

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky
strategického řízení**

**The Project of Performance Improvement of a
Company by Using Tools of Strategic Management**

Bc. Nikola Mallá

Plzeň 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“

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

Plzeň dne 19. 4. 2014

.....

Bc. Nikola Mallá

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné konzultace, cenné rady, připomínky a náměty.

Mé poděkování dále patří panu Ing. Martinu Nohejlovi za umožnění zpracovávat diplomovou práci v jeho společnosti. Děkuji také odborným konzultantům, jmenovitě paní Bc. Denise Nejedlé za poskytnutí informací ohledně účetnictví a dále panu Otakaru Zenklovi za cenné rady z oblasti podnikání v automobilovém průmyslu.

Na závěr bych ráda poděkovala svým rodičům za jejich vstřícnost, pevné nervy a obrovskou podporu během mého studia.

Obsah

Úvod.....	9
1 Profil společnosti	12
1.1 Charakteristika společnosti	12
1.2 Historie společnosti.....	12
1.3 Obchodní rejstřík	13
1.4 Organizační struktura.....	13
1.5 Sortiment a služby	14
2 Analýza stávající finanční výkonnosti	16
2.1 Absolutní ukazatele.....	16
2.2 Rozdílové ukazatele	18
2.3 Poměrové ukazatele	18
2.3.1 Ukazatele rentability	19
2.3.2 Ukazatele aktivity	20
2.3.3 Ukazatele likvidity	21
2.3.4 Ukazatele zadluženosti	22
2.4 Obratový cyklus peněz.....	23
2.5 Ukazatel EVA	24
2.5.1 Komplexní stavebnicová metoda.....	24
2.5.2 Výpočet EVA.....	27
3 Střednědobý strategický plán	32
3.1 Poslání.....	32
3.2 Vize.....	32
3.3 Strategické cíle.....	35
3.4 Strategie pro plánovací období	37
4 Analýza externího a interního prostředí.....	38
4.1 Externí analýza	38

4.1.1 Analýza makroprostředí.....	38
4.1.2 Analýza mezoprostředí	43
4.2 Interní analýza.....	47
4.2.1 Management a provoz.....	47
4.2.2 Marketing.....	48
4.2.3 Finanční analýza	48
4.2.4 Informační systém.....	49
4.3 Zhodnocení analýzy prostředí.....	50
4.3.1 Matice EFE	50
4.3.2 Matice IFE	52
5 Strategická analýza	54
5.1 Matice IE.....	54
5.2 Matice TOWS	55
5.3 Matice SPACE.....	58
5.4 Hodnocení a výběr strategických variant.....	61
6 Finanční plán a analýza jeho výkonnosti	65
6.1 Definování krátkodobých cílů společnosti	65
6.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	67
6.2.1 Plán výnosů.....	67
6.2.2 Plán nákladů.....	71
6.3 Plánovaná Rozvaha.....	76
6.3.1 Plán aktiv	76
6.3.2 Plán pasiv	79
6.4 Plán Cash flow	81
6.5 Analýza výkonnosti finančního plánu	82
6.5.1 Rozdílové ukazatele	82
6.5.2 Poměrové ukazatele	82

6.5.3 Hodnotová analýza	85
6.6 Shrnutí.....	88
7 Analýza rizik strategického záměru.....	89
7.1 Identifikace rizik	89
7.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů	93
7.2.1 Expertní hodnocení	93
7.2.2 Analýza citlivosti	96
7.2.3 Posouzení vlivu významných faktorů rizika na EBIT	99
7.3 Nepřímé stanovení rizika	102
7.3.1 Stanovení bodu zvratu servisu	104
7.3.2 Stanovení bodu zvratu prodeje	106
7.3.3 Bod zvratu podniku.....	109
7.4 Návrh opatření na eliminaci rizikových faktorů	111
8 Varianty plánu růstu.....	116
8.1 Očekávaný scénář	116
8.2 Optimistický scénář	117
8.3 Pesimistický scénář.....	120
8.4 Realistický scénář	124
8.5 Planning gaps	126
9 Zhodnocení a doporučení pro implementaci podnikatelského plánu	127
9.1 Zhodnocení analýz.....	127
9.2 Implementace podnikatelského plánu do společnosti.....	130
9.2.1 Parametrizace krátkodobých cílů.....	130
9.2.2 Organizace	133
9.2.3 Řízení lidského kapitálu.....	134
Závěr	136
Seznam tabulek	138

Seznam obrázků.....	141
Seznam použitých zkratk 142	142
Seznam použitých zdrojů.....	144
Seznam příloh	149

Úvod

Předložená diplomová práce pojednává o problematice strategického řízení a konkrétně zvýšení výkonnosti firmy. **Strategické řízení** napomáhá společností formulovat směr, kterým by se mohly ubírat při respektování externích a interních vlivů na samotné podnikání. Současně díky strategickému řízení je možno včas identifikovat hrozby, které by mohly být příčinou nedosažení cílů či ztráty konkurenční pozice. Z těchto důvodů je zapojení strategického řízení i v menších podnicích zajisté na místě. Tvorba fungujícího systému strategického řízení klade výrazné nároky na vedení organizace, které má za úkol jasně definovat cíle a strategii, prostřednictvím které bude komplexního záměru dosaženo. Všechny hodnoty by měly být komunikovány napříč organizací (Zuzák, 2011). Význam všeobecně používaného slova **výkonnost** vysvětluje autor Wagner (2009, 17 s.) ve své knize jako charakteristiku, „*která popisuje způsob, resp. průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.*“ Interpretace významu slova výkonnost uvažuje existenci porovnání zkoumaného a referenčního jevu na základě stanovené kritériální škály. Pokud se organizace snaží o dosažení určitého stupně výkonnosti, značí to dle autora Wagnera (2009) cílovou orientaci dané společnosti.

Cílem práce je zpracování projektu zvyšování výkonnosti firmy ve společnosti Autospektrum 2000 s.r.o. zabývající se autorizovaným prodejem a servisem vozů značky Škoda. Projekt zvýšení výkonnosti bude naplněn prostřednictvím využití prostředků strategického řízení ve společnosti, která je z části ovlivněna koncernem Škoda Auto a.s. a její činnost je tak závislá na rozhodnutí managementu mladoboleslavské automobilky. V případě nerespektování určitých rozhodnutí a nařízení koncernu může společnost Autospektrum 2000 o svou licenci autorizovaného prodejce přijít. Tento podnik byl vybrán především z důvodu zajímavého podnikatelského prostředí, ve kterém se nachází a dále z důvodu osobní zainteresovanosti autorky.

Obsahem diplomové práce jsou dílčí kroky vedoucí k naplnění zvýšení výkonnosti firmy. První kapitola se zabývá profilem společnosti a zahrnuje údaje týkající se její historie, organizační struktury a nabízeného portfolia produktů a služeb.

Dále následuje kapitola věnující se analýze stávající výkonnosti společnosti, a to především z důvodu identifikování problematických indikátorů, které by mohly vést k nenaplnění primárního cíle. V rámci této analýzy se provádí klasická finanční analýza zahrnující poměrové ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, následně se jedná o zhodnocení obrátového cyklu peněz a ekonomické přidané hodnoty EVA.

Stanovení vize strategického obrátu výkonnosti společnosti je součástí následujících kapitol. Nejprve se stanoví poslání a vize společnosti na období 2014 – 2016, které by mělo přinést výrazné změny v nabízeném portfoliu vozů i v rozšíření služeb pro zákazníky zahrnující přestavbu showroomu.

Následné zhodnocení externího a interního prostředí slouží k další identifikaci problematických sfér, se kterými se následně operuje v rámci sestavení dílčích rozpočtů a finančních plánů. Pro naplnění podnikatelského záměru je před samotným sestavením finančních plánů ještě provedena strategická analýza zahrnující zhodnocení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, dále postavení podniku v oblasti konkurenčních vlastností a finančního zdraví, které zahrnuje matice SPACE. Konečným výstupem provedené strategické analýzy je matice QSPM, která porovná dílčí výsledné strategie a vybere tu, která bude na daný podnik aplikována jako nástroj dosažení cílů vedoucích ke komplexnímu zvýšení výkonnosti společnosti Autospektrum 2000.

Kapitola č. 6 zahrnuje již zmíněný finanční plán a podrobné dílčí rozpočty na plánovaný horizont 2014 – 2016 společně s analýzou výkonnosti, která má za úkol zhodnotit, zda může být záměr zvýšení výkonnosti podniku naplněn. Po zpracování finančního plánu následuje zhodnocení rizikových faktorů pomocí expertního odhadu a citlivostní analýzy, které identifikují klíčové faktory ohrožující naplnění finančního plánu. Analýza rizik strategického záměru zahrnuje také nepřímé stanovení rizika, kde identifikuje pracovní prostor dílčích středisek podniku. Závěrem kapitoly pojednávající o rizicích podnikatelského záměru je návrh opatření na eliminaci klíčových faktorů rizika.

Při působení všech zjištěných rizikových indikátorů mohou nastat různé scénáře vývoje výchozího finančního plánu. Varianty růstu podniku jsou součástí následující kapitoly společně se zhodnocením planning gaps.

Závěrem práce je sumarizace zahrnující zhodnocení provedených analýz společně s opatřeními, které by společností měla provést v rámci samotné implementace podnikatelského záměru do společnosti.

Mezi dílčí cíle práce se řadí:

- charakteristika podnikatelského subjektu,
- analýza stávající výkonnosti společnosti,
- vize obrátu výkonnosti společnosti zahrnující finanční plán,
- varianty plánu růstu na základě identifikovaných rizikových faktorů,
- zhodnocení výsledků a návrh opatření.

1 Profil společnosti

Na úvod je vhodné společnost, na níž bude implementován záměr zvýšení výkonnosti za pomoci aspektů strategického řízení, náležitě představit. V tomto směru se jedná o nahlédnutí do historie, uvedení základních identifikačních údajů a v neposlední řadě také představení portfolia společnosti.

1.1 Charakteristika společnosti

Společnost Autospektrum 2000 s.r.o. (dále jen ASP 2000) je autorizovaným prodejcem nových i ojetých vozů značky Škoda. Působí v Karlovarském kraji, kde si za léta své existence vybudovala značnou konkurenční pozici a stabilní základnu zákazníků. Od roku 2012 poskytuje své služby i v rámci Evropské unie.

Společnost má zřízen certifikovaný systém řízení jakosti dle norem jakosti ISO 9000:2000 a dále je držitelem certifikace dle ČSN EN ISO 9001:2001 (Autospektrum 2000, 2014).

1.2 Historie společnosti

Společnost ASP 2000 byla založena roku 1970 v Mariánských Lázních, kdy se Automobilové závody, národní podnik Mladá Boleslav, rozhodly otevřít v prostorách bývalé opravy nákladních automobilů jeden z prvních Škoda servisů v tehdejší Československu. Po dokončení všech rekonstrukcí a stavby nového areálu začal servis poskytovat kompletní služby automobilového opravářství zahrnující lakování, klempířské práce a dále opravy motorů a převodovek. Dále se v prostorách ASP 2000 opravovaly užitkové vozy značek Š 1202 a Š 1203. V 70. letech minulého století se servis podílel také na výuce budoucích automechaniků, autolakýrníků a autoklempířů. Ročně se zde připravovalo až 30 studentů. V těchto dobách se také společnosti velmi dařilo a to tak, že ročně prodala až 2.500 vozů. Tento boom pokračoval až do konce 80. let. Další činností společnosti bylo také aktivní zapojení do automobilového průmyslu, dodnes se zaměstnanci společnosti věnují přípravám soutěžních automobilů. Po sametové revoluci v roce 1991 vznikl státní podnik ASP. Dále se ale pokračovalo ve velmi kvalitním servisu a také v úzké spolupráci s automobilovými závodníky. Ve spolupráci se sportovním oddělením automobilky v Mladé Boleslavi realizovali starty posádky Roman Kresta - Jan Tománek a dále zabezpečovali reprezentační posádky v mezinárodních mistrovstvích.

Do soukromých rukou se společnost dostala v roce 1995, kdy ASP koupila společnost TOP5 a přejmenovala ho na Autospektrum 2000, jméno, které nese dodnes. Dalším významným rokem pro tuto mariánsko-lázeňskou společnost byl rok 2008, kdy podnik změnil svého vlastníka. V současné době společnost ASP 2000 rozšiřuje své služby dle aktuálních nabídek typu vozů Škoda a dále rozšiřuje své služby zejména ku prospěchu svých zákazníků (Autospektrum 2000, 2014).

1.3 Obchodní rejstřík

Obchodní firma:	AUTOspektrum 2000 s.r.o.
Datum zápisu:	5. listopadu 1992
Spisová značka:	C144730 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Praha 5 – Třebonice, Ringhofferova 115/1, PSČ 155 21
Identifikační číslo:	453 52 364
Předmět podnikání:	klempířství a oprava karosérií, opravy silničních vozidel, silniční motorová doprava nákladní, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona, vedení daňové evidence (Justice, 2014).

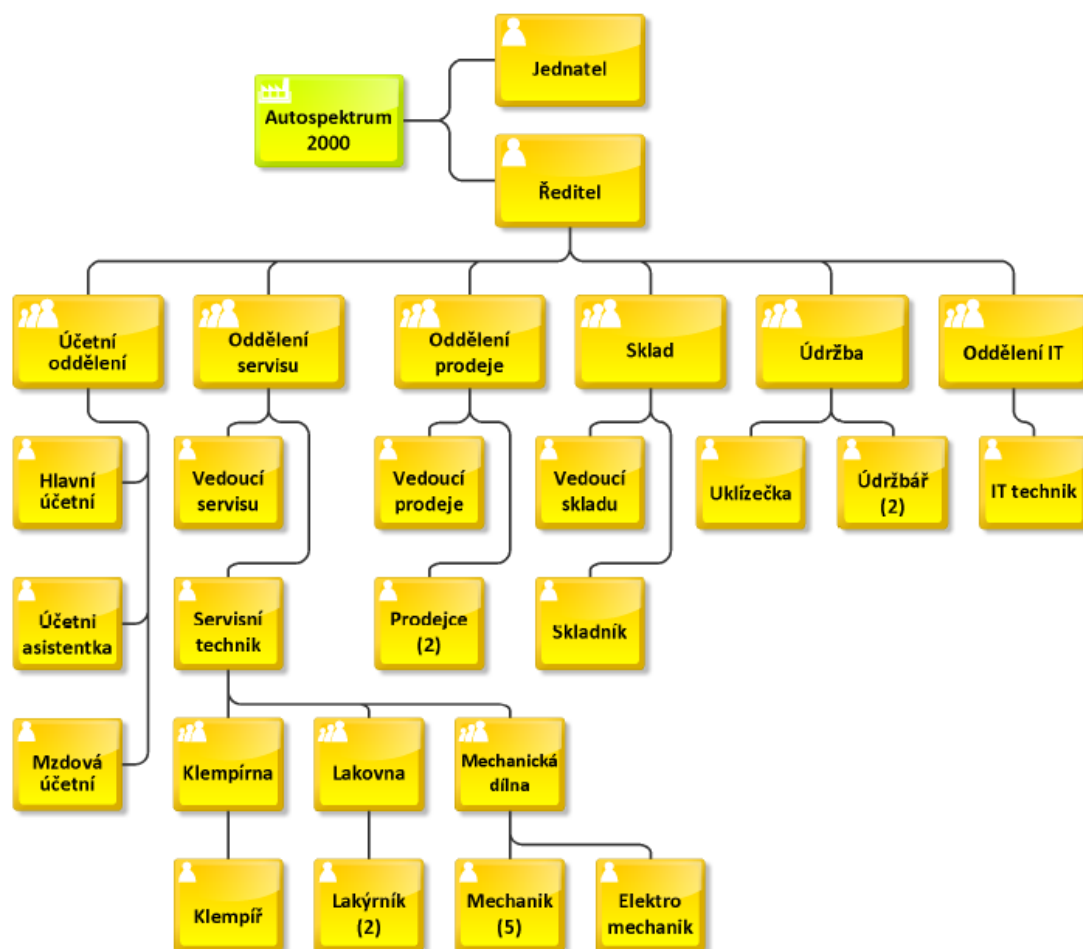
V čele společnosti stojí dva jednatelé, kteří jsou oprávněni jednat jménem společnosti samostatně.

1.4 Organizační struktura

V návaznosti na historický vývoj společnosti a dále také na sortiment nabízených služeb, který bude podrobně rozebrán v následující podkapitole, je na obrázku č. 1 znázorněna organizační struktura společnosti ASP 2000. V současné době společnost zaměstnává v průměru kolem 25 zaměstnanců, kteří se podílejí na bezchybném chodu firmy. Organigram zobrazuje jednotlivá oddělení, mezi která patří účtárna, oblast prodeje vozů, oblast prodeje náhradních dílů a servis.

Samozřejmě součástí je také oddělení IT a údržba. V rámci každého oddělení se jednotliví zaměstnanci zodpovídají svému přímému nadřízenému, který má daný úsek ve své kompetenci. Ten je poté zodpovědný řediteli společnosti (Autospektrum 2000, 2014).

Obr. č. 1: Organigram společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle Autospektra 2000, 2014

Pro potřeby finančního řízení a především řízení nákladů a výnosů, je společnost rozdělena na tři dílčí střediska, mezi které se řadí správa, prodej nových a ojetých vozů a dále středisko servisu.

1.5 Sortiment a služby

Jak již bylo v úvodu této kapitoly řečeno, ASP 2000 se již od počátku specializuje na prodej a servis vozů značky Škoda. Mezi její nabízené služby patří tedy prodej nových vozů, jejich následný servis a poprodejní služby a dále prodej náhradních dílů.

Do oddělení *údržby* se řadí:

- servisní prohlídky,
- příprava na STK,
- výměna oleje,
- servis baterie,
- mytí vozidla a čištění interiéru,
- sezónní akce,
- servis klimatizace,
- geometrie náprav vozu.

Oprava zahrnuje následující:

- servis karoserie a laku,
- opravy DSG převodovek,
- autolakýrnické a autoklempířské služby.

V rámci **doplňkových služeb** se jedná o vyřízení všech pojistných událostí bez placení oprav ze strany zákazníků, zapůjčení náhradního vozidla v případě servisu či opravy vozu, autopůjčovna, výkup vozů protiúctem, zprostředkování leasingu, pojištění a zajištění všech formalit s tím spojených.

V oblasti **prodeje** společnost disponuje nabídkou vozů, mezi níž patří modely jako Octavia, Roomster, Fabia, Citigo, Rapid, Superb, Yeti (Autospektrum 2000, 2014).

2 Analýza stávající finanční výkonnosti

Tato kapitola přiblíží hospodaření společnosti za poslední čtyři roky, kdy se společnost musela potýkat se snížením cen v rámci nabízeného vozového parku, s důsledky finanční krize, která Českou republiku postihla v roce 2009. Na druhou stranu, v pozitivním slova smyslu, se jednalo o rozšíření prodejů do zemí EU a o rozšíření nabídky servisních služeb dalších značek, jako jsou Mazda a Opel.

Prostřednictvím analýzy finanční výkonnosti lze zjistit finanční zdraví v minulosti, v současnosti a dále lze vytvořit predikci hospodaření do budoucna. Je důležité správně identifikovat klíčové ukazatele a ze zjištěných výsledků poté provést korektní závěry (Wagner, 2009).

V jednotlivých podkapitolách budou provedeny analýzy předchozího období 2010 – 2013 dle základních finančních ukazatelů. Dále bude provedena hodnotová analýza za účelem zavedení ekonomické přidané hodnoty do řízení firmy. Použité vzorce pro výpočet dílčích ukazatelů budou použity z literatury Měření výkonnosti firem od autorů Šuláka a Vacíka. Kompletní výkazy rozvahy a výkazu zisku a ztráty sledovaných let jsou součástí přílohy F – I.

2.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou identifikovány jako základní východisko hodnocení výkonnosti společnosti. Dávají představu o rozměru jednotlivých jevů a vycházejí ze základních finančních výkazů jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty (Šulák, Vacík, 2004).

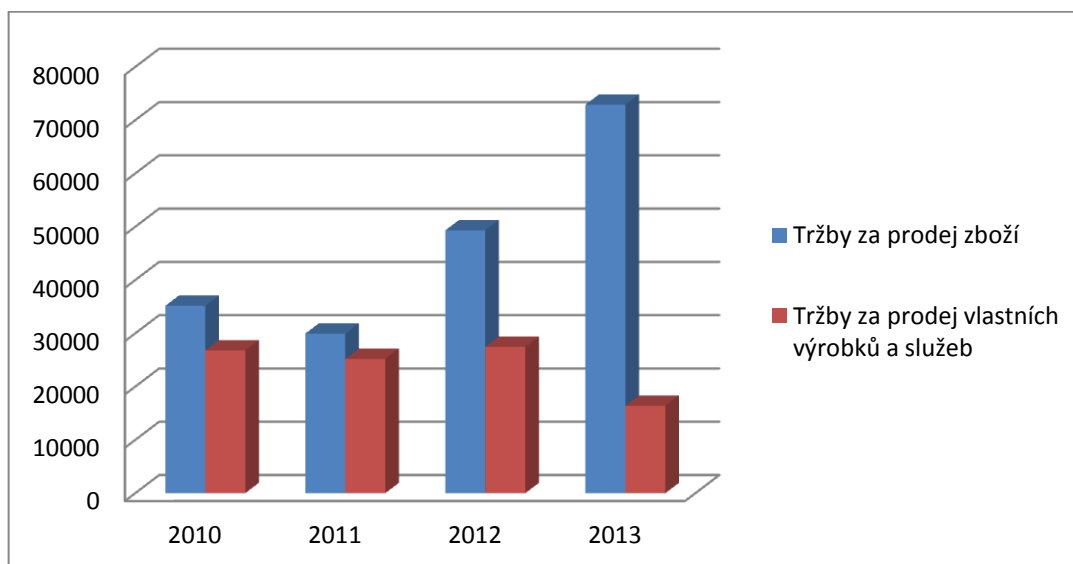
Tab. č. 1: Vývoj tržeb a VH 2010 – 2013 (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	35 159	29 946	49 326	72 901
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	26 770	25 178	27 439	16 407
Výsledek hospodaření za účetní období	-53	576	671	1 124

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V tabulce č. 1 je znázorněn vývoj dosažených tržeb a výsledku hospodaření za roky 2010 – 2013. Jak lze z výše uvedené tabulky vyčíst, tržby se za poslední 4 roky výrazně zvýšily, a to především v oblasti prodeje zboží.

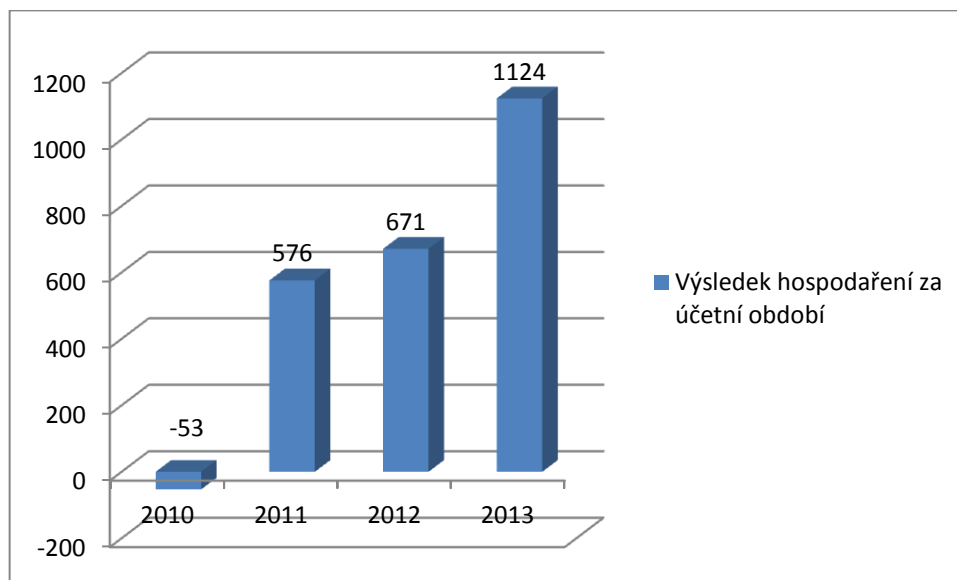
Obr. č. 2: Vývoj tržeb 2010 – 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Uvedený graf vývoje tržeb mezi roky 2010 – 2013 odpovídá tabulce č. 1. Tržby za prodej zboží ve sledovaném období meziročně rostou. Mezi roky 2010 a 2011 byl meziroční nárůst o 18 %. V letech 2012 a 2013 byl meziroční nárůst tržeb přibližně o 30 %. Tento nárůst byl způsoben právě rozšířením prodeje do zemí EU, v největší míře do Německa. Tento trend koresponduje celkovému zvýšení v odvětví prodeje a oprav motorových vozidel (CZ-NACE 45), kde se během roku 2013 tržby zvýšily o 16,8 % (Maloobchod – prosinec 2013, 2014). Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které zahrnují servis, zaznamenaly pokles pouze v roce 2013. Na obrázku č. 3 je poté znázorněn vývoj výsledku hospodaření.

Obr. č. 3: Vývoj VH 2010 – 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2.2 Rozdílové ukazatele

Mezi rozdílové ukazatele se řadí čistý pracovní kapitál, který představuje část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými cizími a vlastní zdroji. Tento přístup výpočtu se označuje jako manažerské pojetí, resp. vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv (Šulák, Vacík, 2004). Jak demonstruje následující tabulka, společnost ASP 2000 ve všech letech analýzy vykazuje vysoký čistý pracovní kapitál, což značí dobrou finanční stabilitu a utvoření dostatečného „finančního polštáře“ v případě neočekávaných výdajů peněžních prostředků. Během sledovaného období se výše čistého pracovního kapitálu přibližuje 10 mil. Kč.

Tab. č. 2: Čistý pracovní kapitál v (tis. Kč)

	Výpočet	2010	2011	2012	2013
Čistý pracovní kapitál	Oběžná aktiva - krátkodobé závazky	4 240	5 484	6 804	9 293

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2.3 Poměrové ukazatele

Tato skupina v sobě zahrnuje čtyři základní skupiny všeobecně akceptovaných ukazatelů, které slouží k identifikaci výkonnosti v jednotlivých sférách účetních výkazů (Šulák, Vacík, 2004).

Analýza pomocí poměrových ukazatelů je označována jako jedna z nejoblíbenějších, a to především díky možnosti získání rychlé představy o hospodaření firmy. Mezi takovéto ukazatele použitelné na společnost ASP 2000 patří ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

2.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita vyhodnocuje úspěšnost dosahování cílů společnosti a vyjadřuje zhodnocování vložených prostředků. Má za úkol poměřovat zisk se zdroji (Šulák, Vacík, 2004). V následující tabulce jsou zobrazeny dílčí rentability.

Tab. č. 3: Ukazatele rentability 2010 – 2013

Ukazatele rentability	Výpočet	2010	2011	2012	2013
ROE - rentabilita vlastního kapitálu	$(EAT/vlastní\ kapitál)*100$	-1,00%	3,44%	3,82%	5,99%
ROA - rentabilita aktiv	$(EBIT/celková\ aktiva)*100$	-0,04%	3,27%	2,98%	4,11%
ROS - rentabilita tržeb	$(EBT/tržby)*100$	-0,09%	1,37%	1,10%	1,57%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z provedené analýzy rentability je patrné, že se jednotlivé ukazatele v čase zvyšují. Záporné výsledné hodnoty jsou způsobeny záporným výsledkem hospodaření, kterého společnost dosáhla v roce 2010. **Rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita aktiv** se pohybují pod oborovými hodnotami, které byly zjištěny pomocí metody INFA v rámci benchmarkingového porovnání na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Oborová hodnota ROE pro rok 2012 je 10,26 %, zde je vidět skoro dvakrát nižší rentabilita u společnosti ASP 2000. Ukazatel r_e (náklady vlastního kapitálu), který dle provedené analýzy benchmarkingu na stránkách MPO dosahuje u společnosti hodnoty 12, je nižší než náklady vlastního kapitálu v rámci odvětví, kde se hodnota pohybuje kolem 15 až 16. Při celkovém zhodnocení **spreadu**, tedy rozdílu ROE a r_e , je patrné, že společnost dosahuje stále nižších hodnot při srovnání s odvětvím.

2.3.2 Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů měří, do jaké míry je společnost schopna využívat svých zdrojů. Aktivita je zjišťována pomocí poměru majetkových částí k tržbám nebo nákladům za prodané zboží (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Tab. č. 4: Ukazatele aktivity 2010 – 2013

Ukazatele aktivity	Výpočet	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	Roční tržby/ Σ aktiva	2,53	2,22	2,61	2,55
Obrat zásob	Náklady na prodané zboží/ zásoby	5,52	6,51	7,24	5,50
Doba obratu zásob	Zásoby/(náklady na zboží/360)	65,23	55,33	49,70	63,94
Obrat pohledávek	Roční tržby/pohledávky	18,87	14,87	33,48	39,64
Doba obratu pohledávek	Pohledávky/(tržby/360)	19,08	24,20	10,75	9,08
Obrat závazků	Náklady na prodané zboží/závazky	4,97	5,06	5,18	4,70
Doba obratu závazků	Závazky/(náklady na zboží/360)	72,40	71,12	69,50	77,90

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obrat celkových aktiv je měřítkem celkového využití majetku. Žádoucí je jeho rostoucí hodnota. Pro sledované období nedosahuje vysokých výsledků především z důvodu existence dlouhodobého hmotného majetku, který je v tomto ukazateli zahrnut stejně jako aktiva oběžná. Při srovnání s oborovými hodnotami se obrat celkových aktiv společnosti pohybuje ve stejných intervalech. Například v roce 2012 byla dosažená hodnota obratu celkových aktiv 2,88 (Finanční analýza podnikové sféry 2012, 2013). **Ukazatele obratu zásob a pohledávek** dosahují ve sledovaném období relativně pozitivních čísel, v roce 2013 je patrný pokles obrátkovosti zásob. Tento pokles může plynout z důvodu snížení aktivit servisu. **Doba obratu zásob** se pohybuje kolem 50 dní, v roce 2013 přesahuje 60 dní. Tento ukazatel měří využití zásob a preferována je jeho klesající hodnota. Jelikož se jedná o prodej vozů a náhradních dílů, které nepatří mezi rychloobrátkové zboží, lze výsledné hodnoty považovat za pozitivní. **Doba obratu pohledávek** stanovuje průměrný počet dní, během kterých jsou odběratelé dlužní společnosti. Zde je opět pozitivním jevem hodnota klesající. V posledních letech dosahuje doba obratu pohledávek do 10 dní, což je velmi pozitivním jevem také v problematice likvidity.

Doba obratu závazků se pohybuje v řádech desítek dnů a v roce 2013 přesahuje hodnotu 70 dní. Markantní rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků je především z důvodu zvoleného financování došlých faktur. Závazky jsou zprvu profinancovány přes Škofin, který fakturu uhradí dodavateli, nejčastěji koncernu Škoda Auto a.s. Společnost ASP 2000 má poté na úhradu asi 3 měsíce, doba splatnosti se odkládá dle smluvních dohod. Totéž platí na straně pohledávek, kde většina zákazníků využije leasingového či úvěrového financování, tudíž jsou pohledávky společnosti ASP 2000 splaceny ihned a zákazník poté splácí vybrané společnosti poskytující tyto služby.

2.3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou označovány za ukazatele platební schopnosti. Finanční stabilita je důležitým aspektem ve fungování podniku, kde by měla být věnována především pozornost dostatku prostředků pro platbu běžných závazků (Růčková, 2008).

Tab. č. 5: Ukazatele likvidity 2010 – 2013

Ukazatele likvidity	Výpočet	2010	2011	2012	2013
BL - běžná likvidita	Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	1,62	1,94	1,71	1,68
PL - pohotová likvidita	(Oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky	0,72	1,17	0,99	0,84
PNL - peněžní likvidita	Pohotovému peněžní prostředky/krátkodobé závazky	0,20	0,50	0,64	0,49

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Běžná likvidita znázorňuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky společnosti pokryty oběžnými aktivy, neboli v jaké míře by firma byla schopna zaplatit krátkodobé závazky z oběžných aktiv (Neumaierová, Neumaier, 2002). Používá se k měření krátkodobé platební schopnosti, kde by se dosažené hodnoty měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5, průměr v odvětví pro rok 2012 je **1,39** (Finanční analýza podnikové sféry 2012, 2013). Běžná likvidita společnosti se pohybuje v rámci doporučeného intervalu i nad oborovým průměrem.

Pohotová likvidita je označována jako přísnější měřítko likvidity společnosti, a to zejména z důvodu vymezení zásob z čitatele.

Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,0 – 1,5, avšak hodnota vyšší než jedna je příznivá z hlediska věřitelů, nikoli z hlediska vlastníků. Jak lze z uvedených výpočtů vyčíst, pohotová likvidita společnosti ASP 2000 se dlouhodobě udržuje pod hranicí 1 kromě roku 2011. Oborové průměry pro rok 2012 dosahují hodnoty **0,99** (Finanční analýza podnikové sféry 2012, 2013).

Peněžní likvidita měří schopnost hradit právě splatné závazky společnosti. Za přijatelný se považuje výsledek vyšší než 0,2, průměr v oboru pro rok 2012 byl **0,17** (Finanční analýza podnikové sféry 2012, 2013). Mezi pohotové peněžní prostředky jsou zahrnuty hotovostní prostředky a dále prostředky na běžném bankovním účtu. Peněžní likvidita společnosti přesahuje doporučenou hodnotu i oborový průměr ve všech sledovaných letech.

2.3.4 Ukazatele zadluženosti

V rámci těchto ukazatelů se již identifikuje riziko, které společnost podstupuje při financování svých aktivit cizími zdroji. Identifikuje se vzájemný vztah cizích zdrojů k celkovému použitému kapitálu, který zahrnuje i kapitál vlastní (Růčková, 2008).

Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti 2010 – 2013

Ukazatele zadluženosti	Výpočet	2010	2011	2012	2013
CZ - celková zadluženost	$(\text{Celkový cizí kapitál} / \text{celkový kapitál}) * 100$	33%	28%	40%	46%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Celková zadluženost by měla být dle doporučení nižší než 50 %, tedy cizí kapitál by neměl převyšovat kapitál vlastní, jelikož čím vyšší je ukazatel celkové zadluženosti, tím vyšší je míra podstupovaného rizika (Šulák, Vacík, 2005). Jak lze z uvedené tabulky č. 6 zjistit, celková zadluženost se v posledních dvou letech pomalu přibližuje kritické hranici. Avšak tento fakt je způsoben zvýšením závazků z obchodních vztahů, které jsou navýšeny právě z důvodu profinancování obchodu, jak již bylo řečeno v kapitole 2.3.2. Je důležité monitorovat vývoj tohoto ukazatele především z důvodu plánované modernizace v letech 2014 – 2015.

2.4 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz (OCP) pracuje s dílčími komponenty čistého pracovního kapitálu. Jedná se tedy o problematiku oběžných aktiv, které zahrnují pohledávky a zásoby a dále problematiku krátkodobých závazků. Čistý pracovní kapitál je důležitou součástí sledování a řízení oběžných aktiv společnosti. OCP charakterizuje dobu, po kterou si je podnik nucen vytvořit rezervu pro financování obchodu (Synek a kol., 2011).

OCP se vyjádří pomocí následujícího vzorce:

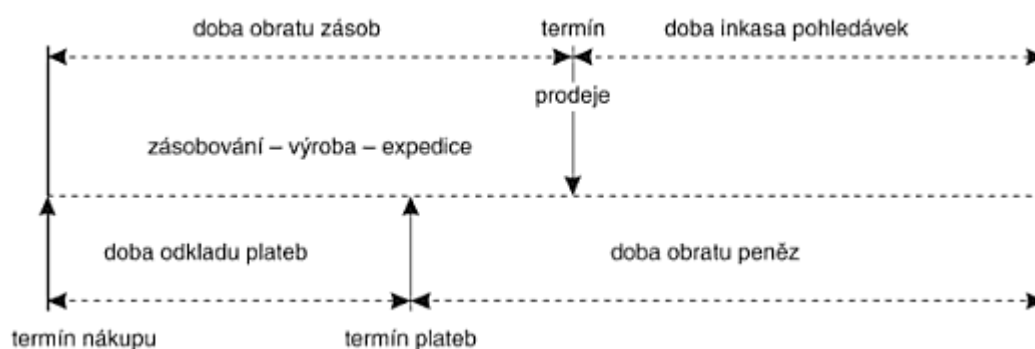
$$\text{OCP} = \text{DOZ} + \text{DI} - \text{DOP}$$

kde:

DOZ	doba obratu zásob,
DI	doba obratu (inkasa) pohledávek,
DOP	doba odkladu plateb (doba obratu závazků).

Potřebné výpočty budou vycházet z již stanovených ukazatelů aktivity v kapitole 2.3.2.

Obr. č. 4: Obratový cyklus peněz



Zdroj: Synek a kol., 2011

U OCP platí, že čím menších hodnot podnik dosahuje, tím méně prostředků bude potřebovat. Zásoby jsou tvořeny především náhradními díly, vozy a dalším příslušenstvím, výroba je zde zastoupena dobou servisu či dobou prodeje jednotlivých vozů. Výsledné hodnoty jsou nižší, především z důvodu dlouhého odkladu plateb dodavatelům. V roce 2012 a 2013 je vidět záporná hodnota obratového cyklu peněz, která značí předfinancování obchodu.

Tab. č. 7: Obratový cyklus ve dnech

	2010	2011	2012	2013
DOZ	65,23	55,33	49,70	63,94
DI	19,08	24,20	10,75	9,08
DOP	72,40	71,12	69,50	77,90
OCP	12	8	-9	-5

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2.5 Ukazatel EVA

Ekonomická přidaná hodnota (**EVA**), jejímž základem je ekonomický zisk, je součástí moderních hodnotových ukazatelů měřících finanční výkonnost firmy. Ekonomický zisk se od účetního zisku liší především v respektování celkových nákladů na kapitál, které zahrnují náklady na kapitál cizí i vlastní (Mařík a kol., 2011).

2.5.1 Komplexní stavebnicová metoda

Komplexní stavebnicová metoda kalkuluje celkovou rizikovou prémie jako součet z několika dílčích rizikových premií vycházejících z jednotlivých rizikových faktorů ohrožujících podnik či jeho záměr. Na rozdíl od ostatních metod je tento způsob zjištění nákladů na vlastní kapitál více spjat s podnikem, jelikož proniká do jeho jádra i okolí (Šulák, Vacík, Ircingová, 2012).

Postup této metody lze definovat následovně:

1. určení konkrétních faktorů rizika podstatných pro oceňovaný podnik,
2. ohodnocení stupně rizika pro jednotlivé faktory,
3. transformace stanoveného stupně rizika na rizikovou přírážku (Mařík a kol., 2011).

Celkové riziko společnosti se stanoví váženým aritmetickým průměrem ohodnocení 32 rizikových faktorů, které zastupují jak obchodní, tak také finanční sféru. Riziková prémie se určuje dle následujícího vzorce:

$$RP = (a^x - 1) * r_f$$

kde:

RP – riziková premie,

a^x – mocninná funkce, kde x je stupeň rizika,

r_f – bezriziková míra výnosnosti (Mařík a kol., 2011).

Bezriziková míra výnosnosti (r_f) je ve většině případů odhadnuta na výši desetiletých státních dluhopisů, jejichž výše byla převzata z údajů ČNB (Výnos desetiletého státního dluhopisu, 2014).

Riziková premie (**RP**) vychází z dílčích rizikových faktorů, které jsou při hodnocení komplexní stavebnicovou metodou ohodnoceny na základě stupnice rizika od 1 (nízké riziko) po stupeň 4 (vysoké riziko). Z důvodu přesnější identifikace averze k riziku je riziko transformováno dle mocninné funkce a^x .

Tab. č. 8: Váhy dílčích faktorů

	Počet hodnocených kritérií	Váha	Počet x váha
OBCHODNÍ RIZIKO	25		25
I. Rizika oboru	4	1	4
II. Rizika trhu	3	1	3
III. Rizika z konkurence	7	1	7
IV. Management	3	1	3
V. Proces servisu	4	1	4
VI. Specifické faktory	4	1	4
FINANČNÍ RIZIKO	7	1,4	9,8
Počet kritérií	32		34,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle Maříka a kol., 2011

Tabulka zobrazená výše ukazuje počet dílčích hodnocených kritérií v jednotlivých oblastech rizik společně s ohodnocením pomocí vah. Dle autorů zabývajících se touto problematikou je vhodné, aby se v rámci komplexní metody použilo celkem 32 hodnotících faktorů. Obchodní riziko je ohodnoceno vahou **1**, finanční poté vahou v hodnotě **1,4**.

Tab. č. 9: Výpočet rizikových premií pro stupeň rizika

X - stupeň rizika	a^x	koefficient rizikové přírážky ($Z = a^x - 1$)	RP pro 1 faktor ($= z \cdot r_f/n$)
1 Nizké riziko	1,898	0,898	0,060%
2 Přiměřené riziko	3,604	2,604	0,173%
3 Zvýšené riziko	6,841	5,841	0,388%
4 Vysoké riziko	12,987	11,987	0,796%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle metodiky autora Maříka, 2011

V příloze A je zobrazeno ohodnocení dílčích rizikových faktorů potřebných k výpočtu celkové rizikové premie pro roky sledovaného období. K porovnání s metodou INFA dle MPO ČR bude využit rok 2012 z důvodu nezveřejněných údajů pro rok 2013.

Riziková přírážka u obchodního rizika v roce 2012 dosahuje celkové hodnoty **7,12 %**. Rizikové faktory financování jsou ohodnoceny na úrovni **1,68 %**.

Náklady vlastního kapitálu lze následně vyjádřit jako:

$$r_e = r_f + RP$$

kde:

RP – riziková premie,

r_f – bezriziková míra výnosnosti,

r_e – náklady vlastního kapitálu (Mařík a kol., 2011).

Na závěr výpočtu nákladů vlastního kapitálu dle komplexní stavebnicové metody je stanovena celková riziková premie na úrovni **8,80 %**. Náklady vlastního kapitálu odpovídají součtu rizikové premie a bezrizikové výnosové míry (**2,31 %**) na úrovni **11,11 %**. Pro lepší orientaci jsou souhrnné údaje zobrazeny v následující tabulce. Ve srovnání s výpočtem přes metodu INFA používanou MPO ČR v kapitole pojednávající o hodnocení stávající výkonnosti společnosti, kde náklady vlastního kapitálu dosáhly v roce 2012 hodnoty **12 %**, lze říci, že se uvedené metody od sebe výrazně neliší.

Tab. č. 10: Náklady vlastního kapitálu 2010 – 2013

	2010	2011	2012	2013
Bezriziková výnosová míra	3,89%	3,70%	2,31%	2,20%
<i>I. Rizika oboru</i>	1,55%	1,34%	1,34%	1,12%
<i>II. Rizika trhu</i>	1,16%	1,16%	0,95%	0,73%
<i>III. Rizika z konkurence</i>	2,26%	1,64%	1,64%	1,43%
<i>IV. Management</i>	0,95%	0,73%	0,73%	0,73%
<i>V. Proces servisu</i>	1,12%	1,12%	1,34%	1,12%
<i>VI. Specifické faktory</i>	1,96%	1,34%	1,12%	1,12%
Obchodní riziko celkem	9,00%	7,33%	7,12%	6,25%
Finanční riziko celkem	2,60%	2,13%	1,68%	1,83%
Riziková přírážka celkem	11,60%	9,46%	8,80%	8,08%
Náklady vlastního kapitálu	15,49%	13,16%	11,11%	10,28%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle metodiky autora Mařika, 2011

2.5.2 Výpočet EVA

Ukazatel EVA lze chápat jako čistý výnos z provozní činnosti podniku, který je snížen o náklady vlastního a cizího kapitálu. Základní vzorec je následující:

$$EVA = EBIT * (1 - s_{dp}) - WACC * C$$

kde:

EBIT – hospodářský výsledek před úroky a zdaněním,

C – kapitál,

s_{dp} – sazba daně z příjmů,

WACC – vážené náklady kapitálu (Mařík a kol., 2011).

Výpočet čistého operačního zisku po zdanění (**NOPAT**) demonstruje tabulka uvedená níže. Pro potřeby této kalkulace je nutné hospodářský výsledek před úroky a zdaněním (**EBIT**) snížit o položky, které nesouvisí s provozní činností podniku či nejsou respektovány klasickým účetnictvím.

Tab. č. 11: Výpočet NOPAT (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013
EBIT	-53	756	845	1 405
Eliminace změny náklad. rezerv	0	0	1 000	100
Tržby z prodeje majetku	8	29	329	34
NOPBT	-61	727	1 516	1 471
sdp (19 %)	0	138	0	0
NOPAT	-61	589	1 516	1 471

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Při kalkulaci NOPAT je použit jako základ výsledek hospodaření před úroky a zdaněním. Jedná se tedy o běžný výsledek hospodaření, který je upraven o nákladové úroky. Způsob takového výpočtu byl zvolen z důvodu negativního výsledku hospodaření z provozní činnosti. Společnost ASP 2000 dostává za prodej automobilů bonusy, které jsou obsaženy až ve finančních výnosech, kde finanční výsledek hospodaření vyrovná ztrátu výsledku provozního.

Co se týče potřebných korekcí, je výsledek hospodaření upraven o eliminaci změny nákladových rezerv, která se k tomuto výsledku přičítá. Mezi odečitatelné položky patří zisk z prodeje aktiv, který plně neodpovídá údajům uvedeným v rozvaze. Tržby z prodeje majetku, které je v tomto případě nutno odečíst nezahrnují prodej vozů, který spadá do provozní činnosti společnosti.

Kapitál (C) je označován jako čistá operační aktiva (NOA), která jsou očištěna o neoperační aktiva nesouvisející s provozní činností. Při výpočtu čistých operačních aktiv (NOA) se upravují aktiva z výkazu rozvahy. Tato celková aktiva je nutné snížit o neúročené krátkodobé závazky a dále o peněžní prostředky nad limit (Mařík a kol., 2011). Limitem pro nepotřebné množství peněžních prostředků je pro společnost výše peněžní likvidity přesahující hodnotu 0,3. Hodnota nevyužitých pozemků a budov je po projednání s managementem společnosti nulová. Toto rozhodnutí pramení z opakujících se pronájmů prostor, které má společnost v majetku a tento nájem řadí do své provozní činnosti.

Tab. č. 12: Výpočet NOA (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	24 448	24 775	29 457	35 072
Krátkodobé neúročené závazky	6 883	5 808	9 636	13 780
Aktiva celkem upravená	17 565	18 967	19 821	21 292
Nevyužité pozemky a budovy	0	0	0	0
Peněžní prostředky nad limit	-709	929	3 302	2 583
NOA	18 274	18 038	16 519	18 709

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak lze z výsledků uvedených v tabulce č. 12 vyčíst, hodnota čistých operačních aktiv se v průběhu času zvyšuje. Výjimkou je rok 2012, kde NOA klesly, a to především z důvodu vysokých finančních prostředků nad limit. Naopak v roce 2013 je vidět výraznější nárůst krátkodobých neúročených závazků včetně snížených peněžních prostředků nad uvedený limit. Spojení těchto dvou faktorů nepříznivě ovlivnilo NOA, která se meziročně zvýšila.

Náklady vlastního kapitálu (n_v), vypočítány dle komplexní stavebnicové metody autora Maříka jsou součástí předchozí podkapitoly. Náklady cizího kapitálu (r_u) budou v tomto případě ve výši 1,75 %. Tato hodnota odpovídá zúročení úvěrů, na které má společnost pořízené vozy.

Z uvedeného vyplývá, že vážené průměrné náklady kapitálu (**WACC**) společnosti ASP 2000 budou tvořeny následujícím vztahem.

$$WACC = n_v * \frac{VK}{K} + r_u * (1 - s_{dp}) * \frac{CK}{K}$$

kde:

n_v – náklady vlastního kapitálu,

r_u – náklady cizího kapitálu,

s_{dp} – sazba daně z příjmů právnických osob,

CK – cizí kapitál,

VK – vlastní kapitál,

K – investovaný kapitál tvořený sumou stálých aktiv a čistého pracovního kapitálu (Mařík a kol., 2011).

Tab. č. 13: Výpočet WACC

	2010	2011	2012	2013
n_v	15,49%	13,16%	11,11%	10,28%
$r_{\bar{u}}$	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%
CK/K	0,05	0,04	0,02	0,04
VK/K	0,93	0,89	0,90	0,89
WACC	14,45%	11,75%	9,99%	9,24%

Po uvedených kalkulacích je na místě vypočítat konečný ukazatel EVA. Následující tabulka zobrazuje výpočet tohoto ukazatele v letech 2010 – 2013.

Tab. č. 14: Výpočet EVA (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013
NOPAT_t	-61	589	1 516	1 471
$\text{WACC} * \text{NOA}_{(t-1)}$	2 492	2 148	1 802	1 698
EVA	-2 553	-1 559	-286	-227

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dle provedeného výpočtu je patrné, že se ukazatel EVA pohybuje z počátku v záporných hodnotách. V odvětví maloobchodu prodeje a oprav motorových vozidel jsou záporné hodnoty ukazatele EVA dlouhodobým výsledkem (Finanční analýza podnikové sféry 2012, 2013). Jak lze vidět v uvedené tabulce, hodnoty tohoto ukazatele se v průběhu času zlepšují směrem ke kladným výsledkům. Tato tendence může být zapříčiněna především vzrůstajícím výsledkem hospodaření, který byl společností vykazován od roku 2012. Dále může být tento trend výsledkem snižujících se vážených nákladů kapitálu, které během sledovaného období klesly téměř o 5 %.

Pro srovnání lze uvést výpočet ukazatele EVA dle metody, kterou aplikuje MPO ČR. Tento typ výpočtu odráží vztah založený pouze na kapitálu vloženým vlastníky společnosti a využívá se při pyramidovém rozkladu. Základ vychází z tzv. **spreadu**, tedy rozdílu mezi rentabilitou vlastního kapitálu (**ROE**) a jeho náklady (n_v).

Výpočet ukazatele EVA dle této metody se vypočítá jako:

$$EVA = VK * (ROE - n_v)$$

kde:

VK ... vlastní kapitál,

ROE ... rentabilita vlastního kapitálu,

n_v ... náklady vlastního kapitálu (Mařík, Maříková, 2005).

Tab. č. 15: Výpočet EVA dle MPO ČR (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013
ROE	-0,01	0,03	0,04	0,06
n_v	0,15	0,13	0,11	0,10
(ROE - n_v)	-0,16	-0,10	-0,07	-0,04
VK	16 270	16 727	17 385	18 778
EVA	-2 683	-1 626	-1 267	-806

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výpočet EVA dle metody MPO ČR vykazuje v porovnání s předchozí početní metodou určité rozdíly.

Každý rok sledovaného období se uvedené metody liší, výraznější rozdíl je poté v letech 2012 a 2013, kde dle metody MPO ČR vychází ukazatel EVA záporný. Tyto diference mohou být způsobeny faktem, že výpočet ukazatele EVA je velice specifikovaná záležitost z hlediska úpravy účetních hodnot. V rámci prvního typu výpočtu se za kapitál dosazovala čistá operační aktiva, která jsou v porovnání s hodnotou vlastního kapitálu podstatně nižší. Z tohoto důvodu jsou výsledky obou metod odlišné. Důležitým aspektem je především to, že vývoj EVA vykazuje stejný rostoucí trend v rámci sledovaného období 2010 – 2013.

3 Střednědobý strategický plán

V rámci této kapitoly je rozebrána problematika poslání a vize na následující období a dále také cílů, kterých by společnost ráda dosáhla v plánovaném horizontu tří let.

3.1 Poslání

„Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity“ (Fotr, Vacík aj., 2012, 33 s.).

Formulace poslání by měla odpovídat na tři nejzákladnější otázky, které se týkají toho, jaký smysl má mít uvažované podnikání, čím bude organizace ojedinělá a jedinečná a čeho chce organizace dosáhnout během let svého působení na trhu. Poslání by mělo respektovat historii firmy společně s respektováním vlivů prostředí (Fotr, Vacík, aj. 2012). Melvin R. Goodes (Talbot, 2003) označil nutnost poslání a správné definování zastávaných hodnot, které by měly mít kořeny v tom, co se děje v dané organizaci den za dnem.

Společnost ASP 2000 usiluje o poskytování kvalitních služeb v oblasti prodeje nových i ojetých vozů v domácím i zahraničním prostředí. O zákazníky se stará vyškolený personál na profesionální úrovni, kterému se společnost snaží vytvořit stabilní partnerské zázemí. Klade důraz na dlouhodobé vztahy, a proto se zaměřuje na poskytování komplexních služeb, které zahrnují mimo jiné i poprodejní servis. Prioritou společnosti je především kvalita poskytovaných služeb a individuální přístup ke každému zákazníkovi.

3.2 Vize

„Vize je striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat“ (Fotr, Vacík aj., 2012, 33 s.).

Další literatura definuje vizi jako směr či cíl, kam by se společnost ráda profilovala v rámci konkrétního budoucího časového horizontu. Obsahem vize je devět komponentů, díky kterým by vize měla být naplněna. Tyto komponenty jsou podkladem pro stanovení strategických cílů, které budou vytyčeny v plánovém období. Důležité je, aby si organizace zachovala flexibilitu (David, 2013).

Vize společnosti je stanovena na 3 roky, tedy do konce roku 2016.

Z hlavních komponent se společnost zajisté bude zabývat **spokojeností a loajálností svých zákazníků**, dále se bude snažit budovat **dobré jméno** společnosti ruku v ruce s udržením **kvalitního servisu a kompletních služeb**.

Jak z uvedených aspektů vyplývá, vše by mělo vést především ke spokojeným zákazníkům a dále k udržení si konkurenční pozice na trhu. Hlavní komponenty vize v sobě budou zahrnovat vše tak, aby společnost nezaostávala v takto dynamické době a především, jelikož se jedná o dealera značky Škoda, aby plnila požadavky tohoto koncernu. Mezi zmíněné požadavky se aktuálně řadí plánovaná přestavba showroomu do roku 2015 a rozšíření nabídky poskytovaných služeb o nové modely vozů a doplňkové služby. Vize společnosti ASP 2000 se skládá z těchto komponent:

Zákazníci

Do roku 2016 společnost rozšíří své řízení se zákazníky, což zahrnuje mít loajální a spokojené klienty, kteří budou firmě a jejím produktům věrní. Spokojenost odběratelů bude i nadále monitorována. Společnost usiluje o zvýšení realizovaných zakázek nejen prostřednictvím rozšíření portfolia vozů o nový typ modelu Fabia a Yeti Outdoor.

Produkt

Jelikož je společnost dealerem značky Škoda a zboží již vyrobené pouze distribuuje zákazníkům, nemůže přímo ovlivnit technické parametry jednotlivých produktů. V této sféře se proto klade důraz na poskytované služby zahrnující kvalitní servis, prodejní služby a vstřícnost vůči zákazníkům a obchodním partnerům. Zlepšení poskytovaných služeb bude naplněno také díky plánované investici do přestavby showroomu. V této oblasti se jedná především o rozšíření komfortu pro zákazníky, zlepšení vizuálních doplňků a rozšíření služeb zahrnující tzv. *konfigurátor vozu*, prostřednictvím kterého si zákazník za pomoci kvalifikovaného zaměstnance sestaví vůz dle svých požadavků přímo u autorizovaného dealera (Prodejní síť Škoda v novém hávu, 2013).

Popis trhu

V současné době společnost operuje na trhu nových i ojetých silničních vozů v rámci Karlovarského kraje. Skutečnost dlouhodobého působení na lokálním trhu přispěla k vybudování základny zákazníků i obchodních partnerů.

Poloha společnosti dále přispívá k prodejm nejen v rámci České republiky, ale také k expanzi produktů a služeb do zemí EU. Společnost ASP 2000 by tuto expanzi v dalších letech ráda rozšířila alespoň na 40 % z celkových prodejů nových vozů každý rok.

Technické a technologické vlastnosti produktu

Jelikož si firma uvědomuje stávající problém na trhu s ojetinami, který se týká především jejich kvality a bezpečnosti, zabezpečuje právě kvalitu a bezpečnost prodáváných vozidel certifikacemi řady ISO a také nově zavedeným systémem řízení kvality. O ojetá auta se stará vyškolený a profesionální personál, který daným značkám rozumí a ví, jak je udržet ve skvělém stavu. Do technických vlastností poskytovaných produktů patří již zmíněný konfigurátor vozu, tedy využití IT technologií nejen při servisních činnostech, ale také při sestavení vozu na míru dle přání zákazníka.

Strategická dimenze záměru

V plánovaném horizontu se společnost zaměří především na růst tržeb, který se bude odvíjet od snahy expanze na další trhy společně se zvyšováním kvality poskytovaných služeb. Současně by ráda zhodnotila vložený kapitál a aktiva, kde chce usilovat o zvýšení ukazatelů rentability.

Filosofie záměru

Priorita společnosti je již řečena v jejím poslání. Jedná se o profesionálního zaměstnance a spokojeného zákazníka. Firma si v rámci tohoto vztahu uvědomuje důležitou roli svých zaměstnanců a dále skutečnost, že stabilita vztahů a spokojený zákazník mají kořeny právě u nich. Snaží se neustálý rozvoj a růst ve všech oblastech poskytovaných služeb. Do tří let by společnost chtěla tyto vztahy mezi zaměstnancem a zákazníkem dále utužovat prostřednictvím profesionálního přístupu, flexibility a stabilních vztahů.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Pozice podniku mezi konkurencí by se při naplnění strategického záměru měla stabilizovat. Komplexně společnost předpokládá zapojení zaměstnanců do naplnění cílů a strategického řízení.

Veřejná image

Společnost ASP 2000 si uvědomuje svou pozici v regionu, na kterém působí. V tomto směru se jedná o partnerské vztahy nejen s obchodními partnery, zákazníky, ale především také s ostatními členy společnosti. Každoročně vyčleňuje část svých prostředků na společenské akce, které mají sloužit k utužení vztahů v podnikatelském prostředí. ASP 2000 samozřejmě nezapomíná ani na dětské zástupce. Několikrát do roka jsou pořádány akce jako například Mikuláš pro nejmenší, Prázdninové posezení, Hurá do školy a další. V těchto výše vyjmenovaných aktivitách bude společnost pokračovat i v dalším období tak, aby se stala vyhledávaným odborníkem a partnerem v oblasti oprav a prodeje vozů značky Škoda v regionu.

Sociální koncepce

Dlouhodobou vizí společnosti je stabilní prostředí pro zaměstnance, kteří se ve svých profesích budou i nadále zdokonalovat. Společnost si svých zaměstnanců velmi cení, toto dokládá i fakt nízké fluktuace za roky existence. Při řízení vztahů se zaměstnanci firmy zastává společnost postoj neustálé motivace zaměstnanců, profesionálního prostředí, týmové práce a empatie. Pro podporu firemní kultury a klimatu se několikrát do roka pořádají společné akce, které mají sloužit právě k utužení vztahů mezi spolupracovníky. Mezi takovéto události patří například zvyk slavit narozeniny jednotlivých zaměstnanců, možnost společných výletů za kulturou či poznáním (návštěva muzea a výrobní haly koncernu Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav), pořádání vánočních večírků a mnoho dalších.

3.3 Strategické cíle

Po zpracování hlavních komponent vize je tedy možné stanovit dlouhodobé cíle podniku. Cíle by měly být definovány dle metodiky SMART, což znamená, že musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické (orientované na výsledek), časově vymezené.

Dále je vhodné cíle stanovit takovým způsobem, aby každý zaměstnanec pochopil, jaký význam bude mít jeho naplnění v rámci celého strategického záměru (Milgram a kol., 2007). Autoři Fotr a Vacík (2012) dále k základní charakteristice SMART dodávají, že by cíle měly být v souladu s etickým přístupem v rámci podnikání a zaměřené na zdroje.

Vzhledem k tomu, že stanovená vize je růstového charakteru, budou cíle této skutečnosti odpovídat. Všechny dílčí cíle souvisí s povinností modernizace a rozšíření showroomu, které je společnost povinna provést do konce roku 2015. Jedná se o zlepšení služeb pro zákazníka, zejména přehlednost a dobrou identifikaci partnera značky Škoda. Při naplnění cílů by mělo dojít k posílení tržní pozice na trhu globálně pro koncern Škoda Auto a.s. a dále také ke zlepšení poskytovaných služeb, což může společnost ASP 2000 sama ovlivnit.

Cíle jsou plánovány na období 3 let, tedy ke dni 31. 12. 2016.

1. Do konce plánovaného období chce společnost zvýšit tržby o **30 %**. Tento cíl by měl být naplněn přes indikátory obsažené v samotné vizi, jako je rozšíření prodeje do zemí EU a rozšíření nabízených služeb.
2. S předchozím cílem souvisí i cíl zvýšení počtu realizovaných zakázek o **10 %** do konce roku 2016.
3. Společnost chce zvýšit **kvalitu** poskytovaných služeb zejména v oblasti **servisu** prostřednictvím rozšíření pravidelného školení zaměstnanců, které by v součtu mělo odpovídat 3 pracovním dnům na jednoho mechanika. Dále bude zavedena možnost jazykových kurzů pro administrativní pracovníky.
4. Zvýšení tržeb by mělo být naplněno také prostřednictvím zvýšení počtu prodeje vozů. Cílem společnosti je dosáhnout minimálně 250 prodaných vozů za rok do konce roku 2016.
5. V letech 2014 a 2015 bude společnost investovat do **přestavby showroomu**, což zahrnuje přístavení částí budovy a dále komplexní modernizaci prostoru pro zákazníky. Cena přestavby by neměla překročit částku 15 mil. Kč.

3.4 Strategie pro plánovací období

Společnost ASP 2000 je, jak již bylo řečeno, autorizovaným dealerem vozů značky Škoda. Z tohoto důvodu by strategie této společnosti měla být v souladu se strategií koncernu Škoda Auto a.s. Jak vyplývá ze zdrojů koncernu, dlouhodobá strategie společnosti Škoda plánovaná do roku 2018 je typem růstovým zahrnujícím kompletní modernizaci showroomů u všech autorizovaných prodejců a servisních středisek (Prodejní síť Škoda v novém hávu, 2013). Další součástí strategie je záměr uvádět na trh nový nebo alespoň přepracovaný model vozového portfolia minimálně každý půl rok (Škoda – Výroční zpráva 2012, 2013).

Obchodní partner tohoto koncernu je poté povinen jít v linii této strategie a napomáhat tak svým fungováním k jejímu naplnění ve stanovený čas. V případě nedodržení požadovaných podmínek pro udržení si licence autorizovaného prodejce a střediska autorizovaného servisu by společnost ASP 2000 nemohla provozovat prodej ani další služby týkající se značky Škoda. Tato skutečnost se může zdát z části svazující, avšak na druhou stranu je velmi důležité, aby si společnost uvědomila také pozitiva, která z těchto nařízení vyplývají.

Ze všech již zmíněných aspektů je zřejmé, že strategie na plánovací období bude růstového charakteru, bude zahrnovat právě onu přestavbu, zmodernizování prostoru, kde se zákazník setkává s pracovníky prodeje a servisu. Důležitou komponentou bude ovšem zajištění si dostatku finančních prostředků a kontrola jejich čerpání.

4 Analýza externího a interního prostředí

Je velmi důležité, aby si společnost vymezila prostor pro identifikaci prostředí. Analýza prostředí se provádí především z důvodu včasné reakce na změny, znalosti své pozice, možnosti posouzení svého potenciálu k dalšímu rozvoji, schopnosti identifikace potřeb zákazníků i záměru konkurentů a v neposlední řadě také z důvodu včasného rozpoznání rizikových faktorů, které mohou ovlivnit chod společnosti. Prováděné postupy analýzy prostředí by měly odpovídat zásadám **MAP**, tedy:

- monitoruj,
- analyzuj,
- predikuj (Fotr, Vacík aj., 2012).

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě dílčí části, a to **externí**, které zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí a dále **interní**, které podnik má možnost svými aktivitami ovlivnit. V rámci externího prostředí, konkrétně mezoprostředí, může společnost ovlivnit jeho komponenty pomocí marketingových nástrojů. Vymezení externího a interního prostředí umožňuje matice SWOT, kde se identifikují slabé a silné stránky (interní prostředí) a dále příležitosti a hrozby definující externí prostředí (Sedláčková, Buchta, 2006).

4.1 Externí analýza

Externí analýza zahrnuje oblasti, které se nacházejí a ovlivňují tak podnik z vnějšku. Jedná se o makro – a mezoprostředí, tedy o prostředí, které podnik většinou nemůže vlastními silami ovlivnit a musí se jimi řídit. Po rozboru dílčích částí budou stanoveny příležitosti a hrozby, jejímž výstupem bude následně matice EFE. V rámci strategického záměru by se firma měla snažit využít všech nabízených příležitostí a naopak se vyvarovat všem hrozbám či ošetřit všechna nebezpečí, která z těchto hrozeb plynou.

4.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí tvoří základní složky, které, jak již bylo řečeno, nemůže firma ovlivnit. Proto je velmi důležité, aby byla provedena přesná analýza, a tím se tak předešlo případným problémům v budoucnosti. Mezi základní aspekty makroprostředí patří hodnocení oblasti legislativy, demografie, ekonomiky, sociologie a kultury, technologie, politiky a ekologie (Fotr, Vacík aj., 2012).

Legislativa

Společnost podnikající v České republice je povinna se řídit platnými právními předpisy. V tomto směru byla společnost povinna dodržovat ustanovení **Obchodního zákoníku** (Zák. č. 513/1991 Sb.), který je nově od roku 2014 nahrazen **Zákonem o korporacích a Občanským zákoníkem**. Změny týkající se firemního prostředí zasahují do problematiky daní, uzavírání smluv, účetnictví a samotného fungování obchodních společností. Mezi významnou změnu lze zařadit otázku základního kapitálu. Dle nového Zákona o korporacích společnost s ručením omezeným nemusí mít vlastní kapitál ve výši 200.000,- Kč, ale postačí pouze 1,- Kč. Otázkou však zůstává, jak tuto změnu budou řešit již existující společnosti, mezi které patří také ASP 2000 (Změny pro podnikatele od roku 2014, 2014).

V rámci expanze firmy do zahraničí musí respektovat také **exportní politiku** České republiky a dále zákony v cílové zemi. Jelikož vyváží vozy převážně do Německa, je vhodné, aby příslušní pracovníci měli přehled o místních opatřeních a právních předpisech, které styky s danou zemí upravují. Neustálé změny v legislativě a zejména v zákonech, které se zaměřují na úpravu daní, jsou pro firmu problémovým sektorem. V rámci těchto změn se podnik dostává do situace, kdy jsou jeho zisky neustále kráceny. Pro firmu může být problémem také **sociální politika** České republiky. V tomto ohledu se jedná především o výši sociálních nákladů a o různé změny, které sociální sektor provází. Aby firma mohla být schopna zaměstnávat stávající počet zaměstnanců, musí v následujících letech počítat i se změnami v této oblasti.

Demografie

Demografický faktor bude společnost zabývající se prodejem a servisem vozů značky Škoda ovlivňovat především v oblasti preferencí individuálních kupujících. Je již dlouhodobějším trendem, že si silniční vozy kupují lidé všech věkových kategorií i všech sociálních skupin. Pokud se demografie posuzuje z hlediska vzdělanostních předpokladů zaměstnanců, zde je nutno vyzdvihnout dlouhodobý problém neochoty mladých lidí studovat řemeslné obory, kam spadá i obor automechanik.

Kvantita realizovaných zakázek je výrazně ovlivněna **poptávkou** po nových či ojetých vozech.

Dle zjištěné statistiky k září 2013 jasně vyplývá, že se automobily značky Škoda řadí mezi první tři nejprodávanější typy vozů v České republice (Český trh v září 2013, 2014). Na webových stránkách autoperiskop.cz je uváděna značka Škoda na prvním místě s podílem 28,88 % z celkově prodaných vozů za rok 2013. Celkově je ovšem zaznamenán pokles prodejů vozů značky Škoda oproti roku 2012 o necelých 21 % (Trh s novými auty 2013, 2013). V září 2013 byl zaznamenán nárůst počtu zakoupených vozidel o 5,5 % v rámci Evropy.

Ekonomika

Společnost ASP 2000 je orientovaná na trhy B2C, které zaujímají poměrně větší část zakázek, avšak operuje také na trhu B2B. Velmi důležitými údaji jsou pro ni zajisté vývoj devizových kurzů, cen, nezaměstnanosti, výše příjmů a také následně celkový vývoj prodeje motorových vozidel v regionu. Dalšími klíčovými aspekty jsou trendy týkající se výroby i inovace nových automobilů v rámci nabízených značek.

Je jisté, že do automobilového průmyslu jako celku spadá také vývoj cen **pohonných hmot**. Zde je otázkou, jaké preference budou spotřebitelé mít postupem času a zda bude zvyšující se cena ropy překážkou. Dle predikcí na roky 2013-2016 dle MFČR a dalších organizací bude stát barel ropy v průměru kolem \$108 (36. kolokvium, 2013). V tomto směru by se společnost tedy měla zabývat minulým vývojem a vztahem mezi počtem prodaných automobilů a vývojem ceny ropy a následně z těchto údajů vyvodit další situaci.

Tab. č. 16: Vývoj cen pohonných hmot 2010 – 2013 v Karlovarském kraji (v Kč)

	2010	2011	2012	2013
Natural 95	33,24	34,51	34,96	35,98
Diesel	32,22	35,23	35,4	36,01

Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle serveru finance.cz, 2013

Ve spojitosti s realizovanými aktivitami společnosti lze za stěžejní považovat vývoj **devizových kurzů a výše cel**. V tomto ohledu může společnost čerpat pouze z dat let minulých, jelikož predikce těchto údajů je těžko proveditelná. I přesto lze na stránkách ČNB nalézt prognózu vývoje kurzu.

Tab. č. 17: Vývoj kurzu CZK/EUR 2011 – 2013

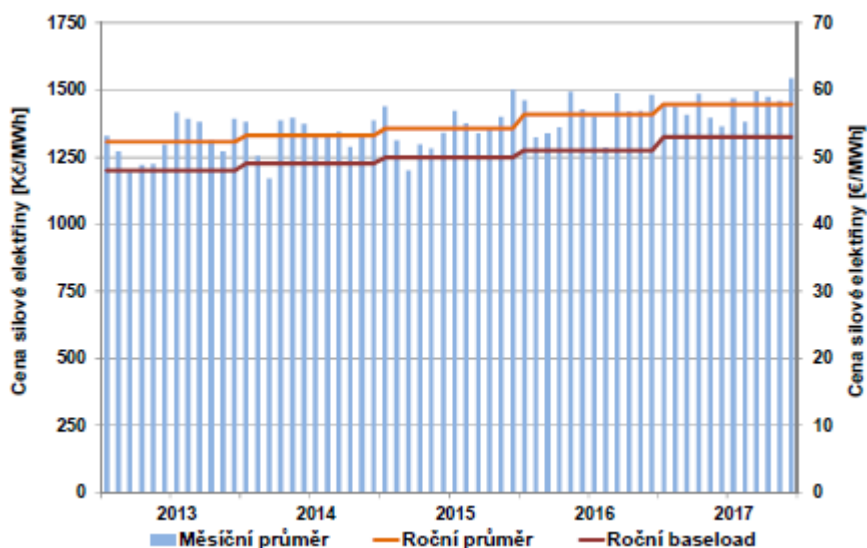
	2011	2012	2013
CZK/EUR	24,586	25,143	25,974

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle ČNB, 2013

Výše uvedená tabulka zahrnuje vývoj kurzu CZK/EUR od roku 2011 do roku 2013. K nástinu predikce v letech 2014 – 2016 je nutno podotknout, že prognóza vývoje stanovená ČNB, kde se kurz pohyboval do 26 CZK/EUR se diametrálně liší od současného stavu. Tato situace je ovlivněna intervencí ČNB z podzimu roku 2013, kdy se kurz uměle navýšil. V současné době se předpokládá, že kurz bude oscilovat kolem 27 CZK/EUR minimálně do roku 2015, v roce 2016 se očekává mírné snížení na 26 – 27 CZK/EUR (36. kolokvium, 2013).

Vývoj cen energií lze v současné době i v budoucnosti považovat za stěžejní, a to především z důvodu velkých každoročních odběrů. Predikce cen silové elektřiny je znázorněna na obrázku č. 5, kde je patrné meziroční zvýšení. Do roku 2017 lze dle společnosti OTE a.s. očekávat stagnace cen elektrické energie či její mírné zvýšení (Dlouhodobá rovnováha mezi nabídkou a poptávkou elektřiny a zemního plynu, 2013).

Obr. č. 5: Vývoj cen energií 2013 - 2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle společnosti OTE a.s. 2013

V tabulce č. 18 je zobrazen vývoj hrubého domácího produktu a průměrné roční míry inflace v letech 2013 až 2016. Jak lze vidět, uvedené makroekonomické údaje by se měly v průběhu sledovaného období zvyšovat.

Tab. č. 18: Vývoj inflace a HDP 2013 – 2016

	2013	2014*	2015*	2016*
Hrubý domácí produkt (ve stálých cenách)	-0,9	1,2 - 2,2	1,8 - 2,8	2,5 - 3,5
Průměrná roční míra cenové inflace	1,4	0,6 - 1,4	1,7 - 2,7	1,0 - 3,0

* predikce

Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle mpsv.cz, 2014

Sociologie a kultura

V oblasti prodeje a opravy silničních vozidel nebude hrát sociologie a kultura jako taková roli. Do této kategorie je možno zahrnout problematiku preferencí obyvatel, která již byla zmíněna v odstavci demografie. Jelikož je v Karlovarském kraji stále vysoká **nezaměstnanost**, v prosinci roku 2013 je evidována ve výši 9,33 %, nebude v tomto ohledu problém najít nové zaměstnance (Nezaměstnanost dle krajů, 2013). Spíše je na programu problematika vzdělanosti pracovníků v sektoru prodeje a oprav silničních vozidel, která nabývá s přibývajícím roky na důležitosti. To vše je určeno především stále větším začleněním ICT technologií do automobilů, kde je potřeba kvalifikovaného personálu. Proto se bude zvyšovat poptávka firmy po kvalifikovaných pracovnících právě z těchto oblastí tak, aby společně se značkovým servisem mohla společnost obstát na dynamickém trhu.

Technologie

V oblasti technologie se jedná zejména o používané stroje a mechaniky, které jsou nezbytné k výkonu každodenních činností. Inovace v rámci servisu jsou zaměřeny především na používané stroje a zařízení, které by mělo splňovat nejnovější parametry a přinášelo by zvýšení kvality prováděných služeb společně se snížením nákladů jednotlivých operací. Z tohoto důvodu se požadavky na technologickou vybavenost firmy neustále zvyšují tak, aby společnost byla schopna nejen vůz zákazníkovi prodat, ale zároveň k němu dále zajistit i nejnovější a kvalitní servis.

Inovace v oblasti prodeje vozů by se mohly zdát méně důležitým aspektem, avšak i sféra prodeje je ovlivněna vývojem technologií stejně tak jako samotný servis. V tomto směru se jedná o stále větší využívání IT technologií při komunikaci se zákazníkem a porozumění jeho potřebám. Společnost Škoda Auto a.s. neustále zlepšuje a inovuje ve všech možných směrech své činnosti tak, aby byl spokojen především zákazník (Výroční zpráva rok 2012 společnosti Škoda Auto a.s., 2013).

Ekologie

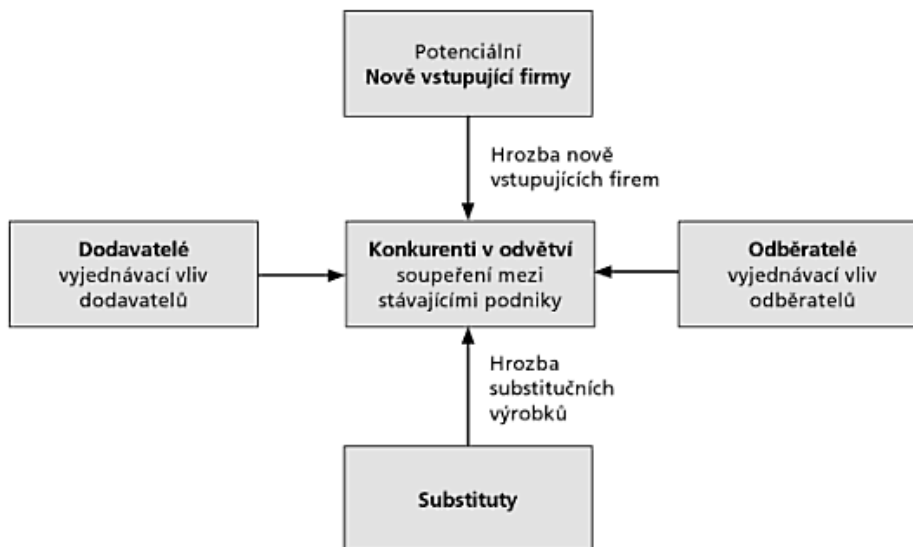
Automobilový průmysl je z velké části ovlivněn celosvětovým snažením o **snížení emisí**. Tato problematika sice úplně nezasahuje do činnosti firmy jako takové, jelikož je pouze prostředníkem mezi výrobcí automobilů a zákazníky, ale i přesto musí dbát na to, aby starší vozy splňovaly v tomto ohledu všechny podmínky.

Za další faktor ekologického prostředí může být označeno nařízení týkající se **venkovní plochy** pod prodávanými či vystavovanými automobily. Tato restrikce přesně určuje, jak musí být prostor pod vystavovanými vozy zpevněný, což znamená plochu buď vyasfaltovat, nebo v jiném případě umístit pod vozidla nádoby na únik olejů a maziv. S ochranou životního prostředí dále souvisí problematika nakládání s různorodými prostředky používanými při servisních činnostech automobilů.

4.1.2 Analýza mezoprostředí

Tento typ prováděné analýzy je definován jako analýza, která začíná rozborem odvětví, ve kterém podnik působí. Odvětvová analýza je definována Porterovou analýzou 5 konkurenčních sil, které firmu vedle makroprostředí ovlivňují externě (David, 2013). Porterův model 5 sil je znázorněn na následujícím obrázku.

Obr. č. 6: Porterův model pěti sil



Zdroj: Nývltová, Marinič, 2010

Konkurence v odvětví

Jelikož se společnost nachází na trhu západních Čech, které zahrnují kraje Karlovarský i Plzeňský, nebude o konkurenty z oboru nouze. Avšak zde je vhodné podotknout, že společnost ASP 2000 je na prvních místech v žebříčku těchto konkurentů z hlediska prodeje a spokojenosti zákazníků. Jelikož firma ASP 2000 byla první, která se v Karlovarském kraji stala autorizovaným prodejcem značky Škoda, udržuje si v tomto směru významné postavení. Mezi hlavního konkurenta bude zajisté patřit automobilová společnost **Huyndai**, která má svou distribuční síť také v rámci Karlovarského kraje. Tento typ vozů se dle managementu společnosti asi nejvíce přibližuje svou agresivní politikou prodejem koncernu Škoda Auto a.s., čímž může ohrozit případné prodeje prostřednictvím odchodu zákazníků. Především se jedná o prodeje typu Škoda Roomster, který za vozem značky Huyndai ix20 v počtu prodeju zaostává (Český trh v září 2013, 2013).

Mezi konkurenty lze také zařadit další autorizované prodejce vozů značky Škoda přímo v regionu. V Mariánských Lázních působí v současné době ještě společnost **AUTO Červený s.r.o.**, která ovšem nedisponuje tak rozsáhlými prostory a vybavením jako společnost ASP 2000. Dalšími konkurenty z oblasti prodeje vozů značky Škoda jsou **Manfred Schröner – Autoservis** a dále **Auto Sael s.r.o.**, kteří působí v Chebu.

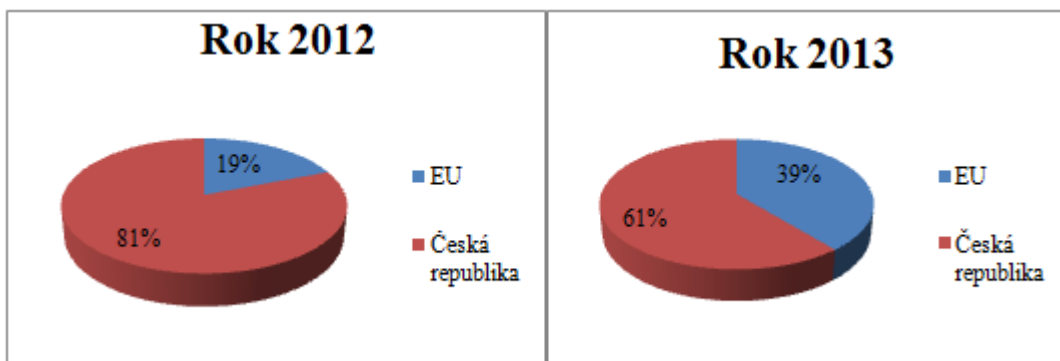
Potencionální noví konkurenti

V oblasti prodeje a oprav silničních vozidel existuje mnoho faktorů, které ztěžují vstup na tento trh. Zejména se jedná o dvě podmínky, které firma musí splnit, aby mohla v tomto odvětví pracovat. V první řadě je nutné kalkulovat prostředky nutné k investici na vybudování autosalónu. Pořízení prostor, kde by měl v budoucnu probíhat kvalitní servis a prodej vozů, musí splňovat mnoho podmínek, které byly zmíněny již v oblasti legislativy či ekologie. V současné době se k těmto restrikcím přidružuje také předpis jednotného designu a vzhledu všech autorizovaných prodejců a servisních středisek koncernu Škoda Auto a.s. Další bariérou vstupu do odvětví jsou také podmínky, které si určují samotní výrobci automobilů. Aby firma mohla být autorizovaným dealerem jakékoliv značky, musí splňovat mnoho podmínek. Z části se jedná o zajištění vhodného showroomu, tedy prostoru, kde budou vozy vystavovány, dále o zajištění kvalifikovaných přístrojů a tedy celé materiálně-technické základy, která musí projít kontrolou od samotného výrobce značky. Těmto zařízením a strojům musí být udělen certifikát potvrzující kvalitu a bezpečnost. Komplexně lze tedy říci, že noví konkurenti vstupující na trh musí vynaložit velké množství prostředků pro existenci na trhu prodeje a servisu vozů. Bariérou pro vstup do odvětví jsou vysoké náklady.

Odběratelé

Společnost má v současné době značně rozsáhlou základnu odběratelů. Jedná se o velmi stabilní prostředí, kdy se nejméně polovina zákazníků opakovaně vrací. Odběratelé společnosti mohou být rozděleni do dvou skupin. Do první skupiny se řadí ti, kteří si svůj nový vůz koupí u společnosti ASP 2000 a poté se do služeb firmy vrací v rámci poprodejních služeb a servisu. Jelikož je doba užití vozu počítána na roky, zákazníci se pro další vůz vrací po několika letech. Důležitá je u této skupiny právě dlouhodobá spolupráce v rámci zkvalitňování služeb. Jako druhou skupinu lze uvést zákazníky, kteří si svůj vůz pořídí u jiného prodejce, ale poté ho svěří do rukou profesionálních zaměstnanců firmy ASP 2000. Největšími odběrateli jsou zákazníci z České republiky, od roku 2012 se zakázky rozšířily i do zemí EU, převážně do Německa.

Obr. č. 7: Podíl zákazníků dle segmentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle Autospektra 2000, 2014

Dodavatelé

V rámci tvorby strategie lze rozdělit výhradní dodavatele do dvou skupin. Jedná se o dodavatele nových či ojetých automobilů k prodeji, dále o dodavatele, kteří společnosti dodávají náhradní díly a všechna ostatní příslušenství a vybavení včetně různých olejů a maziv. S těmito dodavateli má společnost uzavřenou smlouvu, na základě které jsou dodávky zasílány. Vše je zajišťováno prostřednictvím informačních technologií, které tyto vztahy zjednodušují a společně tvoří konkurenční výhodu. Mezi nejdůležitější dodavatele se řadí:

- Škoda Auto – náhradní díly a nové vozy,
- Auto Kelly – náhradní díly,
- Continental Barum – náhradní díly,
- Servind – barvy a laky,
- Algon Plus – Auto – náhradní díly (Autospektrum 2000, 2014).

Mezi další dodavatele, kteří ovlivňují bezproblémový chod firmy, lze zařadit zajištěné dodavatele kancelářských, uklízacích a dalších potřeb. Všichni obchodní partneři mají se společností ASP 2000 dlouhodobé obchodní vztahy s vidinou dalšího prohlubování v budoucnu.

Substituty

Z hlediska substitutů je prodej silničních vozidel omezen pouze na jednotlivé značky či jiné kategorie vozidel. Samozřejmě, že jako substituční výrobek může být považováno auto od jiného dealera, který za stejnou cenu nabízí lepší služby v rámci doplňkového vybavení či poprodejních služeb.

Pokud bude uvažován prodej silničních vozidel jako celek, lze považovat za substitut k osobním silničním vozidlům také náhradní dopravu. Do tohoto spadá zejména městská hromadná doprava a celkově tedy veřejná doprava, která může být využívána v období zvyšující se ceny ropy. Zákazníci mohou přejít na tento způsob dopravy i přes nižší kvalitu či pohodlí, avšak již dnes lze vidět například v dálkové autobusové či vlakové dopravě neustálý vývoj kupředu v oblasti kvality.

Aby zákazník nepřešel na substituční produkt, je důležité dbát na poměr **cena – kvalita** a sledovat tak vývoj ostatních produktů na trhu. Pokud je zákazník, a to většinou u osobních vozů bývá, zvyklý na určitou kvalitu, společnost by měla tento aspekt neustále vylepšovat.

4.2 Interní analýza

Další analýza, která musí být bezprostředně provedena je analýza interního prostředí, tedy mikroprostředí, které firma může svými aktivitami ovlivnit. Z této analýzy se sestavují silné a slabé stránky daného podniku. Interní analýza je prováděna zejména v oblastech managementu, marketingu, financích a účetnictví, výzkumu a vývoje, výroby a informačních systémů.

4.2.1 Management a provoz

Při hodnocení této problematiky je důležité posoudit oblast plánování, organizování, motivace, personálního řízení, kontroly a komunikace.

Komunikace napříč celou společností je na dobré úrovni nejen mezi jednotlivými zaměstnanci, ale také v rámci komunikace mezi vedením společnosti a jeho podřízenými. Vedení se nebojí delegovat pravomoci na své zaměstnance, právě naopak se snaží docílit toho, aby si zaměstnanci uvědomovali důležitost svého postavení v organizaci. Každý rok se dělají pravidelné výstupy o činnosti tohoto dealera, které společnost musí předkládat právě koncernu Škoda Auto a.s.

Samotný motivační program je postaven na systému odměňování, jehož základem je mzda. Dále jsou zaměstnancům poskytovány různé benefity, příspěvky na stravování a příspěvky na penzijní připojištění. U zaměstnanců vykonávajících vedoucí pozice přistoupilo vedení společnosti k vyplácení ročních odměn dle jejich výkonů a splněných úkolů. Aby se eliminovala případná pochybení zaměstnanců, jsou pracovníci pravidelně přeškoleni v rámci svých pracovních činností tak, aby se komplexně dosáhlo kvalifikačního růstu v rámci celé společnosti. I tento prvek je možno zahrnout do motivačního programu.

Společnost ASP 2000 samozřejmě provádí pravidelné prohlídky a kontroly všech přístrojů a strojů, které jsou používány servisními techniky a pracovníky v dílně. Jelikož se jedná o práci s automobily, kde jen pouhá jedna chyba může vést k dramatickým poškozením vozů či ohrožení životů, klade se velký důraz na přesnost a kontrolu prováděných prací. Samozřejmě s tímto souvisí také dodržování předpisů bezpečnosti práce.

4.2.2 Marketing

Z již zjištěných informací lze vyvodit, že společnost ASP 2000 je stabilní firmou, která si za léta provozování činnosti vytvořila silnou pozici na trhu. To by ovšem nemělo znamenat, že nepotřebuje marketingové aktivity, právě naopak. Této problematice si je společnost dle dostupných informací vědoma, a proto je možno při cestě po Karlovarském kraji naleznout **venkovní reklamu** společnosti, která zahrnuje plachty či billboardy. Součástí propagace firmy je také **polep automobilů**. Tyto vozy jsou k dispozici vedení společnosti či zákazníkům jako náhradní vozidlo. Příklad takovéto reklamy je součástí přílohy B. Samozřejmě, že v dnešní době internetu je firma k vidění také právě tam.

Webové stránky společnosti jsou www.skoda-auto.cz/dealers/autospektrum-2000. Co se marketingu týče, měla by společnost věnovat větší pozornost také novým směrům v rámci internetu, a to především oslovení odběratelů a okolí prostřednictvím profilu na webových stránkách facebook.com.

4.2.3 Finanční analýza

Součástí zhodnocení interního prostředí je také analýza finanční výkonnosti, která je součástí kapitoly č. 2.

4.2.4 Informační systém

V rámci své činnosti používá podnik několik informačních systémů, které se navzájem doplňují a propojují. Pracovníci prodeje a servisu pracují v programu DMS – CZ, který využívají všichni autorizovaní prodejci vozidel skupiny Volswagen Group. Umožňuje zobrazení skladových pohybů, pokladních dokladů, leasingových splátek a především také propojení se systémem pro výkaznictví BMO. Z tohoto operačního systému jsou pravidelně prováděny přenosy do účetního systému Karát, ve kterém pracují zaměstnanci účtárny (Autospektrum 2000, 2014).

4.2.5 Kultura společnosti

V otázce, která se týká vedení lidí a jeho orientace na úkol nebo na zaměstnance, zastává vedení ASP 2000 tzv. „kompromisní vedení“, které je, jak již název napovídá, kompromisem mezi vztahy na pracovišti a kladeným důrazem na vytvářený úkol. Zde vytvářeným úkolem může být počet prodaných vozů, počet prodaných náhradních dílů, dále se monitoruje počet spokojených zákazníků a například počet provedených servisů. Jelikož je společnost zaměřena také na mezilidské vztahy, vedení společnosti se snaží svým zaměstnancům nabídnout příjemné prostředí a neustálé možnosti zdokonalování se ve svých činnostech. Toto je naplněno v rámci různých školení, kurzů a porad, které jsou organizovány s vedoucími středisek každý týden a se všemi zaměstnanci poslední čtvrtek v měsíci. Zde si vedení poslechne připomínky, námitky, prosby a návrhy na zlepšení fungování firmy jako celku. Každý zaměstnanec může přijít s jakýmkoliv návrhem, který je vedením zvážen.

Pro vymezení kultury společnosti ASP 2000 lze použít typologii Handy Harrison. Dle této typologie se řadí do skupiny organizačních **kultur úkolů**, která souvisí jednak s patřičným důrazem na splnění úkolu či projektu, ale také má v sobě zakořeněné dobré vztahy na pracovišti (Lukášová, 2010). Tato kultura je často znázorňována jako matice, kde se jednotlivé úseky mezi sebou doplňují. Zde je kladen velký důraz na komunikaci a vzájemný respekt. Každá jednotlivá skupina či úsek disponují svou vlastní rozhodovací silou, která je tak potřebná k bezchybnému fungování celé společnosti. Mezi další nejdůležitější principy patří také snaha ztotožnit individuální cíle se záměrem v dané organizaci. Jako podporu celého tohoto fungování může být brán fakt, že ve společnosti je zamezeno velké fluktuaci zaměstnanců, kteří se s danou firmou a jejím posláním mají možnost za léta společného fungování ztotožnit a přijmout je za své.

4.3 Zhodnocení analýzy prostředí

Po analýzách prostředí lze z uvedených informací sestavit matici **SWOT**, která zohledňuje příležitosti a hrozby vyplývající z analýzy externího prostředí, stejně jako silné a slabé stránky, které jsou výsledkem analýzy interního prostředí.

SWOT analýza má za úkol nejen identifikovat klíčové faktory vyplývající z analýzy prostředí, ale zejména by měla sloužit k predikci vývojových trendů do budoucna. Důležitou charakteristikou této analýzy je vzájemná korelace mezi dílčími faktory (Srpková, Řehoř, 2010).

Obr. č. 8: Matice SWOT

Příležitosti	Hrozby
nízká konkurence na lokálním trhu	vývoj cen ropy
existence nových potencionálních odběratelů	zvyšující se náklady na zaměstnance
změna v legislativě ohledně častějších kontrol vozů	růst konkurence ze strany ostatních automobilek
možnost expanze do EU	větší nároky dodavatelů (Škoda)
osvědčená síť dodavatelů	ekonomická situace
Silné stránky	Slabé stránky
podniková kultura a motivační program	nízká úroveň strategického řízení
marketing společnosti	vyšší zadluženost společnosti
vhodné rozložení peněžních prostředků	záporná hodnota EVA
provozování činnosti bez zatížení společnosti dlouhodobým úvěrem	slabá rentabilita
přizpůsobení individuálním požadavkům zákazníků	nízká úroveň znalosti cizích jazyků

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.3.1 Matice EFE

K posouzení citlivosti externího prostředí bude použita matice *External Factors Evaluation (EFE)*. Metoda je založena na symetrickém počtu hrozeb a příležitostí. Každé hrozbě či příležitosti je přiřazen faktor váhy na stupni od 0,00 do 1,00, kde suma vah musí být 1,00.

Dále je každá příležitost a hrozba ohodnocena dle dopadu na strategický záměr a stanovené cíle dle následující stupnice:

1 = nejnižší vliv, 2 = střední vliv, 3 = nadprůměrný vliv, 4 = nejvyšší vliv.

Smyslem provedení tohoto druhu matice je identifikace klíčových faktorů externího prostředí, které mohou mít vliv na záměr a chod společnosti. Identifikované klíčové faktory jsou poté považovány za faktory rizika s kladným nebo záporným vlivem (Fotr, Vacík aj., 2012).

Po sestavení hrozeb a příležitostí, které vycházejí z matice SWOT je možné sestavit matici EFE, kde jsou k jednotlivým externím faktorům přiřazeny váhy se stupněm vlivu.

Tab. č. 19: Matice EFE

	Faktor	váha faktoru	stupeň vlivu	vážený poměr
Příležitosti				
1	nízká konkurence na lokálním trhu	0,15	4	0,60
2	existence nových potencionálních odběratelů	0,13	2	0,26
3	změna v legislativě ohledně nutných kontrol vozů	0,05	2	0,10
4	možnost expanze do EU	0,07	2	0,14
5	osvědčená síť dodavatelů	0,10	3	0,3
Hrozby				
1	vývoj cen ropy	0,11	2	0,22
2	zvyšující se náklady na zaměstnance	0,05	1	0,05
3	růst konkurence ze strany ostatních automobilek	0,13	3	0,39
4	větší nároky dodavatele (Škoda)	0,15	3	0,45
5	ekonomická situace	0,06	2	0,12
Celkem		1		2,63

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dle uvedené matice EFE a výsledné hodnoty 2,63 je patrné, že citlivost na externí prostředí podniku dosahuje střední hodnoty.

Poměr vážených průměrů je o něco vyšší u příležitostí, zde dosahují hodnoty body 1,32, kdežto u hrozeb je to 1,14 bodu. Jako největší příležitost byla vyhodnocena existence potencionálních odběratelů a malá konkurence na trhu. Díky těmto dvěma faktorům má firma dobrou příležitost pro udržení si či zlepšení své pozice na trhu.

Naopak mezi hrozbami lze za největší považovat větší nároky dodavatelů, kvůli kterým se firmě mohou zvýšit investice do pořízování nových technologií či nárůst práce zaměstnancům v oblasti zpracování výsledků.

4.3.2 Matice IFE

Analýza jednotlivých složek interního prostředí bude provedena analogicky jako analýza prostředí externího výše. Jelikož se ovšem jedná o interní faktory, bude posouzení těchto stránek provedeno prostřednictvím matice *Internal Factors Evaluation (IFE)*. Pro hodnocení jednotlivých silných a slabých stránek bude opět použito hodnotící škály od 1 – 4, kdy:

1 = významná slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 4 = významná silná stránka.

Poté následuje vzájemné vynásobení obou kritérií (stupně vlivu a škály) a sumace součinů. Výsledná hodnota následně charakterizuje interní pozici podniku a je hodnocena dle následující stupnice:

1 nejhorší pozice, 2,5 střední pozice, 4 nejlepší pozice (Fotr, Vacík aj., 2012).

Na základě předchozí interní analýzy byly identifikovány následující silné a slabé stránky podniku.

Tab. č. 20: Matice IFE

	Faktor	váha faktoru	velikost silné slabé stránky	vážený poměr
Silné stránky				
1	dobrá úroveň podnikové kultury a motivace zaměst.	0,13	4	0,52
2	dobrá úroveň marketingu společnosti	0,10	3	0,30
3	vhodné rozložení peněžních prostředků	0,11	4	0,44
4	provozování činnosti bez zatížení společnosti úvěrem	0,05	3	0,15
5	přizpůsobení individuálním požadavkům zákazníků	0,11	4	0,44
Slabé stránky				
1	nízká úroveň strategického řízení	0,11	1	0,11
2	vyšší zadluženost firmy	0,10	2	0,20
3	záporná hodnota EVA	0,14	1	0,14
4	slabá rentabilita podniku	0,09	2	0,18
5	nízká úroveň cizích jazyků	0,06	2	0,12
	Celkem	1		2,60

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dle výše zobrazené matice IFE, která znázorňuje vliv jednotlivých složek interního prostředí na strategický záměr společnosti, lze říci, že interní pozice podniku je nadprůměrná. Nejdominantnější silnou stránkou je vybudovaná základna zákazníků, naopak za největší slabinu může společnost považovat vyšší zadluženost firmy či slabou rentabilitu.

Tento stav lze brát s rezervami s ohledem na vhodné rozložení peněžních prostředků a schopnost firmy splácet závazky v poměrně vysokých částkách.

5 Strategická analýza

Pro výběr vhodné strategie je nutné provést zpracování vstupních údajů, což lze definovat jako výstupní faktory z externího a interního prostředí. Po identifikování těchto faktorů je na místě generování alternativních strategií, jež jsou zjišťovány v rámci provedení dílčích analýz. Mezi tyto analýzy patří matice **IE**, matice **TOWS** a matice **SPACE**. Všechny tyto strategické analýzy budou v rámci této kapitoly aplikovány na společnost ASP 2000. Na závěr provedené strategické analýzy probíhá výběr cílové strategie, která je v tomto případě zvolena dle matice **QSPM** (Šulák, Vacík, 2005).

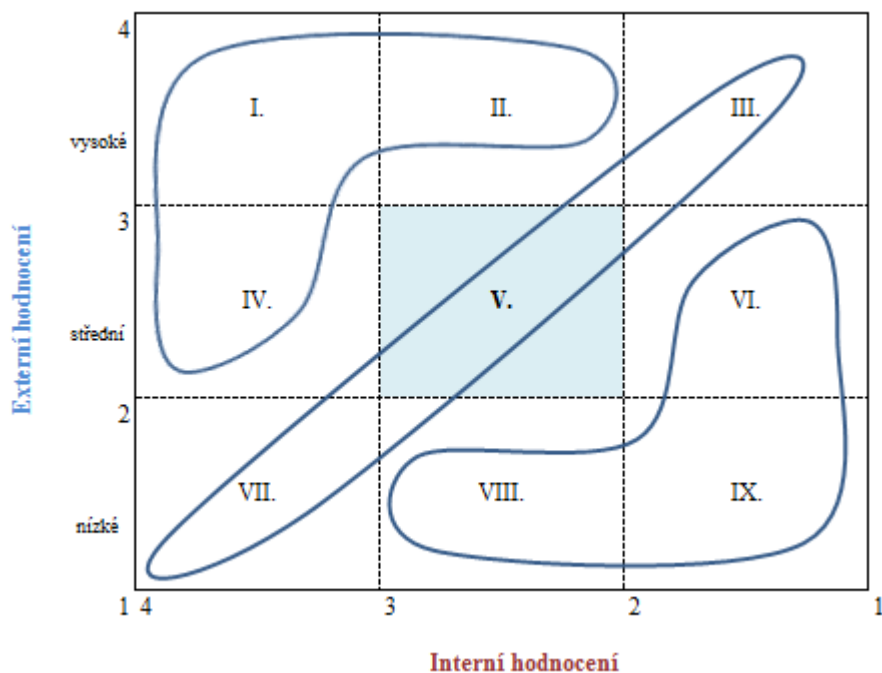
5.1 Matice IE

Pro vytvoření si náhledu na to, jakým směrem by se měla strategie společnosti ASP 2000 ubírat, je vhodné prvotně zhodnotit výsledky provedených analýz z externího a interního prostředí. K hodnocení těchto faktorů se využívá matice **IE**, která slouží ke stanovení vhodných strategií respektujících výstupy analýzy prostředí. Na ose **x** se odráží hodnocení interního prostředí (matice IFE), na ose **y** poté hodnocení prostředí externího (EFE). Graf matice je rozdělen do 9 dílčích polí, pozice firmy následně vyplývá z rozdělení mezi 3 skupiny strategií, a to:

- oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“,
- oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“,
- oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ (David, 2013).

Každé dílčí oblasti odpovídají strategii, které je vhodné použít.

Obr. č. 9: Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle David, 2013

Strategie společnosti ASP 2000 se dle provedených analýz prostředí bude pohybovat v oblasti č. V. – „Udržuj a potvrzuj“. Mezi strategie vhodné pro tento sektor se řadí **penetrace trhu a dále vývoj produktu.**

5.2 Matice TOWS

Obecná matice znázorněná níže popisuje vzájemný vliv faktorů externího a interního prostředí, ze kterých se následně vybírají alternativní strategie (Šulák, Vacík, 2005).

Obr. č. 10: Obecná matice TOWS

	Silné stránky (S) Seznam: 1 2 – 10	Slabé stránky (W) Seznam: 1 2 – 10
Příležitosti (O) Seznam: 1 2 – 10	Strategie (SO) Ofenzivní přístup maxi – maxi komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	Strategie (WO) Opatrný přístup mini – maxi investice do produktů, sklizení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1 2 – 10	Strategie (ST) maxi – mini mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	Strategie (WT) mini – mini ustupovat, dělat kompromisy, odejít

Zdroj: Jakubíková, 2013

Za vhodnou strategii pro konkrétní podnik ASP 2000 je zvolena strategie Maxi - Maxi z prvního kvadrantu. V rámci tohoto postupu se uplatňují silné stránky společnosti, prostřednictvím kterých se analyzují a využívají příležitosti trhu. Zde je ovšem nezbytně nutné respektovat slabé stránky společnosti společně s hrozbami, které záměr ovlivňují externě. Doporučením této strategie je především využití levnějšího cizího kapitálu pro zajištění růstu tržeb a aktiv (Fotr, Vacík aj., 2012). Dle autorů Srpové a Řehoře (2010) by výstupem příznivých okolností měla být růstová agresivní strategie. Z hlediska postavení společnosti ASP 2000, která dosud využívá pouze zlomek cizího dlouhodobého úročeného kapitálu je tato možnost vhodnou alternativou při výběru financování plánované modernizace showroomu.

Obr. č. 11: Matice TOWS podniku

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	podniková kultura a motivační program	nízká úroveň strategického řízení
	marketing společnosti	vyšší zadluženost společnosti
	vhodné rozložení peněžních prostředků	záporná hodnota EVA
	provozování činnosti bez zatížení společnosti dlouhodobým úvěrem	slabá rentabilita
	přizpůsobení individuálním požadavkům zákazníků	nízká úroveň znalosti cizích jazyků
PŘÍLEŽITOSTI	<p>Využití dobrého marketingu společnosti a schopnosti přizpůsobit se individuálním požadavkům zákazníků k zvýšení expanze do zemí EU. Expanze společně s nízkou lokální konkurencí pomůže navýšit tržby na dílčích trzích. Využitím dobrého rozložení peněžních prostředků podporovat dodavatelsko-odběratelské vztahy. Využití externího financování investice z důvodu stávající bezúvěrové politiky.</p>	<p>Díky nízké lokální konkurenci, možnosti expanze do zemí EU a povinnosti častějších kontrol vozů zvýšit zápornou hodnotu EVA. Začleněním kurzů cizích jazyků do motivačního programu společnosti zlepšit komunikaci se zahraničními partnery. Zvýšením aktivit strategického řízení docílit ujasnění cílů a hodnot napříč společností, zlepšit plánovací aktivity na delší časové období. Všechny výše uvedené prostředky zvýšit hodnotu ROA, ROE, ROS.</p>
nízká konkurence na lokálním trhu		
existence nových potenciačních odběratelů		
změna v legislativě ohledně častějších kontrol vozů		
možnost expanze do EU		
osvědčená síť dodavatelů		
HROZBY	<p>Eliminace hrozeb ze strany ostatních automobilek spočívá ve využití dobrého marketingu společnosti a skutečnosti prodeje značky, která se umísťuje na předních příčkách. Vhodným rozložením financí předejít problematice s financováním nároků dodavatelů včetně plánované modernizace. Díky flexibilitě a přizpůsobení individuálním požadavkům lze předejít snížením prodejů a odchodu zákazníků ke konkurenci.</p>	<p>Při naplnění hrozeb ekonomické situace si udržet alespoň stávající zákazníky. Při zvyšujícím se trendu vývoje ceny ropy se orientovat na kvalitu servisních činností. Při zvyšujících se nákladech na zaměstnance využívat alternativních možností zaměstnávání. Využívat strategického řízení a dlouhodobého plánování jako prostředku včasné identifikace hrozeb i příležitostí.</p>
vývoj cen ropy		
zvyšující se náklady na zaměstnance		
růst konkurence ze strany ostatních automobilek		
větší nároky dodavatelů (Škoda)		
ekonomická situace		

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak již bylo řečeno, za cílovou strategii byla vybrána strategie Maxi – Maxi, a to především z důvodu možnosti využití silných stránek společnosti jako je dobrá konkurenční pozice, přizpůsobení se zákazníkům a vhodné rozložení peněžních prostředků, které mohou být využity při rozšíření služeb do zahraničí a zkvalitnění poskytovaných služeb u stávajících zákazníků.

5.3 Matice SPACE

Matice SPACE, jejímž prostřednictvím se identifikuje strategická pozice a hodnotí aktivity společnosti, patří mezi další nástroje strategické analýzy. Skládá se ze čtyř kvadrantů, kde se na osách hodnotí interní faktory jako finanční síla a konkurenční vlastnosti a dále externí faktory, mezi které patří síla odvětví a stabilita prostředí.

Postup při vypracování matice SPACE zahrnuje následující body:

1. vybrat sadu proměnných, které se budou týkat finanční stability, konkurenčních vlastností, síly odvětví a stability prostředí,
2. ohodnotit stupněm vlivu jednotlivé charakteristiky, kde pro externí prostředí se vliv pohybuje na intervalu +1 (nejhorší) po +6 (nejlepší) a dále pro interní prostředí je interval od -1 (nejlepší) do -6 (nejhorší),
3. výpočet kvantitativního ohodnocení prostřednictvím váženého poměru dílčích charakteristik externího a interního prostředí,
4. na ose x se zobrazuje výsledek síly odvětví (SO) a konkurenčních vlastností (KV), na ose y poté výsledek finanční síly (FS) a stability prostředí (SP),
5. výsledné souřadnice se zanesou do kartézské soustavy souřadnic a výsledný bod v jednom ze čtyř kvadrantů určí výslednou strategii (David, 2013).

Na následujících obrázcích je demonstrován postup výpočtu dílčích charakteristik matice.

Obr. č. 12: Výpočet osy x matice Space

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2013	2016	2013	2016
Síla odvětví (SO)	Potenciál ziskovosti	0,16	3	4	0,48	0,64
	Úroveň technologie	0,13	2	4	0,26	0,52
	Finanční stabilita	0,11	3	4	0,33	0,44
	Bariéry vstupu do odvětví	0,10	5	6	0,5	0,6
	Dynamika růstu odvětví	0,04	3	3	0,12	0,12
Konkurenční vlastnosti (KV)	Kvalita produkce a služeb	0,10	-3	-2	-0,3	-0,2
	Zákaznické preference	0,10	-2	-2	-0,2	-0,2
	Úroveň dodavatelů	0,04	-3	-2	-0,12	-0,08
	Dobrý marketing	0,10	-2	-2	-0,2	-0,2
	Podíl na trhu	0,12	-3	-2	-0,36	-0,24
Součet		1			0,51	1,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 13: Výpočet osy y matice Space

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2013	2016	2013	2016
Finanční síla (FS)	Výsledná likvidita	0,12	2	4	0,24	0,48
	Výsledná rentabilita	0,07	2	3	0,14	0,21
	Výsledná zadluženost	0,08	4	2	0,32	0,16
	Hospodářský výsledek	0,18	4	5	0,72	0,9
	Srovnání s konkurencí	0,12	5	5	0,6	0,6
Stabilita prostředí (SP)	Úroveň inflace	0,04	-2	-3	-0,08	-0,12
	Náročnost na inovace	0,11	-4	-2	-0,44	-0,22
	Vyjednávací síla zákazníků	0,10	-3	-3	-0,3	-0,3
	Vývoj poptávky	0,14	-3	-2	-0,42	-0,28
	Legislativní opatření a regulace	0,04	-3	-3	-0,12	-0,12
Součet		1			0,66	1,31

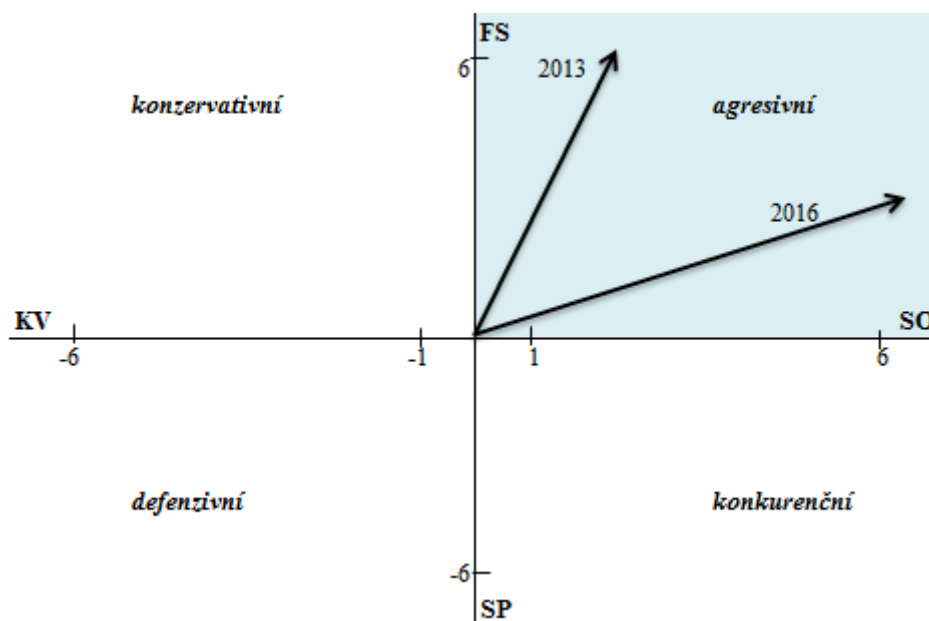
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z výše uvedených tabulek lze provést identifikaci souřadnic pro zanesení do grafu matice SPACE.

Výsledkem jsou následující souřadnice:

- pro rok 2013 – [0,51; 0,66],
- pro rok 2016 – [1,40; 1,31].

Obr. č. 14: Matice SPACE



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výše uvedený obrázek popisuje pohyb hodnocených aspektů během let strategického záměru. V roce 2013, tedy v době, kdy je znám vývoj všech dílčích charakteristik, se profil společnosti pohybuje v **agresivním** kvadrantu. Jelikož se výsledné hodnoty na osách x a y pohybují v poměrně nízkých číslech blízcích se bodu [0;0], je důležité v tento moment analyzovat veškeré změny v prostředí odvětví a konkurenčních aspektech, jelikož výsledkem je pouze dominující finanční síla v daném oboru. V konečném roce plánu 2016 se hodnocené charakteristiky zlepšují ve svých vlivech na samotný podnik, proto se křivka více přibližuje ose x, i přestože zůstává v agresivním kvadrantu. Toto přiblížení je především z důvodu zlepšení všech externích charakteristik a nepatrného zhoršení některých charakteristik interních. Mezi uvažované zhoršení interních aspektů patří hledisko inflace a vyšší zadluženosti z důvodu plánovaného externího financování dané investice. Tento profil se vyznačuje především finančně silnou základnou a dobrými konkurenčními vlastnostmi, kterými společnost disponuje.

Komplexně je tento kvadrant v literatuře označován za excelentní pozici, kde by společnost měla využívat dobrých interních charakteristik společně s příležitostmi, které jí nabízí externí prostředí.

Vhodnými strategiemi pro tento sektor jsou:

- penetrace trhu,
- rozvoj trhu,
- vývoj produktu,
- diverzifikace,
- integrace (David, 2013).

5.4 Hodnocení a výběr strategických variant

V současné dynamické době je velice důležité, aby měl podnik zpracován výhled do budoucna. Tato predikce by měla samozřejmě obsahovat analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společně s dílčími výstupy a dále vytyčení směru, kterým by se společnost ráda ubírala v letech plánu. Pro hodnocení strategických variant a výběr konečné strategie je možné využít výsledné matice **QSPM** (Quantitative Strategic Planning Matrix), která v sobě zahrnuje charakteristiky interní a externí analýzy.

Postup hodnocení strategických variant se zakládá na výstupech analýzy EFE a IFE. Externím a interním faktorům se v rámci hodnocení přiřadí váhy, následně se determinuje vliv, který by daný faktor mohl mít na alternativní strategie. Tento vliv je v tabulce označen jako **AS** (Attractiveness Scores) a odpovídá následující stupnici:

1 - nejméně atraktivní,

2 - spíše atraktivní,

3 - přiměřeně atraktivní,

4 - vysoce atraktivní.

Po identifikaci vah a vlivu na strategické varianty se vypočítá koeficient vlivu, tzv. **TAS**, jež odpovídá celkovému vlivu dílčího faktoru na danou strategickou variantu a je součinem váhy a ohodnocení atraktivnosti faktoru na danou strategickou variantu (**AS**). Po výsledné sumarizaci (**STAS**) u dílčích variant se určí ta strategie, která získala v ohodnocení nejvyšší skóre (David, 2013).

Za alternativní strategie, které budou hodnoceny v rámci této analýzy, byly zvoleny následující:

- penetrace trhu,
- rozvoj trhu,
- rozvoj produktu.

U uvedených variant vyplývá, že by společnost, s ohledem na výstupy z analýzy prostředí, měla k dosažení svých vytyčených cílů užívat nástrojů **strategie intenzivní**.

Penetrace trhu se vyznačuje v první řadě zvýšením podílu na trhu prostřednictvím stávajících produktů. Nástrojem zvyšování podílu na trhu by měla být především marketingová strategie a nástroje marketingového mixu. Důvodem takto zvolené strategie by měly být klesající podíl konkurence na trhu či dobrá účinnost propagace (Šulák, Vacík, 2005). Dle autora Davida (2013) je vhodné tuto strategii použít v případě, kdy se očekávají příznivé konkurenční výhody či nárůst oboru společně s klesající tendencí hlavních konkurentů.

Rozvoj trhu odpovídá exportní strategii a zaměřuje se na realizaci stávajících produktů a služeb na zcela novém trhu. Zapotřebí jsou především aspekty jako efektivní distribuce, marketing a také disponibilní zdroje (Šulák, Vacík, 2005). Autor David (2013) dále dodává, že nejúčinnější je forma této strategie v okamžiku, kdy podnik vyčerpá své kapacity na dočasném trhu a potřebuje svou činnost realizovat jinde.

Rozvoj produktu se zaměřuje, jak již název napovídá, na zdokonalení a rozšíření stávajícího produktu, kde je nutné počítat se zvýšenými vývojovými náklady. Důvodem takovéto volby strategie může být především fáze, kdy je produkt již zákazníky znám a využíván, a proto je vhodné jej určitým způsobem zdokonalit či upravit (Fotr, Vacík aj., 2012).

Obr. č. 15: Výběr cílové strategie QSPM

Faktory interní a externí analýzy	Váha	Strategie penetrace trhu		Strategie rozvoje produktu		Strategie rozvoje trhu	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Příležitosti	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
nízká konkurence na lokálním trhu	0,15	4	0,6	2	0,3	0	0
existence nových potenciaálních odběratelů	0,13	3	0,39	1	0,13	4	0,52
změna v legislativě ohledně nutných kontrol vozů	0,05	4	0,2	1	0,05	0	0
možnost expanze do EU	0,07	0	0	0	0	4	0,28
osvědčená síť dodavatelů	0,10	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Hrozby	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
vývoj cen ropy	0,11	2	0,22	2	0,22	3	0,33
zvyšující se náklady na zaměstnance	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2
růst konkurence ze strany ostatních automobilek	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52
větší nároky dodavatelů (Škoda)	0,15	0	0	1	0,15	0	0
ekonomická situace	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Silné stránky	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
dobrá úroveň podnikové kultury a motivace zaměstnanců	0,13	2	0,26	2	0	2	0,26
dobrá úroveň marketingu společnosti	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
vhodné rozložení peněžních prostředků	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22
provozování činnosti bez zatížení společnosti úvěrem	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
přizpůsobení individuálním požadavkům zákazníků	0,11	3	0,33	2	0	2	0
Slabé stránky	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
nízká úroveň strategického řízení	0,11	2	0,22	3	0,33	4	0,44
vyšší zadluženost firmy	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
záporná hodnota EVA	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42
slabá rentabilita podniku	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
nízká úroveň znalosti cizích jazyků	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18
Σ STAS			4,7		3,51		4,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Provedená analýza prokázala již nastínění strategie ze strategických východisek, a to především fakt, že by se společnost měla zaměřit na marketingovou podporu stávajících produktů a služeb. Dále by svou výkonnost mohla zvýšit prostřednictvím exportů v rámci EU, kde se nabízí spolupráce se zahraničními podniky a institucemi. Nejvyššího skóre STAS dosáhla strategie penetrace trhu a dále rozvoj trhu. Varianta zohledňující rozvoj stávajícího výrobku je v rámci společnosti zastoupena také, ale spíše ve formě převzatých, již vývojově zpracovaných vozů od koncernu Škoda Auto a.s. Takto spojené intenzivní strategie by mohly v závěru vést k cílovému zvýšení výkonnosti společnosti za plánované období.

6 Finanční plán a analýza jeho výkonnosti

Finanční plánování patří mezi nezbytné činnosti managementu podniku, a to především z důvodu potřeby kvantifikovat finanční cíle, formulovat finanční politiku podniku, která odpovídá finanční situaci a prognózám vývoje vnějšího a vnitřního prostředí, stejně tak jako z důvodu potřeby definovat vývoj financí podniku v souladu s cíli ve vazbě na plán tržeb a plán nákladů. Samotný finanční plán je potřebný v první řadě z důvodu postupného zpřesňování a korigování v průběhu plánovaného období (Valach a kol., 2001). Jádrem finančního plánu jsou především výkazy jako rozvaha, výkaz zisku a ztráty a dále také cash flow neboli výkaz o peněžních tocích. Mezi další složky finančního plánu patří dále rozpočet investic, externího financování a plán rozdělení hospodářského výsledku (Fotr, Vacík aj., 2012).

Obsahem této kapitoly, jak již název vypovídá, budou dílčí finanční plány společnosti ASP 2000 na plánovací období 2014 – 2016. Jak již bylo definováno, společnost chce do konce roku 2016 zdokonalit své služby včetně dokončení modernizace showroomu.

Finančnímu plánu předchází stanovení krátkodobých cílů, které jsou odvozeny z vize a dlouhodobých cílů společnosti stanovených na období 2014 – 2016. Krátkodobé cíle jsou stanoveny na období 1 roku.

6.1 Definování krátkodobých cílů společnosti

Cíle pro rok 2014

- Společnost zvýší celkové tržby o 11 % do konce roku 2014, a to zvýšením počtu prodaných nových vozů.
- Díky příznivému měnovému kurzu se zvýší zahraniční zakázky, které povedou ke zvýšení celkových realizovaných zakázek o 4 %.
- Během tohoto roku se začne s plánovanou modernizací, do konce roku bude postavena hrubá stavba v hodnotě 4.600 tis. Kč.
- Společnost zvýší spokojenost svých zákazníků prostřednictvím zkvalitnění služeb, které bude zapříčiněno mimo jiné rozšířením školení pracovníků servisu a jazykovými kurzy pro pracovníky prodeje a účetního oddělení. Vyhodnocení spokojenosti bude pravidelně prováděno managementem společnosti.

- Z důvodu současného nevyužití hodnotové analýzy dle ukazatele ekonomické přidané hodnoty chce společnost sledovat vývoj hodnoty EVA jako nového systému řízení.

Cíle pro rok 2015

- V tomto roce se jedná o opětovné navýšení celkových tržeb o 9 %.
- Dále bude podnik usilovat o navýšení počtu prodaných vozů minimálně na 230 kusů.
- Díky predikci stále slabé koruny vůči euru a již navázaným kontaktům v zahraničí se zvýší celkové zakázky minimálně o 3 %.
- Spokojenost zákazníků bude nadále zvyšována prostřednictvím zvýšení kvality servisu.
- V tomto roce je plánováno dokončení investice přestavby showroomu a její zařazení do majetku společnosti.
- Nadále se podnik bude zaměřovat na vývoj ekonomické přidané hodnoty, chce dosáhnout kladného přírůstku tohoto ukazatele.

Cíle pro rok 2016

- V tomto roce bude management společnosti dbát na dodržování všech standardů, které ukládá koncern Škoda Auto a.s.
- Z pohledu tržeb se plánuje opětovné navýšení o 10 %, které povede k celkovému zvýšení tržeb za celé plánovací období o 30 %. Dále se plánuje zvýšit počet realizovaných zakázek, v tomto roce je plánováno navýšení o 3 %, tudíž se celkové zakázky zvýší o 10 % za celý plánovaný horizont.
- Navýšení počtu prodaných nových vozů minimálně na 250 bude splněno prostřednictvím rozšíření obchodních vztahů v zahraničí převážně v Německu a dále úbytkem konkurence, která neustála povinnost přestavby týkající se každého autorizovaného střediska servisu a prodeje vozů značky Škoda.
- V tomto roce se opět předpokládá dosažení kladného přírůstku ukazatele EVA a začlenění této hodnotové analýzy do pravidelných činností managementu v dalších letech.

- Zkvalitnění služeb bude nadále prováděno díky pravidelnému školení zaměstnanců servisu a dále jazykových kurzů pro zaměstnance prodeje a oddělení účtárny.

6.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zahrnuje na jedné straně výnosy a na straně druhé náklady. Plánování obou složek je náplní právě této kapitoly.

6.2.1 Plán výnosů

Plánování výnosů je důležitou součástí finančního plánu, a to zejména z hlediska stanovených strategických cílů. Tržby se ve společnosti ASP 2000 rozdělují na tržby za prodej zboží, které v celkových tržbách zaujímají výsadní postavení, tržby za prodej výrobků a služeb a dále tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Zvýšení tržeb v jednotlivých letech vychází z business plánu společnosti a ze stanovených cílů. Vše jde tedy ruku v ruce s přestavbou a rozvojem celého koncernu Škoda Auto a.s.

Plán tržeb

Plán tržeb na období 2014 – 2016 vychází z prognóz prodejů samotné společnosti. Pro plánované období se uvažuje zvýšení počtu prodaných nových vozů a dále zvýšení prodeje náhradních dílů a příslušenství společně se službami servisu. Plán prodeje nových vozů vychází také ze statistik, kde se pravidelně vozy koncernu Škoda Auto a.s. umisťují na předních příčkách. Nejprodávanějšími vozy současnosti jsou Škoda Octavia, Rapid a Fabia (Autoforum.cz, 2013). Společnosti k udržení prodejů nových vozů může pomoci paradoxně také nařízení mladoboleslavské automobilky o nutnosti modernizace prodejních prostor. Tato skutečnost, jak již bylo zmíněno v analýze prostředí, může ve své podstatě zajistit úbytek konkurentů, kteří se zabývají prodejem vozů této značky. Na druhou stranu je velmi důležité si uvědomit, že výrazné zvýšení tržeb za prodej zboží mezi roky 2012 a 2013 bylo zapříčiněno především intervencí ČNB, která způsobila nárůst expanze vozů do zemí EU. Společnost si tento fakt uvědomuje, a proto chce vynaložit maximální úsilí na udržení prodejů nových vozů přes 200 kusů za rok především díky navázání nových odběratelských kontaktů v zahraničí.

Tržby za prodané zboží, konkrétně za nové vozy, detailněji vysvětluje následující tabulka.

Prodané náhradní díly a příslušenství jsou plánovány dle vývoje prodeje nových vozů a dále dle trendu z let minulých. V roce 2013 byl jejich podíl na celkových tržbách za prodej zboží zhruba 15 %. Jelikož automobilka neustále doplňuje příslušenství, které si lze k vozům dokoupit, pro plánované období se uvažuje mírné zvýšení této položky. Výnosy z prodaných ojetých vozů odpovídají vývojovým trendům.

Tab. č. 21: Plán objemů, cen nových vozů

Plán prodeje nových vozů	2013			2014		
	cena/ks	ks	∑ tržeb	cena/ks	ks	∑ tržeb
Prodané nové vozy	2 318	219	58 569	2 349	217	62 331
skupina A celkem	1 420	50	19 824	1 410	54	22 581
Superb	692	4	2 768	656	7	4 592
Octavia	390	29	11 310	395	31	12 245
Yeti	338	17	5 746	359	16	5 744
skupina B celkem	898	169	38 745	939	163	39 750
Roomster	249	56	13 944	249	60	14 940
Fabia	212	84	17 808	237	81	19 197
Rapid	269	21	5 649	279	17	4 743
Citigo	168	8	1 344	174	5	870

Plán prodeje nových vozů	2015			2016		
	cena/ks	ks	∑ tržeb	cena/ks	ks	∑ tržeb
Prodané nové vozy	2 349	236	67 748	2 349	251	72 836
skupina A celkem	1 410	58	24 125	1 410	64	26 981
Superb	656	7	4 592	656	9	5 904
Octavia	395	34	13 430	395	37	14 615
Yeti	359	17	6 103	359	18	6 462
skupina B celkem	939	178	43 623	939	187	45 855
Roomster	249	62	15 438	249	65	16 185
Fabia	237	87	20 619	237	89	21 093
Rapid	279	24	6 696	279	27	7 533
Citigo	174	5	870	174	6	1 044

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Prodané nové vozy jsou rozděleny na dvě skupiny. Skupina A zahrnuje vozy vyšší třídy, ve které se cena pohybuje nad 300.000,- za vůz. Mezi její zástupce patří Superb, Octavia a Yeti. Ve skupině B se nacházejí vozy jako Roomster, Fabia, Rapid a Citigo. Zde se cena pohybuje od 160.000,- do 300.000,- za vůz.

Na ceny vozů působí mnoho podnětů, od zvýšení sazby DPH v roce 2013 po globálně působící tlak na snižování cen. U stanovení výše cen jednotlivých vozů je důležité, že ne vždy si zákazník koupí automobil v základní výbavě. Z tohoto důvodu jsou uvedené ceny v tabulce č. 21 cenami průměrnými, které odpovídají zjištěným údajům o prodeji společnosti ASP 2000 za roky 2012 a 2013. V počtu prodaných vozů se na prvním místě za rok 2013 umístila Fabia, dále Roomster a Rapid. V roce 2013 je patrný 75% podíl skupiny B na celkovém počtu prodaných vozů. Prognóza prodeje na plánovaný horizont tří let uvažuje stejný vývoj. Do konce roku 2016 je cílem prodat minimálně **250** vozů ročně, což by dle plánu mělo být splněno.

Tržby za prodej výrobků a služeb zahrnují především oblast servisu, ale také tržby za půjčení vozidel, mytí či odtah a dále tržby za pronájem prostorů a prodej elektřiny (fotovoltaika). V roce 2013 byl podíl těchto tržeb na celkových výnosech 18,3 %. Společnost v plánovaném období počítá v tomto ohledu s podobným vývojem. Vývoj dílčích složek tržeb je patrný z tabulky č. 22.

Tab. č. 22: Plán celkových tržeb (v tis. Kč)

Tržby	plán				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	49 326	72 901	79 462	86 752	94 771
<i>Prodané nové vozy</i>	39 872	58 569	62 331	67 748	72 836
<i>Prodané náhradní díly a přísluř.</i>	6 532	11 120	13 158	14 277	16 353
<i>Prodané ojeté vozy</i>	2 922	3 212	3 973	4 727	5 582
Tržby za prodej výrobků a služeb	27 439	16 407	19 494	20 891	22 811
Celkem	76 765	89 308	98 956	107 643	117 582
Zvýšení			11%	9%	10%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku

Tržby za prodej dlouhodobého hmotného majetku zahrnují konkrétně tržby za prodej vozů z majetku společnosti a majetek ostatní. Vývoj těchto tržeb odpovídá trendu, který společnost udržuje již delší období. V plánovaném výkazu zisků a ztrát budou tyto tržby odpovídat ceně prodaných vozů z majetku. V případě autosalonu se jedná o předváděcí vozy, které jsou zákazníkům prodávány za cenu rovnou zůstatkové ceně či dokonce za cenu výhodnější.

Typ takového prodeje z majetku se především provádí z důvodu nižších najetých kilometrů, zchovalého stavu a především kvůli tomu, že společnost potřebuje svůj vozový park neustále obnovovat.

Tab. č. 23: Plán tržeb z prodeje dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje DHM	5 288	5 764	6 293	6 874

Plán ostatních výnosů

Tabulka č. 24 demonstruje vývoj ostatních výnosových položek pro léta plánu. Mezi ostatní výnosové položky se řadí **ostatní provozní výnosy**, které zahrnují především smluvní pokuty a penále, předfakturaci služeb a přijaté náhrady za manka a škody. Vzhledem k růstu tržeb a inflace se uvažuje nepatrné zvýšení této položky v rámci plánovaného horizontu.

Výnosové úroky zahrnují přijaté úroky, které plynou z poskytnutých půjček na vozy a dále z běžného účtu. **Ostatní finanční výnosy** jsou ve společnosti zabývající se autorizovaným prodejem a servisem vozů důležitou položkou. Tento fakt vychází z důvodu nestálých marží, kde se ceny nákupu a prodeje vozů překrývají. Ostatní finanční výnosy zahrnují *bonusy*, které společnost dostane za prodej jednotlivých vozů, a to konkrétně poskytnutí na úvěr, zajištění pojištění a dodržení všech standardů koncernu Škoda Auto a.s. Tento bonus poté navýší obchodní marži a společnost se tak dostane za prodej vozů do kladných hodnot. Vývoj ostatních finančních výnosů je velmi těžko předvídatelný, avšak pro plánované období se uvažuje nepatrné zvýšení z průměrných 3,5 % tržeb za prodané zboží minulých let. Tento nárůst je způsoben jednak zvýšenými prodeji a také zvyšujícím se počtem zákazníků, kteří využívají služeb financování. Tato položka zahrnuje i kurzové zisky, které společnosti vzniknout při platbě v cizí měně v případě obchodování se zákazníky z Německa a dalších zemí EU. V současné době se kvůli intervenci, která českou korunu vůči ostatním měnám oslabila, uvažuje snížení této položky. Avšak je velmi obtížné říci, jak se vývoj české koruny bude pohybovat, proto se pro plánované období uvažuje stejný vývoj jako v roce 2013.

Tab. č. 24: Plán ostatních výnosů (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Ostatní provozní výnosy	1 010	1 070	1 169	1 309
Výnosové úroky	5	5	6	7
Ostatní finanční výnosy	3 207	3 407	3 725	4 103

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

6.2.2 Plán nákladů

Náklady vynaložené na prodané zboží

Z tabulky č. 25 je patrné, v jaké výši se předpokládají náklady vynaložené na prodané zboží v plánovaném horizontu. V roce 2013 odpovídaly tyto náklady asi 89 % z celkových tržeb za prodané zboží zahrnující jak prodej nových vozů, tak také prodej vozů ojetých a náhradních dílů. V roce 2014 se předpokládají náklady na prodané zboží ve stejné výši, v roce 2015 a 2016 se poté předpokládá snížení na 88 % z tržeb za prodej zboží. Jelikož je výše marže plynoucí z prodeje vozů a náhradních dílů měněna koncernem Škoda Auto a.s. minimálně jednou za rok, je velmi obtížné stanovit její výši. V případě společnosti ASP 2000 a jejím plánovaným aktivitám se neuvažuje klesající tendence této marže alespoň do konce roku 2016.

Tab. č. 25: Náklady na prodané zboží (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Náklady na prodané zboží	64 532	70 721	76 342	83 398

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výkonová spotřeba

Položka výkonové spotřeby je tvořena sumarizací spotřeby materiálu, energie a dále nákladů za služby a odpovídá výkonům, resp. realizovaným zakázkám především v servisu a přidružených službách. Vývoj jednotlivých položek je znázorněn v tabulce č. 26.

Spotřeba materiálu zaujímá nejjednodušší postavení v konečné hodnotě výkonové spotřeby. Do této položky se řadí především spotřeba jednicového materiálu, který odpovídá používaným dílům, komponentům a dalšímu materiálu potřebnému pro výkon servisu.

Dále je zde zastoupena položka odpovídající spotřebě laku spolu s prostředky používanými v myčce aut. Ostatní režijní materiál zahrnuje kancelářské potřeby, spotřeby na opravy budov, strojů a zařízení či materiál výpočetní techniky. Výše pohonných hmot odpovídá vývoji užívání těchto paliv během let. Na jedné straně se jedná o pohonné hmoty využité při opravách či zapůjčení vozů, které jdou do zakázek, na straně druhé poté spotřeba pohonných hmot při předváděcích akcích a dalších činnostech.

Z důvodu úzké souvislosti s vývojem plánovaných zakázek je položka spotřeby materiálu plánována dle poměru k plánované prognóze zakázek a respektuje vývoj inflace, který je popsán v kapitole 4.1.1.

Samozřejmě, že nedílnou součástí je také **spotřeba energie**, kam se řadí pozemní plyn, elektrická energie a spotřeba vody. Vývoj těchto položek je plánován agregovaně k tržbám, resp. realizovaným zakázkám dle minulých let, a to především z důvodu prognózy cen těchto energií, kde se v nejbližší době neočekává výrazné zdražení. Od roku 2014 se, jak již bylo uváděno v kapitole č. 4.1.1, očekává snížení elektrické energie a plynu. Plánované zvýšení položek energií souvisí s plánovaným zvýšením servisních zakázek, v letech 2014 a 2015 s plánovanou modernizací, kvůli které se spotřeba výrazně navýší. Energie jsou tvořeny jednak fixní a dále variabilní složkou, která je závislá na prováděných zakázkách. Fixní složka odpovídá zhruba 20 % z celkové výše a zahrnuje především spotřebu energie ve středisku správa, kam spadá účetní, obchodní a IT oddělení. Variabilní složka, která odpovídá 80 %, se bude adekvátně zvyšovat v závislosti na realizovaných zakázkách střediska servis.

Poslední položkou, která se podílí na výkonové spotřebě, jsou náklady za **služby**. Tyto náklady v sobě zahrnují opravy a udržování, internet, náklady na telefony, poštovní a služby do externích zakázek, které zohledňují subdodávky jako například soustružení, ohýbání plechů a další. Služby na software v sobě zahrnují opravy, konzultace a pravidelné údržby. Školení zaměstnanců jako samostatná položka zohledňuje pravidelné školení, které by dle cílů společnosti mělo být zvýšeno. Tomu odpovídá také meziroční růst těchto dílčích nákladů v průměru o 9 %. V nájemném jsou zahrnuty nájmy reklamních ploch a nájmy vozů jiných značek.

Ostatní nevyjmenované služby, které tvoří přes 36 % celkových služeb, obsahují čištění a praní oděvů, bezpečnostní a požární ochranu, diagnostiky a revize, faktoringové náklady, úklidové práce, dodavatelské likvidace odpadu a rozborů vody.

Tab. č. 26: Plán výkonové spotřeby (v tis. Kč)

Výkonová spotřeba	2013	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu	10 389	11 681	12 753	13 932
hlavní materiál	7 952	8 813	9 622	10 512
spotřeba laku	1 051	1 168	1 275	1 393
myčka vozů	58	64	70	77
ostatní režijní materiál	747	935	1 020	1 115
pohonné hmoty	364	467	510	557
spotřeba DHM	217	234	255	279
Energie	861	876	956	995
elektrická energie	199	202	220	224
plyn	630	640	698	731
spotřeba vody	32	35	38	40
Služby	5 473	5 968	6 513	7 115
opravy a udržování	414	451	493	538
internet	109	119	130	142
telefon	101	110	120	131
poštovné	45	49	54	58
služby SW	296	323	352	385
školení zaměstnanců	54	60	64	70
náklady na reklamu a inzerci	1 572	1 714	1 871	2 044
nájemné	315	343	375	409
ostatní nevyjmenované služby	1 974	2 153	2 349	2 566
služby do externích zakázek	593	647	706	771

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Osobní náklady

Plánování **mzdových nákladů** bude vycházet z předchozího vývoje společnosti v tomto ohledu, a tedy konkrétně z toho, že se za posledních několik let počet zaměstnanců (25) společnosti příliš nezvyšoval, ani nesnižoval. Plán potřebného počtu zaměstnanců by se během příštích tří let změnit výrazně neměl a měl by odpovídat organizačnímu diagramu zobrazenému v kapitole č. 1.4. V mzdových nákladech se bude jednat spíše o respektování sociální politiky státu.

Pro rok 2014 se uvažuje o neměnné sociální politice, proto zvýšení těchto nákladů bude odpovídat pouze celoplošnému meziročnímu zvýšení mzdových nákladů, které odpovídá 2 %. Ostatní sociální náklady zahrnují příspěvek zaměstnavatele na stravování zaměstnanců a dále příspěvek do penzijního fondu, který dostávají pracovníci střediska správa.

Tab. č. 27: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)

Osobní náklady	2013	2014	2015	2016
Mzdové náklady	5 917	6 035	6 156	6 279
obchodní ředitel	640	653	666	679
účetní	531	542	552	564
vedoucí střediska	908	926	945	964
pracovníci prodeje, servisní technik	820	836	853	870
pracovníci IT oddělení	282	288	293	299
úklidové služby, údržba	360	367	375	382
pracovníci servisu	2 376	2 424	2 472	2 521
Náklady na sociální zabezpečení	1 957	1 992	2 031	2 072
Ostatní sociální náklady	131	133	136	139

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Odpisy

Plán odpisů zahrnuje jednak odpisy ze stávajících aktiv a dále také odpisy, které plynou z nové investice. Dokončení investice je plánováno v roce 2015, z tohoto důvodu je investice odepisována až od roku 2016. Technického zhodnocení budov je zařazeno do 5. odpisové skupiny a musí být odepisováno po dobu 30 let. Plán odpisů v letech 2013 – 2016 je znázorněn v tabulce zobrazené níže.

Tab. č. 28: Plán odpisů (v tis. Kč)

Odpisy	2013	2014	2015	2016
stávající majetek	1 547	1 676	1 978	1 616
z nové investice	0	0	0	668
Σ	1 547	1 676	1 978	2 284

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ostatní náklady

Komplexně lze do této skupiny zařadit ostatní provozní náklady, kde je zohledněno kapesné učňů, které si společnost ve spolupráci se středním učilištěm vychovává, dále přefakturované služby a ostatní pokuty a penále. Do nákladů, které je společnost povinna uhradit státu, se řadí daň silniční, z nemovitosti a ostatní daně a poplatky.

Do finančních nákladů společnost účtuje pojištění majetku, bonusy pro odběratele, zákonné úrazové pojistné, bankovní poplatky a provize a v neposlední řadě také pojistné pro nové vozy. U všech dílčích položek se očekává nepatrné zvýšení během let plánu. Co se týče nákladových úroků, k již probíhajícím úrokům jsou také zařazeny úroky plynoucí z dlouhodobého bankovního úvěru, kterým bude financována investice modernizace showroomu. Výše úroků odpovídá 3,12 % z jistiny.

Tab. č. 29: Plán ostatních nákladů (v tis. Kč)

Ostatní náklady	2013	2014	2015	2016
Daně a poplatky	584	637	695	759
Ostatní provozní náklady	1 148	1 251	1 366	1 492
Ostatní finanční náklady	416	453	495	541
Změna stavu rezerv	100	0	0	0
Σ	2 248	2 341	2 556	2 792

Nákladové úroky	2013	2014	2015	2016
stávající	42	46	50	55
z nového úvěru	0	304	257	211
Σ	42	350	307	266

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Plán hospodářského výsledku

Následně po naplánování všech dílčích nákladových a výnosových položek je na místě naplánovat také výsledek hospodaření před a po zdanění. Pro plánovaný horizont se uvažuje shodná daň z příjmů právnických osob (PO) ve výši 19 %. Za základ daně je určen v letech plánu výsledek hospodaření běžného účetního období, tedy součet provozního a finančního výsledku hospodaření.

Odečitatelné a přičitatelné položky se neuvažují z důvodu nevyplácení odměn členům orgánů společnosti, shodné výše daňových a účetních odpisů a neuvažování nákladů na reprezentaci v dílčím plánu nákladů.

Tab. č. 30: Plán výsledku hospodaření (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
Celkové výnosy	109 202	118 836	129 875
Celkové náklady	107 577	116 046	126 162
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 625	2 790	3 713
Daň z příjmů PO (19%)	309	530	705
Výsledek hospodaření účetního období	1 316	2 260	3 007

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Kompletní plánovaný výkaz zisku a ztráty je součástí přílohy C.

6.3 Plánovaná Rozvaha

V rámci rozvahy se zobrazují aktiva, tedy majetek podniku a dále pasiva neboli zdroje financování aktiv. Metoda plánování dílčích položek rozvahy může odpovídat tzv. agregovanému postupu, kde se oběžná aktiva a krátkodobá pasiva plánují v relaci k tržbám nebo lze použít obrátových ukazatelů (Šulák, Vacík, Ircingová, 2012). Právě druhá možnost je aplikována při plánování vybraných oběžných aktiv a krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Ostatní položky rozvahy jsou plánovány individuálně v závislosti na trendech minulých let či interních informací.

6.3.1 Plán aktiv

Investiční plán – plán stálých aktiv

Prostřednictvím tohoto plánu se realizuje pořízení a obnova investic v nutné struktuře a rozsahu. Potřebné investice povedou k dosažení požadovaných tržeb a dále k dosažení stanovených strategických cílů.

Společnost počítá s navýšením investic v rámci plánované přestavby, což bude následně zahrnovat nákup originálního vybavení dle požadavků samotného koncernu Škoda Auto a.s. Celková hrubá investice je odhadována na **15 milionů korun**, které by v sobě měly zahrnout kompletní přestavbu, dalších **663 tis. korun** bude vynaloženo na vybavení samotného showroomu, což zahrnuje tabulka č. 31. Jelikož je dokončení stavebních prací plánováno na rok 2015, je tato investice zařazena do majetku až v tomto roce.

Tab. č. 31: Vybavení showroomu

Název majetku	Počet ks	Pořizovací cena
pult jednoduchý	1	30 000,00 Kč
malé rámy na značku	1	9 000,00 Kč
visící ukazatel směru	5	5 400,00 Kč
jmenovky	10	1 200,00 Kč
nástěnné rámy na značku	1	15 000,00 Kč
logo a symbol v chromu	3	22 500,00 Kč
stoly	5	180 000,00 Kč
židle	8	120 000,00 Kč
podium pro prezentaci aut	1	36 000,00 Kč
prezentace aut - informační tabule	1	45 000,00 Kč
prezentace aut - graphics	1	9 500,00 Kč
speciální tabule	7	28 450,00 Kč
zobrazení produktu nástěnné malé	1	34 000,00 Kč
zobrazení produktu volně stojící	1	31 250,00 Kč
držák na brožury	1	6 000,00 Kč
regál	1	1 400,00 Kč
závěsné kolejnice	1	2 000,00 Kč
značky produktů	2	1 300,00 Kč
křeslo	4	60 000,00 Kč
dětský koutek	1	25 000,00 Kč
Celkem		663 000,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V rámci investic se také počítá s každoročním rozšířením položky samostatných movitých věcí. Mezi tento druh majetku lze zahrnout předváděcí vozy, náhradní vozy či vozy používané k pronájmu. V následující tabulce č. 32 je znázorněn investiční plán na období 2013 – 2016, který zahrnuje i pořízení vozů na sklad. Vyřazení investičního majetku je především z důvodu prodeje dlouhodobého hmotného majetku, kde se jedná o prodej předváděcích vozů.

Tab. č. 32: Plán stálých aktiv (v tis. Kč)

Plán investičního majetku	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav investičního majetku	12 780	11 795	12 289	26 365
Pořízení investičního majetku	2 880	3 040	20 200	5 946
Vyřazení investičního majetku	2 318	870	4 146	2 822
Odpisy	1 547	1 676	1 978	2 284
Konečný stav investičního majetku	11 795	12 289	26 365	27 205

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Plán oběžných aktiv

Plán oběžných aktiv je zpracován za pomoci obrátových ukazatelů. Vývoj dílčích položek oběžných aktiv odpovídá výsledkům finanční analýzy z kapitoly č. 2.3.2, kde se za základní bere rok 2013. Podle těchto výsledků jsou jednotlivé položky plánovány a následně v dílčích letech plánu upraveny tak, aby odpovídaly předpokládanému vývoji a stanoveným cílům v této oblasti.

Tab. č. 33: Ukazatele aktivity vybraných položek oběžných aktiv

Ukazatele aktivity	2013	2014	2015	2016
Zásoby	5,5	5,5	5,5	5,5
Pohledávky z obchodních vztahů	40	42	43	45
Jiné pohledávky	121	123	125	129

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dle ukazatelů obrátu je v tabulce č. 33 zobrazen vývoj dílčích položek oběžných aktiv v letech plánu. Vývoj se odráží od roku 2012 a 2013.

Tab. č. 34: Vývoj ostatních položek oběžných aktiv (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Zásoby	11 733	12 858	13 880	15 163
Pohledávky z obchodních vztahů	2 253	2 318	2 472	2 580
Jiné pohledávky	738	791	850	900
Stát - daňové pohledávky	1 715	1 715	1 715	1 715

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Krátkodobý finanční majetek je plánován individuálně v závislosti na generovaném výsledku hospodaření a na vývoji závazků a pohledávek. V roce 2014 se výrazně navýší peníze na bankovních účtech z důvodu přijatého dlouhodobého bankovního úvěru.

6.3.2 Plán pasiv

Pasiva jsou tvořena vlastním a cizím kapitálem. Vlastní kapitál zahrnuje základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, nerozdělený zisk minulých let a dále výsledek hospodaření běžného účetního období. Do cizích zdrojů se řadí rezervy, krátkodobé a dlouhodobé závazky.

Plán vlastního kapitálu

V plánovaném horizontu se uvažuje pouze se změnami hospodářského výsledku za běžné období a dále v případě potřeby dodatečného zdroje financování se použije nerozdělený zisk minulých let.

Plán cizích zdrojů

Vývoj cizích zdrojů je významně ovlivněn především **dlouhodobým bankovním úvěrem**, který si společnost pořizuje na financování investice modernizace showroomu v letech 2014 a 2015. Jak již bylo zmíněno při plánování nákladových úroků, výše bankovního úvěru bude odpovídat 65 % hodnoty investice, která je v současné době odhadnuta na 15 mil. Kč (Autospektrum 2000, 2014). Společnost si tento cizí kapitál půjčí již v roce 2014, avšak splátky budou probíhat od roku 2016. V roce 2014 bude tento úvěr použit již na výstavbu nového showroomu, kde se počáteční práce odhadují na 4,6 mil. Kč. Zbytek financí se uloží na běžný účet, ze kterého bude investice hrazena po další rok. Plán vychází z předpokladu, že si společnost nebude muset půjčovat další externí kapitál a bude tak schopna financovat investici z vlastních zdrojů. V případě nedostatku vlastních zdrojů z důvodu nedosažení předpokládaného výsledku hospodaření má společnost možnost si finanční prostředky vypůjčit u společnosti Škoda Auto a.s.

Vývoj **krátkodobých závazků z obchodních vztahů** je plánován analogicky dle obrátových ukazatelů jako oběžná aktiva. V letech plánu se uvažuje mírné snížení tohoto ukazatele a zároveň mírné zvýšení doby obratu, jelikož se jedná o výhodný a relativně levný zdroj financování.

Tab. č. 35: Plán závazků z obchodních vztahů (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
obrat závazků	4,6	4,4	4,3	4,2
závazky z obchodních vztahů	13 472	16 073	17 754	19 857

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Závazky k zaměstnancům a za sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou plánovány dle trendu minulých let a dle plánované mzdové politiky společnosti. Jelikož se uvažuje meziroční zvýšení mezd, odrazí se to také ve výši těchto závazků. Trendu minulých let odpovídá také vývoj položky **daňových závazků a dotací**. **Jiné závazky** obsahují DPH ze zaplacených záloh, závazek ke společnosti Castrol plynoucí z let minulých a dále úvěry na vozy. V letech plánu se dle interních informací uvažuje o mírném navýšení.

Tab. č. 36: Plán ostatních krátkodobých závazků (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Závazky k zaměstnancům	320	362	415	440
Závazky za SZ a ZP	203	219	223	232
Stát - daňové závazky a dotace	34	48	49	54
Jiné závazky	1 024	1 224	1 424	1 820

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Rezervy se v letech plánu dle informací měnit nebudou. Odlišně na tom budou **dlouhodobé závazky**, které se skládají z dlouhodobých přijatých záloh a ostatních závazků. Do *dlouhodobých přijatých záloh* spadají zálohy od odběratelů, kteří poskytují prostředky na opravy a údržby svých vozových parků. Do roku 2013 odpovídala hodnota těchto záloh pouze přijatým prostředkům od České pojišťovny. Na roky 2014 až 2016 společnost předpokládá zvýšení této položky především z důvodu plánovaných smluv. *Jiné dlouhodobé závazky* jsou navýšeny o půjčené finanční prostředky od společnosti Škoda Auto a.s., jedná se o dodatečný externí kapitál, který je vypočítán v tabulce č. 37. Tyto zdroje budou v roce 2014 ve výši 3300 tis. Kč, v roce 2015 dostane společnost dále 1200 tis. Kč. To znamená, že na konci roku 2015 bude společnost ASP 2000 disponovat půjčkou od společnosti Škoda Auto a.s. ve výši 4500 tis. Kč.

Tato částka bude ve stejné výši i v roce 2016, jelikož se jedná o dlouhodobý závazek, který společnost ASP 2000 nemusí splatit ihned. Jedná se o neúročenou půjčku, která bude splacena dle možností společnosti a dle výsledků prodejů a celkové činnosti firmy.

Plán dodatečného externího kapitálu

Dodatečný externí kapitál lze vypočítat jako rozdíl aktiv a disponibilních zdrojů z výkazu rozvaha. Tento vztah je zobrazen níže.

$$DEK = A - (VK + CK + DEK_{t-1})$$

kde:

DEK – dodatečný externí kapitál,

VK – vlastní kapitál,

CK – cizí kapitál,

A – aktiva (Vacík, 2013).

Tab. č. 37: Výpočet dodatečného externího kapitálu – rozdíl z rozvahy (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
Aktiva	53 036	59 502	65 063
Vlastní kapitál	19 814	22 074	25 081
Cizí kapitál	29 922	32 929	35 483
Rezervy	1 100	1 100	1 100
Krátkodobé závazky	17 926	19 865	22 403
Bankovní úvěry a výpomoci	9 750	9 750	8 000
<i>Dlouhodobé závazky</i>	1 146	2 214	3 980
<i>Dlouhodobé přijaté zálohy</i>	1 146	2 214	3 980
DEK = jiné dlouhodobé závazky	3 300	1 200	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Po provedení všech dílčích plánů rozvahy je možné uvést komplexní plánovanou rozvahu na časový horizont 2014 – 2016, který je součástí přílohy C.

6.4 Plán Cash flow

Plán peněžních toků je sestaven tzv. nepřímou metodou, která zohledňuje meziroční změny dílčích položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Stejně jako ostatní dva plánované výkazy se cash flow dělí na tři základní skupiny, a to peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti. Řádek *F* zohledňuje změnu peněžních toků za sledované období, řádek *R* poté stav peněžních prostředků na konci účetního období, které se musí rovnat položce krátkodobého finančního majetku v rozvaze. Výkaz cash flow je součástí přílohy D.

6.5 Analýza výkonnosti finančního plánu

Pro zhodnocení celkového finančního plánu na období 2014 – 2016 je důležité provést analýzu výkonnosti. Zhodnocení finanční výkonnosti je provedeno analogicky, jako tomu bylo v kapitole č. 2. V rámci provedení analýzy výkonnosti plánu je použito opět ukazatelů aktivity, rentability a zadluženosti. Shodně je také provedena hodnotová analýza prostřednictvím ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA). Všechny použité vzorce vycházejí pro lepší vypovídající schopnost ze stejné literatury jako v kapitole č. 2.

6.5.1 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je část dlouhodobých zdrojů, které může firma použít jako tzv. „finanční polštář“ ke krytí nepředpokládaných výdajů. Jak lze vidět v níže uvedené tabulce, ukazatel ČPK se výrazně zvýší v roce 2014, kdy jsou oběžná aktiva navýšena o poskytnutý bankovní úvěr, v roce 2015 se poté projeví snížení vlivem čerpání finančních prostředků na investici. Na konci plánovaného období v roce 2016 se předpokládá opětovné zvýšení hodnoty čistého pracovního kapitálu. I přesto je však velmi důležité, aby si společnost plánující investici dávala pozor na dostatek finančních zdrojů nejen během plánovaného horizontu.

Tab. č. 38: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

	Výpočet	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál	Oběžná aktiva - krátkodobé závazky	9 293	18 221	13 272	15 455

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

6.5.2 Poměrové ukazatele

Ukazatele aktivity

Do skupiny těchto ukazatelů se řadí ukazatele obrátové, u kterých společnost vyžaduje jejich postupné zvyšování vyjma obrátu závazků, kde se snaží o snížení.

Dále do této skupiny patří ukazatele doby obratu, kde je za pozitivní považována klesající tendence opět vyjma doby obratu závazků. Obrat celkových aktiv se v plánovaném období snížil, což může být v důsledku zvýšení hodnoty aktiv kvůli plánované investici. Obraty zásob a pohledávek se zvyšují, což odpovídá plánovaným hodnotám. Doba obratu pohledávek ve snižující se tendenci je kladným jevem, který značí dobré platební schopnosti zákazníků. Obrat závazků se během let snížil dle plánu nepatrně, a to z důvodu navazující doby obratu, která by při snížení obrátkovosti překročila nereálnou hranici 120 dnů. Proto je předpokládáno pouze mírné snížení tohoto ukazatele na konečnou hodnotu 4,2. Vývoj všech ukazatelů aktivity plně odpovídá trendu za poslední 4 roky, což ukázala finanční analýza v kapitole č. 2.

Tab. č. 39: Ukazatele aktivity

	Výpočet	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv	Roční tržby/ Σ aktiva	2,5	2,0	1,9	1,9
Obrat zásob	Náklady na prodané zboží/zásoby	5,5	5,5	5,5	5,5
Doba obratu zásob	Zásoby/(náklady na zboží/360)	63,5	65,5	65,5	65,5
Obrat pohledávek	Roční tržby/pohledávky	39,6	45,2	46,1	48,2
Doba obratu pohledávek	Pohledávky/(tržby/360)	9,1	8,0	7,8	7,5
Obrat závazků	Náklady na prodané zboží/závazky	4,6	4,4	4,3	4,2
Doba obratu závazků	Závazky/(náklady na zboží/360)	77,9	81,8	83,7	85,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Významný rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků, který společnost vykazuje již po delší časové období, značí dobrou platební schopnost odběratelů a zároveň skvělé vyjednávací podmínky s dodavateli společnosti. I proto se obratový cyklus peněz udržuje v záporných hodnotách, což signalizuje nepotřebnost financování obchodu z vlastních zdrojů společnosti.

Tab. č. 40: Obratový cyklus peněz (ve dnech)

	2013	2014	2015	2016
Doba obratu zásob	63,50	65,45	65,45	65,45
Doba obratu pohledávek	9,08	7,97	7,81	7,46
Doba obratu závazků	77,90	81,82	83,72	85,71
OCP	-5	-8	-10	-13

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ukazatele rentability

Vývoj těchto ukazatelů se v čase zvyšuje. Významnější nárůst vykazuje rentabilita vlastního kapitálu, která se zvýšila o 6 %. Toto navýšení může být zapříčiněno především zapojením cizího kapitálu, který ukazatel ROE zvýší prostřednictvím vlivu finanční páky. V roce 2015 se pak ukazatel pohybuje v blízkosti oborových hodnot, které dokonce převýší v roce následujícím. Rentabilita aktiv a tržeb se zvýší během sledovaného období skoro dvojnásobně.

Tab. č. 41: Ukazatele rentability

	Výpočet	2013	2014	2015	2016
ROE - rentabilita vlastního kapitálu	$(EAT/vlastní\ kapitál) \cdot 100$	5,99%	6,64%	10,24%	11,99%
ROA - rentabilita aktiv	$(EBIT/celková\ aktiva) \cdot 100$	4,11%	3,71%	5,19%	6,10%
ROS - rentabilita tržeb	$(EBT/tržby) \cdot 100$	1,57%	1,64%	2,59%	3,16%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ukazatele likvidity

Jak již bylo řečeno v analýze stávající finanční výkonnosti do roku 2013, ukazatele likvidity slouží k posouzení schopnosti splácet závazky. Vývoj dílčích likvidit se v roce 2015 mírně snižuje vlivem zvyšujících se krátkodobých závazků a snížením oběžných aktiv, kde peněžní prostředky plynou do aktiv stálých ve formě modernizace showroomu. V roce 2016 by se dle plánu měly jednotlivé likvidity vyrovnat či přesáhnout výchozí hodnotu z roku 2013.

Tab. č. 42: Ukazatele likvidity

	Výpočet	2013	2014	2015	2016
BL - běžná likvidita	Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	1,71	2,02	1,67	1,69
PL - pohotová likvidita	(Oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky	0,84	1,30	0,97	1,01
PNL - peněžní likvidita	Pohotové peněžní prostředky/krátkodobé závazky	0,50	1,03	0,72	0,78

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ukazatel zadluženosti

Je patrné, že při zapojení dalšího cizího kapitálu se celková zadluženost společnosti zvýší. Tuto skutečnost také dokazuje tabulka zobrazená níže. I když v cílové hodnotě ukazatel zadluženosti přesahuje 50 % celkového kapitálu, je tento vývoj považován za pozitivní. V roce 2016 se zadluženost postupně začíná snižovat, a to důsledkem splácení dlouhodobého bankovního úvěru.

Tab. č. 43: Celková zadluženost

	Výpočet	2013	2014	2015	2016
CZ - celková zadluženost (3)	(Celkový cizí kapitál/Aktiva)*100	46%	63%	63%	61%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

6.5.3 Hodnotová analýza

V rámci hodnotové analýzy je finanční plán zhodnocen dle ukazatele ekonomického zisku EVA. Postup je analogický jako v kapitole 2.5 s tím rozdílem, že v letech plánu se uvažuje vyšší využití úročeného cizího kapitálu, který změní hodnotu vážených průměrných nákladů kapitálu (WACC).

Ty jsou vypočítány dle následujícího vzorce:

$$WACC = n_v * \frac{VK}{K} + r_{\dot{u}} * (1 - 0,19) * \frac{CK}{K}$$

kde:

VK – vlastní kapitál,

K – investovaný kapitál,

CK – cizí kapitál,

n_v – náklady vlastního kapitálu,

$r_{\dot{u}}$ – náklady cizího kapitálu (Mařík, Maříková, 2005).

Sazba daně je stanovena na 19 %. Výše nákladů cizího kapitálu je stanovena jako vážený průměr nákladů na dlouhodobý bankovní úvěr, půjčené prostředky od společnosti Škoda Auto a.s. a dále poskytnuté úvěry na vozy. Vývoj těchto nákladů kapitálu popisuje tabulka níže.

Tab. č. 44: Výpočet WACC

	2014	2015	2016
n_v	10,51%	10,51%	10,51%
$r_{\dot{u}}$	2,70%	2,70%	2,70%
CK/K	0,37	0,36	0,29
VK/K	0,56	0,56	0,59
WACC	6,74%	6,64%	6,82%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak lze vidět, náklady kapitálu se pohybují na úrovni 6 %, což znamená významný pokles oproti rokům předešlým.

Tab. č. 45: Výpočet NOPAT (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
EBIT	1 970	3 091	3 972
Eliminace změny nákladových rezerv	0	0	0
Tržby z prodeje majetku	0	0	0
NOPBT	1 970	3 091	3 972
sdp (19 %)	374	587	755
NOPAT	1 596	2 504	3 217

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výpočet čistého provozního zisku po zdanění byl proveden analogicky jako při analýze stávající výkonnosti v letech 2010 – 2013. Tržby z prodeje majetku zahrnují prodej vozů, který byl zařazen do provozní činnosti firmy, a proto je jejich hodnota nulová.

Tab. č. 46: Výpočet NOA (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	35 072	53 036	59 502	65 063
Krátkodobé neúročené závazky	13 718	17 926	19 865	22 403
Nedokončený DHM - investice	0	4 600	10 400	0
Aktiva celkem upravená	21 354	30 510	29 237	42 660
Peněžní prostředky nad limit	2 583	5 916	315	8 538
NOA	18 709	24 594	28 923	34 122

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hodnota čistých operačních aktiv je ponížena o neúročené závazky především obchodních vztahů a dále o nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, který zahrnuje investici do modernizace prodejních prostor. Takto upravená aktiva se dále poníží o peněžní prostředky nad limit. Z důvodu plánované investice je v roce 2014 a 2015 hodnota limitu stanovena na peněžní likviditu v hodnotě 0,7. V dalších letech plánu se poté uvažuje s nepotřebnými finančními prostředky, které přesáhnout hranici 0,4 peněžní likvidity.

Tab. č. 47: Výpočet EVA (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
NOPAT	1 596	2 504	3 217
NOA	24 594	28 923	34 122
WACC	0	0	0
EVA	334	871	1 245

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak lze z uvedené tabulky výpočtu EVA zjistit, v průběhu let plánu se tento ukazatel dostane do kladných hodnot a v roce 2016 by měl přesáhnout hranici 1200 tis. Kč. Tento pozitivní trend vychází z předpokladu zapojení úročeného cizího kapitálu, který sníží hodnotu vážených průměrných nákladů na kapitál, kterými se následně násobí čistá operační aktiva minulého roku.

6.6 Shrnutí

Provedená analýza výkonnosti finančního plánu, který se opíral o stanovené strategické cíle a strategickou analýzu, potvrdila vhodnost těchto cílů a celkového strategického záměru na plánované období. Strategický záměr povede ke komplexnímu zvýšení rentabilit, které se přiblíží či dokonce dosáhnout oborových hodnot. Zde lze tedy za pozitivní určit zapojení cizího kapitálu jako zdroje financování. Důležitým výsledkem této dopředné finanční analýzy je to, aby si společnost v letech plánu dávala pozor na dostatek finančních zdrojů ke krytí právě splatných závazků. V letech plánu se také počítá s uspokojivým výsledkem ekonomické přidané hodnoty, která by měla dosahovat kladných hodnot. Právě na tento ukazatel by se společnost mohla v dalších letech působení více zaměřit.

Je důležité si uvědomit, že finanční analýza má také své slabiny, proto se dílčí výsledky porovnávají ve vztahu k danému podniku a aktuální situaci, ve které se nachází. Z tohoto důvodu se budou další kapitoly zabývat vlivem rizik na daný strategický záměr a pojednávat o opatřeních, díky kterým by se dalo případným rizikům či negativním změnám ve finanční analýze, a tím finanční výkonnosti, předejít.

7 Analýza rizik strategického záměru

Autor Rowe (1977) definuje riziko jako: „*možnost nechtěných negativních následků události nebo činnosti.*“ Gratt (1987) popsal riziko tak, že „*odhad rizika je obvykle založen na očekávaném výsledku podmíněné pravděpodobnosti vyskytující se události, krát následky dané události, která se vyskytla*“ (Merna, Al-Thani, 2007, 7 s.). Dá se říci, že se autoři ve svých výkladech moc neliší. V současné době si člověk pod pojmem riziko vybaví spíše věc negativní, která může ohrozit dosažení daného cíle. Jako zajímavost lze uvést, že se na riziko zprvu pohlíželo jako na věc pozitivní, která může generovat zisk.

Riziko lze rozdělit na **čisté riziko**, které zahrnuje negativní změnu od plánovaných výsledků, resp. nepříznivé odchylky od žádoucího stavu. Častěji se dle autorů uvažuje **riziko hospodářské**, které zahrnuje jak negativní, tak pozitivní změny, resp. příznivé a nepříznivé odchylky od plánovaných výsledků (Hnilica, Fotr, 2009).

V rámci analýzy rizika se provádí následující kroky:

- identifikace rizika,
- kvantifikace rizika a analýza,
- odezva na riziko (Merna, Al-Thani, 2007).

7.1 Identifikace rizik

Při provádění identifikace rizik je vhodné se zaměřit na následující otázky:

- Jaké faktory by mohly ohrozit dosažení cílů?
- Jaké potencionální problémy by mohly vzniknout?
- Co by mohlo ovlivnit zainteresované osoby při přijetí akcí ohrožujících cíle?
- Co může být zdrojem benefitů?
- Kdy a kde by se mohla tato rizika vyskytnout? (Hnilica, Fotr, 2009)

Při správné identifikaci rizikových faktorů se provádí shromažďování informací z různých nástrojů jako například strategické analýzy, kam patří SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a dále například kognitivní mapy či registry rizik (Fotr, Vacík aj., 2012).

Jelikož společnost ASP 2000 v současné době nemá v managementu podniku zahrnut management rizik, budou pro analýzu rizikových faktorů strategického záměru využity výstupy z analýzy externího a interního prostředí z kapitoly č. 4. Celkem je identifikováno 11 rizik a jsou detailněji popsány v odstavcích níže.

R1 - nedostatečné kvalifikační předpoklady zaměstnanců či uchazečů o zaměstnání

Oblast automobilového průmyslu a na ní navazujícího velkoobchodu, maloobchodu silničních vozidel a oprav je z velké části ovlivněna na jedné straně nástupem IT technologií používaných v této oblasti, na straně druhé neustálým vývojem preferencí týkajících se studovaných oborů. Aby společnost mohla nabízet a zajišťovat ty nejlepší služby, musí jít takzvaně s dobou. Na základě tohoto požadavku se zvyšují nároky na zaměstnance, kteří pracují napříč celým podnikem. Získání nových kvalifikovaných zaměstnanců v tomto oboru je ztíženo také současnou nechtí studovat řemeslné obory. Jelikož se firma dlouhodobě snaží o zachování zaměstnanosti, podporuje eliminaci tohoto rizika právě v rámci školení, zvyšování flexibility jednotlivých zaměstnanců a spoluprací s Integrovanou střední školou v Chebu, kde se učí mladí automechanici.

R2 - zvýšení cen paliva

Světová cena ropy je důležitým faktorem, který bude ovlivňovat rozhodování a preference zákazníků kupujících si nový či ojetý vůz. Jak je vidět z výsledků minulých let, cena ropy a konkrétně cena pohonných hmot v regionu se pohybuje nad hranicí 35 Kč/litr. Při koupi vozu se nejedná pouze o počáteční výdaje na pořízení, ale majitel musí počítat s výdaji i během let užívání. Nedílnou součástí je i nákup pohonných hmot. Proto spotřebitelé mohou při rozhodování o koupi auta dát přednost jiným typům vozidel, které mají nižší spotřebu, či rovnou jiným substitutům.

R3 - zvyšující se nároky dodavatele

Toto riziko přímo vychází z hrozeb společnosti. V tomto směru se jedná o nutnost splňovat stále větší požadavky obchodního partnera a s tím spojených investic. Koncern Škoda Auto a.s. si klade podmínky nejen při zavádění značky do portfolia firmy, ale i během provozu.

Toto riziko je spojeno jednak s potřebnou investicí a dále s variantou, že v případě nesplnění daných požadavků vzniká společnosti riziko odebrání certifikátu autorizovaného servisu a prodeje. Z tohoto důvodu je nutno s koncernem neustále spolupracovat a mít přehled o jeho požadavcích.

R4 – růst lokální konkurence na trhu vozů značky Škoda

Konkurence autorizovaných prodejců a servisních středisek v regionu je v současné době poměrně nízká, avšak riziko nově příchozích na tento trh, kterým se vstup bude zdát lukrativní příležitostí, nemůže společnost nechat bez povšimnutí. Vstup nově příchozích autorizovaných prodejců či servisních středisek značky Škoda může být paradoxně z důvodu zvyšujících se nároků dodavatelů, které mohou být pro mnohé stávající firmy bankrotní, což uvolní místo na trhu.

R5 - pokles poptávky po nových vozech značky Škoda

Toto riziko poukazuje na měnící se spotřebitelské preference, které jsou navíc ovlivněny také vstupem dalších zahraničních automobilových výrobců na český trh. V rámci toho by se firma mohla dostat do situace, kdy její portfolio již nebude atraktivní. Z tohoto důvodu by se musela přeorientovat na jiné, v tu dobu preferované, značky. Nákupní chování spotřebitelů může být v důsledku ovlivněno také snížením reálné mzdy a plošným zvýšením inflace, které bude mít za následek pokles poptávky po nových či dražších vozech.

R6 – zhoršení likvidity podniku

Ve finanční analýze podniku byly zjištěny nepatrné odchylky v oblasti likvidity podniku od doporučených teoretických hodnot a hodnot v odvětví. I přestože lze v současné době firmu označit za finančně stabilní a zdravou, v budoucnu by prohlubování likvidity společnosti mohlo být rizikem. Likvidita společnosti je velmi zásadním ukazatelem pro věřitele firmy, které zajímá, zda je společnost schopna hradit své závazky. Řízení likvidity bude zajisté důležitým aspektem v plánovaném horizontu, a to především z důvodu nutnosti zdrojů krytí investice.

R7 – snížení platební schopnosti odběratelů

Rizikem platební schopnosti společnosti se může stát zhoršení platebních podmínek ze strany odběratelů, a tím vznikající ohrožení v rámci nedostatku disponibilních finančních prostředků společnosti. Jak lze vidět ve finanční analýze, tomuto riziku se předchází zejména profinancováním vozů přes leasing a úvěr, který využívají zákazníci jako formu splacení svých závazků ke společnosti ASP 2000.

R8 - růst provozních nákladů

Změna ve vývoji provozních nákladů samozřejmě ovlivňuje také výši hospodářského výsledku, a tím zdroje potřebné pro krytí činnosti firmy. Nejen vzrůstající mzdové náklady, ale především vzrůstající ceny materiálu, energie a dalších služeb se mohou stát negativními rizikovými faktory. Největší náklady se vykazují za prodej zboží, které jsou jasně dány importérem. Jak již bylo řečeno ve finančním plánu v kapitole č. 6, společnost je odkázána na výši marží a bonusů, jejichž výše se odvíjí od prodejů doplňkových služeb. Z rozhovorů s managementem společnosti vyplývá, že se toto riziko řadí na první příčky právě z důvodu nekonstantní výše bonusů a marží. Proto je velmi důležité sledovat vývoj cen vozů společně s dalšími přidruženými faktory, jako je vývoj inflace či vývoj měnového kurzu.

R9 – porucha stroje diagnostiky

V dnešní době autoservisů, kde se skoro žádná činnost neobejde bez podpory IT systému a ICT technologií, se jako další rizikový faktor pro společnost ASP 2000 jeví porucha stroje diagnostiky. V případě poruchy a následné opravy se musí zrušit naplánované zakázky, společnost tak přijde o část svých výnosů a zákazníci odejdou ke konkurenci. Tyto všechny aspekty mohou vést k nedodržení stanovených cílů.

R10 – neexistence strategického řízení

Společnost v současné době funguje bez strategického řízení a managementu rizik. Všechny činnosti jsou prováděny na základě rozhodnutí ředitele a jednatele společnosti, avšak stojí pouze na zkušenostech vývoje podniku z minulosti. Z tohoto důvodu se společnost může dostat kvůli nevhodné identifikaci faktorů či příležitostí do nesnází.

R11 – nenalezení obchodních partnerů v zahraničí

Plán vývoje tržeb z kapitoly č. 6.2.1 je založen na předpokladu pokračující spolupráce se zahraničními partnery, kde se podíl tržeb ze zahraničí pohybuje kolem 40 %. Pokud by odběratelé z Německa a dalších zemí EU přerušili obchodní vztahy se společností ASP 2000 z důvodu posílení koruny vůči euru či dalších, následkem by byl významný pokles prodaných vozů a komplexně celkových výnosů. Tím by rozhodně nemohl být splněn cíl počtu prodaných vozů a zvýšení celkových tržeb.

7.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů

Hodnocení a stanovení významnosti rizik lze provést v rámci expertního hodnocení, tzv. matice hodnocení rizik či analýzy citlivosti, kde se stanovují nejdůležitější faktory rizika se závislostí na finanční kritéria (provozní zisk, zisk před úroky a zdaněním, ukazatele rentability). (Hnilica, Fotr, 2009)

Význam dílčích rizikových faktorů se stanovuje z důvodu toho, že monitorovat by se ve společnosti měla nejdůležitější rizika, která mohou určitým způsobem ohrozit dosažení cílů a záměr společnosti (Fotr, Vacík aj., 2012). Mezi monitorovaná rizika se ve většině případů zařazují ta, která se pohybují nad stanovenou Risk Appetite společnosti. Hranice Risk Appetite představuje akceptovatelnou výši ztráty, kterou je společnost schopna přijmout v rámci své rizikové kapacity (Fabozzi, 2009).

7.2.1 Expertní hodnocení

Do expertního hodnocení lze zařadit matici hodnocení rizik, která je založena v první řadě na zkušenostech a znalostech zpracovávajících subjektů, mezi které patří pracovníci firmy, externí experti a další. Matice rizik je tvořena pravděpodobností výskytu dílčího rizikového faktoru a intenzitou dopadu. Ohodnocení dílčích rizikových faktorů je založeno na informacích od managementu společnosti a dále na informacích týkajících se vývoje prostředí.

Pro pravděpodobnost výskytu je použito stupnice, která je součástí tabulky č. 48.

Tab. č. 48: Stupnice pravděpodobnosti výskytu

Pravděpodobnost výskytu		
Stupeň	% za rok	Slovní vyjádření
1	<0;5>	prakticky nepravděpodobné
2	<5;20>	málo pravděpodobné
3	<20;50>	příležitostné
4	<50;70>	pravděpodobné až časté
5	<70;100>	velmi časté

Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle Smejkal, Raise, 2013

Stupnici odhadu dopadu rizika je dle skupiny autorů Hnilica a Fotr (2009) vhodné zvolit jako nelineární, a to především z důvodu lepší vypovídající schopnosti rozdílů mezi riziky nejméně významnými a nejvýznamnějšími.

Ohodnocení intenzity negativních dopadů odpovídá následujícímu:

- 1 – bezvýznamný dopad,
- 2 – malý dopad,
- 4 – střední dopad,
- 8 – vysoký dopad,
- 16 – kritický dopad.

Tabulka č. 49 zobrazuje jednotlivé rizikové faktory s ohodnocením jejich pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu.

Tab. č. 49: Ohodnocení rizikových faktorů

	Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Hodnota rizika
R1	nedostatečné kvalifikační předpoklady zaměstnanců	3	8	24
R2	zvýšení cen paliva	4	2	8
R3	zvyšující se nároky dodavatele	3	2	6
R4	růst lokální konkurence na trhu vozů značky Škoda	2	8	16
R5	pokles poptávky po nových vozech značky Škoda	3	16	48
R6	zhoršení likvidity podniku	2	4	8
R7	snížení platební schopnosti odběratelů	2	4	8
R8	růst provozních nákladů	4	8	32
R9	porucha stroje diagnostiky	3	4	12
R10	nízká úroveň strategického řízení	4	4	16
R11	nenalezení obchodních partnerů v zahraničí	3	8	24

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak lze v ohodnocení rizikových faktorů vidět, mezi *nejvýznamnější rizika*, která se pohybují nad Risk Appetite, byla zařazena:

- pokles poptávky po nových vozech značky Škoda,
- nedostatečné kvalifikační předpoklady zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání,
- růst provozních nákladů,
- nenalezení obchodních partnerů v zahraničí.

Vývoj ohodnocení dokládá také následující matice rizik, která je součástí obrázku č. 16.

Obr. č. 16: Matice hodnocení rizik

Intenzita dopadu	16			R5		
	8		R4	R1,R11	R8	
	4		R6,R7	R9	R10	
	2			R3	R2	
	1					
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost výskytu				

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

7.2.2 Analýza citlivosti

Provedení hodnocení rizikových faktorů přes metodu analýzy citlivosti je vhodné v případě kvantifikovaných rizik. Účelem analýzy citlivosti je v první řadě zjištění závislosti dílčích rizik na finančních kritériích, resp. finančních ukazatelích absolutních či relativních. Mezi významné rizikové faktory jsou následně zařazeny takové, které při stejných procentuálních změnách způsobí velké negativní změny klíčového finančního ukazatele (Fotr, Vacík aj., 2012).

V předchozí podkapitole byly zjištěny rizikové faktory, které se pohybují nad Risk Appetite společnosti, a tedy ohrožují dosažení plánovaného výsledku hospodaření. Pro potřebu zjištění citlivosti tohoto ukazatele bude uvažována individuální změna položek výkazu zisků a ztrát o 10 % v negativním směru. Mezi velmi důležité faktory, které mají rapidní vliv na hospodářský výsledek před úroky a zdaněním budou patřit takové, které v důsledku stejné změny způsobí rapidní změnu finančního ukazatele. Jako akceptovatelná míra rizika byla dle rozhovorů s managementem společnosti stanovena relativní výše změny ukazatele EBIT do **60 %**.

***EBIT** = tržby za prodej zboží + výkony – náklady na prodané zboží – spotřeba materiálu – spotřeba energie – náklady na služby – osobní náklady – daně a poplatky – odpisy dlouhodobého hmotného majetku + tržby z prodejů DHM – zůstatková cena DHM + ostatní provozní výnosy – ostatní provozní náklady + ostatní finanční výnosy – ostatní finanční náklady.*

Finanční rizika, která překročí stanovenou hranici, by měla být společností monitorována. Výpočet individuálních změn rizik je zobrazen v následujících tabulkách.

Tab. č. 50: Analýza citlivosti rok 2014

VZZ - sledované položky	hodnota rok 2014	změna 10 %	EBIT	absolutní změna EBIT	relativní změna EBIT
Tržby za prodej zboží	79462	71516	-5976	7946	403%
Náklady vynaložené na prodej zboží	70721	77793	-5102	7072	359%
Výkony	19494	17545	21	1949	99%
Spotřeba materiálu a energie	12557	13813	714	1256	64%
Služby	5968	6565	1373	597	30%
Osobní náklady	8160	8976	1154	816	41%
Daně a poplatky	637	701	1906	64	3%
Odpisy dlouhodobého majetku	1676	1844	1802	168	9%
Tržby z prodeje DHM	5764	5188	1394	576	29%
Zůstatková cena prodávaného DHM	5804	6384	1390	580	29%
Ostatní provozní výnosy	1070	963	1863	107	5%
Ostatní provozní náklady	1251	1376	1845	125	6%
Ostatní finanční výnosy	3407	3066,3	1629	341	17%
Ostatní finanční náklady	453	498,3	1925	45	2%
EBIT	1970				

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V prvním roce plánu se mezi nejvýznamnější sledované položky výkazu zisků a ztrát zařadily tržby za prodej zboží, náklady vynaložené na prodej zboží a dále výkony společně s položkou spotřeby materiálu a energie. Individuální změna ostatních položek výkazu nedosáhla stanovené hranice.

Tab. č. 51: Analýza citlivosti rok 2015

VZZ - sledované položky	hodnota rok 2015	změna 10 %	EBIT	absolutní změna EBIT	relativní změna EBIT
Tržby za prodej zboží	86752	78077	-5585	8675	281%
Náklady vynaložené na prodej zboží	76342	83976	-4544	7634	247%
Výkony	20891	18802	1002	2089	68%
Spotřeba materiálu a energie	13709	15080	1720	1371	44%
Služby	6513	7164	2439	651	21%
Osobní náklady	8323	9155	2258	832	27%
Daně a poplatky	695	765	3021	70	2%
Odpisy dlouhodobého majetku	1978	2176	2893	198	6%
Tržby z prodeje DHM	6293	5664	2461	629	20%
Zůstatková cena prodávaného DHM	6318	6950	2459	632	20%
Ostatní provozní výnosy	1169	1052	2974	117	4%
Ostatní provozní náklady	1366	1503	2954	137	4%
Ostatní finanční výnosy	3725	3352,5	2718	373	12%
Ostatní finanční náklady	495	544,5	3041	50	2%
EBIT	3091				

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V roce 2015 se mezi faktory, které nejvíce působí svou změnou na EBIT zařadily opět tržby a náklady za prodané zboží, dále výkony. Spotřeba materiálu a energie bude monitorována dle výsledků z roku 2014 i přesto, že v aktuálním sledovaném roce hranice 60 % nedosáhla.

Tab. č. 52: Analýza citlivosti rok 2016

VZZ - sledované položky	hodnota rok 2016	změna 10 %	EBIT	absolutní změna EBIT	relativní změna EBIT
Tržby za prodej zboží	94771	85294	-5505	9477	239%
Náklady vynaložené na prodej zboží	83398	91738	-4367	8340	210%
Výkony	22811	20530	1691	2281	57%
Spotřeba materiálu a energie	14927	16420	2480	1493	38%
Služby	7115	7827	3261	712	18%
Osobní náklady	8490	9339	3123	849	21%
Daně a poplatky	759	835	3896	76	2%
Odpisy dlouhodobého majetku	2284	2512	3744	228	6%
Tržby z prodeje DHM	6874	6187	3285	687	17%
Zůstatková cena prodávaného DHM	6889	7578	3283	689	17%
Ostatní provozní výnosy	1309	1178	3841	131	3%
Ostatní provozní náklady	1492	1641	3823	149	4%
Ostatní finanční výnosy	4103	3692,7	3562	410	10%
Ostatní finanční náklady	542	596,2	3918	54	1%
EBIT	3972				

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V posledním roce plánovaného horizontu se výsledky citlivostní analýzy moc neliší od let předchozích. Opět se mezi prvními položkami, které mají velký vliv na změnu sledovaného ukazatele, objevily tržby a náklady za prodej zboží. Ostatní dvě položky nejsou v tomto roce nad stanovenou hranici, avšak budou monitorovány i v tomto roce.

7.2.3 Posouzení vlivu významných faktorů rizika na EBIT

Klíčové rizikové faktory a jejich vliv na finanční rizika vyplývající z citlivostní analýzy jsou dále v textu popsány s jejich vzájemným vlivem.

R1 – nedostatečné kvalifikační předpoklady zaměstnanců

Tento rizikový faktor může způsobit pokles tržeb za služby, které zahrnují výnosy z provedených oprav či kontrolních servisních prohlídek. Pokud nebude mít společnost dostatek kvalifikovaných pracovníků, nebude moci kvalitně (projeví se ve zvýšeném počtu reklamací) a včas (prodlouží se doba zpracování) vyřizovat všechny zakázky. Tato skutečnost může v závěru vést k samotnému odchodu zákazníků ke konkurenci, což sníží nejen tržby za služby, ale také tržby za prodej náhradních dílů, které jsou spotřebovávány ve zmíněných zakázkách.

Nedostatečné kvalifikační předpoklady uchazečů o zaměstnání mohou v důsledku vést ke zvýšení osobních nákladů, jelikož společnost bude muset investovat do zaškolení takovýchto osob. Na druhou stranu, pokud nebude dostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu, bude muset společnost podniknout určité kroky, aby si udržela stávající zaměstnance. Motivační program zahrnující zvýšení odměn či benefitů samozřejmě zvýší osobní náklady.

R5 – pokles poptávky po nových vozech značky Škoda

Pokles poptávky po nových vozech může být zapříčiněn mnoha vlivy, ať už z legislativního či převážně ekonomického hlediska. Tyto vlivy způsobí, že lidé začnou využívat jiný typ dopravy, nebo si vystačí se svým starším vozem a nebudou mít potřebu kupovat vůz nový. Dalším vlivem na tento faktor může být zvýšená činnost konkurentů v oboru. Pokles objemu poptávky by měl v konečném důsledku negativní dopad na snížení tržeb za zboží a služby, kam patří prodej nových vozů a servis. Dále by se snížily náklady za prodané zboží a dále výkonová spotřeba. Jelikož by nebylo potřeba zaměstnávat stávající počet zaměstnanců, společnost by se musela uchýlit k zúžení oblasti servisu a prodeje, což by mělo za následek částečné snížení položky osobních nákladů.

R8 – riziko růstu provozních nákladů

Další položkou je *růst cen vstupů (materiálu)*, které jsou bezpodmínečně potřebné pro chod společnosti. Spotřeba materiálu je ve větší míře zastoupena v servisu, avšak spadá také do střediska prodeje nových vozů. Tento rizikový faktor v sobě zahrnuje *růst cen zboží*, což zvýší položku nákladů na prodané zboží, a tím sníží celkovou marži. V současné době se marže pohybuje dle managementu společnosti na nižších úrovních a vozy jsou prodávány relativně za nulu. Jediným aspektem, který marži zvýší, jsou prodeje doplňkových služeb. V případě zvýšení nákupní ceny vozů a současném tlaku snížení prodejních cen, by tato situace pro společnost rozhodně nebyla příznivá.

R11 – nenalezení obchodních partnerů v zahraničí

Na základě nepříznivého vývoje směnného kurzu, kde by nastalo posílení CZK vůči EUR, by mohlo dojít k poklesu či úplnému zrušení dodavatelsko – odběratelských vztahů mezi společností ASP 2000 a německými partnery.

Jelikož se dle finančního plánu uvažuje zvýšení tržeb za prodané zboží, kde by až 40 % měly tvořit zahraniční zakázky, mohlo by to znamenat nejen nedosažení stanovených cílů, ale také celkové ohrožení hospodaření společnosti.

Vliv nejdůležitějších kritérií na změnu EBIT je součástí následující tabulky, pro lepší orientaci je přiložen také graf na obrázku č. 17.

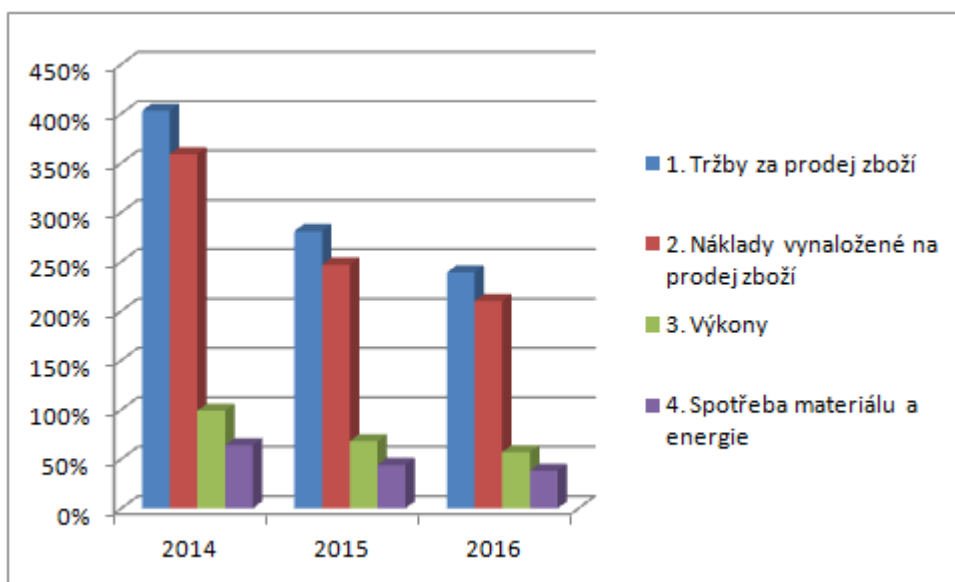
Tab. č. 53: Negativní změna EBIT dle citlivostní analýzy

Negativní změna na EBIT	2014	2015	2016
1. Tržby za prodej zboží	403%	281%	239%
2. Náklady vynaložené na prodej zboží	359%	247%	210%
3. Výkony	99%	68%	57%
4. Spotřeba materiálu a energie	64%	44%	38%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak lze z uvedené tabulky vyčíst, změny EBIT dosahují v jednotlivých letech stále nižších hodnot, a to především z důvodu výrazného meziročního zvýšení hodnoty hospodářského výsledku před úroky a zdaněním.

Obr. č. 17: Negativní změna EBIT dle citlivostní analýzy



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

7.3 Nepřímé stanovení rizika

Bod zvratu (BEP analýza) je způsob nepřímého stanovení rizika. Bod zvratu je takový bod, kde se celkové tržby (vyjádřené jako objem zakázek krát jejich cena) rovnají celkovým nákladům. Pro společnost je nejvhodnější nacházet se dál od bodu zvratu, jelikož čím blíže je tomuto bodu, tím většímu riziku se vystavuje. Bod zvratu se využívá jako významná charakteristika odolnosti záměru při negativních změnách rizikových faktorů (Fotr, Souček, 2010).

Protože se společnost ASP 2000 orientuje na různorodou činnost, která zahrnuje prodej vozů, náhradních dílů a dále autorizovaný servis vozů značky Škoda, bude pro výpočet bodu zvratu použita metoda s plánovanými tržbami a krycím příspěvkem. Krycí příspěvek slouží ke krytí fixních nákladů a bude tvořen sumou dílčích krycích příspěvků dle jednotlivých středisek.

Výpočet bodu zvratu tržeb znázorňuje následující vzorec:

$$P_{vr} = \frac{KP}{T}$$

kde:

P_{vr} – profit volume ratio,

KP – krycí příspěvek ($T - VN$),

T – tržby (Vacík, 2013).

Pro výpočet bodu zvratu tržeb (T_{BEP}) se využije údajů z plánovaného výkazu zisků a ztrát, kde se jednotlivé položky nákladů rozdělí na náklady fixní a variabilní. Konečný výsledek bodu zvratu tržeb se vypočítá jako:

$$T_{BEP} = \frac{FN}{P_{vr}}$$

kde:

FN – fixní náklady,

P_{vr} – profit volume ratio (Vacík, 2013).

Do fixních nákladů patří:

- 30 % osobních nákladů (platy administrativních pracovníků bez odměn a benefitů, základy mezd pro techniky a pracovníky servisu),
- 20 % energií,
- 5 % spotřeby materiálu (noviny, časopisy, spotřeba na údržbu výpočetní techniky, strojů, budov, kancelářské potřeby),
- 55 % služeb (internet, telefon, poplatky, BOZP ...),
- ostatní provozní náklady,
- ostatní finanční náklady,
- daně a poplatky,
- odpisy.

Do variabilních nákladů je zařazeno:

- 70 % osobních nákladů, které se odvíjejí od počtu provedených zakázek a prodejů vozů,
- 80 % energií,
- 95 % spotřeby materiálu (jednicový materiál, závodní zboží do zakázek, spotřeba PHM, spotřeba laku, ostatní režijní materiál),
- 45 % služeb (přepravní náklady, nájemné, diagnostiky, reklama a inzerce, STK),
- náklady na prodané zboží.

Jednotlivé tržby a náklady jsou rozděleny dle příslušných středisek (nové vozy, servis vč. náhradních dílů) pro lepší orientaci a dílčí výpočty krycích příspěvků.

V následující tabulce jsou zobrazeny celkové variabilní a fixní náklady společnosti ASP 2000 v dílčích letech plánu.

Tab. č. 54: Fixní a variabilní náklady podniku (v tis. Kč)

<i>FN</i>	2014	2015	2016
osobní náklady	2 448	2 497	2 547
spotřeba energie	175	191	199
spotřeba materiálu	584	638	697
služby	3 282	3 582	3 913
ostatní provozní	1 251	1 366	1 492
finanční	453	495	542
daně a poplatky	637	695	759
odpisy	1 676	1 978	2 284
Σ	10 507	11 442	12 433

<i>VN</i>	2014	2015	2016
osobní náklady	5 712	5 826	5 943
spotřeba energie	701	765	796
spotřeba materiálu	11 097	12 115	13 235
služby	2 686	2 931	3 202
náklady na zboží	70 721	76 342	83 398
zůstatková cena DHM	5 804	6 318	6 889
Σ	96 720	104 297	113 463

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak již bylo řečeno v úvodních kapitolách o společnosti, celý podnik se dělí z hlediska řízení nákladů a výnosů na střediska prodeje nových a ojetých vozů, servisu a dále na středisko správa. Pro výpočet bodu zvratu jsou uvažovány náklady a výnosy plynoucí z činnosti střediska prodeje nových a ojetých vozů a střediska servisu. Rozdělení nákladů a výnosů, do kterých se řadí nejen tržby, ale i ostatní finanční výnosy, bylo stanoveno na základě rozhovorů se zástupci společnosti.

7.3.1 Stanovení bodu zvratu servisu

Tabulka č. 55 zobrazuje rozdělení fixních a variabilních nákladů společně s výnosy, které připadají servisu.

Tab. č. 55: Rozdělení nákladů a výnosů střediska servis (v tis. Kč)

<i>FN</i>	2014	2015	2016
osobní náklady	1 224	1 248	1 274
spotřeba energie	128	140	145
spotřeba materiálu	537	587	641
služby	656	716	783
ostatní provozní	188	205	224
finanční	181	198	217
daně a poplatky	153	167	182
odpisy	453	534	617
Σ	3 520	3 795	4 082

<i>IV</i>	2014	2015	2016
osobní náklady	2 856	2 913	2 972
spotřeba energie	512	558	581
spotřeba materiálu	10 209	11 146	12 177
služby	537	586	640
náklady na zboží	1 414	1 527	1 668
Σ	15 528	16 730	18 037

<i>VÝNOSY</i>	2014	2015	2016
Tržby za prodané zboží	11 125	12 145	13 268
Tržby za služby	9 657	10 543	11 518
Ostatní finanční výnosy	511	491	615
Σ	21 293	23 180	25 401

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Následně je vypočítán bod zvratu tržeb (T_{BEP}) pro středisko servisu, kam spadá nejen kompletní servisní činnost, ale i prodej náhradních dílů.

Tomu odpovídá rozložení výnosů, které tvoří tržby za prodané zboží ve výši 14 % z celkové výše, tržby za služby odpovídající 54 % celkové výše a dále ostatní finanční výnosy, které odpovídají 15 % celkových finančních výnosů.

Tab. č. 56: Výpočet bodu zvratu střediska servisu (v tis. Kč)

BOD ZVRATU - SERVIS	2014	2015	2016
Tržby celkem	21 293	23 180	25 401
Σ VN	15 528	16 730	18 037
Σ KP	5 765	6 449	7 364
Σ FN	3 520	3 795	4 082
PVr	0,2707	0,2782	0,2899
T_{BEP}	13 002	13 639	14 080
Pracovní pole	8 291	9 540	11 321

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výpočet bodu zvratu servisu prokázal, že činnost tohoto střediska má dostatečný prostor na realizaci dalších inovativních plánů. Bohužel pro výpočet krycího příspěvku nebylo možné rozdělit detailněji činnost dle počtu servisovaných vozů z důvodu nesledování této položky managementem společnosti. I přesto je však výstup považován za příznivý, a to především z důvodu vysokých fixních a variabilních nákladů, které se během roku vynaloží v rámci servisu. Velikost pracovního pole se pohybuje nad 8 mil. Kč v prvním roce, kde poté v konečném roce plánu stoupne na hodnotu 11 mil. Kč.

7.3.2 Stanovení bodu zvratu prodeje

Opět je v první řadě zpracována tabulka variabilních a fixních nákladů společně s výnosy, ovšem v případě prodeje vozů jsou variabilní náklady a výnosy rozděleny dle typů vozů.

Tab. č. 57: Variabilní náklady dle jednotlivých typů vozů (v tis. Kč)

VN	2014	2015	2016
Superb	8 675	9 069	10 970
Octavia	13 356	14 438	15 764
Yeti	8 098	8 759	9 560
Roomster	15 547	16 008	16 752
Fabia	18 989	20 023	20 812
Rapid	6 220	8 353	9 117
Citigo	2 840	3 080	3 961
Ojeté vozy	3 077	3 322	3 726
Σ	76 803	83 052	90 662

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Variabilní náklady u jednotlivých modelů jsou plánovány s přihlédnutím k nákupním cenám a počtu nakupovaných vozů, kde mezi nejdražší vozy patří jednoznačně Superb, Octavia a Yeti. Režijní náklady jako energie, služby a náklady osobní jsou rozděleny rovnoměrně.

Tab. č. 58: Výnosy dle jednotlivých typů vozů (v tis. Kč)

VÝNOSY	2014	2015	2016
Superb	4 592	4 592	5 904
Octavia	12 245	13 430	14 615
Yeti	5 744	6 103	6 462
Roomster	14 940	15 438	16 185
Fabia	19 197	20 619	21 093
Rapid	4 743	6 696	7 533
Citigo	870	870	1 044
Ojeté vozy	3 973	4 727	5 582
Tržby za prodané zboží (doplňky)	2 034	2 131	3 086
Tržby za prodej majetku	5 764	6 293	6 874
Tržby za služby	1 560	1 671	1 825
Ostatní finanční výnosy	2 896	3 166	3 488
Σ	78 557	85 737	93 690

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka výnosů odpovídá plánu výnosů za jednotlivé modely nových vozů a ojetých vozů z kapitoly č. 6.2.1. K tržbám za prodané zboží jsou dále přičteny tržby za prodej majetku a ostatní finanční výnosy ve formě bonusů, které firma dostává od dodavatele jako odměnu za prodej dalších dodatečných služeb.

Tab. č. 59: Výše krycích příspěvků dle typů vozů (v tis. Kč)

KRYCÍ PŘÍSPĚVKY	2014	2015	2016
Superb	-2 351	-2 598	-2 901
Octavia	621	871	1 016
Yeti	-622	-777	-933
Roomster	1 125	1 309	1 598
Fabia	1 940	2 475	2 446
Rapid	255	222	581
Citigo	-238	-331	-752
Ojeté vozy	896	1 405	1 856

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z výše uvedené tabulky je patrné, které typy vozů dosahují kladné hodnoty krycích příspěvků, a které nikoli. Uvedené výsledky se plně odráží z prodejů vozů, kde se na prvních místech pravidelně umisťuje Škoda Fabia, Roomster a Octavia. Asi největší propad je zaznamenán u typu Superb, který není v regionu příliš vyhledávaným vozem a roční prodej se pohybuje do 10 kusů. Jak lze vidět, jednotlivé typy vozového portfolia se navzájem doplňují a výsledkem je kladný krycí příspěvek ve všech letech plánu. Z tabulky lze jasně definovat, že lídrem prodejů jsou modely Fabia, Roomster a Octavia, které se svým vysokým kladným krycím příspěvkem vydělávají společnosti na modely, jejichž krycí příspěvek je záporný.

Tab. č. 60: Výpočet bodu zvratu střediska prodeje (v tis. Kč)

BOD ZVRATU - PRODEJ	2014	2015	2016
Tržby celkem	78 557	85 737	93 690
Σ VN	76 803	83 052	90 662
Σ KP	1 755	2 685	3 028
Σ FN	1 725	1 893	2 071
PV _r	0,0240	0,0313	0,0323
T _{BEP}	71 856	60 436	64 094
Pracovní pole	6 701	25 301	29 596

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Analýza bodu zvratu prodeje nových a ojetých vozů jasně ukazuje, že je toto středisko plně samostatné s dosti velkým pracovním polem.

Velikost pracovního pole se pohybuje v letech plánu nad 5 mil. Kč, v roce 2015 a 2016 je poté nad 20 mil. Kč. Je jasné, že i při prodeji vozů, kde tržní ceny dosahují několika stovek tisíc, je tento výsledek vyhodnocen jako uspokojivý.

7.3.3 Bod zvratu podniku

Dílčí výstupy výpočtů bodu zvratu prodeje a servisu nových a ojetých vozů jsou zpracovány společně se zahrnutím střediska správy v následující tabulce. Zahrnutí správy vyústí v navýšení položky celkových tržeb, fixních a variabilních nákladů. Zejména se zvýší položka osobních nákladů, kde jsou zahrnuty mzdy pracovníků úctárny a IT oddělení, dále energií a tržeb z prodeje služeb, kde se zohledňují tržby za pronájem budov a prodej elektřiny.

Tab. č. 61: Výpočet bodu zvratu pro podnik (v tis. Kč)

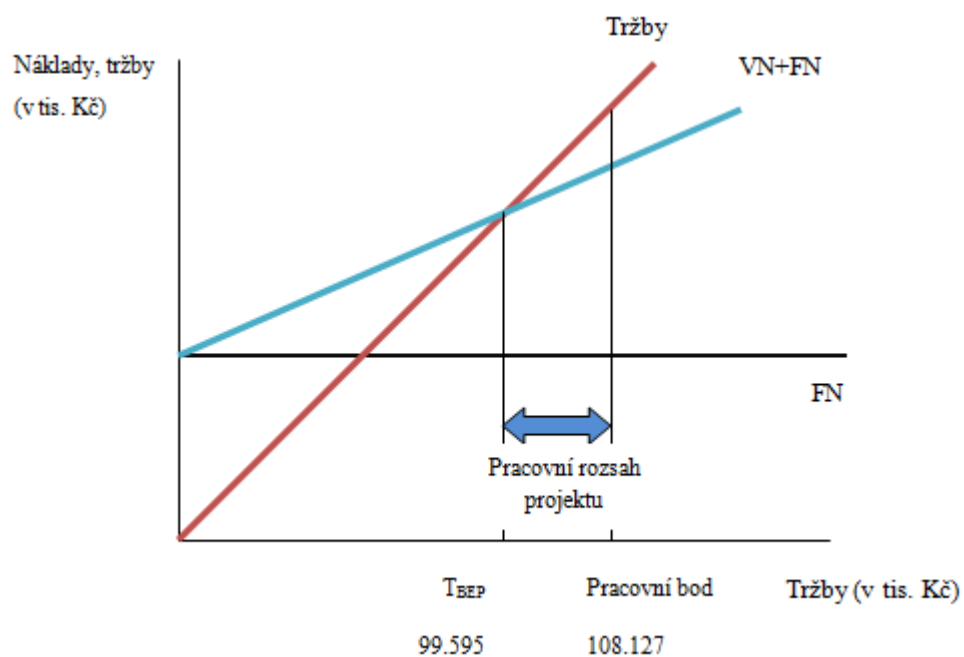
BOD ZVRATU	2014	2015	2016
Tržby celkem	108 127	117 661	128 559
∑ VN	96 720	104 297	113 463
∑ KP	11 407	13 364	15 096
∑ FN	10 507	11 442	12 433
PV _r	0,1055	0,1136	0,1174
T _{BEP}	99 595	100 738	105 879
Pracovní pole	8 532	16 923	22 681

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výsledná analýza rizika celého podniku jasně dokázala, že podnik má i při zahrnutí nákladů a výnosů ze střediska správy dostatečně velké pracovní pole. To se pohybuje v roce 2014 nad 8 mil. Kč a v následujících letech se stále rozšiřuje. Je jisté, že na takovéto výši bodu zvratu tržeb má velký podíl středisko prodeje vozů, avšak je nutné zmínit, že ani servis ve výsledcích nezaostává. Z výpočtů je jasné patrné, že správa, ve které se účtuje především chod společnosti spolu s výnosy za pronájem a prodej elektrické energie, je dalším samostatně vydávajícím střediskem a ve velké míře přispívá k uspokojivě velkému pracovnímu poli celé společnosti.

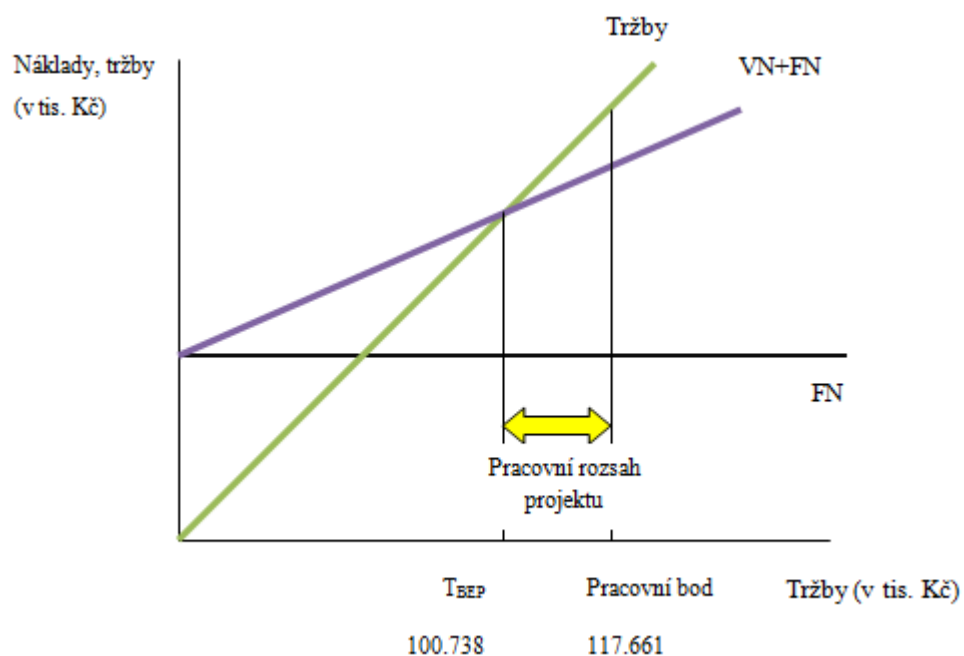
Na níže uvedených obrázcích je demonstrován vývoj bodu zvratu tržeb a velikostí pracovních polí v letech plánu.

Obr. č. 18: Bod zvratu tržeb podniku rok 2014



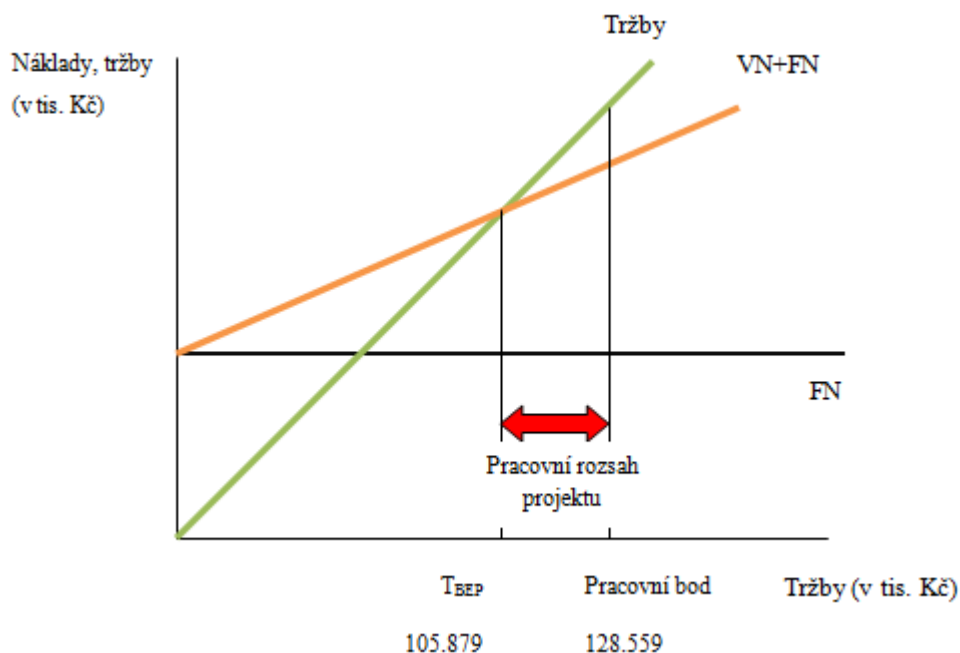
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 19: Bod zvratu tržeb podniku rok 2015



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 20: Bod zvratu tržeb podniku rok 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

7.4 Návrh opatření na eliminaci rizikových faktorů

Je důležité, aby se identifikování a hodnocení faktorů rizika zakomponovalo do každodenního řízení společnosti. Opatření a jejich realizace by následně mohly napomoci k tomu, aby průběh střednědobého plánu zvýšení výkonnosti společnosti nebyl ohrožen.

Pro řízení rizika existují doporučené metody, které se odrážejí od hodnocení jednotlivých rizikových faktorů, které bylo provedeno v kapitole č. 7.2. Dle pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu faktorů rizika lze přistupovat k jednotlivým faktorům různými strategiemi ošetření nazvanými 4T (Fotr, Vacík aj., 2012).

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká intenzita dopadu	redukce, vyhnout se riziku	pojištění
Nízká intenzita dopadu	retence a redukce	retence

Zdroj: vlastní zpracování, 2014 dle Fotra, Vacíka aj., 2012

Redukce rizika znamená snižovat nepříznivé důsledky daného rizikového faktoru. Při volbě této strategie ošetření lze využít administrativních opatření a především vytváření finančních či materiálních rezerv.

Pokud se organizace rozhodne pro **retenci** rizika, resp. zachování, bude rizikový faktor akceptovat a monitorovat. **Vyhnutí se riziku** značí, že aktivita, která riziko způsobuje je eliminována hned v začátku či je alespoň omezena. Pojištění se řadí do skupiny strategií **přenosu rizik**, kde se dopad rizikového faktoru přenesse na třetí osobu. Další možností v rámci přenosu rizika je jeho sdílení, kdy se různé společnosti sloučí, aby daným rizikovým faktorům čelili společně (Hnilica, Fotr, 2009).

Negativní důsledky rizikového faktoru „**pokles poptávky po nových vozech značky Škoda**“ se společnost bude snažit eliminovat v rámci široké nabídky vozového parku, který nabízí ve spolupráci s koncernem Škoda Auto a.s. Skutečnost, kterou může sama ovlivnit, je zvýšení komfortu zákazníků, a tedy rozšíření o tzv. konfigurátor vozu, díky kterému si zákazník společně s vyškoleným prodejcem sestaví svůj vůz dle individuálních požadavků a představ. Zde je zapotřebí vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří rozumí jak danému oboru, tak také individuálním potřebám zákazníků. Rozšířením a diverzifikováním některých doplňkových služeb se bude společnost snažit zabránit odlivu zákazníků od vozů značky Škoda. Dle prodeje lze jasně stanovit, které vozy jsou u zákazníků preferovány či nikoliv. Jednotliví prodejci musí umět jasně identifikovat svého zákazníka a porozumět tak jeho potřebám. Kompletní zákaznický servis týkající se nejen samotného prodeje vozu, ale i doprovodných služeb je nástrojem, jak zmírnit rizika klesající poptávky, a tím i snížení tržeb. Pokles poptávky konkrétně u společnosti ASP 2000 může být také paradoxně eliminován situací odchodu konkurence z důvodu finanční nezvládnutelnosti požadované modernizace showroomu. Tento vývoj je v současné době pouze pouhou prognózou, až čas ukáže, jak se tato povinná modernizace podepsala na jednotlivých autorizovaných prodejcích a servisních střediscích v kraji.

V případě depreciace kurzu by společnost mohla být ohrožena „**nenalezením obchodních partnerů v zahraničí**“. Tomuto riziku se dá aktivně předejít v rámci předem domluvených kontraktů se zahraničními odběrateli, kde bude stanovena konečná cena.

Dalším nástrojem při oslabení koruny vůči euru může být také využití již existujících dodavatelsko – odběratelských vztahů. Aby si společnost zajistila příjem od zahraničních partnerů, může využít nabídky služby operativních leasingů.

Většinou je tato forma pronájmu v České republice využívána některými většími společnostmi či územními samosprávnými celky a úřady. Rozšíření těchto služeb do zahraničí by mohlo omezit odchod zahraničních partnerů.

„Zvýšení lokální konkurence prodejců vozů Škoda“ může společnost pouze monitorovat, jelikož tento druh rizika nemůže vlastními silami úplně redukovat. Využití podnikové kultury a profilu stabilní společnosti, která podniká v regionu již několik let, společně s využitím vhodných marketingových nástrojů a výhodné nabídky doplňkových služeb může společnosti pomoci ustát zvýšenou lokální konkurenci.

Ke snížení rizikového faktoru **„růst provozních nákladů“** za spotřebu materiálu a energie (materiál, zemní plyn, elektrická energie) a nákladů za prodané zboží může společnost využít dlouhodobých smluv se svými výhradními dodavateli. Zajištění relativně stabilní ceny při odběru dohodnutého množství zajistí společnosti, že nákup těchto surovin nebude ovlivněn růstem inflace. V těchto smlouvách můžou být zároveň přesně specifikovány dodací podmínky, kvalita jednotlivých dodávek a příslušných penalizací při nedodržení podmínek z obou stran. Zvýšení nákladů na prodané zboží se plně odvíjí od reakcí koncernu Škoda Auto a.s. na mnohé vlivy společnosti, avšak i zde je prostor pro předem dohodnuté ceny, které by měly být stanoveny půl roku předem, jak je tomu v současné době. Další položky, které se mohou zařadit do provozních nákladů, konkrétně do spotřeby materiálu, je mimo cen vstupů také cena ošacení personálu a dalšího vybavení, jelikož tyto originální kousky s logem Škoda jsou velmi drahé a jejich cena stále stoupá. Riziko zvyšování cen povinného vybavení a ošacení zaměstnanců může společnost pouze monitorovat, jelikož pokud chce být autorizovaným prodejcem, nemůže tomuto riziku úplně předejít.

Rizikový faktor týkající se **„kvalifikačních předpokladů zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání“** může společnost řešit právě pravidelnými školeními, která budou probíhat napříč celou společností.

Již v současné době společnost vynakládá nemalé finanční prostředky na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, odborná příprava se týká nejen prodejců a administrativních pracovníků, ale také IT techniků a samozřejmě pracovníků v servisu. Zejména tito pracovníci mají detailně specifikovaný školící plán, který musí podstoupit každý rok. Celý školící systém probíhá jednak v rámci e-learningu a dále v rámci tematických kurzů a dalších metod.

Aby si již vyškolené pracovníky společnost udržela, je na místě jasně definovaný motivační program, díky kterému zaměstnanci nebudou přemýšlet o odchodu ke konkurenci. V případě nedostatku mladých kvalifikovaných pracovníků může společnost využít tento motivační program také na studenty, kteří se v podniku vyučují na automechaniky. Samozřejmě v rámci eliminace tohoto faktoru musí organizace počítat s navýšením mzdových nákladů při výběru finančních motivačních prostředků a dále s růstem nákladů na školení stávajících zaměstnanců.

Kvůli „**zvýšeným požadavkům koncernu Škoda Auto a.s.**“ je společnost ASP nucena plnit požadavky, které dopadají na celou skupinu. Společně s těmito změnami musí dávat pozor na riziko ohrožení likvidity tak, aby disponovala vždy dostatkem finančních prostředků a nebyla tak ohrožena platební schopnost společnosti. Pokud chce společnost proti tomuto riziku nějakým způsobem zasáhnout, může vznést požadavky či námítky, které jsou při řešení zásadních aspektů v rámci celého koncernu Škoda brány v potaz. Na druhou stranu se v rámci těchto změn musí částečně přizpůsobovat

V rámci rizika „**nedodržení platebních podmínek ze strany odběratelů**“, které nastane při neatraktivně nastaveném systému profinancování, kdy zákazníci již nebudou využívat těchto služeb, bude společnost muset aktivně řídit kreditní riziko. Pro zajištění neočekávaných výkyvů cash flow by společnost v případě nastalých problémů mohla využít možnosti krátkodobých úvěrů či půjček od statutárních orgánů společnosti.

Proti působení rizikového faktoru „**porucha stroje**“ se společnost bude aktivně bránit pravidelnými kontrolami a přeškolováním techniků, kteří s danými stroji každodenně pracují. Společnost ASP 2000 je dále pojištěna proti skupině rizik, kam spadá živelné, odpovědnostní či havarijní. Každoročně jsou tyto smlouvy aktualizovány a přizpůsobovány daným aspektům.

Souhrnem provedené analýzy rizikových faktorů z kapitoly č. 7.1 a následnému návrhu opatření eliminace těchto faktorů lze říci, že v první řadě je důležité zahrnout strategické řízení včetně *managementu rizika* do řízení společnosti. Toto opatření je na místě především důvodu potřeby předejít výskytu rizika, nebo alespoň v případě jeho existence znát potřebné kroky vedoucí ke zvládnutí následků.

Zejména se jedná o pozitivní vliv managementu rizika, který přispívá k jistotě budoucích cash flow a podporuje samotnou finanční stabilitu podniku. Návrhem na ošetření úkol managementu rizika zajisté nekončí, po provedených analýzách je nutné systém nadále monitorovat a prověřovat.

8 Varianty plánu růstu

Po identifikaci a hodnocení rizikových faktorů a vlivu na hodnotu hospodářského výsledku před úroky a zdaněním je na místě určit varianty, kterými by se mohl daný podnikatelský záměr zvýšení výkonnosti firmy při působení daných rizikových faktorů ubírat. Dle literatury *Tvorba strategie a strategického plánování* (Fotr, Vacík aj., 2012, 46 s.) „*scénáře představují schematický popis možných stavů budoucnosti založených na analýze kauzálních faktorů konkurenčního prostředí a jejich vztahů.*“ Tvorba strategických scénářů je zahrnuta také z důvodu malé vypovídající schopnosti provedené analýzy citlivosti, kde se jednalo pouze o individuální změny finančních rizik. Při tvorbě variant strategického záměru se uvažuje změna všech nejrizikovějších faktorů najednou.

Rizikový management v současnosti uvádí **4 nejzákladnější strategické scénáře**, a to:

- realistický scénář – nejpravděpodobnější,
- optimistický scénář – všechny parametry přesahují soulad s cíli,
- pesimistický scénář – varianta, kde je velmi obtížné či nemožné dosáhnout stanovených cílů,
- očekávaný scénář – jedná se o finanční plán, který je součástí kapitoly č. 6 (Vacík, 2013).

Rizikové **faktory**, které byly v předchozích kapitolách identifikovány jako **nejrizikovější**, jsou:

- pokles poptávky po nových vozech značky Škoda,
- růst provozních nákladů,
- nenalezení obchodních partnerů v zahraničí,
- nedostatečné kvalifikační předpoklady zaměstnanců či uchazečů o zaměstnání.

8.1 Očekávaný scénář

Za očekávaný scénář je uvažován výchozí finanční plán, který je součástí kapitoly č. 6. Při tvorbě tohoto scénáře byly uvažovány změny prostředí, a tedy rizikových faktorů, které odpovídají výstupům analýzy externího a interního prostředí.

8.2 Optimistický scénář

V rámci optimistického scénáře se uvažují pozitivní změny dílčích rizikových faktorů.

Působení rizikového faktoru poklesu poptávky po nových vozech značky Škoda a zároveň nenalezení partnerů v zahraničí mohou při svém působení snížit tržby za prodané zboží. V optimistickém scénáři je tento faktor brán z pozitivního hlediska, a to tak, že se poptávka po nových vozech značky Škoda zvýší následkem rozšíření nabídky portfolia koncernu Škoda Auto a.s. V letech plánu se uvažuje **zvýšení poptávky** především ze zahraničí, které bude dále napomáhat také kurz CZK/EUR pohybující se stále kolem 27 CZK/EUR. Takto vysoký kurz by se měl dle predikcí zahrnutých v kapitole č. 4 udržet až do roku 2015. V roce 2016 se poté očekává kurz v hodnotě 26 CZK/EUR. I přesto, že by uvedený měnový kurz v posledním roce plánu mírně poklesl, na základě předem stanovených kontraktů by se prodeje oproti plánu zvýšily i v tomto roce. Optimistická varianta hovoří o zvýšení ročních prodejů, které je znázorněno v níže uvedené tabulce.

Tab. č. 62: Vývoj prodeje nových vozů 2014 – 2016 (v tis. Kč)

Plán prodeje nových vozů	2014			2015		
	cena/ks	ks	Σ tržeb	cena/ks	ks	Σ tržeb
Prodané nové vozy	2 349	240	69 321	2 349	263	76 447
skupina A celkem	1 410	60	25 401	1 410	71	29 566
Superb	656	9	5 904	656	9	5 904
Octavia	395	33	13 035	395	39	15 405
Yeti	359	18	6 462	359	23	8 257
skupina B celkem	939	180	43 920	939	192	46 881
Roomster	249	63	15 687	249	64	15 936
Fabia	237	90	21 330	237	96	22 752
Rapid	279	21	5 859	279	25	6 975
Citigo	174	6	1 044	174	7	1 218

Plán prodeje nových vozů	2016		
	cena/ks	ks	Σ tržeb
Prodané nové vozy	2 349	287	84 068
skupina A celkem	1 410	76	32 549
Superb	656	13	8 528
Octavia	395	39	15 405
Yeti	359	24	8 616
skupina B celkem	939	211	51 519
Roomster	249	70	17 430
Fabia	237	100	23 700
Rapid	279	31	8 649
Citigo	174	10	1 740

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dále se zvýší také **tržby za služby**, kam spadají výnosy plynoucí z realizovaných zakázek servisu a dalších činností, jako je například půjčovné vozů a další. Změna této konkrétní položky, která odpovídá navýšení o 5 % ročně, je zobrazena v tabulce č. 66, kde je kalkulován vliv dílčích změn finančních faktorů na EBIT.

Vlivem prostředí se roční prodeje za nové vozy zvýší již v prvním roce plánu na 240 kusů, v roce 2015 by mohl být překročen cíl ročního prodeje ve výši minimálně 250 vozů za rok. Samozřejmě s tímto souvisí také zvýšení **nákladů na prodané zboží** a zvýšení **ostatních finančních výnosů**, kam plynou obdržené bonusy za prodej doplňkových služeb k vozům. Změny těchto kritérií jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. č. 63: Vývoj nákladů za prodané zboží a ostatních finančních výnosů 2014 –2016 (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
Náklady na prodané zboží	76 078	83 997	93 283
Ostatní finanční výnosy	4 811	5 282	5 848

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pokud se uvažuje dosažení cíle počtu prodaných vozů již v roce 2015, navýší to samozřejmě osobní náklady zaměstnanců prodeje. Nepatrné zvýšení odpovídá 5 % mzdových nákladů konkrétně pro prodejce, servisního technika, vedoucí středisek prodeje, servisu a skladu. Zvýšení mzdových nákladů, které v rámci optimistické varianty předpokládá dostačující kvalifikační předpoklady zaměstnanců a uchazečů, nepatrně zvýší také náklady na sociální zabezpečení.

Tab. č. 64: Vývoj osobních nákladů 2014 – 2016 (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
Mzdové náklady	6 115	6 217	6 344
obchodní ředitel	653	666	679
účetní	542	552	564
vedoucí střediska	969	977	997
pracovníci prodeje, servisní technik	873	882	902
pracovníci IT oddělení	288	293	299
úklidové služby, údržba	367	375	382
pracovníci servisu	2 424	2 472	2 521
Náklady na sociální zabezpečení	2 018	2 052	2 094
Ostatní sociální náklady	133	136	139

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Do provozních nákladů se řadí zejména náklady na energie a materiál. **Spotřeba materiálu** se zvýší o 2 % ročně, a to z důvodu navýšení realizovaných zakázek servisu. Zvýší se spotřeba jednicového materiálu a laku, dále pohonných hmot a prostředků využívajících se v myčce vozů.

Co se týče nákladové položky energií, zde jsou predikce vývoje nejasné. Z analýzy prostředí vyplývá, že cena **elektrické energie** by měla do roku 2017 stagnovat či se mírně zvyšovat. V optimistické variantě se uvažuje snížení ceny elektřiny meziročně o 4 %. I vývoj cen **plynu** a vody by se dle optimistického scénáře měl snížit o 3 %.

Celkově se tedy energie meziročně sníží o 7 %. Dle odhadů poklesnou ceny **služeb** meziročně o 1,5 %.

Tab. č. 65: Vývoj výkonové spotřeby 2014 – 2016 (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu	11 915	13 008	14 211
Energie	815	890	925
Služby	5 878	6 415	7 008

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 66 následně zobrazuje komplexní vývoj dílčích položek dle vlivu rizikových faktorů optimistické varianty na výslednou hodnotu EBIT. Jak lze vidět, dle optimistické varianty plánu růstu se hodnota EBIT meziročně zvyšuje. Celkový výkaz zisku a ztráty při vlivu optimistické varianty na období 2014 – 2016 je součástí přílohy E.

Tab. č. 66: EBIT dle optimistického scénáře (v tis. Kč)

	2014		2015		2016	
	původní plán	nová hodnota	původní plán	nová hodnota	původní plán	nová hodnota
Tržby za prodané vozy	62 331	86 452	67 748	95 451	72 836	106 003
Tržby za služby	19 494	20 469	20 891	21 936	22 811	23 952
Náklady na prodan. zboží	70 721	76 078	76 342	83 997	83 398	93 283
Ostatní finanční výnosy	3 407	4 811	3 725	5 282	4 103	5 848
Osobní náklady	8 160	8 266	8 323	8 405	8 490	8 577
Spotřeba materiálu	11 681	11 915	12 753	13 008	13 932	14 211
Energie	876	815	956	890	995	925
Služby	5 968	5 878	6 513	6 415	7 115	7 008
EBIT	1 970	5 794	3 091	6 564	3 972	8 016

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

8.3 Pesimistický scénář

V rámci pesimistického scénáře se vliv jednotlivých rizikových faktorů vyvíjí negativním směrem a ohrožuje tak nejen dosažení stanovených cílů, ale současně i hodnotu hospodářského výsledku. Vývoj dílčích rizikových faktorů je nastíněn v následujícím textu.

Jak již bylo řečeno v rámci vývoje optimistické varianty, rizikové faktory poklesu poptávky po nových vozech a nenalezení partnerů v zahraničí spolu souvisí. Pokles poptávky po nových vozech značky Škoda může být způsoben vlivem ekonomiky (pokles reálných mezd, stagnace, vliv konkurentů) a dále změnou měnových kurzů, které způsobí právě ztrátu zahraničních partnerů.

V realistickém scénáři je plánován růst celkových tržeb v roce 2014 o 11 %, v roce 2015 o 9 % a v roce 2016 o 10 %. Z důvodu poklesu poptávky po nových vozech se sníží počty prodaných vozů, jejichž vývoj je uveden v následující tabulce.

Tab. č. 67: Vývoj prodeje nových vozů 2014 – 2016 (v tis. Kč)

Plán prodeje nových vozů	2014			2015		
	cena/ks	ks	Σ tržeb	cena/ks	ks	Σ tržeb
Prodané nové vozy	2 349	182	51 933	2 349	206	57 895
skupina A celkem	1 410	45	18 612	1 410	47	19 069
Superb	656	5	3 280	656	4	2 624
Octavia	395	27	10 665	395	28	11 060
Yeti	359	13	4 667	359	15	5 385
skupina B celkem	939	137	33 321	939	159	38 826
Roomster	249	50	12 450	249	55	13 695
Fabia	237	71	16 827	237	80	18 960
Rapid	279	12	3 348	279	19	5 301
Citigo	174	4	696	174	5	870

Plán prodeje nových vozů	2016		
	cena/ks	ks	Σ tržeb
Prodané nové vozy	2 349	224	63 781
skupina A celkem	1 410	53	21 925
Superb	656	6	3 936
Octavia	395	31	12 245
Yeti	359	16	5 744
skupina B celkem	939	171	41 856
Roomster	249	60	14 940
Fabia	237	84	19 908
Rapid	279	22	6 138
Citigo	174	5	870

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Celkový pokles **tržeb za prodané zboží** odpovídá v roce 2014 11 %, v roce 2015 10 % a v roce 2016 8 %.

Společně s poklesem tržeb za zboží klesnou **tržby za služby**, a to z důvodu poklesu zakázek v servisu. Management odhaduje snížení těchto tržeb o 10 % oproti výchozímu plánu. S poklesem tržeb za zboží klesnou také **náklady na prodané zboží**, a to z důvodu poklesu nákupů nových vozů na sklad. Výše marží zůstane stejná jako u optimistického scénáře ve stejném procentuálním podílu k tržbám za prodané zboží. Samozřejmě, že pokles prodaných vozů se odrazí také ve výši bonusů, jejichž meziroční pokles vychází z poklesu celkových inkasovaných tržeb.

Tab. č. 68: Vývoj nákladů za zboží, ostatních finančních výnosů 2014 – 2016 (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
Náklady na prodané zboží	61 467	67 671	75 430
Ostatní finanční výnosy	2 981	3 306	3 672

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Následkem klesající poptávky poklesnou variabilní náklady na spotřebu materiálu a energií, které odpovídají části procentuálního poklesu tržeb v jednotlivých letech. Spotřeba materiálu a energií se vlivem klesající poptávky sníží ročně o 4 %. Současně se v rámci pesimistické varianty očekává zdražení materiálu, které bude odpovídat horní hranici růstu inflace v roce 2014 o 1,4 %, v roce 2015 o 2,7 % a v roce 2016 o 3 %. Celkově se sníží **náklady za spotřebu materiálu** v roce 2014 o 2,6 %, v roce 2015 o 1,3 % a v posledním roce plánu o 1 %. Vlivem pesimistického vývoje se očekává mírné zvýšení cen **energií** o 3 %, což znamená, že se nákladová položka energií sníží v každém roce plánu o 1 %. Náklady za služby jsou ovlivněny jednak faktorem zvyšující se cenové inflace a dále vývojem klesající poptávky po nových vozech. Z tohoto důvodu se náklady za služby zvýší o 1,5 %.

Tab. č. 69: Vývoj výkonové spotřeby 2014 – 2016 (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu	11 377	12 587	13 793
Energie	867	947	985
Služby	6 058	6 611	7 222

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Rizikové faktory budou mít vliv i na další složky finančního plánu mimo klíčová finanční rizika. Současně s poklesem realizovaných zakázek se sníží variabilní složka **osobních nákladů**. Jedná se o platy pracovníků servisu, vedoucích středisek a prodejců ročně o 7 %. Z důvodu nedostatečné kvalifikace zaměstnanců se mzdové náklady zvýší o 2 %, celkově se tedy položka mzdových nákladů sníží o 5 %. Snížení těchto dílčích nákladů samozřejmě vede k odpovídajícímu snížení nákladů na sociální zabezpečení. Změna těchto položek je součástí níže uvedené tabulky.

Tab. č. 70: Vývoj osobních nákladů 2014 – 2016 (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
Mzdové náklady	5 944	6 065	6 182
obchodní ředitel	653	666	679
účetní	542	552	564
vedoucí střediska	876	897	912
pracovníci prodeje, servisní technik	795	810	825
pracovníci IT oddělení	288	293	299
úklidové služby, údržba	367	375	382
pracovníci servisu	2 424	2 472	2 521
Náklady na sociální zabezpečení	1 961	2 002	2 040
Ostatní sociální náklady	133	136	139

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Následující tabulka demonstruje vliv jednotlivých faktorů na vývoj hodnoty EBIT v letech plánu. Vliv rizikových faktorů je založen na zkušenostech z minulosti a dále analýze prostředí. Kompletní výkaz zisku a ztráty na období 2014 – 2016 je poté součástí přílohy E.

Tab. č. 71: EBIT dle pesimistického scénáře (v tis. Kč)

	2014		2015		2016	
	původní plán	nová hodnota	původní plán	nová hodnota	původní plán	nová hodnota
Tržby za prodané vozy	62 331	51 933	67 748	57 895	72 836	63 781
Tržby za služby	19 494	17 545	20 891	18 802	22 811	20 530
Náklady na prodan. zboží	70 721	61 467	76 342	67 671	83 398	75 430
Ostatní finanční výnosy	3 407	2 981	3 725	3 306	4 103	3 672
Osobní náklady	8 160	8 039	8 323	8 203	8 490	8 361
Spotřeba materiálu	11 681	11 377	12 753	12 587	13 932	13 793
Energie	876	867	956	947	995	985
Služby	5 968	6 058	6 513	6 611	7 115	7 222
EBIT	1 970	-1 205	3 091	-402	3 972	344

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

8.4 Realistický scénář

Realistický scénář je nazýván jako nejpravděpodobnější a měl by se nacházet někde mezi scénáři optimistickým, očekávaným a pesimistickým. Pravděpodobnost realistické varianty se určí jako vážený průměr všech variant plánu růstu. Sestavení tohoto scénáře se zakládá na rozdělení pravděpodobností výskytu rizikových faktorů v rámci jednotlivých scénářů, které dokládá následující tabulka (Vacík, 2013).

Tab. č. 72: Rozdělení pravděpodobností jednotlivých scénářů

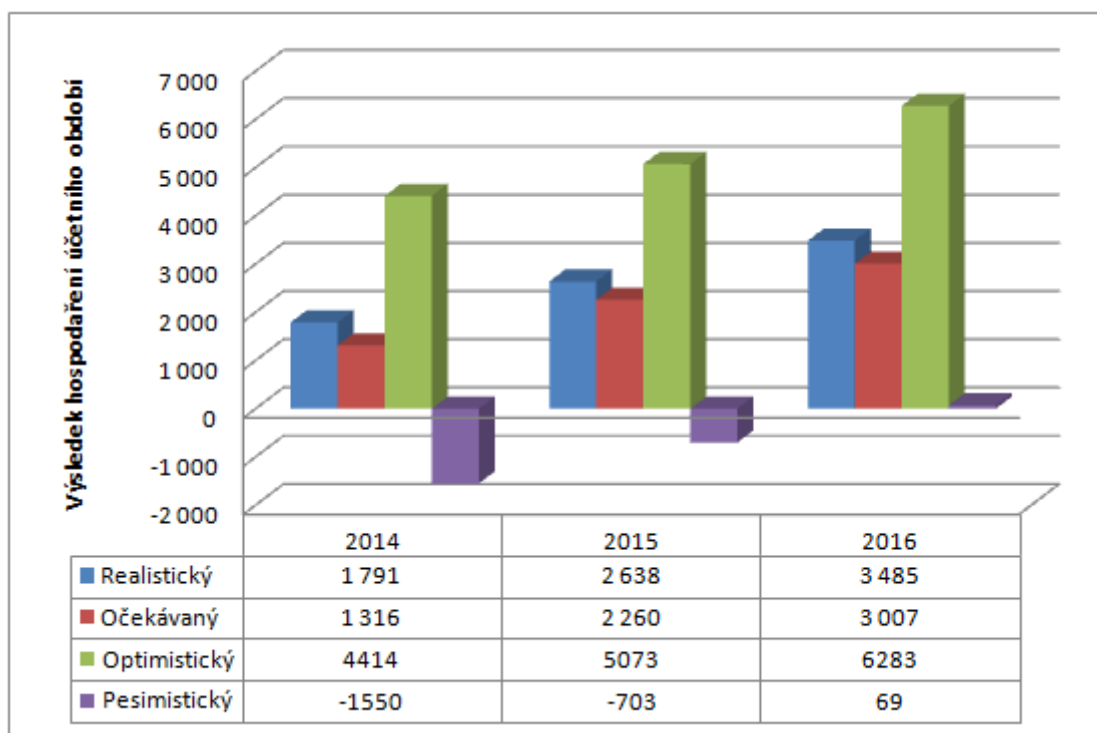
	Očekávaný	Optimistický	Pesimistický
Pokles poptávky po nových vozech značky Škoda	75%	15%	10%
Růst provozních nákladů	65%	30%	5%
Nenalezení obchodních partnerů v zahraničí	55%	30%	15%
Pravděpodobnost scénáře	65%	25%	10%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Změny rizikových faktorů, které dopadnou na klíčová finanční kritéria a současně na další položky výkazu zisku a ztráty jsou zobrazeny v příloze E.

Výsledek hospodaření za účetní období se liší od výchozího finančního plánu růstu v prvním roce o 36 %, v roce 2015 o 17 % a v roce 2016 o 16 %. Vliv tržeb za prodané zboží zahrnující prodej nových vozů a z něj odvozené náklady na prodané zboží se jednoznačně projeví jako klíčová finanční rizika, na kterých závisí dosažení cílů a celého strategického záměru zvýšení růstu podniku ASP 2000. Výsledné hodnoty dle realistického scénáře dosahují spíše lepších výsledků než v samotném výchozím finančním plánu, a to především z důvodu vyšší pravděpodobnosti optimistické varianty, která naplnila dílčí plány prodeje vozů a zvýšení tržeb již v roce 2015 a navýšila tržby od očekávaného vývoje o více jak 20 mil. Kč. Na tento vývoj má také vliv pouze nepatrného zvýšení či ne tak výrazné snížení provozních nákladů, které se musí zákonitě snížit vlivem snížení realizovaných zakázek při působení pesimistické varianty. Následující graf demonstruje vývoj dílčích variant plánu růstu v jednotlivých letech.

Obr. č. 21: Varianty plánu růstu v letech 2014 – 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

8.5 Planning gaps

Pro zjištění naplnění stanovených strategických cílů z kapitoly č. 3.3 při působení realistického scénáře, který byl sestaven na základě vlivu prostředí a působení rizikových faktorů, je provedena analýza Planning gaps. Ta představuje zjištěné odchylky mezi definovanými strategickými cíli a prognózovaným rozpočtem v rámci nejpravděpodobnějšího scénáře.

Mezi dílčí cíle bylo zařazeno **zvýšení celkových tržeb**, které odpovídalo navýšení v roce 2014 o 11 %, v roce 2015 o 9 % a v roce 2016 o 10 %. Jak lze v uvedené tabulce vidět, tento cíl byl zcela naplněn, dokonce se v rámci realistického scénáře dosáhlo vyšších tržeb než v původním plánu. Dalším cílem bylo **zvýšení počtu prodeje nových vozů** na minimálně 250 do konce roku 2016. I v tomto případě nebyla sledována negativní odchylka. Co se týče zvýšení realizovaných **zakázek** minimálně o 10 %, výsledky realistického scénáře ukazují, že se tento cíl naplnil, jelikož nepoklesly v žádném roce plánu celkové tržby.

Tab. č. 73: Planning gaps 2013 - 2016 (v tis. Kč)

Rok		2013	2014	2015	2016
Cíle	Tržby (v tis. Kč)	89 308	98 956	107 643	117 582
	Počet prodaných vozů (v ks)	219	217	236	251
Rozpočet	Tržby (v tis. Kč)	-	99 712	108 885	119 542
	Počet prodaných vozů (v ks)	-	219	240	257
Planning gaps	Tržby (v tis. Kč)	-	756	1 242	1 959
	Počet prodaných vozů (v ks)	-	2	4	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dalším strategickým cílem bylo do konce roku 2015 dokončit realizaci **modernizace showroomu**. Z realistického scénáře je patrné, že tento cíl nebyl ohrožen nedostatkem zdrojů a investice probíhá dle výchozího plánu.

Negativní odchylky nebyly shledány ani u zvýšení nákladů na **školení pracovníků servisu**, a tedy komplexního zvýšení kvality poskytovaných služeb. Společnost v letech plánu vykazuje dostatečný výsledek hospodaření, aby předpokládané změny a cíle mohly být realizovány.

9 Zhodnocení a doporučení pro implementaci podnikatelského plánu

Tato poslední kapitola se zabývá celkovým zhodnocením provedených analýz a doporučením pro následnou implementaci zvolené strategie, která byla výstupem kapitoly s názvem Strategická analýza.

9.1 Zhodnocení analýz

Pro vytvoření realizovatelného projektu zvýšení výkonnosti se v první řadě prováděla analýza současného finančního zdraví společnosti Autospektrum 2000. Výsledky všech dílčích ukazatelů poukázaly na celkově dobré hospodaření s majetkem společnosti, stejně jako na dostačující řízení prostředků financování. Nejlépe byl vyhodnocen obrátový cyklus peněz, kde si společnost tvoří jisté rezervy v případě potřeby profinancování obchodu. Nedostatečné výsledky se projevíly v hodnocení rentability vlastního kapitálu a celkových aktiv, které se pohybovaly pod oborovými průměry. Také hodnotová analýza identifikovala nedostatečné hodnoty ukazatele EVA, který se ve všech sledovaných letech pohyboval v záporných hodnotách.

Provedená analýza externího a interního prostředí z kapitoly č. 4 identifikovala klíčové příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Na těchto základech byla nastíněna vhodná strategie, kterou by se společnost mohla řídit po dobu plánovacího období. Následná strategická situační analýza prokázala vhodnost zvolené strategie **penetrace a rozvoje trhu**. Při skloubení příležitostí a silných stránek podniku, především dobré kultury v organizaci společně s nízkou lokální konkurencí a ochotou přizpůsobit se individuálním potřebám zákazníků, je nejvhodnější využít těchto intenzivních strategií, které by mohly pomoci dosáhnout stanovených cílů.

Finanční plán společnosti vycházel ze zjištěných předpokladů a byl následně zhodnocen v rámci analýzy finanční výkonnosti. V tomto ohledu se plánované hodnoty slučují s celkovým záměrem zvýšení výkonnosti, především bylo zaznamenáno zlepšení rentability vlastního kapitálu díky zapojení úročeného cizího kapitálu a vlivu finanční páky. Dalším pozitivním výsledkem finanční analýzy byla tvorba kladné hodnoty EVA a dostatečně velkého čistého pracovního kapitálu, který je vykazován i při realizaci modernizace prostoru pro zákazníky.

Na stanovené cíle a samotný strategický záměr působí různé rizikové faktory, které by jejich naplnění mohly ohrozit.

Při identifikaci rizikových faktorů bylo analyzováno několik dílčích rizik, které svým působením ohrožují dosažení potřebné výše finančních kritérií.

Rizikové faktory, které byly identifikovány jako nejzávažnější, jsou:

- pokles poptávky po nových vozech,
- růst provozních nákladů,
- nenalezení zahraničních partnerů,
- nedostatečná kvalifikace současných a budoucích zaměstnanců.

Analýza citlivosti následně prokázala klíčová rizika, která je vhodné sledovat, jelikož jejich individuální negativní změna způsobí změnu kritéria, za který byl stanoven EBIT. Mezi klíčová rizika vycházející z citlivostní analýzy se řadí tržby za prodej zboží a náklady na prodané zboží a dále výkony, resp. tržby za služby. Z nákladových položek se jedná o spotřebu materiálu a energie. Provedení nepřímého stanovení rizika identifikovalo dostatečně velký pracovní prostor pro realizaci činnosti servisu a dále prodeje. Součástí analýzy bodu zvratu byl výpočet krycího příspěvku a pracovního pole celého podniku se zahrnutím střediska správy, které se podílí na celkovém hospodářském výsledku především tržbami za pronájem nevyužívaného majetku společnosti.

Následně byl nastíněn vývoj výchozího finančního plánu při různých změnách prostředí, které zahrnovalo scénář optimistický, pesimistický a následně nepravděpodobnější, resp. realistický. Optimistická varianta vykazovala splnění cílů nad stanovený rámec díky působení vlivů prostředí. Především udržení měnového kurzu CZK/EUR na stávající výši zajistí vysoké množství prodaných nových vozů do EU, které povede ke zvýšení celkových tržeb. Působením optimistické varianty bude dosaženo kladného výsledku hospodaření ve všech letech plánu, který převyšuje očekávaný výsledek hospodaření zhruba o 3 mil. Kč ročně. V rámci pesimistického scénáře hrozí společnosti dosažení záporného výsledku hospodaření v prvních dvou letech plánu, což je krajně nevhodné z důvodu plánované modernizace. Opět se zde nejvíce projevuje klíčové riziko vycházející z analýzy citlivosti, a to tržby za prodané zboží. Pokud nebude naplněn cíl počtu prodejů, bude to mít výrazný dopad na celkové hospodaření společnosti.

Realistický scénář, který byl sestaven z předchozích scénářů a je označován za nejpravděpodobnější, vykazoval následně výsledky ucházející, při kterých by měly být splněny všechny dílčí strategické cíle, které byly stanoveny na začátku této práce.

Již předchozí kapitola zahrnovala návrh opatření na eliminaci dílčích rizikových faktorů a komplexně návrh zavedení managementu rizik do řízení společnosti. Jako doplnění lze uvést vhodnost systému nazvaného *Early warning system* neboli Systémy včasného varování. Dle literatury Krizové řízení podniku autorů Zuzáka a Königové (2009, 144 s.) je EWS „*systémem, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí.*“ Mezi cíle EWS patří zejména včasná identifikace nebezpečí, analýza dopadu a dalšího vývoje do budoucna. Symptomy se dělí na tvrdé (hodnoty použitých ukazatelů, maximální akceptovatelná tolerance, nezáměr klientů, nepřátelská legislativa, zhoršené podmínky ze strany obchodních partnerů) a měkké (mediální kampaně, nejasné stanovení kompetencí, zvyšování tolerance nedostatků, zhoršení klimatu v organizaci). Nejdůležitější je dobrá informovanost, nezatajování informací napříč společností stejně jako analyzování změn vnějšího prostředí a zapojení všech zaměstnanců prostředky motivačního programu (Zuzák, 2011).

Mezi klíčové role EWS se řadí:

- detekování signálů vnějšího a vnitřního prostředí podniku,
- informování kompetentních osob o probíhajících změnách,
- zajištění podkladů pro správné reakce na probíhající změny včetně vytvoření podpory pro využití nových příležitostí,
- prevence a predikce negativního vývoje prostředí (Bedenik a kol., 2012).

Jako doporučení může být zmíněno pravidelné analyzování hodnot klíčových ukazatelů a stanovení tzv. **trigger points** neboli spouštěcích signálů, které upozorňují na vývoj stanovených klíčových ukazatelů blížících se k limitní hranici. Mezi klíčové ukazatele je vhodné zařadit ty, které úzce souvisí s dosažením konkrétních stanovených cílů a s uspokojením potřeb zákazníků.

Jedná se tedy o:

- sledování změn v tržbách a provozních nákladech (zejména spotřeba materiálu),
- monitorování rentability vlastního kapitálu,
- monitorování hodnoty EVA jako nově zařazeného nástroje zvýšení výkonnosti.

9.2 Implementace podnikatelského plánu do společnosti

Předmětem implementace formulovaného podnikatelského plánu, resp. strategie do společnosti ASP 2000 je parametrizace krátkodobých cílů a dále zhodnocení připravenosti stávající organizační struktury a systému vedení a organizování pracovníků.

9.2.1 Parametrizace krátkodobých cílů

Krátkodobé cíle definované v kapitole č. 6 jsou v této části parametrizovány na období jednoho roku, a to především z důvodu lepší vypovídající schopnosti a následně lepší kontroly plnění nastaveného systému.

Parametrizace stanovených cílů je provedena z hlediska:

- stanovených měřítek, dle kterých budou hodnoceny,
- KPI, tedy klíčových indikátorů výkonnosti,
- zodpovědných osob či oddělení,
- termínu splnění.

Tab. č. 74: Parametrizace krátkodobých cílů rok 2014

Cíl	Měřítko	KPI	Termín splnění	Odpovědná osoba
zvýšení tržeb	procentuální růst celkových tržeb	min. o 11 %	31.12.2014	ředitel společnosti
zvýšení počtu prodaných vozů	počet prodaných vozů v ks	min. 210 ks	31.12.2014	vedoucí střediska prodeje vozů
zvýšení celkových zakázek za prodej vozů	procentuální růst uzavřených zakázek	4%	31.12.2014	vedoucí střediska prodeje vozů
začít s modernizací výstavního prostoru	vynaložené finance na nedokončení DHM	max. 4.600 mil. Kč	31.12.2014	ředitel společnosti
rozšíření školení zaměstnanců servisu	počet dnů školení na pracovníka ročně	3 dny	31.12.2014	vedoucí střediska servisu
jazykové kurzy pro pracovníky prodeje a účtárny	maximální náklady	10.000 Kč	31.8.2014	hlavní účetní a vedoucí prodeje vozů
sledování ukazatele EVA	půlroční výstupy	2 výstupy ročně	31.12.2014	hlavní účetní a ředitel společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 75: Parametrizace krátkodobých cílů rok 2015

Cíl	Měřítko	KPI	Termín splnění	Odpovědná osoba
zvýšení tržeb	procentuální růst celkových tržeb	min. o 10 %	31.12.2015	ředitel společnosti
zvýšení počtu prodaných vozů	počet prodaných vozů v ks	min. 230 ks	31.12.2015	vedoucí střediska prodeje vozů
zvýšení celkových zakázek za prodej vozů	procentuální růst uzavřených zakázek	3%	31.12.2015	vedoucí střediska prodeje vozů
dokončit modernizaci výstavního prostoru	zařazení investice do majetku společnosti v plánované výši	15.000 mil. Kč	31.12.2015	ředitel společnosti a hlavní účetní
rozšíření školení zaměstnanců servisu	počet dnů školení na pracovníka ročně	4 dny	31.12.2015	vedoucí střediska servisu
jazykové kurzy pro pracovníky prodeje a účtárny	maximální náklady	10.000 Kč	31.12.2015	hlavní účetní a vedoucí prodeje vozů
sledování ukazatele EVA	hodnota EVA	max. přírůstek zajišťující kladný výsledek	31.12.2015	hlavní účetní a ředitel společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 76: Parametrizace krátkodobých cílů rok 2016

Cíl	Měřítko	KPI	Termín splnění	Odpovědná osoba
zvýšení tržeb	procentuální růst celkových tržeb	min. o 9 %	31.12.2016	ředitel společnosti
zvýšení počtu prodaných vozů	počet prodaných vozů v ks	min. 250 ks	31.12.2016	vedoucí střediska prodeje vozů
zvýšení celkových zakázek za prodej vozů	procentuální růst uzavřených zakázek	3%	31.12.2016	vedoucí střediska prodeje vozů
rozšíření školení zaměstnanců servisu	počet dnů školení na pracovníka ročně	4 dny	31.12.2016	vedoucí střediska servisu
jazykové kurzy pro pracovníky prodeje a účtárny	maximální náklady	10.000 Kč	31.12.2016	hlavní účetní a vedoucí prodeje vozů
sledování ukazatele EVA	hodnota EVA	max. přírůstek zajišťující kladný výsledek	31.12.2016	hlavní účetní a ředitel společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

9.2.2 Organizace

V rámci představení společnosti byla zmíněna také stávající organizační struktura. Organigram je součástí kapitoly 1, z něhož je jasné patrné funkcionální uspořádání, které je založeno na funkční specializaci jednotlivých útvarů společnosti.

Z parametrizace krátkodobých cílů jasně vyplynulo, která oddělení jsou klíčová pro dosažení stanovených cílů a naplnění celkového podnikatelského plánu. Ředitel společnosti všechny kroky komunikuje s jednatelem, až poté jsou opatření aplikovány napříč společností. Jednotlivá oddělení, především účetní a oddělení prodeje vozů, jsou odpovědná za splnění dílčích cílů. Dle názoru autorky by bylo vhodné do společnosti zahrnout **marketingového pracovníka**, jelikož v současné době tuto činnost vykonává vedoucí prodeje vozů.

Tento pracovník by byl společností zaměstnán na poloviční pracovní úvazek a úzce by spolupracoval s vedoucí prodeje vozů, která by tak své pracovní síly mohla věnovat činnosti prodeje a udržování vztahů s partnery v zahraničí. Marketingový pracovník by měl na starosti marketingové aktivity, mezi které se řadí správa webových a facebookových stránek a komplexní marketingovou komunikaci v regionu. Z důvodu zařazení nového pracovníka se společností zvýší osobní náklady, při předpokladu mzdových nákladů 15.000 Kč měsíčně se očekává nepatrné snížení plánovaného hospodářského výsledku. Toto snížení by však při současné výši hospodářského výsledku vycházejícího z realistického scénáře výrazně neohrozilo fungování společnosti. Změna uvedených položek, která dokazuje neohrožení plánovaných výsledků hospodaření, je zobrazena níže.

Tab. č. 77: Změna hospodářského výsledku při zapojení marketingového pracovníka (v tis. Kč)

	2014	2015	2016
Původní			
Osobní náklady	8 174	8 331	8 499
VH za účetní období	1 791	2 638	3 485
Po změně			
Osobní náklady	8 194	8 351	8 519
VH za účetní období	1 778	2 622	3 470
Relativní změna VH	0,72%	0,59%	0,43%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dále by se nabízelo rozšíření stávajícího počtu pracovníků o oddělení lidských zdrojů, které by mělo na starosti motivaci a hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Avšak po zvážení existence malého podniku, kde jsou všechny kroky řízeny jednatelem společnosti společně s ředitelem, kteří udržují úzký kontakt s jednotlivými pracovníky, bylo rozšíření organizační struktury o personální oddělení zamítnuto.

9.2.3 Řízení lidského kapitálu

Vedení zaměstnanců společnosti ASP 2000 se opírá o dobrou podnikovou kulturu a vzájemné vztahy na pracovišti nejen mezi jednotlivými pracovníky, ale zároveň také mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Jelikož se jedná o menší podnik s malou fluktuací zaměstnanců, je úzká komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými na dobré úrovni.

Co se týče vedení pracovníků, lze označit tuto problematiku za uspokojivou při současném stavu, jakým je dle manažerské mřížky (Šulák, Vacík, 2005) z části orientace na výkon, a z části orientace na lidi. Kombinace mezních stavů se odvíjí od konkrétních situací, ve kterých se podnik právě nachází. Například při velkých zakázkách v servisu se klade důraz na výkon a vysokou efektivitu prováděné práce.

Doporučení v rámci řízení lidských zdrojů se týká pouze zavedení každoročního **hodnocení** jednotlivých zaměstnanců. Při tomto pravidelném setkání, na kterém je vhodná účast jednatele a ředitele společnosti společně s vedoucím konkrétního úseku, kterému se daný zaměstnanec zodpovídá, se komunikují slabé a silné stránky pracovníka, předpoklady pro další seberealizaci či spokojenost pracovníků se stávajícím systémem. Dále je zde možnost k identifikaci případných budoucích problémů a jejich včasné eliminaci, stejně jako možnost definování dalších motivujících prvků. Pravidelné každoroční hodnocení a rozšíření motivačního programu o nabídku jazykových kurzů může pomoci dosáhnout stanovených cílů vedoucích ke zvýšení výkonnosti celého podniku. Je důležité podporovat zaměstnance v týmové spolupráci a v integraci do celopodnikového systému zvýšení výkonnosti.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit projekt, který by vedl ke zvýšení výkonnosti společnosti ASP 2000 působící na trhu prodeje a servisu automobilů mladoboleslavské automobilky Škoda Auto a.s. Tento cíl byl postupně naplněn v rámci jednotlivých kapitol, kde se nejdříve provedla charakteristika samotného podniku s jeho historií a nabízeným portfoliem produktů a služeb. Následovala finanční analýza současné výkonnosti a nadefinování vize a cílů na vytyčené období. Byly identifikovány strategie, které je vhodné použít k naplnění stanoveného podnikatelského záměru.

Následně byl stanoven finanční plán, který respektoval prognózy vývoje externího a interního prostředí. Po zhodnocení výkonnosti finančního plánu následovala analýza rizik, která identifikovala klíčové rizikové faktory. Při sestavení variant plánu růstu byly sestaveny scénáře optimistický, pesimistický a realistický, které respektovaly identifikované rizikové faktory ohrožující naplnění záměru společnosti.

Aby společnost mohla naplnit definované cíle a zároveň se nedostala do problémů vlivem pesimistické varianty, je vhodné do podniku zavést samotné strategické řízení včetně managementu rizik. Zakomponování strategického řízení do komplexního řízení podniku a současná včasná eliminace problematických sfér může pomoci společnosti ustát dynamické prostředí i v letech dalších.

Při zhodnocení provedených analýz a doporučení pro implementaci podnikatelského plánu byla provedena parametrizace krátkodobých cílů společně se stanovenými kompetencemi a odpovědnými osobami. Následovalo zhodnocení stávající organizační struktury, která byla vyhodnocena jako dostačující. Jedinou změnou bylo rozšíření pracovníků o marketingového odborníka, jehož zaměstnání usnadní práci vedoucí prodeje vozů a zároveň neovlivní výsledky hospodaření v letech plánu. V rámci řízení lidského kapitálu bylo doporučeno rozšíření o pravidelné hodnocení pracovníků, které by vedlo ke komunikaci vedení společnosti a jednotlivých zaměstnanců ohledně jejich vzájemné spokojenosti, možnostech seberealizace a především komunikace plánované vize a sdílených hodnot.

Přínosem této diplomové práce je v první řadě aplikování teoretických poznatků načerpaných během let studia do praxe, kde se ne všechny činnosti úplně shodují.

V praxi není možné vždy použít přesně definované postupy, které jsou obsahem odborné literatury. Je však velmi podstatné vybrat ty klíčové aspekty, které se dají aplikovat na konkrétní obor a společnost, která byla vybrána pro zpracování projektu zvýšení výkonnosti v rámci této práce.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vývoj tržeb a VH 2010 – 2013 (v tis. Kč).....	16
Tab. č. 2: Čistý pracovní kapitál v (tis. Kč).....	18
Tab. č. 3: Ukazatele rentability 2010 – 2013.....	19
Tab. č. 4: Ukazatele aktivity 2010 – 2013.....	20
Tab. č. 5: Ukazatele likvidity 2010 – 2013.....	21
Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti 2010 – 2013.....	22
Tab. č. 7: Obratový cyklus ve dnech.....	24
Tab. č. 8: Váhy dílčích faktorů.....	25
Tab. č. 9: Výpočet rizikových premií pro stupeň rizika.....	26
Tab. č. 10: Náklady vlastního kapitálu 2010 – 2013.....	27
Tab. č. 11: Výpočet NOPAT (v tis. Kč).....	28
Tab. č. 12: Výpočet NOA (v tis. Kč).....	29
Tab. č. 13: Výpočet WACC.....	30
Tab. č. 14: Výpočet EVA (v tis. Kč).....	30
Tab. č. 15: Výpočet EVA dle MPO ČR (v tis. Kč).....	31
Tab. č. 16: Vývoj cen pohonných hmot 2010 – 2013 v Karlovarském kraji (v Kč).....	40
Tab. č. 17: Vývoj kurzu CZK/EUR 2011 – 2013.....	41
Tab. č. 18: Vývoj inflace a HDP 2013 – 2016.....	42
Tab. č. 19: Matice EFE.....	51
Tab. č. 20: Matice IFE.....	53
Tab. č. 21: Plán objemů, cen nových vozů.....	68
Tab. č. 22: Plán celkových tržeb (v tis. Kč).....	69
Tab. č. 23: Plán tržeb z prodeje dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč).....	70
Tab. č. 24: Plán ostatních výnosů (v tis. Kč).....	71
Tab. č. 25: Náklady na prodané zboží (v tis. Kč).....	71
Tab. č. 26: Plán výkonové spotřeby (v tis. Kč).....	73
Tab. č. 27: Plán osobních nákladů (v tis. Kč).....	74
Tab. č. 28: Plán odpisů (v tis. Kč).....	74
Tab. č. 29: Plán ostatních nákladů (v tis. Kč).....	75
Tab. č. 30: Plán výsledku hospodaření (v tis. Kč).....	76
Tab. č. 31: Vybavení showroomu.....	77
Tab. č. 32: Plán stálých aktiv (v tis. Kč).....	78

Tab. č. 33: Ukazatele aktivity vybraných položek oběžných aktiv	78
Tab. č. 34: Vývoj ostatních položek oběžných aktiv (v tis. Kč).....	78
Tab. č. 35: Plán závazků z obchodních vztahů (v tis. Kč).....	80
Tab. č. 36: Plán ostatních krátkodobých závazků (v tis. Kč).....	80
Tab. č. 37: Výpočet dodatečného externího kapitálu – rozdíl z rozvahy (v tis. Kč)	81
Tab. č. 38: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč).....	82
Tab. č. 39: Ukazatele aktivity	83
Tab. č. 40: Obratový cyklus peněz (ve dnech)	84
Tab. č. 41: Ukazatele rentability	84
Tab. č. 42: Ukazatele likvidity.....	85
Tab. č. 43: Celková zadluženost	85
Tab. č. 44: Výpočet WACC.....	86
Tab. č. 45: Výpočet NOPAT (v tis. Kč)	87
Tab. č. 46: Výpočet NOA (v tis. Kč).....	87
Tab. č. 47: Výpočet EVA (v tis. Kč)	88
Tab. č. 48: Stupnice pravděpodobnosti výskytu	94
Tab. č. 49: Ohodnocení rizikových faktorů	95
Tab. č. 50: Analýza citlivosti rok 2014.....	97
Tab. č. 51: Analýza citlivosti rok 2015.....	98
Tab. č. 52: Analýza citlivosti rok 2016.....	99
Tab. č. 53: Negativní změna EBIT dle citlivostní analýzy.....	101
Tab. č. 54: Fixní a variabilní náklady podniku (v tis. Kč).....	104
Tab. č. 55: Rozdělení nákladů a výnosů střediska servis (v tis. Kč)	105
Tab. č. 56: Výpočet bodu zvratu střediska servisu (v tis. Kč)	106
Tab. č. 57: Variabilní náklady dle jednotlivých typů vozů (v tis. Kč).....	107
Tab. č. 58: Výnosy dle jednotlivých typů vozů (v tis. Kč).....	107
Tab. č. 59: Výše krycích příspěvků dle typů vozů (v tis. Kč)	108
Tab. č. 60: Výpočet bodu zvratu střediska prodeje (v tis. Kč)	108
Tab. č. 61: Výpočet bodu zvratu pro podnik (v tis. Kč)	109
Tab. č. 62: Vývoj prodejů nových vozů 2014 – 2016 (v tis. Kč)	118
Tab. č. 63: Vývoj nákladů za prodané zboží a ostatních finančních výnosů 2014 –2016 (v tis. Kč)	119
Tab. č. 64: Vývoj osobních nákladů 2014 – 2016 (v tis. Kč).....	119

Tab. č. 65: Vývoj výkonové spotřeby 2014 – 2016 (v tis. Kč).....	120
Tab. č. 66: EBIT dle optimistického scénáře (v tis. Kč).....	120
Tab. č. 67: Vývoj prodejů nových vozů 2014 – 2016 (v tis. Kč)	121
Tab. č. 68: Vývoj nákladů za zboží, ostatních finančních výnosů 2014 – 2016 (v tis. Kč)	122
Tab. č. 69: Vývoj výkonové spotřeby 2014 – 2016 (v tis. Kč).....	122
Tab. č. 70: Vývoj osobních nákladů 2014 – 2016 (v tis. Kč).....	123
Tab. č. 71: EBIT dle pesimistického scénáře (v tis. Kč)	124
Tab. č. 72: Rozdělení pravděpodobností jednotlivých scénářů	124
Tab. č. 73: Planning gaps 2013 - 2016 (v tis. Kč)	126
Tab. č. 74: Parametrizace krátkodobých cílů rok 2014	131
Tab. č. 75: Parametrizace krátkodobých cílů rok 2015	132
Tab. č. 76: Parametrizace krátkodobých cílů rok 2016	133
Tab. č. 77: Změna hospodářského výsledku při zapojení marketingového pracovníka (v tis. Kč).....	134

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Organigram společnosti	14
Obr. č. 2: Vývoj tržeb 2010 – 2013 (v tis. Kč)	17
Obr. č. 3: Vývoj VH 2010 – 2013 (v tis. Kč)	18
Obr. č. 4: Obratový cyklus peněz	23
Obr. č. 5: Vývoj cen energií 2013 - 2017	41
Obr. č. 6: Porterův model pěti sil.....	44
Obr. č. 7: Podíl zákazníků dle segmentů	46
Obr. č. 8: Matice SWOT	50
Obr. č. 9: Matice IE	55
Obr. č. 10: Obecná matice TOWS	56
Obr. č. 11: Matice TOWS podniku.....	57
Obr. č. 12: Výpočet osy x matice Space	59
Obr. č. 13: Výpočet osy y matice Space	59
Obr. č. 14: Matice SPACE.....	60
Obr. č. 15: Výběr cílové strategie QSPM	63
Obr. č. 16: Matice hodnocení rizik	96
Obr. č. 17: Negativní změna EBIT dle citlivostní analýzy.....	101
Obr. č. 18: Bod zvratu tržeb podniku rok 2014	110
Obr. č. 19: Bod zvratu tržeb podniku rok 2015	110
Obr. č. 20: Bod zvratu tržeb podniku rok 2016	111
Obr. č. 21: Varianty plánu růstu v letech 2014 – 2016.....	125

Seznam použitých zkratk

4T – strategie ošetření rizik (take, treat, transfer, terminate)

ASP 2000 – Autospektrum 2000 s.r.o.

B2B – business to business

B2C – business to customer

BEP – analýza bodu zvratu

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CZK – česká koruna

ČNB – Česká národní banka

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČR – Česká republika

DI – doba inkasa

DOP – doba odkladu plateb

DOZ – doba obratu zásob

DPH – daň z přidané hodnoty

EBT – zisk před zdaněním

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EFE – External Factors Evaluation

EU – Evropská unie

EUR – euro

EVA – economic value added

EWS – Early Warning System

FN – fixní náklady

ICT – informační a komunikační technologie

IFE – Internal Factors Evaluation

IT – informační technologie

KP – krycí příspěvek

KPI – klíčové indikátory výkonnosti

MFČR – Ministerstvo financí České republiky

MPO ČR – Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky

n_v – náklady vlastního kapitálu

NOA – čistá operační aktiva

NOPAT – čistý operační zisk po zdanění

OCP – obrátový cyklus peněz

PHM – pohonné hmoty

PO – právnická osoba

P_{vr} – Profit Volume Ratio

QSPM – Quantitative Strategic Planning Matrix

r_e - náklady vlastního kapitálu

$r_{\dot{u}}$ – náklady cizího kapitálu

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

STK – stanice technické kontroly

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

T_{BEP} – bod zvratu tržeb

VH – výsledek hospodaření

VN – variabilní náklady

VZZ – výkaz zisku a ztráty

WACC – vážené průměrné náklady kapitálu

Seznam použitých zdrojů

KNIŽNÍ PUBLIKACE

DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2011, 290 p. ISBN 01-361-2098-9.

FABOZZI, Frank. *Financial Risk Management*. 1st ed. N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2009, ISBN 978-0-470-40735-6.

FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vydání, Grada Publishing a.s., 2010, 414 s., ISBN 978-80-247-7333-6.

FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. aj. *Tvorba strategie a strategického plánování – teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4.

HNILICA, Jiří., FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 264 s., ISBN 978-80-247-2560-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 368 s., ISBN 978-80-247-4670-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana., PAVELKOVÁ, Drahomíra., ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 2. vydání, Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2013, 240 s., ISBN 978-80-247-4456-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-2951-0.

MAŘÍK, Miloš., MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vydání, Ekopress s.r.o., 2005, 164 s., ISBN 80-86119-61-0.

MAŘÍK, Miloš a kol. *Metody oceňování podniku – proces ocenění, základní metody a postupy*. 3. vydání, Ekopress s.r.o., 2011, 494 s., ISBN 978-80-86929-67-5.

MERNA, Tony., AL-THANI, Faisal F. *Risk management: Řízení rizika ve firmě*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2007, 208 s., ISBN 978-80-251-1547-3.

MILGRAM, Lynne a kol. *Managing smart*. 1st edition, Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 2007, 332 p., ISBN 0-88415-752-0.

NEUMAIEROVÁ, Inka., NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 212 s., ISBN 80-247-0125-1.

NÝVLTOVÁ, Romana., MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku – moderní metody a trendy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3158-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 120 s., ISBN 978-80-247-2481-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 488 s., ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka., ŘEHOŘ, Václav., aj. *Základy podnikání*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. 2. vydání, Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 162 s., ISBN 978-80-261-0098-0.

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004, 138 s., ISBN 80-7043-258-6.

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a právní, o.p.s., 2005, 234 s., ISBN 80-86754-35-9.

TALBOT, Marianne. *Make Your Mission Statement Work*. 2nd edition. Wiltshire: Cromwell Press, 2003, 177 p., ISBN 1-85703-820-7.

VACÍK, Emil. *Přednášky z předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: Západočeská univerzita, fakulta ekonomická, 2013.

VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání, Ekopress s.r.o., 2003, 324 s., ISBN 80-86119-21-1.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 248 s., ISBN 978-80-247-2924-4.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 172 s., ISBN 978-80-247-4008-9.

ZUZÁK, Roman. KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-3156-8.

WEBOVÉ STRÁNKY A ELEKTRONICKÉ ODBORNÉ ČLÁNKY

36. kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje. [online], Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2013 [cit. 2014-01-09] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/odborne-studie-a-vyzkumy/2013/36-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-15286>.

Autoforum.cz. [online], Praha: MotorCom s.r.o., 2013, Aktualizace 2013-08-12, [cit. 2014-03-05], Dostupné z: <http://www.autoforum.cz/zajimavosti/prodeje-aut-v-cr-cervenec-2013-umely-rust-o-tretinu-rapid-pred-fabii/>.

Autoperiskop. [online], Praha: Svět v bezpečí s.r.o., 2013, Aktualizace 2013-12-31, [cit. 2014-02-13], Dostupné z: <http://autoperiskop.cz/statistika/statistiky/>.

BEDENIK, Nidzara, Osmanagic a kol. *Early Warning System – Theoretical and Empirical analysis*. In: Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, 2012, p672 [online]. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=cd56bdbe-52e8-4ed4-a8df-07be4414e5f6%40sessionmgr111&hid=103>.

Ceny pohonných hmot. [online], Praha: finance.cz, 2013, Aktualizace 2013-12-31, [cit. 2014-02-13], Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/pohonne-hmoty>.

Český trh v září 2013. [online], Praha: Auto revue, 2013, Aktualizace 2013-10-21, [cit. 2014-01-02], Dostupné z: <http://www.autorevue.cz/cesky-trh-v-zari-2013-nejprodavanejsi-auta-podle-segmentu>.

Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. [online], Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013, Aktualizace 2013-06-27, [cit. 2014-02-28], Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>.

Maloobchod - prosinec 2013. [online], Praha: Český statistický úřad, 2014, Aktualizace 2014-02-05, [cit. 2014-02-28], Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cmal020514.doc>.

Nezaměstnanost dle krajů 2013. [online], Praha: Český statistický úřad, 2014, Aktualizace 2014-01-10, [cit. 2014-02-28], Dostupné z: http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_k_31_12_2013.

Očekávaná dlouhodobá rovnováha mezi nabídkou a poptávkou elektřiny a plynu. [online], Brno: OTE a.s., 2013, [cit. 2014-02-26], Dostupné z: https://www.ote-cr.cz/statistika/files-dlouhodobebalance/Zprava_o_cekavane_rovnovaze_mezi_nabidkou_a_poptavkou_elektriny_a_plynu.pdf.

Prodejní síť Škoda v novém hávu. [online], Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2013, Aktualizace 2013-11-21, [cit. 2014-02-14], Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/news/Pages/2013-11-21-nove-showroomy-skoda.aspx>.

Prognóza ČNB. [online], Praha: Česká národní banka, 2013, [cit. 2014-02-14], Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP.

Prognóza vybraných makroekonomických údajů. [online], Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014, Aktualizace 2014-03-11, [cit. 2014-03-16], Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>.

Trh s novými auty 2013. [online], Praha: peníze.cz, 2013 [cit. 2014-01-03] <http://www.penize.cz/nakupy/253526-trh-s-novymi-auty-2013-cenova-politika-mensich-zabira-velci-hraci-ztraceni>.

Justice. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 – 2014, Aktualizace 2014-01-09, [cit. 2014-01-09] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a272211&typ=actual&klic=6occuc>.

Škoda – Výroční zpráva 2012. [online] Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., 2013, Aktualizace 2013-12-31, [cit. 2014-01-18] Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2012.pdf>.

Výnos desetiletého státního dluhopisu. [online] Praha: Česká národní banka, 2014, Aktualizace 2014-02-28, [cit. 2014-03-01] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>.

Změny pro podnikatele od roku 2014. [online] Praha: Czech Trade, 2014, Aktualizace: 2013-12-16, [cit. 2014-03-19] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2014-43432.html>.

OSTATNÍ ZDROJE

AUTOSPEKTRUM 2000 s.r.o., [interní zdroj], Mariánské Lázně: Autospektrum 2000 s.r.o., 2014.

Rozhovory s pracovníky společnosti Autospektrum 2000 s.r.o., Mariánské Lázně, 2014.

Seznam příloh

Příloha A Ohodnocení rizik při výpočtu komplexní stavebnicové metody

Příloha B Vůz společnosti ASP 2000

Příloha C Plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztráty 2014 – 2016

Příloha D Plán Cash flow 2014 – 2016

Příloha E Výkaz zisku a ztráty dle scénářů vývoje 2014 – 2016

Příloha F Rozvaha a výkaz zisku a ztráty rok 2010

Příloha G Rozvaha a výkaz zisku a ztráty rok 2011

Příloha H Rozvaha a výkaz zisku a ztráty rok 2012

Příloha I Rozvaha a výkaz zisku a ztráty rok 2013

Příloha A Ohodnocení rizik při výpočtu komplexní stavebnicové metody

OBCHODNÍ RIZIKO	2010	2011	2012	2013
Rizika oboru				
➤ dynamika oboru	zvýšené	zvýšené	zvýšené	přiměřené
➤ závislost na hospodářském cyklu	zvýšené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
➤ potenciál inovací	zvýšené	zvýšené	zvýšené	zvýšené
➤ určování trendů	zvýšené	zvýšené	zvýšené	zvýšené
Rizika trhu				
➤ kapacita trhu, možnost expanze	zvýšené	zvýšené	zvýšené	zvýšené
➤ rizika dosažení tržeb	zvýšené	zvýšené	přiměřené	přiměřené
➤ rizika proniknutí na trhy	zvýšené	zvýšené	zvýšené	přiměřené
Rizika konkurence				
➤ konkurence	vysoké	zvýšené	zvýšené	přiměřené
➤ konkurenceschopnost produktů	přiměřené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
➤ ceny	zvýšené	zvýšené	zvýšené	zvýšené
➤ kvalita	přiměřené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
➤ výzkum a vývoj	přiměřené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
➤ reklama a propagace	přiměřené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
➤ distribuce a servis	zvýšené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
Management				
➤ vize, strategie	zvýšené	zvýšené	přiměřené	přiměřené
➤ klíčové osobnosti	přiměřené	přiměřené	zvýšené	zvýšené
➤ organizační struktura	zvýšené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
Proces servisu				
➤ struktura služeb	zvýšené	zvýšené	zvýšené	zvýšené

➤ pracovní síla	přiměřené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
➤ technologické možnosti servisu	přiměřené	přiměřené	zvýšené	zvýšené
➤ dodavatelé	zvýšené	zvýšené	zvýšené	přiměřené
Specifické faktory				
➤ úroveň fixních nákladů	zvýšené	zvýšené	zvýšené	zvýšené
➤ síla odběratelů	zvýšené	zvýšené	zvýšené	zvýšené
➤ síla dodavatelů	vysoké	zvýšené	přiměřené	přiměřené
➤ bariéry vstupu do odvětví	zvýšené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
FINANČNÍ RIZIKO				
➤ podíl ČPK na OA	přiměřené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
➤ ukazatele likvidity	přiměřené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
➤ průměrná doba inkasa pohledávek	přiměřené	přiměřené	přiměřené	přiměřené
➤ průměrná doba držení zásob	zvýšené	zvýšené	zvýšené	zvýšené
➤ poměr úročeného CK ku VK	přiměřené	nízké	nízké	přiměřené
➤ EBIT/placené úroky	zvýšené	přiměřené	nízké	nízké
➤ splátky úvěru	zvýšené	zvýšené	přiměřené	přiměřené

I. Rizika oboru	RP (=z . r_p/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,060%	0	1	0	0,000%
Přiměřené	0,173%	1	1	1	0,173%
Zvýšené	0,388%	3	1	3	1,163%
Vysoké	0,796%	0	1	0	0,000%
Součet		4	4	4	1,336%

II. Rizika trhu	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,060%	0	1	0	0,000%
Přiměřené	0,173%	1	1	1	0,173%
Zvýšené	0,388%	2	1	2	0,775%
Vysoké	0,796%	0	1	0	0,000%
Součet		3	4	3	0,948%

III. Rizika z konkurence	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,060%	0	1	0	0,000%
Přiměřené	0,173%	5	1	5	0,864%
Zvýšené	0,388%	2	1	2	0,775%
Vysoké	0,796%	0	1	0	0,000%
Součet		7	4	7	1,640%

IV. Management	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,060%	0	1	0	0,000%
Přiměřené	0,173%	2	1	2	0,346%
Zvýšené	0,388%	1	1	1	0,388%
Vysoké	0,796%	0	1	0	0,000%
Součet		3	4	3	0,733%

V. Proces servisu	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přirážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,060%	0	1	0	0,000%
Přiměřené	0,173%	1	1	1	0,173%
Zvýšené	0,388%	3	1	3	1,163%
Vysoké	0,796%	0	1	0	0,000%
Součet		4	4	4	1,336%

VI. Specifické faktory	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,060%	0	1	0	0,000%
Přiměřené	0,173%	2	1	2	0,346%
Zvýšené	0,388%	2	1	2	0,775%
Vysoké	0,796%	0	1	0	0,000%
Součet		4	4	4	1,121%

Finanční rizika	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,060%	2	1,4	2,8	0,167%
Přiměřené	0,173%	4	1,4	5,6	0,968%
Zvýšené	0,388%	1	1,4	1,4	0,543%
Vysoké	0,796%	0	1,4	0	0,000%
Součet		7	5,6	9,8	1,678%

Příloha B Vůz společnosti ASP 2000



Příloha C Plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztráty 2014 – 2016

Výkaz zisku a ztráty

	Text	ř.	2014	2015	2016
a	b	c			
I.	Tržby za prodej zboží	01	79 462	86 752	94 771
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02	70 721	76 342	83 398
+	Obchodní marže	03	8 741	10 410	11 373
II.	Výkony	04	19 494	20 891	22 811
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	19 494	20 891	22 811
B.	Výkonová spotřeba	08	18 525	20 222	22 042
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	12 557	13 709	14 927
2	Služby	10	5 968	6 513	7 115
+	Přidaná hodnota	11	9 710	11 079	12 142
C.	Osobní náklady	12	8 160	8 323	8 490
C. 1	Mzdové náklady	13	6 035	6 156	6 279
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravot. pojištění	15	1 992	2 031	2 072
4	Sociální náklady	16	133	136	139
D.	Daně a poplatky	17	637	695	759
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	18	1 676	1 978	2 284
III.	Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	19	5 764	6 293	6 874
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5 764	6 293	6 874
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku	22	5 804	6 318	6 889
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5 804	6 318	6 889
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 070	1 169	1 309
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 251	1 366	1 492
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-984	-139	411
X.	Výnosové úroky	42	5	6	7
N.	Nákladové úroky	43	350	307	266
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 407	3 725	4 103
O.	Ostatní finanční náklady	45	453	495	542
*	Finanční výsledek hospodaření	48	2 609	2 929	3 302
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	309	530	706
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	52	1 625	2 790	3 713
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	1 316	2 260	3 007

Rozvaha

	Text	ř.	2014	2015	2016
a	b	c			
	AKTIVA CELKEM	01	53 036	59 502	65 063
B.	Dlouhodobý majetek	02	16 889	26 365	27 205
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	03	12 289	26 365	27 205
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	04	4 600	0	0
C.	Oběžná aktiva	05	36 147	33 137	37 858
C.I.	Zásoby	06	12 858	13 880	15 163
C.III.	Krátkodobé pohledávky	07	4 824	5 037	5 195
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	08	2 318	2 472	2 580
6.	Stát - daňové pohledávky	09	1 715	1 715	1 715
8.	Jiné pohledávky	10	791	850	900
C.VI.	Krátkodobý finanční majetek	11	18 464	14 220	17 499
C.IV.1.	Peníze	12	2 518	2 433	3 045
2.	Účty v bankách	13	15 946	11 787	14 454
	PASIVA CELKEM	14	53 036	59 502	65 063
A.	Vlastní kapitál	15	19 814	22 074	25 081
A.I.	Základní kapitál	16	140	140	140
A.II.	Kapitálové fondy	17	1 840	1 840	1 840
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fondy	18	444	444	444
A.III.1.	Zákonný rezervní fondy	19	14	14	14
2.	Statutární a ostatní fondy	20	430	430	430
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	21	16 074	17 390	19 650
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	22	16 074	17 390	19 650
A.V.	Výsledek hospod. běžného účet. období	23	1 316	2 260	3 007
B.	Cizí zdroje	24	33 222	37 429	39 983
B.I.	Rezervy	25	1 100	1 100	1 100
B.II.	Dlouhodobé závazky	26	4 446	6 714	8 480
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	27	1 146	2 214	3 980
B.II.9.	Jiné dlouhodobé závazky	28	3 300	4 500	4 500
B.III.	Krátkodobé závazky	29	17 926	19 865	22 403
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	30	16 073	17 754	19 857
5.	Závazky k zaměstnancům	31	362	415	440
6.	Závazky za sociálního zabezpečení	32	219	223	232
7.	Stát - daňové závazky a dotace	33	48	49	54
11.	Jiné závazky	34	1 224	1 424	1 820
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	35	9 750	9 750	8 000
B.IV.1.	Dlouhodobé bankovní úvěry	36	9 750	9 750	8 000

Příloha D Plánované Cash flow 2014 - 2016

CF rok 2014

Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního P. období		6 769
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	1 625
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	2 061
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	1 676
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	40
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky	345
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	3 686
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	12 277
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-44
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	13 731
A. 2 3	Změna stavu zásob	-1 410
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	15 963
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-350
A. 4	Přijaté úroky	5
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-309
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	15 309
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-6 770
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	-40
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-6 810
Peněžní toky z finančních činností		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	3 196
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	3 196
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	11 695
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	18 464

CF rok 2015

Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního P. období		18 464
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	2 790
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	2 304
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	1 978
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	25
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky	301
A. *	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	5 094
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	704
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-213
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	1 939
A. 2 3	Změna stavu zásob	-1 022
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	5 798
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-307
A. 4	Přijaté úroky	6
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-530
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	4 967
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-11 454
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	-25
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-11 479
Peněžní toky z finančních činností		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých,resp. krátkodobých závazků	2 268
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	2 268
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-4 244
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	14 220

CF rok 2016

Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního P. období		14 220
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	3 713
A 1	Úpravy o nepeněžní operace	2 558
A 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	2 284
A 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	15
A 1 5	Vyúčtované nákladové úroky	259
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	6 271
A 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-654
A 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-158
A 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	788
A 2 3	Změna stavu zásob	-1 284
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	5 617
A 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-266
A 4	Přijaté úroky	7
A 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-706
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	4 652
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-3 124
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	-15
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-3 139
Peněžní toky z finančních činností		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	1 766
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	1 766
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	3 279
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	17 499

Příloha E Výkaz zisku a ztráty dle scénářů 2014 – 2016

VZZ dle optimistického scénáře

	Text	ř.	2014	2015	2016
a	b	c			
I.	Tržby za prodej zboží	01	86 452	95 451	106 003
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02	76 078	83 997	93 283
+	Obchodní marže	03	10 374	11 454	12 720
II.	Výkony	04	20 469	21 936	23 952
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	20 469	21 936	23 952
B.	Výkonová spotřeba	08	18 608	20 313	22 144
B 1	Spotřeba materiálu a energie	09	12 729	13 898	15 136
2	Služby	10	5 878	6 415	7 008
+	Přidaná hodnota	11	12 235	13 077	14 528
C.	Osobní náklady	12	8 266	8 405	8 577
C. 1	Mzdové náklady	13	6 115	6 217	6 344
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 018	2 052	2 094
4	Sociální náklady	16	133	136	139
D.	Daně a poplatky	17	637	695	759
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 676	1 978	2 284
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	5 764	6 293	6 874
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5 764	6 293	6 874
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	5 804	6 318	6 889
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5 804	6 318	6 889
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 070	1 169	1 309
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 251	1 366	1 492
*	Provozní výsledek hospodaření	30	1 435	1 777	2 710
X.	Výnosové úroky	42	5	6	7
N.	Nákladové úroky	43	350	307	266
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4 811	5 282	5 848
O.	Ostatní finanční náklady	45	453	495	542
*	Finanční výsledek hospodaření	48	4 013	4 486	5 047
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1 035	1 190	1 474
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	52	5 449	6 263	7 757
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	4 414	5 073	6 283

VZZ dle pesimistického scénáře

	Text	ř.	2014	2015	2016
a	b	c			
I.	Tržby za prodej zboží	01	69 064	76 899	85 716
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02	61 467	67 671	75 430
+	Obchodní marže	03	7 597	9 228	10 286
II.	Výkony	04	17 545	18 802	20 530
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	17 545	18 802	20 530
B.	Výkonová spotřeba	08	18 302	20 145	21 999
B 1	Spotřeba materiálu a energie	09	12 245	13 534	14 778
2	Služby	10	6 058	6 611	7 222
+	Přidaná hodnota	11	6 839	7 885	8 817
C.	Osobní náklady	12	8 038	8 203	8 362
C. 1	Mzdové náklady	13	5 944	6 065	6 182
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 961	2 002	2 040
4	Sociální náklady	16	133	136	139
D.	Daně a poplatky	17	637	695	759
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 676	1 978	2 284
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	5 764	6 293	6 874
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5 764	6 293	6 874
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	5 804	6 318	6 889
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5 804	6 318	6 889
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 070	1 169	1 309
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 251	1 366	1 492
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-3 733	-3 213	-2 786
X.	Výnosové úroky	42	5	6	7
N.	Nákladové úroky	43	350	307	266
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 981	3 306	3 672
O.	Ostatní finanční náklady	45	453	495	542
*	Finanční výsledek hospodaření	48	2 183	2 510	2 871
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	0	0	16
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	52	-1 550	-703	85
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-1 550	-703	69

VZZ dle realistického scénáře

	Text	ř.	2014	2015	2016
a	B	c			
I.	Tržby za prodej zboží	01	80 170	87 942	96 674
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02	71 135	77 389	85 072
+	Obchodní marže	03	9 035	10 553	11 601
II.	Výkony	04	19 494	20 891	22 811
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	19 543	20 943	22 868
B.	Výkonová spotřeba	08	18 523	20 237	22 063
B 1	Spotřeba materiálu a energie	09	12 569	13 739	14 964
2	Služby	10	5 955	6 498	7 099
+	Přidaná hodnota	11	10 005	11 207	12 349
C.	Osobní náklady	12	8 174	8 331	8 499
C. 1	Mzdové náklady	13	6 046	6 162	6 286
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 995	2 033	2 074
4	Sociální náklady	16	133	136	139
D.	Daně a poplatky	17	637	695	759
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 676	1 978	2 284
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	5 764	6 293	6 874
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5 764	6 293	6 874
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	5 804	6 318	6 889
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5 804	6 318	6 889
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 070	1 169	1 309
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 251	1 366	1 492
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-703	-20	609
X.	Výnosové úroky	42	5	6	7
N.	Nákladové úroky	43	350	307	266
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 716	4 072	4 496
O.	Ostatní finanční náklady	45	453	495	542
*	Finanční výsledek hospodaření	48	2 918	3 276	3 695
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	424	619	819
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	52	2 215	3 257	4 304
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	1 791	2 638	3 485

Příloha F Rozvaha a výkaz zisku a ztráty rok 2010

Rozvaha část 1

Minimální závazný výčet informací uvedený v Opatření MF č.j.281/97417/2001	ROZVAHA v plném rozsahu		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky AUTOspektrum 2000 s.r.o.						
	ke dni 31.12.2010 (v celých tisících Kč)								
Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů	<table border="1"> <tr> <th>Rok</th> <th>Měsíc</th> <th>IČO</th> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>12</td> <td>45352364</td> </tr> </table>		Rok	Měsíc	IČO	2010	12	45352364	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Ringhofferova 115 155 00 Praha 5 - Třebonice
Rok	Měsíc	IČO							
2010	12	45352364							
1 x příslušnému finančnímu úřadu									

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř.67	001	47 101	22 761	24 340	26 263
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0		0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	36 039	22 754	13 285	10 723
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	1 646	1 646	0	0
B. I.	1. Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	1 646	1 646	0	0
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	6. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	34 393	21 108	13 285	10 723
B. II.	1. Pozemky	014	2 681	0	2 681	2 684
	2. Stavby	015	17 748	10 998	6 750	6 300
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	13 965	10 110	3 855	1 740
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+ / -)	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	11 022	7	11 015	15 442
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	6 201	0	6 201	7 166
C. I.	1. Materiál	033	0	0	0	1
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	294	0	294	326
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Zv ířata	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	5 906	0	5 906	6 839
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0		0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0		0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	3 473	7	3 465	2 737
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 289	7	3 282	2 202
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	114	0	114	473
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	66	0	66	57
	8. Dohadné účty aktivní	056	0		0	0
	9. Jiné pohledávky	057	4	0	4	6
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	1 348	0	1 348	5 539
C. IV.	1. Peníze	059	255		255	306
	2. Účty v bankách	060	1 093		1 093	5 233
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Nedokončený krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	40	0	40	98
D. I.	1. Náklady příštích období	064	40		40	98
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0		0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0		0	0
	Kontrolní číslo	999	188 363	91 044	97 319	104 952

Rozvaha část 2

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř.001	067	24 340	26 263
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	16 161	16 332
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 + 72)	069	140	140
A. I. 1.	Základní kapitál	070	140	140
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3. Změna základního kapitálu (+ / -)	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	1 840	1 840
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	1 840	1 840
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	396	377
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	14	14
	2. Statutární a ostatní fondy	080	382	363
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	13 946	13 324
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	13 946	13 324
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř.60 v výkazu zisku a ztráty	084	-162	650
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	8 144	9 750
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmu	089	0	0
	4. Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	1 261	1 250
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstev a k účastníkům sdružení	095	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	1 261	1 250
	6. Vydané dluhopisy	097	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0
	9. Jiné dlouhodobé závazky	100	0	0
	10. Odložený daňový závazek	101	0	0

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	6 883	8 500
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	3 638	4 968
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1 771	2 044
6.	Závazky za sociálního zabezpečení a tdravotního pojištění	108	225	211
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	396	445
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	325
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasívní	112	32	-55
11.	Jiné závazky	113	821	561
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	35	180
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0
2.	Výnosy příštích období	120	35	180
	Kontrolní číslo	999	97 485	104 220

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.	
Společnost s ručením omezeným	Koupě zboží za účelem dalšího prodeje Opravy motorových vozidel - R 103.01		

Výkaz zisku a ztráty

minimální závazný výčet informací uvedený v Opatření MF č.j.281/97 417/2001 Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů 1x příslušnému finančnímu úřadu	VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT v plném rozsahu ke dni 31.12.2010 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky AUTOspektrum 2000 s.r.o.
	Rok 2010 Měsíc 12 IČ 45352364		Sídlo společnosti nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Ringhofferova 115 155 00 Praha 5 - Třebonice

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	35 159	43 969
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	34 225	44 136
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	934	-167
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	27 490	25 476
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	26 770	24 679
2.	Změna stavu v nitropodnikových zásob vlastní výroby	06	-32	52
3.	Aktivace	07	752	745
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	17 383	13 845
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	12 270	10 245
B. 2.	Služby	10	5 113	3 600
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	11 041	11 464
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	9 872	10 011
C. 1.	Mzdové náklady	13	7 728	7 981
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	2 030	1 915
C. 4.	Sociální náklady	16	114	115
D.	Daně a poplatky	17	182	189
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 508	1 362
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 792	1 020
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 792	1 020
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodávaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	765	475
F. 1.	Zůstatková cena prodávaného dlouhodobého majetku	23	765	475
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	24	0	0
G.	Změna stavu v rezervách a opravných položkách	25	0	-137
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 099	1 190
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 089	1 452
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek (ř. 11-12-17-18+19-20+21-22 +23-24+25 -26+(-27)-(-28))	30	-483	322

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách	34	0	0
	2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
	3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu u rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	43	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	811	793
O.	Ostatní finanční náklady	45	338	356
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření ř.31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-41) + 42 - 43 + 44 - 45 - 46 + 47	48	430	437
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	109	167
Q. 1.	-splatná	50	109	167
	2. -odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-162	591
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	59
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů za mimořádnou činnost (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	-splatná	56	0	0
	2. -odložená	57	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	59
T.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-162	650
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-53	817
	Kontrolní číslo (ř. 01 až 61)	999	201 821	209 530

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.	
Společnost s ručením omezeným	Koupě zboží za účelem dalšího prodeje Opravy motorových vozidel - R 103.01		

Příloha G Rozvaha a výkaz zisku a ztráty rok 2011

Rozvaha část 1

Minimální závazný výčet informací uvedený v Opatření MF č.j.281/97417/2001	ROZVAHA v plném rozsahu		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky AUTOspektrum 2000 s.r.o.					
	ke dni	31.12.2011						
Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů	(v celých tisících Kč)		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Ringhofferova 115 155 00 Praha 5 - Třebonice					
1 x příslušnému finančnímu úřadu	<table border="1"> <tr> <th>Rok</th> <th>Měsíc</th> <th>IČO</th> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>12</td> <td>45352364</td> </tr> </table>	Rok	Měsíc	IČO	2011	12	45352364	
Rok	Měsíc	IČO						
2011	12	45352364						

Označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř.67	001	48 788	24 013	24 775	24 340
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0		0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	37 346	24 007	13 338	13 285
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	1 646	1 646	0	0
B. I.	1. Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	1 646	1 646	0	0
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	6. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	35 699	22 361	13 338	13 285
B. II.	1. Pozemky	014	2 681	0	2 681	2 681
	2. Stavby	015	17 748	11 600	6 147	6 750
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	15 271	10 761	4 510	3 855
	4. Pěstítkové celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Ocenovací rozdíl k nabytému majetku (+ / -)	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	11 298	6	11 292	11 015
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	4 518	0	4 518	6 201
C. I.	1. Materiál	033	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	109	0	109	294
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Zvřátá	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	4 408	0	4 408	5 906
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0		0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0		0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	3 854	6	3 848	3 465
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 712	6	3 706	3 282
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	114
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	142	0	142	66
	8. Dohadné účty aktivní	056	0		0	0
	9. Jiné pohledávky	057	1	0	1	4
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	2 926	0	2 926	1 348
C. IV.	1. Peníze	059	443		443	255
	2. Účty v bankách	060	2 483		2 483	1 093
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Nedokončený krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	144	0	144	40
D. I.	1. Náklady příštích období	064	84		84	40
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0		0	0
	3. Příjmy příštích období	066	61		61	0
	Kontrolní číslo	999	195 007	96 053	98 954	97 319

Rozvaha část 2

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř.001	067	24 775	24 340
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	16 727	16 161
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 + 72)	069	140	140
A. I. 1.	Základní kapitál	070	140	140
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3. Změna základního kapitálu (+ / -)	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	1 840	1 840
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	1 840	1 840
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	413	396
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	14	14
	2. Statutární a ostatní fondy	080	399	382
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	13 758	13 946
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	13 758	13 946
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) [ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118] = ř.60 v ýkazu zisku a ztráty	084	576	-162
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	7 058	8 144
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmu	089	0	0
	4. Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	1 250	1 261
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstev a k účastníkům sdružení	095	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	1 250	1 261
	6. Vydané dluhopisy	097	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0
	9. Jiné dlouhodobé závazky	100	0	0
	10. Odložený daňový závazek	101	0	0

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	5 808	6 883
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4 114	3 638
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	338	1 771
6.	Závazky za sociálního zabezpečení a tdravotního pojištění	108	213	225
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	437	396
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	-76	32
11.	Jiné závazky	113	782	821
B. IV.	Bankovní úvěry a v ýpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3.	Krátkodobé finanční v ýpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	990	35
C. I. 1.	V ýdaje příštích období	119	0	0
2.	V ýnosy příštích období	120	990	35
	Kontrolní číslo	999	97 533	97 485

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.
Společnost s ručením omezeným	Koupě zboží za účelem dalšího prodeje Opravy motorových vozidel - R 103.01	

Výkaz zisku a ztráty

minimální závazný výčet
informací uvedený v Opatření
MF č.j.281/97 417/2001

Účetní jednotka doručí účetní
závěrku současně s doručením
daňového přiznání za daň z
příjmů

1x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky

AUTOspektrum 2000 s.r.o.

Sídlo společnosti nebo bydliště účetní
jednotky a místo podnikání liší-li se od
bydliště

Ringhofferova 115

155 00 Praha 5 - Třebonice

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	45352364

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	29 946	35 159
A.	Náklady vy naložené na prodané zboží	02	29 398	34 225
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	548	934
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	25 574	27 490
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	25 178	26 770
2.	Změna stavu v nitropodnikových zásob vlastní výroby	06	-185	-32
3.	Aktivace	07	581	752
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	13 943	17 383
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	10 521	12 270
B. 2.	Služby	10	3 422	5 113
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	12 179	11 041
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	9 036	9 872
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 898	7 728
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	2 028	2 030
C. 4.	Sociální náklady	16	109	114
D.	Daně a poplatky	17	485	182
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 694	2 508
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	208	1 792
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	208	1 792
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodávaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	114	765
F. 1.	Zůstatková cena prodávaného dlouhodobého majetku	23	114	765
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	24	0	0
G.	Změna stavu u rezerv a opravných položek	25	-1	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	849	1 099
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 161	1 089
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek [ř. 11-12-17-18+19-20+21-22 +23-24+25 -26+(-27)-(-28)]	30	748	-483

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách	34	0	0
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	54	43
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	375	811
O.	Ostatní finanční náklady	45	313	338
XI.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření ř.31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-41) + 42 - 43 + 44 - 45 - 46 + 47	48	8	430
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	180	109
Q. 1.	-splatná	50	180	109
2.	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	576	-162
XII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů za mimořádnou činnost (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	-splatná	56	0	0
2.	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	576	-162
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	756	-53
	Kontrolní číslo (ř. 01 až 61)	999	177 777	201 821

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.	
Společnost s ručením omezeným	Koupě zboží za účelem dalšího prodeje Opravy motorových vozidel - R 103.01		

Příloha H Rozvaha a výkaz zisku a ztráty rok 2012

Rozvaha část 1

Minimální závazný výčet informací uvedený v Opatření MF č.j.281/97417/2001	ROZVAHA		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
	v plném rozsahu		AUTOSpektrum 2000 s.r.o.
	ke dni	31.12.2012	
		(v celých tisících Kč)	
Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů			Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
			Ringhofferova 115
			155 00 Praha 5 - Třebonice
1 x příslušnému finančnímu úřadu			

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř.67	001	54 233	24 895	29 338	24 775
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0		0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	37 670	24 889	12 780	13 338
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	1 646	1 646	0	0
B. I.	1. Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	1 646	1 646	0	0
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	6. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	36 023	23 243	12 780	13 338
B. II.	1. Pozemky	014	2 681	0	2 681	2 681
	2. Stavby	015	17 748	12 172	5 576	6 147
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	15 595	11 072	4 524	4 510
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku (+ / -)	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	16 327	6	16 321	11 292
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	6 891	0	6 891	4 518
C. I.	1. Materiál	033	393	0	393	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	109	0	109	109
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Zvřata	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	6 389	0	6 389	4 408
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	3 259	6	3 253	3 848
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	2 299	6	2 293	3 706
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	834	0	834	0
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	117	0	117	142
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	8	0	8	1
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	6 177	0	6 177	2 926
C. IV.	1. Peníze	059	572	0	572	443
	2. Účty v bankách	060	5 605	0	5 605	2 483
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Nedokončený krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	237	0	237	144
D. I.	1. Náklady příštích období	064	104	0	104	84
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	133	0	133	61
	Kontrolní číslo	999	216 695	99 582	117 114	98 954

Rozvaha část 2

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř.001	067	29 338	24 775
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	17 385	16 727
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 + 72)	069	140	140
A. I. 1.	Základní kapitál	070	140	140
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3. Změna základního kapitálu (+ / -)	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	1 840	1 840
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	1 840	1 840
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	428	413
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	14	14
	2. Statutární a ostatní fondy	080	414	399
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	14 306	13 758
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	14 306	13 758
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř.60 v ýkazu zisku a ztráty	084	671	576
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	11 942	7 058
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	1 000	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	1 000	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmu	089	0	0
	4. Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	1 250	1 250
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstev a k účastníkům sdružení	095	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	1 250	1 250
	6. Vydané dluhopisy	097	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0
	9. Jiné dlouhodobé závazky	100	0	0
	10. Odložený daňový závazek	101	0	0

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	9 692	5 808
B. III.	1. Závazky z obchodních vztahů	103	8 995	4 114
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	105	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	107	344	338
	6. Závazky za sociálního zabezpečení a tdravotního pojištění	108	212	213
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	84	437
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0
	9. Vydané dluhopisy	111	0	0
	10. Dohadné účty pasívní	112	-345	-76
	11. Jiné závazky	113	402	782
B. IV.	Bankovní úvěry a v ýpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	0
B. IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
	3. Krátkodobé finanční v ýpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	11	990
C. I.	1. Výdaje příštích období	119	0	0
	2. Výnosy příštích období	120	11	990
	Kontrolní číslo	999	116 669	97 533

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.	
Společnost s ručením omezeným	Koupě zboží za účelem dalšího prodeje Opravy motorových vozidel - R 103.01		

Výkaz zisku a ztráty

minimální závazný výčet informací uvedený v Opatření MF č.j.281/97 417/ 2001 Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů 1x příslušnému finančnímu úřadu	VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT v plném rozsahu ke dni 31.12.2012 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky AUTOSpektrum 2000 s.r.o.
			Sídlo společnosti nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Ringhofferova 115 155 00 Praha 5 - Třebonice

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	45352364

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	49 326	29 946
A.	Náklady v y naložené na prodané zboží	02	49 915	29 398
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	-589	548
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	28 420	25 574
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	27 439	25 178
2.	Změna stavu v nitropodnikov ých zásob vlastní výroby	06	0	-185
3.	Aktivace	07	982	581
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	17 094	13 943
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	11 518	10 521
B. 2.	Služby	10	5 576	3 422
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	10 737	12 179
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	8 415	9 036
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 211	6 898
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	2 073	2 028
C. 4.	Sociální náklady	16	131	109
D.	Daně a poplatky	17	528	485
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 648	1 694
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	3 588	208
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 588	208
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodáváného dlouhodobého majetku a materiálu	22	3 639	114
F. 1.	Zůstatková cena prodáváného dlouhodobého majetku	23	3 639	114
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	24	0	0
G.	Změna stavu v rezerv a oprav ných položek	25	1 000	-1
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	779	849
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 018	1 161
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek [ř. 11-12-17-18+19-20+21-22 +23-24+25 -26+(-27)-(-28)]	30	-1 144	748

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách	34	0	0
	2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
	3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	0
N.	Nákladové úroky	43	34	54
	XI. Ostatní finanční výnosy	44	2 378	375
O.	Ostatní finanční náklady	45	355	313
	XI. Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-41) + 42 - 43 + 44 - 45 - 46 + 47	48	1 989	8
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	174	180
Q. 1.	-splatná	50	174	180
	2. -odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	671	576
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů za mimořádnou činnost (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	-splatná	56	0	0
	2. -odložená	57	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na hospodářském výsledku společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	671	576
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	845	756
	Kontrolní číslo (ř. 01 až 61)	999	242 823	177 777

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.	
Společnost s ručením omezeným	Koupě zboží za účelem dalšího prodeje Opravy motorových vozidel - R 103.01		

Příloha I Rozvaha a výkaz zisku a ztráty rok 2013

Rozvaha část 1

Minimální závazný výčet informací uvedený v Opakování MF č.j.281/97417/2001	ROZVAHA v plném rozsahu		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky AUTOSpektrum 2000 s.r.o.						
	ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Ringhofferova 115 155 00 Praha 5 - Třebonice						
Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů	<table border="1"> <tr> <th>Rok</th> <th>Měsíc</th> <th>IČO</th> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>12</td> <td>45352364</td> </tr> </table>		Rok	Měsíc	IČO	2013	12	45352364	
Rok	Měsíc	IČO							
2013	12	45352364							
1 x příslušnému finančnímu úřadu									

Označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 31 + 63) = f.67	001	58 643	23 570	35 072	29 338
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0		0	0
B.	Dlouhodobý majetek (f. 04 + 13 + 23)	003	35 360	23 564	11 795	12 780
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (f. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I.	1. Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3. Software	007	0	0	0	0
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	6. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f. 14 až 22)	013	35 360	23 564	11 795	12 780
B. II.	1. Pozemky	014	2 686	0	2 686	2 681
	2. Stavby	015	17 748	12 712	5 035	5 576
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	14 926	10 852	4 074	4 523
	4. Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku (+ / -)	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (f. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	23 017	6	23 011	16 321
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	11 462	0	11 462	6 891
C. I.	1. Materiál	033	246	0	246	393
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	75	0	75	109
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Zvířata	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	11 141	0	11 141	6 389
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	4 786	6	4 780	3 253
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	2 259	6	2 253	2 293
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	1 715	0	1 715	834
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	74	0	74	118
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	738	0	738	8
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	6 769	0	6 769	6 177
C. IV.	1. Peníze	059	185	0	185	572
	2. Účty v bankách	060	6 584	0	6 584	5 605
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Nedokončený krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	266	0	266	237
D. I.	1. Náklady příštích období	064	133	0	133	104
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	133	0	133	133
	Kontrolní číslo	999	234 306	94 280	140 022	117 114

Rozvaha část 2

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř.001	067	35 072	29 338
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	18 497	17 385
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 + 72)	069	140	140
A. I. 1.	Základní kapitál	070	140	140
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3. Změna základního kapitálu (+ / -)	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	1 840	1 840
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	1 840	1 840
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	443	428
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	14	14
	2. Statutární a ostatní fondy	080	429	414
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	14 950	14 306
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	14 950	14 306
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) [ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118] = ř.60 v ýkazu zisku a ztráty	084	1 124	671
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	16 068	11 942
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	1 100	1 000
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	1 100	1 000
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmu	089	0	0
	4. Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	1 250	1 250
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstev a k účastníkům sdružení	095	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	1 250	1 250
	6. Vydané dluhopisy	097	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0
	9. Jiné dlouhodobé závazky	100	0	0
	10. Odložený daňový závazek	101	0	0

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	13 718	9 692
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	13 472	8 995
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	320	344
6.	Závazky za sociálního zabezpečení a tdravotního pojištění	108	203	212
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	34	84
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	-1 335	-345
11.	Jiné závazky	113	1 024	402
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	507	11
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0
2.	Výnosy příštích období	120	507	11
	Kontrolní číslo	999	138 657	116 670

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.	
Společnost s ručením omezeným	Koupě zboží za účelem dalšího prodeje Opravy motorových vozidel - R 103.01		

Výkaz zisku a ztráty

minimální závazný výčet informací uvedený v Opatření MF č.j.281/97 417/ 2001 Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů 1x příslušnému finančnímu úřadu	VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT v plném rozsahu ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky AUTOSpektrum 2000 s.r.o.
	Rok 2013 Měsíc 12 IČ 45352364		Sídlo společnosti nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Ringhofferova 115 155 00 Praha 5 - Třebonice

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	72 901	49 326
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	64 532	49 915
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	8 369	-589
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	17 420	28 420
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	16 407	27 439
2.	Změna stavu v nitropodnikových zásob vlastní výroby	06	-35	0
3.	Aktivace	07	1 048	981
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	16 723	17 094
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	11 250	11 518
B. 2.	Služby	10	5 473	5 576
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	9 066	10 737
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	8 005	8 415
C. 1.	Mzdové náklady	13	5 917	6 211
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	1 957	2 073
C. 4.	Sociální náklady	16	131	131
D.	Daně a poplatky	17	583	528
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 547	1 648
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	5 288	3 588
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5 288	3 588
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodáv aného dlouhodobého majetku a materiálu	22	5 331	3 639
F. 1.	Zůstatková cena prodáv aného dlouhodobého majetku	23	5 331	3 639
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	25	100	1 000
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 010	779
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 148	1 018
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek [ř. 11-12-17-18+19-20+21-22 +23-24+25 -26+(-27)-(-28)]	30	-1 350	-1 144

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII.	1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách	34	0	0
	2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
	3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	5	0
N.	Nákladové úroky	43	42	34
	XI. Ostatní finanční výnosy	44	3 207	2 378
O.	Ostatní finanční náklady	45	415	355
	XII. Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-41) + 42 - 43 + 44 - 45 - 46 + 47	48	2 755	1 989
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	281	174
Q.	1. -splatná	50	281	174
	2. -odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1 124	671
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů za mimořádnou činnost (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.	1. -splatná	56	0	0
	2. -odložená	57	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na hospodářském výsledku společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1 124	671
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	1 405	845
	Kontrolní číslo (ř. 01 až 61)	999	274 079	242 821

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.	
Společnost s ručením omezeným	Koupě zboží za účelem dalšího prodeje Opravy motorových vozidel - R 103.01		

Abstrakt

MALLÁ, Nikola. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 149 s., 2014

Klíčová slova: strategie, strategické řízení, výkonnost, finanční analýza, analýza rizik, strategické scénáře

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt zvýšení výkonnosti firmy prostředky strategického řízení ve společnosti Autospektrum 2000 s.r.o. zabývající se autorizovaným prodejem a servisem vozů značky Škoda. V první části práce je představen podnik s jeho historií a portfoliem nabízených produktů a služeb. Dále je zhodnoceno finanční zdraví společnosti za využití základních a hodnotových ukazatelů měření výkonnosti podniku. Následuje vymezení strategického záměru včetně definování vize, poslání a dlouhodobých cílů. Součástí následující kapitoly je analýza vnějšího a vnitřního prostředí, která je doplněna o strategickou analýzu. Z krátkodobých cílů je následně vyvozen finanční plán na období 2014 – 2016. Poté je provedena analýza rizikových faktorů, na kterou navazují strategické scénáře. Diplomová práce je uzavřena kapitolou týkající se zhodnocení provedených analýz společně s návrhem opatření pro implementaci daného záměru do společnosti.

Abstract

MALLÁ, Nikola. *The Project of Performance Improvement of a Company by Using Tools of Strategic Management*. The Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 149 pages, 2014

Key words: strategy, strategic management, strategic objectives, financial analysis, risk analysis, strategic scenarios

This thesis is focused on the performance improvement of a company called Autospektrum 2000 by using tools of strategic management. The company is an authorized dealer and service centre of the Škoda cars. The company, its history and portfolio of offered services and products are introduced in the first part of this thesis. After that there is performed the financial analysis by using means of basic and value indicators. The next chapter is focused on the definition of the strategic plan including the formulation of vision and mission statement, together with the formulation of the long term strategic objectives. The analysis of external and internal environment is the part of the next chapter, followed by the strategic analysis. The financial plans for the period 2014 – 2016 are settled from the short term strategic objectives. Then the risk analysis is performed; followed by construction of strategic scenarios. The last chapter deals with evaluation of the analysis, together with proposed recommendation for the implementation of strategic plan to the company.