

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

SWOT analýza v teorii a praxi firmy

Bc. Jan JENÍČEK

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Jan Jeníček**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Globální podnikání a marketing**

Název tématu: **SWOT analýza v teorii a praxi firmy**

Cíl: Cílem diplomové práce je na základě vytvoření teoretického rámce pro uplatnění SWOT analýzy v praxi analýzu prakticky provést. Na základě výsledku doporučit kroky ke zlepšení strategického řízení.

Rámcový obsah:

1. SWOT analýza
Historie vzniku a rozsah využití
Vazba SWOT na ostatní typy analýz
2. Analýza konkrétní firmy
Konkurence
Finanční situace
Marketingové praktiky
3. Zhodnocení výsledků a návrh strategických opatření

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji společnosti ŠKODA AUTO a.s. a Autosalonu Klokočka a.s. za poskytnutí odborných materiálů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod	8
1 SWOT analýza.....	11
1.1 Novodobé pojetí SWOT analýzy	13
1.2 Využití SWOT analýzy v byznysu	14
1.3 Metodický postup realizace SWOT analýzy	16
1.4 S – Silné stránky	17
1.5 W – Slabé stránky	18
1.6 O – Příležitosti	19
1.7 T – Hrozby.....	21
1.8 SWOT matice	22
1.9 Vyhodnocení SWOT matice	24
2 Finanční analýza.....	25
2.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	25
2.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	26
2.3 Analýza poměrových ukazatelů	26
2.3.1 Rentabilita celkového kapitálu	26
2.3.2 Ukazatele likvidity	27
2.3.3 Ukazatele zadluženosti.....	28
2.3.4 Ukazatele aktivity.....	29
2.4 Vyhodnocení finanční analýzy a využití postupů benchmarkingu.....	29
3 Organizační kultura, PR a odměňování.....	31
3.1 Odměňování zaměstnanců	31
3.2 Organizační kultura	32
3.3 Public relations společnosti.....	34
4 Autosalon Klokočka a.s.	35
4.1 Autosalon ŠKODA.....	37
4.2 Analýza prodejů	38
4.2.1. Analýza prodejů v České republice	38
4.2.2. Analýza prodejů v Praze.....	39

4.2.3.	Analýza prodejů autosalonu ŠKODA využitím BCG matice	40
4.2.4.	Analýza prodejů autosalonu ŠKODA pomocí kvartálních cílů.....	43
4.2.5.	Analýza prodejů autosalonu ŠKODA rozdělením na B2B a B2C trh.	44
4.2.6.	Analýza prodejů průměrných prodejních cen vozů ŠKODA.....	46
4.2.7.	Analýza prodejů ojetých vozů autosalonu ŠKODA.....	48
4.2.8.	Analýza zákaznické spokojenosti autosalonu ŠKODA.....	49
4.3	Organizační kultura, PR a odměňování Autosalonu Klokočka.....	51
4.3.1	Organizační kultura	51
4.3.2	PR a komunikace autosalonu k veřejnosti.....	53
4.3.3	Odměňování a motivace zaměstnanců	55
4.4	Faktory ovlivňující fungování autosalonu	57
4.4.1	Makroekonomický pohled na hospodářský vývoj trhu s automobily v roce 2015 a 2016	57
4.4.2	Strategická rozhodnutí centrály	58
4.4.3	Politická rozhodnutí a nařízení vlád a organizací.....	59
4.4.4	Sociálně – politické skandály a nečekaná odhalení	59
5	Finanční analýza Autosalonu Klokočka Centrum a.s.	61
5.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	61
5.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	63
5.3	Analýza poměrových ukazatelů	64
5.3.1	Rentabilita celkového kapitálu	64
5.3.3	Ukazatel zadluženosti.....	65
5.3.4	Ukazatel aktivity.....	66
6	Vyhodnocení a provedení SWOT analýzy Autosalonu Klokočka	67
6.1	Identifikace silných stránek	67
6.2	Identifikace slabých stránek.....	68
6.3	Identifikace příležitostí.....	68
6.4	Identifikace hrozeb	69
6.5	Shrnutí SWOT analýzy a vyhodnocení	70
Závěr	72
Seznam zdrojů	74
Seznam obrázků a tabulek.....		79
Seznam příloh		81

Seznam použitých zkratek a symbolů

Autosalon Klokočka Centrum a.s. – Autosalon Klokočka

CI – Souhrn prostředků vizuální komunikace a filosofie značky (z anglického spojení Corporate Identity)

Fleetový zákazník – Firemní zákazník

Opportunities – Příležitosti

Q – Čtvrtletí

Retailový zákazník – Klasický zákazník

ROA – Rentabilita aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROI – Návratnost investic

ROC – Roční odbytový cíl

Strenghts - Silné stránky

ŠKODA AUTO a.s. – ŠKODA

Threats – Hrozby

VW – Volkswagen

VWFS – Volkswagen Financial Services

Weaknesses - Slabé stránky

Úvod

Český automobilový trh je díky domácí povaze značky ŠKODA velice specifický a úspěšný. Vozy se těší oblibě u zákazníků již přes 120 let a právě dlouhá historie a řada vybudovaných hodnot tvoří základ prodejních úspěchů na českém trhu. Jako každá automobilka se i ŠKODA snaží zpříjemnit prodejní proces vozů svým zákazníkům a neustále vyvíjí svá prodejní místa napříč celou Českou republikou. Autosalony, neboli jinak řečeno ve slangu 21.století showromy, nabízejí veškerý komfort od možnosti konfigurace vozu, přes samotný prodej, až po poprodejní služby, jako je servis či odkup starého vozu.

Historicky rekordním prodejním rokem se stal rok 2015. Jen na českém trhu bylo dodáno zákazníkům přes 85 000 vozů a ve srovnání s rokem 2014 trh s automobily vzrostl o více než 20 %. Velké množství prodaných vozů není jediným úspěšným sledovaným ukazatelem. Důležitý je i tržní podíl, kde si ŠKODA udržela v České republice přes 32 %. Každý třetí prodaný vůz v České republice tak patřil právě Mladoboleslavské automobilce.

Všechny tyto prodané vozy si zákazníci vybrali a objednali u obchodních partnerů značky ŠKODA. Dlouhotrvající a fungující vztah mezi automobilkou a prodejními partnery, neboli dealery, je nezbytný pro tvorbu zisku, získání nových zákazníků a udržení si zákazníků stávajících. Dealeři jsou obchodní partneři automobilky ŠKODA fungující jako samostatné firmy v různých právních formách od těch největších, které fungují jako akciové společnosti, po ty menší, které vystupují ve formě společností s ručením omezeným.

Fungování jednotlivých dealerství je značně regulováno společností ŠKODA AUTO. Ta nastavuje mantinely ve všech ohledech od dodávek vozů do showroomu, až po kritéria školení prodejního personálu. Podmínky provozování certifikovaných dealerství jsou velice striktní. Dealer by měl plnit prodejní cíle, školit své zaměstnance dle norem, udržovat zákaznickou spokojenost, poskytovat poprodejní služby včetně servisu a udržovat moderní zázemí svých prodejních míst. Vše se tak řídí v duchu CI společnosti ŠKODA.

Každý dealer, jak už bylo řečeno, působí jako samostatná společnost, která má své vedení a své manažery. Kromě všech náležitostí nastolených společností

ŠKODA, pak rozhoduje o svém osudu. Má svůj rozpočet, zásady a principy vedení zaměstnanců, IT software a další nástroje umožňující zdokonalit prodejní byznys.

Základem úspěchu je správné nastavení poskytovaných slev na prodané vozy, marketingových strategií, prodejních akcí a dalších aktivit, které připadají pouze ke zvážení vedení firmy. Je zde tedy poměrně velký prostor jak se odlišit od konkurentů a zvýšit profitabilitu. Vzhledem k velikosti českého trhu a počtu zákazníků je zřejmé, že jednotliví dealeři se snaží využívat všech příležitostí, aby se efektivně prosadili. Jedním ze způsobů jak zefektivnit fungování daného podniku, odlišit se od konkurence a zvýšit ziskovost firmy, je vypracovat SWOT analýzu.

Vypracování funkční SWOT analýzy, která poskytuje vybranému dealerství objektivní pohled na jeho fungování a přináší doporučující opatření pro možná zlepšení a pohled na možná rizika je detailněji tématem diplomové práce. Přidanou hodnotu SWOT analýzy navíc tvoří možnost pohledu na společnost zcela objektivně a v úplném detailu, a to jak ze strany interních dat společnosti ŠKODA AUTO, tak ze strany interních dat vybraného dealerství. Práce tak mimo jiné zahrnuje hmatatelné výsledky, které ne jen můžou, ale budou praktikovány do byznys modelu společnosti. Veškeré výsledky práce jsou předány vedoucímu prodeje ŠKODA vybraného dealerství a budou sloužit k rozvoji společnosti v následujícím roce.

Za podpory vedoucího prodeje ŠKODA AUTO Česká republika a vedoucího prodeje ŠKODA v dealerství je doporučena a analyzována společnost Autosalon Klokočka a.s. Diplomová práce je rozdělena na tři základní pilíře zkoumání, které jsou implementovány do SWOT analýzy. Výsledek poskytuje pohled na aktuální fungování podniku a doporučující opatření pro budoucí vývoj do roku 2017.

První pilíř se zaměřuje na komplexní analýzu konkurenčního prostředí a přehled o prodejích vozů v České republice a oblasti Praha. Hlavními zkoumanými faktory jsou analýza prodejů s využitím BCG matice, kvartálních cílů, rozdělení na B2B a B2C trh, průměrných prodejních cen vozů ŠKODA, ojetých vozů ŠKODA a zákaznické spokojenosti.

Druhý pilíř se zaměřuje na finanční situaci podniku s využitím finanční analýzy. Jsou analyzovány rozdílové, poměrové a absolutní ukazatele, díky nimž je možno zjistit finanční situaci podniku.

Třetí pilíř zkoumá vnitropodnikové chování společnosti. Jaká je zaměstnanecká struktura firmy, organizační kultura, komunikace autosalonu a odměňování zaměstnanců.

Kromě těchto základních tří pilířů je práce doplněna o aktuální globální pohled na dění v automobilovém průmyslu. Jaké jsou dopady na automobilový průmysl v důsledku politických rozhodnutí, skandálů a afér, vývoje ekonomiky na domácím i světovém trhu a rozhodnutí společnosti ŠKODA AUTO.

Všechny výsledky jsou transformovány do SWOT analýzy, která poskytuje přehled o silných a slabých stránkách, hrozbách a příležitostech Autosalonu Klokočka.

1 SWOT analýza

SWOT analýza je již přes 60 let nedílnou součástí strategického řízení každého úspěšného podniku. Přesný původ termínu SWOT analýzy není znám. Nicméně její počátky jsou datovány od roku 1960. V tomto roce vznikly první náznaky zkoumání neúspěchu podniku při plánovacím procesu (FAF.cz, 2015). První náznak názvu SWOT je spojován s americkým businessmanem Albertem S. Humphreym, který vedl na Standfordské univerzitě projekty, financované více jak 500 největšími korporacemi v USA. Hlavním účelem projektů bylo zkoumání neúspěchů firem. Navrhl tak systém řízení změn, kdy dělil příčiny neúspěchu do různých kategorií. Původní označení tohoto dělení byla SOFT analýza. Jeho zkoumání objevilo mnoho klíčových oblastí a nástrojů k prozkoumání jednotlivých slabin podniku (Helms, M; Nixon, Judy, 2010).

Humphrey přidělil jednotlivým písmenům zkratky SOFT své opodstatnění. S (Satisfactory) – co je dobré dělat nyní, O (Opportunity) - co je dobré dělat do budoucna, F (Fault) – co není dobré dělat nyní, T (Threat) – co není dobré dělat do budoucna. Jeho myšlenky byly dále rozpracovávány na Harvardské univerzitě a o několik let později vzešla ze SOFT analýzy současně známá podoba SWOT analýzy (Businessvize.cz, 2010).

Na Harvardské univerzitě dále rozvíjeli SOFT analýzu profesoři George Albrert Smith Jr. a C Roland Christensen během 50. let 20. století. Během 60. let rozvíjel profesor, taktéž Harvardské univerzity, Kenneth Andrews použití budoucí a dnes již známé SWOT analýzy v praxi. Všichni profesoři se specializovali na organizační strategii podniku, proto během 60. let probíhala další zkoumání aplikovatelnosti analýzy v konkrétním podniku (Cimbálníková, 2009). Často je právě jméno Alberta S. Humpheryho spojováno se vznikem SWOT analýzy. Důvodem jsou techniky strategického řízení v oblastech strategického plánování využívané Humpherym v modelu SOFT analýzy. Právě SOFT model vyhodnocuje příčiny podnikového selhání, jehož důvodem je špatně zvolená strategie podniku. O podobnosti SOFT a SWOT analýzy se vedou dodnes spory. Někdo tvrdí, že podobnost obou modelů je zřejmá, někdo však pravý opak. První zmínka pojmu SWOT analýza padla v roce 1964 na semináři v Curychu.

Zde byla představena koncepce záměny a nahrazení písmene F (Faults) - chyby za W (Weaknesses) - slabiny. Tento koncept získal brzy uznání ve mezi konzultanty a manažery po celém světě (Marketingteacher, 2010). SWOT analýza byla rozvíjena v průběhu času dalšími vědci, například Weihrichem, Dealtrym a Hungerem. Dealtry koncipoval SWOT analýzu jako soubor vektorů a skupin, které asociují společná témata a interakce. Jeho myšlenky v politickém textu obstály a uchovaly se pro další rozvoj této analýzy.

SWOT analýza je metoda, která obstála po mnoho desetiletí a její struktura při sestavení přináší zajímavé nápady a podněty. Zároveň si udržuje pověst nejrespektovanějšího nástroje strategického plánování. Umožňuje i ve vysoce konkurenčním prostředí hledat správné cesty k udržení stavu, kdy společnost generuje zisky a dokáže reagovat na změny trhu (Journal of marketing Theory and Practice, 2001). Díky koncepci SWOT analýzy manažeři dokáží rozlišit vnitřní problémy organizace od těch, které na společnost působí zvenku. Slovo SWOT se na první pohled může zdát jako seskupení čtyř náhodných písmen. Každé z nich má však své opodstatnění a význam přejatý z anglického jazyka. Níže uvedená ilustrace vysvětluje základní podstatu slova SWOT a význam přejatých slov z anglického jazyka (Horáková, 2003).



Zdroj: Horáková, 2003, vlastní zpracování

Obr. 1: Pojem SWOT

1.1 Novodobé pojetí SWOT analýzy

SWOT analýzu je nejprve nutné přesně a jasně definovat, než dojde k jejímu podrobnějšímu zkoumání. Grasseová a kol. (2012) nastiňuje jasný záměr využití analýzy: „*SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií*“ (Grasseová a kol., 2012, str. 296). Rozdělení na vnitřní a vnější část zkoumání je velice důležité. Každé zkoumání se totiž zaměřuje na rozdílné oblasti, kdy výsledkem je komplexní pohled na společnost z různých úhlů pohledu.

Jak a čím začít zkoumání naznačuje Jakubíková (2008): „*Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firem, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost)*“ (Jakubíková, 2008, str. 103). Vnější analýzou se zjistí výchozí stav společnosti. Jaká je situace podnikání v zemi působení, jak na její produkty reagují zákazníci a jaké je její postavení vzhledem k externím subjektům, partnerům a konkurenci. Všechny tyto analyzované části dají hrubý obrys aktuální situace a predikci budoucího vývoje. Jak dodává Jakubíková (2008), po důkladné vnější analýze prostředí přichází na řadu analýza vnitřního prostředí společnosti a finančních a organizačních možností pro další expanzi a optimalizaci. „*Vnitřní prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)*“ (Jakubíková, 2008, str. 103).

Kotler (2007) nabízí následovný pohled. SWOT analýza se považuje za nástroj strategické metody vypracovávaný uvnitř společnosti a s použitím těch nejcitlivějších informací. Je zpracovávána pro důležitá rozhodnutí managementu a pro určení cesty, kterou se bude společnost do budoucna vydávat. Je tak většinou v rukou interních auditorů připravit a zajistit dostatečné podklady pro její sestavení.

„*Analýza SWOT zajišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřeborné množství dat různé spolehlivosti. Analýza SWOT tato*

data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního a externího auditu“ (Kotler, 2007, str. 97).

Dle Kozla (2006) je SWOT analýzu třeba pojmout jako součást marketingové situační analýzy. Jak již název napovídá, tak situační analýza umožňuje přesně určit, v jaké se podnik nachází situaci. *„Marketingová situační analýza systematicky a důkladně zkoumá marketingové situace subjektu trhu a jeho postavení v daném prostředí ve třech časových horizontech – dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje. Nejjednodušším způsobem provedení situační analýzy je SWOT analýza“ (Kozel, 2006, str. 39).* Navazuje tak plynule na názory ohledně komplexního pojetí SWOT analýzy.

Kozel (2008) ještě dodává, že v pojetí SWOT analýzy se jedná o komplexní nástroj, který v sobě obsahuje součet mnoha analýz. Kombinuje se s výsledky a transformuje se jako základní kámen pro formování strategie.

V dalších částech práce jsou rozebrány dopodrobna jednotlivé čtyři části SWOT analýzy a její praktická tvorba. Dále pak jednotlivé sub-analýzy, které jsou obsaženy ve SWOT analýze, jako je například zkrácená finanční analýza.

1.2 Využití SWOT analýzy v byznysu

SWOT analýza je považována za velice účinný nástroj v tržním prostředí díky svému širokému využití. V praxi jsou interní a externí problémy společností hlavním bodem identifikace příčin zásadních problémů a tvoří tak hlavní zkoumaný aspekt manažerů. Co napomáhá při jejím sestavení je přehlednost a celkem snadné sestavení, které obsahuje veškeré podstatné informace. Rychlost a kvalita jsou tak považovány za klíčové při sestavení analýzy a slouží jako základní kámen pro odsouhlasení strategie dané společnosti. Přidanou hodnotu tvoří nově vzniklé podněty a nápady při sestavení analýzy, které musí být před případnou implementací důkladně prozkoumány (Andrew Beattie, 2014).

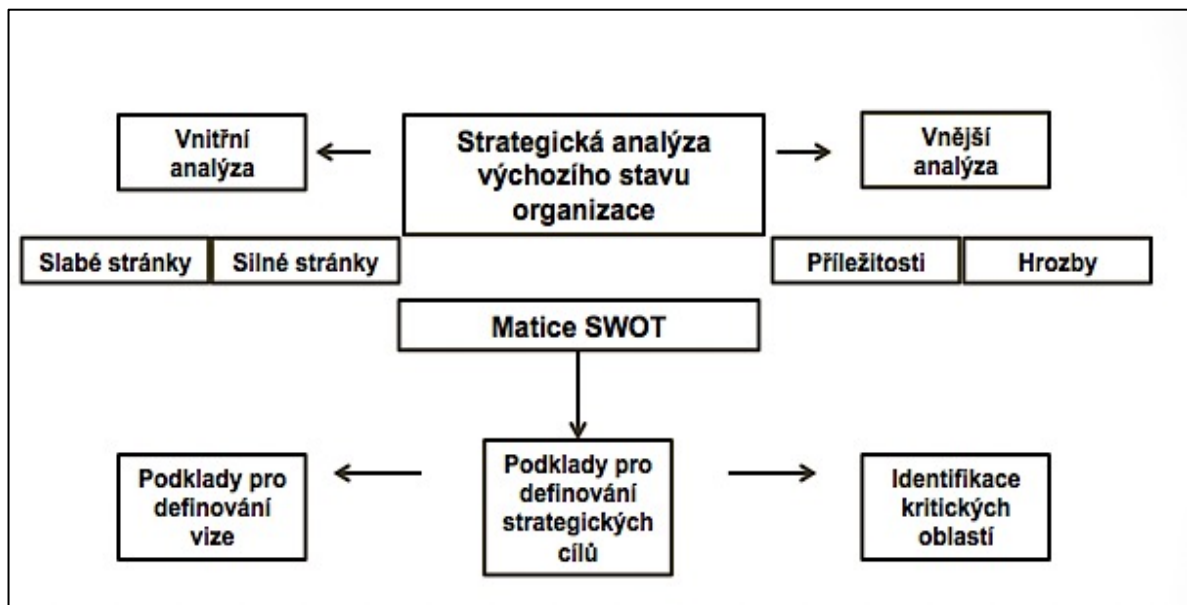
Pro úplné pochopení fungování podniku je třeba znát jeho vnitřní a vnější systém a mít obecný přehled a dostatek dat. Mezi klíčové znalosti patří vztah s partnery, dodavateli, konkurenty, státem a zákazníky. Je tedy nezbytné provést strategickou analýzu, která objasní veškeré tyto oblasti. A právě SWOT analýza je základní

metodou strategické analýzy podniku. Jsou v ní obsaženy informace a data získaná v průběhu hodnocení podniku.

Vnitřní sledování spočívá v prověření zdrojů společnosti. Provede se odhad volných peněžních zdrojů a objemu zdrojů, které jsou k dispozici. Určí se, do jaké míry je na nich společnost závislá a jak se s nimi dá pracovat. Mnoho firem, zejména akciových společností, provádí interní audit volných zdrojů, který slouží ke sledování těchto zdrojů a poskytuje managementu informace ohledně nakládání s nimi (E. K. Valentin, 2001).

Vnější sledování se společnost zaměřuje na své okolí. Zejména na příležitosti a hrozby, které vyplývají z jejího fungování na trhu. Spadají sem politické faktory (zákony a nařízení), vývoj konkurence, ekonomických podmínek v dané zemi, sociálně-kulturní faktory, technologický vývoj a další (Conan, Roden, 2008). V mezinárodním měřítku je třeba brát v úvahu i faktory jako jsou národní a mezinárodní finanční trendy, finanční prostředky (dary nebo čerpání evropských, či jiných podpor). Dále pak demografické údaje o cílových skupinách zákazníků (jejich věk, pohlaví, rasa, náboženství apod.). Podcenit nelze ani kulturní vyznání v dané zemi (Nicole Fallon Taylor, 2016).

Je tedy zřejmé, že postihnout komplexní pohled na fungování organizace je velice obsáhlý a složitý proces. Výchozí stav organizace, jakožto soubor všech výše zmiňovaných prvků, lze shrnout pomocí SWOT analýzy. Ta v sobě obsahuje vnitřní fungování podniku i vnější vztah organizace s tržním fungováním. *„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo částí jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje“* (Grasseová a kol., 2012, str. 296). Z níže uvedeného schématu základního rámce SWOT analýzy vyplývá, že management společnosti dostává SWOT analýzou komplexní přehled ke generování alternativ strategií, definování vizí do budoucna, identifikací kritických oblastí a formulování strategických cílů (Grasseová a kol., 2012).

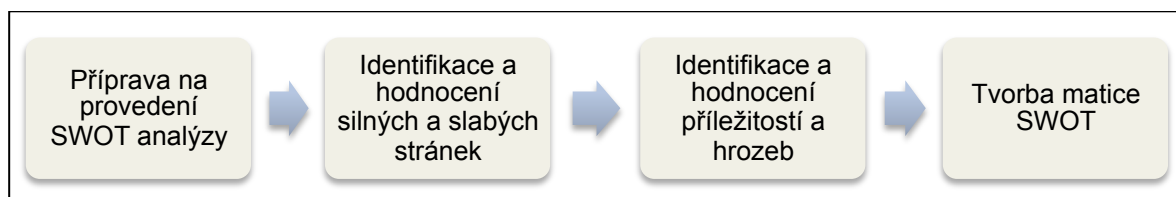


Zdroj: Grasseová a kol., 2008, str. 297

Obr. 2: Základní rámec SWOT analýzy

1.3 Metodický postup realizace SWOT analýzy

Realizace SWOT analýzy se provádí ve čtyřech základních krocích. V první fázi dochází ke sběru dat a informací o daném podniku stanovení hlavního účelu tvorby matice SWOT. Podnik by si měl definovat za jakým účelem se analýza zpracovává (například jaké strategie podnik díky výsledkům uskuteční do budoucna). Ve druhé fázi je třeba zvolit analyzované oblasti (oblast podniku – kultura organizace, IT systémy, personální zdroje, výzkum a vývoj, technika, ekonomika, organizační struktura). Ve třetí fázi se vytvoří tým pracovníků, který zodpovídá za zpracování jednotlivých přidělených oblastí. Přidá to na objektivním hledisku posouzení jednotlivých oblastí. V poslední fázi se metodiky všech členů týmu dají dohromady a vznikne matice SWOT (Grasseová a kol., 2012).



Zdroj: Grasseová a kol., 2012, str. 301

Obr. 3: Fáze provedení SWOT analýzy

Je nezbytné projít všemi fázemi příprav, jinak není využito maximálního možného potenciálu. Proto se při rozhodování o tvorbě SWOT matice definuje hlavní účel, jinými slovy jestli slouží matice ke generování alternativ budoucích strategií. Na ty mohou navazovat strategické cíle. Ke komplexnímu zhodnocení je třeba zaručit hodnocení všech částí podniku, je proto doporučeno pro větší přehlednost využít tzv. McKinseyho modelu 7S. *„Model je nazýván „7S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S: Strategie, Struktura, Systémy, Styl vedení práce, Spolupracovníci, Schopnosti, Sdílené hodnoty“* (Mallya, 2007, str. 73). Pro úspěšnost strategií je nezbytné implementovat všechny výše zmiňované části a tím zajistit úspěšné hodnocení.

V následujících čtyřech subkapitolách jsou detailně rozebrány všechny části SWOT analýzy. Tedy silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Jak jsou tyto jednotlivé části pro podnik důležité je následně shrnuto ve SWOT diagramu.

1.4 S – Silné stránky

Silné stránky jsou dominantou podniku a vztahují se k jeho vnitřnímu fungování. Jsou plně využívány k prosazení podniku vůči konkurenci a čerpány do maximální možné míry. *„Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu“* (Horáková, 2003, str. 42). Jsou to zkrátka přednosti, které oddělí úspěšnou a prosperující společnost od té neúspěšné a ztrátové. Firma svými silnými stránkami dominuje a odlišuje se od ostatních firem. V ideálním případě je společnost schopna využít silných stránek ke generování maxima zisku a umí své přednosti skrýt co do největší možné míry, aby je ostatní konkurenti nemohli využít ke své prosperitě.

Silné stránky se dají identifikovat v konkrétním podniku jako následující: pozitivní hospodaření podniku, kdy podnik generuje rostoucí tržby z prodaných výrobků, má žádoucí meziroční růst rentability tržeb, vlastního kapitálu a investic. Vykazuje optimální kapitálovou strukturu a likviditu, vysokou bonitu a tím bezproblémový přístup k čerpání cizích zdrojů v podobě získání úvěrů. Zároveň udržuje kvalitní vztah s odběrateli a dodavateli a má přehled o čerpání pohledávek a závazků. Portfolio dodavatelů a odběratelů je dostatečně diverzifikované a v případě potřeby je schopen dodavatele nebo odběratele včas nahradit a zachovat chod výroby a prodeje bez finanční újmy (Finanční analýza firmy.cz, 2015). Dále je

třeba uvažovat logistické a výrobní procesy a mít výrobu a logistiku moderní a nízkonákladovou, čímž lze vybudovat variabilní distribuční řetězec. Po prodeji samotném následuje zajištění fungujícího servisu (Horáková, 2003, str. 42).

V neposlední řadě jsou to spokojení a motivovaní zaměstnanci, kteří mohou tvořit silné stránky fungování podniku. Management a zaměstnanci jsou v dostatečné míře motivováni a práce je musí bavit. Vztah mezi vedením společnosti a zaměstnanci je pozitivní a funkční. Zaměstnanci jsou informováni o dění ve firmě a mohou se podílet na vývoji společnosti a jejím fungování. Je zabezpečeno kvalitní získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců (FAF.cz, 2015). Marketing podniku zajišťuje pozitivní vnímání značky veřejností, produkty jsou komunikovány efektivně. Je zajištěn obchodní tým, který dohlíží na veškeré náležitosti spojené s marketingovými aktivitami a komunikací vůči veřejnosti (Horáková, 2003).

Aby byla dodržena objektivní forma hodnocení silných stránek, je třeba si krok po kroku stanovit a sepsat otázky, na které se dá konkrétně odpovědět. Otázky musí být jasné, výstižné a musí obsahovat možnost na ně přesně odpovědět. Jako příklad lze uvést otázku zmíněnou ve vzdělávacím průvodci Forlearn: jaké silné stránky mohou uvést zaměstnanci naší společnosti za klíčové oproti konkurenci (Forlearn.eu, 2007)?

1.5 W – Slabé stránky

Slabé stránky jsou pro společnost omezující. Reflektují její nedostatky a nemůže být díky nim využito maximálního možného potenciálu. Je to oblast, kde má konkurence převahu a kde dosahuje lepších výsledků. Při hodnocení slabých stránek se objevuje tendence ze strany hodnotitele některé slabiny přehlížet a nebrat je dostatečně vážně. Proto musí být zachována maximální objektivita hodnocení (FAF.cz, 2015).

Mezi základní a často se vyskytující slabé stránky, které podnik ekonomicky oslabují, patří nespokojenost stávajících zaměstnanců. Ti pak odcházejí ke konkurenci odnášející si své know-how a společnost musí vynakládat velké finanční prostředky k zaškolování a zaučování nových pracovníků. Proto slabé stránky týkající se zaměstnanců jsou například: nedostatečné využití marketingu k náboru nových pracovníků, špatná motivace stávajících zaměstnanců,

nemožnost vzdělávání a rozvíjení potenciálu zaměstnanců, služební zkušenosti zaměstnanců a nedostatečná adaptibilita na tržní změny, špatná vnitřní komunikace, nevýdělečnost zakázek získaných stávajícími zaměstnanci, zkušenosti managementu a mnoho dalších (Mindtools.com, 2014).

Roli v posuzování slabých stránek nehodnotíme jen podle zaměstnanců, ale je třeba se zaměřit i na produkty, výrobu, vývoj a finanční stránky fungování podniku. Mezi další slabé stránky pak patří aspekty jako: nekvalitní výrobky, omezené výrobní kapacity, nízký prodejní obrat, chybná propagační kampaň, nedostatečná orientace na trhu, dlouho trvající výzkum a vývoj, nemoderní informační systémy, příliš vysoká zadluženost nebo naopak nedostatečné využívání cizích zdrojů, zastaralé stroje a nemoderní prostředí společnosti (Horáková, 2003). Slabé stránky podniku je třeba minimalizovat a pracovat intenzivně na jejich nápravě.

Pomocí tzv. podnikatelského plánu může společnost jednoduše odhalit slabé stránky a mít tak možnost je do budoucna eliminovat. Podnikatelský plán usnadňuje fungování společnosti a zároveň konkretizuje záměry do budoucna. Vytvoření podnikatelského plánu se řídí následujícími zásadami při zpracování jako jsou: srozumitelnost (jednoznačné vyjadřování a přehlednost), logická návaznost (podloženost faktů a grafické zobrazení návazností), stručnost, pravdivost a reálnost (Blažková, 2007).

1.6 O – Příležitosti

Dle Dědiny (2005) jsou právě příležitosti klíčové z hlediska hodnocení společnosti a je třeba se na ně maximálně zaměřit. *„Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivity a pravděpodobnosti úspěchu, protože přinášejí největší užitek z hlediska hodnocení společnosti“* (Dědina, 2005, str. 42). Příležitosti jsou součástí vnějšího prostředí, proto jejich vliv a míra hodnocení závisí na faktorech odvětví do kterého podnik spadá. Pro každý podnik je nezbytné, aby se v průběhu působení na různých trzích zajímal o dění kolem sebe a svědomitě se snažil předpovídat vlivy a změny externího prostředí. *„Podnik nemůže svými aktivitami příležitosti ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení anebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků“* (Horáková, 2003, str. 44). Příležitosti se objevují v průběhu působení podniku takřka kdykoliv, záleží na vývoji trhu a konkurentech na něm působících. V případě výrobních a prodejních podniků také závisí na nově

vznikajících substitutech a komponentech a na tržní síle zákazníků a koncentraci kupujících.

21. století a celková digitalizace znamená pro podniky řadu příležitostí, jak se odlišit od konkurence. Inovace nejvyšších řádů a technologický pokrok je všude přítomen a vznikající trendy jako je digitalizace, případně změny na trhu práce mohou být pro podnik obrovskou výhodou. Průmysl 4.0 (Trend Industry 4.0) představuje čtvrtou průmyslovou revoluci, kdy současným impulsem je výměna dat a automatizace ve výrobních technologiích. Zmínit je třeba také pojem business intelligence¹ a 3-D tisk. Podnik představuje dle trendu 4.0 „chytrou“ společnost, kdy spolu systémy komunikují a je vytvořen řetězec spolupráce, díky němuž se proces komunikace zjednoduší a zrychlí. Dopad 4. průmyslové revoluce však není jen v komunikaci: zlepší se bezpečnost IT, zpřehlední se obchodní modely a produktivita práce zaměstnanců (McKinsey.com, 2015).

Mezi příležitosti řadí podnik ty aspekty, s jejichž realizací stoupají šance na využití disponibilních zdrojů a lze efektivněji dosáhnout stanovených cílů a účinněji realizovat mise podniku. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů, samozřejmě při respektování konkurenčních podmínek. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejdříve identifikovat (řada podniků příležitosti i třídí, především podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu). Teprve potom se stávají upotřebitelnými a předurčují jeho chování (Horáková, 2003).

Při posuzování příležitostí je třeba vycházet z aktuální pozice podniku na trhu, z jeho misí a zamýšlených vizí do budoucna. Pokud má podnik dostatečné finanční prostředky, může za příležitosti považovat například: expanzi na nové trhy, rozšíření výrobních závodů, identifikování nových segmentů a vývoji nových technologií. Pokud jsou prostředky limitované a zmíněné aktivity nejsou pro podnik aktuální, je třeba detailněji zmapovat své možnosti a zúžit okruh identifikovaných příležitostí (Study.com, 2016). Za příležitosti se zpravidla považuje zajišťování dlouholeté věrnosti a spokojenosti zákazníků, dlouhodobá spolupráce s partnery, kvalitní komunikace s dodavateli a odběrateli, získávání dotačních programů na vzdělávání a vylepšování technologií. To jsou příležitosti, které znamenají velkou

¹ Rozsáhlý souhrn dovedností, znalostí a postupů v podnikání, díky němuž lze pochopit fungování trhu a obchodních souvislostí.

výhodu oproti konkurenci, a které mohou jakoukoliv firmu posunout o krok napřed. Z hlediska působení společnosti ve vybrané zemi se za příležitosti považují aspekty jako ochrana na mezinárodních trzích, snížení ochrannářských opatření pro dané výrobky, zmírnění celního a daňového zatížení pro dané výrobky. To jsou příležitosti, které mohou rozhodovat o působení dané společnosti na konkrétním trhu vybraného státu (Businessnewsdaily.com, 2016).

Příležitosti lze zkrátka shrnout jako možné potenciální užítky pro společnost. Jejich včasné využití může přinést konkurenční výhody. Jsou to externí aspekty, které přicházejí zvenčí. Lze jen těžko přesně určit, které příležitosti se kdy objeví, lze je však předvídat dostatečným monitoringem trhu, politické situace a chování konkurence.

1.7 T – Hrozby

Hrozby vznikají podniku z vnějšího prostředí a to v případě, kdy právě externí podmínky nedovolí dosahovat spolehlivosti a ziskovosti podnikající organizace. Mezi zásadní vlastnost hrozeb řadíme jejich nevypočitatelnost. Podnik většinou není schopen přesně odhadnout, kdy přijde hrozba a zda bude ohrožena jeho stabilita. Jako příklad hrozeb které je možno odhadnout a včas na ně zareagovat řadíme například: neklid mezi zaměstnanci, měnící se technologické vybavení ve společnosti, vstup očekávaného konkurenta na trh se substitučním produktem atp. Mezi těžko odhadované hrozby řadíme například: změnu veřejného mínění na podnik, cenovou válku mezi konkurenty, pokles poptávky po produktech a navýšení skladových zásob, ztrátu klíčových dodavatelů a nekalé soutěžní taktiky přímé a nepřímé konkurence (Journalijar, 2014).

Pokud chce podnik předejít nepříjemnostem a maximálně efektivně čelit potenciálním hrozbám, je nutné mít oči otevřené a pravidelně monitorovat trh a dění na něm. Konkurence se totiž každým dnem vyvíjí a zákazníci díky měnícím se trendům preferují stále jiné potřeby. Je třeba být v souladu s vládními nařízeními a sledovat jednotlivé vládní kroky a nově vznikající zákony a vyhlášky. Porovnávat nabízené technologické prvky s konkurenčními. V neposlední řadě pohlížet na úzce specifickou část trhu kde společnost působí z makroekonomického hlediska a být obeznámen s vyvíjející se křivkou nabídky a poptávky po nabízeném produktu. V poslední řadě je třeba mít schopný finanční

management, který je schopen zajistit dostatečnou likviditu podniku (Braintools.cz, 2016).

Grasseová a kol. (2008) jsou toho názoru, že „*Přestože organizace nemůže externí faktory ovlivňovat, tak jako je tomu u vnitřních, měla by přijmout odpovídající opatření pro jejich minimalizaci (rizika) nebo využití (příležitosti)*“ (Grasseová a kol., 2008, str. 298).

1.8 SWOT matice

Po předchozím detailním představení všech částí SWOT analýzy je třeba získané poznatky vyhodnotit. To se provádí pomocí tzv. SWOT matice, která zobrazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky – dříve zkoumané čtyři části (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Jak ukazuje tabulka 1 níže, je právě díky matici společnost v budoucnu schopna určit strategii pro další rozvoj a její potenciál.

Tabulka 1: *Matice SWOT*

Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Vnější faktory	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Příležitosti (O)	WO Strategie „Hledání“	SO Strategie „Využití“
1. 2. 3.	Překonání slabé stránky využitím příležitosti	Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T)	WT Strategie „Vyhýbání“	ST Strategie „Konfrontace“
1. 2. 3.	Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: Grasseová a kol., 2012, str. 299

Dle Grasseové (2012) je třeba se všemi zjištěnými poznatky dále pracovat. Pouze zjištění konkrétních faktů, že například organizace čelí hrozbě nedostatečného Cash-flow je zbytečné. Informace se musí dále rozpracovat. „*Při praktické realizaci SWOT analýzy je tedy nezbytné mít na mysli účel, za kterým se analýza provádí,*

respektive jak se budou získané výsledky dále využívat“ (Grasseová a kol, 2012, str. 299).

Jak je uvedeno výše, při tvorbě SWOT matice je klíčové zaznamenání faktorů se strategickým významem a generování alternativ strategií. V prvním případě jsou zaznamenány silné a slabé stránky s vysokou důležitostí a hrozby spolu s příležitostmi s vysokou důležitostí

V případě generování alternativ strategií se kombinují slabé a silné stránky spolu s hrozbami a příležitostmi. Výsledkem jsou čtyři typy strategií, jak je uvedeno detailně níže v tabulce 2.

Tabulka 2: Typy strategií vytvářených ve SWOT matici (upraveno)

WO strategie	Strategie zaměřená na překonání a odstranění slabých stránek. Naopak důležité je využít příležitostí. Je třeba získat další zdroje pro využití příležitostí.
SO strategie	Strategie specifická využitím silných stránek organizace a plným zhodnocením příležitostí, které se generují ve vnějším prostředí. Definuje se vize.
WT strategie	Jde o obranou strategii, díky níž se společnost brání a snaží se odstranit slabé stránky a eliminovat vnější ohrožení.
ST strategie	Používá se v případě dostatečné síly organizace ke konfrontaci. Jedná se o vymáhání dodržování principů udržitelného rozvoje.

Zdroj: Grasseová a kol., 2012, str. 320

Dle tabulky 2 je zřejmé, že každá společnost volí ke zvolení alternativy strategií individuální přístup a to podle toho, v jaké situaci se zrovna nachází. Pokud například zvolí WO strategii, zaměřuje se primárně na využívání příležitostí a na odstraňování slabých stránek. V souvislosti automobilového dealerství s využitím příležitostí lze hovořit o vstupech do nových segmentů prodeje, získání dotační podpory pro možný rozvoj, či rostoucí poptávky po prodávaných produktech. V souvislosti odstranění slabých stránek lze zmínit zmodernizování zastaralých

technologických procesů, například v oblasti servisu, dále pak rychlý technologický rozvoj a změnu technologických standardů.

V opačném případě, pokud podnik volí ST strategii, konfrontuje se s možnou konkurencí a využívá svých silných stránek k budoucímu rozvoji. V oblasti automobilového průmyslu lze například využít jako silných stránek již vybudované loajality zákazníků, znalostí obchodního týmu a jeho kvalit a již vybudovaného jména značky produktu. Naopak za hrozby lze považovat nově přicházející konkurenty na trh, měnící se standardy z pohledu centrály ŠKODA AUTO nebo například nově vznikající legislativní regulace v oblasti dopravních prostředků, které předepisuje stát nebo Evropská unie.

Konkrétní strategie volená Klokočkou, včetně jednotlivých specifík je rozpracována v praktické části práce.

1.9 Vyhodnocení SWOT matice

Vyhodnocení matice SWOT je vcelku náročný proces, který zahrnuje řadu dílčích výpočtů a kroků. Nejprve je třeba identifikovat a sepsat silné a slabé stránky do tabulky. Tabulka obsahuje i vysvětlení příčin, proč je dané stanovisko zařazeno v dílčí kategorii. Následuje stanovení důležitosti pro jednotlivé identifikované oblasti. Dojde tak k vytvoření seznamu, kde na jeho topu jsou silné a slabé stránky s největší důležitostí. Pro stanovení důležitosti je vhodné využít metodu alokace 100 bodů. V každé kategorii (silné a slabé stránky) je rozděleno 100 bodů a tím vytvořen seznam důležitosti. Identifikace příležitostí a hrozeb probíhá výpočtem předpokládané pravděpodobnosti výskytu. Po vypočtení pravděpodobnosti jsou příležitosti a hrozby rozděleny do pěti kategorií podle procentuální pravděpodobnosti výskytu. Výsledkem je tabulka obsahující seznam rozdělení podle pravděpodobnosti výskytu všech hodnocených parametrů (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby). Na základě výsledků je společnost schopna identifikovat faktory se strategickým významem a generovat alternativní strategii (Grasseová, 2012).

2 Finanční analýza

Pro SWOT analýzu je nástin finančního plánu a analýza finančních výsledků společnosti Autosalon Klokočka klíčový. Jako zdrojová data slouží finanční analýza a podklady čerpané výhradně z dostupných veřejných zdrojů. Konkrétně pak výkaz finančního účetnictví, kterým je účetní závěrka zveřejňována ve sbírce listin obchodního rejstříku. Zpracování finanční analýzy je provedeno z pohledu externího analytika, je tedy provedena externí finanční analýza v rámci dostupnosti všech zveřejněných dat.

Jako každý podnik, tak rovněž Autosalon Klokočka zpracovává finanční analýzu s hlavním účelem zjištění, zda se podařilo maximalizovat zisk a tržní hodnotu podniku. Obvykle je k dosažení těchto cílů zapotřebí ještě udržovat dostatečnou likviditu a maximalizovat interní finanční zdroje. Finanční analýza odhalí silné a slabé stránky finančního zdraví podniku, neboli jak je podnik schopen zhodnocovat vložený kapitál. *„Sofistikovanější metodou analýzy absolutních ukazatelů je horizontální a vertikální analýza. U horizontální analýzy je cílem zjistit změny konkrétní položky v čase (horizontální je nazývána proto, že se provádí po řádcích ve výkazu)“* (J. Dvořáček a kol., 2014, str. 45).

2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Pod pojmem absolutních ukazatelů si lze představit hodnoty jednotlivých položek, které jsou uvedeny v rozvaze, výkazu zisku a ztráty či ve výkazu o peněžních tocích. K této analýze je třeba mít údaje alespoň dvě po sobě jdoucích účetní období. Poté dojde jak k jejich meziročnímu horizontálnímu srovnání rozdílem, čímž se získá absolutní změna, tak podílem, čímž se získá změna procentní. *„Je vhodné spočítat obě varianty, aby bylo možné se zaměřit nejen na položky s vysokou procentní změnou, ale i s velkou důležitostí absolutní změny“* (J. Dvořáček a spol., 2014, str. 45).

Procentním rozbohem neboli vertikální analýzou se zkoumá struktura absolutních ukazatelů. Je tak dobře zobrazena důležitost položky k celku. Je třeba zvolit bilanční sumu a následně zvolit jednotlivé poměry položek vůči celku.

2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou dány odečtením neboli rozdílem dvou absolutních ukazatelů. Jako nejčastější položku sem řadíme čistý pracovní kapitál, ale spadají sem i další položky aktiv a pasiv. Dle Roubíčkové a Růžičkové patří právě čistý pracovní kapitál k nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelům. „*Je vyjadřován jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy, včetně bankovních úvěrů a výpomocí*“ (Růžičková, Roubíčková, 2012, str. 106). Kladná hodnota čistého pracovního kapitálu znamená, že dlouhodobá aktiva jsou kryta dlouhodobými zdroji. Naopak záporná hodnota znamená pro podnik tzv. nekrytý dluh.² Dlouhodobá aktiva jsou tak kryta krátkodobými zdroji a podnik se může dostat do likvidní tísně, kdy nemá dostatek volných peněžních prostředků. Ideální hodnota čistého pracovního kapitálu by měla být vzhledem k celkovým aktivům rovna hodnotě v intervalu 0,1 – 0,3 (Marek, 2009).

2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Dle poměrových ukazatelů lze zjistit konkrétní aspekt finančního zdraví daného podniku. V praktické části je zkoumáno zejména finanční zdraví z hlediska rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Dle Černohorského a Teplého lze poměrové ukazatele získat podílem dvou položek z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash-flow nebo tržních hodnot akcií (Černohorský, Teplý, 2011).

2.3.1 Rentabilita celkového kapitálu

Výnosnost vloženého kapitálu neboli rentabilita je důležitá, protože informuje o ekonomickém přínosu společnosti, neboli zda je dosažena dostatečná výnosnost investovaného kapitálu do společnosti. „*Ukazatele rentability patří k nejsledovanějším ukazatelům finanční analýzy, neboť nejlépe vystihují schopnost podniku dosahovat co největších výnosů, a na tomto základě i naplňovat základní cíl podniku v podobě maximalizace jeho tržní hodnoty*“ (Marek, 2009, str. 192). Rentabilita celkového kapitálu se vypočítá jako podíl zisku před úroky a zdaněním a celkového kapitálu. Výpočtem lze zjistit výdělečnou schopnost a efektivnost dané společnosti (Černohorský, Teplý, 2011).

² Podnik nemá dostatek krátkodobých aktiv na pokrytí svých krátkodobých dluhů.

2.3.2 Ukazatele likvidity

Velice důležitým ukazatelem po ukazateli rentability je ukazatel likvidity. Je to „schopnost podniku uhradit zpeněžením likvidního majetku krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry) včas a v plné výši, až nastane jejich splatnost“ (Grünwald, 2009, str. 113). Z předchozí myšlenky vyplývá, že nedostatečná likvidita je pro podnik velice nežádoucím faktorem. Může totiž ohrozit existenci podniku a ve velmi krátké době zapříčinit úpadek podniku jako celku. Proto je likvidita velice sledovaným ukazatelem managementu v dané společnosti. Likvidní podnik je takový, který je schopen splácet své krátkodobé dluhy a disponuje dostatečnou a přiměřenou mírou krátkodobých aktiv. Právě krátkodobá aktiva jsou v případě potřeby použita na splátku krátkodobých dluhů. Z pohledu věřitele je rozhodně lepší, když je podnik více likvidní a schopnější dostát svých závazků. Naopak z pohledu vlastníka je lepší udržovat menší likviditu a volné peněžní prostředky investovat a využít vhodněji. Jak naznačuje tabulka níže, likviditu z hlediska krátkodobých aktiv dělíme podle stupně likvidnosti na tři stupně od nejvíce likvidních aktiv po ty méně likvidní (Holečková, 2008).

Tabulka 3: Dělení krátkodobých aktiv dle stupně likvidity

Okamžitá likvidita	Nejlikvidnější část krátkodobých aktiv, zahrnuje peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a podíly. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,2. Vypočítá se jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků a krátkodobými bankovními úvěry.
Pohotová likvidita	Doporučená hodnota pohotové likvidity je v intervalu 1 – 1,5. Vypočítá se jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek s krátkodobými závazky a krátkodobými bankovními úvěry.
Běžná likvidita	Jedná se o likviditu 3. stupně, její hodnota se zjistí podílem krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek a zásob s krátkodobými závazky a krátkodobými úvěry. Její hodnota je v intervalu 1,5 – 2,5.

Zdroj: Marek, 2009, str. 289, vlastní zpracování

2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Využití cizích zdrojů pro financování aktiv je pro daný podnik do určité míry výhodné. Zapojení cizího kapitálu je totiž levnější, než financování vlastním kapitálem. Dle Marka (2009) je tento způsob financování popsán následovně „*Za reprezentanta vlastního kapitálu zvolíme akcie, za reprezentanta cizího kapitálu dluhopisy. Požadavky věřitelů jsou při konkurzu upřednostňovány před požadavky vlastníků, akcie jsou proto rizikovější než dluhopisy. Za vyšší riziko bude chtít investor také více zaplatit, a proto bude u akcií žádat vyšší výnos. Proto náklady vlastního kapitálu budou vždy vyšší než náklady cizího kapitálu*“ (Marek, 2009, str. 299). Mrkvička (2006) ještě dodává, že další nespornou výhodou financování aktiv cizím kapitálem je daňová uznatelnost úrokových nákladů z dluhopisů. Tím se následně sníží základ výpočtu daně, to u dividend udělat z hlediska daňové uznatelnosti nelze. Každý podnik se tak snaží optimalizovat poměr cizího a vlastního kapitálu a tím maximálně zefektivnit finanční strukturu. Její optimum je však v praxi velmi složité určit. „*Jedním z kritérií optimalizace finanční struktury podniku jsou náklady spojené s pořízením jednotlivých zdrojů financování. Obecně platí, že optimální finanční struktura podniku je taková, při které jsou náklady na její tvorbu minimální*“ (Mrkvička, 2006, str. 87).

V praktické části práce budou zkoumány dva základní ukazatele zadluženosti. Prvním z nich je věřitelské riziko. To se vypočítá jako podíl cizích zdrojů s aktivy podniku. Lze tak zjistit celkovou zadluženost podniku. Čím větší je pak hodnota věřitelského rizika, tím využívá podnik více k financování cizí zdroje. Zejména pak věřitelé sledují tento ukazatel a jeho příliš vysoká hodnota vede k jejich skepsi a snižování důvěry ve stabilitu podniku. Tento ukazatel je třeba sledovat spolu s rentabilitou celkového kapitálu, protože pokud roste věřitelské riziko spolu s výše zmíněným ukazatelem, lze usuzovat efektivní zapojování cizích zdrojů ve financování aktiv.

Druhým analyzovaným ukazatelem je úrokové krytí. Tento ukazatel se vypočítá jako podíl zisku před úroky a zdaněním s nákladovými úroky. Je to jeden z klíčových ukazatelů pro věřitele, neboť zkoumá schopnost podniku splácet úroky právě věřitelům. Výsledná hodnota by měla být vyšší než 1, což vypovídá o schopnosti splácet úroky (Grünwald, 2009).

2.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují efektivitu a intenzitu využívání vlastního majetku podniku. V praktické části bude zkoumána rychlost obratu aktiv, která se vypočítá jako podíl výnosů s aktivy. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vícekrát je podnik schopen přeměnit aktiva ve výnosy a tím efektivněji pracuje s celkovým vloženým kapitálem. *„Obrat aktiv je měřítkem celkového využití majetku. Čím je jeho hodnota vyšší, tím efektivněji podnik hospodaří. Minimálně by měl být roven jedné, tzn., že celková aktiva by se měla obrátit alespoň jednou do roka. Hodnota ukazatele ovlivňuje příslušnost podniku k odvětví“* (Mulačová, Mulač, 2013, str. 158).

2.4 Vyhodnocení finanční analýzy a využití postupů benchmarkingu

Z výše zkoumaných ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity lze nyní shrnout vyhodnocení finanční analýzy. Je však důležité brát v potaz vzájemnou provázanost všech zkoumaných ukazatelů a situaci daného podniku v konkrétním čase a ve specifické zemi podnikání. Výsledné závěry finanční analýzy je tak velmi složité úzce specifikovat a vyvodit jasné východiska. *„V rámci vyhodnocení výsledků finanční analýzy je nutné se zaměřit na: racionální posouzení dosažené výše hodnoty ukazatelů s možností využití nástrojů benchmarkingu; vztahy mezi jednotlivými skupinami ukazatelů (rentability, likvidity, zadluženosti, řízení aktiv a dalšími ukazateli); zhodnocení celkové finanční situace podniku a návrhy doporučení pro její zlepšení“* (Knápková; Pavelková; Šteker, 2013, str. 117). Jak již bylo řečeno výše, právě srovnání s konkurencí a sledování aktuálních trendů neboli benchmarking je klíčovou aktivitou při zachování objektivity vyhodnocení finanční analýzy. Není totiž vždy úplně zřejmé, zda příliš vysoké nebo nízké hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou výhodné či naopak. Je tedy vhodné vyhledat podniky přímé konkurence, které podnikají v obdobné branži a srovnat dosažené výsledky. *„Benchmarking pomáhá manažerům ve stanovení si konkrétních cílů a dílčích úkolů pro zlepšení. Jestliže podnik zjistí, že např. zadluženost podniku je dvojnásobná oproti průměru v odvětví, znamená to pro management podniku signál, aby zaměřil pozornost právě na tuto oblast“* (Knápková; Pavelková; Šteker, 2013, str. 118).

Tabulka číslo 4 níže shrnuje sledované ukazatele finanční analýzy a jejich ideální a doporučené hodnoty. Tyto ukazatele budou v praktické části spočítány pro podnik Autosalon Klokočka a na základě výsledků budou provedeny doporučující opatření.

Tabulka 4: Shrnutí doporučených hodnot finanční analýzy

Shrnutí doporučených hodnot finanční analýzy	
Ideální hodnota čistého pracovního kapitálu	0,1 – 0,3
Okamžitá likvidita	Minimálně 0,2
Pohotová likvidita	1 – 1,5
Běžná likvidita	1,5 – 2,5
Úrokové krytí	> 1
Ukazatel aktivity	Minimálně 1
Ideální hodnota čistého pracovního kapitálu	0,1 – 0,3

Zdroj: vlastní zpracování

Po zkoumání finanční analýzy a výsledků jednotlivých ukazatelů je třeba prozkoumat fungování podniku zevnitř. Nedílnou součástí každého podniku jsou zaměstnanci a jejich spokojenost, motivace, odměňování a celkové působení podniku jako celku. Proto další kapitola specifikuje všechny tyto aspekty a doporučuje jejich optimální fungování.

3 Organizační kultura, PR a odměňování

Jak již bylo řečeno v úvodní části práce, ve SWOT analýze budou zkoumány tři základní pilíře. Finanční ukazatele a metody výpočtů byly detailně představeny ve druhé kapitole diplomové práce. Jak se Autosalonu Klokočka daří z hlediska prodeje a všech interních statistik je rozebráno v praktické části. Poslední částí, která hraje velmi důležitou roli, je interní pohled do společnosti. Právě organizační kultura, odměňování zaměstnanců a celkové vztahy s veřejností jsou pro fungování podniku klíčové a tvoří třetí - poslední zkoumanou část vyhodnocenou ve smyslu SWOT analýzy.

3.1 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci tvoří jádro každého podniku. Proto jejich práce musí být spravedlivě a dostatečně finančně ohodnocena. Díky správně nastavenému systému odměňování je možné udržovat zaměstnance motivované, efektivně pracující a pozitivně naladěné. *„Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace“* (Armstrong, 2009, str. 20). Společnosti by lidský kapitál a rozvoj lidského potenciálu měly brát jako investici, která se jim jednou vrátí.

Pro každého zaměstnance je nejdůležitější vědět, kolik je celková odměna vyjádřená v penězích, nicméně celková odměna se skládá ještě z prvků nepeněžních, neboli vnitřních odměn společnosti. Proto lze celkovou odměnu dělit na dvě základní složky a těmi jsou tzv. transakční odměny, které obsahují prvky hmatatelné a hmotné, a relační odměny, neboli nehmotné odměny plynoucí zaměstnanci v podobě školení, rozvoje dovedností, dostupných seminářů atp. Z níže zobrazeného fungování složek celkové odměny je zřejmé, že všechny složky benefitů musí kooperovat dohromady a tvořit tak celistvý mechanismus odměňování.

Tabulka 5 níže ilustruje základní rozdělení celkové odměny.

Tabulka 5: Složky celkové mzdy

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřená odměna (hmotná odměna)	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Celková nepeněžní (vnitřní) odměna	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, 2009, str. 42

Správně odměnit zaměstnance za jeho práci je vskutku složitý proces, který vyžaduje mít určitou strategii. Je třeba brát ohled i na vnější trendy, zejména pak na způsoby odměňování konkurence. Tím to ale nekončí, pravidla určuje i legislativní rámec a neustále se měnící globalizace (Armstrong, 2009). V praktické části práce jsou rozebrány prvky odměňování a rozdílnost odměn v porovnání s konkurencí. Dále pak, jaká je motivace zaměstnanců a jejich celková spokojenost s pracovním vytížením.

3.2 Organizační kultura

Každá úspěšně fungující společnost má zavedenou tzv. organizační kulturu, neboli takovou kulturu, která vede k podpoře a výkonnosti organizace. Obsahem jsou obvykle prvky, které zvyšují výkonnost jedinců a celé organizace jako celku. Mezi základní se řadí prvky, které zaměstnance vtahují do fungování společnosti a angažují je v řešených problémech. Klíčovou roli na zvolení té správné kultury

má vrcholný management, který diverzifikuje úkoly a deleguje dané úkoly na zaměstnance. Dle Lukášové (2010) má top management společnosti za cíl utvářet a řídit organizační kulturu zejména tím že: „*Formuluje misi a vizi organizace, vytváří strategie a rozpracovává ji do soustav cílů a postupů k jejich dosažení. Komunikuje vizi, misi, klíčové hodnoty a strategické plány uvnitř organizace; získá-li pracovníky pro jejich realizaci, pak tím pracovníky motivuje, zprostředkovává jim dlouhodobé cíle, umožňuje jim pociťovat smysl vykonávané práce a nalézat svou identitu*“ (Lukášová, 2010, str. 211). Organizační kultura je zkrátka dlouhodobá záležitost a hlavně je na ní třeba pracovat denně, aby si zaměstnanci všimli úsilí a vzniku nových hodnot.

Mezi základní prvky organizační kultury se řadí materiální a nemateriální artefakty. Pod pojmem materiálních artefaktů si lze představit vzhled budov a jejich vybavení, vizuální styl pracoviště, oděv pracovníků, vozový park, používaná elektronika atp., mezi nemateriální artefakty spadají zvyky a rituály společnosti, volnočasové aktivity, stravování, školení a další skutečnosti, které posilují společnou sounáležitost a vytváří týmového ducha. S příkladem firemních hodnot které by měla každá společnost dodržovat, se lze seznámit níže v tabulce číslo 6.

Tabulka 6: Příklad souboru klíčových hodnot organizace

Kreativita	Baví nás vymýšlet a hrát si s nápady. Vše, co děláme, vždy dobře vypadá a má smysl.
Zvědavost	Zajímá nás, co se děje v oboru, a rádi se o naše zkušenosti dělíme. Rozvíjíme se odborně i lidsky.
Slušnost	Respektujeme se klienty, konkurenci, přírodu i sebe navzájem. Chováme se slušně, ochotně a zodpovědně.
Důslednost	Dbáme na detaily a dokonalost. Máme rádi ve věcech pořádek.

Zdroj: Lukášová, (2010), str. 188

Lze shrnout, že angažovanost a síla kultury každé společnosti se bez pochyby podílí na výsledcích, kterých společnost dosahuje. Angažovanost a participace jednotlivých zaměstnanců je klíčovým faktorem dosažení všech předem stanovených cílů.

3.3 Public relations společnosti

Jedním z nejmarkantnějších znaků moderního věku je globalizace. Svět se stává stále menším a propojenost a provázanost informací nebyla nikdy jednodušší. Podniky na to musí reagovat a vytvořit si takový vztah s veřejností neboli PR, který povede k dosažení dostatečného profitu a předem stanovených cílů. Přesněji řečeno, dle Svobody (2006) „*Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj svého managementu*“ (Svoboda, 2006, str. 17).

Z uvedené definice je nadmíru jasné, že každá společnost buduje jakési porozumění a důvěru veřejnosti, na které následně staví svůj prodejní proces. Nejde jen o konečné zákazníky, ale i o okolí, které přímo ovlivňuje byznys firmy. Do okruhu působícího na podnik spadá: široká vrstva obyvatelstva, jako jsou obyvatelé a spotřebitelé. Politické prostředí, kam spadá vláda a politické strany, jejichž rozhodnutí může mít velice výrazný vliv na fungování podniku. Pracovní prostředí, kam se řadí zejména odbory, potencionální spolupracovníci a zaměstnavatelé. Kapitálový a finanční trh, který ovlivňuje podnik svým poskytováním kapitálu, řadí se sem banky jako klíčový partneři, finanční poradci a burzy. Obchodní sféra, která obsahuje dodavatele, konkurenci, tisk a potencionální zákazníky. Média, zejména pak tisk, rozhlas, televize a internet. V poslední řadě jsou to různé iniciativní skupiny, organizace na ochranu spotřebitele, zájmové spolky, které vyžadují mimořádnou obezřetnost. Vliv posledních jmenovaných totiž dokáže velmi silně ovlivnit pověst společnosti.

4 Autosalon Klokočka a.s.

Pro zpracování SWOT analýzy byl Autosalon Klokočka vybrán na základě konzultací s vedoucím prodeje ŠKODA AUTO Česká republika. Důvody výběru jsou zejména ochota spolupráce a sdílení prodejních a důvěrných informací ze strany autosalonu, za účelem zefektivnění prodejů a komplexního pohledu na fungování autosalonu.

Autosalon Klokočka a.s. se řadí mezi největší prodejce značek VW osobní vozy, ŠKODA, SEAT, AUDI, VW užitkové vozy a nově i Kia v České republice. Je to společnost, která na českém trhu působí již téměř 30 let a díky této mnohaleté historii dokázala vybudovat široké portfolio zákazníků a komplexní nabízenou paletu poprodejních služeb. Kromě prodeje vozů jako takových, může zákazník očekávat servisní zázemí a pomoc s financováním nového vozu, či odkupem vozu stávajícího. Autosalon Klokočka se specializuje i na prodej ojetých vozů a je součástí programu ŠKODA Plus³ a Das WeltAuto⁴. Činnost společnosti je rozdělena do tří poboček, jak níže ilustruje obrázek číslo 4.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4: Autosalon Klokočka - rozdělení společnosti

³ Program prodeje ojetých vozů v síti ŠKODA, jehož partnerem se může stát pouze prodejce splňující náročná kvalitativní kritéria.

⁴ Program prodeje ojetých vozů značek VW osobní vozy, SEAT, VW užitkové vozy a ŠKODA s podporou ze strany koncernu Volkswagen.

Hlavní a největší pobočkou je Autosalon Klokočka Karlovarská, která sídlí v Praze 6. Zde zákazníci mohou zakoupit nový i ojetý vůz, či nechat svůj vůz servisovat. Mají zde zastoupení značky VW osobní vozy, VW užitkové vozy, AUDI, ŠKODA a Kia. Druhá pobočka Autosalon Klokočka Borského je situována na Praze 5 na Barrandově. Na této nejdéle fungující pobočce z výše tří jmenovaných může zákazník zakoupit pouze vozy ŠKODA. Servis je zde zastoupen pro značky ŠKODA, VW osobní vozy a SEAT. Třetí pobočka Autosalon Klokočka K Barrandovu, která sídlí rovněž na Praze 5, zprostředkovává pouze prodej ojetých vozů.

Logika vypracování SWOT analýzy je následující: Z hlediska fungování autosalonu, zákaznické spokojenosti, prodeje nových a ojetých vozů, oceňování zaměstnanců a dalších zkoumaných aspektů je analyzováno pouze fungování autosalonu ŠKODA (míněno ŠKODA autosalon Karlovarská a ŠKODA autosalon Borského). Hlavním důvodem je dostupnost informací a zúžení zkoumaných oblastí do uchopitelných rozměrů. Pouze finanční analýza, je podrobena zkoumání z pohledu celku autosalonu Centrum Karlovarská a zahrnuje všechny zmiňované značky. Finančně působí podnik jako celek a z logiky věci je efektivnější se zaměřit na finanční stránku z pohledu autosalonu jako celku.

Praktická část práce navazuje na teoretickou část a stejně tak je rozdělena do tří základních pilířů. Prvotnímu zkoumání je podrobena vnitřní struktura podniku. To znamená, že v případě autosalonu je detailně zkoumán produkt, což jsou prodané automobily. Zde je zkoumáno portfolio prodaných vozů mezi fleetové zákazníky a retailové zákazníky, správné množství skladových vozů, optimální počet předváděcích a ojetých vozů a zákaznická spokojenost.

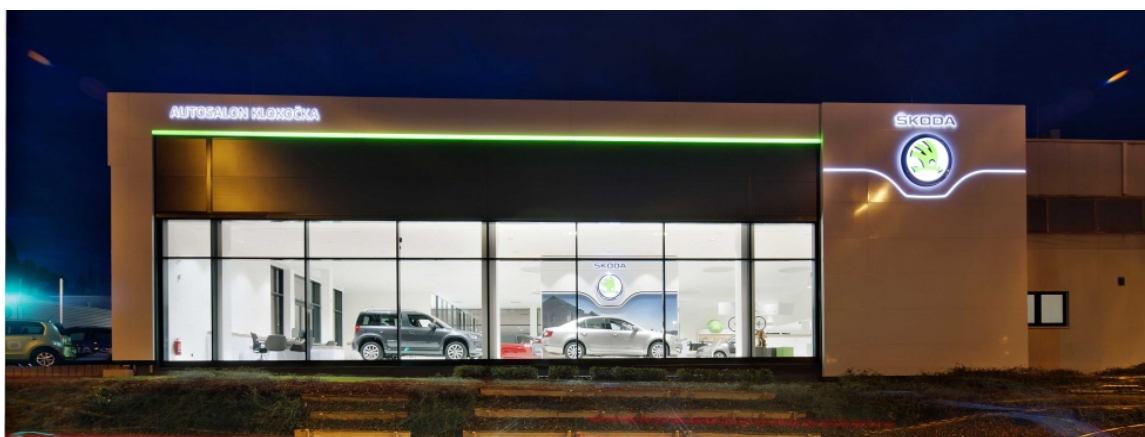
Druhou zkoumanou částí je vnitřní struktura podniku. Jádro každé dobře fungující společnosti tvoří efektivně pracující, věrní a loajální zaměstnanci, proto je zkoumáno odměňování zaměstnanců, vztahy s managementem, efektivita práce, systém vzdělávání a poskytovaných benefitů.

Ve třetí fázi jsou detailně zkoumány ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Finanční analýza posoudí úspěšnost volené finanční strategie a zdraví podniku. Detailněji jsou rozebrány účetní výkazy, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz o peněžních tocích. Pozornost je zaměřena zejména na klíčové položky

ve dvou po sobě jdoucích obdobích – tedy za rok 2014 a 2015. Je zde sledován vývoj klíčových ukazatelů a proveden odhad na rok 2016 z dostupných dat.

4.1 Autosalon ŠKODA

Autosalon Karlovarská je největším autosalonem a plně spolupracuje s pobočkou Borského a K Barrandovu. Autosalon ŠKODA se může pyšnit kompletně předělaným designem, který je plně ve shodě přísných kritérií ze strany ŠKODA AUTO a splňuje tak korporátní CI strategii. Autosalon se tak po kompletní rekonstrukci stal 1000. celosvětovým obchodním partnerem společnosti ŠKODA AUTO v novém korporátním designu. Exteriér autosalonu je moderní a nadčasový a dokáže díky světelné prezentaci upoutat pozornost i v noci. Interiér je moderní a je zde dostatek prostoru pro prezentaci vozů. Zákazník může dokonce využít virtuální prezentace svého vysněného budoucího vozu, který může s odborným prodejcem rovnou objednat (klokočka.cz, 2016). Díky symbolické tisíci celosvětové rekonstrukci si autosalon získal mnoho pozornosti ze strany médií. Média komentují změny showroomu jako symbolický mezník ve vývoji značky, díky němuž se návštěva autosalonu stane atraktivnější pro zákazníka a díky nimž si bude zákazník připadat komfortněji. Hlavním pojítkem, které showroom navodí mezi značkou a zákazníkem je transparentnost a otevřenost. Všechny zmiňované prvky tak kopírují budoucí vývoj značky a celkové ambice společnosti ŠKODA AUTO (skoda-auto.cz, 2015).



Zdroj: Klokočka.cz, 2016

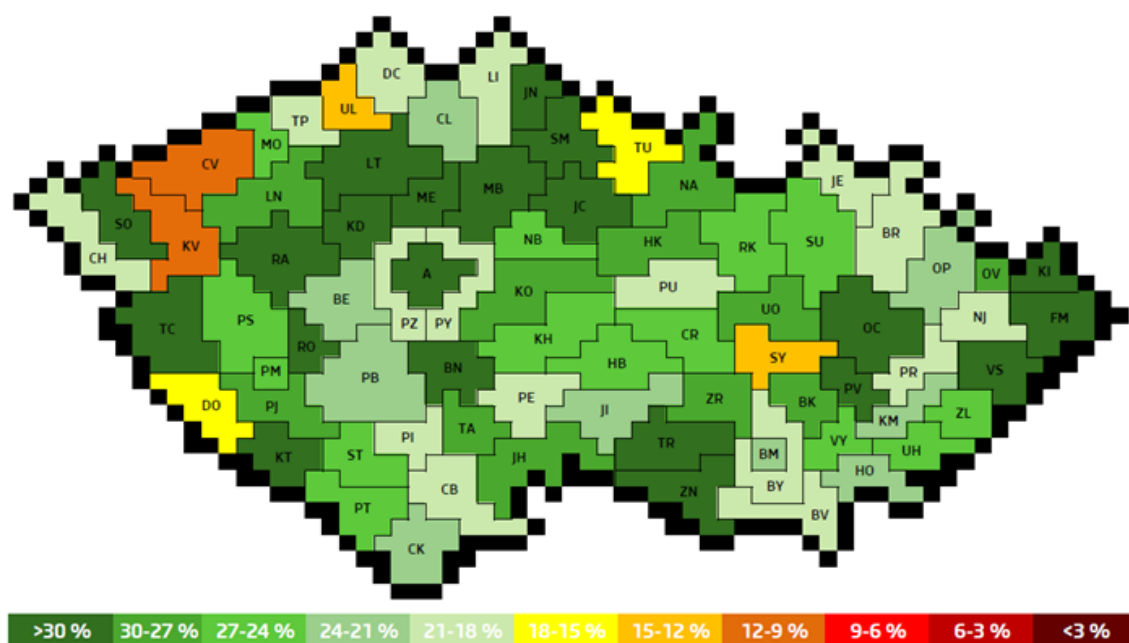
Obr. 5: ŠKODA autosalon

4.2 Analýza prodejů

Z hlediska prodejů nových osobních vozů na českém trhu zaujímá ŠKODA AUTO dominantní postavení. V roce 2015 dokázala udržet tržní podíl přes 32 % a z celkového počtu prodaných 230 857 vozů v České republice se na prodejích podílela 85 005 prodanými vozy. V porovnání s prodeji v roce 2014 je nárůst prodejů znatelný, a to až o 21,1 %. Jak celosvětově, tak i na českém trhu se nejvíce dařilo již tradičně modelu Octavia. Velmi vysokou oblibu si u zákazníků získal nový model Superb, který je již třetím generačním modelem a působí na trhu od roku 2001.

4.2.1. Analýza prodejů v České republice

Tržní podíl v České republice v jednotlivých regionech je zobrazen níže na obrázku 6. Na mapě je vidět pokrytí prodejů na počátku roku 2016. Zelená barva značí jasnou tržní převahu značky ŠKODA nad konkurencí. ŠKODA má pouze čtyři okresy, kde je tržní podíl menší než 15 %. Pro Autosalon Klokočka je z hlediska prodejů důležitý region Praha, kde tržní podíl přesahuje 30 % (skoda-auto.cz, 2016b).



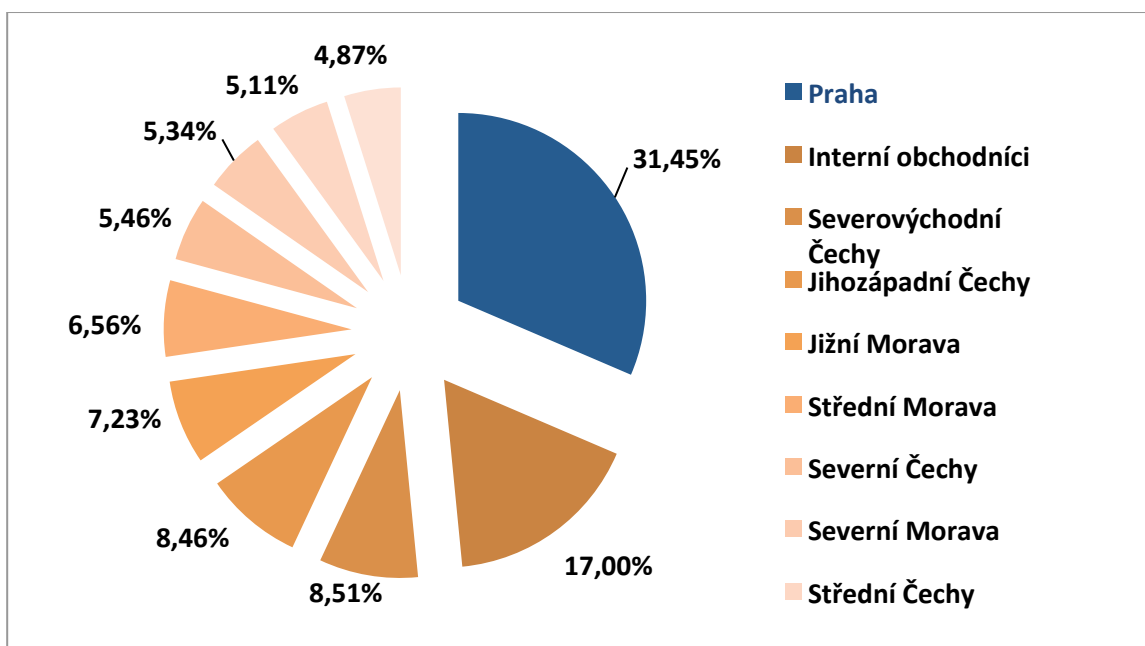
Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO

Obr. 6: Tržní podíly ŠKODA v České republice

Autosalon Klokočka se řadí dle své polohy do kraje Praha. Celkem je Česká republika rozdělena na sedm oblastí a zvláštní oblast nazývanou „Interní obchodníci“, což je oblast, kde jsou vozy nakupovány obchodními partnery pro jejich vlastní potřebu.

4.2.2. Analýza prodejů v Praze

Praha je nejdůležitějším krajem, protože je zde prodáno nejvíce vozů. Jak je vidět z obrázku níže, jen v Praze bylo v roce 2015 uskutečněno přes 31 % prodejů, což je přes 26 500 vozů. Takto vysokému prodejnímu potenciálu napomáhá velké množství fleetových zákazníků a vysoká hustota zalidnění. Roli hrají i vyšší příjmy občanů v hlavním městě.

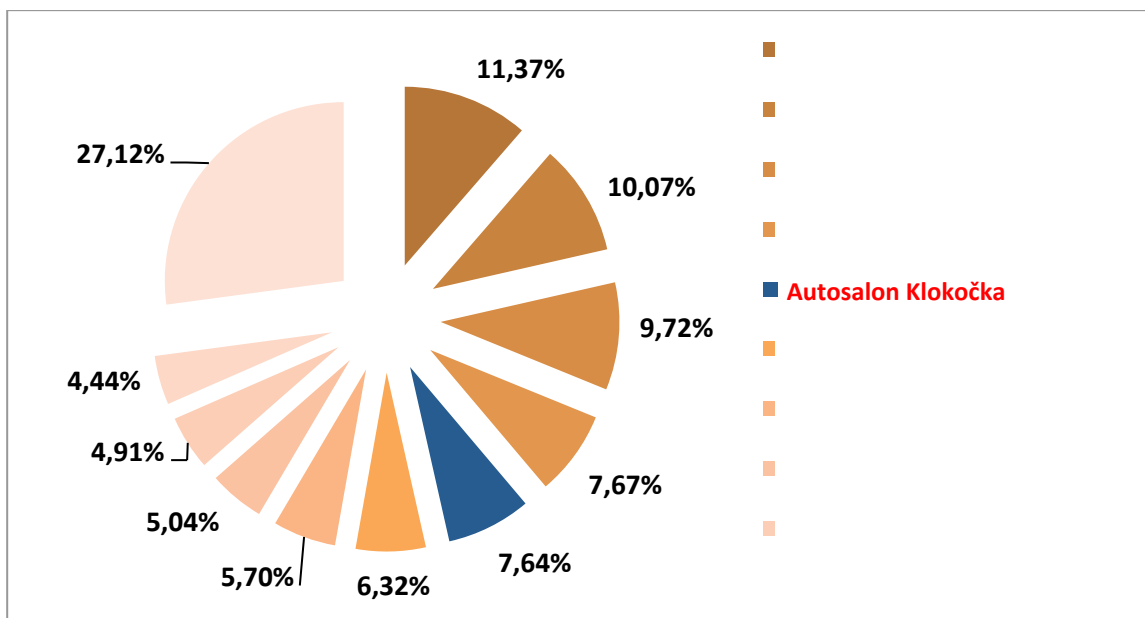


Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, vlastní zpracování

Obr. 7: Procentuální prodeje vozů dle krajů

Vzhledem k velké poptávce je v hlavním městě Praha situován velký počet prodejních partnerů a tím je i konkurence velmi vysoká. V Praze je aktuálně zastoupeno 25 obchodních partnerů, z čehož zejména ti největší provozují více poboček. Například Autosalon Klokočka provozuje prodej v showroomu Karlovarská a Borského. Přidružené pobočky plně spolupracují s „hlavním“ autosalonem a podílí se na dosahování společného prodejního cíle. Autosalon Klokočka se řadí mezi nejlépe prosperující autosalony v Praze a s prodeji okolo 2 000 vozů se zařadil v roce 2015 do nejsilnější pětky prodejců v Praze. Jak je

vidět na obrázku prodejní analýzy níže, Autosalon Klokočka zaujímá v celé oblasti více jak 7,5 % podíl. Podíl na celém trhu v České republice činí 2,4 %. Ze zmiňovaných 25 obchodníků si zhruba tři čtvrtiny trhu v Praze dělí nejsilnější desítka obchodníků. Vzhledem k citlivosti dat nemohou být v obrázku 8 uvedení hlavní konkurenti Autosalonu Klokočka.



Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, vlastní zpracování

Obr. 8 Prodejní analýza regionu Praha

4.2.3. Analýza prodejů autosalonu ŠKODA využitím BCG matice

Analýza prodejů je provedena pomocí BCG matice⁵, kde je produkt rozdělen dle tržního podílu produktu na celku a tempa růstu trhu. BCG matice obsahuje všechny prodávané produkty Autosalonu Klokočka, což je kompletní paleta vozů ŠKODA (Citigo, Fabia, Fabia Combi, Rapid, Rapid Spaceback, Octavia, Octavia Combi, Superb, Superb Combi a Yeti).

Obrázek 9 ilustruje rozdělení produktového portfolia do čtyř kvadrantů BCG matice.

Vertikální osa grafu označuje tempo růstu trhu v roce 2015. Je zvoleno měřítko od -40 % do +60 % (skoda-auto.cz, 2016b). Je tedy zřejmé, že v roce 2015 docházelo mezi jednotlivými modely ke značným fluktuacím, a že trh nebyl

⁵ Portfoliový model ukazující spojitost mezi tempem růstu obchodů a pozicí společnosti vůči konkurenci.

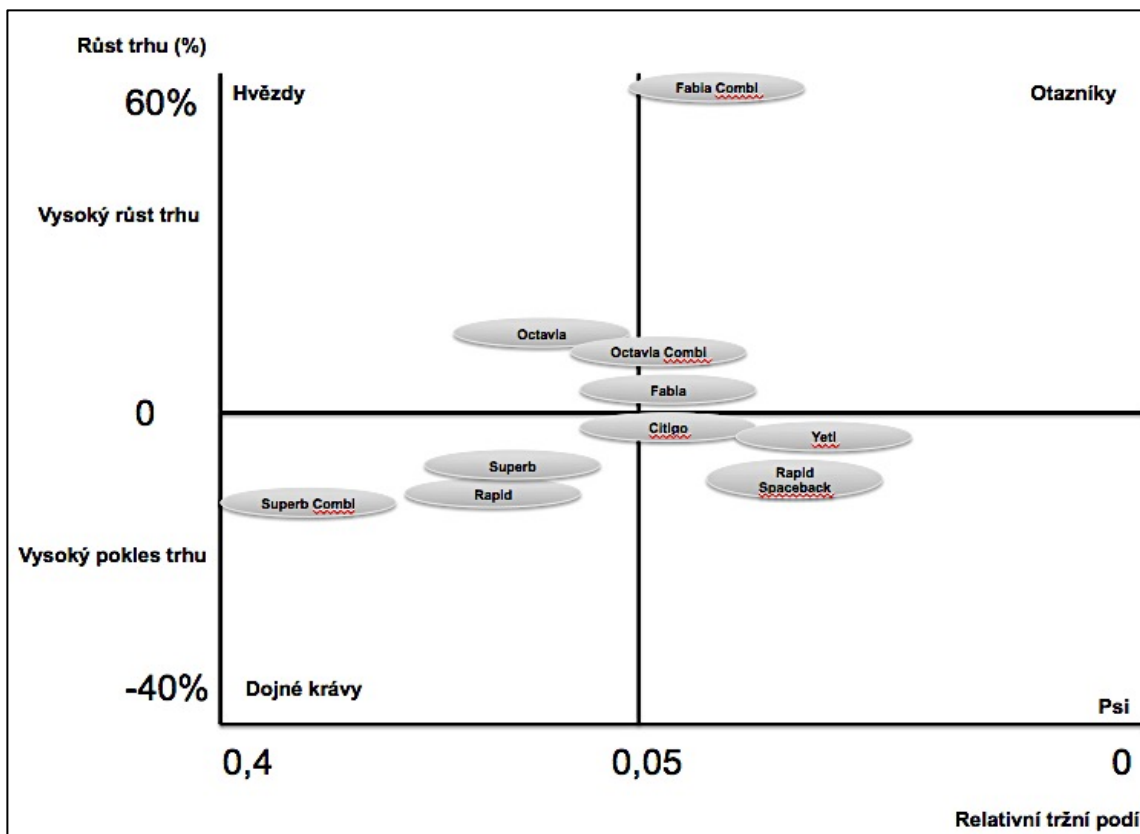
v jednotlivých segmentech příliš stabilní. Díky široké paletě nabízených modelů, je možné ztráty z určitého segmentu vykompenzovat segmentem, kterému se aktuálně daří.

Horizontální osa označuje relativní tržní podíl Autosalonu Klokočka vůči trhu v Praze. Na číselné ose je vlevo zaznamenána maximální hodnota 0,4 (produkt Autosalonu Klokočka má v Praze 40 % podíl na celku) a vpravo naopak minimální hodnota tržního podílu). Je zde vidět, že ne všechny modely se daří prodávat hladce. Nejhůře jsou na tom modely Citigo a Yeti, které jsou pod celkovým prodejním průměrem. Naopak nezvykle dobře se dařilo modelu Superb Combi, který zaznamenal velký relativní tržní podíl. Každý produkt je zanesen do jednoho ze čtyř kvadrantů matice.

Kvadranty jsou označovány následovně:

- **Dojné krávy** (udržují dobrou tržní pozici, velké tržní přebytky jsou důležité pro zbytek skupiny portfolia, jsou hlavním produktem pro zajištění dostatečné míry likvidity).
- **Hvězdy** (mají vysoké tempo růstu a vysoký podíl na trhu, jsou hlavním zdrojem zisku).
- **Otazníky** (jejich pozice je vcelku nestabilní, ale vykazující šanci prosadit se, mají nízký relativní podíl na akcelerujícím trhu).
- **Psi** (mají nízké tempo růstu a nízký tržní podíl, nejsou perspektivní do budoucna a neznamenaají přísun peněžních prostředků).

Hodnocení portfolia produktů je velmi důležité, protože podnik může stanovit jaká je konkurenční síla daného produktu na trhu. Dále pak je třeba sledovat vyváženost produktů v daných kvadrantech, aby bylo zajištěno dostatečné financování všech produktů (businessinfo.cz, 2009).



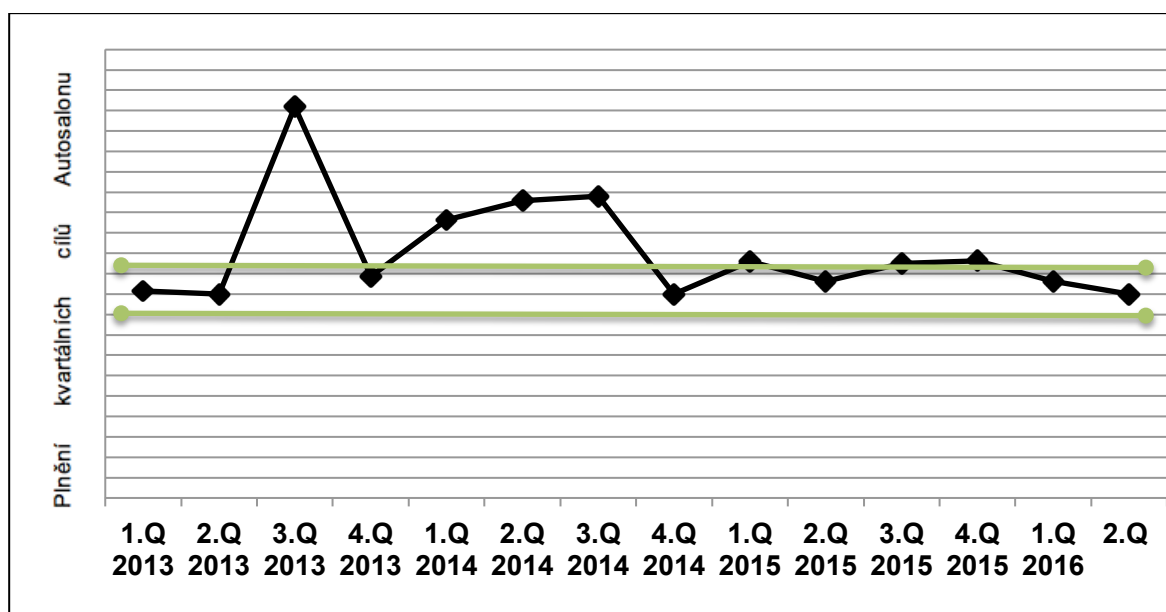
Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, vlastní zpracování

Obr. 9: BCG matice autosalonu ŠKODA

V případě Klokočky se dá současný stav a rozložení produktového portfolia považovat za velmi uspokojivý. Produkty si drží nadprůměrný tržní podíl. Velký vliv na umístění produktu má i reakce zákazníka na prodáváný produkt. Ve čtverci psi se umístily modely Citigo a Yeti. To jsou modely, které jsou ve fázi zralosti životního cyklu produktu. Jsou na trhu už řadu let a zákazníci na to reagují snížením poptávky po těchto modelech nebo koupí vozu ve stejném segmentu, ale jiné značky. Důvodem snížení poptávky v tomto segmentu je i stále se měnící preference zákazníků. ŠKODA AUTO na tento trend samozřejmě reaguje a začátkem roku 2017 nabídne zákazníkům nový model Kodiaq, který doplní nabízenou paletu vozů. Lze shrnout, že i přes fluktuaci na trhu osobních vozů, dokázal Autosalon Klokočka v roce 2015 rozložit efektivně produktové portfolio a zajistit dostatečný odbyt vozů.

4.2.4. Analýza prodejů autosalonu ŠKODA pomocí kvartálních cílů

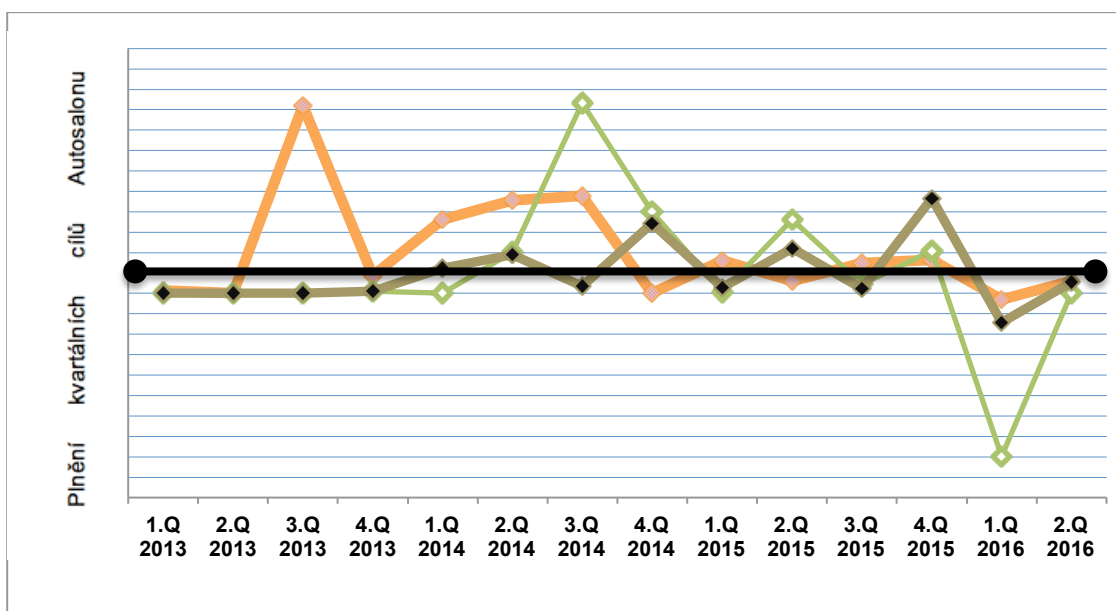
Prodejní proces mezi autosalonem a společností ŠKODA AUTO je velice striktní. Kromě řady legislativních úkonů je každý autosalon zavázán dodržovat předem stanovené prodejní cíle. Prodejní cíle se stanovují vždy na tři měsíce (kvartál) dopředu a vycházejí z předběžných odhadů. Jejich nedodržení má za následek snížení předem dohodnutých bonusů a další penalizace. Stejně tak jako nedodržení, tak i překročení kvartálního cíle znamená pro autosalon špatné hodnocení. Vozy jsou totiž autosalonu dodávány na základě domluvených kvartálních cílů a významné překročení prodejů znamená náklady navíc a kompletní přeplánování logistiky a výroby ve ŠKODA AUTO. Pokud je výroba i logistika ŠKODA AUTO vytížena na maximum, nezbyvá autosalonu než prodlužovat dodací lhůty, což může mít za následek snížení zákaznické loajality. Proto je plánování kvartálních cílů velice složitý a citlivý proces a obsahuje řadu odhadů a zkušeností. Vzhledem k citlivosti údajů, nemohou být zobrazena data na vertikální ose grafu, která ukazují přesné plnění kvartálních cílů pro dané roky. Rozsah mezi zelenými rovnoběžkami zaznamenává optimální rozpětí plnění kvartálních cílů. Je vidět, že od roku 2014 se autosalon drží v optimální hladině plnění kvartálních cílů a není tak za nedodržení předem daných cílů sankciován.



Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, vlastní zpracování

Obr. 10: Plnění prodejních kvartálních cílů

Obrázek 11 níže demonstruje plnění kvartálních cílů Autosalonu Klokočka (oranžová křivka) a jeho dvou největších konkurentů. Na základě citlivosti dat nemohou být konkurenti jmenováni a nemůže být ukázána přesná hodnota plnění kvartálních cílů. Černá linie v grafu značí optimální pásmo plnění. Je vidět, že Autosalon Klokočka od roku 2014 zaznamenává stabilnější vývoj plnění a na rozdíl od přímé konkurence je více v souladu s předem stanovenými cíli. Lze tedy konstatovat, že plnění kvartálních cílů a následné přidělování bonusů je považováno v případě Klokočky za konkurenční výhodu.



Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, vlastní zpracování

Obr. 11: Plnění kvartálních cílů Autosalonu Klokočka a jeho přímé konkurence

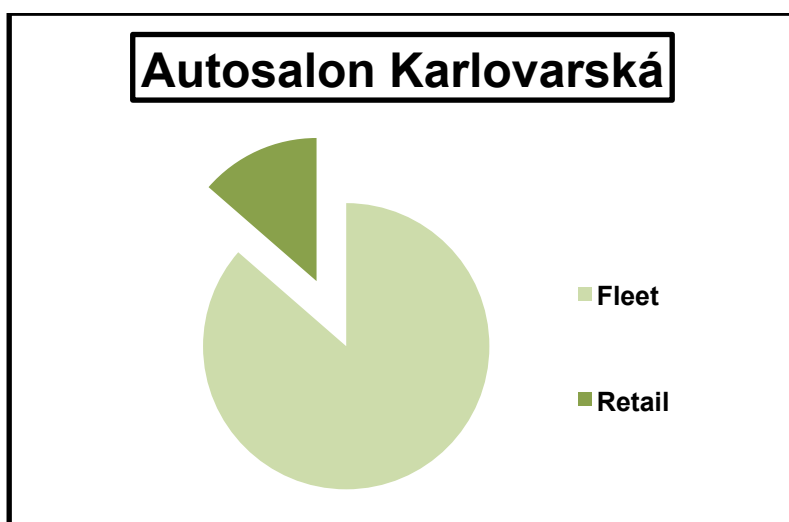
4.2.5. Analýza prodejů autosalonu ŠKODA rozdělením na B2B a B2C trh

Každý větší podnik a autosalon zejména, soustředí své prodeje mezi dva typy trhů a zákazníků. První z trhů je nazývaný B2B (business-to-business). Je to trh, kde je na obou stranách prodejního procesu společnost, neboli konečný zákazník je firma. Druhým trhem je B2C (business-to-customer). Zde je konečným zákazníkem fyzická osoba. Pro každý trh platí určitá specifika a je třeba se zaměřit na rozdílné aspekty, jako například: cílové skupiny, způsob stimulace poptávky, nákupní chování, objemy nákupů, distribuční cesty a další.

Společnost by měla na základě svých vnitřních cílů stanovit optimální rozložení prodejů mezi výše zmiňované dva typy zákazníků, aby rozšířila portfolio prodejů

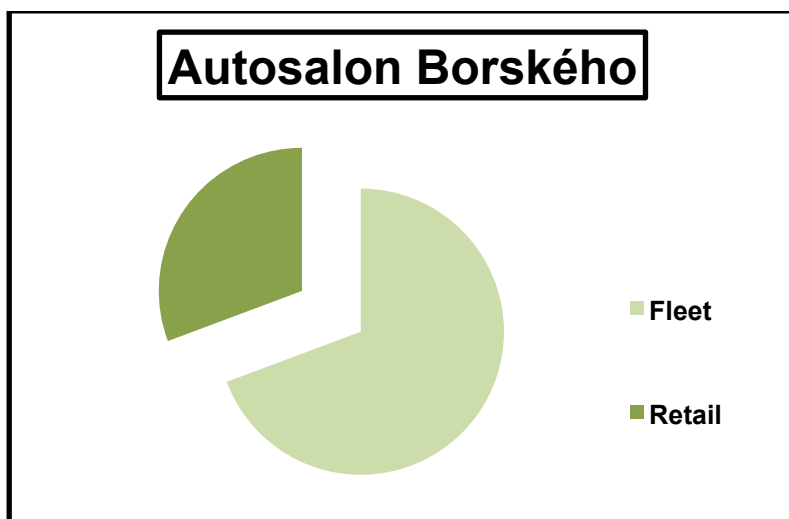
mezi různé typy zákazníků a tím zmírnila riziko razantního snížení prodejů. Ideálním stavem je mít prodeje rozděleny v poměru 50:50 mezi B2B a B2C trhy. Tím si společnost zajistí řadu klíčových velkých zákazníků na B2B trhu, kteří nakupují velké objemy vozů a zároveň má dostatečně širokou základnu jednotlivých zákazníků na B2C trhu.

Obrázky 12 a 13 níže zobrazuje poměr rozložení prodejů mezi B2B (fleetový prodej) a B2C trhy (retailový prodej). Vzhledem k citlivosti dat je zde zobrazen pouze vizuální náhled rozdělení prodejů na B2B trhu a B2C trhu v autosalonu ŠKODA Karlovarská a autosalonu ŠKODA Borského.



Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, vlastní zpracování

Obr. 12: Rozdělení prodejů fleet/retail: Autosalon Karlovarská



Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, vlastní zpracování

Obr. 13: Rozdělení prodejů fleet/retail: Autosalon Borského

Jak je u obou autosalonů na první pohled zřejmé, prodej cílí zejména na B2B trh, neboli na fleetové zákazníky. Pro autosalon to znamená velký odbyt, možnost uzavření opakovaných kontraktů, poskytování smluvních servisních služeb a udržování osvědčených důležitých kontaktů. Jednání s těmito klienty je na první pohled velice lákavé, ale je zde velké riziko, že zákazníci smlouvu o prodeji vozů na další období s autosalonem z různých důvodů neuzavřou znovu a bude razantně ohrožen odbyt vozů a tím i generovaný zisk z prodejů. Mezi doporučující opatření, které mohou zlepšit rozložení mezi B2B a B2C trh, je stimulovat marketingové aktivity autosalonu a více se zaměřit na retailového zákazníka. Mezi marketingové aktivity lze zařadit například prezentaci vozů a autosalonu na veletrzích a společenských událostech a více investovat do reklamy v různých komunikačních médiích (TV, internet, rádio, tištěná média). Současně je třeba zůstat vysoce profesionální a loajální vůči zákazníkům B2B trhu a tím si udržet jejich dlouhodobou přízeň.

4.2.6. Analýza prodejů průměrných prodejních cen vozů ŠKODA

Jedním z dílčích prodejních cílů každého autosalonu je prodat vůz v té možné nejoptimálnější výbavové konfiguraci dle přání zákazníka. Nicméně každý vůz lze na přání zákazníka doplnit řadou výbavových prvků. Za každý takový doobjednaný výbavový prvek z oblasti bezpečnosti, funkčnosti, komfortu, zabezpečení, konektivity a designu je obchodní partner hodnocen přidanou marží. Při hodnocení efektivních prodejů je tedy třeba i hodnotit, jak vybavené vozy dealer prodává a jakou přidanou marži dokáže ve svůj prospěch v procesu prodeje získat.

První sloupec (Δ ŠKODA 2015/2014) v tabulce číslo 7 níže ilustruje, že průměrná cena všech prodávaných vozů ŠKODA meziročně vzrostla. Zákazníci tedy cílí na lépe vybavené vozy a jsou ochotni investovat do lepšího a modernějšího produktu. Nejvíce vzrostla průměrná cena vozu Fabia, kde je meziroční růst o více jak 15 %. Druhou příčku obsadil model Superb s růstem o více jak 10 %. Důvodem zvýšení meziroční průměrné ceny objednávaných vozů jsou nově dostupné technologické a bezpečnostní prvky výbavy, možnosti objednání několika výbavových prvků ve výhodném balíčku výbavy a měnící se zákaznické chování.

Tabulka 7: Průměrné prodejní ceny vozů ŠKODA a Autosalonu Klokočka

Model	Δ ŠKODA 2015/2014	Δ Klokočka 2015/2014
Citigo	+ 4,9 %	+ 0,9 %
Fabia	+ 15,5 %	+ 0,1 %
Rapid	+ 3,3 %	+ 6,1 %
Octavia	+ 5,1 %	- 11,7 %
Superb	+ 10,1 %	- 9,9 %
Yeti	+ 2,4 %	- 15,3 %

Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, vlastní zpracování

Ve druhém sloupci tabulky 7 (Δ Klokočka 2015/2014) je znázorněno, jak vybavené vozy se autosalonu dařilo meziročně prodávat vůči růstu průměrných cen vozů ŠKODA jako celku. Z výsledků je vidět, že pouze model Rapid předčil meziroční tempo růstu průměrných cen vozů ŠKODA, dokonce ho o necelé 3 % překonal. Model Rapid z hlediska přidaných marží ve výbavových specifikacích patří mezi ty neúspěšnější modely autosalonu. Tempo růstu průměrných cen modelů Citigo a Fabia je v meziročním srovnání v podstatě konstantní a nedosahuje tempa růstu průměrných cen vozů ŠKODA, obzvláště model Fabia velmi propadá. Z tohoto pohledu lze konstatovat, že vozy se prodávají v nižší výbavové specifikaci. Nejhorší z porovnávaných modelů vyšel model Yeti, jehož dosahované hodnoty jsou ve srovnání s průměrem o více jak 17,5 % nižší. Tento model je tedy z hlediska výbavy „nejchudší“ a dealer ztrácí na přidaných maržích. Vysvětlením pro takto velký propad je aktuální fáze životního cyklu výrobku. Model Yeti je nyní ve fázi zralosti až úpadku a jeho technologická vyspělost a celkové možnosti doobjednávaných prvků nejsou tak široké jako u nových modelů, které nabízejí nejmodernější asistenční systémy a další technologické prvky.

Tento sledovaný trend vývoje průměrných prodejních cen vozů ŠKODA v Autosalonu Klokočka lze také vysvětlit tím, že velké množství vozů je prodáváno na B2B trhu, neboli ve fleetu. Tyto vozy jsou obvykle méně vybavené a firemní zákazníci cílí spíše na funkčnost vozu, než na doobjednávání nadstandardních prvků výbavy.

4.2.7. Analýza prodejů ojetých vozů autosalonu ŠKODA

Autosalon ŠKODA využívá možnosti zapojení do programu ŠKODA Plus a DasWeltAuto. Programy jsou zaměřené na prodeje ojetých vozů v síti ŠKODA a vozů ŠKODA s podporou ze strany koncernu Volkswagen. Prodej ojetých vozů je nedílnou součástí každého dobře prosperujícího autosalonu a generuje autosalonu velkou část zisku. Tato kapitola zkoumá, jak je autosalon úspěšný při losování z celkové nabídky vozů a kolik vozů celkem každoročně získává.

Každý autosalon, který splňuje striktní podmínky ze strany ŠKODA AUTO je zařazen do programu ŠKODA Plus. Tím se mu naskytuje možnost účasti na losování o přidělení ojetých vozů ze strany ŠKODA AUTO. Losování probíhá dvakrát týdně. Během losování obchodník vybírá ze seznamu nabízených vozů. Poté se přihlásí k odkupu vozu, který mu připadá nejatraktivnější a k modelu, který se mu zrovna nejlépe prodává (součástí nabídky je i kompletní seznam výbavy, ceny nového vozu, předpokládaná odkupní cena a přibližné datum, kdy bude vůz k dispozici). Na konci losování jsou vozy počítačovým algoritmem rozděleny mezi jednotlivé obchodníky (algoritmus obsahuje data z plnění ročních cílů, celkového počtu přidělených vozů, úspěšnosti na jednotlivých losování a další nezbytná data pro spravedlivé rozdělení vozů mezi jednotlivé dealery). Maximální počet ojetých vozů o který může obchodník požádat se nazývá roční odbytový cíl (ROC) a je stanovován vždy na každý rok podle následujících kritérií (celkového objemu prodeje ojetých vozů, spolupráce s VFS⁶, plnění standardů programu ŠKODA Plus, kvality prodejních míst, celkového prodeje nových vozů ŠKODA). Cílem každého dealera je dosáhnout co nejvyššího ročního odbytového cíle.

⁶ Společnost Volkswagen Financial Services (partner společnosti ŠKODA AUTO a Autosalonu Klokočka, specializující se na financování nových a ojetých vozů).

Tabulka 8: Úspěšnost přidělení ojetých vozů Autosalonu Klokočka

ROC 2015	ROC 2016 (1.kvartál)
76 % úspěšnost vozů MAL ⁷	29 % úspěšnost vozů MAL
82 % úspěšnost vozů REF	38 % úspěšnost vozů REF

Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, vlastní zpracování

Z tabulky číslo 8 z prvního sloupce (ROC 2015) je zřejmé, že úspěšnost v losování o referentské a MAL (interní vozy ŠKODA AUTO) vozy je vysoká. Roční odbytový cíl roku 2015 byl naplněn v obou kategoriích na více než 75 %. Druhý sloupec tabulky (ROC 2016, 1.kvartál) zobrazuje dosavadní úspěšnost v losování za první čtvrtletí roku 2016. Při porovnání 1. kvartálu roku 2015 a 1. kvartálu 2016 je patrné zlepšení a zvýšení úspěšnosti při losování o více jak 20 %. Lze konstatovat, že celkový přístup na sekundární trh, neboli na trh s ojetými vozy, zvládá autosalon velmi dobře a celková nabídka ojetých vozů je velmi široká.

4.2.8. Analýza zákaznické spokojenosti autosalonu ŠKODA

Zákaznická spokojenost je jedním z klíčových sledovaných faktorů každého autosalonu. Každá společnost by se měla zaměřovat na dlouhodobě orientovaný vztah se zákazníky a maximalizovat zákaznickou loajalitu. Jen dlouhodobě fungující vztah se zákazníky může přinést společnosti zisky do budoucna a zaručit její stabilní růst. Společnost ŠKODA AUTO si je tohoto pravidla dobře vědoma, proto každého obchodního partnera důkladně sleduje a vyhodnocuje jeho vztah se zákazníky pomocí indexu CSS⁸. Průzkum CSS se realizuje v krátkých intervalech (po čtvrtletích), aby byl zajištěn kontinuální vývoj hodnocení spokojenosti zákazníka. Celkem je do indexu CSS zařazeno osm kritérií, které se hodnotí nejprve každé individuálně a následně všechny dohromady, což poskytne náhled na celkovou spokojenost zákazníka v autosalonu.

⁷ Vozy z operativního leasingu pro zaměstnance ŠKODA AUTO

⁸ Průzkum spokojenosti zákazníků (z anglického Customer Satisfaction Survey).

Všechny kategorie CSS průzkumu jsou zaměřeny na zákazníka a na jeho celkový dojem z návštěvy autosalonu. Hodnotí se aktivity jako je uvítání zákazníka, analýza zákaznických potřeb, následný kontakt (zda je zákazník s případnou koupí vozu spokojen) a další, které jsou detailně zobrazeny včetně výsledků pro Autosalon Klokočka v tabulce číslo 9.

Z tabulky je patrné, že Autosalon Klokočka ve všech sledovaných CSS ukazatelích nedosahuje na průměr trhu. Průměr trhu tvoří všichni obchodníci působící na českém trhu. Maximální dosažená bodová hranice je 100 bodů. Průměr trhu u všech ukazatelů až na poslední hodnocený (následný kontakt se zákazníkem) přesáhl 90 bodů, což je vynikající výsledek. Takto dobré celorepublikové výsledky jsou dosaženy neustálou snahou zlepšovat zákaznickou loajalitu a vyvíjeným tlakem ze strany ŠKODA AUTO na obchodníky. Ti jsou v případě nedodržení minimálních hranic CSS kritérií velmi přísně sankciováni.

Tabulka 9: Porovnání CSS aktivit Autosalonu Klokočka a trhu

	Autosalon Klokočka	Průměr trhu	Klokočka/Trh
Uvítání zákazníka			- 2,1 %
Analýza potřeb			- 1,4 %
Prezentace vozu			- 2,1 %
Předváděcí jízda			- 1,8 %
Jednání a podpis			- 1,0 %
Čekací doba			- 6,5 %
Předání vozu			- 2,9 %
Následný kontakt			- 15,3 %

Zdroj: Interní data ŠKODA AUTO, vlastní zpracování

Vzhledem k citlivosti dal nelze v tabulce číslo 9 zobrazit přesné výsledky CSS analýzy pro autosalon a pro celorepublikový průměr. Ve třetím sloupci (Klokočka/Trh) je znázorněno, jak si Autosalon Klokočka vede vůči průměru. Relativně dobře dopadl autosalon v hodnocení položky „jednání se zákazníkem a podpis smlouvy“ a „analýza potřeb“. Zde je vcelku malá odchylka v porovnání s průměrnými hodnotami. Co je ale rozhodně třeba zlepšit do budoucna je položka „čekací doba“ a „následné kontaktování zákazníka“. Zde autosalon strádá

na celkový průměr celkem významných 6,5 % a 15,3 %. Z výsledků je zřejmé, že ani celkové umístění vůči konkurenci nemůže být pozitivní. Autosalon Karlovarská obsadil v hodnocení 172. místo a autosalon Borského 124. místo z bezmála 200 hodnocených.

Další kategorií hodnocení kromě CSS jsou Mystery aktivity. Jsou to aktivity, které umožní poskytovatelům služeb hodnotit úroveň poskytované kvality služby z pohledu zákazníka. Při posuzování tohoto marketingového výzkumu vystupují výzkumníci jako zákazníci a monitorují celý proces a úroveň poskytnutí služby. ŠKODA AUTO celkem hodnotí tři kategorie Mystery aktivit (Mystery emailing, Mystery shopping a Mystery calling)⁹. Vzhledem k důvěrnosti informací nemůže být celkové umístění a index úspěšnosti Autosalonu Klokočka zveřejněn. Lze ale konstatovat, že Mystery aktivity patří k silným stránkám autosalonu.

4.3 Organizační kultura, PR a odměňování Autosalonu Klokočka

Autosalon Klokočka se řadí mezi atraktivní zaměstnavatele v oblasti automobilového průmyslu již dlouhou řadu let. Vedení společnosti usiluje o podporu a rozvoj zaměstnanců a dlouhodobě podporuje rozvoj firemních hodnot a firemní kultury. Tato kapitola se zaměřuje na pohled do nitra společnosti a na její fungování z hlediska zaměstnanců, organizační kultury a komunikaci směrem k veřejnosti.

4.3.1 Organizační kultura

Klíčovými prvky firemní kultury jsou ambice, důvěra, orientace na zákazníka, odpovědnost, spolupráce a loajalita.

- **Ambice:** Autosalon Klokočka rozhodně patří mezi ambiciózní obchodní partnery. Mezi hlavní ambice v loňském roce 2015 bylo kompletně zrekonstruovat celý autosalon Karlovarská a Borského a zařadit se mezi nejmodernější prodejní místa ŠKODA v Praze a v České republice. Celý projekt se úspěšně uskutečnil a nyní mohou zákazníci najít nejen kompletně nový prodejní showroom, ale i servisní místo splňující nejmodernější předpoklady pro opravu vozu.

⁹ Mystery emailing (úroveň psané formy komunikace), Mystery shopping (úroveň procesu nákupu), Mystery calling (úroveň komunikace se zákazníkem po telefonu).

- **Důvěra:** Jeden z aspektů, který je klíčový pro vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a který zajišťuje přenos pravdivých informací a nových nápadů. Důvěra se mezi zaměstnanci autosalonu buduje společnými teamovými akcemi a úkoly. Každý vedoucí má každoročně možnost uspořádat team-buildingovou akci, kde se zaměstnanci sejdou mimo pracovní prostředí a řeší úkol v nestandardních podmínkách. Je to nezbytná součást rozvoje týmového ducha a zdravě fungujícího vztahu mezi vedoucími a zaměstnanci.
- **Orientace na zákazníka:** Pro fungování společnosti je nejdůležitějším aspektem. Prodejní a servisní tým se neustále zlepšuje a drží vysokou kvalitu a standardy zákaznického očekávání.
- **Společenská odpovědnost:** Autosalon Klokočka je společensky odpovědnou společností. Podporuje Občanské sdružení Sluneční paprsek, Chance 4 children a Fond ohrožených dětí Klokánek¹⁰. Dále podporuje sportovní kluby a přispívá tak k rozvoji mládežnického sportu.
- **Spolupráce:** Je nedílnou součástí organizační kultury. Jednotlivá oddělení kooperují a sdílejí potřebné informace. Společnost má vlastní HR oddělení, které spolupracuje s jednotlivými autosalony a v případě potřeby kontaktuje nové potenciální zaměstnance. Finanční oddělení zpracovává výroční zprávu a spravuje finanční chod společnosti. Marketingové aktivity si každý autosalon řídí na základě přidělených finančních prostředků. Podpora nejen svého týmu, ale fungování společnosti jako celku je prioritou každého zaměstnance autosalonu.
- **Loajalita:** Pro zákazníky, kteří si v autosalonu koupili nový nebo ojetý vůz a jsou vůči autosalonu loajální se autosalon odměňuje možností členství v klubu Klokočka. Vzájemným vztahem získává zákazník řadu výhod: slevy na nákup náhradních dílů a příslušenství, na zapůjčení náhradního vozu, vybrané servisní úkony zdarma, výhody při nákupu nového vozu.

¹⁰ Všechna tři sdružení se zabývají podporou dětí, které jsou zasaženy nepřízní osudu (onkologickým onemocněním, zdravotním postižením, společenským znevýhodněním).



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14: Organizační kultura Autosalonu Klokočka

Obrázek 14 organizační kultura Autosalonu Klokočka shrnuje šest základních aspektů, které jako celek tvoří základní filosofii fungování společnosti.

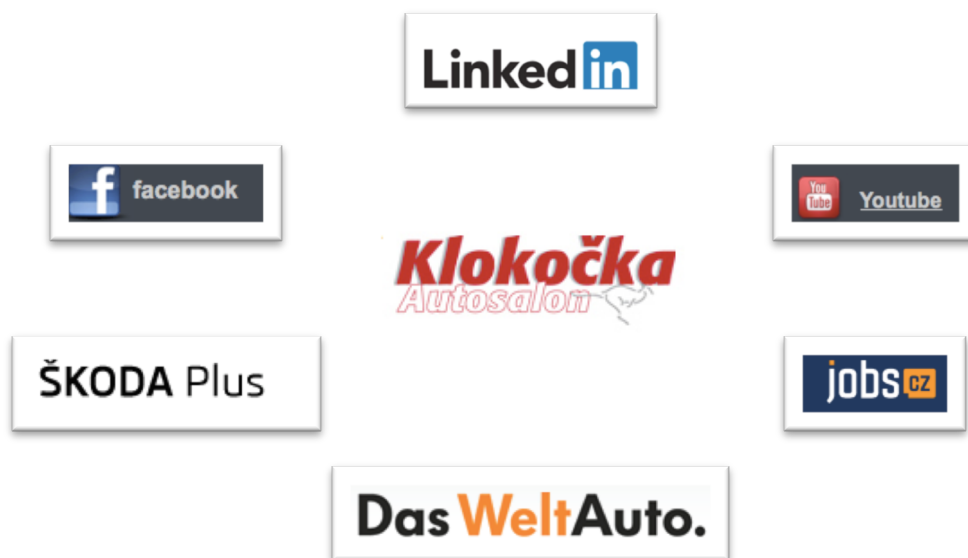
4.3.2 PR a komunikace autosalonu k veřejnosti

Dnešní moderní doba vyžaduje být neustále online. Každá společnost proto usiluje o maximální možnou zákaznickou podporu prostřednictvím sociálních sítí, webových aplikací a webových stránek. Velmi přínosná, pro budování dobrého jména společnosti, je činnost na sociálních sítích a sdílení nejdůležitějších aktivit a novinek se zákazníkem. Tím je stimulována zákaznická loajalita a povědomí o značce. Níže je popsána on-line komunikace Autosalonu Klokočka:

- **Klokočka.cz:** Domovská webová stránka je základním pilířem komunikace mezi zákazníky a společností. Stránka je velice přehledná a aktualizovaná. Zákazník v rychlosti najde veškeré potřebné informace ke koupi vozu, servisu, poskytovaným službám a kontaktům. Na webové stránce chybí reference spokojených zákazníků, které by přispěly ke zvýšení prestiže značky.

- **Facebook:** Perfektní komunikační prostředek se zákazníky. Autosalon ho velmi dobře využívá a má vybudovanou širokou základnu přesahující 13 900 sledujících fanoušků. Stránka je velmi dobře uspořádaná a aktualizovaná. Zákazník si jednoduše zjistí veškeré informace a novinky ze světa autosalonu. Součástí je i přehled nadcházejících událostí a marketingových akcí.
- **LinkedIn:** Profesionální sociální síť, která slouží k získání spíše specifitějších informací o společnosti a zaměstnancích. Tato síť je využívána spíše pasivně a není oproti konkurenci aktualizována a spravována. Schopnost využívání všech možností této sítě nabízí konkurenční výhodu, které doposud Autosalon Klokočka nevyužil ve svůj prospěch.
- **Youtube:** Multimediální kanál, který spojuje zákazníka a společnost prostřednictvím videí. Je to skvělý nástroj k navázání vztahu s novými zákazníky, navození pozitivních emocí a zvýšení povědomí o značce. Autosalon má velice málo pravidelných odběratelů. Nevýhodou je, že zde chybí například videa z pořádaných akcí. Do budoucna by právě zvýšení efektivity využívání tohoto kanálu mohlo rozšířit zákaznickou základnu na trhu B2C.
- **ŠKODA Plus a DasWeltAuto:** Online portály, kde si zákazník vybírá ojetý a prověřený vůz ŠKODA. Portály jsou velice známé a komunikované i ze strany ŠKODA AUTO. Stránky mají mnohem větší prestiž, než klasické stránky s ojetými vozy. Autosalon zde má kompletní nabídku ojetých vozů, které si zákazníci mohou snadno prohlédnout a objednat.
- **Portál jobs.cz:** Autosalon na tomto velmi známém portálu pracovních příležitostí získává kvalifikované zaměstnance. Kromě nabídky zaměstnání na tomto portálu, lze stejné pozice najít v záložce „pracovní příležitosti“ na oficiálních stránkách autosalonu.

Obrázek 15 níže shrnuje komunikaci autosalonu k veřejnosti skrze online média.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 15: PR a komunikace autosalonu

Mezi další způsob komunikace, který autosalon využívá, patří reklama v rádiu, komunikace skrze tištěná média (katalogy, letáky, články v odborných publikacích), účast na společenských akcích (testovací jízdy ŠKODA, podpora Prague Golf teamu, výstava vozů v obchodních centrech) a komunikace skrze servisní akce a sezónní zvýhodněné nabídky. Lze shrnout, že marketingové aktivity jsou velice využívaným nástrojem komunikace a patří k silným stránkám autosalonu, nicméně existuje řada technik a nástrojů jak přilákat nové zákazníky a zvýšit tak povědomí o působení autosalonu.

4.3.3 Odměňování a motivace zaměstnanců

Autosalon může plnit vysoké a ambiciózní cíle jen v případě, že disponuje kvalitně vyškolenými zaměstnanci, kteří jsou za svou práci adekvátně a uznale ohodnoceni. Ideální je rozdělit způsob odměňování mezi složky materiální i nemateriální, aby zaměstnanec měl dostatečnou motivaci se nadále rozvíjet a posouvat své hranice odborností a znalostí. Jako v každé společnosti jsou zaměstnanci odměňováni vyšší mzdy podle pozice a množství odpovědnosti,

kteřou zastávají. Každý zaměstnanec má nárok na fixní složku mzdy, která je nezávislá na výsledcích prodejů. Dále jeho celkovou mzdu tvoří flexibilní část, která se odvíjí od aktuálních prodejů a úspěšnosti působení autosalonu jako celku. Každý zaměstnanec má nárok na firemní oděv, který nosí na pracovišti a tím zvyšuje prestiž prodejního místa. Do materiální složky odměňování spadá dle odvedených zásluh nárok na občasné využití služebního vozu, mobilní telefon a občasné získání karty benefitů na různé kulturní záležitosti. Každý zaměstnanec má ze zákona nárok na čtyři týdny placené dovolené a může využít stravování v místě výkonu práce. Dále jsou zaměstnanci odměňováni dle zásluh a odvedené práce v Autosalonu Klokočka. Po deseti letech vzájemné spolupráce získává zaměstnanec nárok na další tři dny placeného volna každý rok. Mezi nemateriální složky motivace zaměstnanců se řadí odborné vzdělávání pořádané ze strany ŠKODA AUTO, pohovory s vedoucím o plánu osobního rozvoje a účasti na předváděcích akcích pro veřejnost.

Lze konstatovat, že složky odměňování a motivace zaměstnanců patří mezi standardní hodnocení. Zaměstnanci je dopřáno vše potřebné a za svou práci je adekvátně ohodnocen. V porovnání s jinými společnostmi je však autosalon velmi limitován v možnostech „individualizace“ pracovního prostředí. Interiér autosalonu a pracovní místa jednotlivých zaměstnanců musí být striktně jednotvárné dle CI požadavků ŠKODA AUTO. To limituje zaměstnavatele dopřát zaměstnanci více osobního prostoru, upravit si pracovní místo dle svých představ a odlišit se od konkurence působící ve stejném oboru. Moderním trendem velkých společností je dopřát zaměstnanci „Sick days“¹¹, občasnou práci z domova, první pátek v měsíci zkrácenou pracovní dobu, či možnost účasti na charitativních aktivitách. Je třeba zvážit vedením společnosti, jestli je v silách autosalonu některý z výše uvedených benefitů aplikovat i do menšího specifického prostředí, jako je autosalon.

¹¹ Dva až čtyři dny v roce, kdy zaměstnanec může zůstat doma na základě špatného zdravotního stavu. Tyto dny jsou plně hrazeny a nemusí být omluveny neschopenkou od lékaře.

4.4 Faktory ovlivňující fungování autosalonu

Každý autosalon je do jisté míry odkázán na externí faktory, které nemůže ovlivnit. Může sice změnit marketingovou strategii, hospodaření a finanční rozhodnutí nebo kompletně přehodnotit strategická rozhodnutí. Pokud se ale externí faktory vyvíjejí negativně, mohou znamenat vážnou hrozbu pro celé fungování dealerství. Je třeba mít vždy takové hrozby zmapované a sledovat jejich aktuální vývoj a předvídat trend do budoucna. Mezi externí faktory se řadí:

- Makroekonomický vývoj trhu v dané zemi
- Strategická rozhodnutí automobilky (centrály)
- Politická rozhodnutí a nařízení vlád a organizací
- Sociálně – politické skandály a nečekaná odhalení

4.4.1 Makroekonomický pohled na hospodářský vývoj trhu s automobily v roce 2015 a 2016

Mimořádně dobré výsledky automobilky ŠKODA lze mimo jiné přisuzovat vývoji růstu HDP a posilující důvěře spotřebitelů i firem v rostoucí ekonomiku. Ekonomice se dařilo nejvíce za posledních 8 let a HDP vzrostl v roce 2015 o 4,3 % (reálné HDP očištěné o sezónní a kalendářní vlivy). Česká ekonomika dosahovala dynamického růstu, vyššího s porovnáním růstu Evropské Unie. Konec roku 2015 však zaznamenalo tempo růstu pokles a celkové zpomalení. Celkově stoupla složka investic firem a spotřebitelů o 7,5 %. Kategorie výrobců motorových vozidel rostla v roce 2015 ze všech zpracovatelských oborů nejdynamičtěji (o 11,5 %). Byl překonán dosavadní rekord v počtu vyrobených osobních automobilů. V neposlední řadě pomohla k prodejům vozů ŠKODA i nízká cena ropy, jejíž cena na světových trzích zaznamenala výrazný propad. První čtvrtletí roku 2016 dosáhla ekonomika úspěšného navázání na mimořádně úspěšný předchozí rok. Stále ekonomika dosahovala rostoucího trendu, avšak zpomalovala. Dynamika HDP čtvrtletně poklesla o 0,4 %. Je třeba zmínit i fakt, že rok 2015 byl úspěšný kvůli dočerpání evropských peněz z dotačního období 2007 – 2013 a tím byl způsoben „skokový“ nárůst HDP na 4,5 %. Ekonomika v prvním čtvrtletí rostla nejpomaleji od první poloviny roku 2014 (CZSO.cz, 2016).

4.4.2 Strategická rozhodnutí centrály

ŠKODA AUTO vždy jedná v tom nejlepším zájmu udržet vztah s obchodními partnery co nejpozitivnější. Jsou ale určitá rozhodnutí, která jsou do jisté míry kontroverzní a znepríjemňují dealerovi práci. Jsou to rozhodnutí o dodacích termínech, způsobu prodeje výbavy v jednotlivých vozech, povinnosti se adaptovat na novou korporátní strategii a další. Mezi klíčová rozhodnutí automobilky ŠKODA patří změna designu vozů a rozhodnutí o cenách jednotlivých modelů na českém trhu.

- **Dodací termíny vozů:** Zejména v roce 2015 se kvůli enormnímu zájmu o nový model Superb a Superb Combi automobilka potýkala s nedostatkem výrobních kapacit. Dodací lhůta se u určitých výbavových specifikací protáhla na více jak 6 měsíců. Dealeři se tak ocitli ve velmi těžké situaci a museli komunikovat se zákazníky a vysvětlovat, proč musí na dodání svého již objednaného vozu čekat tak dlouhou dobu. Další komplikace ve výrobě způsobilo chystání výrobní linky pro nový model Kodiaq. Z toho důvodu musel výrobní závod v Kvasinách snížit výrobu modelu Yeti. Opět se protáhly dodací lhůty, některé vozy dokonce nemohly být zákazníkům dodány vůbec z důvodu nedostatečné kapacity výroby.
- **Prodej výbavy:** Z důvodu zavedení nových moderních postupů v logistice se vývojové a výrobní oddělení rozhodlo redukovat možnost individualizace příplatkové výbavy. Výsledkem je povinnost objednat několik výbavových prvků dohromady i v případě, že o jeden z nich zákazník nemá zájem. Tím se zefektivní a zjednoduší výrobní proces automobilu, nicméně prodejní partner je nucen tyto výbavové prvky prodat dohromady a odůvodnit jejich spojitost.
- **Nová korporátní strategie:** Souvisí s nařízeními ze strany koncernu Volkswagen. ŠKODA AUTO je nucena přijmout některá opatření typu CI strategie, komunikace značky a dalších, které v konečném důsledku musí přenést i na obchodního partnera, který je zavázán je plnit.
- **Cena:** Do jisté míry může obchodník přizpůsobit cenu zákazníkovi, nicméně doporučená cena produktu je plně v kompetenci ŠKODA AUTO. Pokud je nastavena příliš nízko nebo příliš vysoko, může to mít fatální následky pro prodej a obchodník to není schopen ovlivnit.

4.4.3 Politická rozhodnutí a nařízení vlád a organizací

Nařízení a zákony v posledních letech velmi limitují rozvoj automobilek a nutí je měnit své výrobní a prodejní strategie. Nejvíce sledovaným nařízením ze strany Evropské unie je tzv. emisní norma EURO. Ta platí ve všech zemích Evropské unie a stanovuje limitní hodnoty výfukových exhalací u osobních i nákladních vozidel. Tato emisní norma omezuje množství oxidu uhelnatého a dalších plynů a pevných částic, které výfukový systém vozu produkuje. Každá automobilka má přesně stanoveno, kolik maximálně mohou její vozy produkovat oxidu uhličitého a dalších částic a jaké jsou normy pro nové automobily v rámci integrovaného přístupu Společenství ke snižování emisí CO₂. Přesné údaje jsou uvedeny v nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 443/2009 ze dne 29. dubna 2009.

Další nařízení a úpravy této směrnice si řídí každá země, která je členem Evropské unie, individuálně. V České republice se řídí nařízením o provozu osobních automobilů na pozemních komunikacích zákonným ustanovením 55/2001 Sb. (consilium.europa.eu, 2016). Každá automobilka a obchodní partner automobilky musí pečlivě sledovat úpravy v nařízeních a směrnicích a být připraven na možné změny.

Konkrétním dopadem tlaku na snižování emisí ze stranu EU na automobilky je prodej motorů s nižším obsahem tzv. downsizing. V letošním roce bude mít tento trend poprvé v historii i výrazný dopad na obchodní partnery ŠKODA. Od poloviny roku 2016 půjde objednat motor pouze se třemi válci s označením 1.0 TSI pro klíčový model Octavia. Mnoho zákazníků tento trend nevnímá pozitivně a má obavy o jeho celkovou životnost při vyšším nájezdu kilometrů. Je na obchodních partnerech, jak uzpůsobí komunikaci směrem k zákazníkům a jak udrží jejich zájem o tento klíčový model značky ŠKODA.

4.4.4 Sociálně – politické skandály a nečekaná odhalení

Dieselgate, neboli emisní skandál Volkswagenu zatřásl v roce 2015 celým světem automobilového průmyslu. Poté co americká agentura pro životní prostředí (US EPA) zveřejnila klamavé taktiky koncernu Volkswagen v měření emisí pro dieselové motory, nastalo v celé automobilce doslova zemětřesení. Rezignoval dosavadní šéf koncernu a s ním mnoho vysoce postavených manažerů. Hlavním

úkolem bylo vysvětlit co se vlastně stalo a neztratit loajalitu zákazníků a důvěru akcionářů. Celkem bylo prodáno celosvětově více jak 11 milionů dieselových motorů, které „generovaly výrazně nižší produkci škodlivých látek“, z toho bylo zasaženo asi 1,2 milionu vozů ŠKODA (z toho v České republice přes 100 000 vozů). Krizový management koncernu rozhodl o změně komunikace značky, o zavedení nápravných opatření v podobě servisních akcí a o odškodnění zákazníků za provedené klamavé taktiky. Celá kauza vedla ke ztrátě věrnosti mnoha zákazníků, k propadu cen akcií a ztrátě důvěry akcionářů a ke snížení potenciálu prodeje vozů VW na americkém trhu (e15.cz).

Externí faktor jako kauza dieselgate má dalekosáhlé důsledky i pro jednotlivé obchodní partnery ŠKODA. Ti se musí připravit na servisní akce, musí umět komunikovat se zákazníky a udržet si jejich loajalitu vůči značce. Český trh naštěstí během této kauzy nebyl nijak výjimečně zasažen, avšak budoucí vývoj a platba astronomické pokuty ze strany koncernu VW může znamenat významná úsporná opatření ve ŠKODA AUTO a tím se může snížit i podpora ze strany ŠKODA AUTO k obchodním partnerům.

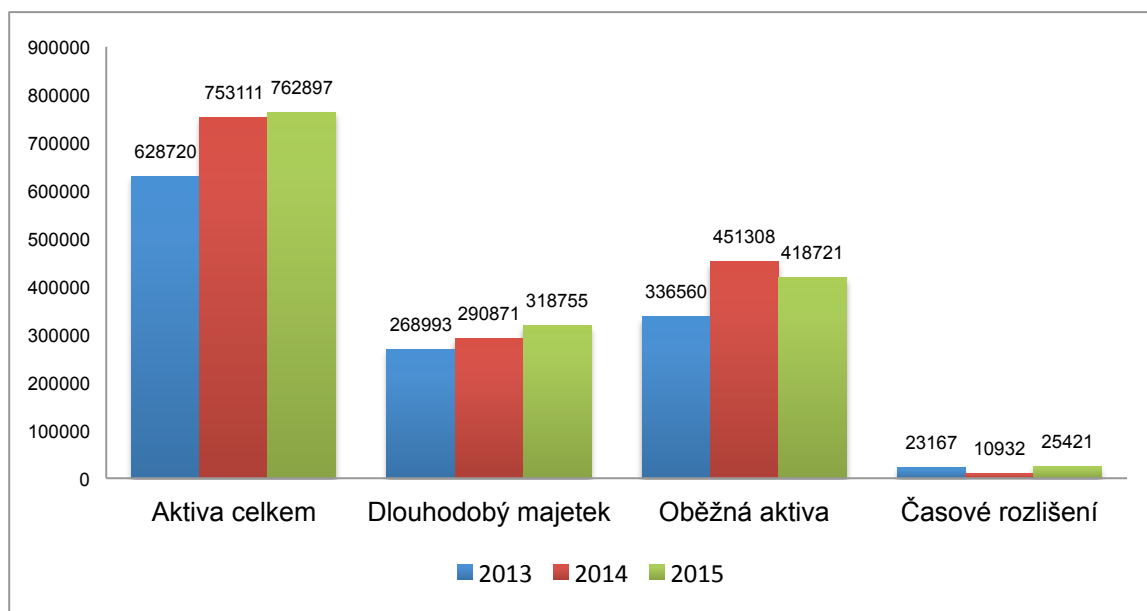
Je třeba ocenit snahu Autosalonu Klokočka eliminovat riziko dopadů kauzy dieselgate a dalších možných důsledků této kauzy rozšířením portfolia prodáváných vozů i mezi jiné značky, které nespádají do skupiny koncernu Volkswagen. Autosalon Klokočka tak zareagoval na dění na automobilovém trhu a otevřel nový showroom značky Kia, který v případě dalších kauz může snížit riziko propadu prodejů koncernových vozů. Autosalon Klokočka tak provedl segmentaci trhu a zacílil i na jiné skupiny potencionálních zákazníků.

5 Finanční analýza Autosalonu Klokočka Centrum a.s.

Finanční analýza je provedena z pohledu celku autosalonu a zahrnuje všechny jeho značky (VW osobní vozy, Audi, ŠKODA, SEAT, VW užitkové vozy a Kia). Hlavní činností v roce 2013, 2014 a 2015 byl prodej a servis výše zmiňovaných značek vozů. Všechny provozovny a činnosti byly podrobeny v roce 2015 pravidelnému certifikačnímu auditu včetně kontrol plnění standardů ze strany dovozce a výrobce.

5.1 Analýza absolutních ukazatelů

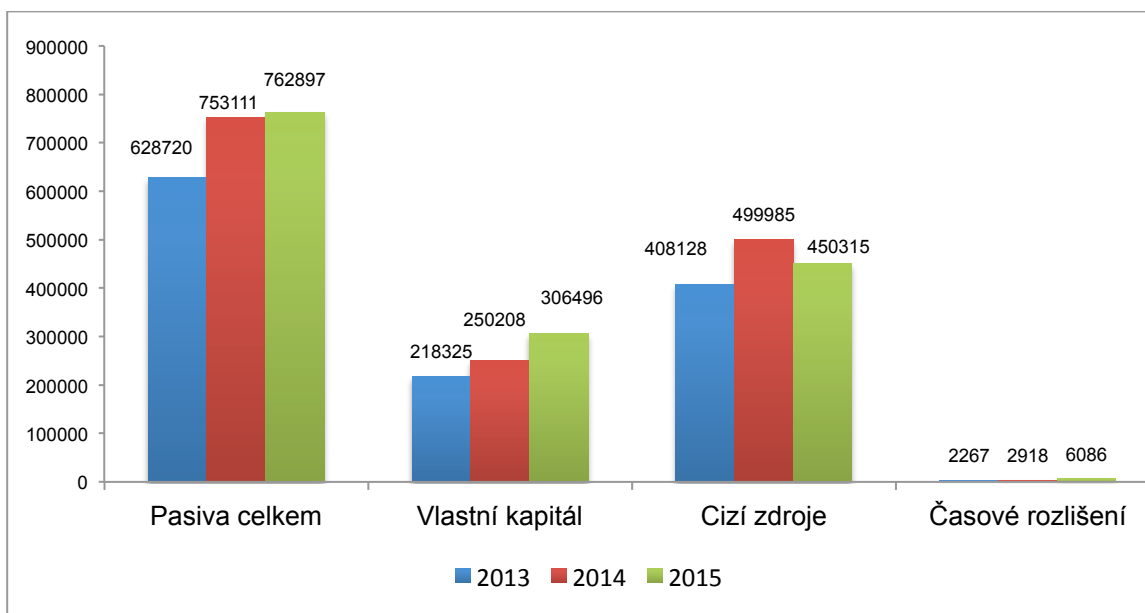
Součástí analýzy absolutních ukazatelů je zpracování analýzy aktiv a pasiv a analýza výkazu zisku a ztráty. Všechny dokumenty za rok 2013, 2014 a 2015 jsou součástí přílohy práce. Jak je vidět z obrázku 16 níže, aktiva zaznamenala po všechna tři sledovaná období rostoucí trend. Údaje jsou uváděny v tisících Kč.



Zdroj: Výroční zpráva Autosalonu Klokočka za rok 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování

Obr. 16: Analýza aktiv Autosalonu Klokočka

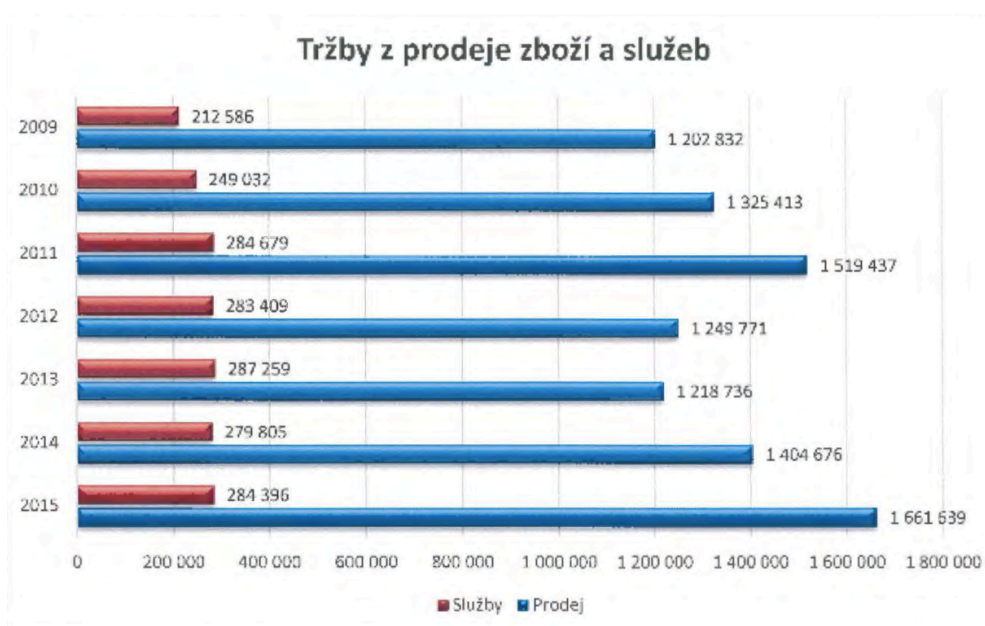
Mezi roky 2015/2014 se sleduje nárůst hodnoty aktiv o 1,29 % (v absolutní částce o 9 786 tis. Kč). V tomto sledovaném období rostl zejména dlouhodobý majetek, naopak oběžná aktiva klesla o 7,22 %. Obrázek 17 níže zobrazuje vývoj pasiv ve sledovaných obdobích od roku 2013 – 2015.



Zdroj: Výroční zpráva Autosalonu Klokočka za rok 2013, 2014 a 2015, vlastní zpracování

Obr. 17: Analýza pasiv Autosalonu Klokočka

Stejně tak jako tomu bylo u aktiv, tak i bilanční suma pasiv meziročně vzrostla. Nárůst zaznamenal vlastní kapitál, a to v meziročním srovnání 2015/2014, až o 22,49 %. V tomto období rostly zejména položky kapitálových fondů a výsledku hospodaření z běžného účetního období. Toho jsou důkazem data zobrazená v obrázku 18 níže, kde je vidět rostoucí tendence tržeb z prodeje zboží a služeb.



Zdroj: Výroční zpráva Autosalonu Klokočka za rok 2015

Obr. 18: Tržby z prodeje zboží a služeb

Hlavním cílem pro rok 2016 je udržení trendu růstu a pozice na trhu v oblasti prodeje nových a ojetých vozů a udržení míry výkonů servisních služeb. Tyto cíle lze za první tři kvartály roku 2016 sledovat v předchozích kapitolách práce a již nyní lze odhadnout, že předem stanované cíle pro rok 2016 budou úspěšně dosaženy.

Nejvýznamnější položkou během sledovaných období byly tržby za prodej a služby, které tvořily hlavní část celkových výnosů. Nejvýznamnější položkou analogicky představovaly náklady na prodané zboží a služby. Mezi důležité ukazatele, které zaznamenaly rostoucí trend v meziročním srovnání 2015/2014 byly obchodní marže a přidaná hodnota.

5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele (čistý pracovní kapitál) vypovídají o tom, zda jsou krátkodobá aktiva kryta krátkodobými pasivy. V případě Autosalonu Klokočka, jsou hodnoty čistého pracovního kapitálu kladné (zobrazeno níže v tabulce 10). Podnik tak kryje krátkodobá aktiva dlouhodobými pasivy. Díky tomu může v případě platební neschopnosti uvolnit část dlouhodobého kapitálu prodejem příslušné části krátkodobých aktiv. Pokles hodnoty čistého pracovního kapitálu v roce 2015 oproti roku 2014 je způsoben zvýšením podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech. Za všechny tři sledované roky lze považovat hodnotu čistého pracovního kapitálu za optimální, neboť se pohybovala vzhledem k celkovým aktivum v doporučeném intervalu 0,1 – 0,3.

Tabulka 10: Hodnoty čistého pracovního kapitálu a jeho podíl na aktivech

Ukazatel	2013	2014	2015
Hodnota čistého pracovního kapitálu (tis. Kč)	87 788	123 829	85 243
Čistý pracovní kapitál/ Aktiva	0,14	0,16	0,11

Zdroj: Výroční zpráva Autosalonu Klokočka za rok 2013,2014 a 2015 + vlastní výpočty

5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Do kategorie poměrových ukazatelů se řadí rentabilita celkového kapitálu, pomocí tohoto klíčového ukazatele lze sledovat dosaženou výnosnost podniku. Dále ukazatele likvidity, které zkoumají jak a zda je společnost schopna dostát svým krátkodobým závazkům a splácet dluhy. Ukazatele aktivity, které zkoumají rychlost obratu aktiv a ukazatele zadluženosti, které se zaměřují na věřitelské riziko vůči podniku.

5.3.1 Rentabilita celkového kapitálu

V tabulce 11 níže je vidět vývoj hodnot rentability celkového kapitálu za roky 2013 – 2015. Z definovaných hodnot lze zjistit, do jaké míry je společnost schopna generovat zisk z celkově dostupných aktiv, neboli jak efektivní je firemní výkonnost. Lze konstatovat, že rentabilita celkového kapitálu se zlepšuje a že na rozdíl od roku 2013, kdy podnik generoval ztrátu ve výsledku hospodaření, je ukazatel firemní výkonnosti dva roky kladný a v rostoucím trendu.

Tabulka 11: Hodnota rentability celkového kapitálu 2013 – 2015

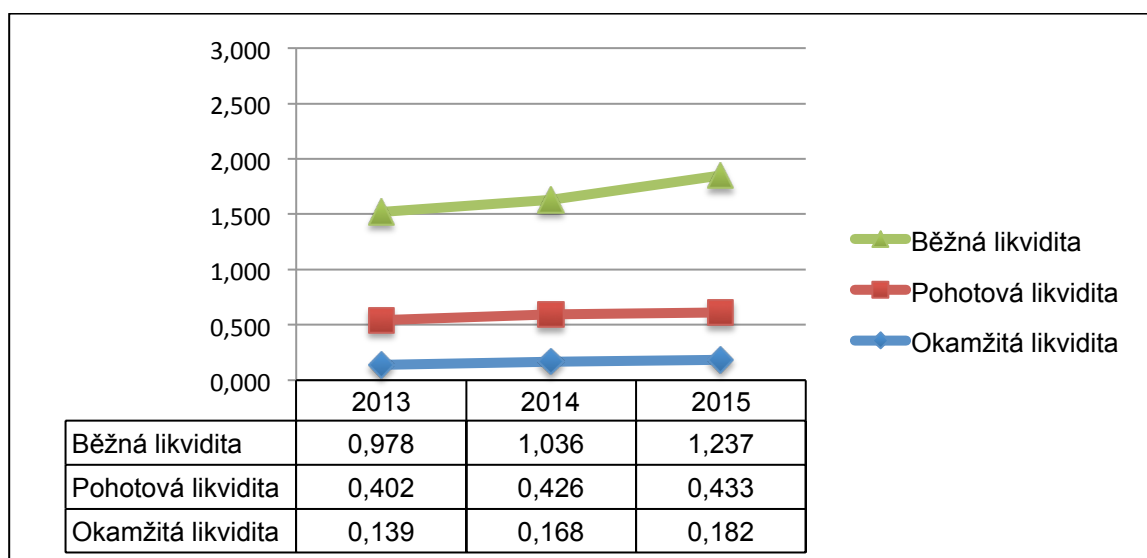
	2013	2014	2015
Rentabilita celkového kapitálu	-2,01 %	1,05 %	1,19 %

Zdroj: Výroční zpráva Autosalonu Klokočka za rok 2013,2014 a 2015 + vlastní výpočty

5.3.2 Ukazatele likvidity

Obrázek 19 níže znázorňuje srovnání jednotlivých typů likvidit ve sledovaném období 2013 - 2015. Doporučená hodnota okamžité likvidity je 0,2. Jak je vidět z obrázku, tak ve všech třech letech je okamžitá likvidita nižší, než doporučená minimální hodnota a tak lze konstatovat nízké zůstatky na bankovních účtech. Hodnoty se v roce 2015 přibližují optimální hodnotě a tak je trend vývoje uspokojivý. Doporučený rozsah pohotovité likvidity je v rozmezí 1 – 1,5. Zde je patrný negativní trend a velmi nízké hodnoty pohotovité likvidity ve všech třech letech. Důvodem takto nízké pohotovité likvidity jsou velmi nízké hodnoty krátkodobých aktiv, jako jsou bankovní účty a pohledávky nebo vysoké hodnoty závazků. Doporučený rozsah běžné likvidity je 1,5 – 2,5. V roce 2015 byl stav

běžné likvidity 1,24 a tak lze konstatovat zlepšující se stav směřující do optimálního rozsahu hodnot.



Zdroj: Výroční zpráva Autosalonu Klokočka za rok 2013,2014 a 2015 + vlastní výpočty

Obr. 19: Vývoj jednotlivých ukazatelů likvidity Autosalonu Klokočka

5.3.3 Ukazatel zadluženosti

Mezi ukazatele zadluženosti se řadí věřitelské riziko podniku. Věřitelské riziko udává, zda využití cizích zdrojů financování znamená riziko pro podnik nebo zda naopak zvýšení cizích zdrojů financování může vést ke zvýšení rentability vlastního kapitálu.

Tabulka 12: Věřitelské riziko Autosalonu Klokočka

	2013	2014	2015
Věřitelské riziko	64,91 %	66,39 %	59,03 %

Zdroj: Výroční zpráva Autosalonu Klokočka za rok 2013,2014 a 2015 + vlastní výpočty

Z tabulky 12 výše vyplývá trend vývoje věřitelského rizika. Optimální rozsah hodnot pro věřitelské riziko nelze přesně určit, protože vždy souvisí s rentabilitou celkového kapitálu. Čím je hodnota věřitelského rizika vyšší, tím je podnik více zadlužený a tím klesá schopnost dostát svým závazkům a důvěra akcionářů. Hodnoty věřitelského rizika po celou dobu převyšují 50 %, z čehož vyplývá, že společnost preferuje cizí zdroje k financování a dalo by se říct, že je poměrně

zadlužená. Lze konstatovat vysoké hodnoty, čímž se potvrzuje vysoká hodnota cizích zdrojů na celkových pasivech.

5.3.4 Ukazatel aktivity

Z hlediska autosalonu je třeba sledovat správné řízení a dostatečně včasné splácení pohledávek z obchodních vztahů. Tabulka 13 níže zobrazuje hodnoty doby obratu pohledávek z obchodních vztahů ve dnech.

Tabulka 13: Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů

	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů	23,11	18,70	15,40

Zdroj: Výroční zpráva Autosalonu Klokočka za rok 2013,2014 a 2015 + vlastní výpočty

Z výše vypočítaných dat lze konstatovat, že doba obratu pohledávek se rok od roku snižuje, což je rozhodně pozitivní trend vzhledem k hodnotám likvidity, které vykazovaly podprůměrné hodnoty.

Na základě provedení finanční analýzy byl získán obraz o hospodaření Autosalonu Klokočka a tím i jeho finanční struktura a stabilita. Následující kapitole dá do souvislostí všechny získané poznatky a poskytne tak celkový obraz o fungování autosalonu.

6 Vyhodnocení a provedení SWOT analýzy Autosalonu Klokočka

Kapitola 6 zahrnuje komplexní vyhodnocení všech poznatků praktické části diplomové práce. Detailněji obsahuje všechny analyzované poznatky autosalonu ŠKODA a údaje finanční analýzy Autosalonu Klokočka Centrum. Je provedeno stanovení důležitosti silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Vyhodnocení probíhá na základě všech získaných výpočtů a úvah, při zachování maximální možné míry objektivity.

6.1 Identifikace silných stránek

Pro stanovení důležitosti silných stránek je využita metoda alokace 100 bodů. Čím vyšší počet bodů je udělen pro jednotlivou silnou stránku, tím je důležitější. Celkem bylo zohledněno 5 silných stránek podniku, jejichž pořadí je zobrazeno v tabulce 14 níže. Celkem získaly jednotlivé silné stránky, na základě uvážení autora práce, následující počet bodů: (1. silná stránka 31 bodů, 2. - 23 bodů, 3. - 19 bodů, 4. - 15 bodů, 5. - 12 bodů).

Tabulka 14: Silné stránky Autosalonu

	Seznam silných stránek	Proč?
1	Výsledek hospodaření a silné tržní postavení	Rostoucí tržby z prodeje zboží a služeb, patřící do top 5 největších prodejců ŠKODA.
2	Autosalon plně splňující CI strategii ŠKODA AUTO	Moderní zázemí a kompletně zrekonstruovaný autosalon včetně všech doplňkových služeb.
3	Moderně fungující organizační kultura	Založena na trendech moderních zaměstnavatelů. Sloužící k rozvoji společnosti do budoucna.
4	Plnění kvartálních cílů	Citlivě nastavené kvartální cíle, které se daří plnit a tím plnit prodejní kvóty a získávat vozy včas.
5	ŠKODA Plus, DasWeltAuto	Součástí programů pro prodej ojetých vozů.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Identifikace slabých stránek

Pro stanovení důležitosti slabých stránek je opět využita metoda alokace 100 bodů. Čím vyšší počet bodů je udělen pro jednotlivou slabou stránku, tím je důležitější. Celkem bylo zohledněno 5 slabých stránek podniku jejichž pořadí je zobrazeno v tabulce 15 níže. Celkem získaly jednotlivé slabé stránky, na základě uvážení autora práce, následující počet bodů: (1. slabá stránka 27 bodů, 2. - 24 bodů, 3. - 22 bodů, 4. - 18 bodů, 5. - 9 bodů).

Tabulka 15: Slabé stránky Autosalonu

	Seznam slabých stránek	Proč?
1	Rozložení prodejí B2B vs. B2C	Přílišná orientace na fleetové zákazníky a nepoměr rozložení prodejí mezi fleet a retail.
2	Průměrné prodejní ceny vozů	Vozy Octavia, Superb a Yeti jsou prodávány pod průměrnou prodejní cenou značky ŠKODA.
3	CSS a Mystery aktivity	V porovnání s konkurencí patří oblasti zákaznické spokojenosti pod průměr konkurence.
4	Sociální sítě Youtube a další	Nedostatečná orientace na moderní digitální marketing a jiné sociální sítě.
5	Ukazatele likvidity	Ukazatele likvidity pod doporučenými hodnotami. Hrozí nemožnost splacení krátkodobých závazků.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Identifikace příležitostí

Příležitosti jsou identifikovány z vnějšího prostředí a hodnotí se jako součin závažnosti dopadu příležitosti na podnik s pravděpodobností vzniku příležitosti. Závažnost dopadu příležitosti na podnik se hodnotí následovně: (1 bod – zanedbatelná, 2 body – málo významná, 3 body – významná, 4 body – velmi významná, 5 bodů nepřijatelná). Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku příležitosti se hodnotí následovně: (1 bod – téměř nemožné, 2 body – výjimečně možné, 3

body – běžně možná, 4 body – vysoce pravděpodobná, 5 bodů – hraničící s jistotou). Po přiřazení bodů jednotlivým příležitostem, na základě uvážení autora práce, a po využití propočtů vícekriteriální matice se příležitosti seřadí do tabulky a určí se jejich celková váha a možnost vzniku pro podnik. Příležitosti jsou seřazeny v tabulce 16 níže.

Tabulka 16: Příležitosti Autosalonu

	Seznam Příležitostí	Proč?	% vzniku
1	Strategické rozhodnutí ŠKODA AUTO	Rozšíření palety vozů ŠKODA. Model Kodiaq rozšířil paletu prodávaných vozů, což může vést ke zvýšení prodeje.	57 %
2	Expanze do jiných krajů	Otevření showroomu v jiném kraji České republiky s orientací na prodej B2C a tím zlepšení poměru B2B vs. B2C.	15 %
3	Digitální média	Zlepšení komunikace skrze digitální marketing může vést k rozšíření základny retailových zákazníků.	13 %
4	Segmentace trhu	Rozšíření portfolia vozů i mezi jiné než koncernové značky, čímž se sníží závislost na koncernu VW.	9 %
5	Rozšíření spolupráce s VWFS a dalšími společnostmi	Rozšíření spolupráce s finančními institucemi může zkvalitnit a zlevnit nabízené služby zákazníkům.	6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Identifikace hrozeb

Stejně jako příležitosti i hrozby jsou identifikovány z vnějšího prostředí a hodnotí se jako součin závažnosti dopadu hrozby na podnik s pravděpodobností vzniku hrozby. Závažnost dopadu hrozby na podnik se hodnotí obdobně jako příležitosti. Po přiřazení bodů jednotlivým hrozbám, na základě uvážení autora práce, a po

využití propočtů vícekriteriální matice se hrozby seřadí do tabulky a určí se jejich celková váha a hrozba pro podnik. Hrozby jsou seřazeny v tabulce 17 níže.

Tabulka 17: Hrozby Autosalonu

	Seznam Hrozeb	Proč?	% vzniku
1	Celosvětové oslabení trhu s automobily	Pokles dlouholetého růstu prodeje s osobními automobily zejména v Číně a západní Evropě. Pokles může mít dopady i na autosalon v České republice.	37 %
2	Pokles dynamiky růstu trhu v ČR	Ekonomika v ČR začátkem roku 2016 rostla, ale zaznamenala zpomalení. Dynamika růstu se snižuje.	27 %
3	Legislativa EU	Tlak na snižování emisí ze strany EU se neustále zvyšuje a je otázkou, jaká budou nová nařízení EU do budoucna.	18 %
4	Car-sharing	Zavedení moderních způsobů sdílení vozidel může snížit prodeje vozů.	10 %
5	Ztráta loajality zákazníků	Zhoršení pověsti společnosti má za následek ztrátu loajality zákazníků, která je pro dlouhodobý prodej klíčová	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

6.5 Shrnutí SWOT analýzy a vyhodnocení

Nejprve byl stanoven účel SWOT analýzy, který spočíval v prozkoumání fungování Autosalonu Klokočka z finančního pohledu a z pohledu jeho celkového působení na českém trhu s osobními vozy. Výsledky jsou uchopitelné a mohou sloužit vedení společnosti k rozvoji a ke zlepšení jejího působení do budoucna. Zároveň je třeba se zaměřit na možné hrozby, kterým podnik čelí a být maximálně obezřetný a připravený na jejich možné vyskytnutí. Naopak příležitosti mohou být v pravý čas uchopeny a mohou posunout společnost o krok před konkurenci. Mezi využitě metody a nástroje zpracování patřil benchmarking, brainstorming s kolegy,

kvalifikované odhady dle trendů, interview s vedoucími pracovníky. Bylo využito celé řady odborné literatury, informačních podkladů, analytických a výročních zpráv, prognóz a vědeckých článků. Zpracování proběhlo při zachování maximální možné míry objektivity.

Závěr

Teoretická část práce obsahuje všechny náležitosti vypracování SWOT analýzy a popisuje detailně její části. Je uvedena historie vzniku tohoto marketingového nástroje i jeho současné potenciální využití v byznysu. Kromě SWOT analýzy je detailně představena finanční analýza a všechny její zkoumané ukazatele, které tvoří základ pochopení finanční síly zkoumaného podniku. Pro možnost zkoumání podniku zevnitř jsou představeny možné taktiky odměňování zaměstnanců, komunikace vůči veřejnosti a správně fungující organizační struktury společnosti.

Je představeno fungování dealerství a jeho vazby na ŠKODA AUTO. Co všechno by měl autosalon splňovat, aby byl zaručen dlouhotrvající a fungující vztah pro tvorbu zisku, získání nových zákazníků a udržení si zákazníků stávajících. Jsou popsány všechny náležitosti fungování daného dealerství od dodávek vozů do showroomu, až po kritéria školení prodejního personálu.

Praktická část zahrnuje vypracování funkční SWOT analýzy, která poskytuje vybranému dealerství objektivní pohled na jeho fungování a přináší doporučující opatření pro možná zlepšení a pohled na možná rizika.

Na společnost je pohlíženo v úplném detailu, a to jak ze strany interních dat společnosti ŠKODA AUTO, tak ze strany interních dat vybraného dealerství. Díky objektivnímu pohledu na společnost je dosaženo hmatatelných výsledků, které budou praktikovány do byznys modelu společnosti. Veškeré výsledky práce jsou předány vedoucímu prodeje ŠKODA vybraného dealerství a budou sloužit k rozvoji společnosti v následujícím roce.

Praktická část práce zahrnuje tři základní pilíře zkoumání, které jsou implementovány do SWOT analýzy. První pilíř se zaměřuje na komplexní analýzu konkurenčního prostředí a přehled o prodeji vozů v České republice a oblasti Praha. Hlavními zkoumanými faktory jsou analýza prodeje s využitím BCG matice, kvartálních cílů, rozdělení na B2B a B2C trh, průměrných prodejních cen vozů ŠKODA, ojetých vozů ŠKODA a zákaznické spokojenosti. Druhý pilíř se zaměřuje na finanční situaci podniku s využitím finanční analýzy. Jsou analyzovány rozdílové, poměrové a absolutní ukazatele, díky nimž je možno zjistit finanční situaci podniku. Třetí pilíř zkoumá vnitropodnikové chování společnosti. Jaká je zaměstnanecká struktura firmy, organizační kultura, PR a komunikace autosalonu

a odměňování zaměstnanců. Navíc je práce doplněna o aktuální globální pohled na dění v automobilovém průmyslu, o dopady na automobilový průmysl v důsledku politických rozhodnutí, skandálů a afér, vývoje ekonomiky na domácím i světovém trhu a rozhodnutí společnosti ŠKODA AUTO.

Vypracování práce je podpořeno vedoucím prodeje ŠKODA AUTO Česká republika panem Miroslavem Bláhou, majitelem dealerství panem Janem Klokočkou a vedoucím prodeje ŠKODA v dealerství panem Davidem Rohlou. Všechny výsledky jsou transformovány do SWOT analýzy, která poskytuje přehled o silných a slabých stránkách, hrozbách a příležitostech Autosalonu Klokočka.

Vypracování diplomové práce tak znamená pro autora možnost propojení teoretických poznatků během celého studia na ŠKODA AUTO Vysoké škole a praktických poznatků z pracovního prostředí během vykonání bezmála dvouleté odborné praxe ve společnosti ŠKODA AUTO prodej a marketing v České republice.

Seznam zdrojů

ARMSTRONG, M. (2009): *Odměňování pracovníků*. 2.vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ALAN CHAPMAN (2016): *SWOT analysis method and examples, with free SWOT template*, [online], businessballs.com, [cit. 5-1-2016],

<<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>

ALEX COMAN AND BOAZ RONEN (2009): *SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses*, [online], UK: International Journal of production research, [cit. 14-3-2016],

<<http://search.proquest.com/central/docview/218677374/E6CB191954214428PQ/1?accountid=149301>>

ANDREW BEATTIE (2014): *Benefits of Doing a SWOT Analysis*, [online], Investopedia.com, [cit. 6-7-2016],

<<http://www.investopedia.com/articles/investing/101414/benefits-doing-swot-analysis.asp>>

Autosalon Klokočka (2016): *Výroční zpráva 2013, 2014, 2015*, [online], justice.cz, [cit. 7-9-2016],

<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=548805>>

BLAŽKOVÁ, M. (2007): *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Business info – Dagmar Jakubíková (2009): *Specifické metody marketingové situační analýzy*, [online], businessinfo.cz, [cit. 24-10-2016],

<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html>>

Business vize – Martin Zikmund (2010): *Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza*, [online], businessvize.cz, [cit. 24-8-2016],

<<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>>

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. (2009): *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3., přeprac. vyd. Olomouc, 2009. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.

COLLINS, James C. (2008): *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.

College, Dalton, Georgia, USA, 2010. [online], [cit.2016-02-02],
<<http://search.proquest.com/pqcentral/docview/758229537/E39691BB5E3C4CD4PQ/1?accountid=149301>>

CORNELIUS BAUR AND DOMINIK WEE (2015): *Manufacturing's next act*, [online], mckinsey.com, [cit. 20-9-2016],
<<http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/manufacturings-next-act>>

ČERNOHORSKÝ, J. – TEPLÝ P. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.

DĚDINA, J. -- CEJTHAMR, V. (2005): *Management a organizační chování*. Praha: GRADA Publishing, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁČEK, J. (2014): *Due diligence: podstata, postupy, použití*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-596-2.

Evropská rada a Rada Evropské unie (2016): *Emise v reálném provozu: Rada dala zelenou druhému balíčku předpisů*, [online], e15.cz, [cit. 20-10-2016],
<<http://www.consilium.europa.eu/cs/press/press-releases/2016/02/12-vehicle-emissions-in-real-driving-conditions-2nd-package/>>

E15 (2016): *Emisní skandál: Volkswagen svolal v Česku prvních tisíc aut*, [online], e15.cz, [cit. 24-10-2016],
<<http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/emisni-skandal-volkswagen-svolal-v-cesku-prvnich-tisic-aut-1295665>>

Finanční analýza firmy (2015): *SWOT analýza firmy*, [online],faf.cz, [cit. 24-7-2016],
<<http://www.faf.cz/Analýza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>>

GRASSEOVÁ, M. -- DUBEC, R. (2012): *Analýza podniku v rukou manažera, 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWARD, R. – HOLEČKOVÁ, J. (2009): *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd., Praha: Ekopress, 2009, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HELMS, M; NIXON, JUDY (2010): *SWOT analysis - where are we now?: A review of academic research from the last decade*. USA: School of Business, Dalton State

HOLEČKOVÁ, J. (2008): *Finanční analýza firmy*. 1. vyd., Praha: ASPI, 2008, 208 s. ISBN 978-807-3573-928.

HORÁKOVÁ, H. (2003): *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. (2008): *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80- 247-2690-8.

Klokočka: *Domovská webová stránka* (2016). [online], [cit. 13-10-2016],
<<http://www.klokocka.cz>>

KNÁPKOVÁ, A. - PAVELKOVÁ D. – ŠTEKER P. (2013): *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER & ARMSTRONG (2010), *Swot analysis*. (ICWA, ICWAI, and CS coaching articles 2011). [online], [cit. 13-5-2016],
<https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm>

KOTLER, P. -- WONG, V. -- ARMSTRONG, G. -- SAUNDERS, J. (2007): *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL a kol., R. (2006): *Moderní marketingový výzkum*. Praha: GRADA Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

LUKÁŠ KUČERA (2016): *Vývoj ekonomiky České republiky*, [online], czso.cz, [cit. 20-10-2016],
<<https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-1-ctvrtleti-2016>>

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, P. aj. (2009): *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd., Praha, Ekopress, 2009a, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

Marketingteacher (2016): *History of SWOT analysis*, [online], marketingteacher.com, [cit. 5-2-2016],
<<http://www.marketingteacher.com/history-of-swot-analysis/>>

MRKVIČKA, J. – KOLÁŘ P. (2006): *Finanční analýza*. 2. vyd., Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-735-7219-2.

MULAČOVÁ, V. – MULAČ P. (2013): *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013, 349 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NICOLE FALLON TAYLOR (2016): *SWOT Analysis: What It Is and When to Use It*, [online], businessnewsdaily.com, [cit. 20-6-2016],
<<http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>>

PESTLE ANALYSIS (2015): *How to Do a SWOT Analysis Perfectly*, [online], USA: PESTLE Analysis Copyright © 2016 [cit. 4-4-2016],
<<http://pestleanalysis.com/how-to-do-a-swot-analysis/>>

POUR, J. -- MARYŠKA, M. -- NOVOTNÝ, O. (2012): *Business intelligence v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2012. 276 s. ISBN 978-80-7431-065-2.

PŘÍBOVÁ, M. (1998): *Analýza konkurence a trhu: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X.

RŮČKOVÁ, P. - ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada), 296 s., ISBN 978-80-247-4047-8.

SWOT (2007): *SWOT Analysis USA*, European Commission, 2005. [online], [cit. 20-7-2016],

<http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_swot-analysis.htm>

SHAWN GRIMSLEY (2015): *External Opportunities & Threats in SWOT Analysis: Examples & Definition [video]*, 2015, [cit. 6-7-2016],

<<http://study.com/academy/lesson/external-opportunities-threats-in-swot-analysis-examples-definition-quiz.html>>

SIDHARTH THAKUR (2010): *History of the SWOT Analysis*, [online], Tricia Goss • updated: 12/16/2010, [cit. 1-1-2016],

<<http://www.brighthubpm.com/methods-strategies/99629-history-of-the-swot-analysis>>

SKODA-AUTO (2016): *Výroční zpráva 2014,2015*, [online], skoda-auto.cz, [cit. 7-7-2016],

<<http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>>

ŠKODA AUTO a.s. - Interní materiály

TULEJA, P. (2007): *Analýza pro ekonomy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 336 s. ISBN 978-80-251-1801-6.

Valentin, E. K. (1998): *SWOT Analysis From a Resource-based Perspective*.

1998. [online], [cit. 3-4-2016],

<<http://search.proquest.com/openview/3dc2b547bf2bd819c41bfea23706c716/1?pq-origsite=gscholar>>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Pojem SWOT</i>	12
<i>Obr. 2: Základní rámec SWOT analýzy</i>	16
<i>Obr. 3: Fáze provedení SWOT analýzy</i>	16
<i>Obr. 4: Autosalon Klokočka - rozdělení společnosti</i>	35
<i>Obr. 5: ŠKODA autosalon</i>	37
<i>Obr. 6: Tržní podíly ŠKODA v České republice</i>	38
<i>Obr. 7: Procentuální prodeje vozů dle krajů</i>	39
<i>Obr. 8 Prodejní analýza regionu Praha</i>	40
<i>Obr. 9: BCG matice autosalonu ŠKODA</i>	42
<i>Obr. 10: Plnění prodejních kvartální cílů</i>	43
<i>Obr. 11: Plnění kvartálních cílů Autosalonu Klokočka a jeho přímé konkurence</i> .	44
<i>Obr. 12: Rozdělení prodeje fleet/retail: Autosalon Karlovarská</i>	45
<i>Obr. 13: Rozdělení prodeje fleet/retail: Autosalon Borského</i>	45
<i>Obr. 14: Organizační kultura Autosalonu Klokočka</i>	53
<i>Obr. 15: PR a komunikace autosalonu</i>	55
<i>Obr. 16: Analýza aktiv Autosalonu Klokočka</i>	61
<i>Obr. 17: Analýza pasiv Autosalonu Klokočka</i>	62
<i>Obr. 18: Tržby z prodeje zboží a služeb</i>	62
<i>Obr. 19: Vývoj jednotlivých ukazatelů likvidity Autosalonu Klokočka</i>	65

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Matice SWOT</i>	22
<i>Tabulka 2: Typy strategií vytvářených ve SWOT matici (upraveno)</i>	23
<i>Tabulka 3: Dělení krátkodobých aktiv dle stupně likvidity</i>	27
<i>Tabulka 4: Shrnutí doporučených hodnot finanční analýzy</i>	30
<i>Tabulka 5: Složky celkové mzdy</i>	32
<i>Tabulka 6: Příklad souboru klíčových hodnot organizace</i>	33
<i>Tabulka 7: Průměrné prodejní ceny vozů ŠKODA a Autosalonu Klokočka</i>	47
<i>Tabulka 8: Úspěšnost přidělení ojetých vozů Autosalonu Klokočka</i>	49
<i>Tabulka 9: Porovnání CSS aktivit Autosalonu Klokočka a trhu</i>	50

<i>Tabulka 10: Hodnoty čistého pracovního kapitálu a jeho podíl na aktivech.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 11: Hodnota rentability celkového kapitálu 2013 – 2015.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 12: Věřitelské riziko Autosalonu Klokočka.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 13: Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 14: Silné stránky Autosalonu.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 15: Slabé stránky Autosalonu.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 16: Příležitosti Autosalonu.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 17: Hrozby Autosalonu.....</i>	<i>70</i>

Seznam příloh

Příloha č. 1 Výroční zprávy Autosalonu Klokočka 2014	82
Příloha č. 2 Výroční zprávy Autosalonu Klokočka 2015	83

Příloha č. 1 Výroční zprávy Autosalonu Klokočka 2014

Autosalon Klokočka Centrum a.s.
IČ: 26435713
Praha 5, Borského 876

ROZVAHA
k 31.12.2014
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období		Minulé období
	Brutto	Korekce	
AKTIVA CELKEM	912 246	-159 135	753 111
B. Dlouhodobý majetek	442 744	-151 873	290 871
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	689	-156	533
3 Software	689	-156	533
II. Dlouhodobý hmotný majetek	354 394	-151 676	202 718
1 Pozemky	21 889		21 889
2 Stavby	232 072	-95 383	136 689
3 Samostatně hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	57 434	-21 168	36 266
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 470		2 470
9 Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	40 529	-35 125	5 404
III. Dlouhodobý finanční majetek	87 661	-41	87 620
1 Podíly - ovládaná osoba	29 308		29 308
4 Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	58 312		58 312
5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	41	-41	0
C. Oběžná aktiva	458 570	-7 262	451 308
I. Zásoby	264 734	-1 255	263 479
1 Materiál	14 870		14 870
2 Nedokončená výroba a polotovary	3 844		3 844
5 Zboží	246 020	-1 255	244 765
6 Poskytnuté zálohy na zásoby	0		0
II. Dlouhodobé pohledávky	3 661	0	3 661
7 Jiné pohledávky	3 661		3 661
III. Krátkodobé pohledávky	117 538	-6 007	111 531
1 Pohledávky z obchodních vztahů	77 111	-5 127	71 984
4 Pohledávky za společníky	25		25
5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0		0
6 Stat - daňové pohledávky	23 184		23 184
7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	6 745		6 745
8 Dobažné účty aktivní	8 931		8 931
9 Jiné pohledávky	1 542	-880	662
IV. Krátkodobý finanční majetek	72 637	0	72 637
1 Peníze	3 709		3 709

Řádek	Brutto	Běžné období		Minulé období
		Korekce	Netto	
2 Účty v bankách	68 928		68 928	46 467
D. Casové rozlišení	10 932	0	10 932	23 187
1. 1 Nákupy přířech období	860		860	914
3 Příjmy přířech období	10 072		10 072	22 253

Řádek	Běžné období	Minulé období
2 Daň z příjmů za běžnou činnost (odložená)	562	-1 995
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	18 435	-5 529
XIII. Mimořádné výnosy	34	0
R. Mimořádné náklady	-23	0
* Mimořádný výsledek hospodaření	11	0
*** Výsledek hospodaření před zdaněním	18 416	-5 529
Výsledek hospodaření před zdaněním	23 075	-1 541

Autosalon Klokočka Centrum a.s.
IČ: 26435713
Praha 5, Borského 876

**PŘEHLED
O PENEŽNÍCH TOCÍCH**
za období od 1.1.2014 do 31.12.2014
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období	Minulé období
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	47 862	39 187
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	23 064	-1 541
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	39 789	48 158
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	22 309	18 303
A.1.2. Změna stavu opravných položek a rezerv	-1 144	9 987
A.1.2.1. Změna stavu opravných položek	-3 239	9 987
A.1.2.2. Změna stavu rezerv	2 095	0
A.1.3. Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv	-1 768	-1 256
A.1.5. Vyučtované nákladové úroky a vyučtované výnosové úroky	5 773	6 904
A.1.5.1. Vyučtované nákladové úroky	6 439	6 941
A.1.5.2. Vyučtované výnosové úroky	-666	-37
A.1.6. Úpravy o ostatní nepeněžní operace	14 610	15 220
A.* Časý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnou provozního kapitálu a mimořádnými položkami	62 853	47 617
A.2. Změna pořizovací ceny aktiv	11 671	19 439
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a časového rozlišení aktivního	-15 052	-16 571
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a časového rozlišení pasivního	89 511	63 076
A.2.3. Změna stavu zásob	-62 788	-27 566
A.** Časý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	74 524	67 066
A.3. Výdaje z plateb úroků a výnosy z kapitálových úroků	-6 439	-6 790
A.4. Příjem úroků	666	37
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za domovní daň za minulé období	72	-4 918
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	11	0
A.*** Časý peněžní tok z provozní činnosti	68 834	55 387
B.1. Výsledek hospodaření a pořizování stálých aktiv	-51 832	-22 337
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	13 900	6 315
B.3. Zápůjčky a úvěry spojené s osobami	-3 457	6 110
B.*** Časý peněžní tok z investiční činnosti	-42 419	-9 912
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	-1 640	-27 800
C.*** Časý peněžní tok z finanční činnosti	-1 640	-27 800
F. Čistý zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	24 775	17 675
O. Rozdíl D+P+R	0	0
B. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	72 637	47 862

Zdroj: justice.cz (2015)

Rádek	Běžné období	Mínulé období
PASIVA CELKEM	753 111	628 720
A. Vlastní kapitál	250 208	218 325
I. Základní kapitál	67 400	67 400
1 Základní kapitál	67 400	67 400
II. Kapitálové fondy	28 308	14 842
3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	28 308	14 842
III. Fondy ze zisku	0	7 472
1 Rezervní fond	0	7 472
IV. Výsledek hospodaření minulých let	136 084	134 140
1 Nerozdělený zisk minulých let	136 084	136 232
2 Neuhrazená ztráta minulých let	0	-2 092
V.1. Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	18 416	-5 529
B. Cizí zdroje	499 985	408 128
I. Rezervy	7 192	1 993
3 Rezerva na daň z příjmů	5 100	1 993
4 Ostatní rezervy	2 092	0
II. Dlouhodobé závazky	59 986	62 188
2 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	5 000	0
5 Dlouhodobé přijaté zálohy	6 100	6 500
9 Jiné závazky	40 732	46 972
10 Odložený daňový závazek	8 154	8 716
III. Krátkodobé závazky	327 749	248 772
1 Závazky z obchodních vztahů	282 194	192 037
2 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	1 285
4 Závazky ke společníkům	77	0
5 Závazky k zaměstnancům	5 405	5 152
6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 421	3 097
7 Sáh - daňové závazky a dotace	4 659	795
8 Krátkodobé přijaté zálohy	17 296	31 613
10 Dohadné účty pasivní	7 267	1 360
11 Jiné závazky	7 430	13 433
IV. Bankovní úvěry a výpomoci	105 058	95 175
3 Krátkodobé finanční výpomoci	105 058	95 175
C. Časové rozlišení	2 916	2 267
I. 1 Výdaje příštích období	2 326	2 267
2 Výnosy příštích období	592	0

Zdroj: justice.cz (2015)

Autosalon Klokočka Centrum a.s.

VÝKAZ ZISKU
A ZTRÁTY

IČ: 26435713

za období od 1.1.2014 do 31.12.2014

Praha 5, Borského 876

v celých tisících CZK

Rádek	Běžné období	Mínulé období
I. Tržby za prodej zboží	1 404 676	1 218 736
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	-1 335 277	-1 176 047
+ Obchodní marže	69 399	42 689
II. Výkony	279 805	287 259
1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	279 805	287 259
B. Výkonová spotřeba	-199 640	-205 634
1 Spotřeba materiálu a energie	-118 754	-135 525
2 Služby	-80 886	-70 109
+ Přidaná hodnota	149 564	124 314
C. Osobní náklady	-108 943	-106 129
1 Mzdové náklady	-79 126	-77 277
2 Odměny členům orgánů obchodní korporace	-660	0
3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-27 423	-26 899
4 Sociální náklady	-1 734	-1 953
D. Daně a poplatky	-1 296	-1 729
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a finančního majetku	-19 607	-18 303
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	12 900	6 315
1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	12 900	6 315
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-11 132	-5 059
1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-11 132	-5 059
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 145	-9 987
IV. Ostatní provozní výnosy	13 535	20 737
H. Ostatní provozní náklady	-7 926	-13 268
* Provozní výsledek hospodaření	28 240	-3 109
X. Výnosové úroky	666	37
N. Nákladové úroky	-6 439	-5 941
XI. Ostatní finanční výnosy	1 945	9 361
O. Ostatní finanční náklady	-1 348	-889
* Finanční výsledek hospodaření	-5 176	1 568
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-4 659	-3 998
1 Daň z příjmů za běžnou činnost (splátná)	-5 221	-1 993

Příloha č. 2 Výroční zprávy Autosalonu Klokočka 2015

Autosalon Klokočka Centrum a.s.
IČ: 26435713
Praha 5, Borského 876

ROZVAHA
k 31.12.2015
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období		Minulé období	
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	942 900	-189 003	762 897	753 111
B. Dlouhodobý majetek	486 489	-167 734	318 755	290 871
I. Dlouhodobý nehmotný majetek	1 954	-435	1 529	533
3 Software	948	-425	523	533
7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 006		1 006	0
II. Dlouhodobý hmotný majetek	407 349	-167 309	240 040	292 718
1 Pozemky	21 889		21 889	21 889
2 Stavby	256 721	-104 085	152 636	136 689
3 Samostatná hmotná movlá věc a soubory hmotných movných věcí	89 673	-25 397	64 276	36 266
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	849		849	2 470
8 Převzaté základy na dlouhodobý hmotný majetek	679		679	0
9 Oceňovací rozdíly k mateřnému majetku	40 529	-37 827	2 702	5 404
III. Dlouhodobý finanční majetek	77 195	0	77 195	87 620
1 Podíl - ovládaná osoba	43 895		43 895	29 308
4 Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, zúčtování účtů	33 300		33 300	58 312
C. Oběžná aktiva	439 990	-12 269	418 721	451 308
I. Zásoby	273 553	-3 630	269 923	263 479
1 Materiál	13 712	-1 389	12 323	14 670
2 Nedokončená výroba a polotovary	1 834		1 834	3 844
5 Zboží	258 007	-2 241	255 766	244 765
II. Dlouhodobé pohledávky	3 662	0	3 662	3 661
7 Jiné pohledávky	3 662		3 662	3 661
III. Krátkodobé pohledávky	92 690	-8 639	84 051	111 531
1 Pohledávky z obchodních vztahů	77 963	-7 870	70 093	71 994
4 Pohledávky za společníky	54		54	25
6 Stát - daňové pohledávky	1 383		1 383	23 184
7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 916		4 916	6 745
8 Dohadné účty aktivní	7 489		7 489	8 931
9 Jiné pohledávky	855	-789	66	662
IV. Krátkodobý finanční majetek	61 115	0	61 115	72 637
1 Peníze	4 192		4 192	3 709
2 Účty v bankách	56 923		56 923	68 928
D. Časové rozlišení	25 421	0	25 421	10 932
1 Náklady příštích období	706		706	860
3 Příjmy příštích období	24 715		24 715	10 072



Řádek	Běžné období	Minulé období
PASIVA CELKEM	762 897	753 111
A. Vlastní kapitál	306 496	250 206
I. Základní kapitál	67 400	67 400
1 Základní kapitál	67 400	67 400
II. Kapitálové fondy	42 895	28 308
3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	42 895	28 308
IV. Výsledek hospodaření minulých let	144 500	136 084
1 Nerozdělený zisk minulých let	144 500	136 084
V.1. Výsledek hospodaření běžného účetního období <i>I=I'</i>	51 701	18 416
B. Cizí zdroje	450 215	499 985
I. Rezervy	12 747	7 192
3 Rezerva na daň z příjmů	11 070	5 100
4 Ostatní rezervy	1 677	2 092
II. Dlouhodobé závazky	84 090	59 986
2 Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	4 000	5 000
5 Dlouhodobé přijaté zálohy	6 000	6 100
9 Jiné závazky	67 542	40 732
10 Odložený daňový závazek	6 548	8 154
III. Krátkodobé závazky	333 476	432 897
1 Závazky z obchodních vztahů	232 260	282 194
4 Závazky ke společníkům	84	77
5 Závazky k zaměstnancům	5 664	5 405
6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 496	3 421
7 Stát - daňové závazky a dotace	1 827	4 659
8 Krátkodobé přijaté zálohy	15 291	17 296
10 Dohadné účty pasivní	3 475	7 267
11 Jiné závazky	71 381	112 488
IV. Bankovní úvěry a výpomoci	20 000	0
1 Bankovní úvěry dlouhodobé	17 983	0
2 Krátkodobé bankovní úvěry	2 017	0
C. Časové rozlišení	6 086	2 918
I. 1 Výstaje příštích období	4 468	2 326
2 Výnosy příštích období	1 618	592



Autosalon Klokočka Centrum a.s.
IČ: 26435713
Praha 5, Borského 876

**VÝKAZ ZISKU
A ZTRÁTY**
za období od 1.1.2015 do 31.12.2015
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období	Minulé období
I. Tržby za prodej zboží	1 661 639	1 404 676
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	-1 564 664	-1 335 277
+ Obchodní marže	96 975	69 399
II. Výkony	284 396	279 805
1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	284 241	279 805
2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	155	0
B. Výkonová spotřeba	-193 631	-199 640
1 Spotřeba materiálu a energie	-123 459	-118 754
2 Služby	-70 172	-80 886
+ Přidaná hodnota	187 740	149 564
C. Osobní náklady	-110 751	-108 943
1 Mzdové náklady	-80 093	-79 126
2 Odměny členům orgánů obchodní korporace	-1 320	-660
3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-27 905	-27 423
4 Sociální náklady	-1 433	-1 734
D. Daň a poplatky	-637	-1 296
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-21 924	-19 607
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	41 787	12 900
1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	41 787	12 900
F. Zostatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-35 155	-11 132
1 Zostatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-35 155	-11 132
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-4 551	1 145
IV. Ostatní provozní výnosy	17 932	13 535
H. Ostatní provozní náklady	-5 173	-7 926
+ Provozní výsledek hospodaření	89 268	28 240
X. Výnosové úroky	2 094	666
N. Nákladové úroky	-7 359	-6 439
XI. Ostatní finanční výnosy	0	1 945
O. Ostatní finanční náklady	-1 019	-1 348
+ Finanční výsledek hospodaření	-6 374	-5 176



Řádek	Běžné období	Minulé období
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-11 193	-4 659
2 Daň z příjmů za běžnou činnost (splacena)	-12 799	-5 221
2 Daň z příjmů za běžnou činnost (odčíslena)	1 606	562
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	51 701	18 405
XIII. Mimořádné výnosy	0	34
R. Mimořádné náklady	0	-23
* Mimořádný výsledek hospodaření	0	11
*** Výsledek hospodaření za účetní období	51 701	18 416
Výsledek hospodaření před zdaněním	62 944	23 075



Zdroj: justice.cz (2016)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Jan Jeníček		
STUDIJNÍ OBOR	Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	SWOT analýza v teorii a praxi firmy		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	Ekonomika a management	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	86		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	17		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce je na základě vytvoření teoretického rámce pro uplatnění SWOT analýzy v praxi analýzu prakticky provést. Na základě výsledku doporučit kroky ke zlepšení strategického řízení. SWOT analýza v teorii a praxi zahrnuje komplexní zkoumání vybraného dealerství. Součástí analýzy je finanční analýza, analýza prodejů nových a ojetých vozů, zákaznické spokojenosti, a interní pohled na fungování společnosti z hlediska zaměstnanců a interních procesů.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	SWOT analýza, Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby, Finanční analýza, Organizační struktura, dealerství, strategie, přidaná hodnota		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: NE			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Jan Jeníček		
FIELD	Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	SWOT analysis of the theory and in practice of the company		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	Economics and Management	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	86		
NUMBER OF PICTURES	19		
NUMBER OF TABLES	17		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The aim of the thesis is based on the creation of a theoretical framework for applying SWOT analysis in practice analysis impracticable. Based on the result to recommend steps to improve strategic management. SWOT analysis in theory and practice involves a comprehensive review of selected dealerships. The analysis, financial analysis, sales of new and used cars, customer satisfaction and internal view of the functioning of society in terms of personnel and internal processes.</p>		
KEY WORDS	<p>SWOT analysis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, financial analysis, organizational structure, dealing, strategies, value added</p>		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			