, která ho vyčistí jak v interiéru, tak v exteriéru. Prodejci připravený automobil několikrát vyfotí a fotky zanesou do

inzerátu na internet. Tento postup se aplikuje u všech automobilů, pouze u komisních prodejců za prohlídku v autoopravně a mytí vozu platí zákazník sám.

4.3.3 Prodej zboží

O prodej zboží se starají dva zaměstnanci, kteří jsou na bazaru přítomní každý den. Připravená auta jsou vystavena na ploše autobazaru. Jestliže si zákazník přijde prohlédnout konkrétní vůz, nebo se jen podívat, oba zaměstnanci se snaží maximálně vyhovět potřebám zákazníka. Vybrané automobily předvedou, podají o nich podrobný výklad, nechají zákazníka nahlédnout do dokumentace a jedou se zákazníkem na kontrolní projížďku.

4.4 Určení partnerů pro benchmarking

4.4.1 Nalezení vhodného partnera

Cílem druhé etapy benchmarkingu je nalézt společnosti, které jsou v daných oblastech (těch, které hodlám porovnávat) ve vedoucím postavení na trhu. Pokusit se s nimi navázat kontakt a započít spolupráci. Je nutné rozhodnout se, zda se bude jednat o interní, funkční nebo externí benchmarking.

V mém případě nemá interní benchmarking smysl, protože se jedná o malý podnik a tedy není zde možnost interního porovnávání. Dalo se však uvažovat o využití funkčního benchmarkingu, tedy o nalezení nejlepšího konkurenta na trhu. Díky povaze informací, které jsem od firem požadoval, však se mnou nebyly ochotny spolupracovat, protože se ve většině případů jednalo o malé podniky, které své obchodní chování a tajemství považují za konkurenční výhodu, proto ani metody funkčního benchmarkingu nebylo možné využít.

Externí benchmarking je metoda sloužící k porovnání mezi blízkými konkurenty, v mém případě firmami zabývajícími se maloobchodem s osobními automobily. Na území města Brna se nachází 73 autobazarů. Zaměřil jsem se tedy na hledání přímého konkurenta, který by měl stejné, nebo alespoň podobné podmínky pro podnikání (umístění a podobný obrat zboží jako AB autobazar s.r.o.).

4.4.2 Navázání kontaktu

Dalším důležitým krokem je navázání kontaktu s partnerem. Při výběru partnera vhodného pro benchmarking jsem volil z klientů účetní firmy, ve které pracuji. Kontaktoval jsem XY autobazar s.r.o., který podniká ve velmi podobných podmínkách jako AB autobazar s.r.o.

Po prvním kontaktu s majitelem a ujasnění si, co má práce bude obnášet, jsme se dohodli na vzájemné spolupráci. Na úvodní schůzce jsem majiteli vysvětlil, co pro jeho společnost může spolupráce přinést, například návrh na zjednodušení pochodů uvnitř firmy daný celkovým náhledem na firmu zvnějšku. Spolupráce by měla do budoucna majiteli přispět ke zlepšení svého podniku. Dále jsem majitele ujistil, že se nejedná o mezipodnikovou špionáž.

4.5 Shromáždění informací

V poslední a časově nejnáročnější části benchmarkingu je potřeba nashromáždit potřebné informace o obou firmách, které budou benchmarkingu podrobeny. Je dobré začít s hlavní firmou tohoto srovnání a to hned z několika důvodů, mezi nimiž lze za hlavní označit snazší dosáhnutí na požadovaná data a možnost přesně určit co bude benchmarkingu podrobena. To se hodí hlavně při získávání informací od partnera, protože přesně víme, jaká data budeme potřebovat a nemusíme spolupracující firmu zatěžovat administrativou více, než je třeba.

Informace, které jsem získal od majitele firmy AB autobazar s.r.o. jsem již zmínil v první části mé práce. Proto se teď zaměřím na informace získané od majitele partnerské firmy ve srovnání, XY autobazar s.r.o.

Pro získání informací, které mohou rozhodovat o postavení na trhu, ale zároveň se nejedná o údaje vyplývající z interních dat firmy, tedy informací od jednotlivých zákazníků jsem vytvořil dotazník. Dotazník byl zaměřen na získání informací ve třech hlavních obchodních aktivitách podniků (nabízené zboží, příprava zboží, prodej zboží) a dále na informace týkající se výběru autobazaru zákazníkem.

4.5.1 Nákup zboží XY

O nákup zboží se starají oba společníci. Jeden z nich jezdí na služební cesty převážně do Itálie, kde v autobazarech, nebo na veřejných aukcích nakupuje vozidla. Vzhledem k tomu, že firma působí na trhu již 6 let, má po Itálii řadu kontaktů, které jí pravidelně posílají nabídky aktuálního zboží. Služební cesta je vždy naplánována tak, aby byla pořízena dvě vozidla a tím se využila maximální kapacita firemního odtahového vozu, na kterém jsou vozidla do České republiky dopravována. Při plánování cesty se společníci na základě poskytnuté nabídky nebo inzerátů z internetu rozhodnou pro tři až čtyři vozidla, o která mají zájem. V Itálii jsou vozidla podrobena kontrole, a pokud vyhovují tak i zakoupena.

Druhý ze společníků zajišťuje výkupy vozidel od fyzických osob nebo firem, které chtějí své stávající vozidlo prodat. Pokud někdo prodává automobil přes XY autobazar s.r.o. má opět několik možností jako v případě konkurenční firmy. První možností je odkup vozidla za hotovost. Vozidlo je odzkoušeno mechanikem a následně je navržena jeho cena. Každému, kdo v XY autobazaru s.r.o. prodává svůj starý automobil, je nabídnuta sleva z kupní ceny na jakékoli vozidlo aktuálně zařazené do zboží firmy. Tato sleva vždy činí 10%. Poslední možností je komisioní prodej. V tomto případě, kdy zákazník prodává své vozidlo přes autobazar, je účtována provize z prodejní ceny ve výši dvou, pěti nebo deseti procent dle smlouvy o zprostředkování prodeje. Hodnota provize je závislá na době, po kterou je vozidlo v autobazaru nabízeno.

4.5.2 Příprava zboží XY

Po dovezení automobilu přichází na řadu důkladná prohlídka automechanikem. Stejně jako v minulém případě má tato prohlídka za cíl připravit importovaný automobil na kontrolu STK a následnou registraci vozidla v ČR. Autobazar si na sebe

automobily neregistruje kvůli vysokým nákladům na registraci, pokud by tak činil, stal by se neschopný konkurence vůči ostatní autobazarům. Jelikož si firma provádí opravy sama, má na ně nižší náklady. Po provedení nutných oprav je vozidlo předáno do partnerské firmy, která zajišťuje čištění interiéru a exteriéru. Připravený automobil je následně vyfocen a fotky zaneseny do inzerátu na internet. Stejně jako v případě první firmy je tento postup aplikován na všechna vozidla. Pokud autobazar zajišťuje komisní prodej, částku za umytí vozidla hradí majitel.

4.5.3 Prodej zboží XY

O prodej zboží se starají oba společníci, i když větší podíl na této činnosti má ten, který nejezdí pro automobily do Itálie. Automobily, které jsou připraveny, se vystaví na ploše autobazaru. Jestliže si zákazník přijde prohlédnout konkrétní vůz, nebo se jen podívat, oba společníci se snaží podat maximum informací o daném vozidle, případně doporučit alternativu, která by zákazníkovi co nejlépe vyhovovala. Pokud zákazník projeví zájem o dané vozidlo, samozřejmě je důkladná prohlídka automechanikem, kterého si zákazník zvolí. Pokud chce, může využít zaměstnance firmy. Dále je možné nahlédnout do originální dokumentace, nebo vozidlo zavést do originálního servisu. Na přání jede prodejce se zákazníkem vozidlo vyzkoušet na takzvanou kontrolní jízdu.

4.5.4 Dotazník

Z důvodů získání dalších informací o fungování obou firem jsem sestavil dotazník (viz přílohy) určený pro zákazníky autobazarů. Otázky v dotazníku se zaměřují na tři mnou zkoumané parametry, které jsou podrobovány benchmarkingu. Dotazníky jsem sestavil po konzultaci s majiteli obou autobazarů zapojených do mé práce. Dohodl jsem se s majiteli na tom, že moje dotazníky budou dávat klientům, co navštíví jejich autobazar. Počítal jsem s tím, že ne každý bude chtít dotazník vyplnit. Tento postup nebyl optimální, protože drtivá většina klientů dotazník vyplnit odmítla. Proto jsem zvolil osobnější přístup a sám jsem se zapojil do rozdávání dotazníků. Klientům jsem se snažil vysvětlit význam vyplněného dotazníku pro moji práci, díky čemuž se mi podařilo získat větší množství vyplněných dotazníků. Dále se moje osobní účast na sběru dat podepsala v tom, že pokud nějaký klient začal vyplňovat dotazník, tak jej také dokončil. Nestávalo se ani, že bych dostával vyplněné dotazníky s nesmyslnými odpověďmi.

Jako cíl při sběru dat jsem si stanovil padesát dotazníků z každého autobazaru. Sběr dat probíhal zhruba po dobu jednoho měsíce, než došlo k nashromáždění mnou vytyčeného množství dotazníků.

První tři otázky spolu přímo souvisely a klientů se dotazovaly, zda již někdy nakoupili ojetý automobil, zda jej koupili v autobazaru, ve kterém jsou dotazováni, popřípadě kolikrát zde již automobil zakoupili.

První otázku odpovědělo 87 % dotázaných kladně, již automobil v autobazaru zakoupili. Po analýze odpovědí na první otázku jsem dále zjistil, že zbylých 13 % dotázaných, kteří na otázku odpověděli záporně, patří do dvou nejnižších věkových

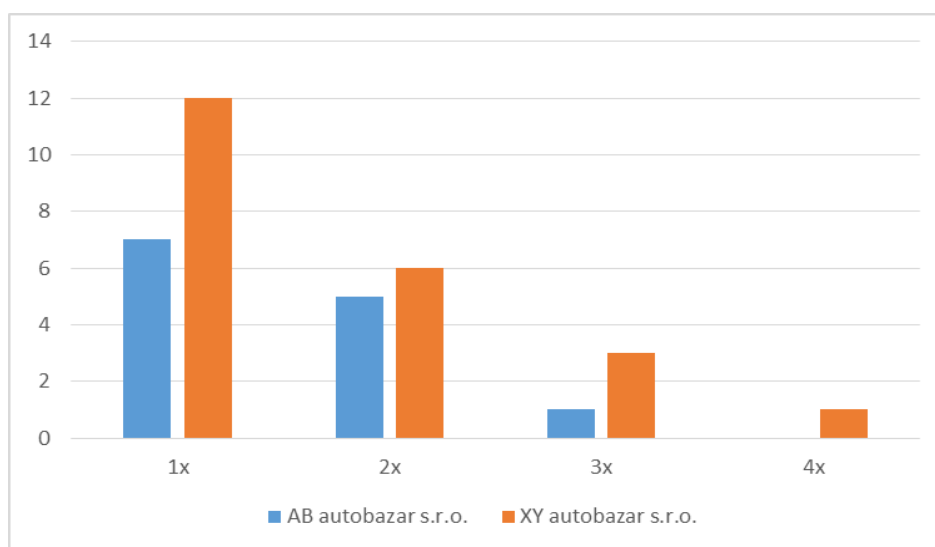
kategorií (18 – 25 a 26 – 40 let). U devíti klientů z kategorie do dvaceti pěti let, kteří odpověděli na otázku záporně, se dá přepokládat, že vlastní automobil ještě nemají a využívají například společný rodinný automobil. Zbylí čtyři klienti, co na první otázku odpověděli záporně, že si automobil z bazaru ještě nepořídili, pravděpodobně zvažovali nákup svého prvního automobilu, nebo dříve pořídili automobil nový. Pokud přejdeme na druhou otázku, tak z osmdesáti sedmi klientů co odpověděli, že si již automobil z autobazaru pořídili, bylo třináct, kteří si pořídili předchozí automobil v AB autobazaru s.r.o. a dvacet dva, kteří si pořídili předchozí automobil v XY autobazaru s.r.o.

Tab. 1 Pořízení ojetých automobilů

	AB autobazar s.r.o.	XY autobazar s.r.o.
Kladné odpovědi na 1. otázku	43	44
Kladné odpovědi na 2. otázku	13	22

Zdroj: Vlastní práce

Na třetí doplňující otázku, kolikrát již klienti nakoupili automobil ve výše zmíněných autobazarech, jsem dostal odpovědi, které jsou znázorněny v Obr. 4. Tento graf popisuje sumy opakovaných nákupů v jednotlivých autobazarech. Z třinácti klientů, kteří si již dříve pořídili automobil v AB autobazaru s.r.o., byl jeden, který si již dříve koupil tři automobily, dalších pět klientů si již dříve pořídilo dva automobily a sedm klientů odpovědělo, že si již jeden automobil v tomto autobazaru zakoupilo. V XY autobazaru s.r.o. bylo klientů s opakovanými nákupy více. Jeden z klientů dokonce zakoupil na tomto autobazaru čtyři automobily. Při této příležitosti jsem využil své osobní zapojení do distribuce dotazníků a zeptal jsem se, jestli náhodou není obchodníkem s automobily, abych zjistil, zda mohu jeho dotazník zařadit do svojí práce. Stroze mi odpověděl, že bydlí blízko a má velkou rodinu, takže jezdí nakupovat právě sem. Dále v XY autobazaru s.r.o. byli tři klienti, kteří provedli tři předchozí nákupy, šest klientů, kteří si zde koupili již dva automobily a dvanáct lidí, kteří si zde dříve koupili jeden vůz.



Obr. 6 Graf opakovaných nákupů v autobazarech
Zdroj: Vlastní práce

V další, tedy čtvrté otázce klienti odpovídali na to, které atributy jsou pro ně důležité při výběru nového vozidla. Otázka obsahuje tabulku, ve které jsou popsány jednotlivé atributy, a klienti byli požádáni, aby jejich důležitost ohodnotili jako ve škole, tedy na stupnici od 1 do 5, kdy nejlepší známka je 1 a nejhorší známkou je 5. Zvolenými atributy jsou cena vozidla, stav vozidla, chování prodejce, vybavení autobazaru, poloha autobazaru a doporučení autobazaru.

V následující tabulce (Tab. 2) jsou vyhodnoceny odpovědi všech sto dotázaných klientů. Tato tabulka nám říká, jak důležité jsou jednotlivé atributy pro mnou dotázaný vzorek spotřebitelů na trhu s ojetými motorovými vozidly. Pro výpočet byl zvolen aritmetický průměr všech odpovědí zaokrouhlený na dvě desetinná místa.

Tab. 2 Důležitost atributů při výběru vozidla

Cena vozidla	1,36
Stav vozidla	1,54
Předvedení vozidla	2,73
Chování prodejce	2,14
Vybavení autobazaru	2,56
Poloha autobazaru	3,92
Doporučení autobazaru	2,88

Zdroj: Vlastní práce

Z odpovědí jasně vyplývá, co je pro spotřebitele na trhu a ojetými automobily důležité a co ne. Nejdůležitějšími atributy se ukázaly cena a stav vozidla. Nejméně důležitým atributem se potom ukázala poloha autobazaru. Z tohoto je zřejmé, že klienti se poohlíží po autech s co nejnižší cenou a nevdají jim kvůli tomu urazit poměrně

velikou vzdálenost. Hodnoty dalších atributů nemají sami o sobě takovou vypovídací hodnotu, ale jejich potenciál je pro jejich srovnání s výsledky další otázky.

Čtvrtá otázka měla připravit půdu pro otázku číslo pět, ve které se přímo ptám na to, jak jsou klienti spokojeni s autobazarem, ve kterém se nachází. Pro tuto otázku jsem opět zvolil ty samé atributy ovšem bez posledního, tedy doporučení autobazaru. Na to, zda by klient autobazar doporučil, se budu ptát v samostatné otázce. Odpovědi byly hodnoceny stejným systémem jako v předchozí otázce a pro výpočet finální hodnoty jsem opět zvolil aritmetický průměr zaokrouhlený na dvě desetinná místa. V přiložené tabulce (Tab. 3) jsou zobrazeny výsledné hodnoty rozdělené na jednotlivé autobazary. Není to tedy souhrn odpovědí od všech sto respondentů, ale vždy padesáti respondentů pro jeden autobazar.

Tab. 3 Důležitost atributů při výběru vozidla pro jednotlivé autobazary

	AB autobazar s.r.o.	XY autobazar s.r.o.
Cena vozidla	2,14	1,68
Stav vozidla	2,68	2,02
Předvedení vozidla	2,32	2,18
Chování prodejce	2,38	2,42
Vybavení autobazaru	1,98	3,52
Poloha autobazaru	2,18	2,20

Zdroj: Vlastní práce

Odpovědi na pátou otázku nám ukazují, u kterého autobazaru dosáhly hodnocené atributy lepšího výsledku. XY autobazar s.r.o. dosáhl lepšího hodnocení v těchto attributech: cena vozidla, stav vozidla a předvedení vozidla. AB autobazar s.r.o. naopak zvítězil v chování prodejce, vybavení autobazaru a poloze autobazaru. Důležitým poznatkem tedy je, že klienti byly více spokojeni s cenou a stavem vozidla v XY autobazaru s.r.o., tedy v attributech, které klienti v předchozí otázce označili jako nejdůležitější. Předvedení vozidla, chování prodejce a poloha autobazaru se v předchozí otázce liší o pár setin. V otázce o vybavení autobazaru jasně vyhrál AB autobazar s.r.o., hlavně proto, že v jeho areálu sídlí i jiné firmy.

Proto byly otázky šest až osm do dotazníku přidány pouze pro návštěvníky AB autobazaru s.r.o. Pro upravení dotazníku o tyto otázky jsem se rozhodl, protože společnost kromě autobazaru provozuje i druhou obchodní činnost a tou je půjčovna dodávek. Ve společném areálu se dále nachází autoškola, ruční mytí vozidel, autoopravna a prodejna tiskáren a tonerů. Společnost XY autobazar s.r.o. sídlí v areálu jako jediná a provozuje pouze autobazar.

Z padesáti dotázaných klientů mi na otázku číslo šest, jestli využili i nějakou jinou službu v areálu autobazaru, kladně odpovědělo dvacet čtyři. Další otázka klienty žádá, aby uvedli, jaké služby v areálu využili. Nejvíce klientů uvedlo, že využili služeb půjčovny dodávek, ale objevilo se i pár odpovědí, kde klienti zmiňovali autoškolu, autoopravnu nebo ruční mytí vozidel. Překvapivě nikdo nezmínil obchod s tiskárnami a tonery, to si ovšem vysvětlují tak, že zákazníci tohoto obchodu nemají o vozidla vystavená v autobazaru zájem. Protože obchod s tiskárnami nemá

na rozdíl od ostatních firem sídlících v areálu nic společného s automobily. Někteří klienti uvedli více možností, proto jsem sestavil tabulku s odpověďmi (Tab. 4).

Tab. 4 Využití ostatních služeb

Služba	Počet odpovědí
Půjčovna dodávek	17
Autoopravna	4
Autoškola	1
Ruční mytí	6

Zdroj: Vlastní práce

Na další otázku o tom, jestli výše zmíněné služby rozhodovaly při výběru autobazaru, jsem dostal 24 kladných odpovědí od stejných respondentů jako v otázce číslo šest. Z čehož vyplývá, téměř polovina lidí navštívila AB autobazar s.r.o. právě kvůli těmto doplňkovým službám.

Další devátá otázka byla opět společná pro oba dva autobazary. Klienty v ní žádám, aby uvedli, zda by doporučili autobazar svým známým. V případě AB autobazaru s.r.o. uvedlo 21 z nich, že ano. XY autobazar s.r.o. si vedl o poznání lépe, protože by ho doporučilo 35 klientů.

Poslední tři otázky jsou orientační a zjišťují, jakou vzdálenost musel klient urazit, aby se do autobazaru dostal, jeho pohlaví a do jaké věkové skupiny spadá.

Odpovědi na otázku v jaké vzdálenosti se nachází klientovo bydliště od autobazaru, jsou shrnuty v následující tabulce (Tab. 5). V této otázce se opět ukazuje výhoda areálu AB autobazaru s.r.o. XY autobazar s.r.o. navštěvovali klienti spíše z okolních částí města Brna, zatímco devatenáct klientů z Brna města vyhledalo AB autobazar s.r.o. právě díky ostatním službám.

Tab. 5 Vzdálenost autobazaru od bydliště

Vzdálenost	AB autobazar s.r.o.	XY autobazar s.r.o.
Stejně město (Brno)	19	9
Do 20 km od Brna	14	12
Do 50 km od Brna	11	21
50 a více km od Brna	6	8

Zdroj: Vlastní práce

V otázce číslo jedenáct, ve které jsem se klientů ptal na pohlaví, jsem dostal následující odpovědi. Ze sta dotázaných klientů mi dotazník vyplnilo osmdesát dva mužů a osmnáct žen. Z toho vyplývá, že automobily nakupují převážně muži. Podobný poměr nakupujících mužů a žen dostaneme, i pokud rozdělíme klienty k autobazarům, ve kterých dotazník vyplňovali. V AB autobazar s.r.o. nakupovalo třicet devět mužů a jedenáct žen, v XY autobazaru s.r.o. nakupovalo čtyřicet tři mužů a sedm žen.

Otázka na věk nám vypoví, v jakém věku lidé nakupují automobil nejvíce. Předpokladem bylo, že lidé budou nakupovat automobily v druhé kategorii, tedy ve věku od 26 do 40 let. Tento předpoklad se nakonec potvrdil v obou firmách, avšak v XY autobazaru s.r.o. jsou kategorie dva a tři velmi vyrovnané s rozdílem jediného respondenta. Podrobné zobrazení nashromážděných dat je zobrazeno v Tab. 6.

Tab. 6 Věková skupina

Věková skupina	AB autobazar s.r.o.	XY autobazar s.r.o.
18 – 25 let	7	6
26 – 40 let	26	21
41 – 60 let	12	20
61 a více let	5	3

Zdroj: Vlastní práce

4.6 Analýza získaných dat a komparace

Po získání veškerých informací se dostáváme do předposlední fáze benchmarkingu. Ze získaných informací jsem nyní schopen analyzovat a porovnat jednotlivé operace v obou srovnávaných firmách. V následujících odstavcích rozeberu podstatné věci, které mohou po správně aplikovaném postupu pomoci firmě AB autobazar s.r.o. ve zlepšení jejího postavení na trhu a dosažení kladného výsledku hospodaření v obchodní činnosti prodeje ojetých automobilů.

4.6.1 Srovnání nákupu zboží

Jako první zanalyzuji proces nákupu zboží. Jelikož obě firmy obchodují se stejným zbožím a můžeme je tedy přímo srovnat. Firmy využívají rozdílné metody pro nákup zboží. Pokusím se tedy shrnout hlavní informace z této oblasti, které mi přijdou pro srovnání důležité, a určit, která firma daný postup zvládá lépe.

Společnost AB autobazar s.r.o. se více spoléhá na importované zboží a má výhradního dodavatele, který pro ni importuje vozy z Itálie. Nikdo ze zaměstnanců ani majitel osobně však zboží nikdy nevidí před nákupem.

Společnost XY autobazar s.r.o. má diverzifikovanější portfolio zboží, protože ve větší míře vykupuje automobily na území ČR. Pokud jde o import automobilů z Itálie, spoléhá se na vlastní dovoz zboží, který zajišťuje jeden ze společníků.

4.6.2 Srovnání přípravy zboží

Druhým analyzovaným procesem je příprava zboží. Ta v obou firmách probíhá podobně, ale firmy XY autobazar s.r.o. je jedním ze zaměstnanců nevyučený automechanik, který drobné opravy a přípravu vozidel na STK provádí sám. Firma AB autobazar s.r.o. si všechny opravy nechává zpracovávat v partnerské autoopravně.

4.6.3 Srovnání prodeje zboží

Posledním analyzovaným procesem je prodej zboží, ten probíhá takřka identicky, i když v AB autobazaru s.r.o. jsou zaměstnání dva prodejci a majitel se na prodeji přímo nepodílí, zatímco v XY autobazaru se o prodej stará druhý ze společníků. Z výsledku dotazníků nebyl vidět ve spokojenosti zákazníků s předvedením zboží prakticky žádný rozdíl, proto myslím, že zainteresovanost zaměstnanců firmy AB autobazar s.r.o. je dostatečná, i když sami nejsou majiteli firmy, což rovněž svědčí pro jejich dostatečné platové ohodnocení.

4.7 Situační analýza vnitřního a vnějšího prostředí

4.7.1 PESTE analýza makroprostředí

Tato analýza vnějšího prostředí podniku je důležitá pro poznání okolí, ve kterém podnik působí. PESTE analýza nám představuje jednotlivé faktory v pořadí jejich vnímané důležitosti. Umožňuje poznat hlavní události v okolí podniku, dále pak umožňuje vyhodnotit jejich vliv na organizaci ve vnějším prostředí.

- Mezi **politické** faktory ovlivňující trh s ojetými automobily patří například zpřísnění státních technických kontrol automobilů strašících desíti let.
- Nejvýznamněji **ekonomické** faktory ovlivňuje Česká národní banka, která svojí monetární politikou ovlivňuje kurz české koruny v neprospěch importu. Česká koruna je aktuálně uměle podhodnocena.
- **Sociální** faktor, který společnost ovlivňuje je vzrůstající míra urbanizace, která rozšiřuje cílovou skupinu zákazníků.
- Významný **technologický** faktor, který by mohl ovlivnit fungování podniku je modernizace infrastruktury, jak vnitrostátní, tak mezinárodní silniční doprava.
- **Ekologický** faktor přímo ovlivňující trh s ojetými automobily je vysoká ekologická přírážka při registraci vozidla, které nesplňuje normy EU.

4.7.2 SWOT analýza

Silné stránky:

- Strategicky výhodné umístění autobazaru v areálu, ve kterém sídlí několik firem. Areál se nachází u přestupního uzlu MHD.
- Osobní přístup zaměstnanců firmy k prodeji automobilů.
- Komplexní služby nabízené v rámci nákupu vozidla, jako zajištění přepisu nebo zřízení pojištění.

Slabé stránky:

- Velikost společnosti, firma zaujímá jen malé místo na trhu, nemůže se tedy rovnat s neznámějšími společnostmi na trhu.
- Absence kvalifikovaného personálu jako je například automechanik, který by zvládal drobné opravy sám.
- Velká závislost na dodavatelích, firma má pouze jediného dodavatele.
- Nedostatečný marketing, autobazar inzeruje automobily pouze na svých webových stránkách a na portálu sauto.cz

Tab. 7 Matice SWOT

Analýza vnitřního prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
Strategicky výhodné umístění autobazaru Osobní přístup Komplexní služby	Velikost společnosti Absence kvalifikovaného personálu Velká závislost na dodavatelích Nedostatečný marketing
Analýza vnějšího prostředí	
Příležitosti	Hrozby
Navázat vztahy se zahraničními obchodními partnery Rostoucí počet odběratelů Rozvoj distribučních cest	Vysoká konkurence v oboru Růst cen pohonných hmot Monetární politika ČNB Zpřísnění kontrol starších automobilů

Zdroj: Vlastní práce

4.8 Finanční analýza

Pro doplnění informací jsem provedl i finanční analýzu hlavní obchodní činnosti firmy AB autobazar s.r.o. Ta je však velmi zkreslená, protože nepopisuje firmu jako celek, pouze zobrazuje ukazatele její ztrátové části.

Tab. 8 Analýza zadluženosti

Zadluženost	99,26 %
Dlouhodobá zadluženost	75,27 %
Krátkodobá zadluženost	23,99 %

Zdroj: Vlastní práce

Maloobchod s ojetými motorovými vozidly je celkově zadlužen z 99,26 %. Z toho je dlouhodobá zadluženost 75,27 %. Tento dluh vzniknul po rozdělení na jednotlivé obchodní činnosti tak, aby bylo možné pokrýt hodnotu zásob. Jedná se o prostředky, které jsou za normálního stavu využívány v půjčovně dodávek. Protože se jedná

o vnitropodnikovou zadluženost, není tento ukazatel vypovídající. Krátkodobé závazky jsou ve firmě využívány ke krytí leasingového majetku autobazaru.

Z celkového hlediska zadluženosti můžeme vyvodit závěr, že samotná obchodní činnost maloobchodu, bez podpory půjčovny dodávek, by byla dlouhodobě neudržitelná.

Tab. 9 Analýza likvidity

Běžná likvidita	6,36
Pohotová likvidita	0,33
Hotovostní likvidita	0,08

Zdroj: Vlastní práce

Z hlediska likvidity vidíme, že autobazar má vysoká oběžná aktiva, která jsou z větší části tvořena zásobami. Což způsobuje nízké hodnoty pohotové likvidity. Ani jeden ukazatel neodpovídá tabulkovým hodnotám. Je to zejména proto, že autobazar nepotřebuje vysokou pohotovou a hotovostní likviditu, protože provádí pouze plánované nákupy zásob. Běžná likvidita dosáhla vysokých hodnot, protože je pro autobazar důležité udržovat vysoký stav zásob, aby mohli zákazníkům nabídnout co nejvíce ojetých automobilů.

Tab. 10 Analýza aktiv

Obrat celkových aktiv	2,21
Obrat oběžných aktiv	3,04
Obrat zásob	3,21
Doba obratu zásob	1,13 dne
Obrat pohledávek	78,51
Doba obratu pohledávek	4,65 dní

Zdroj: Vlastní práce

Z analýzy aktiv vyplývá, že všechny ukazatele mají pozitivní hodnoty. Důležitá je pro nás doba obratu zásob, která nám udává, že za jeden kalendářní rok se v autobazaru třikrát kompletně vymění celý sklad. Díky vysokému ukazateli obratu pohledávek víme, že firma nemá problém s odběrateli se špatnou platební morálkou. To je zapříčiněno hlavně tím, že většina obchodů, které ve firmě probíhají, se vyřizuje na místě v hotovosti.

Tab. 11 Analýza rentability

ROA	-0,011
ROE	1,16
ROCE	-0,015

Zdroj: Vlastní práce

Jak můžeme vidět v záporné hodnotě ukazatele ROA, podnik není schopen efektivně využít svá investovaná aktiva. ROA koresponduje se ztrátou. V případě ukazatele ROE můžeme vidět, že z jedné koruny investovaného kapitálu bylo vytvořeno 0,16 Kč čistého zisku. Tento ukazatel je však zkreslený zápornou hodnotou vlastního kapitálu a proto nemá dostatečnou vypovídající hodnotu. Ukazatel ROCE je rovněž záporný a ukazuje, že bylo dosaženo záporné hodnoty z jedné koruny, kterou investovali akcionáři a věřitelé. Můžeme tedy konstatovat, že podnik tvořil zápornou hodnotu právě pro akcionáře a věřitele.

4.9 Formulace strategie a její ekonomické zhodnocení

Tato poslední kapitola ukončí analýzu firmy AB autobazar s.r.o. a přejde k jejímu zhodnocení. Je tedy zároveň pátou etapou benchmarkingu i vyhodnocením situační a finanční analýzy.

Účastníkům projektu jsem oznámil, že se projekt blíží ke konci a předložil jsem jim předběžné výsledky. Je však pouze na nich samotných, jestli se mnou navrženou strategií pokusí implementovat do chodu firmy a zlepšit tak její současný stav.

Při SWOT analýze byla vybrána strategie MIN-MAX, tedy strategie, ve které by se AB autobazar s.r.o. měl snažit o minimalizaci slabých stránek podniku a naopak maximalizaci jeho příležitostí.

Nejvýznamnější slabou stránkou je velikost společnosti, která na trhu s ojetými automobily zaujímá jen malý podíl. Tuto slabou stránku lze minimalizovat především růstem společnosti. Aby však růst společnosti byl možný, musí se nejdříve AB autobazar s.r.o. dostat z červených čísel.

Další významné slabé stránky jsou absence kvalifikovaného personálu a velká závislost na dodavatelích. Pokud máme využít poznatky z benchmarkingu a firmu AB autobazar s.r.o. srovnat s jejím přímým konkurentem, můžeme si z takového porovnání vzít ponaučení. Firma XY autobazar s.r.o. nemá žádného stálého dodavatele pro import automobilů z Itálie, i když tyto automobily tvoří přibližně 60 % firemních zásob. Automobily importuje sama na vlastní náklady. Tyto náklady vstupují do koncové ceny nabízeného automobilu. Stejně jako náklady na opravu automobilu nebo jeho přípravu na STK. Když vezmeme fakt, že obě firmy prodávají automobily podobného stáří s přibližně stejným počtem najetých kilometrů. Můžeme si položit otázku, proč se jedné firmě daří a druhá je ve ztrátě.

Další otázku vyvolávají odpovědi v dotazníku, který byl součástí benchmarkingu. Klienti na jednotlivých autobazarech hodnotili ceny a stavy automobilů, které jim byly ukázány. V tomto hodnocení lépe dopadl XY autobazar s.r.o.

Když srovnáme závislost AB autobazaru s.r.o. na svém výhradním importérovi s modelem, který funguje v konkurenční firmě, dojdeme k zajímavému zjištění, které si ukážeme na konkrétní případě.

Obě firmy se rozhodnou nakoupit automobily v italském Miláně. Vzdálenost mezi Brnem a Milánem je přibližně 1000 km. Výhradní dodavatel AB autobazaru s.r.o. je schopen do Brna přivést až čtyři automobily. Občas se ale stává, že doveze pouze tři a v takovémto případě jsou náklady na dovoz jednoho automobilu vyšší. Náklady na dopravu činí 35,- Kč na jeden ujetý kilometr. Celkové náklady na dovoz čtyř automobilů tedy jsou 35000,- Kč, což na jeden automobil vychází 8750,- Kč. Za firmu XY autobazar s.r.o. vyrazí její zaměstnanec s odtahovým vozidlem, na které je schopný naložit dva automobily. Protože je vozidlo majetkem společnosti, bude jako náklady na dopravu počítat pohonné hmoty spotřebované cestou a mýto za uraženou vzdálenost po dálnici v zahraničí. Auto urazí dvakrát 1000 km a průměrná spotřeba činí 12 litrů nafty na sto kilometrů. V roce 2014 byla průměrná cena za litr nafty 36,- Kč (ČSÚ, 2015). Mýto v Rakousku a Itálii činí 5 € na ujetých sto kilometrů. Další složkou nákladů na dovoz automobilu je tzv. stravné a proplacení ubytování pro zaměstnance. Firma XY autobazar zaměstnancům přiznává stravné v plné výši. To pro Itálii činí 45 € na jeden den strávený na jejím území. Cena ubytování za jednu noc se pohybuje okolo 30 €. Služební cesta zaměstnance pro zboží do Itálie bývá zpravidla dvoudenní. V roce 2014 byla průměrná cena jednoho eura 27,533 Kč (ČNB, 2015). Celkové náklady na dovoz dvou automobilu se tedy skládají ze tří částí. Z 8640,- Kč za pohonné hmoty, 2753,- Kč za mýto a 3304,- Kč za stravné a ubytování zaměstnance, celkem 14697,- Kč za dva automobily. Cena dovozu na jeden automobil vychází na 7348,50 Kč.

Do pořizovací ceny se dále počítá i cena nutných oprav a příprav automobilu na registraci v ČR. Firmy opět využívají různé strategie. AB autobazar si nechává všechny tyto činnosti dělat u dodavatelské firmy sídlící v areálu, zatímco XY autobazar s.r.o. má jako zaměstnance nevyučeného automechanika, který většinu těchto činností zvládá provádět na autobazaru. Posouzení těchto firemních postupů si opět ukážeme na konkrétním případě.

Pokud pro tento modelový příklad použijeme průměrný počet automobilů, které autobazary ze zahraničí nakoupí, jedná se o 24 automobilů u AB autobazaru s.r.o. a 20 u XY autobazaru s.r.o. za rok 2014. V případě AB autobazaru s.r.o. se všechna vozidla musí připravit k registraci v ČR. Průměrná doba přípravy jednoho automobilu činí tři hodiny. Pro AB autobazar s.r.o. je pouhá příprava 24 automobilů na registraci v ČR finančně náročná, protože automechanik z partnerské autoopravny si účtuje 300,- Kč za hodinu svojí práce. Přičteme-li i drobné opravy, které se na automobilech provádí, dostaneme se k částce 30000,- Kč. Pokud se podíváme na tento proces z pohledu XY autobazaru s.r.o., který si za 15000,- Kč hrubého na měsíc zaměstnává vlastního automechanika, co zvládá tyto drobné úkoly, dostaneme se na náklady za zaměstnance 20100,- Kč. S hodnotou materiálu potřebného k opravám nebylo v tomto případě počítáno, protože obě firmy využívají stejného dodavatele, který jim nabízí stejné ceny.

Pokud by se firmě AB autobazar s.r.o. v rámci poskytnutého návrhu strategie podařilo eliminovat slabé stránky jako je absence kvalifikovaného personálu a velká závislost na dodavatelích pomocí příležitostí jako navázání nového obchodního vztahu na území ČR nebo v zahraničí, dokázali by tím snížit dodatečné náklady na pořízené zboží. Z výsledku finanční analýzy víme, že automobily jdou na odbyt. Proto by tímto firma mohla navýšit svoji marži a následně eliminovat nejvýznamnější slabou stránku, tedy místo, které firma zaujímá na trhu.

5 Diskuze

Pro trh s ojetými automobily v České republice je typická velká konkurence, proto má každý návrh na zlepšení postavení konkrétní firmy na trhu význam. Ve své práci jsem pomocí metod benchmarkingu a situační a finanční analýzy navrhl dvě možnosti zlepšení. Metoda benchmarkingu se osvědčila jako velmi výhodná, protože při větším množství firem se stejnou obchodní činností v podobné lokalitě lze identifikovat vhodného partnera pro benchmarking.

Zaprvé, firma AB autobazar s.r.o. má jednoznačně vyšší náklady na dopravu jednoho vozu ze zahraničí, tuto situaci by mohla vyřešit pořízením vlastního odtahového vozu a využitím jednoho ze zaměstnanců jako řidiče pro tyto služební cesty. Prakticky s těmito návrhy firma souhlasila, i když se jedná o primárně vyšší investici do pořízení nového odtahového vozu a jeho pojištění, tak tento vůz dle mých propočtů splatí firma nejpozději do 4 let a nabytý majetek bude mít díky zvýšení odpisů dlouhodobě pozitivní daňový efekt.

Zadruhé, firma AB autobazar s.r.o. má jednoznačně vyšší náklady na předprodejní přípravu jednoho vozu, ty jsou dány hlavně prováděním všech oprav, včetně těch drobných, externím mechanikem, který je výrazně dražší. Firmě jsem proto navrhl, aby zaměstnala svého vlastního mechanika, případně aby se pokusila s externím mechanikem vyjednat lepší cenu prohlídek a drobných oprav, nebo zvážila jeho zaměstnání na částečný úvazek výhradně pro AB autobazar s.r.o. Tento návrh firma zvažuje, protože se stávajícím mechanikem jsou spokojeni a nechtějí pokazit fungující spolupráci v rámci jednoho areálu. Zaměstnání stávajícího mechanika na částečný úvazek mechanik odmítl, o lepší cenové sazbě strany zatím jednájí.

Díky dotazníkové studii, kterou jsem provedl na obou srovnávaných autobazarech, jsem zjistil, že kvalita připravenosti vozů byla stejně jako cena lepší u konkurenčního autobazaru, proto mnou navržená zlepšení mají jako hlavní cíl zvýšit kvalitu nabízených vozů (osobní výběr zaměstnancem firmy v zahraničí) a zároveň snížit prodejní cenu vozů a tím zlepšit postavení firmy na trhu.

6 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout strategie pro rozvoj podniku AB autobazar s.r.o. Pro splnění daného cíle jsem použil metodu benchmarkingu, který mi umožnil zjistit úroveň konkurenceschopnosti vybraného podniku a vymezit oblasti, ve kterých podnik zaostává za nejvýznamnějším konkurentem.

Pro postup touto prací jsem si stanovil jednotlivé dílčí cíle. V těchto cílech bylo zahrnuto zpracování literární rešerše, identifikace partnera a kritérií pro benchmarking, představení analyzovaných společností, situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy, finanční analýza firmy a návrh strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti v daném odvětví. Hlavní obchodní činností společnosti AB autobazar s.r.o. je maloobchod s motorovými vozidly. Toto není však jediná obchodní činnost podniku, nicméně pro účely této práce byla vyhodnocována pouze tato hlavní obchodní činnost.

K nejvýznamnějším přímým konkurentům patří firma XY autobazar s.r.o., kterou jsem zvolil jako partnera pro realizaci benchmarkingu. Po srovnání obou konkurentů jsem pomocí situační analýzy prostředí určil nejen hlavní silné a slabé stránky analyzované společnosti, ale i její příležitosti a hrozby. Nejvýznamnější slabou stránkou podniku je místo, které zaujímá na trhu. Další slabé stránky pozoruji v absenci kvalifikovaného personálu a velké závislosti na dodavatelích. Významnou příležitostí pro konkurenceschopnost je navázání nových obchodních vztahů s dodavateli ze zahraničí, dále vzrůstající poptávka po motorových vozidlech. Po nasbírání a utřídění všech potřebných informací a jejich následné analýze byla navržena strategie vycházející ze SWOT analýzy, která pomocí příležitostí eliminuje slabé stránky. Dále byly v práci formulovány dílčí návrhy pro zlepšení.

Prvním návrhem na zlepšení je změna importu vozidel do ČR, kdy po navázání obchodních kontaktů v zahraničí si podnik mohl importovat automobily sám.

Druhým návrhem je vytvoření nového pracovního místa pro nekvalifikovaného automechanika, který by drobné opravy a přípravu vozidel k STK prováděl sám.

Těmito návrhy by mělo dojít ke snížení dodatečných nákladů na pořizovací cenu vozidla. Díky tomu by se společnosti zvýšila marže, a protože z finanční analýzy vyplynulo, že zboží společnosti jde na odbyt, měla by tak vyšší tržby. Společnost by se stala více konkurenceschopnou, dostala se z červených čísel a mohla by se soustředit na další rozšiřování podniku.

7 Literatura

- BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J. *Management: základy teorie a praxe*. V Praze: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011, 161 s. ISBN 978-80-87174-06-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Management: umění podnikatelských vítězství*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- CEBIA, SPOL. S.R.O. *Informace, statistiky a zajímavosti z oblasti prodeje ojetých vozidel [online]*. V Praze: Cebia, spol. s.r.o., 2015, [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: http://www.cebia.cz/cs/download/cebia_summary_4_2014.pdf.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku: umění podnikatelských vítězství*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- JIRÁSEK, J. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-864-1946-2.
- JIRÁSEK, J. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. V Praze: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-858-6523-8.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KORÁB, V., RREŽNÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vyd. Praha: Eko-press, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- NENADÁL, J., VVYKYDAL D., HALFAROVÁ P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda : (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- SAUTO.CZ. *Prodej a autobazary Jihomoravského kraje [online]*. V Praze: Seznam.cz a.s., 2015, [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <http://www.sauto.cz/seznam-prodejcu/jihomoravsky>.
- SOLAŘ. J. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přeprac. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

- SOUKALOVÁ, R. *Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci: Benchmarking - the information resource about competition*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, 49 s. ISBN 80-731-8247-5.
- VLASTNÍ CESTA, S.R.O. *SWOT Analýza [online]*. V Praze: Vlastní cesta s.r.o., 2012, [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: http://www.vlastnicesta.cz/data/USR_001_USR_ADVICERS/USR_029_PORADCE/SWOT%20anal%C3%BDza%20-%20matice%20-%20strategie.jpg.
- ŽIVĚLOVÁ, I. *Podnikové finance*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2007, 111 s. ISBN 978-80-7375-035-0.

Přílohy

A Účetní závěrky

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu
ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

IČ

123 45 678

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

AB autobazar s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	7 971	-139	7 832	5 035
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	2 187	-139	2 048	1 137
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	2 187	-139	2 048	1 137
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	5 784	0	5 784	2 998
C. I.	Zásoby	008	5 483	0	5 483	1 854
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	224	0	224	795
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	77	0	77	349
D. I.	Časové rozlišení	012	0	0	0	900

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	7 832	5 035
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	-80	13
A. I.	Základní kapitál	015	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	016	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	-187	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -) (ř. 01 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 25)	019	-93	-187
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	7 912	5 022
B. I.	Rezervy	021	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	6 000	0
B. III.	Krátkodobé závazky	023	910	22
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	1 002	5 000
C.	Časové rozlišení	025	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Obr. 7 Rozvaha firmy AB autobazar s.r.o.

Zdroj: Vlastní práce

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	17 587	1 516
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	14 631	1 432
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	2 956	84
II.	Výkony	04	285	282
B.	Výkonová spotřeba	05	2 983	340
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	06	258	26
C.	Osobní náklady	07	314	48
D.	Daně a poplatky	08	30	4
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	137	138
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+ / -)	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	166	0
H.	Ostatní provozní náklady	14	4	0
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16))	17	-61	-164
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+ / -)	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Obr. 8 Výkaz zisku a ztráty firmy AB autobazar s.r.o.
Zdroj: Vlastní práce

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	29	32	23
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	32	-32	-23
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	-93	-187
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	40	-93	-187
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 33 + 37 + 39)	41	-93	-187
Právní forma účetní jednotky :				
		Společnost s ručením omezeným		
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :				
		Maloobchod motorovými vozidly		
Okamžik sestavení				
Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky		Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Obr. 9 Výkaz zisku a ztráty firmy AB autobazar s.r.o.
Zdroj: Vlastní práce

B Dotazník

Dotazník pro návštěvníky autobazaru.

1. Už jste si někdy pořídil automobil z autobazaru?

Ano Ne

2. Už jste si někdy pořídil automobil z tohoto autobazaru?

Ano Ne

3. Pokud ano, kolikrát jste pořídil automobil z tohoto autobazaru? (napište číslici)

.....

4. Rozhodněte, co je pro Vás při výběru vozidla nejdůležitější. (ohodnoťte jako ve škole, 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

cena vozidla	1	2	3	4	5
stav vozidla	1	2	3	4	5
předvedení vozidla	1	2	3	4	5
chování prodejce	1	2	3	4	5
vybavení autobazaru	1	2	3	4	5
poloha autobazaru	1	2	3	4	5
doporučení autobazaru	1	2	3	4	5

5. Jak jste byli spokojeni s následujícími kritérii při Vaší návštěvě. (ohodnoťte jako ve škole, 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

cena vozidla	1	2	3	4	5
stav vozidla	1	2	3	4	5
předvedení vozidla	1	2	3	4	5
chování prodejce	1	2	3	4	5
vybavení autobazaru	1	2	3	4	5
poloha autobazaru	1	2	3	4	5

6. Využil jste i dalších služeb našeho autobazaru?

Ano Ne

7. Pokud ano, tak jakých?

8. Rozhodovaly tyto služby při Vašem výběru autobazaru?

Ano Ne

9. Doporučil byste autobazar svým známým?

Ano Ne

10. V jaké vzdálenosti leží autobazar od Vašeho bydliště?
- ve stejném městě (Brno)
 - do 20km
 - do 50km
 - 50 a více km
11. Pohlaví
- Muž Žena
12. Věková skupina
- 18 – 25 let
 - 26 – 40 let
 - 41 – 60 let
 - 61 a více let