



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

IDENTIFIKACE RIZIK PRODEJCE AUTOMOBILŮ POMOCÍ VYBRANÝCH METOD EKONOMICKÉ A STRATEGICKÉ ANALÝZY

USING SELECTED METHODS OF ECONOMIC AND STRATEGIC ANALYSIS
IDENTIFY RISKS OF CAR DEALER.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Ivana Czabeová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2017

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2016/17

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Ing. Ivana Czabeová

který/která studuje v **magisterském studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Identifikace rizik prodejce automobilů pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy

v anglickém jazyce:

Using selected methods of economic and strategic analysis identify risks of car dealer.

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Vyhodnotit výsledky ekonomické a strategické analýzy provedené vhodnými vybranými metodami (fundamentální analýza, vybrané metody finanční analýzy, SLEPTE analýza, Porterův model 5F, SWOT analýza, atp.) s cílem identifikovat rizika a formulovat návrhy a doporučení umožňující jejich snížení či eventuální odstranění.

Cíle diplomové práce:

Pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy identifikovat rizika podnikatelského subjektu podnikajícího v automobilovém průmyslu.

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1, Jak porozumět účetním výkazům [Kovanicová, 1997]. 4. aktualizované vyd. Praha: POLYGON. ISBN 80-85967-88-X.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. : Free Press. 1980.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2000. x, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 2003. 242 s. ISBN 80-247-0198-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 21. 10. 2016



doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel vysokoškolského ústavu

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá ekonomickou a strategickou analýzou podniku s cílem identifikovat rizika, která z nich plynou a navrhnout opatření, která povedou k eliminaci zjištěných rizik.

Abstract

The master's thesis deals with the economic and strategic analysis in selected company. The aim is to identify risks that arise from the analyzes and suggest measures that will lead to the elimination of identified risks.

Klíčová slova

Ekonomická analýza, strategická analýza, SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, analýza 7S, finanční analýza, SWOT analýza, rizika, metoda RIPRAN.

Keywords

Economic analysis, strategic analysis, SLEPTE analysis, Porter's model, McKinsey 7S model, financial analysis, SWOT analysis, risks, method RIPRAN.

Bibliografická citace

CZABEOVÁ, I. *Identifikace rizik prodejce automobilů pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 88 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 22. 5. 2017

.....

Podpis diplomanta

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za její cenné rady a připomínky a své rodině za podporu během celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORERICKÁ ČÁST.....	13
1.1 Obecné metody.....	13
1.2 Strategická a ekonomická analýza.....	13
1.2.1 <i>Strategická analýza</i>	13
1.2.2 <i>Ekonomická analýza</i>	14
1.3 SLEPTE analýza.....	14
1.4 Porterův model pěti sil.....	15
1.5 Analýza 7S.....	15
1.6 Finanční analýza.....	17
1.6.1 <i>Analýza rozdílových ukazatelů</i>	17
1.6.2 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	18
1.6.3 <i>Analýza soustav ukazatelů</i>	23
1.7 SWOT analýza.....	25
1.8 Analýza rizika metodou RIPRAN.....	25
1.8.1 <i>Riziko</i>	26
1.8.2 <i>Postup analýzy</i>	26
2 ANALYTICKÁ ČÁST.....	30
2.1 Základní charakteristika společnosti.....	30
2.2 SLEPTE analýza.....	32
2.3 Porterův model pěti sil.....	46
2.4 Analáza 7S.....	49
2.5 Finanční analýza.....	52
2.5.1 <i>Analýza soustav ukazatelů</i>	52
2.5.2 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	55
2.5.3 <i>Analýza rozdílových ukazatelů</i>	62
2.6 SWOT analýza.....	64
2.7 Analýza rizika metodou RIPRAN.....	66
2.7.1 <i>Identifikace rizik</i>	66
2.7.2 <i>Kvantifikace rizik</i>	67
2.7.3 <i>Reakce na rizika</i>	68
2.7.4 <i>Celkové posouzení rizik</i>	69

3 NÁVRHOVÁ ČÁST	71
3.1 Rozšíření služeb	71
3.1.1 <i>Prodej a servis vozů nové značky</i>	71
3.1.2 <i>Pronájem dílny a zařízení</i>	72
3.1.3 <i>Pronájem hlídaného parkoviště</i>	72
3.2 Navázání spolupráce se středními školami	73
3.3 Tvorba a držení finanční rezervy	74
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	84
SEZNAM GRAFŮ	85
SEZNAM TABULEK	86
SEZNAM PŘÍLOH	88
PŘÍLOHY	89

ÚVOD

V dnešním světě čelí společnosti větší míře konkurence než kdy dříve, proto je velice důležité, aby každá, která chce na trhu uspět, dokonale ovládala obchodní i finanční stránku své podnikatelské činnosti a dobře znala faktory, které pro ni mohou být jednak příležitostí, ale také hrozbou. Tyto faktory by měla každá společnost pravidelně sledovat, vyhodnocovat a vyvozovat z nich rizika, která ji mohou ohrozit, ale také příležitosti vedoucí ke zlepšení dosavadní situace. Všechny tyto faktory je možné zjistit analýzou vnitřního a vnějšího prostředí, díky kterým je poté možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby dané společnosti.

Mezi základní analýzy, které vedou k odhalení vnitřních faktorů, patří analýza 7S McKinsey a finanční analýza. Díky nim je možné identifikovat silné a slabé stránky každé společnosti. K analýzám vnějšího prostředí patří analýza SLEPTE, která zkoumá podnikové makrookolí a Porterův model pěti sil, který slouží k analýze podnikového mikrookolí. Obě tyto analýzy vedou k identifikaci příležitostí a hrozeb. Z výsledků vnitřní a vnější analýzy je sestavena analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – SWOT a nakonec je provedena analýza rizika vybraným modelem, například RIPRAN, který slouží k identifikaci rizik a následně k jejich úplnému odstranění či eliminaci.

Tato diplomová práce se bude zabývat identifikací rizik společnosti AUTO Hlaváček a.s. pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy, tedy analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Nakonec budou navržena opatření, která povedou k eliminaci či úplnému odstranění zjištěných rizik.

CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě ekonomické a strategické analýzy, která je zaměřena na identifikaci rizik, navrhnout opatření, která povedou k jejich eliminaci.

Zadaného cíle lze dosáhnout prostřednictvím několika dílčích kroků. Prvním krokem je seznámení se základními pojmy a teoretickými poznatky, které se týkají dané problematiky. Dalším krokem je podrobné seznámení se s vybranou společností. Poslední částí je navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení současné situace.

Metody využití v této diplomové práci můžeme rozdělit na obecné a zvláštní. Mezi ty obecné patří analýza, syntéza, indukce, dedukce, analogie, komparace a modelování. Metody zvláštní lze dále rozdělit na ekonomické a strategické. Mezi ekonomické patří finanční analýza a mezi strategické analýza interních faktorů 7S McKinsey, analýza podnikové makrookolí SLEPTE, podnikového mikrookolí Porterův model pěti sil a analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tedy analýza SWOT.

Diplomová práce je dle dílčích kroků, které vedou k dosažení cíle, rozdělena do tří částí. První část, teoretická, je zpracována na základě prostudované literatury a dostupných elektronických zdrojů. Druhá analytická část obsahuje základní údaje o vybrané společnosti, o její historii, organizační struktuře, předmětu podnikání, nabízených službách, podrobnou ekonomickou a strategickou analýzu a nakonec analýzu identifikovaných rizik pomocí metody RIPRAN. V poslední části, návrhové, navrhnou opatření, která povedou ke zlepšení současné situace daného podniku a k eliminaci zjištěných rizik a to pomocí výsledků analýz, vlastních zkušeností a znalostí, konzultací a prostudované literatury. Podrobnější informace o použitých metodách naleznete v teoretické a analytické části práce.

1 TEORERICKÁ ČÁST

Předtím, než se dostaneme k samotnému provedení celkové analýzy u vybraného podniku, je nutné si říci obecné poznatky k této oblasti.

1.1 OBECNÉ METODY

Pojem metoda je chápán jako objektivní a korektní způsob, který umožňuje objasnění nebo nalezení poznatků, jež vedou k lepšímu poznání. Každá metoda musí být vždy jasně popsána a to z toho důvodu, aby bylo možné dle těchto metod dosažené výsledky ověřit.

Mezi obecné metody, které budou dále v práci využity, patří analýza, syntéza, indukce, dedukce, analogie, komparace a modelování.

Analýza je chápána jako proces rozkladu zkoumaného jevu na dílčí části, které jsou poté dále zkoumány. Syntéza je spojení poznatků v celek, je tedy základem pro pochopení vzájemné souvislosti dílčích částí. Indukci je možné chápat jako obecné vyvození závěrů na základě poznatků. Induktivní závěry je možné považovat za hypotézy. Dedukce je opačným jevem indukce, postupuje totiž od méně obecného k tomu obecnějšímu. Jedná se o testovací proces, zda je stanovená hypotéza schopna vysvětlit zkoumaný jev. Metoda analogie spočívá v odvození závěrů na základě podobnosti a vychází z metody komparace, což je metoda srovnávání, díky které je možné vyvozovat závěry o vlastnostech zkoumaného jevu. Poslední je modelování, které spočívá v aplikaci různých modelů na řešení konkrétní problematiky. Model je zde chápán jako zjednodušený obraz skutečnosti, reality (Lorenc, 2017).

1.2 STRATEGICKÁ A EKONOMICKÁ ANALÝZA

Obecně je pojem analýza, jak již bylo zmíněno, chápán jako rozklad celku na dílčí části. V diplomové práci bude provedena strategická a ekonomická analýza společnosti.

1.2.1 Strategická analýza

V rámci strategické analýzy dochází k analýze podnikového makrookolí, mikrookolí a interní analýze. K analýze makrookolí slouží analýza SLEPTE, která představuje analýzu změn v okolí podniku. Pro analýzu podnikového mikrookolí je možné využít například Porterův model pěti sil a k interní analýze analýzu 7S McKinsey (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Všechny zmíněné analýzy budou podrobněji rozebrány v dalších kapitolách.

1.2.2 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza zahrnuje finanční analýzu podniku, bez které se žádná úspěšná firma v současnosti neobejde. Hlavním smyslem finanční analýzy je příprava podkladů pro kvalitní fungování a rozhodování. Více informací o finanční analýze naleznete v kapitole 1.5.

1.3 SLEPTE ANALÝZA

SLEPTE analýza slouží pro analýzu změn v okolí. Představuje komplexní pohled na prostředí státu, kraje, regionu nebo obce, které se mění. Analýza je rozdělena na šest faktorů, které jsou podrobněji zkoumány (Zeman, 2008).

Sociální faktory

Sociální faktory můžeme dále rozdělit na demografické charakteristiky (například velikost populace a věková struktura), makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti/zaměstnanosti, rozdělení příjmů), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví), dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklost (existence vzdělávacích institucí, dostupnost potenciálních zaměstnanců), (Zeman, 2008).

Legislativní faktory

Mezi legislativní faktory patří existence a funkčnost podstatných zákonných norem (například daňové zákony, obchodní právo), nehotová legislativa a další faktory, jako například autorská práva, funkčnost soudu a vymahatelnost práva (Zeman, 2008).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou dále rozděleny na základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, HDP, úroková míra), přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost úvěrů) a daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení), (Zeman, 2008).

Politické faktory

K politickým faktorům patří hodnocení politické stability (politická strana u moci, forma a stabilita vlády), politicko-ekonomické faktory (postoj vůči investicím), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty a regionální nestabilita) a politický vliv různých skupin (Zeman, 2008).

Technologické faktory

Mezi technologické faktory patří například výše výdajů na výzkum, obecná technologická úroveň a nové technologické aktivity (Zeman, 2008).

Ekologické faktory

V současnosti je na ekologii kladen velký důraz. Mezi základní faktory, které jsou analyzovány, patří například nakládání s odpady, přístup k ochraně životního prostředí, vnímání klimatických změn a ochrana ohrožených druhů (Podnikátor.cz, 2012).

1.4 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Porterův model slouží k analýze oborového okolí. Využívá se při analýze faktorů, které ovlivňují strategickou pozici daného podniku v odvětví. Skládá se z pěti základních sil, mezi které patří:

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Zde se zabýváme bariérami vstupu nových konkurentů a obtížností na trh vstoupit.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V této části analýzy se ptáme, zda má jeden z konkurentů dominantní postavení na trhu a zda existuje silný konkurenční boj mezi stávajícími společnostmi.

Smluvní síla odběratelů

Síla, pozice, kterou mají na trhu odběratelé.

Smluvní síla dodavatelů

Síla, pozice, kterou mají na trhu dodavatelé.

Hrozba substitučních výrobků

Zde se zabýváme otázkou, zda je možné naše produkty nebo služby nahradit jinými a to takovými, které mají podobné vlastnosti (Střelec, 2012).

1.5 ANALÝZA 7S

Analýza 7S je analýzou interních faktorů společnosti. Její představitelé T. J. Peters a R. H. Waterman na základě výzkumu zjistili, že každá úspěšná firma je ovlivněna sedmi vnitřními vzájemně se ovlivňujícími faktory (Smejkal, Rais, 2013).

Strategie

Strategie je cesta, která má většinou formu dostatečně volných pokynů, které by měly být dodržovány pro dosažení určitých cílů. V každé společnosti existuje soustava strategií, které na sebe vzájemně navazují. Na vrcholu pyramidy stojí tzv. corporate strategie, která určuje základní orientaci celé společnosti. Na ni navazuje business strategie a na nejnižší úrovni je tzv. funkční strategie, což je strategie rozvoje jednotlivých funkcí. Jedná se například o marketingovou strategii, výrobní strategii atd. (Smejkal, Rais, 2013).

Struktura

Do této části řadíme především organizační strukturu, jejímž základním posláním je rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi zaměstnance společnosti. Existuje několik základních typů, mezi které patří například liniová organizační struktura, kdy je jeden útvar nadřazen těm ostatním, funkcionální organizační struktura, ve které existuje několik specializovaných vedoucích, divizní organizační struktura, která vznikla vytvořením několika samostatných divizí, maticová organizační struktura a další (Smejkal, Rais, 2013).

Systémy

Jedná se o veškeré informační procedury, které ve společnosti probíhají (Smejkal, Rais, 2013).

Styl řízení

Styly vedení můžeme dle klasické literatury rozdělit na autoritativní, demokratický a liberální. Autoritativní styl vylučuje participaci pracovníků na řízení, vedoucí vždy rozhoduje sám. Demokratický styl řízení je spojen s vyšší mírou participace, podřízení mají možnost vyjádřit se, avšak nadřízený si ponechává odpovědnost v konečných rozhodnutích. Poslední styl, liberální, umožňuje pracovníkům značnou volnost. Vedoucí do jejich činností zasahuje pouze minimálně (Smejkal, Rais, 2013).

Spolupracovníci

Lidé, pracovníci jsou v každé společnosti hlavním zdrojem zvyšování její výkonnosti a produktivity (Smejkal, Rais, 2013).

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty nebo-li kultura je soustava názorů, představ, mýtů, přístupů, které jsou všeobecně sdílené a dlouhodobě udržované všemi zaměstnanci (Smejkal, Rais, 2013).

Schopnosti

V každé společnosti by mělo docházet k rozvoji nejen technické a výrobní kvalifikace zaměstnanců, ale také ke zvýšení informační, ekonomické a právní gramotnosti celé firmy (Smejkal, Rais, 2013).

1.6 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza se využívá již od doby, kdy vznikly samotné peníze, avšak postupem času došlo ke změně jak struktur, tak i úrovně jejího provádění. Důvody a principy jejího sestavování však zůstaly stejné či velmi podobné.

V současnosti se úspěšná firma při svém hospodaření neobejde bez rozboru své finanční situace, a to z toho důvodu, že výsledkem a hlavním smyslem finanční analýzy je příprava podkladů pro kvalitní fungování a rozhodování v podniku. Finanční analýzu můžeme tedy chápat jako systematický rozbor informací a dat, které získáme především v účetních výkazech (Růčková, 2008).

S rozvojem matematických, ekonomických a statistických věd došlo ke vzniku celé řady metod, které je možné aplikovat v rámci finanční analýzy. Při volbě jedné z těchto metod musíme brát ohled na účelnost, což znamená, že daná metoda musí odpovídat předem zadanému cíli, nákladnost a spolehlivost.

Základem každé metody finanční analýzy jsou finanční ukazatele, což jsou číselné charakteristiky ekonomické činnosti podniku (Růčková, 2008). V následujících podkapitolách budou podrobněji popsány jednotlivé metody finanční analýzy.

1.6.1 Analýza rozdílových ukazatelů

Mezi typické rozdílové ukazatele můžeme zařadit čistý pracovní kapitál, který slouží k analýze a řízení finanční situace podniku (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je část oběžného majetku, která je financována vlastními i cizími dlouhodobými zdroji (Sůvová, Knaifl a kol., 2008). Přesněji se jedná se o rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá cizí pasiva}$$

1.6.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je základním nástrojem finanční analýzy, jelikož nám umožňuje získat představu o finanční situaci daného podniku. Je založena na poměřování položek vzájemně mezi sebou (Kislingerová, Hnilica, 2005). V textu níže jsou uvedeny základní ukazatele, které se v poměrové analýze využívají nejčastěji.

Ukazatele likvidity

Pojem likvidita je možné chápat jako likviditu určité složky majetku nebo také jako likviditu podniku. Likvidita určité složky majetku vyjadřuje vlastnost dané složky majetku, jak rychle a bez velké ztráty je možno tento majetek přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost se často označuje pojmem likvidnost. Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku hradit včas své závazky (Růčková, Roubíčková, 2012).

Základní vztah pro výpočet likvidity je následující poměr:

$$\text{Likvidita} = \frac{\text{likvidní prostředky}}{\text{splatné závazky}}$$

Do jmenovatele je obvykle dosazována hodnota krátkodobých závazků. Dle toho, jaké likvidní prostředky dosadíme do čitatele, můžeme likviditu rozdělit do tří základních skupin na okamžitou, pohotovou s běžnou (Sůvová, Knaifl a kol., 2008).

Okamžitá likvidita

Prvním stupněm likvidity je likvidita okamžitá, která vychází z nejužší definice likvidních aktiv, do kterých je zahrnut pouze finanční majetek, kterým jsou peníze v hotovosti, na běžných účtech a dále jejich ekvivalenty, jako například cenné papíry a šeky (Sůvová, Knaifl a kol., 2008).

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

Pro okamžitou likviditu se doporučuje interval v rozmezí 0,9–1,1, který je přejat z americké literatury. V České republice je dolní mez snížena na hodnotu 0,6, někdy dokonce i na hodnotu 0,2, která je označována za hodnotu kritickou.

Pokud nejsou dodrženy předepsané hodnoty, nemusí to vždy znamenat finanční problém daného podniku (Růčková, Roubíčková, 2012).

Pohotovává likvidita

Pohotovává likvidita je druhým stupněm likvidity, zahrnuje kromě finančního majetku také krátkodobé pohledávky (Sůvová, Knaifl a kol., 2008).

$$\text{Pohotovává likvidita} = \frac{\text{(finanční majetek + krátkodobé pohledávky)}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pro pohotovovou likviditu platí, že by měl být čítec stejny jako jmenovatel, tedy v poměru 1:1, což znamená, že je podnik schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Pokud bude hodnota ukazatele vyšší, bude příznivá pro věřitele, pokud bude nižší, bude naopak příznivá pro akcionáře a vedení podniku (Růčková, Roubíčková, 2012).

Běžná likvidita

Třetím stupněm likvidity je likvidita běžná, ve které jsou likvidní aktiva chápána nejširěji (Sůvová, Knaifl a kol., 2008). Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby přeměnil svá veškerá oběžná aktiva na hotovost v daném okamžiku. Čím vyšší je výsledná hodnota tohoto ukazatele, tím je pravděpodobnější, že bude zachována platební schopnost podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Výsledná hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1,2 do 2,5 (Růčková, Roubíčková, 2012).

Ukazatele rentability

V praxi patří ukazatele rentability k nejsledovanějším a to z toho důvodu, že informují o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem (Kislingerová, Hnilica, 2005). Pod pojmem rentabilita se obvykle rozumí tzv. míra rentability, což je poměr zisku k nějaké základně. Za zisk jsou dosazovány jeho různé kategorie, jako například zisk před zdaněním

a úroky (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) a zisk po zdanění (EAT), (Sůvová, Knaifl a kol., 2008).

Mezi základní ukazatele rentability nebo-li výnosnosti patří:

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv je klíčovým ukazatelem pro výpočet rentability. Poměruje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky (Scholleová, 2012).

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Za zisk bývá nejčastěji dosazován zisk před zdaněním a úroky (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) nebo zisk po zdanění (EAT), (Sůvová, Knaifl a kol., 2008).

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu, kterou investovali do podniku vlastníci (Scholleová, 2012).

$$\mathbf{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Za zisk je nejčastěji dosazován zisk po zdanění (EAT), (Sůvová, Knaifl a kol., 2008).

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb udává, kolik korun zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb.

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

Za zisk se v praxi obvykle dosazuje zisk před zdaněním a úroky (EBIT) nebo zisk po zdanění (EAT), (Scholleová, 2012).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi vlastními a cizími zdroji (Kislingerová, Hnilica, 2005).

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti udává poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy, měří tedy rozsah, v jakém podnik využívá ke svému financování cizí zdroje.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Výsledná výše tohoto ukazatele bývá v jednotlivých odvětvích různá. Všeobecně platí, že pokud se hodnota nachází v rozmezí od 0,30 do 0,50, zadluženost můžeme považovat jako průměrnou. Pokud bude hodnota v rozmezí 0,50–0,70, firma se nachází ve vyšším stupni zadluženosti a hodnoty vyšší než 0,70 jsou považovány za velice rizikové pro daný podnik (Rejnuš, 2014).

Zadluženost vlastního kapitálu

Podobně jako tomu je u ukazatele zadluženosti celkového kapitálu, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu poměřuje cizí zdroje avšak s vlastním kapitálem.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Čím je výsledná hodnota vyšší, tím vyšší je riziko pro věřitele, že mu podnik nebude schopen uhradit své závazky. Všeobecně platí, že hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší jak 0,7 (Rejnuš, 2014).

Míra samofinancování

Tento ukazatel vyjadřuje podíl vlastního kapitálu podniku a celkových aktiv. Vyjadřuje tedy poměr, v jakém jsou aktiva daného podniku financována vlastními zdroji.

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

U zdravých firem by se měla míra samofinancování pohybovat okolo hodnoty 0,5 (Rejnuš, 2014).

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí poskytuje informace o tom, kolikrát EBIT (zisk před zdaněním a úroky) pokrývá úrokové náklady společnosti.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úrokové náklady}}$$

U ziskových podniků se hodnota tohoto ukazatele pohybuje v rozmezí od 6 do 8. Pokud klesne pod 4, je nutná obezřetnost, při poklesu pod hodnotu 2 je možné považovat situaci podniku za kritickou (Rejnuš, 2014).

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity, které je možné označit také jako ukazatele obratovosti nebo vázanosti kapitálu, měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy (Rejnuš, 2014). Jelikož tyto ukazatele poměřují nejčastěji tokovou veličinu (tržby) a stavovou veličinu (aktiva), je možné je vyjádřit ve dvou modelech. Prvním modelem je rychlost obratu nebo-li obrátkovost, která vyjadřuje počet obrátek aktiv za určitý časový interval, druhým modelem je doba obratu, která vyjadřuje dobu, kdy jsou aktiva vázána v určité formě (Kislingerová, Hnilica, 2005).

Rychlost obratu

Rychlost obratu, někdy také označováno jako obrat, obrátkovost, můžeme obecně vyjádřit následujícím vzorcem.

$$\text{Rychlost obratu} = \frac{\text{tržby}}{\text{zvolená položna aktiv nebo pasiv}}$$

Tento ukazatel je možné dále vyjádřit pro stálá aktiva a pro celková aktiva. Obecně platí, že čím vyšší je počet obrátek za dané období, tím lepší pro podnik (Sůvová, Knaifl a kol., 2008).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

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

Doba obratu

Obecný vztah pro dobu obratu je následující.

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{zvolená položka aktiv nebo pasiv}}{\text{tržby nebo náklady za určité období}}$$

V praxi se nejčastěji využívají následující ukazatele doby obratu:

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

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{náklady}/360}$$

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

Při hodnocení výsledných hodnot u doby obratu je nejlepší, pokud ukazatel vychází co nejméně (Sůvová, Knaifl a kol., 2008).

Ukazatele produktivity práce

Tato skupina ukazatelů se sleduje poměrně nově. Zachycuje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na jeho zaměstnance (Kislingerová, Hnilica, 2005).

Osobní náklady k přidané hodnotě

Tento ukazatel sleduje, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance. Čím menší je tento poměr, tím lepší (Scholleová, 2012).

$$\text{Osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}}$$

Produktivita práce z přidané hodnoty

Produktivita práce sleduje, jak velká přidaná hodnota připadá na pracovníka. Je ji možné porovnávat s průměrnou mzdou na jednoho pracovníka.

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

$$\text{Průměrná mzda na pracovníka} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

Čím vyšší je produktivita práce z přidané hodnoty a čím nižší je průměrná mzda na pracovníka, tím větší efekt plyne ze zaměstnanců (Kislingerová, Hnilica, 2005).

1.6.3 Analýza soustav ukazatelů

Podstatou finanční analýzy je snaha vyhodnotit co nejlépe finanční zdraví podniku, tedy zda je podnik schopen v daných podmínkách přežít či nikoliv. Pokud bychom finanční zdraví chtěli zjistit pouze na základě výpočtu poměrových ukazatelů, je nutné jich počítat velké množství a jejich výsledky mohou za určitých okolností přinášet rozdílné názory. Z toho důvodu se celá řada autorů začala snažit nalézt jediný ukazatel. Výsledkem jejich snahy byla konstrukce celé řady souhrnných indexů hodnocení.

Cílem souhrnných indexů hodnocení je vyjádření souhrnné charakteristiky celkové finančně-ekonomické situace podniku a jeho výkonnosti a to za pomoci pouze jednoho čísla. Tyto indexy jsou však vhodné pouze pro rychlé a globální srovnání v rámci několika podniků, protože mají nižší vypovídající schopnost. Mohou tedy sloužit pouze jako orientační podklad pro další hodnocení (Růčková, Roubíčková, 2012).

Modely, které řadíme do analýzy soustav ukazatelů, můžeme rozdělit na bonitní a bankrotní.

Cílem bonitních modelů je zhodnotit, jaké má firma předpoklady a schopnosti, aby dostála včas svým platným závazkům v plné výši a určit její důvěryhodnost. K základním ukazatelům patří Tamariho model, Kralickův quicktest, Skóre bonity (Marinič, 2008).

Hlavním významem bankrotních modelů je, že by měly včas upozornit své uživatele na hrozící bankrot v blízké budoucnosti. Jsou založeny na předpokladu, že ve sledovaném podniku již několik let před samotným úpadkem dochází k jistým příznakům. Tyto příznaky se projevují ve vývoji hodnot u určitých finančních ukazatelů a dále také vyplývají z vývoje určitých nesrovnalostí mezi některými z nich. Mezi základní modely patří Altmanův model, Tafflerův model a model IN (indexu důvěryhodnosti), (Rejnuš, 2014).

Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest patří mezi bonitní modely. Byl navržen v roce 1990 panem Kralickem. Skládá se ze soustavy 4 rovnic, které jsou potom využity jako základ pro hodnocení podniku. Ukazatele, které jsou využity v tomto modelu, zahrnují základní oblasti finanční analýzy – rentabilitu, likviditu, stabilitu a výsledek hospodaření (Strouhal a kol., 2016). Cílem je zhodnocení finanční a výnosové situace daného podniku (Růčková, 2011).

Mezi čtyři základní ukazatele patří kvóta vlastního kapitálu (= vlastní kapitál/bilanční suma), doba splácení dluhu z cash flow (= (krátkodobé závazky + dlouhodobé závazky)/(výsledek hospodaření + odpisy + změna stavu rezerv)), cash flow v % podnikového výkonu (= (výsledek hospodaření + odpisy + změna stavu rezerv)/(tržby z vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží)) a rentabilita aktiv (= EBIT/aktiva).

Dle dosažených hodnot jsou podniku přidělené body (viz. tabulka) a následně zjištěny výsledky. Z přidělených bodů u jednotlivých ukazatelů se nakonec vypočítá aritmetický průměr (Strouhal a kol., 2016).

Tabulka:1 Bodové hodnocení

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v % podnik. výkonu	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Strouhal a kol., 2016)

1.7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí, můžeme ji také označit jako analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Původně se skládala ze dvou analýz – analýzy SW a OT. Při jejím sestavení se doporučuje začít analýzou OT (příležitostí a hrozeb), které přicházejí z vnějšího prostředí firmy zahrnující jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Poté následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí (Jakubíková, 2013).

Tabulka 2: SWOT analýza

Silné stránky <i>Strengths</i> Jedná se o skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě.	Slabé stránky <i>Weaknesses</i> Jedná se o věci, které firma nedělá dobře nebo které dělají lépe ostatní firmy.
Příležitosti <i>Opportunities</i> Jedná se o skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákazníky.	Hrozby <i>Threats</i> Jedná se o skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013)

1.8 ANALÝZA RIZIKA METODOU RIPRAN

Metoda RIPRAN slouží k analýze rizik. Je ji možné využít, pokud máme dostatek podkladů o daném projektu a podkladů statistických, které slouží ke kvantifikaci rizik (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009).

1.8.1 Riziko

Pojem riziko je historický výraz, který pochází ze 17. století, kdy byl spojován s lodní plavbou. Pochází z italštiny a označoval úskalí, jemuž se plavci museli vyhnout. Následně se tento pojem začal využívat jako „vystavení nepříznivým okolnostem“.

V dnešní době se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, zničení nebo ztráty. Neexistuje však pouze jedna definice, ale hned několik, jako například:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
2. Odchýlení skutečných od očekávaných výsledků.
3. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
4. Nebezpečí negativní odchylky od cíle.
5. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.

S rizikem jsou spojeny dva pojmy. Prvním je pojem neurčitého výsledku, který se bere v úvahu ve všech definicích rizika. Pokud tedy hovoříme o riziku, musí existovat minimálně dvě varianty jeho řešení. Druhým pojmem je, že alespoň jeden z možných výsledků musí být nežádoucí.

Pokud hovoříme o riziku ve firmě, je nutné si vysvětlit další pojem, který je s tímto rizikem těsně svázán. Jedná se o změnu veličiny v čase, která nabude pozitivní nebo negativní odchylky oproti očekávaným hodnotám. Ve finanční teorii bývá riziko obvykle definováno jako kolísavost finanční veličiny okolo očekávaného výsledku z důvodu změn celé řady parametrů.

Podnikatelské riziko je možné hodnotit ze dvou stránek – pozitivní a negativní. Pozitivní stránku představuje naděje vyššího zisku nebo úspěchu, naopak negativní stránka je nebezpečí horších hospodářských výsledků (Smejkal, Rais, 2013).

1.8.2 Postup analýzy

Metoda RIPRAN se skládá ze 4 následujících kroků:

1. Identifikace nebezpečí projektu
2. Kvantifikace rizik
3. Reakce na rizika
4. Celkové posouzení rizik projektu

1. KROK

V prvním kroku je provedena identifikace rizik/nebezpečí, sestavením seznamu ve formě tabulky, kterou můžete vidět níže. Hrozbu zde můžeme chápat jako projev nebezpečí, například technickou závadu elektrické instalace, které zatím neprošla revizí. Scénářem zde rozumíme děj, který nastane v důsledku existence hrozby, například dojde k požáru. Velmi důležité je, aby si každý uvědomil, že hrozba je příčinou scénáře (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009).

Tabulka 3: RIPRAN (Identifikace rizik)

Číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Výskyt chřipkové epidemie (březen- duben).	Onemocní asi 30 % zaměstnanců.	Předpokládáme počasí dle předpovědi jako minulý rok.
...

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

2. KROK

V dalším kroku je provedena kvantifikace rizika rozšířením tabulky z prvního kroku o pravděpodobnost výskytu daného scénáře, dopad na projekt a výslednou hodnotu rizika v korunách.

Hodnota rizika= pravděpodobnost scénáře · hodnota dopadu

Následující tabulka zobrazuje rozšíření tabulky z prvního kroku.

Tabulka 4: RIPRAN (Kvantifikace rizik)

Číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1.	Výskyt chřipkové epidemie (březen- duben).	Onemocní asi 30 % zaměstnanců.	50 %	Výpadek pracovní kapacity a zpoždění zakázky o 3 měsíce. Penále jsou 600 tis. Kč.	300 tis. Kč
...

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Analýza RIPRAN umožňuje číselnou i verbální kvantifikaci. Číselnou kvantifikaci je myšleno například následující tvrzení – Pravděpodobnost scénáře pro riziko číslo 1 je 50 %, dopad na projekt je 600 tis. Kč a hodnota rizika je 300 tis. Kč (0,5 · 600 tis.). Při verbální

kvantifikace se využívá slovní hodnocení, například výslednou hodnotu pravděpodobnosti rizika nad 66 % můžeme hodnotit jako vysokou, naopak hodnotu pod 33 % jako nízkou.

Tabulka 5: Verbální hodnoty pravděpodobnosti

Vysoká pravděpodobnost (VP)	nad 66 %
Střední pravděpodobnost (SP)	33–66 %
Nízká pravděpodobnost (NP)	pod 33 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Tabulka 6: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů

Velký nepříznivý dopad (VD)	Ohrožení cíle projektu, koncového termínu, možnost překročení celkového rozpočtu a škoda více než 20 % z celkové hodnoty projektu.
Střední nepříznivý dopad (SD)	Škoda 0,51–19,5 % z celkové hodnoty, ohrožení termínu, nákladů.
Malý nepříznivý dopad (MD)	Škody do 0,5 % z celkové hodnoty a dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Výsledná verbální hodnota rizika je značena následovně – velká hodnota rizika (VHR), střední hodnota rizika (SHR) a nízká hodnota rizika (NHR). Následující tabulka obsahuje postup, jak přiřadit verbální hodnotu rizika, ve které zkratka hodnoty rizika VHR značí vysokou hodnotu rizika, SHR střední hodnotu rizika a NHR nízkou hodnotu rizika.

Tabulka 7: Postup přiřazení verbální hodnoty rizika

Pravděpodobnost/dopad	VD	SD	MD
VP	VHR	VHR	SHR
SP	VHR	NHR	NHR
NP	NHR	NHR	SHR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Uvedené tabulky pro hodnocení slouží pouze jako příklad. Společnosti využívají jinak sestavené tabulky, s jinými zkratkami a hodnotami. Před analýzou rizik se tým, který ji bude provádět, dohodne na druhu používaných tabulek a před samotnou kvantifikací si určí, zda bude využita kvantifikace verbální nebo číselná. Je možné využít obojí, avšak není to praktické (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009).

3. KROK

Ve třetím kroku jsou navržena opatření, která mají za úkol snížit hodnotu rizika na přijatelnou úroveň.

Tabulka 8: RIPRAN (Reakce na rizika)

Číslo rizika	Návrh na opatření	Předpokládané náklady, termín realizace opatření a odpovědnost	Nová hodnota rizika
1.	Očkování proti chřipce.	Cena 20 tis. Kč/jedna vakcína, leden, podnikový lékař.	Nulová hodnota rizika.
...

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Tabulku 3. kroku je možné sloučit dohromady s tabulkou z kroku 2. V následujícím pořadí – číslo rizika, hrozba, scénář, pravděpodobnost, dopad, návrhy (včetně stanovení odpovědnosti, termínu realizace a nákladů), výsledná snížená hodnota rizika (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009).

4. KROK

V posledním kroku analýzy rizika pomocí metody RIPRAN dochází k celkovému posouzení rizik a vyhodnocení, jak vysoce jsou jednotlivé hrozby rizikové. Pro přehlednost je možné jednotlivá rizika zaznamenat do mapy rizik, která je rozdělena do čtyř kvadrantů (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009).



Obrázek 1: Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část obsahuje základní údaje o vybrané společnosti AUTO Hlaváček a.s. a podrobnou analýzu její současné situace.

2.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost AUTO Hlaváček a.s. se zabývá prodejem a servisem vozů značky Škoda, Kia, Volkswagen a servisem vozů značky Audi. Dále provozuje e-shop pneumatik a e-shop s prodejem a půjčovnou auto doplňků, jako jsou například střešní nosiče a autopůjčovnu.

Tabulka 9: Základní údaje o společnosti

Obchodní firma	AUTO Hlaváček a.s.
Sídlo	Týnecká 669/5, 779 00 Olomouc- Holice
Zápis u OR	Společnost byla zapsána do OR dne 4. března 1996 vedeného Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 1267.
Právní forma	Akciová společnost
IČO	651 38 180
Předseda představenstva	Zdeněk Hlaváček
Základní kapitál	14 100 000 Kč
Předmět podnikání	Opravy silničních vozidel, klempířství a oprava karoserií, silniční motorová doprava, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Velikost společnosti	Střední

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti České republiky, 2017)

Historie

Společnost byla založena 4. března 1996 panem Ing. Zdeňkem Hlaváčkem a paní Pavlínou Hlaváčkovou. Již od svého počátku se zabývá prodejem (nových i ojetých vozů) a servisem vozů Škoda, užitkových vozů Volkswagen a servisem vozů Audi. Od října roku 2005 je oficiálním dealerem značky Kia a od téhož měsíce roku 2009 byl rozšířen servis o osobní vozy značky Volkswagen (Auto Hlaváček a.s., 2017).

Předmět podnikání

Společnost AUTO Hlaváček se zabývá následujícími činnostmi:

1. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

- zprostředkování obchodu a služeb
- velkoobchod a maloobchod
- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, webové portály, zpracování dat, hostingové a související činnosti
- půjčování a pronájem movitých věcí
- správa a údržba nemovitosti, realitní činnost

2. Klempířství a oprava karoserií

3. Opravy silničních vozidel

4. Zprostředkování nebo poskytování spotřebitelského úvěru

5. Silniční motorová doprava



















- nákladní vnitrostátní
- nákladní mezinárodní
- příležitostná vnitrostátní osobní
- taxislužba (Zpráva nezávislého auditora, 2016).

Hlavní činnosti

Společnost je rozdělena celkem do osmi provozoven. Každá z nich má jednotlivá střediska dle rozsahu činností- prodej nových vozů, prodej ojetých vozů, servis, prodej náhradních dílů (Zpráva nezávislého auditora, 2016).

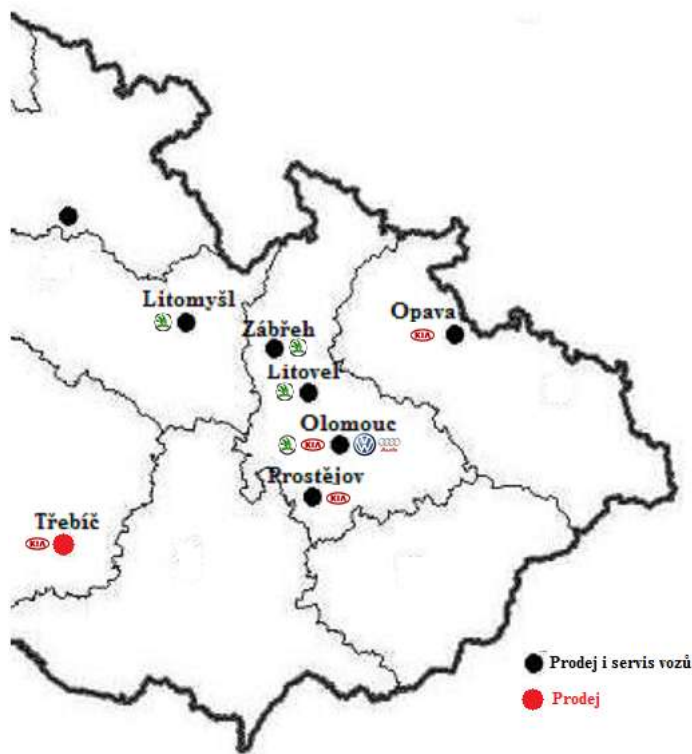
V následující tabulce můžete vidět rozdělení provozoven společnosti včetně nabízených služeb- prodej vozů, servis.

Tabulka 10: Údaje o činnosti

	Olomouc		Třebíč		Litomyšl		Opava		Prostějov		Litovel		Zábřeh	
														
	✓	✓			✓	✓					✓	✓	✓	✓
	✓	✓												
	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓				
		✓												

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Auto Hlaváček a.s., 2017)

Pod hlavní provozovnu, která je v Olomouci, dále organizačně řadíme zprostředkovatele prodeje nových vozidel. Ve vedení společnosti AUTO Hlaváček a.s. je výkonný, finanční a obchodní ředitel (Zpráva nezávislého auditora, 2016).



Obrázek 2: Mapa provozoven a činností

(Zdroj: Vlastní zpracování dle mapaceskorepubliky.cz, 2017)

Z důvodu nastavení nových standardů ze strany výrobců a distributorů pro servisní a obchodní prostory, které bylo velice finančně náročné, se vedení společnosti rozhodlo k poslednímu dni roku 2015 ukončit oficiální zastoupení značky Škoda na provozovnách, které sídlí v Zábřehu, Litovli a Napajedlech (Zpráva nezávislého auditora, 2016).

2.2 SLEPTE ANALÝZA

Analýza SLEPTE se zabývá analýzou marketingového makroprostředí. Zahrnuje údaje týkající se celé České republiky a údaje, které souvisí s kraji, ve kterých sídlí provozovny společnosti AUTO Hlaváček a.s.

Sociální faktory

Demografické charakteristiky

Za nejčastější zákazníky společnosti AUTO Hlaváček a.s. můžeme považovat ekonomicky aktivní obyvatelstvo ve věku od 18ti do 64 let. Zmiňuji zde věk od 18ti, protože od tohoto věku jsme držiteli řidičského oprávnění, do 64ti let a to z toho důvodu,

že od 65ti let musí řidiči „senioři“ podstupovat pravidelné lékařské prohlídky, tudíž těchto řidičů ubývá. V následující tabulce je zachycen vývoj obyvatelstva v České republice a 4 krajích ve věku od 15ti do 64 let dle Českého statistického úřadu. Údaje jsou v procentech vypočítané z celkového počtu obyvatel v České republice a v jednotlivých krajích.

Tabulka 11: Vývoj obyvatelstva

<i>Měřicí jednotka: %</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Česká republika	69,1	68,4	67,6	66,9	66,3
Olomoucký kraj	69,0	68,3	67,6	66,8	66,2
Pardubický kraj	68,7	67,9	67,4	66,7	66,1
Kraj Vysočina	68,7	68,1	67,5	66,0	66,2
Moravskoslezský kraj	69,7	69,0	68,4	67,7	67,1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016).

Z tabulky je zřejmé, že počet obyvatel v této skupině neustále klesá, přitom celkový počet obyvatel v celé České republice je plus mínus neustále stejný a pohybuje se okolo 10 500 000. Jestliže se jedná o skupinu nejčastějších zákazníků společnosti, není pro ni tento klesající trend přivětivý, avšak není ani moc negativní, jelikož se jedná pouze o malé úbytky.

Dalším podstatným demografickým faktorem je dopravní obslužnost, která má zásadní vliv na společnost. Veřejná doprava v Olomouckém kraji je zajišťována a organizována příspěvkovou organizací Koordinátor Integrovaného Dopravního Systému Olomouckého Kraje (KIDSOK, p.o.). Dle analýzy KIDSOK (2012) je v Olomouckém kraji silná spádovost do krajského města Olomouce ze všech okresů. Dopravní obslužnost je prakticky na celém území tohoto kraje, zahrnuje přibližně 129 zón, 12 dopravců, 254 autobusových linek, 5 železničních tratí, 65 linek MHD, 1 902 autobusových zastávek, 371 zastávek MHD, 56 železničních stanic a zastávek, 4 zóny v Pardubickém kraji, 1 zóna v Moravskoslezském kraji, 1 zóna v Jihomoravském kraji a 7 zón ve Zlínském kraji. Co se týká kraje Pardubického, je na tom podobně jako Olomoucký. Prochází zde nejvýznamnější tepny České republiky a to jak silniční, tak i železniční. Pokrytí autobusovými spoji je relativně dobré, avšak v důsledku změn, které proběhly přibližně před třemi lety, se občané kraje začali dopravovat spíše vlastními automobily. Negativem v dopravní obslužnosti tohoto kraje je, že se potýká s nedostatkem řidičů autobusů (VLTAVA LABE MEDIA a.s., 2017). V kraji Vysočina vzrostl stupeň automobilizace mezi roky 2001 až 2011 z 331 vozidel na 1000 obyvatel na 426 vozidel. Došlo tedy k dramatickému poklesu veřejné dopravy, v roce 2001 ji využívalo 57 % cestujících a v roce 2012 počet klesl na 15 % (Krajský úřad Kraje Vysočina Odbor

dopravy a silničního hospodářství, 2014). Dopravní obslužnost v Moravskoslezském kraji zahrnuje příměstskou autobusovou, železniční a městskou hromadnou dopravu. Dle výroční zprávy Městského dopravního podniku Opava se ale počet cestujících postupně snižuje, což znamená, že narůstá počet lidí, kteří jezdí více automobily (Městský dopravní podnik Opava, a.s., 2013). Na závěr je zřejmé, že počet cestujících hromadnou dopravou v jednotlivých krajích postupně ubývá a dochází k tomu, že lidé stále více jezdí automobily, což prokazuje i statistika z Českého statistického úřadu (2017), která udává, že počet přepravených osob v osobní dopravě rok co rok pomalu klesá.

Posledním, ale opět velmi důležitým demografickým faktorem, je dostupnost pracovní síly, která zásadním způsobem ovlivňuje chod celé společnosti. Následující tabulka obsahuje střední školy a odborná učiliště, která vyučují obory potřebné k výkonu práce ve společnosti AUTO Hlaváček a.s., jako například autolakýrník, autoelektrikář, karosář a mechanik opravář motorových vozidel. V Olomouckém kraji sídlí 7 škol s tímto zaměřením, dokonce 5 z nich působí ve stejném městě jako pobočky společnosti- Zábřeh, Olomouc a Prostějov. V Moravskoslezském kraji je škol nejvíce, konkrétně 9, avšak žádná z nich není v Opavě, ale minimálně půl hodiny cesty. Poslední dvě školy se nacházejí v kraji Pardubickém, avšak stejně jako v Moravskoslezském, ani jedna z nich není ve městě, kde je i pobočka společnosti. V posledním kraji Vysočina se nenachází žádná škola s takovým zaměřením, nejbližší je v Brně, což je asi hodina cesty.

Tabulka 12: Seznam škol

Kraj	Obor	Škola	Město
Olomoucký kraj	Autoelektrikář, autolakýrník, karosář, mechanik opravář motorových vozidel, autotronik, dopravní prostředky	VOŠ a SŠ automobilní	Zábřeh
	Automechanik, autoklempíř	Střední škola automobilní	Prostějov
	Karosář, mechanik opravář motorových vozidel, autoelektrikář	Střední škola polytechnická	Olomouc
	Mechanik opravář motorových vozidel	Švehlova stř. škola polytechnická	Prostějov
	Mechanik opravář motorových vozidel	Střední škola technická	Přerov
	Mechanik opravář motorových vozidel	Stř. odborná škola lesnická a strojírenská	Šternberk
	Mechanik opravář motorových vozidel	Stř. škola technická a obchodní	Olomouc
Moravskoslezský kraj	Autolakýrník, autoelektrikář, karosář, mechanik opravář motorových vozidel	Stř. Škola technická a dopravní	Ostrava
	Autoelektrikář, karosář, mechanik opravář motorových vozidel	RB střední odborné učiliště autoopravářské s.r.o.	Ostrava
	Autoelektrikář, karosář,	Střední škola technických oborů	Havířov
	Karosář, mechanik opravář motorových vozidel	Střední škola Odry	Odry
	Mechanik opravář motorových vozidel	Střední odborné učiliště DAKOL, s.r.o.	Petrovice
	Mechanik opravář motorových vozidel	Střední škola techniky a služeb	Karviná
	Mechanik opravář motorových vozidel	Střední škola technických oborů	Karviná
	Mechanik opravář motorových vozidel	Vítkovická stř. průmyslová škola	Ostrava
	Mechanik opravář motorových vozidel	Střední škola	Bohumín
Pardubický kraj	Autolakýrník, karosář, mechanik opravář motorových vozidel	Střední škola automobilní	Ústí nad Orlicí
	Autoelektrikář, karosář, mechanik opravář motorových vozidel	Střední škola automobilní	Holice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Školy Online, 2017)

Dostupnost pracovní síly pro společnost je příznivá, v krajích je mnoho škol, ze kterých vychází kvalifikovaní absolventi, kteří budou hledat práci.

Ostatní charakteristiky

V regionu střední a východní Evropy je automobilový průmysl v České republice jeden z nejrozvinutějších. Do roku 2016 vstoupil automobilový trh velmi optimisticky, registrace nových aut v celé Evropské unii totiž vzrostla až o 6,2 %. Poptávka po automobilech roste, čemuž přispívá nejen obměna vozových parků firem, ale také silný zájem ze strany spotřebitelů, který je zapříčiněn snižující se nezaměstnaností a nízkou inflací, které se budeme věnovat později (Dufek, 2016). V následující tabulce můžete vidět počet registrovaných osobních automobilů v České republice, ze které je zřejmé, že počet registrovaných automobilů postupně roste. Největší skok můžeme zpozorovat z roku 2014 na rok 2015, kdy ekonomika začala opět růst, zvýšilo se HDP, lidé měli více peněz a začali více nakupovat.

Tabulka 13: Počet registrovaných osobních automobilů

<i>Měřicí jednotka: ks</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Olomoucký kraj	242 343	247 691	248 964	253 893	267 857
Pardubický kraj	220 694	225 527	226 244	231 511	244 604
Kraj Vysočina	218 087	224 968	225 864	231 405	242 490
Moravskoslezský kraj	459 641	468 433	469 171	475 956	498 486

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva dopravy, 2016)

Dále by měl být dodržován etický kodex- zákaz přetáčení tachometrů. Ke konci roku 2016 byl tento návrh novely zákona o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích č. 56/2001 Sb., projednáván. Jelikož analyzovaná společnost prodává ojeté vozy, tento kodex se jí týká. Navrhovaná novela by měla platit od května roku 2018. Ten, kdo bude manipulovat s kilometry, bude mu hrozit pokuta až do výše 500 000 Kč a u daného vozidla propadne technická (Autoweb.cz, 2016).

Legislativní faktory

Existuje celá řada zákonů, kterými se každá právnická osoba musí řídit. Tím hlavním zákonem, který reguluje podnikání na území České republiky je zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Dále se musí společnost AUTO Hlaváček a.s. řídit zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, zákonem

č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a zákonem č. 101/2000 Sb., zákon o ochraně osobních údajů.

Pokud dojde ke změně v zákonech, má to dopad na celou společnost. Například pokud dojde ke změně sazby daně z přidané hodnoty, projeví se to v ceně vozu i servisu. V následující tabulce je znázorněn vývoj DPH od roku 2011 do roku 2015.

Tabulka 14: Daň z přidané hodnoty

<i>Měřicí jednotka: %</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Základní sazba DPH	20	20	21	21	21
Snížená sazba DPH	10	14	15	15	15

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotyza, 2013)

Z tabulky je patrné, že v roce 2013 byla sazba daně z přidané hodnoty navýšena a to jak sazba základní z 20 na 21 %, tak i snížená z 14 na 15 %. Původně bylo v plánu, že tyto sazby vydrží do konce roku 2015 a od počátku roku 2016 bude zavedena daň jednotná v hodnotě 17,5 %, k čemuž však nedošlo (Kotyza, 2013).

Dále je nutné se řídit vyhláškou č. 341/ 2002 Sb. Ministerstva dopravy a spojů o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. Tato vyhláška upravuje zejména schvalování technické způsobilosti vozidla, povinnou výbavu vozidla, podmínky pro přestavbu, umístění tabulky s registrační značkou, schvalování technické způsobilosti výbavy vozidla, druhy zkušebních stanic, hluk vozidel a emise znečišťujících látek, kola, pneumatiky a protiskluzové řetězy a další. Dle této vyhlášky je požadováno následující vybavení vozidel- náhradní elektrické pojistky, náhradní žárovky, příruční zvedák, klíč na matice kol a náhradní kolo (Nakladatelství Sagit, a.s., 2017).

Za další legislativní faktor můžeme považovat Evropské emisní standardy, které stanovují limity pro složení výfukových plynů u všech automobilů v členských zemích Evropské unie. Tyto standardy rozdělují automobily dle jejich hmotnosti a typu motoru. Jejich cílem je postupně snižovat obsah oxidu uhelnatého, dusíku, uhlovodíků a pevných částí v emisích (Cerman, 2008). Dle toho, jakou emisní normu daný automobil má, je placena ekologická daň, viz. ekologické faktory.

Dle zákona č. 16/1993 Sb. o dani silniční je povinné každoročně platit daň silniční. Roční sazba daně ze základu daně je u osobních automobilů znázorněna v následující tabulce,

výjimkou jsou automobily na elektrický pohon, ty jsou od daně osvobozena (Ministerstvo financí, 2017).

Tabulka 15: Sazba daně silniční

Zdvihový objem motoru	Roční sazba daně
Do 800 cm ³	1 200 Kč
Nad 800 cm ³ do 1 250 cm ³	1 800 Kč
Nad 1 250 cm ³ do 1 500 cm ³	2 400 Kč
Nad 1 500 cm ³ do 2 000 cm ³	3 000 Kč
Nad 2 000 cm ³ do 3 000 cm ³	3 600 Kč
Nad 3 000 cm ³	4 200 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva financí, 2017).

Posledním legislativním faktorem je pojištění. Ze zákona je nutné povinné ručení, dále si každý dle svého úsudku může sjednat i havarijní pojištění, pojištění proti krádeži, pojištění skel, asistence a další. Povinné ručení (POV) nebo-li pojištění odpovědnosti z provozu vozidla musí uzavřít každý majitel a slouží k náhradě škody, kterou způsobíme na cestách někomu jinému. Pokud majitel vozidla POV neuzavře, hrozí mu pokuta až několik desítek tisíc korun, v horším případě zákaz řízení až na dobu jednoho roku (Peníze.CZ, 2017). Výše pojistného u POV závisí na roku výroby vozidla, značce, kilowatech, hmotnosti vozidla, bonusu/malusu pojistníka, PSC atd.

Ekonomické faktory

V roce 2007 a zejména v roce 2008 došlo k postupnému zpomalování ekonomického růstu, v roce 2009 došlo k propadu ekonomické aktivity z důvodu světové finanční krize. Tato neutěšená situace bránila rychlejšímu oživení ekonomiky i v roce 2010. Ani poté se situace neuklidnila a v roce 2011 z důvodu nastupující dluhové krize v eurozóně došlo k dalšímu zpomalení ekonomického růstu a k ekonomickému poklesu v následujících letech 2012 a 2013. K opětovnému růstu se ekonomika vrátila až v roce 2014, kdy koruna oslabila v důsledku rozhodnutí České národní banky, která se rozhodla používat kurz jako nástroj měnové politiky (Česká národní banka, 2017).

Makroekonomické charakteristiky

První makroekonomickou charakteristikou je míra inflace, která udává změnu cenové hladiny za určité období. Z tabulky můžete vidět, že se od roku 2012 postupně snižuje, k většímu skoku došlo v roce 2014, kdy se začala ekonomika zlepšovat.

Tabulka 16: Míra inflace

<i>Měřicí jednotka: %</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2017)

Za druhou makroekonomickou charakteristiku můžeme považovat nezaměstnanost, která má zásadní vliv na analyzovanou společnost a to z toho důvodu, že nezaměstnaný člověk si nekoupí nový automobil nebo nebude investovat velké peníze do jeho servisu. Vývoj míry nezaměstnanosti od roku 2011 do roku 2015 můžete vidět v následující tabulce, která zahrnuje údaje o České republice jako celku a 4 kraje, ve kterých sídlí provozovny společnosti Auto Hlaváček a.s. – Olomoucký kraj (pobočka Olomouc, Prostějov, Litovel a Zábřeh), Pardubický kraj (Litomyšl), kraj Vysočina (pobočka v Třebíči) a Moravskoslezský kraj (Opava).

Tabulka 17: Míra nezaměstnanosti

<i>Měřicí jednotka: %</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Česká republika	6,7	7,0	7,0	6,1	4,6
Olomoucký kraj	7,6	7,7	9,2	7,7	5,9
Pardubický kraj	5,6	7,7	8,4	6,4	4,6
Kraj Vysočina	6,4	6,4	6,7	5,6	4,7
Moravskoslezský kraj	9,3	9,5	9,9	8,6	8,1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2016).

Z tabulky vyplývá, že míra nezaměstnanosti je nejnižší v roce 2015, postupně se tedy snižuje, což je velmi pozitivní, protože vznikají nová pracovní místa na trhu práce.

Pokud se podíváme na nezaměstnanost ne z pohledu kupujících, ale zaměstnanců, je pro společnost lepší nezaměstnanost vyšší a to z toho důvodu, že může například dávat nižší mzdy.

Dalším důležitým faktorem je vývoj průměrné hrubé mzdy, která má také zásadní vliv. V tabulce níž můžete vidět, že průměrná hrubá měsíční mzda má v celém sledovaném období rostoucí trend a to jak v celé České republice, tak i v jednotlivých krajích.

Tabulka 18: Průměrná hrubá měsíční mzda

<i>Měřicí jednotka: Kč</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Česká republika	25 625	26 033	26 211	26 802	27 811
Olomoucký kraj	22 670	22 754	23 203	24 081	24 584
Pardubický kraj	22 792	23 080	23 187	23 879	24 856
Kraj Vysočina	22 680	23 272	23 745	24 347	25 258
Moravskoslezský kraj	23 909	24 340	24 397	24 667	25 475

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2015)

Jako další je zde uveden faktor, který odvádí jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec ze své mzdy. Jedná se o sociální a zdravotní pojištění, daň z příjmu FO. V tabulce můžete vidět jednotlivé sazby, které musí být hrazeny.

Tabulka 19: Sociální a zdravotní pojištění, daň z příjmu FO

<i>Měřicí jednotka: %</i>	Druh pojištění	Hradí zaměstnavatel	Hradí zaměstnanec
Pojistné na soc. zabezpečení	Nemocenské pojištění	2,3	0
	Důchodové pojištění	21,5	6,5
	Státní politika zaměstnanosti	1,2	0
Pojistné na zdravotní pojištění		9	4,5
Daň z příjmu fyzických osob (FO)		0	15

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Daňari online, 2016)

Dalším důležitým faktorem je měnový kurz, konkrétně CZK/EUR, u kterého v období od roku 2011 do listopadu roku 2013 došlo k mírnému nadhodnocení a to jak v reálném, tak i nominálním vyjádřením. V tomto měsíci poté ČNB přijala kurzový závazek na hladině 27 CZK/EUR a tím kurz oslabil až na úroveň rovnováhy, která trvá doposud (Česká národní banka, 2017). Vývoj kurzu je pro společnost velmi důležitý, jelikož ovlivňuje cenu dovážených nových automobilů i cenu náhradních dílů a dále také cenu pohonných hmot, kterou budeme podrobněji analyzovat v následujícím odstavci.



Obrázek 3: Vývoj měnového kurzu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Peníze.CZ, 2017)

Ceny pohonných hmot dle tabulky níže v roce 2015 výrazně klesly. Důvodem většího poklesu je snížení cen ropy a to až na úroveň roku 2009. Na počátku roku 2016, konkrétně v březnu, začaly ceny opět růst. Tento rostoucí stav trvá doposud a předpokládá se jeho trvání (kurzy.cz, 2017).

Tabulka 20: Ceny pohonných hmot

Měřicí jednotka: Kč/litr	2011	2012	2013	2014	2015
Benzín (Natural 95)	31,74	34,58	36,17	36,16	31,37
Nafta	34,25	36,46	36,11	36,31	31,21

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva dopravy, 2016)

Přístup k finančním zdrojům

Přístup k finančním zdrojům opět z velké části ovlivňuje společnost. V této kapitole se budeme zabývat dostupností úvěrů a leasingů. Obecně platí, že rychlejší a snadnější vyřízení je u leasingu, který je administrativně méně náročný a který nezvyšuje míru zadlužení podniku, pokud je automobil pořízen podnikatelem. Pokud však klient zvolí úvěr, stává se ihned vlastníkem vozidla. Je však časově i finančně náročnější, ale jeho výhodou je, že není zatížen DPH (Měšec.cz, 2005).

Dostupnost úvěrů byla nejvyšší v polovině roku 2013, poté začala postupně klesat. Až v polovině roku 2014 došlo k pomalému vzrůstu a po prvním čtvrtletí roku 2015 došlo k růstu významnějšímu a rychlejšímu (kurzy.cz, 2017).

Co se týká leasingu, již od roku 2011 se dle ČLFA (2012) nejvíce využívá leasing osobních vozidel nebo leasing nákladních vozidel, tudíž je možné říci, že v leasingu dominuje leasing dopravních prostředků, jehož podíl za poslední roky dosahuje tři čtvrtiny

na celkovém. Podíl osobních a užitkových vozů na těchto třech čtvrtinách dosahuje 50 %. V rámci osobních automobilů roste rok co rok podíl vozů ojetých (mmspektrum.com, 2017).

V následující tabulce je zobrazen přístup k finančním zdrojům, rozdělen na soukromé osoby a podnikatele.

Tabulka 21: Přístup k finančním zdrojům

Finanční prostředky		Podnikatelé	Nepodnikatelé				
			Studující	Pracující	Nezaměstnaní	Mateřská	Důchodci
Hotovost		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Úvěr	Spotřebitelský	✓	✗	✓	✗	✗	✗
	Podnikatelský	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Leasing	Finanční	✓	✗	✓	✗	✗	✗
	Operativní	✓	✗	✓	✗	✗	✗

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ostatní charakteristiky

Mezi charakteristiky, které bezprostředně ovlivňují společnost, protože jí způsobují příliv nebo odliv zákazníků, patří například stav silnic, dopravní zácpy, poplatky za parkování, dálniční známky, přezouvání aut. Pokud je stav silnic špatný, auta se na nich kazí a dochází k tomu, že lidé více navštěvují servis, tudíž dochází k přílivu zákazníků.

Politické faktory

Politická situace v dané zemi má důležitý charakter, protože výrazně ovlivňuje podnikatelský sektor. V současné době je politická situace v České republice stabilní. Od roku 2014 je vláda České republiky tvořena stranami ČSSD, ANO a KDU-ČLS, které reprezentují středně-levicovou vládu, předsedou vlády je Bohuslav Sobotka z ČSSD. Levicová politika je zaměřena na sociální politiku a jistotu, kdežto pravice se soustředí na umožnění podnikatelských aktivit (WebSnadno.cz, 2016).

V následující tabulce můžete vidět seznam politických stran, které jsou u moci v jednotlivých krajích od roku 2016.

Tabulka 22: Politické strany u moci

Kraj	Politické strany u moci
Olomoucký kraj	ANO, ODS, ČSSD
Pardubický kraj	ČSSD, KPK, ODS, STAN
Kraj Vysočina	ČSSD, ANO, KSČM,
Moravskoslezský kraj	ANO, KDU-ČSL, ODS

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČTK, 2016)

Nejčastěji se mezi vedoucími politickými stranami objevuje ČSSD a hnutí ANO. Strana ČSSD je levicově zaměřená a hnutí ANO je něco mezi levicí a pravicí, tedy středem. Obecně je známo, že pro podnikatele je lepší pravicová vláda, která je podporuje, nechce zasahovat do vývoje ekonomiky, chce stejně vysoké daně pro všechny a sleduje především inflaci. Naopak levicová vláda podporuje regulaci ekonomiky, soustředí se na sociální politiku a sleduje míru nezaměstnanosti.

Technologické faktory

Již od roku 2011 se výrobci aut snaží redukovat hmotnost vozidla, snížit spotřebu a energii a o optimalizaci výrobních procesů, která zahrnuje snižování nákladů. Dochází k nahrazování komponentů vyrobených z železných materiálů materiálem plastovým. Díky tomuto nahrazování dochází ke zkrácování výrobního cyklu a také snižování nákladů na konečný výrobek, který je mnohem kompaktnější a odolnější díky těmto novým moderním technologickým postupům (Svoboda, 2011).

V současnosti se rozvíjí hned několik trendů v automobilovém průmyslu. Prvním, který je v oblasti pohonných hmot, jsou alternativní pohony, zejména elektřina a CNG. Výhodou jsou nižší provozní náklady a ekologičnost, nevýhodou je vyšší pořizovací cena a nerozvinutá infrastruktura. Dalším takovým trendem je digitalizace výroby, která vede k vyšší produktivitě, ale má velký dopad na zaměstnanost. Dále dochází k rozvoji tzv. sdílení automobilů, kdy lidé platí pouze za projeté kilometry a čas, auto nestojí zbytečně před domem, mají k němu okamžitý přístup a díky tomu jim vznikají úspory. Také dochází k přísnější regulaci ze strany státu- zvyšuje se bezpečnost a dochází k omezování emisí. Posledním trendem je úplně nová technologie- autonomní řízení a konektivita, díky které je na silnicích v běžných situacích větší bezpečnost, uživatelé mají pohodlí a dochází k lepšímu řízení dopravy. Nevýhodou této technologie je nejasná zodpovědnost za nehody a technologické výpadky (Investičníweb.cz, 2016).

Kvalita ojetých vozů je dalším důležitým faktorem, neboť dochází k tomu, že ojeté vozy kupuje stále více spotřebitelů. Obecně platí, že nabídka těchto aut je vysoká a jejich kvalita se neustále zvyšuje. Potenciální majitelé mají možnost si prověřit historii vozu před jeho koupí, stačí znát jeho VIN kód. Tuto službu s názvem AUTOTRACER nabízí společnost Cebia, spol. s r.o., která je na trhu už 25 let. AUTOTRACER je dostupná široké veřejnosti, zákazník si zde může ověřit a zjistit důležité informace o vozidle, jako například stav tachometru, kontrolu odcizení, ověření roku výroby a servisní historii a další důležité informace (Cebia, spol. s r.o., 2012).

Ekologické faktory

V České republice se od roku 2009 musí platit ekologická daň dle zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech. Tento jednorázový poplatek se platí pouze při prvním převodu vozidla na nového majitele nebo při dovozu ojetého auta z ciziny (Dvořák, 2015). Vypočítáme ji podle toho, jaké má auto emise, které zjistíme z emisních norem Euro 0 až Euro 5. Čím vyšší má norma číslo, tím nižší emise má vůz. Auto, které patří do normy Euro 3, Euro 4 a Euro 5 je od ekologického poplatku osvobozeno (AutoTrip.cz, 2016). Zbylé poplatky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 23: Ekologická daň

Norma	Poplatek
Euro 0	10 000 Kč
Euro 1	5 000 Kč
Euro 2	3 000 Kč
Euro 3, Euro 4 a Euro 5	0 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle AutoTrip.cz, 2016)

Dalším důležitým faktorem je třídění nebezpečného odpadu a jeho ekologická recyklace. Dle zákona o odpadech je povinné od roku 2005 pro všechny výrobce a dovozce elektrozařízení vytvořit systém, jež je povinen financovat a zajistit zpětný odběr, zpracování a odstranění elektrozařízení, které je ekologicky šetrné. Společnost AUTO Hlaváček a.s. je zapojena do systému REMA, který zajišťuje organizaci sběru, třídění, nakládání, recyklaci a to v celé České republice (REMA Systém a.s., 2016).

Ostatní charakteristiky

Mezi další ekologické charakteristiky můžeme zařadit počasí, které také výrazně ovlivňuje automobilový průmysl. Velké výkyvy počasí mají za následek příliv zákazníků.

V zimě musí majitelé vozidel přezouvat pneumatiky z letních na zimní, které mohou zakoupit u společnosti a nechat si je přezout v servise, v silné zimě, pokud auto často stojí zaparkované, se rychleji vybíjí akumulátory, které mohou opět zakoupit u společnosti. Dále dochází na silnicích k posypu solí, která má negativní vliv na vozy- dochází k jejich rezavění nebo k posypu štěrkem, kamínky, které mohou způsobit poškození vozidla, například rozbití skla. Po zimě je opět nutné přezout pneumatiky na letní. Pokud byla zima tuhá, jsou poškozené silnice, auta se ničí a jejich majitelé musí častěji s vozy na opravu. Příznivé je pro společnost i léto, řidiči používají klimatizace, které se musí pravidelně čistit a také způsobují vybíjení akumulátoru. Opět je tedy potřeba využít služby společnosti.

Shrnutí SLEPTE analýzy

V této podkapitole dojde k celkovému zhodnocení provedené SLEPTE analýzy. Následující tabulka obsahuje zhodnocení vlivu jednotlivých faktorů na společnost jako celek.

Tabulka 24: Shrnutí SLEPTE analýzy

Faktory	Vliv
Sociální	pozitivní
Legislativní	negativní
Ekonomické	negativní
Politické	negativní
Technologické	negativní
Ekologické	negativní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Všechny faktory, kromě sociálních, mají negativní vliv na společnost AUTO Hlaváček a.s. Legislativní faktory považujeme za negativní z důvodů vyššího DPH, nutnosti dodržování zákonů, placení daně silniční a pojištění, které se rok co rok zvyšuje. Ekonomické faktory jsou negativní, protože dochází k růstu průměrné hrubé mzdy, nízké dostupnosti finančních zdrojů, nutnosti platit daň sociální a zdravotní a také z důvodu snižování nezaměstnanosti, avšak z pohledu zaměstnanců, nikoliv kupujících. Co se týká politických faktorů, jsou také negativní, protože u moci v jednotlivých krajích jsou středně- levicové politické strany, které nepodporují podnikání, jako ty pravicové. Technologické faktory považujeme opět za negativní, protože přinášejí společnosti dodatečné náklady spojené s inovacemi v automobilovém průmyslu. Stejně jsou na tom i ekologické faktory, které prodražují.

Jedinými pozitivními jsou faktory sociální, u kterých je kladné to, že se snižuje úroveň dopravní infrastruktury, zvyšuje se dostupnost pracovní síly a počet registrovaných aut, což znamená, že lidé stále více nakupují.

2.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Porterův model slouží k analýze faktorů, které ovlivňují strategickou pozici podniku v daném odvětví.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Hlavní činností společnosti AUTO Hlaváček a.s. je prodej a servis vozů Škoda, Volkswagen, Kia a Audi. Mezi hlavní konkurenty, kteří poskytují stejnou nabídku a služby, patří nespočet společností a z toho důvodu by nebylo pro novou potenciální konkurenci snadné na trhu uspět. V současnosti mají zákazníci své prodejce a poskytovatele služeb vybrané a budoucí, potenciální zákazníci mají možnost si vybrat ze současných společností, které nabízejí stejné produkty a služby.

Mezi možné bariéry vstupu nových firem do daného odvětví můžeme zařadit například kapitál, který souvisí s pořízením strojů a potřebných zařízení, se zázemím pro zaměstnance. Dále sem patří kvalifikovaný personál, úřední záležitosti, finanční prostředky, autorizace prodeje, zajištění dohod s dodavateli a obchodními partnery, marketing a spousta dalších.

Pokud si podrobněji rozdělíme prodej a servis vozů na prvovýrobu (autorizovaný prodej i servis, originální příslušenství) a druhovýrobu (neautorizovaný prodej a servis, neoriginální příslušenství) je mezi těmito dvěma skupinami značný rozdíl v riziku potenciálních konkurentů. Zatímco u prvovýroby je tohle riziko nízké, a druhovýroby existuje vždy. O vstupu nového autorizovaného prodejce či poskytovatele servisu rozhoduje příslušná centrála. Společnost musí splnit několik podmínek, aby obdržela autorizační licenci, jako například disponovat požadovaným vybavením, stroji, kvalifikovanými zaměstnanci a velikostí prodejní plochy. Pokud požadované podmínky nesplní, nemůže se stát autorizovaným prodejcem či poskytovatelem servisu. Další důležitou podmínkou je, že v dané oblasti nemůže být další takový autorizovaný prodejce, ale pouze jeden vybraný, který je držitelem licence na určitou dobu. V případě druhovýroby se prodejcem a poskytovatelem servisu může stát každý, avšak vstup na trh vyžaduje prostory (pozemek, budovu), vybavení (stroje a zařízení) a kvalifikovaný personál.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Automobilový průmysl v České republice je oborem velmi perspektivním. Nezahrnuje pouze výrobu vozidel, ale také jejich prodej a servis. V současnosti dochází v tomto odvětví k dramatickým změnám, avšak Česká republika jde s tímto trendem kupředu (BusinessInfo.cz, 2016).

V tomto odvětví neexistuje pouze jeden, dominantní, konkurent, ale velké množství malých konkurenčních firem, které svojí nabídkou konkurují společnosti AUTO Hlaváček, a.s. Vzájemně si konkurují hlavně cenovou úrovní, ale důležitá je také kvalita poskytovaných služeb, spokojenost zákazníků, ochota a kvalifikace zaměstnanců, dodržování termínů a další.

V oblasti prvovýroby je rivalita mezi stávajícími konkurenty nižší. Cenou servisu si společnosti nekonkurují, jelikož je určena centrálou. V průběhu záruční doby opět nedochází k značné konkurenci. Pokud by si totiž majitel vozu nechal automobil v záruční době opravit v neautorizovaném servise, pak by mu ho nevzali v servise autorizovaném. V tomto případě rozhoduje přístup k zákazníkům, rychlost a kvalita opravy, poskytnutí náhradního vozidla, pozvánky na pravidelné kontroly atd. V případě druhovýroby je konkurence vyšší, společnosti si konkurují nejen cenovou úrovní, ale při nákupu rozhoduje také její marketing a oblíbenost.

Smluvní síla odběratelů

Mezi odběratele můžeme zařadit veškeré koncové zákazníky, což mohou být jak právnické tak i fyzické osoby, které působí v České republice nebo v jiných zemích. Tyto odběratele můžeme dále rozdělit podle toho, zda si kupují produkt či službu. Ti, kteří si kupují produkt, můžeme dále rozdělit na odběratele nových či ojetých vozů, odběratele náhradních dílů a odběratele příslušenství.

Jejich vyjednávací sílu můžeme v oblasti prodeje nových vozů (prvovýroba) považovat za nižší a to z toho důvodu, že ceny vozů jsou dané již od dodavatelů, dealerů. V oblasti prodeje ojetých vozů (druhovýroba) je vyjednávací síla odběratelů vyšší, pokud by totiž byla cena vysoká, nikdo by si vůz nekoupil, proto musí být stanovena dle poptávky. Co se týká samotného servisu, společnost má jasně stanovené ceny za poskytované služby tak, aby nebyla dražší než konkurence.

Smluvní síla dodavatelů

Za hlavní dodavatele společnosti AUTO Hlaváček a.s. v oblasti prvovýroby můžeme považovat centrály již zmíněných značek automobilů. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou mezi nimi velice dobře vybudované, dlouhodobé a díky tomu si společnost AUTO Hlaváček a.s. zajistila velmi příznivé podmínky. Dodavatelem vozů a příslušenství značky Škoda je ŠKODA AUTO a.s., značky Volkswagen je to Volkswagen Česká republika, dodavatelem značky Audi je Porsche Česká republika s.r.o. a u vozů a příslušenství značky Kia je dovozcem KIA Motors Czech, s.r.o.

Co se týká provozu e-shopu s pneumatikami, dodavatelů je zde hned několik, například Michelin, Continental, Pirelli atd. (PNEU-CENTRUM, 2017). U druhého e-shopu, který slouží k prodeji a pronájmu autopříslušenství je dodavatelem švédská společnost Thule Group (AUTO Hlaváček a.s., 2012).

U druhovýroby považujeme za dodavatele společnosti u ojetých aut například zákazníci, kteří chtějí svůj vůz prodat. V oblasti servisu si společnost může objednat náhradní díly kdekoliv, ať u konkrétních firem nebo například přes e-shop.

Hrozba substitučních výrobků

Za substituty automobilů můžeme považovat autobusy, tramvaje, trolejbusy, vlaky. Pokud budeme na substituty nahlížet pouze v rámci automobilového průmyslu, jsou jimi všechny ostatní automobily jiných značek, jako například Hyundai, Nissan a Volvo.

Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Následující tabulka obsahuje přehledné shrnutí vlivu jednotlivých sil z Porterova modelu na společnost AUTO Hlaváček a.s.

Tabulka 25: Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Síly	Prvovýroba	Druhovýroba
Riziko vstupu nových konkurentů	nízké	vždy existuje
Rivalita mezi stávajícími konkurenty	nižší	vyšší
Smluvní síla odběratelů	nižší	vyšší
Smluvní síla dodavatelů	vyšší	nižší
Hrozba substitutů	vysoká	vysoká

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že riziko vstupu nových konkurentů je u prvovýroby nízké a to z toho důvodu, že je potřeba splnit určité podmínky k tomu, abych se mohl podnik stát autorizovaným prodejcem či servisem vozů dané značky. U druhovýroby vždy určité riziko existuje i přes značné bariéry vstupu na trh. Rivalita mezi stávajícími konkurenty u prvovýroby je nižší, u druhovýroby vyšší a to z toho důvodu, že společnosti, které prodávají originální díly a jsou autorizované prodejny, si nemohou konkurovat cenou, ta je určena centrálou, konkurují si například přístupem k zákazníkovi. Smluvní síla odběratelů, tedy zákazníků, je u prvovýroby nižší z důvodu nemožnosti stanovit si vlastní ceny, jak bylo zmíněno u rivality mezi stávajícími konkurenty. Kdežto u druhovýroby je smluvní síla odběratelů vyšší, cena je stanovena dle poptávky. Co se týká smluvní síly dodavatelů, je opakem odběratelů. U prvovýroby je vyšší, společnosti nemohou ovlivňovat ceny stanovené centrálou, a u druhovýroby nižší. Poslední silou je hrozba substitutů, která je u obou výrob stejná, vysoká. Zákazníci si mohou koupit jakýkoliv jiný automobil, popřípadě ho nemusí vlastnit vůbec a jezdit městskou hromadnou dopravou.

2.4 ANALÁZA 7S

Analýza 7S je analýzou vnitřního prostředí společnosti, která zahrnuje 7 faktorů, jež budou nadále podrobněji prozkoumány. Tato analýza je součástí práce z toho důvodu, protože z Porterova modelu pěti sil vyplývá, že společnosti, které se zabývají stejnou činností jako AUTO Hlaváček a.s., si navzájem konkurují především poskytovanými službami.

Strategie

Strategie společnosti vychází z jejího hlavního cíle, což je spokojený zákazník, který je vždy na prvním místě. Aby byl tento cíl naplněn, společnost AUTO Hlaváček a.s. provádí kvalitní servisní práce a ke každému zákazníkovi má individuální přístup, pravidelně se všemi komunikuje prostřednictvím zasílání pozvánek na jarní a zimní prohlídky a také formou zasílání firemního časopisu, který obsahuje informace o nových modelech vozů, nabízených službách a firemních akcích. Dále jsou pořádány různé prezentační akce a výstavy (Zpráva nezávislého auditora, 2016). Mezi další velmi důležité cíle společnosti patří udržení její prosperity, zajištění kvalitních služeb ve všech oborech, které jsou poskytovány a také zajištění silné pozice na trhu a hledání nových konceptů. Pro prodej a servis vozů má zavedený systém zabezpečení jakosti ISO 9001:2000, jehož získáním se zavázala k neustálému zvyšování kvality, tedy úrovně poskytovaných služeb a také k dodržování požadovaných norem (Auto Hlaváček a.s., 2017).

Mezi hlavní zásady společnosti patří zvyšování spokojenosti zákazníků, získání jejich věrnosti a také zákazníků nových.

Společnost se také snaží o řízení rizik, jehož hlavním cílem je předejít neočekávaným situacím jak uvnitř společnosti, tak i na trhu a pružně reagovat na politickou a ekonomickou situaci ve státě. Mezi hlavní metody řízení rizik, které společnost využívá, patří pravidelné vyhodnocování vlastních výsledků, provádění finančního auditu a auditu jakosti, zpětná vazba ze strany zákazníků (CSS, DCSI) a rozbor výsledků kontrol ze strany hlavních dodavatelů (Mystery shopping a Dílenské testy), (Zpráva nezávislého auditora, 2016).

Struktura

Společnost AUTO Hlaváček je rozdělena celkem do osmi provozoven- Olomouc, Třebíč, Litomyšl, Opava, Prostějov, Litovel a Zábřeh. Každá z těchto provozoven je rozdělena do 5 až 13 středisek. K 31. 12. 2015 byla ukončena činnost v Litovli, Zábřehu a Napajedlech.

Mezi členy statutárních a dozorčích orgánů patří pan Zdeněk Hlaváček, který je předsedou představenstva, pan Richard Dvořák, který je místopředsedou představenstva a pan Petr Brynda, který je členem představenstva. Pan Petr Hlaváček je předsedou dozorčí rady a mezi členy této rady patří paní Miluše Pokorníková a Marcela Štolcová.

Společnost AUTO Hlaváček a.s. disponuje majetkovou či smluvní spoluúčástí i v jiných společnostech. Má rozhodující vliv ve společnosti AUTO Hlaváček- klientský servis s.r.o., IČ 278 41 171, s podílem na základním kapitálu 100 % a ve společnosti Hyundai Centrum Hlaváček s.r.o., IČ 035 06 274, s podílem na základním kapitálu také 100 % (Zpráva nezávislého auditora, 2016).

Systemy

Ve společnosti je využíván informační systém Helios Green, což je moderní ERP systém pro středně velké a velké firmy, který je přizpůsoben jejím potřebám.

Se zákazníky mohou zaměstnanci společnosti komunikovat prostřednictvím emailu, telefonicky nebo osobně. Veškeré údaje o klientovi jsou uloženy v informačním systému (Zpráva nezávislého auditora, 2016).

Noví zaměstnanci jsou přijímáni na základě výběrového řízení, ve kterém jsou hodnoceni dle dosaženého vzdělání a praxe. Nabídka zaměstnání je na webových stránkách společnosti. Pokud má někdo zájem pracovat u společnosti AUTO Hlaváček a.s., stačí zaslat

životopis a vyplněný dotazník, který je přiložený k nabídce, na adresu společnosti nebo uvedený email. V případě poptávky jsou poté uchazeči zařazeni do výběrového řízení (Auto Hlaváček a.s., 2017).

Předsedovi představenstva, místopředsedovi představenstva a členové dozorčí rady jsou poskytnuta firemní osobní vozidla jak pro pracovní, tak pro soukromé účely.

Ve všech svých provozovnách společnost důsledně sleduje třídění nebezpečného odpadu a jeho ekologickou likvidaci. Všechny jsou také zapojeny do programu REMA System, a.s. – Zelená firma, jejímž hlavním smyslem je ochrana životního prostředí (Zpráva nezávislého auditora, 2016).

Styl řízení

Společnost uplatňuje demokratický styl řízení. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor a své návrhy. Vedení je vyslechne, zváží rady svých zaměstnanců a rozhodne se dle svého uvážení, zda názory, návrhy uplatnit či nikoliv. Díky tomuto stylu mají zaměstnanci pocit, že se ve společnosti angažují, čímž je zlepšen jejich způsob práce a zvýšena jejich motivace.

Pravidelně se konají porady, na kterých je rozebírána současná situace společnosti a řešeny případné problémy a návrhy ke zlepšení.

Spolupracovníci

Ve společnosti AUTO Hlaváček a.s. pracuje 140 zaměstnanců. Jedná se tedy o středně velkou společnost. Mezi zaměstnanci panuje přátelská atmosféra.

Pracovní doba je pravidelná, například v Olomouci, což je hlavní sídlo společnosti, mají otevírací dobu od pondělí do pátku od 8:00 do 19:00 hodin a v sobotu od 8:00 do 13:00 hodin, v neděli je zavřeno. Pro servis je pracovní doba o něco delší- od pondělí do pátku od 6:30 do 22:00 hodin a v sobotu od 8:00 do 13:00 hodin (Seznam.cz, a.s., 2017).

Schopnosti

Všichni zaměstnanci jsou pravidelně školeni a je zvyšována jejich kvalifikace a odbornost ve všech oblastech- servisní služby, prodej a management. Několik z nich se také zapojilo do certifikačního programu, který organizuje hlavní dodavatel a smluvní partner Škoda Auto a.s., Porsche Česká republika s.r.o. a KIA Motors (Zpráva nezávislého auditora, 2016).

Sdílené hodnoty

Hodnoty společnosti jsou známé a sdílené všemi zaměstnanci. AUTO Hlaváček a.s. usiluje s to, aby byli všichni zákazníci spokojeni, byli loajální a přilákali zákazníky nové. Důležitá je také spokojenost samotných zaměstnanců.

2.5 FINANČNÍ ANALÝZA

V následující kapitole se budeme zabývat podrobnou finanční analýzou společnosti AUTO Hlaváček a.s. pro roky 2011–2015. Pro zpracování budou využita data z účetních výkazů, konkrétně z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za sledované období. Výsledné ukazatele finanční analýzy budou poté porovnány s oborovými průměry a doporučenými hodnotami.

Abychom mohli výsledky společnosti AUTO Hlaváček a.s. porovnat s oborovými průměry, je nutné si říci, kam spadá v rámci své činnosti dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Jelikož se zabývá prodejem a servisem vozů a příslušenství, řadíme ji do sekce G, číslo 45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel.

Dosažení do ukazatelů stejně jako obsah (struktura jednotlivých položek ukazatelů) je uvedeno v příloze číslo 1.

2.5.1 Analýza soustav ukazatelů

Tato kapitola se bude zabývat analýzou soustav ukazatelů. Nejprve bude proveden Kralickův Quicktest, jehož výsledky budou výchozím bodem pro podrobnější finanční analýzu v dalších oblastech.

Kralickův Quicktest

Veškeré údaje, které jsou využity v testu, jsou převzaty z účetních výkazů společnosti. Obecně platí, že první proměnná, kvóta vlastního kapitálu, vypovídá o kapitálové síle společnosti. Druhá proměnná, doba splácení dluhu z CF charakterizuje zadlužení podniku, CF v % podnikových výkonů vypovídá o finanční výkonnosti a rentabilita aktiv o výnosnosti. První dvě proměnné, tedy kvóta vlastního kapitálu a doba splácení dluhu z CF, řadíme do oblasti finanční situace společnosti. Zbýlé dva, CF v % podnikových výkonů a rentabilita aktiv, spadají do oblasti výnosové situace společnosti.

Následující tabulky obsahují výsledky Kralickova Quicktestu pro jednotlivé roky.

Tabulka 26: Kralickův Quicktest pro rok 2011

ROK 2011	Výsledky	Body	Hodnocení
Kvóta vlastního kapitálu	36,82 %	1	2,75
Doba splácení dluhu z CF	4,25	2	
CF v % podnik. výkonu	2,86 %	4	
ROA	5,99 %	4	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení situace pro rok 2011 dopadla z pohledu finanční situace velice dobře, protože výsledná hodnota kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhu z CF se pohybuje v rozmezí od 1 do 2. To samé však není možné říci u hodnocení výnosové situace. Výsledky ukazatelů CF v % podnikových výkonů a rentability celkových aktiv jsou hodnoceny známkou 4, což je špatně. Celkově není možné zhodnotit, jak tam tom podnik ve skutečnosti je, jelikož průměrné hodnocení celkové situace podniku je ohodnoceno 2,75 body, které se nacházejí v intervalu od 1 do 3, což je šedá zóna.

Tabulka 27: Kralickův Quicktest pro rok 2012

ROK 2012	Výsledky	Body	Hodnocení
Kvóta vlastního kapitálu	36,84 %	1	2,5
Doba splácení dluhu z CF	2,86	1	
CF v % podnik. výkonu	2,22 %	4	
ROA	6,45 %	4	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

O trochu lépe je na tom společnost v roce 2012, z pohledu finanční stability je hodnocena dokonce výborně, a co se týká hodnocení výnosové situace, je na tom stejně jako v roce 2011, tedy špatně. Celkově opět není možné zhodnotit společnost a to z toho důvodu, že průměrné hodnocení se nachází v šedé zóně.

Tabulka 28: Kralickův Quicktest pro rok 2013

ROK 2013	Výsledky	Body	Hodnocení
Kvóta vlastního kapitálu	36,56 %	1	2,25
Doba splácení dluhu z CF	2,13	1	
CF v % podnik. výkonu	2,39 %	4	
ROA	8,99 %	3	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejlépe na tom byla společnost v roce 2013. Finanční stabilita, která zahrnuje výsledky kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhu z CF, je hodnocena 1 body, tedy výborně. Výnosnost je na tom o něco lépe, než v předchozích letech, CF v % podnikových výkonů je hodnocen opět špatně, ale rentabilita celkových aktiv dobře. Průměrné hodnocení se však opět nachází v šedé zóně a nemůžeme tak zhodnotit podrobněji celkovou situaci.

Tabulka 29: Kralickův Quicktest pro rok 2014

ROK 2014	Výsledky	Body	Hodnocení
Kvóta vlastního kapitálu	39,73 %	1	2,25
Doba splácení dluhu z CF	2,84	1	
CF v % podnik. výkonu	2,18 %	4	
ROA	9,56 %	3	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok 2014 je na tom stejně jako rok předchozí. Celkové průměrné hodnocení je bodováno 2, 25 body, které se opět nacházejí v šedé zóně.

Tabulka 30: Kralickův Quicktest pro rok 2015

ROK 2015	Výsledky	Body	Hodnocení
Kvóta vlastního kapitálu	33,38 %	1	3
Doba splácení dluhu z CF	5,37	3	
CF v % podnik. výkonu	2,32 %	4	
ROA	5,84 %	4	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejhůře je na tom společnost v roce 2015. Co se týká hodnocení finanční stability, došlo zde ke zhoršení z důvodu růstu doby splácení dluhu z CF. Výnosová situace je zde opět hodnocena špatně. Průměrná hodnota bodování je 3 a opět se nachází v šedé zóně, tudíž není možné zjistit bližší informace, jak na tom společnost skutečně je.

Shrnutí

Závěrem mohu říci, že analyzovaná společnost je na tom nejlépe v roce 2013 a 2014 a nejhůře v roce 2015. Finanční stabilita je hodnocena lépe, než výnosová situace a to v každém roce. Její hodnocení se pohybuje v rozmezí od 1 do 3, tedy výborně – dobře. V této oblasti je dle tohoto rychlého testu na tom společnost velmi dobře. Co se týká výsledků hodnocení

výnosové situace, je společnost hodnocena spíše špatně. Celkové průměrné hodnocení obou oblastí dohromady se ve všech letech nachází v šedé zóně, která znamená, že přesně nevíme, jak na tom analyzovaná společnost skutečně je.

Tabulka 31: Shrnutí Kralickova Quicktestu

	2011		2012		2013		2014		2015	
Výsledek /hodnocení										
Kvóta VK	36,82 %	1	36,84 %	1	36,56 %	1	39,73 %	1	33,38 %	1
Doba splácení dluhu z CF	4,25	2	2,86	1	2,13	1	2,84	1	5,37	3
CF v % podnik. výkonů	2,86 %	4	2,22 %	4	2,39 %	4	2,18 %	4	2,32 %	4
ROA	5,99 %	4	6,45 %	4	8,99 %	3	9,56 %	3	5,84 %	4
Hodnocení finanční stab.	1,5		1		1		1		2	
Hodnocení výnosové sit.	4		4		3,5		3,5		4	
Celkové hodnocení	2,75		2,5		2,25		2,25		3	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů zahrnuje výpočet ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a produktivity práce.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zahrnují rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb. Následující tabulka zahrnuje výsledky společnosti a oborové průměry pro porovnání, které jsou vyznačeny červeně. Pro výpočet rentability aktiv je využit výsledek hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT), pro výpočet rentability vlastního kapitálu a tržeb je využit čistý zisk/výsledek hospodaření za účetní období (EAT).

Tabulka 32: Ukazatele rentability

Měřicí jednotka: %	2011		2012		2013		2014		2015	
ROA	5,99	6,07	6,45	3,69	8,99	3,54	9,56	6,30	5,84	7,17
ROE	11,62	16,57	11,94	10,26	17,10	6,04	17,79	16,30	13,19	20,40
ROS	1,29	-	1,27	-	1,14	-	1,31	-	1,29	-

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, 2017)

Rentabilita aktiv je poměr celkových aktiv a zisku před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT). Ve všech sledovaných letech dosahuje poměrně nízkých hodnot, v letech 2012 – 2014 si však vede lépe, než oborový průměr. K největšímu poklesu došlo v roce 2015 z důvodu poklesu zisku EBIT a většímu nárůstu celkových aktiv, který byl zapříčiněn především růstem dlouhodobého majetku hmotného i nehmotného a velkým nárůstem zásob, jejichž příčinou je změna standardů ze strany Škodovky. Rentabilita aktiv bude dosahovat vždy takto nízkých hodnot, jelikož to vyžaduje daný předmět podnikání, který je kapitálově těžký (společnost musí disponovat drahým nářadím a musí mít hodně zařízení potřebných pro servis vozů).

Rentabilitu vlastního kapitálu vypočítáme jako poměr čistého zisku (EAT) a vlastního kapitálu. Ve všech letech dosahuje rentabilita vlastního kapitálu vyšší hodnoty než rentabilita celkových aktiv. V sledovaném období je výsledná hodnota společnosti porovnatelná s oborovými průměry, největší rozdíly jsou pouze v letech 2013 a 2015. Nejnižší hodnota tohoto ukazatele byla zaznamenána v roce 2011, kdy 1 koruna vlastního kapitálu přinesla 11,62 haléře zisku. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2014, oproti roku 2011 je zde pouze malý rozdíl. V roce 2015 došlo opět k poklesu tohoto ukazatele, což bylo způsobeno poklesem zisku a nárůstem vlastního kapitálu, konkrétně o kapitálové fondy.

Rentabilita tržeb se od roku 2011 do roku 2015 pohybuje okolo hodnoty 1,3 kromě roku 2013, kdy poklesla až na hodnotu 1,14. Obecně u tohoto ukazatele platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím lepší je produkce daného podniku.

Ukazatele likvidity

Mezi ukazatele likvidity řadíme likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou. Tyto ukazatele měří schopnost podniku splatit své závazky.

V následující tabulce jsou uvedeny výsledné hodnoty okamžité, pohotové a běžné likvidity pro společnost AUTO Hlaváček a.s. včetně oborových průměrů vyznačených červenou barvou. Doporučené hodnoty pro okamžitou likviditu jsou v rozmezí 0,2 – 1,1, pohotová likvidita by se měla pohybovat okolo hodnoty 1 a běžná v intervalu od 1,2 do 2,5.

Tabulka 33: Ukazatele likvidity

Měřicí jednotka:koef.	2011		2012		2013		2014		2015	
Okamžitá	0,13	0,18	0,16	0,17	0,06	0,15	0,26	0,24	0,10	0,18
Pohotová	0,37	0,92	0,47	0,99	0,61	1,02	0,60	1,00	0,50	0,99
Běžná	1,28	1,37	1,24	1,39	1,34	1,35	1,39	1,41	1,24	1,44

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, 2017)

Dle doporučených hodnot by se okamžitá likvidita měla pohybovat v rozmezí od 0,2 do 1,1. Toto doporučení je splněno pouze v roce 2014. Co se týká srovnání s oborovými průměry, dá se říci, že hodnoty se pohybují téměř stejně, kromě roku 2013, kdy v dané společnosti je výsledná hodnota tohoto ukazatele pouze 0,06 a oborový průměr je 0,15. V tomto roce je také okamžitá likvidita nejnižší z důvodu nízké hodnoty finančního majetku, ve kterém došlo k významnému poklesu na účtech v bankách a to téměř na jednu třetinu původní částky. V celém sledovaném období, kromě roku 2014, společnost není schopna platit právě splatné dluhy. Co je však pozitivní, že hodnota okamžité likvidity je vždy nižší než hodnota likvidity pohotové.

Pohotová likvidita by měla dosáhnout čísla 1 dle doporučených hodnot i dle oborových průměrů, avšak ani v jednom roce k tomu nedošlo. Výsledné hodnoty se pohybují okolo poloviny. Jelikož jsou při výpočtu pohotové likvidity očištěna oběžná aktiva o zásoby, je možné tvrdit, že zásoby mají značný vliv na likviditu podniku. Nízké hodnoty ve všech sledovaných letech jsou zapříčiněny vysokým podílem krátkodobých závazků a finančního majetku a nízkou hodnotou pohledávek, která je způsobena celoročním poklesem tržeb, především v letech 2014 a 2015.

Co se týká běžné likvidity, je doporučeno se pohybovat v intervalu 1,2 – 2,5. Výsledky společnosti AUTO Hlaváček se nacházejí v tomto doporučeném intervalu, avšak u jeho spodní hranice, stejně jako oborové průměry. Z důvodu těchto skutečností můžeme předpokládat, že i nadále bude zachována platební schopnost společnosti.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti analyzují celkovou zadluženost podniku, zadluženost vlastního kapitálu, míru samofinancování a úrokové krytí. U koeficientu míry samofinancování jsou uvedeny výsledky oborových průměrů. Doporučené hodnoty pro celkovou zadluženost jsou v intervalu od 0,3 do 0,5, zadluženost vlastního kapitálu by se měla pohybovat

nad hodnotou 0,7 a neměla by překročit 1,5, míra samofinancování by dle doporučených hodnot měla být 0,5 a úrokové krytí by se mělo pohybovat od 6 do 8.

Tabulka 34: Ukazatele zadluženosti

Měřicí jednotka: koef.	2011		2012		2013		2014		2015	
Celková zadluženost	0,63		0,63		0,63		0,60		0,67	
Zadluženost vlastního kapitálu	1,72		1,71		1,74		1,52		1,99	
Míra samofinancování	0,37	0,29	0,37	0,28	0,37	0,25	0,40	0,28	0,33	0,26
Úrokové krytí	10,62		7,41		14,51		28,78		39,88	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, 2017)

Celková zadluženost podniku by se měla pohybovat v rozmezí od 0,3 do 0,5, avšak ve všech sledovaných letech je u společnosti AUTO Hlaváček vyšší a pohybuje se okolo hodnoty 0,6 a v roce 2015 se dokonce přibližuje hodnotě 0,7. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím vyšší je riziko pro věřitele (banku). Pokud by došlo k tomu, že by se celková zadluženost zvýšila a stoupla nad hodnotu 0,7, byla by považována za rizikovou, nyní je pouze vysoká. Zadluženost podniku je způsobena vysokými hodnotami cizího kapitálu, konkrétně v roce 2015 došlo k nárůstu dlouhodobých i krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů a finančních výpomocí. Důvodem tohoto růstu je změna standardů ze strany Škoda auto, což vyžadovalo vyšší finanční objem. Vzhledem k oboru podnikání však můžeme celkovou zadluženost podniku považovat za zdravou.

Výsledná hodnota zadluženosti vlastního kapitálu by měla být nad hodnotou 0,7, ne však větší než 1,5 avšak opět jako celková zadluženost je u společnosti vyšší. Výsledná hodnota tohoto ukazatele je velice důležitá pro banku, pokud by chtěla společnost poskytnout úvěr. Nejhorší, tedy nejvyšší hodnoty, dosahuje podnik v roce 2015. Důvodem takového navýšení je poměrně vyšší nárůst cizího kapitálu oproti předchozím rokům.

Míra samofinancování je jediným ukazatelem zadluženosti, který se nejvíce přibližuje doporučené hodnotě a je vyšší než oborové průměry. Slouží jako doplněk k celkové zadluženosti podniku a vyjadřuje finanční nezávislost, stabilitu a samostatnost firmy pokrýt své závazky vlastními zdroji. Čím nižší je tedy jeho výsledná hodnota, tím hůře pro společnost. Nejlépe je na tom společnost, jejíž koeficient samofinancování je 50 %. Společnost AUTO Hlaváček se pohybuje v rozmezí od 33 do 40 %, což není zas tak špatný výsledek. K největšímu poklesu došlo opět v roce 2015, jelikož došlo k velkému nárůstu celkových aktiv o dlouhodobý majetek a zásoby, jak již bylo zmíněno výše.

Ukazatel úrokového krytí by se měl dle doporučených hodnot pohybovat v intervalu 6 – 8. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je úroveň finanční situace v dané společnosti. Nejvyšší úrokové krytí je v roce 2015, kdy dosahuje hodnoty 39,88. V tomto roce je tedy nejvyšší úroveň finanční situace ve společnosti. Jelikož úrokové krytí společnosti AUTO Hlaváček převyšuje doporučené hodnoty, můžeme ho považovat za dobře fungující. Díky vysokému úrokovému krytí a oboru podnikání můžeme považovat za zdravou i vysokou celkovou zadluženost.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zahrnují rychlost obratu a dobu obratu. V následujících podkapitolách můžete vidět jejich podrobnější analýzu.

Rychlost obratu

Mezi ukazatele rychlosti obratu patří obrat stálých aktiv a obrat celkových aktiv. V tabulce níže jsou uvedeny výsledné hodnoty v jednotlivých letech pro společnost AUTO Hlaváček a.s. a u obratu celkových aktiv jsou červeně vyznačeny oborové průměry. Obecně je doporučeno, aby byl obrat stálých aktiv vyšší, čím je totiž vyšší, tím je to lepší pro danou společnost. U obratu celkových aktiv je doporučeno pohybovat se v rozmezí 1,6 – 3, čím je jejich hodnota vyšší, tím lepší.

Tabulka 35: Rychlost obratu

<i>Měřicí jednotka: koef.</i>	2011		2012		2013		2014		2015	
Obrat stálých aktiv	16,15		14,97		32,36		29,75		17,24	
Obrat celkových aktiv	3,31	3,08	3,46	2,88	5,49	2,63	5,40	2,78	3,42	2,81

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, 2017)

Z tabulky výsledků analyzované společnosti je patrné, že nejlépe je na tom společnost v roce 2013 a to jak u obratu stálých aktiv, tak i celkových aktiv. Čím vyšší je totiž jejich hodnota, tím lépe a obecně platí, že obrat stálých aktiv by měl vždy dosahovat vyšších hodnot než obrat celkových aktiv, což platí v každém roce. Pokud srovnáme výsledky obratu celkových aktiv s oborovými průměry, je na tom společnost AUTO Hlaváček a.s. o něco lépe a to v každém sledovaném roce. Tyto ukazatele rychlosti obratu udávají, kolik korun tržeb bylo vyprodukováno z jedné koruny aktiv, buď celkových, nebo stálých (dlouhodobých), takže například v roce 2015 nám jedna jednotka celkových aktiv přinesla 3,42 Kč tržeb a u stálých aktiv 17,24 Kč tržeb. Z analýzy obratu aktiv vyplývá, že společnost s nimi

ve všech sledovaných letech hospodaří efektivně. K jejich největšímu poklesu došlo v roce 2015, který byl způsoben značným poklesem tržeb způsobený snížením prodeje nových i ojetých vozů o značnou část. V roce 2014 bylo prodáno celkem 3 345 vozů, v roce 2015 to bylo o 805 méně.

Doba obratu

Doba obratu udává počet dní, za které se daná položka jednou obrátí. Mezi analyzované ukazatele doby obratu patří doba obratu aktiv, pohledávek, zásob a krátkodobých závazků. U všech těchto ukazatelů je doporučeno, aby jejich hodnota byla co nejnižší.

Tabulka 36: Doba obratu

<i>Měřicí jednotka: počet dní</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu aktiv	108,75	103,90	65,53	66,67	105,23
Doba obratu pohledávek	17,85	20,50	22,57	13,53	27,56
Doba obratu zásob	54,22	43,56	25,46	26,14	42,53
Doba obratu kr. závazků	67,60	64,50	40,74	39,32	68,08

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, 2017)

Doba obratu aktiv udává poměr mezi celkovými aktivy a denními tržbami. Z tabulky výsledků je patrné, že nejlépe na tom byla společnost v roce 2013, protože hodnota doby obratu aktiv je nejnižší. Tento ukazatel udává průměrný počet dní, za které dojde k obratu celkových aktiv v tržbách. Značný nárůst je patrný v roce 2015 oproti roku 2014 a 2013, ten je způsoben poklesem tržeb.

Doba obratu pohledávek je na tom ze všech ukazatelů nejlépe. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2014, 13,53 dne, nejvyšší je v roce 2015 z důvodu růstu pohledávek, konkrétně krátkodobě poskytnutých záloh. Ukazatel nám poskytuje informaci o tom, za jak dlouho jsou v průměru uhrazeny pohledávky od odběratelů.

Doba obratu zásob je poměrem mezi zásobami a denními náklady. Udává, kolik dní uplyne od jejich nakoupení až po spotřebu. Čím nižší je výsledná hodnota, tím lépe. Z toho vyplývá, že nejlépe je na tom společnost v roce 2013, stejně jako tomu bylo u obratu aktiv. Naopak nejhůře je na tom opět v roce 2011 a 2015, kdy došlo k velkému nárůstu zásob z důvodu zvýšené hodnoty zboží a materiálu.

Co se týká doby obratu krátkodobých závazků, jedná se o podíl krátkodobých závazků a denních tržeb. V této oblasti je na tom společnost nejlépe v roce 2014, stejně jako tomu bylo

u doby obratu pohledávek. V roce 2015 však došlo o nárůst průměrné doby téměř o polovinu, jeho důvodem je značný nárůst závazků z obchodních vztahů a jiných závazků. Ukazatel vyjadřuje počet dní, za které je společnost schopna zaplatit své závazky. Z tabulky výsledků je patrné, že podnik nejprve inkasoval pohledávky a až poté uhradil své závazky. Díky tomu byla vždy dodržena finanční rovnováha.

Ukazatele produktivity práce

Mezi ukazatele produktivity práce patří osobní náklady k přidané hodnotě a produktivita práce z přidané hodnoty. Hodnota mzdových nákladů = osobní náklady, které jsou převzaty z výkazu zisku a ztráty společnosti.

Osobní náklady k přidané hodnotě

Výsledné hodnoty osobních nákladů k přidané hodnotě můžete vidět v následující tabulce. Čím nižší je výsledná hodnota osobních nákladů k přidané hodnotě, tím lépe pro analyzovanou společnost.

Tabulka 37: Osobní náklady k přidané hodnotě

<i>Měřicí jednotka: koef.</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Osobní náklady k přidané hodnotě	1,15	1,36	1,13	1,16	2,48

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejlépe je na tom společnost v roce 2013, kdy hodnota osobních nákladů k přidané hodnotě je nejnižší a společnost je tedy mnohem efektivnější. Naopak nejhůře je na tom v roce 2015 a to z důvodu růstu osobních nákladů a snížení přidané hodnoty. Osobní náklady jsou v tomto roce nejvyšší ze všech sledovaných let a přidaná hodnota nejnižší.

Produktivita práce z přidané hodnoty

Produktivita práce z přidané hodnoty zahrnuje také výpočet průměrné mzdy na pracovníka, jak můžete vidět v následující tabulce. Čím vyšší je produktivita práce z přidané hodnoty, tím lepší pro společnost, naopak průměrná mzda na pracovníka by měla být nižší.

Tabulka 38: Produktivita práce z přidané hodnoty

<i>Měřicí jednotka: tis. Kč</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Produktivita práce z přidané hodnoty	320,59	276,95	326,54	325,96	169,99
Průměrná mzda na pracovníka	269,16	273,31	259,25	267,32	295,89

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z pohledu produktivity práce z přidané hodnoty je na tom společnost nejlépe opět v roce 2013, kdy je výsledná hodnota nejvyšší. Nejhorší výsledek je opět v roce 2015. Nejlépe dopadl rok 2013 a to z toho důvodu, že přidaná hodnota je zde nejvyšší. Naopak v roce 2015 klesla až o polovinu, z toho důvodu tento výsledný ukazatel dopadl nejhůře.

Obecně platí, že čím nižší je průměrná mzda na pracovníka, tím lépe. Nejnižší hodnota je v roce 2013, nejvyšší v roce 2015. Společnost si tedy vede výsledkově stejně, jako tomu bylo u produktivity práce z přidané hodnoty.

2.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů zahrnuje čistý pracovní kapitál. Výsledné hodnoty za jednotlivé roky můžete vidět v následující tabulce. Jedná se o výpočet v manažerském pojetí.

Tabulka 39: Analýza rozdílových ukazatelů

<i>Měřicí jednotka: tis. Kč</i>	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK	30 322	28 643	46 561	49 873	43 303

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál je rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji, které se skládají z krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů, krátkodobé finanční výpomoci a časového rozlišení. Čím vyšší je hodnota ČPK, tím lépe pro finanční zdraví podniku. Z tabulky výše je patrné, že hodnota ČPK byla nejnižší v roce 2012 a nejvyšší v roce 2014.

Shrnutí finanční analýzy

Z analýzy poměrových ukazatelů rentability vyplývá, že od roku 2011 do roku 2014 byl zaznamenán rostoucí trend, avšak v roce 2015 došlo k poklesu. Důvodem snížení je značný pokles zisku, který je způsoben velkým poklesem tržeb. Ostatní položky, které jsou zahrnuty do výpočtu – celková aktiva a vlastní kapitál meziročně neustále rostou. Díky poklesu zisku i tržeb dochází k tomu, že ukazatel rentability tržeb se ve sledovaném období

pohybuje okolo hodnoty 1,27, produkce společnosti je tedy téměř stejná. Co se týká rentability aktiv a vlastního kapitálu, jejich výsledné hodnoty nejsou vysoké, avšak do roku 2014 se vyvíjely příznivě. Rentabilita podniku bude dosahovat vždy nižších hodnot a to z toho důvodu, že to vyžaduje obor podnikání. Z analýzy ukazatelů likvidity podnik dosahuje doporučených hodnot pouze v případě likvidity běžné. Okamžitá likvidita na tom není až tak špatně, pokud ji porovnáme s oborovými průměry, doporučených hodnot však nedosahuje. Nejhorší je na tom společnost v oblasti pohotovosti likvidity, která není srovnatelná jak s oborovými průměry, tak ani s doporučenými hodnotami, dosahuje pouze polovičních hodnot. V rámci ukazatelů zadluženosti je možné konstatovat, že celková zadluženost podniku ve všech letech je vysoká, ale ne riziková. Nejhorší dopadla zadluženost vlastního kapitálu, která přesahuje hodnotu 1,5, jež je považována za kritickou. Lépe je na tom koeficient samofinancování, který dosáhl lepších hodnot, než jsou oborové průměry. Nejlépe v oblasti zadluženosti dopadl ukazatel úrokového krytí, jehož hodnoty jsou velmi vysoké a převyšují tak ty doporučené. Díky takto vysokým hodnotám a oboru podnikání můžeme vysokou celkovou zadluženost podniku považovat za zdravou. Co se týká ukazatelů aktivity, jejich výsledky jsou velmi dobré, ať už u samotného obratu, tak i u doby obratu. Tyto pozitivní výsledky svědčí o tom, že podnik efektivně využívá svůj majetek v celém sledovaném období. Doba obratu zásob můžeme považovat za standardní, doba obratu pohledávek je také pozitivní. Doba obratu krátkodobých závazků je větší než doba obratu pohledávek, což značí, že podnik nejprve inkasuje své pohledávky a poté zaplatí své závazky, čímž není narušena finanční stabilita. V rámci ukazatelů produktivity práce jsou na tom výsledky osobních nákladů k přidané hodnotě celkem dobře, dosahují totiž nižších hodnot. K jejich většímu růstu došlo v roce 2015 a to z důvodu růstu osobních nákladů a poklesu přidané hodnoty. Stejně je na tom výsledek produktivity práce z přidané hodnoty, který je hodnocen nejlépe v roce 2013, nejhorší v roce 2015, kdy klesl až o polovinu díky snížení počtu pracovníků a značnému poklesu přidané hodnoty. Výsledky průměrné mzdy na pracovníka jsou opět nejlepší v roce 2013 a nejhorší v roce 2015.

Analýza rozdílových ukazatelů zahrnuje čistý pracovní kapitál. Čím vyšší je jeho hodnota, tím lepší finanční zdraví podniku. Nejlépe na tom byla společnost v roce 2014, kdy byla výsledná hodnota nejvyšší z důvodu většího růstu oběžných aktiv. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2012, ve kterém vzrostly krátkodobé cizí zdroje rychleji než oběžná aktiva oproti předchozímu roku 2011.

2.6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza slouží ke zhodnocení vnitřních i vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku. Jedná se tedy o shrnutí všech předchozích analýz.

Silné stránky

Dlouholetá existence- společnost AUTO Hlaváček a.s. byla založena již v roce 1996. Od tohoto roku měla možnost získat spokojené, loajální zákazníky (viz. analýza společnosti).

Známa značka- prodej a servis vozů populárních, známých značek, jako je Škoda Auto, Volkswagen, Kia a Audi (viz. analýza společnosti).

Profesionalita zaměstnanců- všichni zaměstnanci jsou pravidelně školeni v oblasti prodeje, servisu a managementu (viz. analýza 7S).

Moderní prostory- hlavní pobočka v Olomouci byla modernizována. Moderní, čisté prostory působí velice kladně na zákazníky.

Umístění prodejny- prodejna v Olomouci je umístěna na okraji města, kousek od velkého obchodního centra, kde vede sjezd z dálnice, což je pro většinu zákazníků žijících v okolí výhodou, protože nemusí zajíždět do centra města.

Norma ISO 9001:2000- společnost získala normu zvyšování kvality, kterou se zavázala k jejímu neustálému zvyšování (viz. analýza 7S).

Nízká fluktuace zaměstnanců

Slabé stránky

Nízká hodnota likvidity- z finanční analýzy vyplývá, že se společnost potýká s velmi nízkou hodnotou pohotové likvidity (viz. finanční analýza).

Nedostatek poskytovaných služeb- společnost poskytuje stejné služby jako konkurence, nic navíc (viz. analýza společnosti).

Nevyužití pracovní doby- pracovní doba všech poboček je od pondělí do pátku a soboty pouze dopoledne (viz. analýza 7S).

Příležitosti

Nespokojení zákazníci od konkurence- tito zákazníci mohou od konkurence přejít ke společnosti AUTO Hlaváček a.s. (viz. Porterův model pěti sil).

Navázání spolupráce se středními školami a učiteli- v České republice dochází ke stárnutí obyvatelstva, což se projeví tak, že na trhu bude nedostatek absolventů, kteří by chtěli pracovat v daném průmyslu. Společnost tak může navázat spolupráci s vybranými školami. Díky tomu by studenti měli praxi a mohli by po dokončení studia případně nastoupit u společnosti AUTO Hlaváček, která je společně se studiem k této práci připravila (viz. analýza SLEPTE).

Rozvoj automobilového průmyslu- ze statistik vyplývá, že Česká republika jde kupředu s trendy v automobilovém průmyslu a jeho rozvojem, což s sebou pro společnost přináší velkou příležitost v získání více a nových zakázek (viz. analýza SLEPTE).

Růst příjmu/mzdy obyvatelstva v České republice (viz. analýza SLEPTE).

Rostoucí životní úroveň (růst HDP) (viz. analýza SLEPTE).

Snižování inflace- pokud bude míra inflace neustále klesat, dojde ke snižování cen pohonných hmot, cen energií atd. (viz. analýza SLEPTE).

Rozšíření portfolia služeb

Hrozby

Nabídka substitučních produktů za nižší cenu- pokud bude konkurence nabízet stejné či podobné produkty a služby za nižší ceny, zákazníci by mohli přejít k ní. Může se například jednat o levnější produkty z Číny (viz. Porterův model pěti sil).

Snížení počtu zákazníků- s příchodem nové konkurenční společnosti by mohlo dojít k odlivu zákazníků k ní.

Růst cen ze strany dodavatelů- následkem by bylo zdražování, což by mohlo vést k odchodu zákazníků (viz. Porterův model pěti sil).

Vliv vnějšího okolí- zdražování cen pohonných hmot, legislativa (změna nebo zpřísnění legislativy nejen v rámci ČR, ale celé Evropské unie), (viz. analýza SLEPTE).

Zpřísnění ekologie- což by bylo hrozbou pro celkovou výrobu (viz. analýza SLEPTE).

Nízká kupní síla obyvatelstva- lidé raději kupují levnější, ojeté vozy ze zahraničí (viz. analýza SLEPTE).

Vysoká vyjednávací síla dodavatelů- u prvovýroby se potýkáme s velmi silnou vyjednávací silou dodavatelů, dle kterých je stanovena nejen cena za automobily a servis,

ale také vyžadují určité standardy, které musí prodejní i servisní oblast splňovat (viz. Porterův model pěti sil).

2.7 ANALÝZA RIZIKA METODOU RIPRAN

Metoda RIPRAN slouží pro analýzu rizik a je složena celkem ze čtyř kroků.

1. Identifikace nebezpečí projektu
2. Kvantifikace rizik
3. Reakce na rizika
4. Celkové posouzení rizik projektu

2.7.1 Identifikace rizik

V této kapitole jsou identifikována jednotlivá rizika, která společnosti AUTO Hlaváček a.s. hrozí a jsou rozdělena do 2 částí a to na odstranitelná a neodstranitelná. Cílem analýzy bude odstranit rizika odstranitelná a snaha eliminovat vliv rizik neodstranitelných.

Tabulka 40: Identifikace rizik

Oblast	Číslo	Hrozba	Scénář
Odstranitelná	1	Špatný výběr dodavatele u druhovýroby.	Dodání špatných dílů, popřípadě nedodání žádných.
	2	Špatná organizace práce.	Plýtvání časem.
	3	Nekvalifikovaní pracovníci.	Neodborná komunikace se zákazníkem, špatně provedený servis.
	4	Nízké využití drahých zařízení.	Vysoké fixní náklady.
	5	Málo poskytovaných služeb.	Přechod zákazníků ke konkurenci.
	6	Porucha zařízení.	Prostoje, zastavení činnosti, ušlý zisk.
Neodstranitelná	7	Pokles ekonomiky (snížení HDP, růst inflace...).	Snížení tržeb, úbytek zákazníků, zvýšení cen.
	8	Neostatečný zájem ze strany zákazníků.	Snížení tržeb.
	9	Změna podmínek ze strany dodavatelů u prvovýroby.	Potřeba většího objemu financí.
	10	Vysoká konkurence.	Odliv zákazníků.
	11	Další vývoj automobilového průmyslu.	Z hlediska dlouhodobé perspektivy sám sebe požívá.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7.2 Kvantifikace rizik

V tomto kroku dojde k rozšíření tabulky o pravděpodobnost výskytu, dopad a hodnotu rizika prostřednictvím verbální kvantifikace.

Tabulka 41: Kvantifikace rizik

Oblast	Číslo	Hrozba	Scénář	PST	Dopad (Kč)	Hodnota rizika (Kč)
Odstranitelná	1	Špatný výběr dodavatele u druhovýroby.	Dodání špatných dílů, popřípadě nedodání žádných.	NP	VD	NHR
	2	Organizace práce.	Plýtvání časem.	NP	VD	NHR
	3	Nekvalifikovaní pracovníci.	Neodborná komunikace se zákazníkem, špatně provedený servis.	NP	VD	NHR
	4	Nižší využití drahých zařízení.	Vysoké fixní náklady.	SP	VD	VHR
	5	Málo poskytovaných služeb.	Přechod zákazníků ke konkurenci.	NP	VD	NHR
	6	Porucha zařízení.	Prostoje, zastavení činnosti, ušlý zisk.	SP	SD	SHR
Neodstranitelná	7	Pokles ekonomiky (snížení HDP, růst inflace...).	Snížení tržeb, úbytek zákazníků, zvýšení cen.	NP	VD	NHR
	8	Neostatečný zájem ze strany zákazníků.	Snížení tržeb.	NP	VD	NHR
	9	Změna podmínek ze strany dodavatelů u prvovýroby.	Potřeba většího objemu financí.	SP	VD	VHR
	10	Vysoká konkurence.	Odliv zákazníků.	SP	VD	VHR
	11	Další vývoj automobilového průmyslu.	Z hlediska dlouhodobé perspektivy sám sebe požívá.	VP	VD	VHR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky vyplývá, že nejzávažnějším odstranitelným rizikem je nižší využití drahých zařízení. Mezi nejzávažnější neodstranitelná rizika patří změna podmínek ze strany dodavatelů u prvovýroby, vysoká konkurence a další vývoj automobilového průmyslu.

2.7.3 Reakce na rizika

Třetím krokem analýzy rizika je návrh opatření, který by měla vést ke snížení hodnoty rizik na přijatelnou úroveň. Tabulka je opět rozšířena o samotný návrh, předpokládané náklady a odpovědnost a nakonec o novou hodnotu rizika.

Tabulka 42: Návrh opatření

Oblast	Číslo	Návrh	Náklady	Odpovědnost	Nová hodnota rizika
Odstranitelná	1	Kvalitnější a důkladnější sběr informací.	Žádné dodatečné N.	Vedoucí oddělení servisu	NHR
	2	Kontrola pracovníků servisu.	Žádné dodatečné N.	Vedoucí oddělení servisu	NHR
	3	Přezkoušení pracovníka při jeho nábore, kontrola školení, spolupráce se středními školami.	Žádné dodatečné N.	Vedoucí oddělení prodeje/ servisu	NHR
	4	Pronájem dílny a zařízení, rozšíření pracovní doby i na neděli.	Mzdy zaměstnanců.	Předseda představenstva	NHR
	5	Nabídka nové služby, například pronájem dílny a jejího zařízení.	Žádné dodatečné N.	Předseda představenstva	NHR
	6	Důkladnější pravidelná kontrola a údržba strojů a zařízení.	Žádné dodatečné N.	Vedoucí oddělení servisu	NHR
Neodstranitelná	7	Udržovat firmu zdravou tak, aby ji v případě velké investice byl poskytnut úvěr, popřípadě vytvoření finanční rezervy.	Dle vývoje tržeb.	Předseda představenstva	NHR
	8	Nabídka nových služeb (pronájem).	Žádné dodatečné N.	Předseda představenstva	NHR
	9	Vytvoření finanční rezervy (doporučuji vzhledem k oboru podnikání).	Dle vývoje tržeb.	Předseda představenstva	SHR
	10	Nabídka nových služeb za nízké ceny (pronájem)	Žádné dodatečné N.	Předseda představenstva	SHR
	11	Nelze ovlivnit.	-	-	VHR
Celková hodnota rizika					NHR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po navrhnutých opatření je celková hodnota rizika nízká. Pouze jedno ze zjištěných rizik je vysoké- další vývoj automobilového průmyslu, který nelze ze strany prodejce ovlivnit, dvě jsou střední, konkrétně změna podmínek ze strany dodavatelů u prvovýroby a vysoká konkurence, ostatní rizika mají nízkou hodnotu.

Navrhnutá opatření jsou podrobněji rozebrána v návrhové části mé diplomové práce.

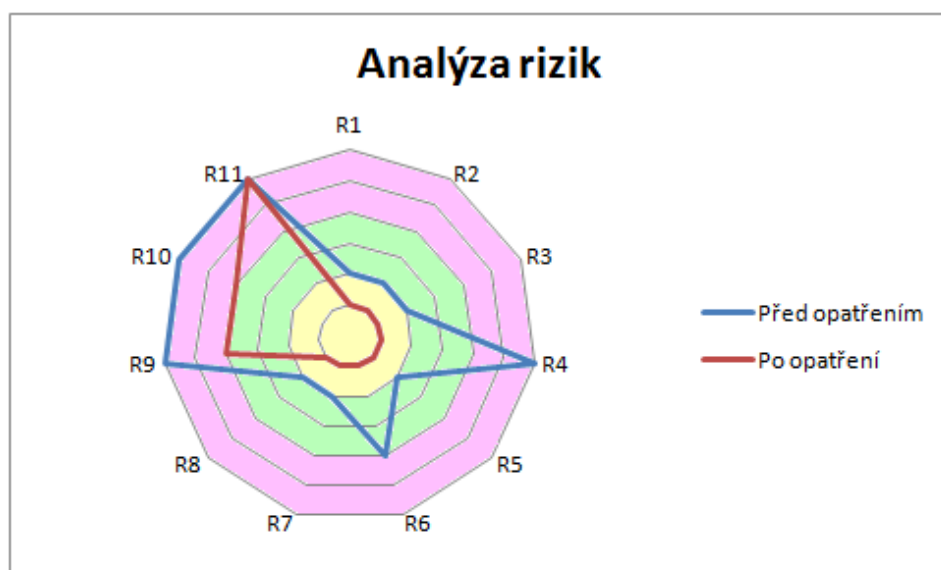
2.7.4 Celkové posouzení rizik

Analyzovaná rizika, která mohou nastat u společnosti AUTO Hlaváček a.s., jsou, dá se říci stejná, jako u jiných prodejců a poskytovatelů servisu vozidel.

Mezi největší rizika, která ohrožují společnost a která lze odstranit úplně, patří nižší využití drahých zařízení. Mezi nejzávažnější rizika, která odstranit nelze, ale je možné je alespoň eliminovat, patří změna podmínek ze strany dodavatelů u prvovýroby, vysoká konkurence a dostupnost substitučních výrobků za nižší ceny u druhovýroby.

Po uskutečnění navrhnutých opatření by společnost mohla docílit k snížení těchto rizik nebo k jejich úplnému odstranění.

V následujícím grafu jsou zachyceny hodnoty všech rizik před navrhnutými opatřeními a po nich.



Graf 1: Analýza rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že nejvíce se po navržených opatřeních snížilo riziko číslo 4- nižší využití drahých zařízení, které řadíme do odstranitelných, a riziko s číslem 6- porucha strojů, které řadíme také do odstranitelných.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části diplomové práce budou navržena opatření, která povedou k odstranění či eliminaci zjištěných rizik a ke zlepšení současné situace společnosti AUTO Hlaváček a.s.

Při tvorbě návrhů jsem vycházela z výsledků analýz, především však z analýzy rizik metodou RIPRAN z kapitoly 2.7.

3.1 ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB

Z důvodu eliminace rizik jsem se rozhodla společnosti navrhnout, aby rozšířila své portfolio poskytovaných služeb. Konkrétním návrhům, které se týkají této oblasti, se budu zabývat v následujících podkapitolách. Navrhnutá opatření by měla vést ke snížení největších rizik odstranitelných i neodstranitelných, mezi které patří nižší využití drahých zařízení a vysoká konkurence.

3.1.1 Prodej a servis vozů nové značky

V současné době se společnost AUTO Hlaváček zabývá prodejem vozů značky Volkswagen, Kia, Škoda Auto a také jejich servisem, který je navíc rozšířen o vozy značky Audi.

U tohoto návrhu budu vycházet z analýzy nejprodávanějších značek aut za rok 2016. První místo obsadila značka Škoda Auto, na druhém místě je Volkswagen, na třetím místě se umístila značka Hyundai a na čtvrtém značka Ford (Prokopec, 2017). Společnosti AUTO Hlaváček navrhuji, aby uvažovala o získání licence pro autorizovaný servis a prodej vozů značky Hyundai, která v současné době hledá nové prodejce a servisy. Nejprve pro pobočku v Zábřehu, poté postupně na ostatní. Tuto pobočku jsem vybrala z toho důvodu, že se zde nenachází žádný autorizovaný servis ani prodejce této značky jako například v Olomouci, kde je autorizovaný servis a v Prostějově, kde je autorizovaná prodejna. Nejbližší autorizovaný servis a prodejce od Zábřehu je v Rýmařově, což je cca. 1 hodina cesty. S získáním licence v ostatních městech, kde jsou pobočky společnosti, to nebude snadné, protože společnost Hyundai Motor Česká republika neudělí licenci více firmám, které sídlí poblíž. Pokud bude chtít společnost AUTO Hlaváček získat licenci na autorizovaný prodej a servis například na pobočce v Olomouci, musí si podat žádost a to buď přes webové stránky společnosti Hyundai Motor nebo prostřednictvím formuláře. Pokud Hyundai Motor žádost schválí, společnost AUTO Hlaváček získá licenci a stane se autorizovaným partnerem, pokud však bude žádost pozastavena, musí se počkat na skončení platnosti licence

u společnosti, která je autorizovaným partnerem v dané době. Po skončení platnosti společnost Hyundai Motor vybere lepšího kandidáta, který lépe splňuje podmínky stanovené společností Hyundai Motor a který získá licenci, většinou na dobu pěti let a stane se autorizovaným prodejcem a servisem v daném městě.

3.1.2 Pronájem dílny a zařízení

Druhým mým návrhem v oblasti rozšiřování služeb je pronájem dílny a zařízení. Konkrétně se jedná o to, že si zákazník na určitou dobu (půlhodinu, hodinu či dvě) objedná pronájem dílny včetně jejího zařízení a pod dohledem technika si může sám například vyměnit pneumatiky, umýt a vyčistit vůz, vyměnit žárovky a podobně.

Poplatek za pronájem (dílna + nářadí + dozor technika) bude stanoven na půlhodinu. Za půlhodiny zákazník zaplatí 150 Kč, pokud se jedná pouze o pronájem dílny, nářadí a dozor technika. Pokud spotřebuje nějaký materiál, například žárovku nebo lak, k poplatku za pronájem mu bude připočtena částka za to, co spotřeboval.

Poplatek 150 Kč/půlhodina zahrnuje část mzdy servisního pracovníka (50 % z jeho hodinové mzdy), který bude nápomocný a dohlížet na klienta, pronájem servisních prostor a zařízení (cca 10 %), další náklady (například elektřina, voda, odpisy strojů, pojištění, opravy a údržba- cca 30 %) a zbylá část je výnos pro společnost. Celkový zisk společnosti AUTO Hlaváček je již zmíněný výnos plus částka za pronájem servisních prostor a zařízení.

Tato služba je určena zákazníkům, kteří nemají prostory pro tyto servisní práce a raději si vše udělají sami, než aby vůz svěřili někomu jinému, popřípadě je práce baví.

Díky zavedení této služby se sníží nevyužití drahého zařízení a dojde k částečné úhradě fixních nákladů, které jsou vysoké. Pokud by se ujala, společnost AUTO Hlaváček může rozšířit pracovní dobu. Nyní má otevřeno od pondělí do pátku plus soboty dopoledne od 8:00 do 13:00, po zavedení tohoto návrhu ji může rozšířit i na soboty odpoledne a neděle dopoledne- sobota 8:00–19:00, neděle 8:00–13:00 hodin.

3.1.3 Pronájem hlídaného parkoviště

Posledním mým návrhem v oblasti rozšiřování služeb je nabídnout zákazníkům hlídané parkovací místo za poplatek, například pokud jedou na dovolenou, nemají garáž a nechtějí, aby vozidlo stálo před barákem bez dohledu.

Tato služba by mohla být zpočátku zavedena na zkoušku pouze na hlavní pobočce v Olomouci, pokud by se uchýtila, bylo by možné ji rozšířit i do dalších poboček.

Hlavní pobočka v Olomouci na ulici Týnecká disponuje rozsáhlými prostory, včetně oploceného parkoviště, kde jsou vystaveny nové vozy k prodeji a které je zabezpečeno kamerovým systémem a během pracovní doby je pod dozorem zaměstnanců. Dané parkoviště by mohlo sloužit k pronájmu parkovacích míst.

Poplatek za pronájem jednoho parkovacího místa na den by mohl být stanoven na 50 Kč. Pokud tedy zákazník jede na dovolenou na týden, zaplatí 7krát 50 korun, celkem 350 Kč. Cena je stanovena na základě tržní hodnoty pronájmu venkovního parkovacího stání v daných lokalitách, kde se ceny pronájmu těchto ploch pohybují okolo cca 1 500 Kč/měsíc.

3.2 NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE SE STŘEDNÍMI ŠKOLAMI

Z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků společnosti AUTO Hlaváček navrhuji, aby navázala spolupráci se středními školami nebo odbornými učiteli. V každém kraji, ve kterém se nachází pobočky společnosti, sídlí několik významných škol, které se zaměřují na studijní obory spojené s automobilovým průmyslem. Jedná se například o Střední školu automobilní v Prostějově, Střední školu polytechnickou v Olomouci nebo VOŠ a SŠ automobilní v Zábřehu. S vybranými školami by mohla společnost navázat spolupráci, která by spočívala především v poskytování praxe pro studenty. Těm nejlepším by pak mohla nabídnout pracovní místo po řádném ukončení studia.

Společnost by mohla využít pro podporu praxe program Cesta pro mladé, který propojuje studenty a firmy vytvářet mezi sebou kontakty a který je realizován ve Fondu dalšího vzdělání, což je příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Tento program by společnosti přinesl řadu výhod, jako například to, že si může vyzkoušet potenciálního zaměstnance, může získat inovativní názory od mladých studentů a také získá finanční odměnu jako náhradu za čas mentora. Výše odměny se liší dle pozice, na kterou je stáž nabídnuta (Cesta pro mladé, 2016).

Praktikant bude při své práci spotřebovávat náklady běžné pro činnost, kterou by normálně prováděl sám mentor. Pokud by praktikant při své práci nepostupoval dobře, vykoná ji za něj mentor, tudíž by nemělo docházet k žádným vícenákladům.

Tabulka 43: Odměna společnosti (program Cesta pro mladé)

Pozice	Výše odměny při délce praxe 240 hodin
Autoelektrikář	36 960 Kč
Automechanik	27 120 Kč
Autolakýrník	38 400 Kč
Autotronik	40 320 Kč
Karosář	34 080 Kč

(Cesta pro mladé, 2016)

Praxe je dlouhá minimálně 80 hodin a maximálně 240 hodin, což je 1 až 6 měsíců. Stážista tohoto programu neobdrží žádný honorář, avšak některé firmy jim mohou poskytnout určitý typ kompenzace (dotacni-programy.eu, 2017). Může se jednat o finanční odměnu nebo odměnu ve formě výhod.

Mentorem je zaměstnanec společnosti, který musí splňovat určité podmínky (minimální dosažené vzdělání a praxe) a který povede praktikanta a seznámí ho se všemi aspekty zvolené pozice (Cesta pro mladé, 2016).

3.3 TVORBA A DRŽENÍ FINANČNÍ REZERVY

Vzhledem k oboru podnikání doporučuji, aby si společnost AUTO Hlaváček vytvořila a udržovala určitou výši rezervy pro případ, že budou změněny podmínky ze strany dealerů, díky čemuž by mělo dojít ke snížení tohoto rizika. Tato rezerva může být v podobě termínovaného vkladu nebo se může jednat o nákup prodejních státních dluhopisů a to proto, aby byla naspořena částka v krátké době k dispozici. Základním pravidlem při tvorbě rezerv je, že rezerva nesmí být příliš vysoká, aby nedošlo k blokaci disponibilních peněžních prostředků a nesmí být ani příliš nízká, protože by nevykryla dané riziko. Navrhuji, aby byla tvořena jako určité procento z tržeb, které by bylo pravidelně každý měsíc ukládáno a evidováno. Obecně platí, že se má odkládat 10 % příjmů stranou jako finanční polštář, proto doporučuji ukládat 10 % z tržeb. Ročně může být vytvořena vysoká finanční rezerva, kterou společnost využije právě při nečekané události.

Podle skutečnosti roku 2015 by znamenalo, že společnost by ve finanční rezervě měla cca 95 571 Kč, což je 10 % ročních tržeb. Tvorba jiných (účetních rezerv) než finančních rezerv je pro RIPRAN neefektivní, jelikož se jedná pouze o navýšení nákladů, nikoliv tvorbu finančního zdroje.

ZÁVĚR

Diplomová práce je zpracována pro společnost AUTO Hlaváček a.s. se sídlem na ulici Týnecká 669, 779 00 Olomouc.

Cílem bylo pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy identifikovat rizika podnikatelského subjektu podnikajícího v automobilovém průmyslu.

Mým prvním krokem při psaní této diplomové práce bylo studium odborné literatury, která se týkala daného tématu a díky tomu jsem napsala část teoretickou. Dále jsem se podrobněji seznámila s celou společností, analyzovala její vnější a vnitřní prostředí, silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby a rizika, která ji mohou ohrozit. K analýze vnějšího prostředí jsem využila analýzu SLEPTE a Porterův model pěti sil, k analýze vnitřního prostředí analýzu 7S McKinsey a analýzu finanční, k analýze rizika jsem zvolila metodu RIPRAN. Díky výsledkům již zmíněných analýz jsem mohla přejít k části návrhové.

Při tvorbě vlastních návrhů jsem vycházela především z výsledků analýzy rizik metodou RIPRAN. Prvním návrhem pro společnost AUTO Hlaváček a.s. je rozšíření služeb, které zahrnuje prodej a servis vozů nové značky, pronájem dílny a jejího zařízení a pronájem hlídaného parkovacího místa. Co se týká prodeje a servisu vozů nové značky, společnosti navrhuji, aby usilovala o získání licence k prodeji a servisu vozů značky Hyundai. Nejdříve pro pobočku v Zábřehu a to z toho důvodu, že nikde poblíž se nenachází žádný autorizovaný prodejce ani servis, tudíž je zde vysoká pravděpodobnost, že by mohla společnost licenci získat. Poté může usilovat o získání licence i na ostatních pobočkách, například v Olomouci, kde již jeden autorizovaný servis vozů značky Hyundai sídlí, avšak jak mu skončí platnost licence, může o ni usilovat i společnost AUTO Hlaváček a.s. Pokud splní podmínky definované společností Hyundai Motor, může i zde licenci získat. Navíc v současné době společnost Hyundai hledá nové autorizované partnery. Dalším návrhem v této oblasti je pronájem dílny a jejího zařízení. Konkrétně se jedná o to, že si zákazník na určitou dobu (půlhodinu, hodinu či dvě) objedná pronájem dílny včetně jejího zařízení a pod dohledem technika si může sám například vyměnit pneumatiky, umýt a vyčistit vůz, vyměnit žárovky a podobně. Poplatek za pronájem by byl 150 Kč/ půlhodina, který zahrnuje pronájem dílny, náradí a dozor technika, pokud klient spotřebuje další materiál, bude mu k tomuto poplatku připočtena částka i za to, co spotřeboval. Poplatek 150 Kč/půlhodina zahrnuje část mzdy servisního pracovníka, pronájem servisních prostor a zařízení, další náklady (například elektřina, voda, odpisy strojů, pojištění, opravy a údržba) a zbylá část je výnos pro společnost. Díky zavedení této služby se sníží nevyužití drahého zařízení a dojde k částečné úhradě

fixních nákladů, které jsou vysoké. Posledním návrhem, který se týká rozšiřování služeb, je pronájem hlídaného parkoviště, například pokud lidé jedou na dovolenou, nemají garáž a nechtějí nechat auto před barákem na delší dobu. Tato služba by mohla být zpočátku zavedena na zkoušku pouze na hlavní pobočce v Olomouci, pokud by se uchytila, bylo by možné ji rozšířit i do dalších poboček. Poplatek za pronájem jednoho parkovacího místa na den by mohl být stanoven na 50 Kč. Cena je stanovena na základě tržní hodnoty pronájmu venkovního parkovacího stání v daných lokalitách, kde se ceny pronájmu těchto ploch pohybují okolo cca 1 500 Kč/měsíc. Druhým mým návrhem je navázání spolupráce s vybranými školami. Tato spolupráce by spočívala především v poskytování praxe pro studenty, těm nejlepším by pak mohla společnost nabídnout pracovní místo po řádném ukončení studia. K této spolupráci může AUTO Hlaváček využít program Cesta pro mladé, který propojuje studenty a firmy a napomáhá vytvářet kontakty. Za účast na tomto programu společnost získá finanční odměnu jako náhradu za čas mentora, kterým je zaměstnanec společnosti a stará se o praktikanta. Posledním, třetím návrhem je tvorba a držení finanční rezervy, kterou doporučuji vzhledem k oboru podnikání. Z ní by se pak mohly krýt úpravy prodeje a servisu při změnách podmínek ze strany dodavatelů. Finanční rezerva by byla vytvořena jako určité procento tržeb, konkrétně by se mohlo jednat o 10 %, které by bylo pravidelně ukládáno každý měsíc.

Zpracováním předložených analýz, rozpoznáním rizik a předložením návrhů na jejich snížení byl cíl práce splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AAA AUTO, 2016. AAA AUTO vítá připravovanou novelu zákona, která zakáže stáčení tachometrů. *autoweb.cz* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.autoweb.cz/aaa-auto-vita-pripravovanou-novelu-zakona-ktera-zakaze-staceni-tachometru/>

AUTO HLAVÁČEK A.S., 2017a. AUTO Hlaváček- o nás. *hlavacek.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.hlavacek.cz/>

AUTO HLAVÁČEK A.S., 2017b. AUTO Hlaváček ověřené vozy se zárukou. *bazar.hlavacek.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://bazar.hlavacek.cz/>

AUTO HLAVÁČEK A.S., 2012. AUTO Centrum THULE. *thule.hlavacek.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://thule.hlavacek.cz/>

CEBIA, SPOL. S R.O., 2012. Profil společnosti. *cebia.cz* [online]. [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://www.cebia.cz/o-spolecnosti/historie-a-profil.html>

CERMAN, J., 2008. EURO 5: Zdraží emisní limity automobily. *nazeleno.cz* [online]. [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <http://www.nazeleno.cz/nazelenoplus/emise-co2/euro-5-zdrazi-emisni-limity-automobily.aspx>

CESTA PRO MLADÉ, 2016. Cesta pro mladé- cesta k uplatnění na trhu práce. *cestapromlade.cz* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.cestapromlade.cz/>

CZECH TRADE, 2016. Automobilový průmysl se dramaticky mění, ale Česku peloton neujíždí. *businessinfo.cz* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/automobilovy-prumysl-se-dramaticky-meni-ale-cesku-peloton-neujizdi-78994.html?gclid=CM_dzvG_mdICFe0V0wod-h4Bxg

CZECH TRADE, 2017. Daň silniční. *businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-silnicni-3537.html>

ČESKÁ LEASINGOVÁ A FINANČNÍ ASOCIACE, 2012. Informace o trhu- statistiky ČLFA. *clfa.cz* [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=65>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2017a. Ekonomický vývoj na území České republiky. *cnb.cz* [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: http://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/prurezova_temata_menova_politika/1_ekonomicky_vyvoj_na_uzemi_ceske_republiky.html

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2017b. Vývoj rovnovážného měnového kurzu CZK/EUR. *cnb.cz* [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_III/boxy_a_prilohy/zoj_2015_III_box_2.html

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ, 2016. Ekonomické zpravodajství. *ctk.cz* [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: http://www.ctk.cz/sluzby/zpravodajstvi/slovni_zpravodajstvi/ekonomicke/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a. Trh práce v ČR- časové řady- 1993-2015. *czso.cz* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/401r-mira-nezamestnanosti-dle-oblasti-a-kraju-fwa2xtv829>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b. Průměrná hrubá měsíční mzda. *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&pvokc=&katalog=30852&pvo=MZD07&z=T>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016c. Počet a věkové složení obyvatel k 31.12- územní srovnání. *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&skupId=606&pvokc=&katalog=30845&pvo=DEM01&z=T>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d. Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace COICOP- míra inflace. *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=43&katalog=31779&pvo=CEN08C&pvo=CEN08C>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016e. Hrubý domácí produkt v krajích ČR. *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&skupId=706&pvokc=&katalog=30832&pvo=NUC05-S1az4&z=T>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016f. Přeprava věcí a osob, přepravní výkony. *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1613&katalog=31028&pvo=DOP05-D&pvo=DOP05-D&c=v3~8__RP2015

- DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol., 2009. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2848-3
- DOTAČNÍ PROGRAMY EU, 2017. Dotazy stážistů a firem. *dotacni-programy.eu* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.dotacni-programy.eu/cesta-pro-mlade/nejcastejsi-dotazy/>
- DUFEK, P., 2016. Dobrý start evropského automobilového průmyslu. *patria.cz* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3129006/dobry-start-evropskeho-automobiloveho-trhu.html>
- DVOŘÁK, F., 2015. Ekologická daň za převod se bude týkat tří milionů aut. *idnes.cz* [online]. [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: http://auto.idnes.cz/ekodan-c4t-auto_ojetiny.aspx?c=A150518_110008_auto_ojetiny_fdv
- GRASSEOVÁ, M. a kol., 2010. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRÜNWARD, R., 2001. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. 1. vydání. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86119-47-5.
- HYUNDAI MOTOR CZECH S.R.O., 2017. Hledáme nové prodejce a servisy. *hyundai.cz* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.hyundai.cz/o-nas/o-spolecnosti/hledame-nove-prodejce-a-servisy>
- INVESTIČNÍWEB.CZ, 2016. 6 trendů v automobilovém průmyslu. *investicniweb.cz* [online]. [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://ws.investicniweb.cz/2016/12/22/6-trendu-v-automobilovem-prumyslu/>
- INTEGROVANÝ DOPRAVNÍ SYSTÉM OLOMOUCKÉHO KRAJE, 2013. Plán dopravní obslužnosti území Olomouckého kraje. *kidsok.cz* [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://www.kidsok.cz/data/pdf/plan-dopravni-obslužnosti-ok.pdf>
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing- Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAROŠOVÁ, J., 2016. Zajištění dopravní obslužnosti kraje Vysočina po roce 2016. *docplayer.cz* [online]. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/9417448-Zajisteni-dopravni-obslužnosti-kraje-vysocina-po-roce-2016.html>

KIA MOTORS CZECH S.R.O., 2015. Kia Olomouc, Prostějov, Litomyšl- AUTO Hlaváček a.s. *autohlavacek.kia.com* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://autohlavacek.kia.com/>

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA, 2005. *Finanční analýza- krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. a K. ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza- Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTYZA, D., 2013. Jak se vyvíjelo DPH v Čechách od roku 1993. *mladypodnikatel.com* [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/vyvoj-dph-v-cechach-od-1993-t3893>

KOVANICOVÁ, D. a P. KOVANIC, 1997. *Poklady skryté v účetnictví*. 1. vydání. Praha: POLYGON. ISBN 80-85967-88-X.

KURZY.CZ, 2017a. HDP 2017, vývoj HDP v ČR. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

KURZY.CZ, 2017b. Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>

KURZY.CZ, 2017c. Dostupnost úvěrů. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/dostupnost-uveru-v-predchozich-12-mesicich-vazene-saldo-v/>

LORENC, M., 2017. Závěrečné práce- metodika. *lorenc.info* [online]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

MAPA ČESKÉ REPUBLIKY, 2017. Slepá mapa. *mapaceskerepubliky.cz* [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.mapaceskerepubliky.cz/img/slepa-mapa-kraju-cr.jpg>

MARINIČ, P., 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2432-4..

MĚSTSKÝ DOPRAVNÍ PODNIK OPAVA, A.S., 2013. Městská hromadná doprava. *mdpo.cz* [online]. [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: http://www.mdpo.cz/#utm_source=firmy.cz&utm_medium=ppd&utm_content=kategorie&utm_term=M%C4%9Bstsk%C3%A1%20hromadn%C3%A1%20doprava&utm_campaign=firmy.cz-170492

- MĚŠEC.CZ, 2005. Automobil na leasing nebo na úvěr. *meseccz.cz* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.meseccz.cz/clanky/automobil-na-leasing-nebo-na-uver/>
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2015a. AUTO Hlaváček a.s. *justice.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=430834&typ=PLATNY>
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2015b. Hyundai Centrum Hlaváček s.r.o. *justice.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=878283&typ=PLATNY>
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2015c. AUTO Hlaváček-klientský servis s.r.o. *justice.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=323535&typ=PLATNY>
- MM SPEKTRUM.COM, 2005. Vývoj leasingového trhu v ČR. *mmspektrum.com* [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/vyvoj-leasingoveho-trhu-v-cr.html>
- MRKVIČKA, J., 1997. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha: Bilance.
- NAKLADATELSTVÍ SAGIT, A.S., 2017. Sbírká zákonů. *sagit.cz* [online]. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/info/sb02341>
- PENÍZE.CZ, 2017a. Kurz EURA. *penize.cz* [online]. [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/6596-euro>
- PENÍZE.CZ, 2017b. Co je to povinné ručení. *penize.cz* [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/15672-co-je-to-povinne-ruceni>
- PNEU-CENTRUM, 2017. PNEU-CENTRUM Největší nabídka pneu na internetu. *podnikator.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>
- PODNIKÁTOR.CZ, 2012. Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). *pneu-centrum.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.pneu-centrum.cz/>
- PORTER, M., 1980. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1., vydání. New York: Free Press.
- PROKOPEC, P., 2017. 100 nejprodávanějších aut v ČR, prosinec a celý rok 2016: Škoda Kodiaq už je 12. *autoforum.cz* [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z:

<http://www.autoforum.cz/zajimavosti/100-nejprodavanejsich-aut-v-cr-prosinec-a-cely-rok-2016-skoda-kodiaq-uz-je-12/>

RAIS, K. a R. DOSKOČIL, 2007. *Risk management*. 1. vydání. Brno: CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.

REJNUŠ, O., 2014. *Finanční trhy*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3671-6.

REMA SYSTÉM A.S., 2016. O skupině REMA. *remasystem.cz* [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.remasystem.cz/o-nas/>

RŮČKOVÁ, P., 2008. *Finanční analýza- metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, P., 2011. *Finanční analýza- metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1., vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, H., 2000. *Strategická analýza*. 1., vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-422-8.

SEZNAM.CZ, A.S., 2017. AUTO Hlaváček, a.s. *firmy.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/166453-auto-hlavacek-olomouc-holice.html>

SCHOLLEOVÁ, H., 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4004-1.

SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., 2010. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.

STROUHAL, J. a kol., 2016. *Zveřejňování obchodních korporací*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-157-6.

STŘELEČEK, J., 2012. Porterův model konkurenčních sil. *vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

SVAZ DOVOZCŮ AUTOMOBILŮ, 2016a. Registrace nových OA v ČR dle krajů. *sda-cia.cz* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: [http://portal.sda-](http://portal.sda-cia.cz)

cia.cz/stat.php?n#rok=2015&mesic=12&kat=OA&vyb=kraj&upr=podilkraju&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=nova

SVAZ DOVOZCŮ AUTOMOBILŮ, 2016b. Registrace ojetých vozidel. *sda-cia.cz* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?o#rok=2015&mesic=12&kat=M1&vyb=celoje&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=oje>

SVOBODA, J., 2011. Technologické novinky u nejnovějších aplikací v automobilovém průmyslu. *plasticportal.cz* [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.plasticportal.cz/cs/technologicke-novinky-u-nejnovejsich-aplikaci-v-automobilovem-prumyslu/c/644>

SŮVOVÁ, H., KNAIFL, O. a kol., 2008. *Finanční analýza I*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-133-7.

ŠKODA AUTO A.S., 2017. Základní údaje. *skoda-auto.cz* [online]. [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/kontakty/>

ŠKOLY ONLINE, 2017. Seznam oborů studia podle názvu. *stredniskoly.cz* [online]. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <https://www.stredniskoly.cz/seznam-oboru-podle-nazvu.html>

ŠURÝ, K., 2016. Použité bankrotní a bonitní modely. *finanalysis.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

VLÁDA ČR, 2017. Vláda České republiky. *vlada.cz* [online]. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>

WEBSNADNO.CZ, 2016. Pravice a levice. *wbs.cz* [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://www.rks.wbs.cz/Pravice-a-levice.html>

WOLTERSKLUWER ČR, A.S., 2016. Zdravotní a sociální pojištění a daň z příjmu FO. *danarionline.cz* [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/zdravotni-a-socialni-pojisteni-a-dan-z-prijmu-fo/>

ZEMAN, M., 2008. SLEPT (PEST) analýza. *zeman.webnode.cz* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/>

Zpráva nezávislého auditora společnosti AUTO Hlaváček a.s. za období 2011- 2015

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mapa rizik.....	29
Obrázek 2: Mapa provozoven a činností	32
Obrázek 3: Vývoj měnového kurzu	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Analýza rizik.....	70
-----------------------------------	-----------

SEZNAM TABULEK

Tabulka:1 Bodové hodnocení.....	25
Tabulka 2: SWOT analýza	25
Tabulka 3: RIPRAN (Identifikace rizik)	27
Tabulka 4: RIPRAN (Kvantifikace rizik).....	27
Tabulka 5: Verbální hodnoty pravděpodobnosti	28
Tabulka 6: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů.....	28
Tabulka 7: Postup přiřazení verbální hodnoty rizika	28
Tabulka 8: RIPRAN (Reakce na rizika)	29
Tabulka 9: Základní údaje o společnosti	30
Tabulka 10: Údaje o činnosti.....	31
Tabulka 11: Vývoj obyvatelstva	33
Tabulka 12: Seznam škol.....	35
Tabulka 13: Počet registrovaných osobních automobilů.....	36
Tabulka 14: Daň z přidané hodnoty.....	37
Tabulka 15: Sazba daně silniční	38
Tabulka 16: Míra inflace	39
Tabulka 17: Míra nezaměstnanosti	39
Tabulka 18: Průměrná hrubá měsíční mzda.....	40
Tabulka 19: Sociální a zdravotní pojištění, daň z příjmu FO.....	40
Tabulka 20: Ceny pohonných hmot	41
Tabulka 21: Přístup k finančním zdrojům	42
Tabulka 22: Politické strany u moci.....	43
Tabulka 23: Ekologická daň	44
Tabulka 24: Shrnutí SLEPTE analýzy	45
Tabulka 25: Shrnutí Porterova modelu pěti sil.....	48
Tabulka 26: Kralickův Quicktest pro rok 2011	53
Tabulka 27: Kralickův Quicktest pro rok 2012	53
Tabulka 28: Kralickův Quicktest pro rok 2013	53
Tabulka 29: Kralickův Quicktest pro rok 2014	54
Tabulka 30: Kralickův Quicktest pro rok 2015	54
Tabulka 31: Shrnutí Kralickova Quicktestu	55
Tabulka 32: Ukazatele rentability	55
Tabulka 33: Ukazatele likvidity	57
Tabulka 34: Ukazatele zadluženosti	58

Tabulka 35: Rychlost obratu	59
Tabulka 36: Doba obratu	60
Tabulka 37: Osobní náklady k přidané hodnotě	61
Tabulka 38: Produktivita práce z přidané hodnoty	62
Tabulka 39: Analýza rozdílových ukazatelů	62
Tabulka 40: Identifikace rizik	66
Tabulka 41: Kvantifikace rizik	67
Tabulka 42: Návrh opatření	68
Tabulka 44: Odměna společnosti (program Cesta pro mladé)	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dosazení ukazatelé a jejich struktura	89
Příloha 2: Rozvaha pro roky 2011, 2012, 2013, 2014, 2015	91
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty pro roky 2011, 2012, 2013, 2014, 2015	95

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dosazení ukazatelé a jejich struktura (Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

<i>v tis. Kč</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Celková aktiva	174 890	193 918	223 178	218 757	279 490
Stálá aktiva (DM)	35 855	44 895	37 883	39 708	55 447
Oběžná aktiva	139 035	149 023	185 294	179 049	224 043
Oběžná aktiva	132 273	143 201	174 532	166 430	210 271
Časové rozlišení	6 762	5 822	10 763	12 619	13 772
Zásoby	89 532	84 628	89 043	87 842	118 682
Kr. pohledávky	26 939	36 758	75 592	43 402	72 412
Pohledávky	28 699	38 268	76 852	44 412	73 172
Krátkodobé pohledávky	26 939	36 758	75 592	43 402	72 412
Dlouhodobé pohledávky	1 760	1 510	1 260	1 010	760
Finanční majetek/pohotové peněžní prostředky	13 786	19 682	8 566	34 176	18 417
Peníze	968	1 394	1 633	1 773	1 163
Účty v bankách	12 818	18 288	6 933	32 403	17 254
Celková pasiva	174 890	193 918	223 178	218 757	279 490
Vlastní kapitál	64 399	71 430	81 592	86 902	93 282
Cizí kapitál	110 491	122 488	141 584	131 855	186 208
Cizí zdroje	109 197	121 221	140 235	130 553	184 335
Časové rozlišení	1 294	1 267	1 351	1 302	1 873
Krátkodobé cizí zdroje/krátkodobé závazky	108 713	120 380	138 733	129 176	180 740
Krátkodobé závazky	68 896	40 148	60 793	71 646	114 257
Kr. bankovní úvěry	14 967	23 533	25 085	23 000	30 000
Kr. finanční výpomoci	23 556	55 432	51 504	33 066	34 610
Časové rozlišení	1 294	1 267	1 351	1 302	1 873
Tržby	578 942	671 903	1 225 981	1 181 380	955 719
Tržby za prodej zb.	514 971	613 524	1 154 230	1 117 051	891 954
Tržby za prodej vl. výr. a služeb	45 989	42 912	51 719	50 881	47 262
Tržby z prodeje DM	14 457	12 673	19 692	13 377	16 503
Tržby z prodeje CP	3 525	2 794	340	71	0
Přidaná hodnota	47 127	40 712	50 613	48 242	23 798
Osobní náklady	54 422	55 307	57 260	56 182	59 091
Mzdové náklady	39 566	40 177	40 183	39 564	41 424

Nákladové úroky	986	1 687	1 383	727	409
EAT (VH za účetní ob.)	7 486	8 531	13 954	15 460	12 303
EBIT	10 472	12 500	20 074	20 924	16 312
VH před zdaněním	9 486	10 813	18 691	20 197	15 903
Nákladové úroky	986	1 687	1 383	727	409
Náklady	594 475	699 326	1 259 088	1 209 546	1 004 521
Náklady vynaložené na prodané zboží	474 011	575 260	1 107 632	1 069 098	863 177
Výkonová spotřeba	40 552	38 429	49 104	50 861	51 423
Osobní náklady	54 422	55 307	57 260	56 182	59 091
Daně a poplatky	406	1 033	1 248	1 918	731
Odpisy DM	6 670	8 028	8 997	8 226	9 036
Zůstatková cena prodaného DM a mater.	12 714	10 466	17 238	11 066	12 026
Změna stavu rezerv a opravných položek	2 430	-1 825	6 389	2 069	912
Ost. provozní náklady	2 494	5 088	2 785	3 441	2 853
Převod provoz. nákladů	0	0	0	0	0
Prodané CP a podíly	3 337	2 609	331	71	0
Náklady z fin. majetku	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění CP a derivátů	23	61	222	0	0
Změna stavu rezerv a oprav. položek	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	986	1 687	1 383	727	409
Ostatní fin. náklady	1 725	901	1 762	1 150	1 263
Převod fin. nákladů	0	0	0	0	0
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 000	2 282	4 737	4 737	3 600
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
Převod podílu na VH společníkům	0	0	0	0	0
Počet pracovníků	147	147	155	148	140
VH+ odpisy +Δ stavu rezerv	16 586	14 734	29 340	25 755	22 251
VH	7 486	8 531	13 954	15 460	12 303
Odpisy	6 670	8 028	8 997	8 226	9 036

Δ stavu rezerv	2 430	-1 825	6 389	2 069	912
----------------	-------	--------	-------	-------	-----

Příloha 2: Rozvaha pro roky 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 (Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

<i>v tis. Kč</i>	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA					
Aktiva celkem	174 890	193 918	223 178	218 757	279 490
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	35 855	44 895	37 883	39 708	55 447
Dl. nehmotný majetek	42	1 958	3 342	2 078	1 141
Zřivovací výdaje	0	0	0	0	0
Nehmotné výsl. výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Software	42	1 958	1 620	689	85
Ocenitelná práva	0	0	1 722	1 389	1 056
Goodwill	0	0	0	0	0
Jiný dl. nehm. majetek	0	0	0	0	0
Nedok. dl. nehm. majetek	0	0	0	0	0
Posytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	0	0	0	0	0
Dl. hmotný majetek	24 813	27 937	22 041	23 485	32 668
Pozemky	0	1 954	1 954	3 424	3 676
Stavby	631	591	559	580	580
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	22 050	23 682	18 286	18 661	28 046
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Zákl stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
Jiný dl. hmotný majetek	82	82	82	82	82
Nedokončený dl. hmotný majetek	46	46	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabitému majetku	2 004	1 582	1 160	738	316
Dl. finanční majetek	11 000	15 000	12 500	14 145	21 638
Podíly v ovládaných a řízených osobách	5 000	5 000	6 425	8 145	8 638

Podíly v účet. jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Ostatní dl. CP a vklady	0	0	0	0	0
Půjčky a úvěry	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Jiný dl. finanční majetek	0	4 000	75	0	7 000
Požiz. dl. fin. majetek	0	0	0	0	0
Poskyt. zálohy na dl. fin. majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	132 273	143 201	174 532	166 430	210 271
Zásoby	89 532	84 628	89 043	87 842	118 682
Materiál	292	304	395	290	430
Nedokončená výroba a polotovary	2 035	0	1 400	1 668	850
Výrobky	0	0	0	0	0
Zvířata	0	0	0	0	0
Zboží	85 237	84 324	87 248	85 884	117 402
Poskyt. zálohy na zásoby	1 968	0	0	0	0
Dl. pohledávky	1 760	1 510	1 260	1 010	760
Pohl. z obchod. vztahů	0	0	0	0	0
Pohl.- ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
Pohl.- podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohl. za společníky, členy družstva, účastníky sdružení	0	0	0	0	0
Dl. poskytnuté zálohy	260	260	260	260	260
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	1 500	1 250	1 000	750	500
Odložená daň. pohl.	0	0	0	0	0
Kr. pohledávky	26 939	36 758	75 592	43 402	72 412
Pohl. z obchod. vztahů	17 654	22 596	49 711	22 754	51 497
Pohledávky- ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky- podstat. vliv	0	0	0	0	0
Pohl. za společníky	0	0	735	505	867
Soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát- daňová pohledávky	0	6 355	18 320	14 843	8 063
Kr. poskytnuté zálohy	2 861	2 831	2 157	842	9 566

Dohadné účty aktivní	2 901	2 857	4 030	3 839	1 882
Jiné pohledávky	3 523	2 119	639	619	537
Kr. finanční majetek	14 042	20 305	8 637	34 176	18 417
Peníze	968	1 394	1 633	1 773	1 163
Účty v bankách	12 818	18 288	6 933	32 403	17 245
Kr. cenné papíry a podíly	256	623	71	0	0
Pořiz. kr. fin. majetek	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	6 762	5 822	10 763	12 619	13 772
Náklady příštích období	478	410	1 108	774	748
Komplexní nákl. příštích období	0	0	0	0	783
Příjmy příštích období	6 284	5 412	9 655	11 845	12 241
Měřicí jednotka: v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA					
Pasiva celkem	174 890	193 918	223 178	218 757	279 490
Vlastní kapitál	64 399	71 430	81 592	86 902	93 282
Základní kapitál	14 100	14 100	14 100	14 100	14 100
Základní kapitál	14 100	14 100	14 100	14 100	14 100
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	1 425	1 145	1 638
Emisní ážio	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceň. rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	1 425	1 145	1 638
Oceň. rozdíly z přecenění při přeměnách spol.	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn spol.	0	0	0	0	0
Rozdíly z oceňování při přeměnách společností	0	0	0	0	0
Rezerv. fondy, nedělitel. fond a ost. fondy ze zisku	2 820	2 820	2 820	2 820	2 820
Zákonný rezervní fond/ Nedělitelný fond	2 820	2 820	2 820	2 820	2 820
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsled. hospodaření min. let	39 993	45 979	49 293	53 377	62 421
Nerozdělený zisk min. let	39 993	45 979	49 293	53 377	62 421

Neuhrazená ztráta min. let	0	0	0	0	0
Jiný výsl. hospodaření min. let	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účt. období	7 486	8 531	13 954	15 460	12 303
Cizí zdroje	109 197	121 221	140 235	130 553	184 335
Rezervy	0	0	1 300	1 327	188
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	1 300	1 327	188
Dlouhodobé závazky	1 557	2 004	1 553	1 514	5 280
Závazky z obch. vztahů	0	0	0	0	0
Závazky- ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
Závazky- podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, čl. družstva, účast. sdružení	0	0	0	0	0
Dl. přijaté zálohy	500	500	500	420	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Dl. směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	3 937
Odložené závazky	1 057	1 504	1 053	1 094	1 343
Krátkodobé závazky	68 896	40 148	60 793	71 646	114 257
Závazky z obch. vztahů	57 864	30 236	51 099	62 175	101 540
Závazky- ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
Závazky- podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, čl. družstva, účast. sdružení	4 087	3 991	0	0	0
Závazky k zaměstnan.	2 496	2 591	2 708	2 694	3 055
Závazky ze soc. zabezpeč. a zdrav. poj.	1 514	1 425	1 507	1 498	1 711
Stát- daň. závazky a dotace	1 929	288	3 289	1 433	439
Kr. přijaté zálohy	637	1 089	1 579	3 222	3 144
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0

Dohadné účty pasivní	369	528	611	624	594
Jiné závazky	0	0	0	0	3 774
Bank. úvěry a výpomoci	38 744	79 069	76 589	56 066	64 610
Bankovní úvěry dl.	221	104	0	0	0
Běžné bankovní úvěry	14 967	23 533	25 085	23 000	30 000
Kr. finanční výpomoci	23 556	55 432	51 504	33 066	34 610
Časové rozlišení	1 294	1 267	1 351	1 302	1 873
Výdaje příštích období	1 294	1 267	1 333	1 302	1 873
Výnosy příštích období	0	0	18	0	0

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty pro roky 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 (Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

<i>v tis. Kč</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	514 971	613 524	1 154 230	1 117 051	891 954
Náklady vynalož. na prodané zboží	474 011	575 260	1 107 632	1 069 098	863 177
Obchodní marže	40 960	38 264	46 598	47 953	28 777
Výkony	46 719	40 877	53 118	51 150	46 444
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	45 989	42 912	51 719	50 881	47 262
Změna stavu zásob vl. činnosti	730	-2 035	1 399	269	-818
Aktivace	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	40 552	38 429	49 104	50 861	51 423
Spotřeba materiálu a energie	11 755	12 060	15 716	14 900	14 946
Služby	28 797	26 369	33 388	35 961	36 477
Přidaná hodnota	47 127	40 712	50 612	48 242	23 798
Osobní náklady	54 422	55 307	57 260	56 182	59 091
Mzdové náklady	39 566	40 177	40 183	39 564	41 424
Odměny členům org. spol. a družstva	378	466	1 896	1 896	2 196
Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	13 780	13 945	14 422	13 999	14 744
Sociální náklady	698	719	759	723	727
Daně a poplatky	406	1 033	1 248	1 918	731
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	6 670	8 028	8 997	8 226	9 036
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	14 457	12 673	19 692	13 377	16 503
Tržby z prodeje dl. majetku	14 457	12 673	19 692	13 377	16 503

Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	12 714	10 466	17 238	11 066	12 026
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	12 714	10 466	17 238	11 066	12 026
Prodaný materiál	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a oprav. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 430	-1 825	6 389	2 069	912
Ostatní provozní výnosy	29 138	37 513	44 230	42 914	61 233
Ostatní provozní náklady	2 494	5 088	2 785	3 441	2 853
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsl. hospodaření	11 586	12 801	20 617	21 631	16 885
Tržby z prodeje CP a podílů	3 525	2 794	340	6	0
Prodané cenné papíry a podíly	3 337	2 609	331	71	0
Výnosy z dl. fin. majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z podílu v ovládaných a řízených osobám a v účet. Jednotkách pod podst. vlivem	0	0	0	0	0
Výnosy z ostat. dl. CP a podílů	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dl. fin. majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z kr. fin. majetku	0	31	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	10	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	23	61	222	0	0
Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	139	287	279	220	332
Nákladové úroky	986	1 687	1 383	727	409
Ostatní finanční výnosy	307	148	1 153	288	358
Ostatní finanční náklady	1 725	901	1 732	1 150	1 263
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
Finanční výsl. hospodaření	-2 100	-1 988	-1 926	-1 434	-982

Daň z příjmu za běžnou čin.	2 000	2 282	4 737	4 737	3 600
- splatná	2 400	1 835	5 188	4 696	3 351
- odložená	-400	447	-451	41	249
Výsl. hospodaření za běžnou činnost	7 486	8 531	13 954	15 460	12 303
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmu z mimořád. čin.	0	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	0	0
Mimořádný výsl. hospodaření	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsl. hodpod. společníkům	0	0	0	0	0
Výsl. hospodaření za účetní období	7 486	8 531	13 954	15 460	12 303
Výsl. hospodaření před zdaň.	9 486	10 813	18 691	20 197	15 903