



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ondřej Žůrek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Ondřej Žůrek
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení finanční situace podniku a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

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

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

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

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení finanční situace vybrané společnosti v letech 2011 až 2015. Po provedení a dokončení finanční analýzy následují návrhy, které by byly přínosné pro její budoucí vývoj. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část popisuje cíle a metodiku, následují teoretická východiska práce a analýza současného stavu společnosti. Závěrečná část se zabývá vlastními návrhy řešení.

Abstract

This bachelor thesis deals with the evaluation of the financial situation of a selected company between the years 2011 and 2015. Completion and finalization of the financial analysis is followed by proposals that would be beneficial for the future development of the company. The thesis is divided into four parts. The first part describes its objectives and the used methodology, the following part is focused on theoretical background and an analysis of the current state of the society. The final part deals with the actual solution proposals.

Klíčová slova

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow, aktiva, pasiva, poměrové ukazatele, Z-score, IN05, SWOT analýza

Key words

financial analysis, balance sheet, profit and loss statement, cash flow, assets, liabilities, ratio indicators, Z-score, IN05, SWOT analysis

Bibliografická citace

ŽŮREK, O. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 94 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych velice poděkovat, panu doc. Ing. Vojtěchovi Bartošovi, Ph.D., za jeho ochotu při vedení bakalářské práce, cenné rady, čas i trpělivost. Děkuji také paní Ing. Janě Hanákové, za cenné informace a oponentský posudek. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti AUTOPARK BRNO a.s., rodině a přátelům, kteří mě při psaní práce podporovali a byli mi oporou.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Finanční analýza.....	13
2.2 Uživatelé finanční analýzy.....	14
2.3 Zdroje dat pro finanční analýzu.....	14
2.3.1 Rozvaha.....	14
2.3.2 Výkaz zisku a ztráty.....	17
2.3.3 Výkaz cash flow.....	17
2.4 Základní metody finanční analýzy.....	18
2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	19
2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	20
2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	21
2.4.4 Analýza soustav ukazatelů.....	33
3 ANALÝZA SOUČASTNÉHO STAVU.....	36
3.1 Analyzovaná společnost.....	36
3.1.1 Základní informace o společnosti.....	36
3.1.2 Historie společnosti.....	37
3.1.3 Organizační struktura společnosti.....	38
3.1.4 Obchodní program společnosti, hlavní trhy a zákazníci.....	38
3.2 Finanční analýza společnosti AUTOPARK BRNO a.s.	40
3.2.1 Analýza stavových ukazatelů.....	40
3.2.2 Analýza tokových ukazatelů.....	49

3.2.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	54
3.2.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	55
3.2.5	Analýza soustav ukazatelů.....	64
3.3	Porterův model pěti sil	66
3.4	PESTLE analýza	68
3.5	SWOT analýza	69
3.6	Závěrečné zhodnocení výsledků analytické části	71
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	74
4.1	Propagace	74
4.1.1	Facebook a využití sociálních sítí.....	74
4.1.2	Zacílení reklamy	76
4.2	Optimalizace zásob	77
4.3	Zbudování nové servisní jednotky	78
4.4	Rozšíření prodejního sortimentu	80
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM ZDROJŮ	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	88
	SEZNAM VZORCŮ.....	89
	SEZNAM TABULEK	91
	SEZNAM GRAFŮ	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení. Práce se skládá ze dvou částí. V první části je veškerá pozornost zaměřena na hodnocení finanční situace analyzované společnosti. V rámci této části je provedena finanční analýza, která poskytuje důležité hodnoty, zaměřené na finanční zdraví. Následně jsou stanoveny návrhy a doporučení, které by mohly být přínosné ke zlepšení finanční situace společnosti do budoucna a pomohly k jejímu lepšímu postavení na trhu.

Hlavním nástrojem, používaným po celou dobu tvorby bakalářské práce, je finanční analýza a její ukazatele. Finanční analýza se využívá pro analyzování společnosti. Díky ní lze získat poznatky o situaci, ve které se sledovaná společnost nachází nebo cenné informace o jejím zdraví. Příkladem může být odpověď na otázku, zda je společnost likvidní nebo musí občasné potíže s likviditou řešit. K tomu, abychom byly schopni získat informace z jednotlivých zkoumaných oblastí finanční analýzy, budou použity nejrůznější ukazatele. Na tyto ukazatele je zaměřena kapitola s názvem Teoretická východiska práce. Výchozím zdrojem dat finanční analýzy jsou účetní výkazy.

Důležitost finanční analýzy je pro podnikatelské jednotky opravdu nepopíratelná. Společnost, která je v bakalářské práci analyzována, realizuje podnikatelskou činnost v oblasti automobilového průmyslu. Konkurence je zde „ostrá“ a neexistuje sebemenší prostor pro chyby. Pokud se člověk chce držet v dobré kondici, čas od času musí k lékaři na kontrolu nebo alespoň stoupnout doma na váhu. U obchodní společnosti je to podobné. Výsledky finanční analýzy mohou prozradit mnohé o jejím zdraví. Pokud jsou výsledky neuspokojivé, měl by dobrý finanční analytik přijít s řešením stejně jako dobrý lékař s léčbou. Výsledkem těchto řešení je napravení daného stavu a stanovení návrhů, které by v konečném důsledku měly vést ke zlepšení situace.

Tuto problematiku jsem si vybral, neboť si myslím, že může společnosti AUTOPARK BRNO a.s. pomoci zlepšit současnou situaci a do budoucna upevnit její pozici na trhu.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je provedení finanční analýzy a následné zhodnocení finanční situace společnosti AUTOPARK BRNO a.s., která se zabývá prodejem a následným autorizovaným servisem osobních vozidel značky KIA a nákladních vozidel značky NISSAN. K uskutečnění hlavního cíle je nejprve potřeba získat všechna nezbytná data, bez kterých se při provádění finanční analýzy nelze obejít. Následujícím krokem je vyhodnocení výsledků získaných finanční analýzou. Na základě těchto výsledků je možné předložit návrhy pro zlepšení současné i budoucí situace společnosti, stejně jako posílení její pozice na trhu.

Dílčí cíle práce jsou:

- seznámit se s analyzovanou společností a charakterizovat ji,
- stanovit teoretická východiska práce a vymezit jednotlivé ukazatele,
- provést finanční analýzu společnosti,
- aplikovat ukazatele finanční analýzy a vyhodnotit,
- analyzovat okolí společnosti,
- stanovit návrhy na zlepšení finančního zdraví a pozice společnosti v konkurenčním prostředí, ve kterém se nachází.

Za účelem vyhodnocení dat obsažených v účetních výkazech budou použity nástroje finanční analýzy, jako jsou absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele a soustavy ukazatelů.

Metodika práce:

V práci jsou využity empirické a logické metody. V rámci empirických metod se jedná o pozorování, které slouží jako metoda základní. Pozorování je plánované, systematické sledování určité skutečnosti. Dále následuje metoda srovnání, která se aplikuje pro zaměření na rozdíly nebo shody určitých jevů. Nejčastěji jsou získané výsledky srovnávány s doporučenými hodnotami, s odvětvovými průměry, popřípadě také s vývojem v čase. Bez srovnání je velice obtížné, provádět hodnocení jakékoliv události nebo výsledku. Zvolená metoda srovnání je aplikována jako nástroj měření, zjišťování

a objektivního hodnocení, zda získané výsledky jsou uspokojivé, nebo nikoliv (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2011, s. 21-25).

Logickou metodou aplikovanou v práci, je analýza, při které dochází k podrobnému rozebrání celku na jednotlivé části, které se dále zkoumají, což vede ke konečnému lepšímu pochopení a také k propojení jednotlivých vazeb mezi těmito částmi. Dále je to syntéza, představující sjednocení jednotlivých částí v jeden celek, také zaměřena na vzájemné souvislosti mezi částmi celku. Obě aplikované metody tvoří jeden komplet. Zbývající aplikované metody jsou indukce a dedukce. Pomocí indukce budou na základě získaných hodnot a výsledků definovány závěry. Dedukce umožní podrobnější pochopení stanovených obecnějších závěrů (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2011, s. 21-25).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V úvodu této kapitoly je nejprve vysvětleno, co to finanční analýza je, kdo jsou její uživatelé a k čemu se používá. Následuje teorie zaměřená na jednotlivé zdroje dat, které jsou při provádění finanční analýzy využívány a bez kterých se nelze obejít. Závěr kapitoly je zaměřen na představení jednotlivých nejčastěji používaných nástrojů finanční analýzy, což je velice důležité, neboť budou aplikovány v praktické části práce.

2.1 Finanční analýza

Odborná literatura obsahuje mnoho definic finanční analýzy. Já jsem si zvolil definici z knihy Manažerské finance od paní Evy Kislingerové (2007, s. 31), podle které: *„finanční analýzu lze chápat, jako soubor činností, jejíž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku.“*

Další definice pochází z knihy Finanční analýza, od paní Petry Růčkové (2015, s. 9), která říká že: *„finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsažené především v účetních výkazech.“*

Vypracování finanční analýzy je úkolem ekonomického úseku společnosti a tvoří základní dovednost dobrého finančního manažera. Její důležitost je opravdu vysoká, neboť výsledky, které poskytuje, jsou přínosné pro celou řadu uživatelů. Slouží při taktickém i strategickém rozhodování, hodnocení finančního zdraví společnosti, při rozhodování o investicích a financování, dále jako report vlastníkům, investorům a věřitelům. Co se samotných výsledků týká, jsou, spolu s výroční správou, většinou garantovány finančním ředitelem společnosti (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 31-32).

Panují názory, že provádění finanční analýzy není zcela nutné. Veškeré údaje, které jsou potřebné pro zajištění informací o stavu společnosti, je možné zjistit přímo v účetních výkazech (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 32).

Chce-li však být společnost úspěšná, tak se bez provedení finanční analýzy rozhodně neobejde (RŮČKOVÁ, 2015, s. 9).

2.2 Uživatelé finanční analýzy

Uživatele finanční analýzy dělíme do dvou skupin, a to na externí a interní. V případě externích uživatelů se jedná o investory, konkurenci, odběratele a dodavatele, manažery, ale také o stát, banky a podobně. Interními uživateli jsou potom manažeři a vedení společnosti, odbory nebo zaměstnanci (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 33).

2.3 Zdroje dat pro finanční analýzu

Pro provádění finanční analýzy jsou nezbytná kvalitní data, jejichž základním zdrojem je účetní závěrka. Účetní závěrku rozlišujeme v několika základních podobách, a to na řádnou, mimořádnou a mezitímní. Nejčastěji se setkáme s řádnou účetní závěrkou, která je sestavena k poslednímu dni běžného účetního období (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 35).

Součástí účetní závěrky jsou finanční výkazy. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 49).

Důležitá je také výroční zpráva, neboť obsahuje velké množství informací, které jsou pro analytiku i pro potencionální investory velice cenné (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 36).

Kromě dat, která je možné získat z účetních výkazů, jsou důležité i informace z nejrůznějších statistik společnosti, směrnic, plánovacích systémů, prognóz a dále data pocházející z externího prostředí jako jsou státní statistiky, burzovní a měnové zprávy, nebo informace z internetu (BARTOŠ, 2016).

2.3.1 Rozvaha

Rozvaha popisuje stav majetku společnosti, aktiva, a zdroje k financování neboli krytí majetku společnosti, pasiva. Aktiva se nachází na levé straně rozvahy, pasiva na straně pravé. Vše je zachyceno k určitému časovému okamžiku. Hodnota aktiv musí být rovna hodnotě pasiv. Tato skutečnost je základním pravidlem rozvahy a je označována jako bilanční rovnice (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 49).

Po dobu rozvoje účetnictví se systém vyvážení v rozvaze měnil a vyvíjel. Tradičně využívaná je právě bilanční rovnice, kde se aktiva rovnají pasivům a nastolují tak rovnováhu (KUKLIKOVA, GARYNTSEV, GAFIEVA, 2015).

Aktiva

Aktiva jsou chápána jako výsledek investičních rozhodnutí realizovaných v minulosti. Uspořádána jsou podle funkce, času a likvidity (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 38).

Členění v rozvaze je sestupné dle doby, po kterou jsou aktiva vázaná v reprodukčním cyklu společnosti. Jedná se o pohledávky za základní upsaný kapitál, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a ostatní aktiva, která obsahují položky časového rozlišení (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 51-52).

Pohledávky za základní upsaný kapitál jsou tvořeny upsanými, nicméně zatím nesplacenými akciemi či majetkovými podíly. Dlouhodobý majetek je členěn na dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Oběžná aktiva jsou označována jako krátkodobá, neboť jsou obvykle ve společnosti vázána po dobu kratší než jeden rok. Jsou lehce převoditelná na peníze pro krytí závazků a je moudré je neustále udržovat v určité výši pro zajištění činnosti společnosti. Skupina oběžných aktiv obsahuje podskupiny zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Ostatní aktiva se skládají z položek časového rozlišení, pro které platí neshodnost období jejich vzniku, s obdobím do kterého věcně náleží (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 51-52).

V rozvaze se aktiva vyskytují ve čtyřech sloupcích. První je označen brutto a uvádí aktiva zejména v pořizovacích cenách. Druhý se nazývá korekce a plní následující dvě funkce. Uvádí opotřebení majetku, tedy oprávků, dále opravné položky k aktivům. Třetí sloupec tvoří rozdíl prvních dvou a označuje se netto. Poslední sloupec je netto stav z minulého účetního období (BARTOŠ, 2016).

Pasiva

Pasiva jsou chápána jako zdroje, sloužící k financování aktiv a jsou členěna podle hlediska vlastnictví těchto zdrojů. Třídí se do dvou základních skupin. První je vlastní kapitál, druhá cizí zdroje. Dále jsou uvedena ostatní pasiva, ve kterých se nachází výdaje a výnosy příštích období (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 52-54).

Skupina vlastní kapitál obsahuje podskupinu základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Cizí zdroje obsahují rezervy, které jsou tvořeny na vrub nákladů. Jde o částky použitelné na opravy majetku a podobně. Dále to jsou dlouhodobé závazky, jejichž splatnost je delší než jeden rok a krátkodobé závazky se splatností do jednoho roku. Nakonec bankovní úvěry a výpomoci. Ostatní pasiva jsou tvořena výdaji příštích období, které jsou nákladem již běžného období, nicméně k uhrazení dojde v období příštím a výnosy příštích období (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 52-54).

Tab. 1: Detailní struktura rozvahy (Převzato ze: DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 50)

Označení	Položka	Označení	Položka
	AKTIVA CELKEM		PASIVA CELKEM
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A. I.	Základní kapitál
B. I.	DNH	A. II.	Kapitálové fondy
B. II.	DHM	A. III.	Fondy ze zisku
B. III.	DFM	A. IV.	VH minulých let
C.	Oběžná aktiva	A. V.	VH běžného účetního období
C. I.	Zásoby	B.	Cizí zdroje
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	B. I.	Rezervy
C. III.	Krátkodobé pohledávky	B. II.	Dlouhodobé závazky
C. IV.	Krátkodobí finanční majetek	B. III.	Krátkodobé závazky
D.	Ostatní aktiva	B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D. I.	Časové rozlišení	C.	Ostatní pasiva
		C. I.	Časové rozlišení

2.3.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je označován také jako výsledovka. Jeho smyslem je poskytovat informace o úspěšnosti podnikatelské činnosti společnosti v podobě dosaženého výsledku hospodaření. Zachycuje výnosy, kterých společnost dosáhla za určité období a náklady, které na jejich dosažení vynaložila. Výnosem je získaná peněžní částka společností za dané účetní období bez ohledu na skutečnost provedení inkasa. Náklady jsou peněžní částky, záměrně vynaložené společností na realizaci výnosů. K jejich zaplacení taktéž zatím nemuselo dojít. Náklady a výnosy se tedy neopírají o skutečné hotovostní toky, příjmy a výdaje. Výsledný čistý zisk není přesným ukazatelem získané čisté hotovosti hospodářskou činností společnosti (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 51).

Náklady a výnosy členíme podle jejich původu z:

- provozní činnosti,
- finanční činnosti,
- mimořádné činnosti (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 54-55).

Výsledek hospodaření z provozní činnosti je tvořen tržbami z prodeje zboží a služeb, od kterých odečteme náklady na realizaci a podobně. U zaměřené na obchodní společnosti je výsledek hospodaření z provozní činnosti tvořen dominantně obchodní marží, což je rozdíl tržeb a nákladu na prodané zboží. Výsledek hospodaření z finanční činnosti zahrnuje finanční operace společnosti. Součtem provozního a finančního výsledku hospodaření a odečtem daní je výsledek hospodaření za běžnou činnost. Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti je tvořen z mimořádných, neočekávaných a nepravidelných operací (DLUHOŠOVÁ, 2008, s. 54-55).

2.3.3 Výkaz cash flow

Tento výkaz slouží jako doplněk dvou předchozích. Jeho prostřednictvím získáme skutečný obraz o pohybu peněžních prostředků. Dle definice paní Kislingerové (2007, s. 58), „vychází z časového nesouladu hospodářských operací a jejich finančního zachycení, tj. z rozdílu mezi náklady a výnosy na jedné straně a výdaji a příjmy na straně druhé“.

Podobně jako u výkazu zisku a ztráty se i cash flow dělí, a to podle peněžních toků ze tří základních činností. Jedná se o peněžní toky z:

- provozní činnosti,
- investiční činnosti,
- činnosti vztahující se k financování podniku (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 60).

Využívají se dvě metody, co se vykazání peněžních toků týče, a to přímá a nepřímá. Volba metody je ponechána čistě na rozhodnutí příslušné účetní jednotky. Přímá metoda spočívá ve vykazání hlavní skupiny peněžních příjmů a výdajů. V případě nepřímé metody dojde k vykazání peněžních toků z provozní činnosti a úpravě hospodářského výsledku. Hospodářský výsledek je upraven o nepeněžní operace. Jsou jimi například odpisy, tvorba a čerpání opravných položek nebo rezerv. Dále je upraven o pohledávky, závazky a položky náležící do finanční, popřípadě investiční činnosti a o změny stavů zásob. Častěji využívaná je metoda nepřímá (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 60).

2.4 Základní metody finanční analýzy

Metody, které se dnes používají pro účely finanční analýzy, jsou výsledkem historického vývoje. Nazýváme je tradiční. V praxi si získaly velkou oblibu především pro svoji jednoduchost (KNAPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 61).

Jako základní metody bývají označovány:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza cash flow,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů (BARTOŠ, 2016).

2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza využívá hodnot získaných v účetních výkazech. U ukazatelů v absolutním vyjádření se sledují změny hodnot v čase. U ukazatelů v relativním vyjádření se sledují změny hodnot vyjádřené procentem. Ukazatelé se využívají při provádění analýz vývojových trendů nebo při procentní analýze komponent (SEDLÁČEK, 2001, s. 15).

Analýza stavových ukazatelů

Stavovými ukazateli je vyjádřen stav k určitému datu, jako například konec měsíce, čtvrtletí nebo roku. Povahu stavových ukazatelů mají položky rozvahy (BARTOŠ, 2016).

Horizontální analýza (analýza trendu)

Horizontální analýza se zabývá změnou hodnot jednotlivých ukazatelů v čase, a to jak v absolutním, tak v relativním vyjádření. Hodnoty pocházejí z účetních výkazů za posledních 5 až 10 let a pracuje se s nimi horizontálně, tedy po řádcích (SEDLÁČEK, 2001, s. 15).

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vz. 1: Horizontální analýza – absolutní změna (Zdroj: KNAPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 68)

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{Absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

Vz. 2: Horizontální analýza – relativní změna (Zdroj: KNAPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 68)

Vertikální analýza

Vertikální analýza slouží k vyjádření procentního podílu aktiv a pasiv v případě rozvahy nebo nákladů a výnosu v případě výkazu zisku a ztráty k bilanční sumě. U rozvahy se například zjišťuje, jak se jednotlivé položky procentuálně podílí na celkové bilanční sumě. Tuto sumu nemusí tvořit vždy všechny položky, ale mohou ji tvořit i jednotlivé podpoložky, jako třeba oběžná aktiva (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2008, s. 13).

Analýza tokových ukazatelů

Tokové ukazatele, podobně jako stavové, lze využít k vyjádření hodnoty, nicméně ne k určitému datu, ale za celé stanovené období (BARTOŠ, 2016).

Jako zdroj dat pro tokové ukazatele slouží výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 64).

2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýzy rozdílových ukazatelů se využívá pro řízení finanční situace společnosti, zvláště její likvidity, tedy všech potencionálně likvidních prostředků, jenž slouží společnosti k úhradě splatných závazků. Rozdílové ukazatele označujeme jako fondy finančních prostředků, tedy jako rozdíl souhrnů položek určitých krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv (SEDLÁČEK, 2001, s. 35).

Čistý pracovní kapitál (net working capital)

ČPK je nejčastěji využívaný rozdílový ukazatel. Mohl by být označen jako „finanční polštář společnosti“, který může být využit v případě nepříznivého vývoje situace (BARTOŠ, 2016).

Jedná se o rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a cizím krátkodobým kapitálem. Přebytek aktiv nad krátkodobým cizím kapitálem je důkazem dobrého finančního zázemí společnosti. Kladný výsledek tvoří finanční fond, který je součástí oběžného majetku financovaného dlouhodobým kapitálem. Ukazuje relativně volný kapitál, který by mohl být použit k zajištění hospodářské činnosti. Využívá se dvojího vyjádření ČPK, a to manažerského a investorského (SEDLÁČEK, 2001, s. 35-36).

Manažerský přístup:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Cizí krátkodobý kapitál}$$

Vz. 3: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Investorský přístup:

$$\text{ČPK} = \text{Dlouhodobá pasiva} - \text{Dlouhodobý majetek}$$

Vz. 4: Čistý pracovní kapitál – investorský přístup (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Čisté pohotové prostředky (Peněžní finanční fond)

ČPP poskytují přesnější vyjádření likvidity než ČPK, neboť vylučuje málo likvidní až nelikvidní položky oběžných aktiv. V rámci ČPP se zjišťuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejvyšší úroveň likvidity přináší nejprísnejší typ ČPP, který do pohotových peněžních prostředků zahrnuje jen hotovost a peníze na běžných účtech. Druhá možnost zahrnuje likvidní a obchodovatelné cenné papíry, šeky a podobně, neboť tyto peněžní ekvivalenty jsou velice lehce převoditelné na peníze (SEDLÁČEK, 2001, s. 38).

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

Vz. 5: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond

Z oběžných aktiv jsou vyloučeny zásoby, popřípadě i nelikvidní pohledávky. Následně se od těchto aktiv odečtou krátkodobé závazky. V podstatě se jedná o prostřední variantu mezi ČPP a ČPK (SEDLÁČEK, 2001, s. 38).

$$\text{ČPM} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) - \text{Krátkodobé závazky}$$

Vz. 6: Čistě peněžně – pohledávkový finanční fond (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele lze zařadit mezi nejvíce oblíbené a využívané ukazatele. Důvodem je rychlost a nenákladnost, při které lze získat základní obraz o finanční situaci společnosti. Uplatňují se při mezipodnikovém srovnávání, analýze časového vývoje finanční situace nebo jako vstupní údaje matematických modelů. Slouží k charakteristice poměru dvou nebo více ukazatelů pomoci jejich podílu (SEDLÁČEK, 2001, s. 61).

Výhodou poměrových ukazatelů je také jejich uplatnitelnost u veškerých složek výkonnosti společnosti. Nejčastěji jsou užívány ukazatele pro analýzu:

- likvidity,
- zadluženosti,
- aktivity,
- rentability,
- provozních ukazatelů a cash flow (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 82).

Analýza likvidity

Ukazatele likvidity se zabývají schopností společnosti hradit své závazky. Likvidita je schopnost přeměnit veškeré potencionální likvidní prostředky, které jsou k dispozici na prostředky použitelné k úhradě splatných závazků. Dalším důležitým pojmem je solventnost. Aby byla společnost solventní, tedy schopna hradit své dluhy v době jejich splatnosti, v domluvené formě a na domluveném místě, je nutné, aby byla likvidní. Měla by disponovat majetkem ve formě peněz nebo prostředky na peníze přeměnitelnými. V čitateli ukazatele se nalézá to, čím je možno platit, ve jmenovateli potom to, co je nutné zaplatit (SEDLÁČEK, 2007, s. 66).

Pan Martin Landa (2007, s. 4) říká: „*Při řízení likvidity jde o to, mít k danému datu (tj. ve správný čas) a v odpovídající podobě (tj. na správném místě) dostatek peněžních prostředků k úhradě závazků*“.

Okamžitá likvidita (cash ratio, likvidita 1. stupně)

Ukazatel vyjadřuje, jaká je schopnost společnosti hradit své aktuálně splatné dluhy. V čitateli, pod krátkodobým finančním majetkem jsou peníze v hotovosti a na běžném účtu, účty v bankách, krátkodobé cenné papíry a podíly a pořizovaný krátkodobý finanční majetek (SEDLÁČEK, 2007, s. 67).

Doporučené hodnoty jsou 0,2 až 0,5. Vyšší hodnoty nejsou špatné, ale kapitál společnosti by mohl být využit lépe (BARTOŠ, 2016).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Vz. 7: Okamžitá likvidita (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Pohotová likvidita (quick ratio, likvidita 2. stupně)

Jedná se o přísnější verzi běžné likvidity, neboť odstraňuje její nevýhody a od oběžných aktiv odečítá zásoby jakožto nejméně likvidní část. Výrazně nižší hodnota pohotové likvidity v porovnání s běžnou likviditou poukazuje na význam zásob ve společnosti. Tato situace je charakteristická u obchodních společností, neboť se u zásob předpokládá rychlá obměna a likvidita (SEDLÁČEK, 2007, s. 67).

Doporučené hodnoty jsou 1 až 1,5. Hodnota menší než 1 není dostačující a například pro banky je nepřijatelná (BARTOŠ, 2016).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Vz. 8: Pohotová likvidita (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Běžná likvidita (current ratio, likvidita 3. stupně)

Ukazatel běžné likvidity zobrazuje, jak jsou krátkodobé závazky kryty pomocí oběžných aktiv. Významnou roli hraje struktura zásob, jejich správné oceňování vzhledem k prodejnosti a struktura pohledávek vzhledem k neplacení ve lhůtě splatnosti. Doporučená hodnota je 1,5 a výše (SEDLÁČEK, 2007, s. 66).

Příliš vysoká hodnota není dobrá, neboť společnost zadržuje majetek, který by mohla využít lépe (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 177).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Vz. 9: Běžná likvidita (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Analýza zadluženosti

Analýzou zadluženosti se zjišťuje rozsah financování dluhů společnosti pomocí vlastních i cizích zdrojů. Situace, kdy společnost financuje veškeré aktivity pouze z vlastních nebo cizích zdrojů, je nereálná. Důvodem využívání cizích zdrojů je jejich nižší cena nebo možnost snížení nákladů spojených s financováním z vlastních zdrojů (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 96).

Zadluženost není vždy jen negativní. Její růst vede k růstu celkové rentability a zvýšení tržní hodnoty. Negativem je riziko platební neschopnosti (SEDLÁČEK, 2001, s. 69).

Celková zadluženost

Ukazatel se užívá především z důvodu výpočtu takzvaného finančního polštáře, který pomáhá mírnit ztráty věřitele v případě likvidace podniku. Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím menší je toto riziko. Proto věřitelé preferují nízkou zadluženost. Vlastníci mají opačné zájmy. Důvodem je finanční páka, díky které cizí kapitál posiluje velikost výdělku z vlastního kapitálu. Při vyšší zadluženosti než je hodnota oborového průměru, bude pro společnost obtížné získat dodatečné zdroje financování (SEDLÁČEK, 2001, s. 69–70).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vz. 10: Celková zadluženost (Zdroj: SEDLÁČEK, 2001, s. 69)

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplňkem předchozího ukazatele a vypovídá o financování celkových aktiv vlastním kapitálem, tedy finanční nezávislosti společnosti. Oba ukazatele se v součtu rovnají 1 (SEDLÁČEK, 2001, s. 70).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vz. 11: Koeficient samofinancování (Zdroj: SEDLÁČEK, 2001, s. 70)

Doba splacení dluhu

Ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou by byla společnost schopna z provozního cash flow splatit své dluhy. Kladně hodnotíme klesající trend ukazatele (KNAPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 87).

$$\text{Doba spláčení dluhu} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cash flow}}$$

Vz. 12: Doba spláčení dluhu (Zdroj: KNAPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 87)

Úrokové krytí

Ukazatel poskytuje informaci, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. V případě, že výsledek je roven 1, je na zaplacení úroků použit celý zisk a na akcionáře nic nezbude. Část zisku, který byl vyprodukován s pomocí cizích zdrojů, by měla stačit na pokrytí nákladů cizího kapitálu (SEDLÁČEK, 2001, s. 71).

Za přívětivou hodnotu je v odborné literatuře považována hodnota ukazatele 5 a více (KNAPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 87).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vz. 13: Úrokové krytí (Zdroj: KNAPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 87)

Krytí fixních poplatků

Dle pana Sedláčka (2001, s. 71) ukazatel „rozšiřuje předchozí ukazatel o stálé platby, hrazené pravidelně za používání cizích aktiv (např. dlouhodobé leasingové splátky).“

$$\text{Krytí fixních poplatků} = \frac{EBIT + \text{Dlouhodobé splátky}}{\text{Nákladové úroky} + \text{Dlouhodobé splátky}}$$

Vz. 14: Krytí fixních poplatků (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Dlouhodobá zadluženost

Ukazatel vyjadřuje část aktiv, která je financována z dlouhodobého cizího kapitálu a pomáhá nalézt optimální poměr mezi dlouhodobými a krátkodobými cizími zdroji. V dlouhodobých cizích zdrojích jsou zahrnuty dlouhodobé obchodní závazky, úvěry a rezervy (SEDLÁČEK, 2001, s. 71).

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

Vz. 15: Dlouhodobá zadluženost (Zdroj: SEDLÁČEK, 2001, s. 72)

Běžná zadluženost

Zde se pracuje s krátkodobým cizím kapitálem, ve kterém jsou zahrnuty krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry, pasivní a dohadné položky (SEDLÁČEK, 2001, s. 72).

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

Vz. 16: Běžná zadluženost (Zdroj: SEDLÁČEK, 2001, s. 72)

Dlouhodobé krytí aktiv

Pomocí tohoto ukazatele je možné měřit podíl dlouhodobých zdrojů vzhledem k celkovým aktivům společnosti (SEDLÁČEK, 2001, s. 72).

$$\text{Dlouhodobé krytí aktiv} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vz. 17: Dlouhodobé krytí aktiv (Zdroj: SEDLÁČEK, 2001, s. 72)

Analýza řízení aktiv

Ukazatelé zachycují schopnost společnosti využívat jednotlivé majtkové části (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 178).

Rozumná míra aktiv je velice důležitá. Pokud společnosti vlastní aktiv více než je vhodné, musí počítat s větším růstem nákladů a tím pádem s menším ziskem. Na druhou stranu příliš malé množství aktiv může znamenat nemožnost využít případné podnikatelské

případné, což také není samozřejmě dobré, neboť společnost přichází o případné výnosy z nich vycházející (SEDLÁČEK, 2007, s. 60).

Obrat celkových aktiv

Pomocí ukazatele obratu celkových aktiv lze zjistit počet obrátek celkových aktiv v tržbách za dané časové období, zpravidla za 1 rok. V případě, že intenzita využívaných aktiv je nižší než počet obrátek celkových aktiv dle oborového průměru, je nutné zvýšit tržby, nebo snížit počet některých aktiv jejich odprodáním (SEDLÁČEK, 2007, s. 61).

Doporučená hodnota je 1,6 až 3. Ke snižování celkových aktiv se přistupuje, pokud je výsledek menší než 1,5 (BARTOŠ, 2016).

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

Vz. 18: Obrat celkových aktiv (Zdroj: SEDLÁČEK, 2007, s. 61)

Obrat stálých aktiv

Význam ukazatele spočívá ve stanovování rozhodnutí o investování do dalšího produkčního dlouhodobého majetku. Pokud hodnota nedosahuje oborového průměru, mělo by se přistoupit k omezení investičních aktivit (SEDLÁČEK, 2007, s. 61).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

Vz. 19: Obrat stálých aktiv (Zdroj: SEDLÁČEK, 2007, s. 61)

Obrat zásob

Pomocí obratu zásob je možno zjistit, kolikrát je každá položka zásob společnosti za rok prodána a znovu naskladněna. Ukazatel má svou slabinu. Zásoby jsou oceňovány nákladovými cenami, ale tržby odrážejí tržní hodnotu, což může vést k nadhodnocení. Další potíží je příslušnost tržeb k tokovým veličinám, které odrážejí celoroční aktivitu, zatímco zásoby se vztahují k jedinému okamžiku. Výsledná hodnota je srovnána s oborovým průměrem a je-li vyšší, společnost nemá nelikvidní zásoby, pro které by bylo

třeba zajistit nadbytečné financování. V opačném případě lze usuzovat zastaralost zásob, neboť jejich cena je nižší, než oficiálně uvedená v účetnictví (SEDLÁČEK, 2007, s. 62).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Vz. 20: Obrat zásob (Zdroj: SEDLÁČEK, 2007, s. 62)

Doba obratu zásob

Výsledkem ukazatele je průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich spotřeby nebo prodeje. V případě zásob výrobků a zboží se jedná také o indikátor likvidity, jelikož vyjadřuje počet dní do proměnění v hotovost nebo pohledávku (SEDLÁČEK, 2001, s. 68).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrné zásoby}}{\text{Denní tržby}} = \frac{\text{Průměrné zásoby} * 360}{\text{Tržby}}$$

Vz. 21: Doba obratu zásob (Zdroj: KNAPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 104)

Doba obratu pohledávek

Výsledek informuje o počtu dní, po které je inkaso peněz z každodenních tržeb drženo v pohledávkách. V případě, že je doba delší, než doba splatnosti, obchodní partneři neplatí včas. Pokud se tak děje často, společnost by měla přemýšlet o možnosti urychlení inkasa svých pohledávek (SEDLÁČEK, 2001, s. 68).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Obchodní pohledávky} * 360}{\text{Tržby}}$$

Vz. 22: Doba obratu pohledávek (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Doba obratu závazků

Ukazatel vypovídá o platební morálce vlastního podniku, tedy jak dlouho podnik odkládá platby svým dodavatelům (SEDLÁČEK, 2001, s. 69).

$$Doba\ obratu\ závazky = \frac{Závazky\ vůči\ dodavatelům * 360}{Tržby}$$

Vz. 23: Doba obratu závazků (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Analýza rentability

Dle definice pana Sedláčka (2007, s. 56), „*ukazatele rentability poměří zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jejichž bylo užito k jeho dosažení*“.

Ukazatele rentability lze nazvat také jako ukazatele výnosnosti, návratnosti nebo profitability. U všech ukazatelů se setkáváme s podobnou interpretací jejich výsledků. Interpretace udává, kolik korun zisku připadne na 1 korunu ve jmenovateli. V praxi jsou nejčastěji využívány následující ukazatele (KISLINGEROVÁ, 2007, s. 83).

Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI)

Ukazatel ROI je považován za nejdůležitější ukazatel hodnotící podnikatelskou činnost. S jeho pomocí je možné zjistit, s jakou účinností je využíván celkový kapitál, který je vložen do společnosti nezávisle na zdrojích financování (SEDLÁČEK, 2007, s. 56).

$$ROI = \frac{EBIT}{Celkový\ kapitál}$$

Vz. 24: ROI (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA)

ROA poskytuje informaci o poměru mezi ziskem a celkovými aktivy, která byla do společnosti vložena. Zdroj financování není zohledněn (SEDLÁČEK, 2007, s. 57).

Výsledná hodnota je porovnána s odvětvovým průměrem (BARTOŠ, 2016).

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}}$$

Vz. 25: ROA (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

Pomocí ukazatele je možné zjistit míru ziskovosti z vlastního kapitálu. Zájem o tento ukazatel mají především jeho vlastníci, neboť chtějí, aby výnos z vloženého kapitálu byl úměrný velikosti investičního rizika, které podstupují (SEDLÁČEK, 2007, s. 57).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vz. 26: ROE (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Ukazatel rentability tržeb (ROS)

V ukazateli ROS se vztahuje hospodářský výsledek k tržbám (SEDLÁČEK, 2007, s. 59).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby}}$$

Vz. 27: ROS (Zdroj: SEDLÁČEK, 2007, s. 59)

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE)

Poslední ukazatele rentability, který je zde zmíněn se vztahuje k výnosnosti dlouhodobého investovaného kapitálu. Je využíván pro prostorové srovnání společností, obzvláště potom monopolních veřejně prospěšných společností (SEDLÁČEK, 2007, s. 58).

$$ROCE = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění} + \text{Nákladové úroky}}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé závazky}}$$

Vz. 28: ROCE (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Analýza provozních ukazatelů

Následující ukazatelé se zaměřují na vnitřní fungování společnosti a slouží především managementu ke sledování efektivity provozních činností (BARTOŠ, 2006).

Jejich pomocí lze získat informace o výkonnosti společnosti vzhledem k počtu jejích zaměstnanců. U některých ukazatelů se místo zaměstnanců může použít položka nákladů na jejich mzdy (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 272).

Produktivita z přidané hodnoty

Ukazatel produktivity z přidané hodnoty poskytuje informace o velikosti přidané hodnoty připadající na jednoho zaměstnance společnosti (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 184).

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Vz. 29: Produktivita z přidané hodnoty (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Produktivita z výkonů

$$\text{Produktivita z výkonů} = \frac{\text{Výkony}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Vz. 30: Produktivita z výkonů (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Nákladovost výnosů

Pomocí ukazatele se zjišťují informace o zatížení výnosů společnosti celkovými náklady. Je dobré, když je jeho trend klesající (SEDLÁČEK, 2001, s. 79)

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vz. 31: Nákladovost výnosů (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Materiálová náročnost výnosů

Ukazatel vypovídá o velikosti zatížení výnosů energiemi a spotřebovaným materiálem (SEDLÁČEK, 2001, s. 79).

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vz. 32: Materiálová náročnost výnosů (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Ukazatelé na bázi cash-flow a finančních fondů

Ukazatelů je využíváno v případě provádění hlubší finanční analýzy zaměřené na finanční situaci, ve které se společnost nachází. Pomocí ukazatelů je možné vyjádřit vnitřní finanční potenciál společnosti, tedy jak je schopna z vlastní činnosti vytvořit finanční přebytky použitelné k financování potřeb. Využití zde najdou ukazatele na bázi cash flow, a to v případě, že cíl spočívá v poměrování a analyzování postavení finančních toků ve finanční situaci, ve které se společnost nachází (SEDLÁČEK, 2007, s. 72-73).

Rentabilita tržeb z CF

Tento ukazatel je možné využít pro indikaci zvýšení objemu výnosů nebo snížení vnitřního potenciálu. Výpočtem ukazatele je výsledek finanční výkonnosti společnosti (SEDLÁČEK, 2007, s. 75).

$$\text{Rentabilita tržeb z CF} = \frac{\text{Provozní CF}}{\text{Tržby}}$$

Vz. 33: Rentabilita tržeb z CF (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Úrokové krytí z CF

Pomocí ukazatele je možné zjistit, jak jsou kryty úroky pomocí cash flow (SEDLÁČEK, 2007, s. 76).

$$\text{Úrokové krytí z CF} = \frac{\text{Provozní CF}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vz. 34: Úrokové krytí z CF (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

Výnosnost vložených prostředků z CF

$$\text{Výnosnost vložených prostředků z CF} = \frac{\text{Provozní CF}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vz. 35: Výnosnost vložených prostředků z CF (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

2.4.4 Analýza soustav ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou v rámci provádění finanční analýzy skvělým pomocníkem, nicméně mají i své nedostatky, neboť se zaměřují pouze na určitý zkoumaný úsek činnosti společnosti. K tomu, abychom byli schopni pochopit její celkovou finanční situaci, nám slouží soustavy ukazatelů. Bývají také označovány za analytické systémy nebo modely finanční analýzy (SEDLÁČEK, 2001, s. 101).

Rozlišují se dva základní metodické přístupy, kterými jsou:

- soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů,
- účelové výběry ukazatelů, které dále členíme na bonitní a bankrotní modely (SEDLÁČEK, 2001, s. 101).

Altmanova formule bankrotu (Z - score)

Formule bankrotu profesora Altmana bývá také nazývána jako Altmanův index finančního zdraví a využívá se pro vyjádření pravděpodobnosti bankrotu společnosti. Samotná formule vznikla z diskriminační analýzy zbankrotovaných i nezbankrotovaných firem. Z-score je stanoveno diferencovaně pro společnosti, které své akcie veřejně obchodují na burze, i pro ty, které tak nečiní (SEDLÁČEK, 2007, s. 110).

Tržní hodnota vlastního kapitálu byla zjištěna jako násobek provozního cash flow a čísla pět (KNAPKOVÁ, PAVELKOVÁ, ŠTEKER, 2013, s. 132).

Pomocí této analýzy lze souhrnně vyhodnotit finanční zdraví společnosti (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 189).

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,420 * X4 + 0,998 * X5$$

Vz. 36: Altmanova formule bankrotu (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

- X1 Čistý pracovní kapitál / Aktiva celkem
- X2 Kumulovaný nerozdělený hospodářský výsledek minulých let / Aktiva celkem
- X3 EBIT / Aktiva celkem
- X4 Tržní hodnota vlastního kapitálu / Cizí zdroje
- X5 Tržby / Celková aktiva

Pokud je $Z > 2,9$, situace je pro společnost uspokojivá; pokud se Z nalézá mezi 1,2 až 2,9, tak není výsledek vyhraněný ani na jednu stranu; nicméně hodnota $Z < 1,2$ znamená pro společnost vážné finanční problémy (SEDLÁČEK, 2007, s. 110).

Index IN05

Index IN05 je posledním z IN indexů v řadě, které byly vytvořeny. Vychází z aktualizace indexu IN 01 z roku 2004, kdy došlo k testování na datech průmyslových podniků. Jeho předností je propojení pohledu věřitele, tak vlastníka (SEDLÁČEK, 2007, s. 112).

Pro společnost je dobré, pokud přesahuje hranici 1,60. V tom případě tvoří hodnotu s pravděpodobností 95 % a z 92 % jí nehrozí bankrot. V případě, že se nachází uvnitř šedé zóny, 0,90 až 1,60, tak je z 50 % ohrožena bankrotem, hodnotu tvoří ze 70 %. Pokud jsou výsledky pod 0,90 %, je na tom společnost zle. Riziko bankrotu je 97 % a ze 76 % netvoří hodnotu (BARTOŠ, 2016).

$$IN05 = 0,13 * \frac{CA}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{Ú} + 3,97 * \frac{EBIT}{CA} + 0,21 * \frac{Výnosy}{CA} + 0,09 * \frac{OA}{(KZ + KBÚ)}$$

Vz. 37: Index IN05 (Zdroj: BARTOŠ, 2016)

PESTLE analýza

PESTLE analýza je se využívá pro strategickou analýzu faktorů vnějšího prostředí, které by mohly být příležitostí nebo hrozbou v budoucím existenčním vývoji společnosti. V analýze je uvažováno celkem šest faktorů. Konkrétně se jedná o politické, ekonomické,

sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 178-180).

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Model předpokládá ovlivnění strategické pozice společnosti v odvětví pěti základními činiteli. Jedná se o intenzitu konkurence uvnitř odvětví, bariéry vstupu, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a substituční produkty. Pomocí analýz činitelů definujeme pozici společnosti (KAŇOVSKÁ, SCHÜLLER, 2015, s. 22).

SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejčastěji aplikovaných analytických metod, především pro integrující charakter získaných a vyhodnocených poznatků. Nejprve se analyzuje vnitřní prostředí společnosti, ve kterém se identifikují silné a slabé stránky. Následuje analýza vnějšího prostředí, tedy faktorů, které společnost nemůže ovlivnit, nicméně jejich existence vede k tvorbě příležitostí, nebo hrozeb. Ty se mohou nacházet v politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických oblastech a k jejich popsání může být použita PESTLE analýza. Ve výsledku jsou potom hodnoty jednotlivých získaných prvků vyjádřeny například ve formě matice, která poskytuje potencionální strategie aplikovatelné pro další rozvoj společnosti (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 295-300).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Úvod třetí kapitoly je zaměřen na základní informace o analyzované společnosti. Nejprve jsou přiblíženy poznatky z historie společnosti a její současné podoby. Dále následuje zaměření na organizační strukturu, předmět podnikání a sortiment nabízených produktů. Kapitola pokračuje nejobsáhlejší částí, kterou je provedení samotné finanční analýzy a výpočet všech ukazatelů. V samém závěru kapitoly jsou soustavy ukazatelů, analýzy zaměřené na silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby, konkurenční prostředí, tedy analýzy zaměřené na společnost z vnitřního i vnějšího pohledu.

3.1 Analyzovaná společnost

Za účelem bakalářské práce a provedení finanční analýzy byla oslovena společnost AUTOPARK BRNO a.s. Společnost s provedením finanční analýzy pro účely bakalářské práce souhlasila.



Obr. 1: Logo společnosti autopark (Zdroj: AUTOPARKBRNO, 2017, online)

3.1.1 Základní informace o společnosti

Datum zápisu: 7. srpna 1997 (JUSTICE, 2015, online)

Spisová značka: B 2397 vedená u Krajského soudu v Brně (JUSTICE, 2015, online)

Identifikační číslo: 253 46 741 (JUSTICE, 2015, online)

Společnost AUTOPARK BRNO a.s. byla založena 7. srpna 1997. Její sídlo se nachází na ulici Božetěchova 2907/50 v Brně, Králově Poli. Právní formou se jedná o akciovou společnost. Základní kapitál společnosti činí 14 000 000 Kč, přičemž celá částka byla již v plné výši splacena. Společnost vydala celkem 100 kusů akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 140 000 Kč na jednu akcii. S akcií je spojeno hlasovací právo, přičemž na každou akcii připadá jeden hlas (JUSTICE, 2015, online).

Předmětem podnikání společnosti jsou opravy silničních vozidel, dále výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona, také poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru (JUSTICE, 2015, online).

Předmětem činnosti je správa vlastního majetku a pronájem nemovitých věcí, bytů a nebytových prostor (JUSTICE, 2015, online).

Akciová společnost AUTOPARK BRNO a.s. funguje na principu dualistického systému, takže zde působí statutární orgán představenstvo v čele s předsedou představenstva, dále dozorčí rada v čele s předsedou dozorčí rady (JUSTICE, 2015, online).

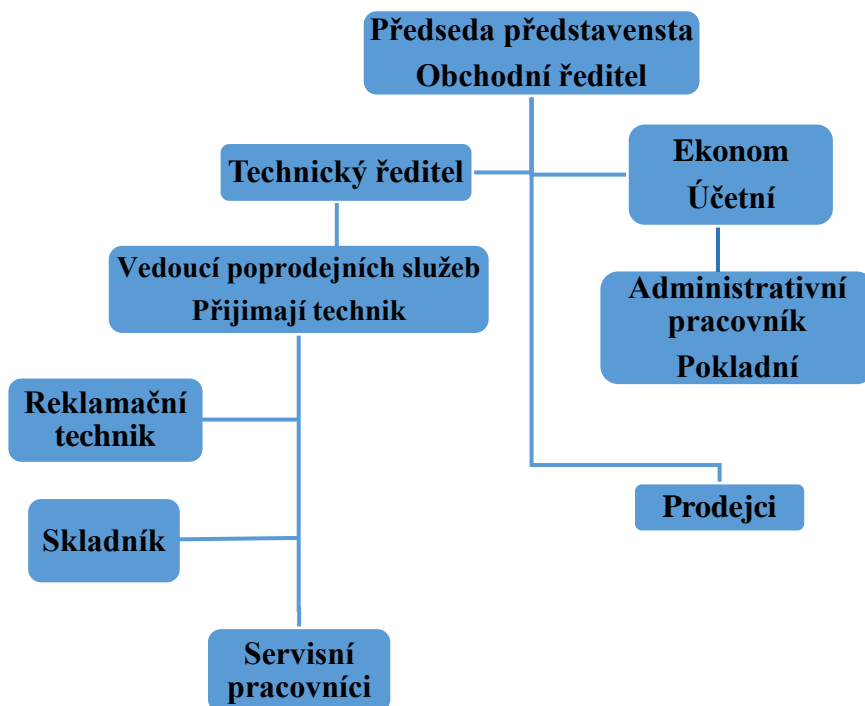
3.1.2 Historie společnosti

Historie společnosti se píše od data jejího vzniku, dne 7. 8. 1997. Společnost vznikla jako univerzální právní nástupce společnosti AUTOPARK BRNO, s. r. o., která působila od roku 1994. Podobně, jako současná společnost, i dřívější působila na trhu v oblasti automobilového průmyslu. Rozdíl od současné akciové společnosti spočíval především v přednostní orientaci na prodej nákladních vozů (AUTOPARK BRNO, 2016).

V aktuální podobě, známé od data vzniku v roce 1997, se společnost zabývá především prodejem a opravami vozidel. Po dobu její existence se spektrum nabízených značek měnilo. U některých značek se rozsah nabízených modelů omezil z osobních a nákladních vozů pouze na nákladní. Aktuálně se společnost orientuje na prodej jako autorizovaný dealer osobních automobilů značky KIA a nákladních automobilů značky NISSAN. Současně nabízí, pro osobní automobily značky KIA a osobní i nákladní automobily značky NISSAN, služby autorizovaného servisu. Tyto služby spočívají v provádění činností v podobě poskytování pravidelných, zákonem předepsaných prohlídek technického stavu vozidla, služeb servisu, nebo služeb spojených s opravou vozidel po dopravních nehodách a podobně (ŽŮREK, 2017).

3.1.3 Organizační struktura společnosti

Společnost AUTOPARK BRNO a.s. zaměstnává průměrně 18 stálých zaměstnanců, z nichž dvě zaměstnankyně jsou v současné době na mateřské dovolené. Organizační struktura společnosti je znázorněna následujícím obrázkem (AUTOPARK BRNO, 2016).



Obr. 2: Organizační struktura společnosti (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2016, s. 3)

3.1.4 Obchodní program společnosti, hlavní trhy a zákazníci

Zaměření výrobního programu společnosti AUTOPARK BRNO a.s. je prodej a následný servis automobilů. Není samozřejmě podmínkou, aby servisované vozy byly vždy totožné s těmi prodanými. Kdokoliv s vozem značky, pro kterou společnost získala povolení od výrobce poskytovat služby autorizovaného servisu, může nabízených služeb využít. Uživatel automobilu nemusí bezpodmínečně využívat služeb autorizovaného servisu, jeho přínosy jsou ale nepopíratelné. Výhodou není jen vysoce proškolený personál, který své dovednosti a znalosti stále prohlubuje na různých školeních, ale také znalost společnosti v oblasti nejrůznějších servisních akcí, o kterých klienty informuje a umožňuje jim tímto způsobem požívat mnoha výhod. Servisní oblast je pro

analyzovanou společnost značně důležitou. Provozování servisu je spojeno s nemalými finančními náklady, jak v oblasti nákladů fixních, tak variabilních. Každá servisovaná značka klade jiné požadavky na strojové zázemí, stejně tak na kvalifikaci zaměstnanců nebo na sklad a spektrum dílů. Ne vždy jedná o položky, které by společnost finančně nezatížily. Ceny nejnovějšího vybavení pracoviště se pohybují v řádech statisíců. Lze říci, že servisní oblast tvoří významné procento rozložení kapitálu společnosti (ŽŮREK, 2017).

Stejně tak důležitá je i druhá podnikatelská oblast zaměřená na prodej nových automobilů značky KIA a nákladních automobilů NISSAN. O ten se starají prodejci s dlouholetou praxí v daném oboru. Navíc se jim dostává pomoci od samotného obchodního ředitele, který pozici prodejce dříve zastával, disponuje tedy rozsáhlými odbornými znalostmi. Vozy, které společnost prodává, musí skladovat v importérem předepsaných skladových počtech pro show-room, sklad nebo jako demo vozy, tedy vozy předváděcí. Tato čísla se mění rok od roku na základě stanoveného plánu prodeje. Vozy nejsou samozřejmě poskytovány bezúplatně, než se tedy prodají, váží v sobě nemalé finanční prostředky, které významným způsobem ovlivňují likviditu společnosti (ŽŮREK, 2017).

Orientace na trh

Hlavním cíleným trhem jsou uživatelé osobních automobilů. Spektrum potencionálních zákazníků je opravdu široké, společnost tedy cílí na všechny věkové skupiny obyvatelstva, pro které je otázka koupě či servisu automobilu aktuální. Dále se také zaměřuje na potencionální kupce nákladních automobilu. Co se značky KIA týče, nabízí celou škálu modelů od nejmenších, městských automobilů jako je KIA Picanto, přes velice populární model KIA Ceed, který prodělal několik faceliftů a jehož popularita stále roste, až po střední a velká SUV jako je KIA Sportage nebo KIA Sorento. Značka nezaostává ani v trendech moderní doby, jako jsou ekologicky šetrné, hybridní automobily. Celkem nedávno se na trhu objevil hybridní crossover KIA Niro, který se již zapsal i do Guinnessovy knihy rekordů, dále nabízí například elektro verzi modelu Soul nebo plugin hybrid Optima. Koncem roku 2017 bude na trh uveden sportovní vůz KIA Stinger (AUTOPARKBRNO, 2017, online).

Trh s automobily je v současné době, podobně jako jiné trhy, značně nasycen a konkurence je velice silná. Paleta nabízených značek je pestrá, kromě toho si jsou

konkurenty samozřejmě i ostatní dealerství stejné značky. Jen ve městě Brně se nachází, kromě společnosti AUTOPARK BRNO a.s., další dvě dealerství, přičemž poslední bylo vybudováno minulý rok. Společnost vynakládá nemalé prostředky na marketing. Pod propagací si lze představit jak reklamu v podobě poutačů kolem silnic, stejně tak nejrůznější propagační akce v nákupních centrech, reklama v rádiu nebo na internetu (ŽŮREK, 2017).

3.2 Finanční analýza společnosti AUTOPARK BRNO a.s.

Následující podkapitola je zaměřena na finanční analýzu společnosti, prováděnou za léta 2011 až 2015. Finanční analýza je tvořena analýzou stavových ukazatelů, analýzou tokových ukazatelů, dále také poměrových ukazatelů. V závěru je umístěna analýza soustav ukazatelů obsahující Altmanův index finančního zdraví a index IN05.

3.2.1 Analýza stavových ukazatelů

Analýza stavových ukazatelů se skládá z horizontální analýzy aktiv a pasiv. Analýza je provedena za léta 2011 až 2015. Výsledné vyjádření je uvedeno v absolutních hodnotách jak v tisících Kč, tak v procentech. Dále následuje vertikální analýza aktiv a pasiv společnosti. Výsledky poskytují informace o procentuálním vyjádření podílů jednotlivých položek v celkových aktivech a celkových pasivech společnosti za jednotlivé roky.

Horizontální analýza aktiv a pasiv

Horizontální analýza je zaměřena na vývoj položek rozvahy společnosti ve sledovaném období. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v absolutním vyjádření v tisících Kč, což vypovídá o orientaci změn jednotlivých položek v letech. Stejně tak jsou výsledky popsány i procenty, díky čemuž si lze udělat jasnější představu o velikosti a významu změny.

Tab. 2: Horizontální analýza aktiv (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Aktiva	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Aktiva celkem	2862	6,15	-11757	-23,79	-4482	-11,90	5482	16,52
Dlouhodobý majetek	1074	7,51	-1443	-9,38	-828	-5,94	684	5,22
DNH	-21	-100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
DHM	1095	7,66	-1443	-9,38	-828	-5,94	684	5,22
DFM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	1836	5,79	-10705	-31,89	-3173	-13,88	5120	26,00
Zásoby	3179	19,04	-7018	-35,30	1141	8,87	4870	34,78
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	5021	100,00	-5021	-100,00	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	-8547	-62,99	-108	-2,15	685	13,94	-3555	-63,50
Krátkodobí finanční majetek	7204	5,91x	-8600	-99,19	22	31,43	3805	42,35x
Časové rozlišení	-48	-9,38	391	84,27	-481	-56,26	-322	-86,10

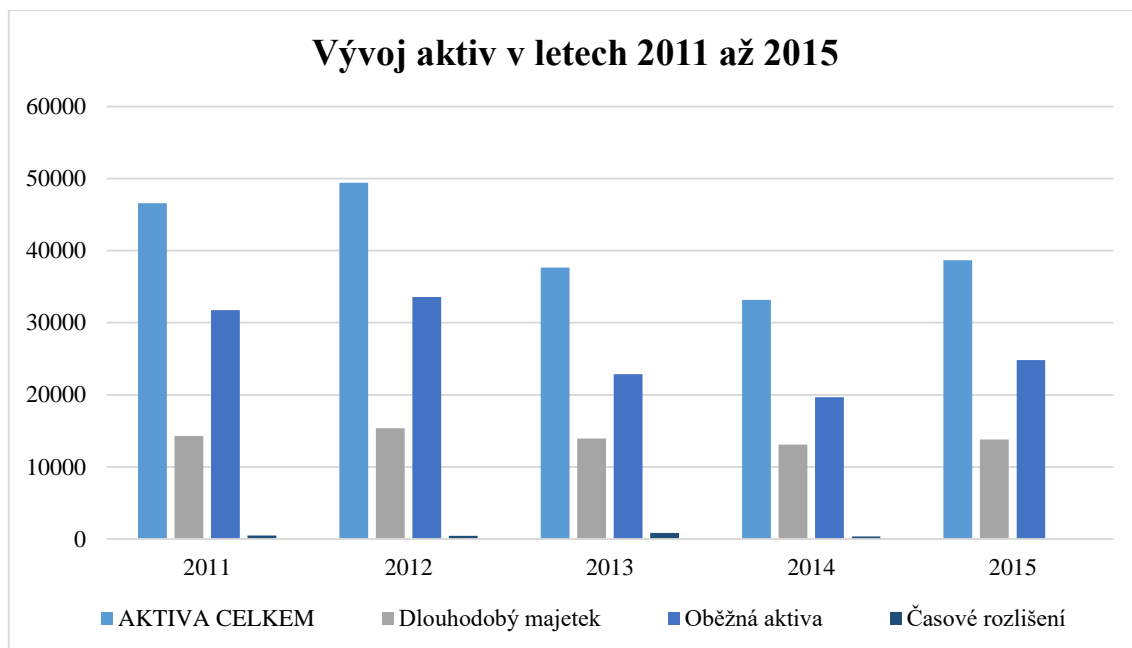
Vývoj celkových aktiv mezi roky 2011 a 2012 zažíval růst. Jejich hodnota se zvýšila o 6,15 %, na čemž se kromě poklesu časového rozlišení o 9,38 % růstem podílely obě zbylé hlavní položky celkových aktiv, tedy dlouhodobý majetek a oběžná aktiva. Co se dlouhodobého majetku týče, dlouhodobý nehmotný majetek zaznamenal v roce 2012 pokles, neboť nebyl oproti roku 2011, ve kterém společnost investovala do softwaru, dále rozšiřován. Dlouhodobý hmotný majetek společnosti rostl o 7,66 %, především kvůli zvýšení hodnoty samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí. Položka stavby se odpisováním snižovala. Dlouhodobý finanční majetek zůstal nezměněn. V konečném důsledku dlouhodobý majetek vzrostl o 7,51 %. Oběžná aktiva vykazovala růst o 5,79 %, což bylo způsobeno především zvýšením položky zásoby, tedy růstem materiálu a zejména zboží. Hodnota položky zboží se zvýšila o 3 002 tis. Kč, neboť došlo například k růstu počtu vozů a servisního materiálu na skladě. Ačkoliv se jedná o významnou změnu, je nutno podotknout, že další den se položka může vrátit na svoji původní hodnotu, neboť rozhoduje, jak dlouho potrvá, než se vozy prodají. Oproti roku 2011 se výrazně snížily krátkodobé pohledávky, a to o 62,99 %. Důvodem bylo uhrazení a tedy pokles pohledávek z obchodních vztahů. I tato skutečnost byla důvodem pro nárůst krátkodobého finančního majetku, ve kterém se významně zvýšily především účty v bankách. Časové rozlišení se snížilo o 9,38 %.

V roce 2013 došlo, v porovnání s rokem 2012, k poklesu hodnoty celkových aktiv o 11 757 tis. Kč, tedy o 23,79 %. Za celé období se jednalo o nejrazantnější změnu aktiv.

Dlouhodobý majetek společnosti se snížil o 9,38 %. Neuskutečnily se žádné investice, pokles byl způsoben odpisy v oblasti dlouhodobého hmotného majetku a snížením hodnoty samostatných movitých věcí a jejich souborů. Hodnota oběžných aktiv klesla o 31,89 %, tedy ještě razantněji než v případě dlouhodobého majetku. Snížily se zásoby společnosti, například z důvodu prodeje vozů, o částku 7 018 tis. Kč, v procentech o 35,30 %. Důkazem je situace v podpoložce zboží, kde došlo k poklesu o 45,90 %. Nárůst zaznamenaly dlouhodobé pohledávky, o 5021 tis. Kč díky zvýšení pohledávek za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení. Jednalo se o půjčku společníkům na dobu neurčitou. Za rok byla půjčka vrácena, proto v dalších letech už neexistuje. Velice razantní byla změna krátkodobého finančního majetku společnosti, kde se položka účtů v bankách, dominantně vlivem zmíněné půjčky, snížila o 8 600 tis. Kč, na hodnotu 70 tis. Kč a spolu s ostatními položkami se celková hodnota krátkodobého finančního majetku snížila o 99,19 %. Časové rozlišení vzrostlo o 391 tis. Kč.

Mezi lety 2013 a 2014 došlo k dalšímu snížení celkových aktiv, avšak méně razantnímu než v letech předchozích - aktiva se snížila o 11,90 %. Dlouhodobý majetek, vzhledem k odpisům a snížení hodnoty dlouhodobého hmotného majetku, klesl na 13 113 tis. Kč. Rozdíl činil 828 tis. Kč. Oběžná aktiva poklesla o 13,88 %. Na druhou stranu dochází k pozvolnému růstu zásob díky položce zboží. Tyto položky zaznamenaly v minulém roce výrazný pokles. V roce 2014 došlo k uhrazení dlouhodobých pohledávek. Zvýšily se krátkodobé pohledávky společnosti, o 13,94 %, což se projevilo na tržbách. Krátkodobý finanční majetek mírně rostl, a to především díky penězům v pokladně. Celkově vzrostl o 22 tis. Kč. V tomto roce došlo k rozdělování zisku mezi společníky. Časové rozlišení pokleslo o více než polovinu na předchozí rok, především kvůli poklesu příjmů příštích období.

V roce 2015 zaznamenala společnost, po předchozích letech poklesů opět růst celkových aktiv. Dlouhodobý majetek se zvýšil o 5,22 %. Společnost se rozhodla pro nákup nových, samostatně hmotných movitých věcí. Růst o 26,00 % zaznamenala položka oběžných aktiv. Zásoby se zvýšily o 34,78 % vlivem nákupu materiálu a zboží. Došlo k úhradě krátkodobých pohledávek, což se projevilo na nárůstu krátkodobého finančního majetku společnosti o 3 805 tis. Kč. Naopak položka časového rozlišení výrazně poklesla, o 86,10 % vlivem výrazného snížení příjmů příštích období o 100 %.



Graf 1: Vývoj aktiv v letech 2011 až 2015 (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Z následujícího grafu, v časovém rozmezí let 2011 až 2015, je dobře patrná stabilita dlouhodobého majetku, oproti více proměnlivým oběžným aktivům, která po roce 2012 klesala na dno v roce 2014. Ve výsledku celková aktiva v období 2012 a 2014 zaznamenala pokles, nicméně rok 2015 byl ve znamení jejich pozvolného růstu.

Tab. 3: Horizontální analýza pasiv (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

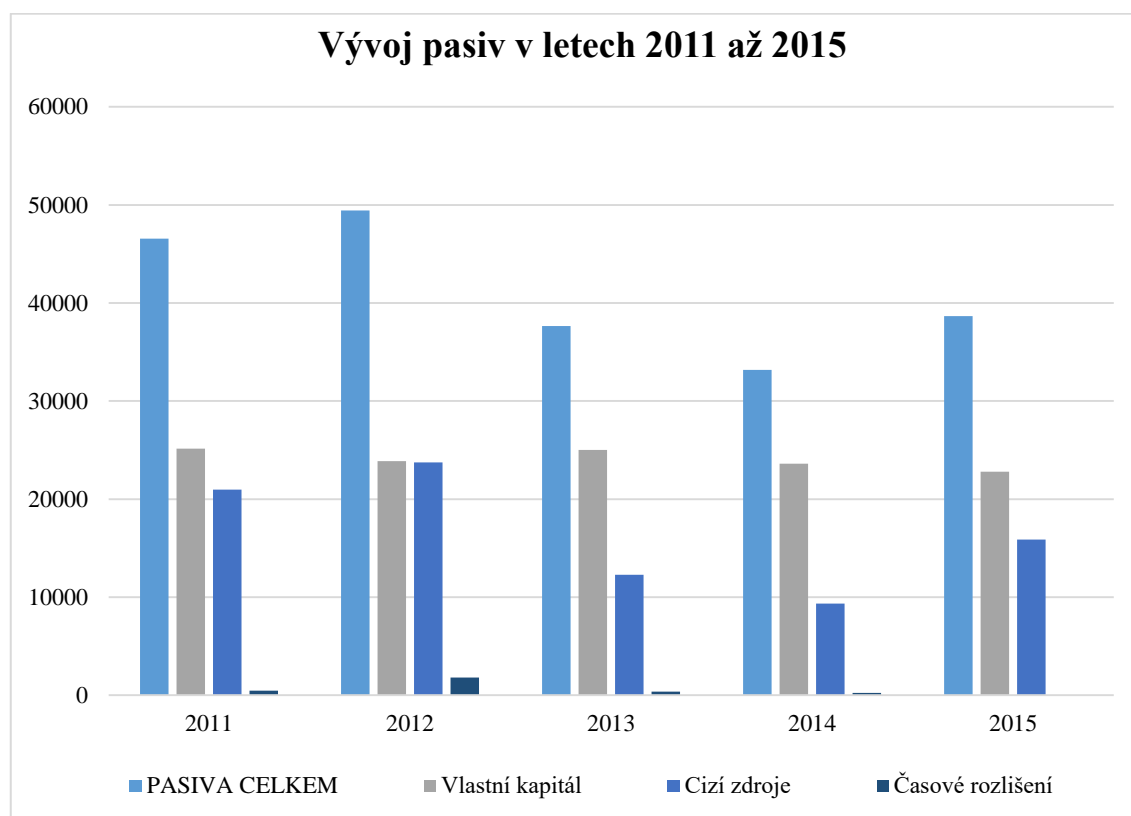
Pasiva	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Pasiva celkem	2862	6,15	-11757	-23,79	-4482	-11,90	5482	16,52
Vlastní kapitál	-1265	-5,03	1146	4,80	-1400	-5,60	-810	-3,43
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	478	9,64	303	5,57	0	0,00	-1	-0,02
VH běžného účetního období	-1743	-36,53	843	27,84	-1400	-36,17	-849	-34,36
Cizí zdroje	2772	13,22	-11451	-48,23	-2946	-23,97	6516	69,72
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	-2500	-30,12	-2700	-46,55	0	0,00	2101	67,77
Krátkodobé závazky	5222	43,87	-14318	-83,60	-353	-12,57	8098	4,29x
Bankovní úvěry a výpomoci	50	6,52	5567	7,81x	-2593	-40,62	-3683	-97,15
Časové rozlišení	1355	3,71x	-1452	-80,13	-136	-37,78	-224	-100,00

Vývoj celkových pasiv souvisí s vývojem celkových aktiv. V rozmezí let 2011 a 2012 je patrný nárůst celkových pasiv o 6,15 %, což odpovídá 2 862 tis. Kč. Zvýšení nastalo přes pokles vlastního kapitálu společnosti o 5,03 %. Výsledek hospodaření minulých let se zvýšil o 478 tis. Kč. Za celkovým snížením vlastního kapitálu společnosti potom významně stál výsledek hospodaření běžného účetního období, který se snížil, vlivem poklesu tržeb o 36,53 %, tedy o 1 743 tis. Kč. Cizí zdroje meziročně rostly o 13,22 %. Zatímco se dlouhodobé závazky společnosti snížily o 2 500 tis. Kč, v procentech 30,12, kvůli poklesu závazků ke společníkům, krátkodobé závazky rostly především díky závazkům z obchodních vztahů, jejichž hodnota se zvýšila o 5 283 tis. Kč. Ostatní položky krátkodobých závazků nevykazovaly významné změny. Společnost zvýšila čerpání bankovního úvěru o 50 tis. Kč. Významný růst, o 296,50 %, nastal u časového rozlišení, kde se položka výnosů příštích období zvýšila ze 457 tis. Kč na 1 699 tis. Kč.

Mezi roky 2012 a 2013 hodnota celkových pasiv klesla o 23,79 %, tedy o 11 757 tis. Kč. Vlastní kapitál se zvýšil o 4,80 %, především díky výsledkům hospodaření minulých let a běžného účetního období. Tržby společnosti tentokrát rostly. Meziroční vývoj cizích zdrojů byl výrazně klesající, o 48,23 %, v absolutní hodnotě o 11 451 tis. Kč. Dlouhodobé závazky k tomu přispěly snížením hodnoty o 46,55 %, šlo výhradně o závazky vůči společníkům. O 14 318 tis. Kč se snížily i krátkodobé závazky společnosti především kvůli závazkům z obchodních vztahů. Meziročně významně vzrostly bankovní úvěry a výpomoci. Konkrétně z 817 tis. Kč na 6 384 tis. Kč. Časové rozlišení se snížilo na 360 tis. Kč z původních 1 812 tis. Kč.

Vývoj mezi lety 2013 a 2014 byl opět klesající, tendence poklesu byla ale mírnější. Celková pasiva se snížila o 11,90 %, v absolutním vyjádření o 4 482 tis. Kč. Vlastní kapitál klesl o 5,60 % vlivem snížení výsledku hospodaření běžného účetního období. Meziročně klesaly i cizí zdroje. Z 12 292 tis. Kč se snížily na 9 346 tis. Kč, což je pokles o 23,97 %. Důvodem bylo snížení krátkodobých závazků společnosti o 353 tis. Kč, především potom pokles hodnoty bankovních úvěrů a výpomocí, kde se podařilo snížit jak krátkodobé, tak dlouhodobé bankovní úvěry. Snížily se také výnosy příštích období z 360 tis. Kč na 224 tis. Kč, což se projevilo na poklesu časového rozlišení o 37,78 %.

Období mezi roky 2014 a 2015 bylo, podobně jako u aktiv, ve znamení pozvolného růstu. Celková pasiva se navýšila o 16,52 % na hodnotu 38 661 tis. Kč. Vlastní kapitál meziročně klesl o 3,34 %, neboť se opět snížil výsledek hospodaření běžného účetního období z 2 471 tis. Kč na 1 662 tis. Kč. Cizí zdroje nicméně rostly o 69,72 %, což způsobily dlouhodobé, zvláště pak krátkodobé závazky, kde závazky z obchodních vztahů vzrostly o 8 859 tis. Kč. Poklesly bankovní úvěry a výpomoci, téměř o 100 %, přesněji o 97,15 %. Časové rozlišení společnosti se snížilo, tentokrát však přesně o 100 %.



Graf 2: Vývoj pasiv v letech 2011 až 2015 (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

V grafu je znázorněn vývoj celkových pasiv za celé analyzované období 2011 až 2015. Vlastní kapitál společnosti nezaznamenal významnější výkyvy, naopak cizí zdroje jsou po meziročním růstu v letech 2011 a 2012 značně klesající až do roku 2015, od kterého začaly pozvolna růst. Také je patrná převaha vlastního kapitálu nad cizím, byť v roce 2012 je rozdíl spíše nepatrný.

Vertikální analýza aktiv a pasiv

Tab. 4: Vertikální analýza aktiv (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Aktiva (hodnoty v %)	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	30,74	31,13	37,02	39,52	35,69
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	30,69	31,13	37,02	39,52	35,69
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	68,16	67,93	60,71	59,35	64,18
Zásoby	35,87	40,23	34,15	42,20	48,81
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	13,33	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	29,14	10,16	13,05	16,87	5,28
Krátkodobí finanční majetek	3,15	17,54	0,19	0,28	10,08
Časové rozlišení	1,10	0,94	2,27	1,13	0,13

V roce 2011 byla celková aktiva z 30,74 % tvořena dlouhodobým majetkem. Společnost v tomto roce investovala do softwaru, tato skutečnost se projevila v navýšení dlouhodobého nehmotného majetku. Největší část dlouhodobého majetku tvořil z 30,69 % dlouhodobý hmotný majetek. Oběžná aktiva byla složena 68,16 % z celkových aktiv s největší hodnotou zásob, které se skládaly převážně ze zboží a materiálu a tvořily 35,87 %. Krátkodobé pohledávky se na oběžném majetku podílely 29,14 % a přispěly k tvorbě krátkodobého finančního majetku v roce 2012. Zbýlých 3,15 % připadlo na krátkodobý finanční majetek. Časové rozlišení se podílelo na celkových aktivech společnosti 1,10 %.

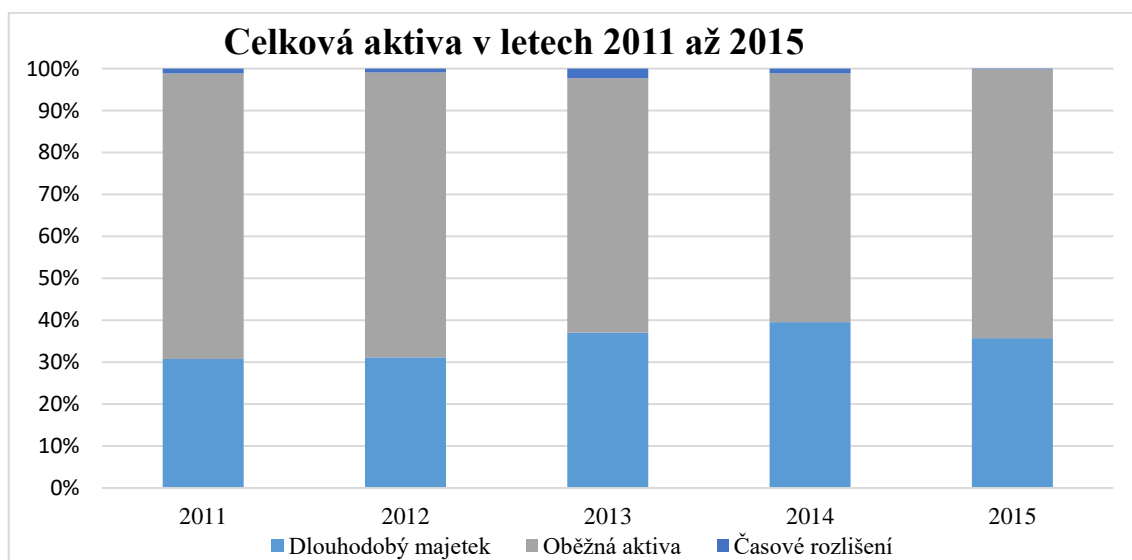
V roce 2012 bylo složení celkových aktiv podobné jako v předešlém roce. Největší rozdíl nastal ve skladbě oběžných aktiv, kde se výrazně snížily krátkodobé pohledávky tvořící 10,16 %, což se projevilo růstem krátkodobého finančního majetku na hodnotu 17,54 %.

Rok 2013 přinesl oproti předchozím rokům změnu skladby celkových aktiv. Dlouhodobý majetek tvořil 37,02 % celkových aktiv. Skládal se z dlouhodobého hmotného majetku, u kterého došlo vlivem odpisů, ke snížení položky stavba. Stejně tak se snížily samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Oběžná aktiva tvořila 60,71 % s největším podílem 34,15 % v zásobách. Dlouhodobé pohledávky tvořily 13,33 %, konkrétně pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení, neboť jim společnost zapůjčila finanční prostředky. Krátkodobé pohledávky tvořily 13,05 %. Krátkodobý finanční

majetek oproti roku 2012 poklesl a tvořil, vlivem snížení peněz uložených v bance, jen 0,19 %. Časové rozlišení díky příjmům příštích období vzrostlo na 2,27 %.

V roce 2014 tvořil dlouhodobý majetek společnosti 39,52 % celkových aktiv. Dlouhodobý hmotný majetek svoji hodnotu oproti předchozímu roku snížil vlivem odpisů. Oběžná aktiva tvořila 59,35 %. Ačkoliv se opět jednalo o menší hodnotu než v roce 2013, položka zásob posílila, což se projevilo na růstu krátkodobých pohledávek. Mírně rostl i krátkodobý finanční majetek. Časové rozlišení tvořilo 1,13 %.

Rok 2015 byl ve znamení růstu celkových aktiv, která se skládala z 35,69 % z dlouhodobého majetku, jehož hodnotu společnost posílila, v dlouhodobém hmotném majetku, investicí do samostatných hmotných movitých věcí. Oběžná aktiva tvořila 64,18 % se zásobami v hodnotě 48,81%. Krátkodobé pohledávky nebyly tak vysoké jako v roce 2015, ale vzrostl krátkodobý finanční majetek. Na časové rozlišení připadlo 0,13 %.



Graf 3: Celková aktiva v letech 2011 až 2015 (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Z grafu lze vyčíst dominantní pozici oběžných aktiv vzhledem k celkovým aktivům společnosti za jednotlivé roky. Takovéto složení aktiv je pro obchodní společnosti poměrně typické a časté.

Tab. 5: Vertikální analýza pasiv (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Pasiva (hodnoty v %)	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	53,97	48,29	66,41	71,16	58,97
Základní kapitál	30,07	28,33	37,17	42,20	36,21
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	3,01	2,83	3,72	4,22	3,62
VH minulých let	10,65	11,00	15,24	17,29	14,84
VH běžného účetního období	10,25	6,13	10,28	7,45	4,20
Cizí zdroje	45,04	48,05	32,64	28,17	41,03
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	17,83	11,74	8,23	9,34	13,45
Krátkodobé závazky	25,57	34,66	7,46	7,40	27,30
Bankovní úvěry a výpomoci	1,65	1,65	16,95	11,43	0,28
Časové rozlišení	0,98	3,67	0,96	0,68	0,00

V roce 2011 tvořil vlastní kapitál 53,97 % celkových pasiv. Cizí zdroje 45,04 %. Společnost neměla rezervy. Dlouhodobé závazky tvořily 17,83 %, nicméně největší vliv měly krátkodobé závazky s 25,57 %, které se skládaly především ze závazků z obchodních vztahů. Byl využíván dlouhodobý bankovní úvěr v poměru 1,65 % k cizím zdrojům. Časové rozlišení bylo 0,98 %, a to díky výnosům příštích období.

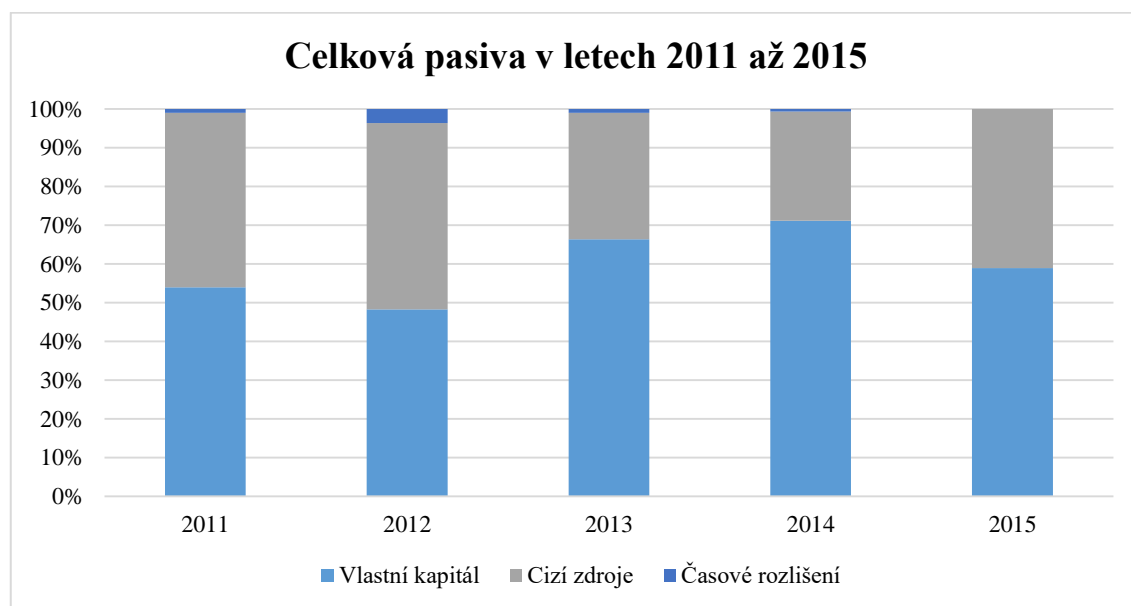
Rok 2012 přinesl snížení vlastního kapitálu vzhledem k celkovým pasivům na 48,29 %. Cizí zdroje tvořily 48,05 %, což byla největší hodnota za celé analyzované období, opět především kvůli hodnotě 34,66 % u krátkodobým závazků, které oproti závazkům dlouhodobým posílily. Bankovní úvěry a výpomocí tvořily 1,67 % stejně jako v roce 2011, vzrostl však vliv časového rozlišení na 3,67 %.

V roce 2013 se významně zvýšilo procento tvořené vlastním kapitálem. Financování pomocí cizích zdrojů zesláblo na 32,64 %. Významný pokles zaznamenaly jak dlouhodobé, tak především krátkodobé závazky, které se zastavily na 7,46 %. Společnost začala čerpat krátkodobý bankovní úvěr a spolu s ostatními položkami bankovních úvěrů a výpomocí tvořil 16,95 % celkových pasiv. Časové rozlišení bylo, vzhledem k poklesu výnosů příštích období, 0,96 %.

Rok 2014 přinesl ještě větší posílení hodnoty vlastního kapitálu, na 71,16 %. Cizí kapitál tvořil menší podíl, konkrétně 28,17 %, což bylo způsobeno poklesem bankovních úvěrů

a výpomoci na 11,43 %, neboť došlo k splacení části krátkodobých bankovních úvěrů. Vliv časového rozlišení byl 0,68 %.

Rok 2015 byl ve znamení snižování podílu vlastního kapitálu k celkovým pasivům na hodnotu 58,97 %. Cizí zdroje rostly na 41,03 %. Došlo k výraznému navýšení krátkodobých závazků společnosti. Důvodem byl růst závazků z obchodních vztahů a k výrazné snížení bankovních úvěrů a výpomocí, kde došlo k úplnému splacení veškerých krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí.



Graf 4: Celková pasiva v letech 2011 až 2015 (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Graf potvrzuje dominantní pozici vlastního kapitálu vzhledem k celkovým pasivům společnosti. Dále si lze povšimnout výkyvu v jejich složení v letech 2013 a 2014, kdy vlastní kapitál převyšoval 60 % celkových pasiv společnosti. V roce následujícím docházelo k jeho snížení a k návratu na obdobnou hodnotu jako v roce 2011.

3.2.2 Analýz tokových ukazatelů

Analýza tokových ukazatelů vychází z hodnot v účetních výkazech zisku a ztráty, následně z výkazu cash flow, opět za období 2011 až 2015. K jejímu provedení je využita horizontální analýza. Výsledky jsou v absolutním vyjádření v tisících Kč, dále také ve vyjádření procentuálním vyjádření.

Tab. 6: Horizontální analýza VZZ (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Výkaz zisku a ztráty	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Tržby za prodej zboží	-28049	-18,40	44533	35,80	-57152	-33,83	-19326	-17,29
Náklady vynaložené na prodané zboží	-26032	-18,22	43862	37,54	-54342	-33,82	-18203	-17,11
Obchodní marže	-2017	-21,07	671	8,88	-2810	-34,16	-1123	-20,74
Výkony	1668	7,95	-2692	-11,88	-1291	-6,47	-380	-2,04
Výkonová spotřeba	905	5,57	-2488	-14,49	-654	-4,46	-432	-3,08
Přidaná hodnota	-1254	-8,77	467	3,58	-3447	-25,52	-1071	-10,65
Osobní náklady	421	5,17	-221	-2,58	-1453	-17,41	172	2,50
Daně a poplatky	5	16,13	0	0,00	-2	-5,56	1	2,94
Odpisy DHM a DNM	-176	-12,86	94	7,88	-245	-19,04	-31	-2,98
Tržby z prodeje DHM a materiál	-305	-29,70	346	47,92	-350	-32,77	539	75,07
Provozní VH	-1755	-27,93	846	18,68	-1934	-35,99	-925	-26,89
Nákladové úroky	-133	-14,46	-254	-32,27	-215	-40,34	-1	-0,31
Finanční VH	104	-10,55	237	-26,87	160	-24,81	22	-4,54
Daň z příjmů za běžnou činnost	146	27,55	233	34,47	-412	-45,32	-91	-18,31
VH za běžnou činnost	-1797	-37,70	850	28,62	-1362	-35,65	-812	-33,03
Mimořádný VH	54	14,5x	-7	-12,07	-38	-74,51	3	23,08
VH za účetní období	-1743	-36,53	843	27,84	-1400	-36,17	-809	-32,74
VH před zdaněním	-1597	-30,13	1076	29,05	-1812	-37,91	-900	-30,32

Jak je z tabulky patrné, tržby za prodej zboží mají klesající tendenci s výjimkou přelomu let 2012 a 2013, kdy se zvýšily o 35,80 %, tedy o 45 533 tis. Kč. Největší pokles tržeb za prodej zboží byl zaznamenán mezi roky 2013 a 2014, kdy poklesly o 33,83 %. V absolutním vyjádření byly potom tržby v roce 2014 nižší než v roce 2011. V roce 2015 se jejich hodnota opět snížila, o 17,29 %. Se stejným trendem vývoje se za analyzované období vyvíjí také náklady vynaložené na prodané zboží.

Obchodní marže společnosti má klesající tendenci. Výjimkou je rok 2013, ve kterém vzrostla o 8,88 %. V následujícím roce 2014 byl zaznamenán její největší propad o 34,16 %. Výkony společnosti v roce 2012 vzrostly o 7,95 %, společně s výkonovou spotřebou, u které se jednalo o 5,57 %. V dalších letech dochází k jejich poklesu, který ale oslaboval, neboť v roce 2015 je rozdíl na rok 2014 u výkonů jen 2,04 % a výkonové spotřeby 3,08 %. Přidaná hodnota má, kromě roku 2013, sestupnou tendenci. Největší

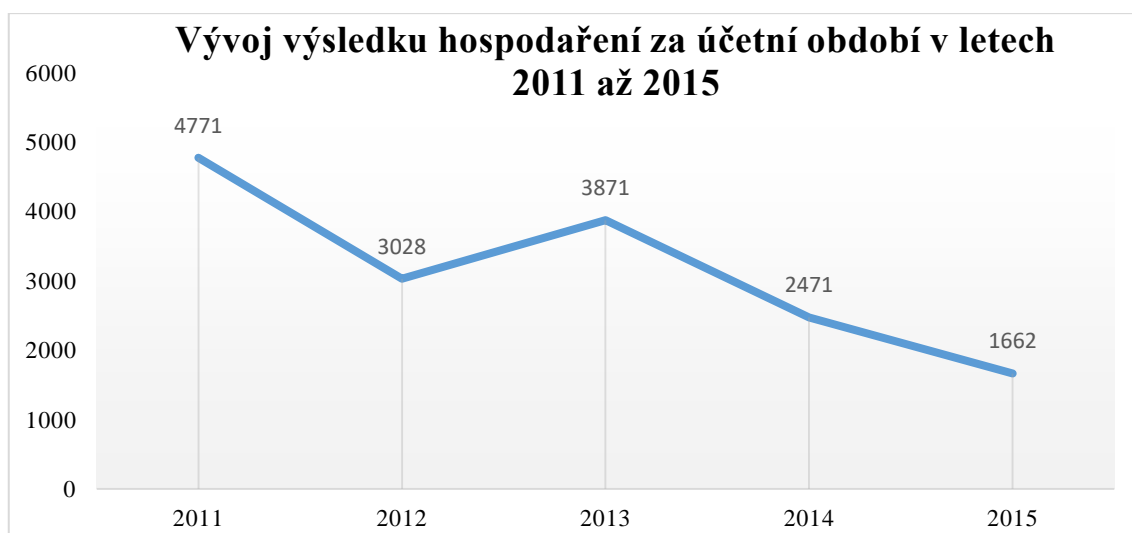
pokles byl zaznamenán v roce 2014, ve kterém oproti růstovému roku 2013 došlo k jejímu snížení o 25,52 %.

Osobní náklady společnosti mezi roky 2011 a 2012 vzrostly o 5,17 %, což bylo způsobeno také přijetím dalšího zaměstnance a růstem mzdových nákladů. Do roku 2015 potom osobní náklady klesaly, nejvíce v roce 2014, a to o 17,41 % díky poklesu mzdových nákladů společnosti, což souviselo se snížením tržeb za prodej zboží, také snížením obchodní marže. V roce 2015 se průměrný počet zaměstnanců snížil, nicméně i tak došlo k nárůstu osobních nákladů o 2,50 %. Odpisy DHM a DNM se vyvíjí v meziročním srovnání s klesající tendencí. Výjimkou je období 2012 a 2013, kdy došlo k růstu.

Tržby z prodeje DHM a materiálu střídavě klesaly a rostly. Mezi roky 2011 a 2012 se jejich hodnota snížila o 29,70 %, neboť společnost do DHM i materiálu investovala a nerealizovala žádný prodej. O rok později však došlo k navýšení o 47,92 %. Důvodem byl prodej DHM, konkrétně samostatných movitých věcí a jejich souborů. V roce 2014 tržby z prodeje klesaly, nicméně rok 2015 přinesl opět jejich navýšení, a to o 75,07 %.

Provozní výsledek hospodaření s výjimkou meziročního růstu v období 2012 a 2013 klesal. Největší razance poklesu byla zaznamenána v roce 2014, kdy rozdíl oproti roku předchozímu tvořil 35,99 %. U finančního výsledku hospodaření společnost zaznamenávala také jeho pokles za celé analyzované období. Mezi roky 2014 a 2015 se však jeho tempo výrazně zmírnilo.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost nejprve meziročně klesal o 37,70 %, následující rok 2013 však přinesl jeho 28,62% růst. V dalších letech přišel opět pokles. Stejnou tendencí se potom vyvíjel i výsledek hospodaření za účetní období a samozřejmě také výsledek hospodaření před zdaněním. Celkově lze tedy konstatovat klesající vývoj hospodářských výsledků společnosti, což nabádá k nutnosti zamyslet se nad vývojem společnosti směrem do budoucna.



Graf 5: Vývoj VH v letech 2011 až 2015 (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

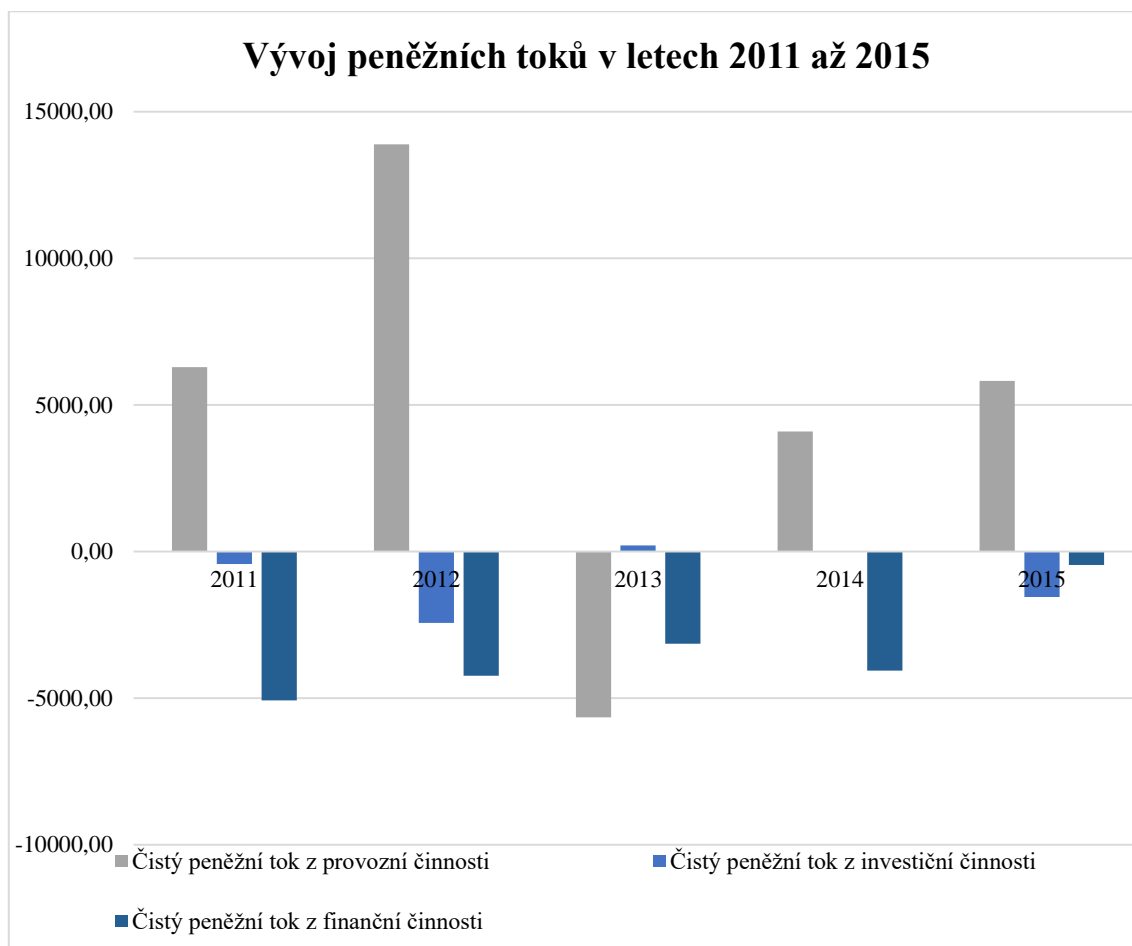
Na grafu je patrný postupně se snižující trend vývoje výsledku hospodaření za účetní období společnosti, což není dobré. Růstový výkyv nastal v roce 2013, kdy tržby společnosti dosáhly nejvyšší hodnoty za celé analyzované období.

Tab. 7: Horizontální analýza cash flow (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Cash flow	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Stav peněžních prostředků na začátku období	781,74	114,32	7204,20	5,92x	-8599,73	-99,19	22,27	31,80
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	7592,35	120,63	-19540,63	-140,72	9751,39	172,45	1721,95	42,03
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-2010,23	5,68x	2640,31	-108,26	-211,40	-104,95	-1538,94	155,5x
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	840,33	16,53	1096,40	25,84	-918,00	-29,17	3599,54	88,56
Stav peněžních prostředků na konci období	7204,20	5,91x	-8599,73	-99,19	22,27	31,80	3804,82	42,23x

Na základě provedené horizontální analýzy cash flow je patrné, že stav peněžních prostředků společnosti na konci období, kromě let 2012 a 2013, narůstal. V tomto období

došlo k velkému poklesu, způsobeného především poklesem čistého peněžního toku z provozní činnosti o 140,72 %, dále poklesem peněžních toků z investiční činnosti o 108,26 % a také poklesem o 25,64 % peněžních toků z finanční činnosti. V dalších letech panuje růst, nejvíce potom v roce 2015, kdy dojde k nárůstu peněžních prostředků na konci období o 3804,82 tis. Kč.



Graf 6: Vývoj peněžních toků v letech 2011 až 2015 (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

3.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Pro provedení analýzy rozdílových ukazatelů bylo využito ukazatele čistý pracovní kapitál (ČPK), jak manažerský, tak investorský přístup, dále čisté pohotové prostředky (ČPP) a čistý peněžně pohledávkový fond (ČPM). Pomocí těchto ukazatelů jsou získány informace zaměřené na finanční situaci společnosti.

Tab. 8: Ukazatelé ČPK, ČPP, ČPM (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK - Manažerský přístup	19830	16444	14069	13649	14259
ČPK - Investorský přístup	-5243	-8767	-10445	-9810	-8488
ČPP	-10438	-8456	-8726	-5951	-6656
ČPM	3130	-3435	7196	3235	-4613

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Výsledné hodnoty manažerského přístupu k ČPK jsou v jednotlivých analyzovaných letech kladné, což znamená, že oběžná aktiva společnosti převyšují krátkodobé závazky a vytváří tak „finanční polštář“, který je použitelný pro krytí mimořádných výdajů. Hodnota ČPK se postupně snižuje, což nemusí být nutně špatně, neboť vytvořený finanční fond je financován pomocí dlouhodobého kapitálu, cizího i vlastního, a to nemusí být zcela výhodné, protože tyto prostředky mohou být pro společnost relativně drahé a rizikové.

V rámci investorského přístupu, kde ČPK představuje část dlouhodobého majetku použitelného k úhradě oběžných aktiv, vypočítaného jako rozdíl dlouhodobých pasiv a dlouhodobého majetku, jsou hodnoty za celé analyzované období záporné. Je zřejmé, že část krátkodobých zdrojů společnosti je využívána k financování dlouhodobého majetku, což je v rozporu se zlatým pravidlem financování, ve kterém jsou dlouhodobá/krátkodobá aktiva financována dlouhodobými/krátkodobými pasivy.

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Pro výpočet byla aplikována přísnější varianta, která do pohotových finančních prostředků započítává jen peníze v hotovosti a peníze na běžném účtu. Výsledky jsou

za celé analyzované období záporné. To znamená, že hodnota pohotových finančních prostředků společnosti není dostačující na pokrytí veškerých okamžitě splatných závazků.

Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond (ČPM)

V ČPM jsou oběžná aktiva očištěna o málo likvidní položky zásob, popřípadě o nelikvidní pohledávky. Společnost dosahuje, vyjma let 2012 a 2015, kladných výsledků, což svědčí o dobré situaci v otázce oběžných aktiv i po provedené úpravě. V letech, kdy byla hodnota záporná, společnost vážala velké množství prostředků oběžných aktiv v zásobách, což by mohlo vést k potížím v případě nutnosti hradit krátkodobé závazky.

3.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

V analýze společnosti pomoci poměrových ukazatelů byly použity ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability, dále ukazatele na bázi cash flow a provozní ukazatele. Výsledné hodnoty byly porovnány s odvětvovým průměrem vypočítaným z hodnot uvedených Ministerstvem průmyslu a obchodu nebo s doporučenými hodnotami.

Analýza likvidity

Pomoci ukazatelů likvidity se ověřuje schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky. Použity jsou ukazatele okamžité likvidity, pohotové likvidity a běžné likvidity.

Tab. 9: Analýza likvidity (Zpracováno dle: MPO, 2017, AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

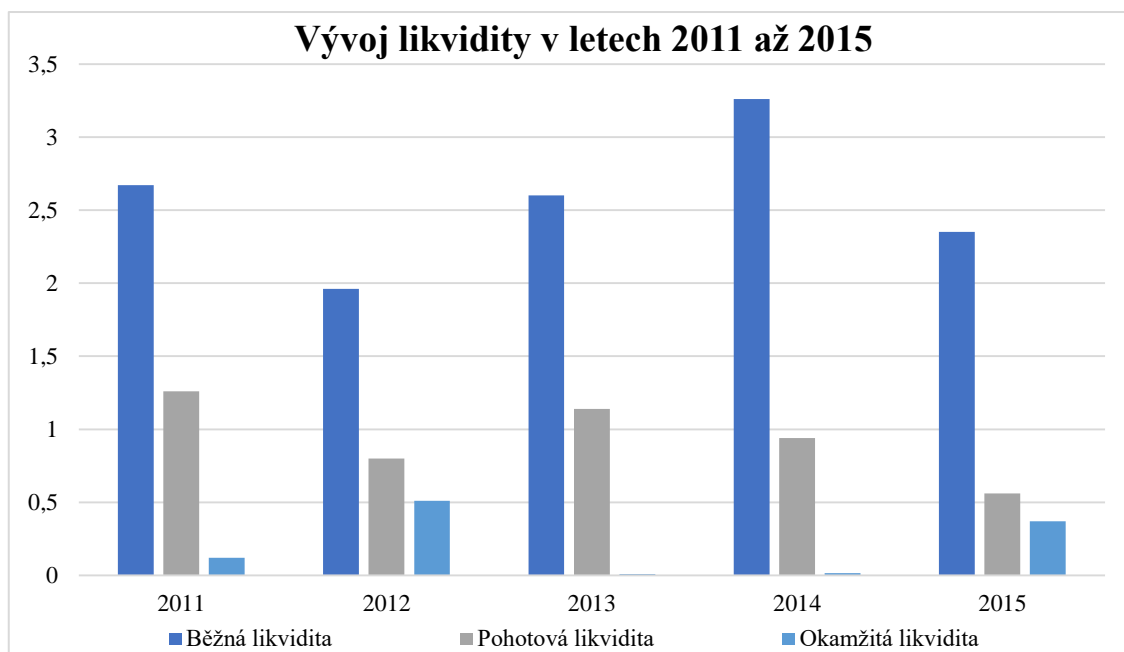
Analýza likvidity	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	0,12	0,51	0,0079	0,0152	0,37
Odvětvový průměr	0,18	0,17	0,15	0,24	0,18
Pohotová likvidita	1,26	0,80	1,14	0,94	0,56
Odvětvový průměr	0,92	0,99	1,02	1,05	0,99
Běžná likvidita	2,67	1,96	2,60	3,26	2,35
Odvětvový průměr	1,37	1,39	1,35	1,43	1,44

Hodnota okamžité likvidity byla pro společnost nejlepší v roce 2015, kdy vycházela 0,37 a nacházela se mezi doporučenými hodnotami 0,2 až 0,5, současně nad odvětvovým průměrem, takže v tomto roce byla situace po stránce okamžité likvidity opravdu dobrá. Pěkného výsledku bylo dosaženo i v roce 2012 s hodnotou 0,51. V ostatních letech byla

okamžitá likvidita nízká, obzvláště pak v letech 2013 a 2014 byla společnost, vzhledem k nedostatečné hodnotě krátkodobého finančního majetku, blízko značným potížím.

Pohotová likvidita se v letech 2012, 2014 a 2015 nacházela pod doporučenou hodnotou 1. Tento stav není ideální. Vzhledem k dobré pozici společnosti v oblasti běžné likvidity lze usuzovat, že důvodem je vysoký podíl zásob v oběžných aktivech. Pro obchodní společnosti je tato skutečnost poměrně typická. V zásobách jsou vázány veškeré vozy na skladě, stejně tak materiál a díly pro servis a podobně.

Běžná likvidita převyšovala ve všech letech minimální doporučenou hodnotu 1,5, takže v této oblasti společnost neměla potíže. Vzhledem ke stavu pohotové likvidity se potvrzuje významný vliv zásob v otázce likvidity společnosti. V roce 2014 byla hodnota nejvyšší, 3,26, což je hodně, nicméně z dlouhodobého hlediska se běžná likvidita pohybuje v doporučených mezích. V porovnání s odvětvovým průměrem si společnost ve všech letech vedla lépe.



Graf 7: Vývoj likvidity v letech 2011 až 2015 (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Bližší představu o vývoji jednotlivých ukazatelů likvidity je možné získat z uvedeného grafu, který vykresluje jejich vývoj v jednotlivých analyzovaných letech.

Analýza zadluženosti

Pomocí analýzy zadluženosti byly získány informace o zadluženosti společnosti, dále o míře financování z vlastních nebo cizích zdrojů, o době splacení dluhů společnosti, úrokovém krytí, dlouhodobé a běžné zadluženosti, nakonec také informace o dlouhodobém krytí aktiv. Aplikovaní ukazatelé jsou uvedeni v následující tabulce. Výsledky jsou srovnány s odvětvovým průměrem, popřípadě s doporučenými hodnotami.

Tab. 10: Analýza zadluženosti (Zdroj: MPO, 2017, AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Analýza zadluženosti	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	0,45	0,48	0,33	0,28	0,41
Odvětvový průměr	0,69	0,71	0,74	0,72	0,72
Koeficient samofinancování	0,54	0,48	0,66	0,71	0,59
Odvětvový průměr	0,30	0,28	0,25	0,27	0,26
Doba splacení dluhu (roky)	3,33	1,71	-2,17	2,28	2,73
Úrokové krytí	6,83	5,75	10,08	10,82	7,93
Dlouhodobá zadluženost	0,19	0,13	0,09	0,10	0,14
Odvětvový průměr	0,08	0,12	0,13	0,13	0,14
Běžná zadluženost	0,26	0,35	0,23	0,18	0,27
Odvětvový průměr	0,57	0,55	0,57	0,56	0,55
Dlouhodobé krytí aktiv	0,73	0,62	0,76	0,81	0,72
Odvětvový průměr	0,37	0,40	0,38	0,40	0,41

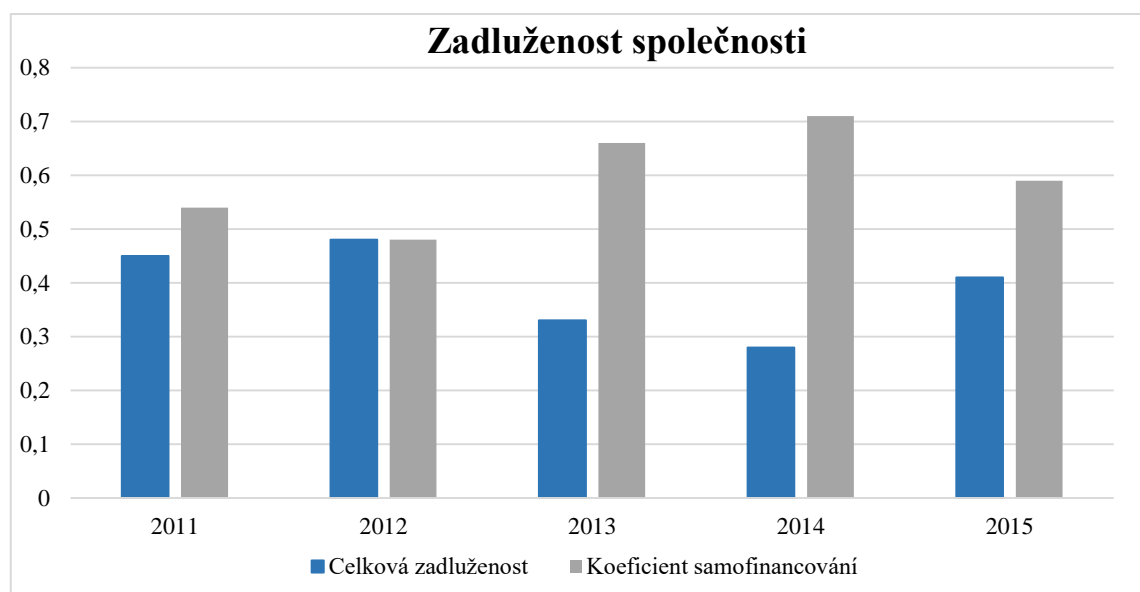
Celková zadluženost se nacházela pod odvětvovým průměrem, v rozmezí hodnot 0,28 až 0,48. V žádném analyzovaném roce nepřesáhla hodnotu 0,50. „Zlaté pravidlo“ je tedy splněno. V případě jejího překročení by situace pro společnost znamenala možný vyšší úrok ze strany věřitelů, v případě žádosti o úvěr, vzhledem k vyššímu podstoupenému riziku. Výsledné hodnoty celkové zadluženosti vypovídají, že celková aktiva jsou z větší části financována vlastním kapitálem. Tuto skutečnost potvrzuje i koeficient samofinancování, který popisuje právě míru financování vlastním kapitálem, tedy finanční nezávislost. Jeho hodnoty se pohybují mezi 0,48 až 0,71.

Doba potřebná ke splacení dluhu společnosti byla nejvyšší v roce 2011, kdy činila 3,33 roky. V ostatních letech se její hodnota snižovala. Výjimkou byl rok 2013, který přinesl zápornou hodnotu tohoto ukazatele, neboť provozní cash flow, bylo v mínusu. Následný snižující se trend hodnoty naznačuje zlepšující se finanční zdraví společnosti.

Úrokové krytí vycházelo ve všech letech větší než 5. Tato hodnota je odbornou literaturou chápána jako příznivá. Nejlépe se společnosti dařilo v roce 2014, kdy EBIT převyšoval placené úroky 10,82 krát. Čím vyšší hodnota, tím lépe pro společnost a pro akcionáře, neboť po zaplacení nákladových úroků zůstane větší část zisku.

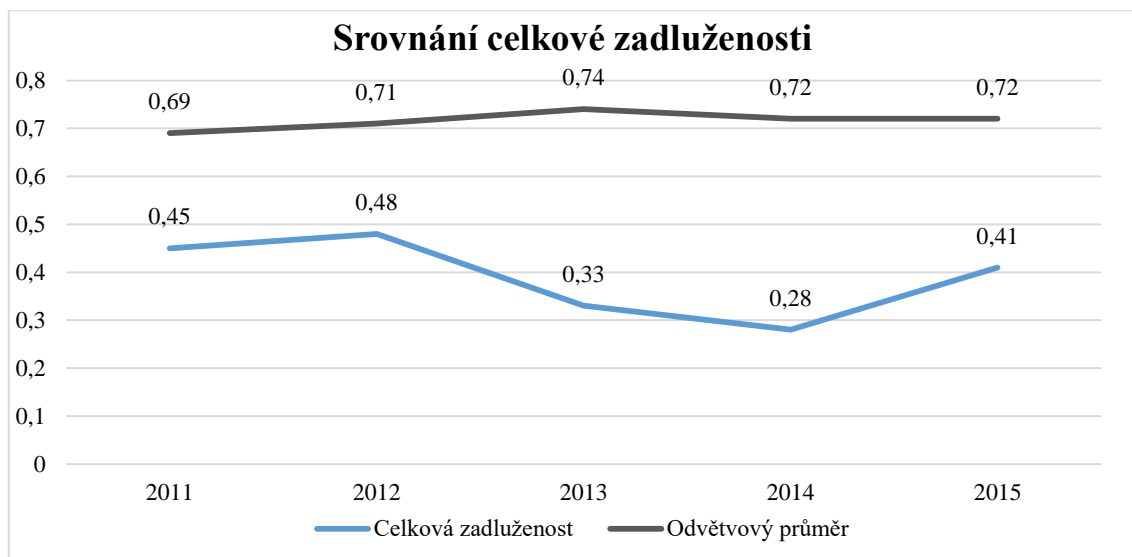
Dlouhodobá zadluženost se pohybuje v rozmezí 0,09 až 0,19. Tyto hodnoty jsou velice blízké odvětvovému průměru a informují o míře financování aktiv z dlouhodobých cizích zdrojů. Běžná zadluženost se pohybuje mezi 0,18 až 0,35. Odvětvový průměr je zde mezi 0,55 až 0,57. Je patrné, že společnost využívá při financování z cizích zdrojů spíše krátkodobý kapitál. Vzhledem k hodnotám odvětvového průměru u běžné zadluženosti také to, že ve společnosti je mírně převažující financování z vlastních prostředků.

Dlouhodobé krytí aktiv se pohybuje mezi 0,62 až 0,81. Při přihlédnutí k relativně nižším hodnotám dlouhodobé zadluženosti výsledek potvrzuje významný vliv vlastního kapitálu společnosti pro financování celkových aktiv.



Graf 8: Zadluženost společnosti (Zdroj: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Z grafu je patrná dominance vlastního kapitálu zastoupeného v koeficientu samofinancování, nad cizími zdroji, což se financování celkových aktiv společnosti týče.



Graf 9: Srovnání zadluženosti (Zdroj: MPO, 2017, AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Jak je z grafu patrné, celková zadluženost se nachází výrazně pod odvětvovým průměrem.

Analýza řízení aktiv

Ukazateli řízení aktiv byla ověřena efektivita hospodaření s aktivy. Srovnání je provedeno s odvětvovým průměrem a doporučenými hodnotami.

Tab. 11: Analýza aktiv (Zdroj: MPO, 2017, AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Analýza aktiv	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	3,72	2,97	5,02	3,93	2,86
Odvětvový průměr	3,08	2,88	2,73	2,79	2,81
Obrat stálých aktiv	12,11	9,56	13,56	9,95	8,03
Odvětvový průměr	14,84	12,69	11,82	14,09	14,38
Obrat zásob	10,38	7,39	14,69	9,32	5,86
Odvětvový průměr	11,87	13,02	14,06	13,11	11,33
Doba obratu zásob (dny)	34,68	48,68	24,50	38,62	61,35
Odvětvový průměr	30,31	27,64	25,61	27,47	31,78
Doba obratu pohledávek (dny)	28,18	12,30	18,92	15,44	6,64
Odvětvový průměr	49,74	56,32	68,06	58,27	57,64
Doba obratu závazků (dny)	41,96	56,14	11,25	15,32	51,21
Odvětvový průměr	67,95	73,71	85,91	83,81	83,36

Obrat celkových aktiv společnosti byl 3,72 v roce 2011, poté klesal na 2,97, v roce 2013 vzhledem k růstu tržeb vzrostl na své maximum 5,02. V dalších letech docházelo opět k poklesu. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1,6 až 3. Jak je z výsledků patrné,

společnost dosahuje hodnot mezi 2,86 až 5,01, což je velmi dobré. V porovnání s odvětvovým průměrem jsou hodnoty společnosti ve všech letech vyšší, takže lze konstatovat, že společnost aktiva využívá efektivně.

Hodnoty obratu stálých aktiv jsou ve všech letech vyšší než v případě obratu celkových aktiv, to je také doporučený stav. V roce 2013 byla hodnota společnosti nad odvětvovým průměrem, v ostatních letech pod jeho hodnotou. Takováto situace by mohla vypovídat o vyšších investičních aktivitách, které by bylo vhodné omezit.

Obrat zásob se v analyzovaných letech pohyboval mezi 5,86 až 14,69. Nejlépe si společnost vedla v roce 2013 s hodnotou 14,69, která převyšovala odvětvový průměr. V ostatních letech jsou výsledky pod odvětvovým průměrem. Hodnoty indikují nelikvidní zásoby, vyžadující nadbytečné financování. Nejnižší výsledek vychází pro rok 2015, kdy roční tržby převyšovaly zásoby 5,86 krát. Situace se tedy zhoršuje. Vzhledem k vysokým hodnotám likvidity, lze usuzovat zastaralé zásoby, ty na sebe váží finanční majetek, který by se dal využít efektivněji.

Doba obratu zásob je v průměru za celé analyzované období 41,57. Nejnižší, tedy nejlepší, hodnota vyšla v roce 2013 a to 24,50 dnů, naopak nejdelší hodnota připadla na rok 2015 s 61,35 dny. Tento výsledek není uspokojivý. Navíc, kromě roku 2013 jsou výsledné hodnoty vyšší než odvětvový průměr a to není ideální. Opět se potvrzují možné potíže spojené se zásobami. Je nutno pamatovat na fakt, že v zásobách jsou obsaženy i automobily.

Doba obratu pohledávek se vyvíjela s výkyvem v roce 2013 v klesajícím trendu. Celkově byla doba obratu výrazně kratší, než v případě závazků. Odvětvový průměr je významně vyšší. V roce 2015 byla doba obratu pohledávek 6,64 dnů, tedy nejméně za celé analyzované období.

Doba obratu závazků vyšla také nižší, než odvětvový průměr. V roce 2015 však výrazně rostla, a to na 51,21 dnů. Po letech 2013 a 2014 došlo k návratu na hodnotu blízkou roku 2011. V případě nákupu na obchodní úvěr společnost peníze zadržuje a využívá pro své

vlastní potřeby. Tato skutečnost nemusí být ryze negativní, pokud jsou dodavatelé spokojeni.

Analýza rentability

Analýza rentability poskytuje informace o poměru mezi ziskem z činnosti společnosti a velikostí zdrojů, kterých bylo k dosažení zisku použito. Srovnání je provedeno s odvětvovým průměrem a doporučenými hodnotami.

Tab. 12: Analýza rentability (Zdroj: MPO, 2017, AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Analýza rentability (%)	2011	2012	2013	2014	2015
ROI	13,50	9,16	14,27	10,36	6,51
Odvětvový průměr	6,07	3,69	3,54	5,97	7,01
ROA	9,22	6,07	10,28	7,25	4,33
Odvětvový průměr	4,80	2,86	1,53	4,36	5,38
ROE	17,09	12,57	15,48	10,18	7,35
Odvětvový průměr	16,57	10,26	6,04	16,09	20,40
ROS	3,62	3,08	2,84	2,64	2,27
ROCE	15,25	12,42	15,45	10,11	7,09

Ukazatel ROI se zaměřuje na rentabilitu vloženého kapitálu. Poměří EBIT s celkovým kapitálem společnosti. Jako dobré jsou klasifikovány hodnoty nad 12 %, kterých společnost dosáhla v roce 2011 s 13,50 % a 2013 s 14,27 %. Ve zbylých letech je hodnota pod 12 % s nejhorsím výsledkem 6,51 % v roce 2015. Společnost by se měla snažit rentabilitu do budoucna zvýšit. Při srovnání s odvětvovým průměrem si stojí lépe do roku 2015, ve kterém je odvětvový průměr vyšší.

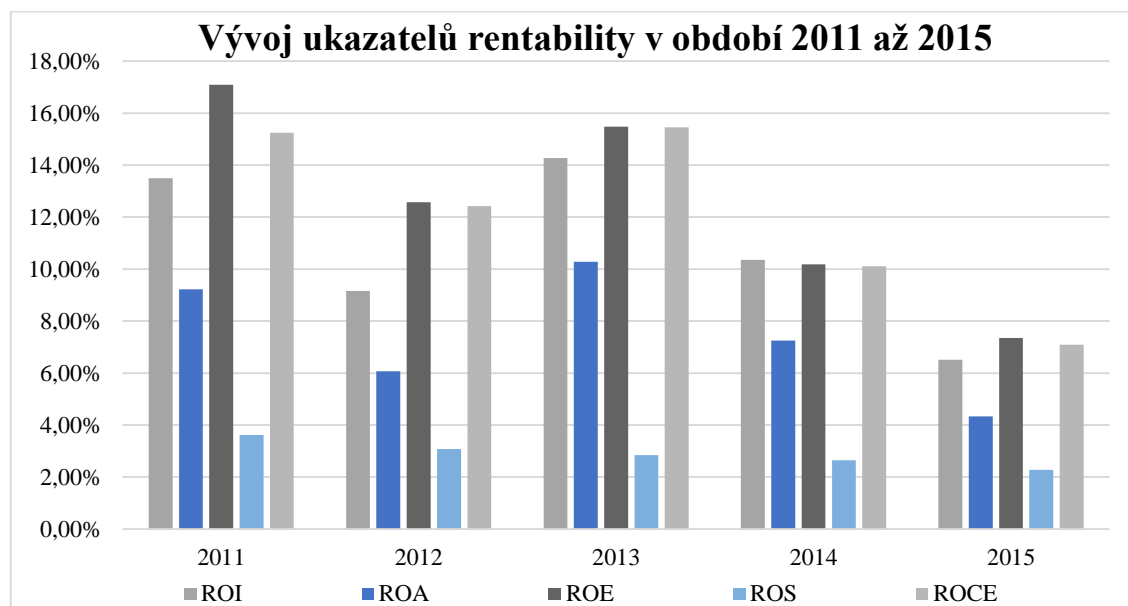
Ukazatel ROA poměří hospodářský výsledek společnosti po zdanění s celkovými aktivy, které byly do činnosti investovány. Čím je výsledná hodnota vyšší, tím lépe byla celková aktiva využita. V letech 2011 až 2014 společnost odvětvový průměr výrazně převyšovala, nejvíce potom v roce 2013 s 10,28 %. Rok 2015 byl o 1,05 % pod odvětvovým průměrem, současně je tato hodnota nejnižší z analyzovaných let a signalizuje zhoršující se situaci.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE, který je zajímavý pro vlastníky společnosti, vychází pro jednotlivé roky kolísavý. Na závěr v roce 2015 klesne na 7,35 %, což je opět

pod odvětvovým průměrem, zatímco v předcházejících letech, kromě roku 2014, byly výsledky nad jeho hodnotou. Dle výsledků lze zaznamenat, že ukazatel ROE je, s výjimkou roku 2014, větší než ROI, což značí kladnou finanční páku, která přináší vyšší přínos vlastníkům společnosti.

Ukazatel ROS se zaměřuje na podíl provozního hospodářského výsledku (EBIT) a tržeb společnosti. Z provedené analýzy je zřejmé, že ukazatel se vyvíjí s klesající tendencí, neboť v roce 2011 byl 3,62 %, dále klesal až na 2,27 % v roce 2015.

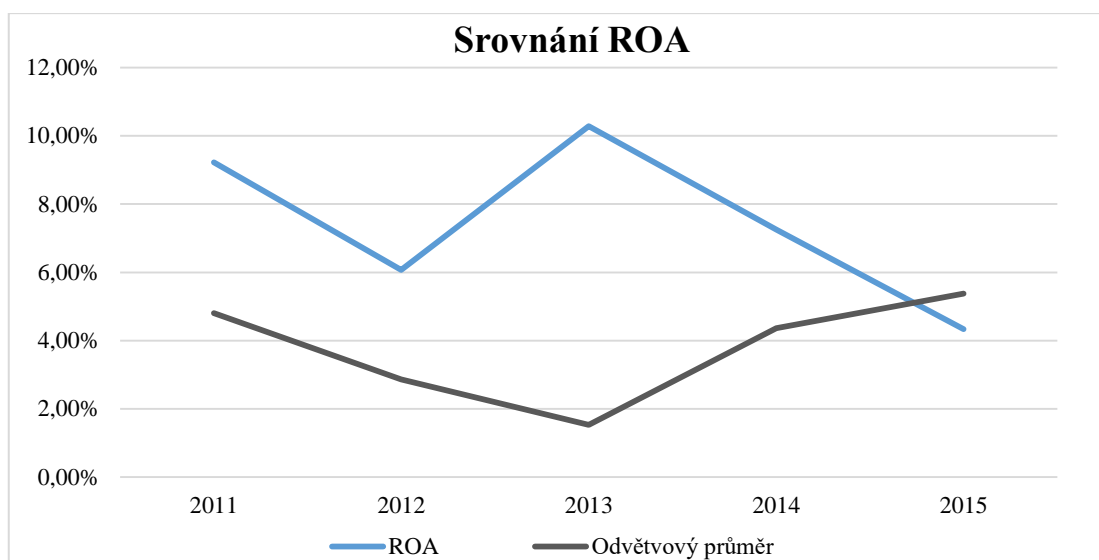
Ukazatel ROCE, orientující se na rentabilitu dlouhodobých zdrojů společnosti, má kolísavý vývojový trend, který je zakončený poklesem v roce 2015, kdy se z původní hodnoty v roce 2011, tedy 15,60 % propadne na 7,11 %.



Graf 10: Vývoj ukazatelů rentability v období 2011 až 2015 (Zdroj: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Celkový pohled na vývoj rentability poskytuje výše uvedený graf, ze kterého je patrný pokles veškerých ukazatelů spolu s výkyvem v roce 2013, kdy jejich hodnoty narůstaly. Celkově je znát zhoršující se situace ve společnosti.

Z následujícího grafu je patrný postupný pokles vývoje ukazatele ROA, což není dobré. Ačkoliv si vývojový trend nejprve zachovával lepší pozici než odvětvový průměr, v roce 2015 o ni přichází. Rentabilita celkových aktiv společnosti se snižuje.



Graf 11: Srovnání ROA (Zdroj: MPO, 2017, AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Analýza ukazatelů na bázi Cash-flow

Ukazatelů na bázi Cash-flow slouží k možnému odhalení signálů oznamujících platební potíže společnosti a předpokládaný vývoj finanční situace.

Tab. 13: Ukazatele na bázi CF (Zdroj: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Ukazatele na bázi CF	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb z CF (%)	3,63	9,45	-2,99	3,14	5,25
Výnosnost vložených prostředků z CF (%)	13,52	28,10	-15,01	12,35	15,05
Úrokové krytí z CF	6,84	17,64	-10,61	12,88	18,36

Rentabilita tržeb z CF v letech 2011 a 2012 rostla, docházelo tedy k růstu finanční výkonnosti společnosti. V roce 2013 byla vlivem záporné hodnoty CF v záporu, což indikuje snížení vnitřního finančního potenciálu společnosti, dále také zvýšení objemu výnosů, který byl v roce 2013 zaznamenán. V dalších letech panoval opět růst. Stejně se vyvíjel i další ukazatel na bázi CF - výnosnost vložených prostředků z CF. Po záporném roce 2013 nastal růst zakončený výnosností 15,05 % v roce 2015, což je velice dobré.

Úrokové krytí z CF se vyvíjelo podobně. Nejvyššího, tedy i nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2015, kdy byly nákladové úroky převyšeny 18,36 krát. Kromě roku 2013 jsou výsledky lepší než v případě ukazatele úrokového krytí, kde je využíván EBIT.

Analýza provozních ukazatelů

Provozní ukazatele se orientují směrem do společnosti a užívají se při jejím řízení. Použity byly ukazatele produktivity z přidané hodnoty, produktivity z výkonů, nákladovosti výnosů a materiálové náročnosti výnosů.

Tab. 14: Provozní ukazatele (Zdroj: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Provozní ukazatele	2011	2012	2013	2014	2015
Produktivita z přidané hodnoty (v tis. Kč)	840,88	724,50	750,44	558,94	528,82
Produktivita z výkonů (v tis. Kč)	1234,35	1258,44	1108,89	1037,17	1075,82
Nákladovost výnosů	0,97	0,98	0,98	0,98	0,99
Materiálová náročnost výnosů	0,06	0,08	0,05	0,07	0,08

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2011 byl 17, v dalších letech se jejich počet zvýšil na 18, v posledním analyzovaném roce 2015 se opět snížil na původní počet.

Produktivita z přidané hodnoty, udávající podíl přidané hodnoty na jednoho zaměstnance, v jednotlivých letech klesá, což není dobré a znamená zhoršující se situaci. Důvodem je postupné snižování obchodní marže společnosti, stejně tak pokles jejich výkonů.

Produktivita z výkonů udává podíl výkonu na zaměstnance. Z výsledků je patrný nárůst produktivity v roce 2012, poté výsledné hodnoty klesají, mírně vzrostou v roce 2015.

Nákladovost výnosů od roku 2011 rostla. Mezi roky 2012 a 2014 se držela na hodnotě 0,98 a v roce nadcházejícím opět vzrostla na 0,99. Dochází tedy k většímu zatížení výnosů celkovými náklady. Pro společnost by byl ideální klesající trend a rostoucí výnosy.

Materiálová náročnost výnosů má s výkyvy také rostoucí vývojový trend. Zatížení materiálem a energiemi ve společnosti se pozvolna zvyšuje.

3.2.5 Analýza soustav ukazatelů

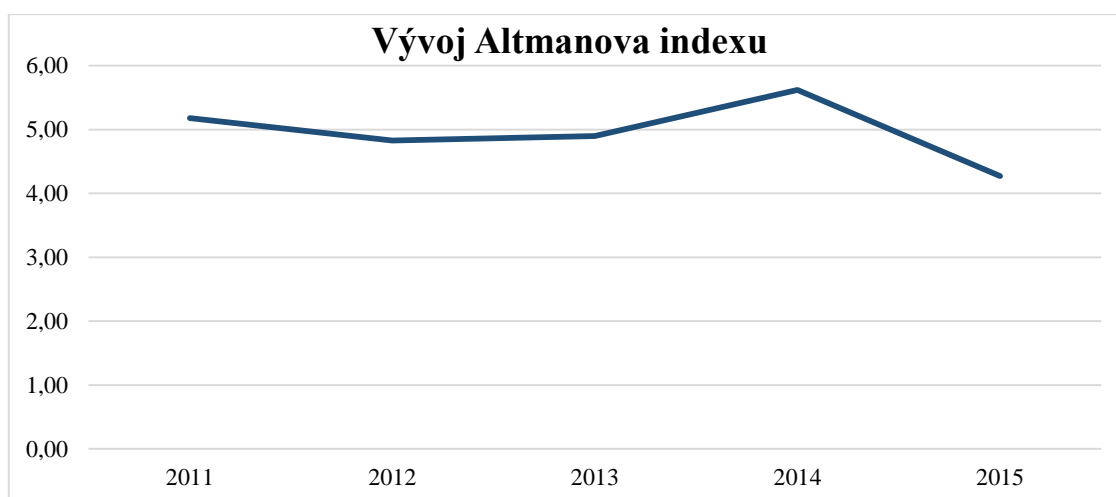
Z důvodu omezené vypovídací schopnosti poměrových ukazatelů jsou v závěru kapitoly uvedeny soustavy ukazatelů poskytující informace pro hodnocení finanční situace společnosti. V analýzách se nachází Altmanův index finančního zdraví a Index IN05.

Altmanův index finančního zdraví

Tab. 15: Altmanův index (Zdroj: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Altmanův index	2011	2012	2013	2014	2015
X1	0,43	0,33	0,37	0,41	0,36
X2	0,11	0,12	0,15	0,17	0,15
X3	0,13	0,09	0,14	0,10	0,07
X4	1,50	2,92	-2,30	2,19	1,83
X5	3,75	2,99	5,05	3,96	2,90
Z-score	5,18	4,83	4,90	5,62	4,27

Výsledné hodnoty Altmanova indexu finančního zdraví společnosti se pohybují v rozmezí 4,27 až 5,62, takže je lze klasifikovat jako dobré. V žádném roce nejsou menší než 2,99. Tato hodnota společnost označuje jako finančně silnou, bez hrozby bankrotu.



Graf 12: Vývoj Altmanova indexu (Zdroj: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

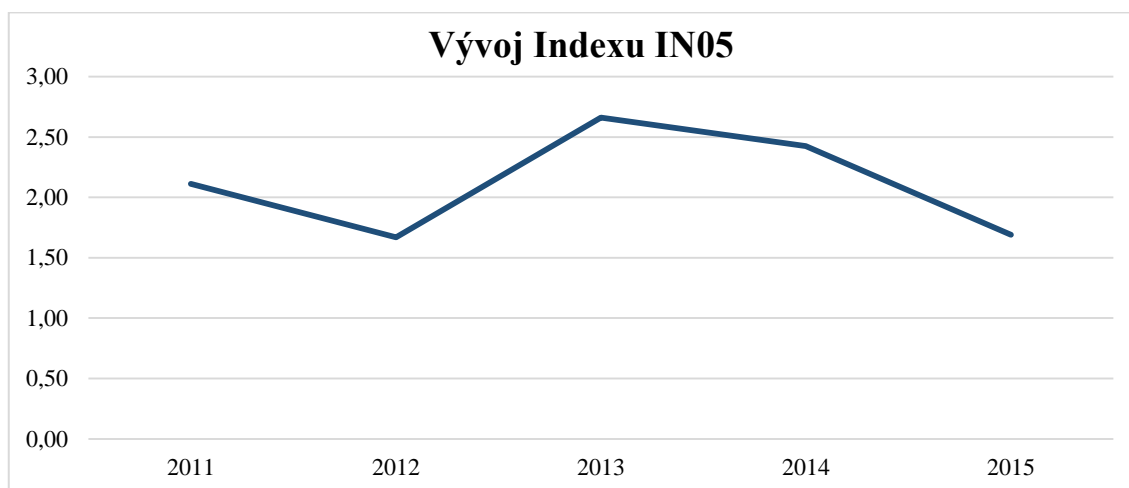
O vývoji Altmanova indexu svědčí i graf, ze kterého je dobře patrné, že za celé období se výsledné hodnoty nedostaly pod 4,00, což je dobré. Dále je jasně zřejmý pokles v roce 2015. Tento rok byl v porovnání s ostatními slabší i v jiných ukazatelích a svědčí o zhoršující se situaci vzhledem k budoucnosti.

Index IN05

Tab. 16: Index IN05 (Zdroj: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Index IN05	2011	2012	2013	2014	2015
Hodnoty	2,11	1,67	2,66	2,42	1,69

Hodnoty indexu IN05 vyšly pro jednotlivé roky uspokojivě nad 1,60, což je horní hranice šedé zóny. Společnost tvoří hodnotu s pravděpodobností 95 % a s pravděpodobností 92 % jí nehrozí bankrot. Vývoj v jednotlivých letech je patrný z níže uvedeného grafu.



Graf 13: Vývoj Indexu IN05 (Zdroj: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

3.3 Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil je možné analyzovat přitažlivost odvětví, ve kterém se analyzovaná společnost nachází, z hlediska ziskovosti. Právě těchto pět sil, které jsou hnací silou konkurence, ovlivňuje strategickou pozici společnosti (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 191).

Intenzita konkurence uvnitř odvětví

Společnost AUTOPARK BRNO a.s. čelí velké konkurenci. Ve městě Brně se nachází ještě další dvě autorizované dealerství značky KIA. Výhodou je jejich umístění v okrajových oblastech města. Velký vliv samozřejmě hrají i dealerství ostatních značek, dále prodejci ojetých vozů. Pro zákazníka je často klíčová především cena. Jednotlivá dealerství jsou si toho vědoma, předhánají se ve výhodných nabídkách, slevách a dalších

benefitech, kterými se snaží ovlivnit zájem zákazníka. Ti jsou ochotni za účelem koupě vozu jet přes celou republiku, čímž se počet potencionálních konkurentů rozšiřuje za hranice města i kraje na celou Českou republiku.

Bariéry vstupu

Vstup do odvětví ze strany konkurentů není nemožný, nicméně vzhledem k počátečním nákladům a dost silné konkurencí ani zcela bezproblémový. V případě zcela nové značky, která by neměla zastoupení v oblasti je, situace snazší, neboť vzbudí zvědavost a tato situace jí může pomoci se prosadit. V případě již zastoupených značek je také nutno uvažovat věrnost zákazníka, který často preferuje svoje dealerství, pro provádění servisních prací a také pro další koupě. Na druhou stranu je však ohrožení ze strany nových konkurentů reálné, zvláště vzhledem k vyšším nákladům na vstupu a nižším na výstupu, což je lákavá situace. Také na věrnost zákazníků se v tomto podnikání nedá vždy zcela spoléhat, neboť faktor ceny je často rozhodující.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je silná. Není možné odebírat vozy ani díly od jiného než oficiálního dodavatele. Tato skutečnost zamezuje možnosti posílit pozici na úkor konkurence po stránce dodavatelů. Hlavním zájmem dodavatele je zvyšování prodeje a vyšší spokojenost zákazníka. Tomuto cíli jsou přizpůsobeny veškeré podmínky a požadavky směřující na prodejní místa. Ta se jim musí přizpůsobit.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je velká, a to jednak kvůli velkému počtu nabízejících, dále také vzhledem k substitučním vazbám mezi jednotlivými produkty. Zákazník může v případě zájmu získat nabídky z několika dealerství a poté logicky zvolí tu, která je pro něj nejlákavější. Konkurence je opravdu silná což pozici odběratele významně posiluje.

Substituční produkty

V automobilovém průmyslu není těžké najít vozy, které jsou si v podstatě substituty. Na druhou stranu lze vždy najít jisté odlišnosti, především v ceně, výbavě a kvalitě, popřípadě v poprodejních službách. Je tak na každém prodejci, aby dokázal zákazníka

získat. Nezbytnou roli hraje především vhodně zvolená marketingová strategie, která by měla být adekvátně zacílena na pravděpodobné kupce. Lze říci, že na tomto trhu jsou substituční vazby na konkurenční produkty silné, současně jsou však rozloženy do škály různých modelů a typů, což situaci ulehčuje.

3.4 PESTLE analýza

Účelem provedení PESTLE analýzy je rozbor faktorů vnějšího prostředí. Tyto faktory znamenají pro společnost směrem do budoucnosti případné příležitosti nebo hrozby. Jsou rozděleny na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 178-179).

Politické faktory: Politická i bezpečnostní situace v České republice je stabilní, což napomáhá rozvoji obchodu a podnikání. Hrozbou jsou vyostřené sousedské vztahy mezi Severní a Jižní Koreou, které jsou dlouhodobě napjaté. V případě jejich eskalace, vzhledem k poloze výrobních závodů a umístění nejvyššího vedení značky v Jižní Koreji, by mohlo dojít k újmě celé značky KIA.

Ekonomické faktory: Dle Českého statistického úřadu (2017, online) vývoj inflace v České republice od roku 2014 nepřerostl 1 %, což napomáhá dobré ekonomické situaci. Příznivý je také růst životní úrovně obyvatelstva, který vede k rozvoji obchodu a růstu poptávky. Úvěrové podmínky jsou přívětivé, mohou otevírat cestu k novému vozu dalším skupinám obyvatel. Stejně tak hodnota HDP přispívá k dobré ekonomické situaci. Veškeré tyto faktory vedou v konečném důsledku k přívětivému vývoji ekonomických faktorů. Výsledkem je rostoucí počet prodaných vozů KIA v jednotlivých letech.

Sociální faktory: Rostoucí počet obyvatel by mohl přispět k růstu potencionálních zájemců o nové vozy. Dle českého statistického úřadu (2017, online) je míra nezaměstnanosti ve čtvrtém čtvrtletí roku 2016 3,6 %, je tedy v porovnání s roky předchozími nízká. Tuto skutečnost lze klasifikovat jako příznivý vliv pro růst ekonomiky a rozvoj obchodu.

Technologické faktory: Rozvoj technologií je v automobilovém průmyslu na vzestupu. Přibývá hybridních vozů a značka KIA není v tomto směru pozadu. Tato pozice je pro ni samozřejmě výhodou. Rizikem je nečekaný postup v technologiích u konkurenčních značek, který by mohl vést k zaostání značky KIA a tím pádem k neschopnosti uspokojit určitou poptávku. Popřípadě nečekané technologické potíže značky, které by uškodily jejímu jménu, tak jako tomu bylo v minulosti u konkurenčních značek.

Legislativní faktory: V rámci legislativních faktorů je hrozbou zvýšení daňového zatížení, popřípadě změna legislativy, která by mohla zvýšit výdaje společnosti nebo jakkoliv negativně ovlivnit její fungování. Stejně tak je nutné uvažovat legislativní zatížení zákazníků, které by vedlo ke snížení počtu prodejů.

Ekologické faktory: Faktorem znamenajícím hrozbu pro společnost do budoucna je například těžba ropy, neboť velice úzce souvisí s automobilovým průmyslem a případný nárůst cen pohonných hmot v důsledku omezování nebo zpříšňování těžby, ať už z ekologických nebo jiných důvodů, by ovlivnil poptávku po vozech se spalovacím motorem i jejich cenu. Stejně tak se může projevit snaha o omezení spalovacích motorů, vzhledem k ochraně přírody a planety v oblasti legislativy. S rozvojem ochrany přírody a problematikou globálního oteplování narůstá zájem o automobily na hybridní pohon. Tento trend zaznamenala i značka KIA, která není v dané oblasti pozadu, spíše naopak. Jedná se o zajímavou příležitost do budoucna.

3.5 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou definovány silné a slabé stránky vnitřního prostředí, dále potom příležitosti a hrozby prostředí vnějšího, k jejichž zjištění byla použita PESTLE analýza uvedená výše (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 295-300).

Silné stránky:

- dlouholetá historie a tradice v podnikatelské oblasti,
- vlastní prostory a pozemek, skladovací a servisní kapacity,
- proškolený a kvalifikovaný personál s dlouholetými zkušenostmi,
- strategická poloha společnosti,

- nízká zadluženost,
- spokojení a vracející se zákazníci,
- lidský a přátelský přístup k zákazníkům,
- přidaná hodnota pro zákazníky, nabízené kompletní služby, dlouholetá záruka.

Slabé stránky:

- nízká hodnota krátkodobého finančního majetku, potíže s likviditou,
- špatná optimalizace zásob,
- rentabilita,
- potíže v případě fluktuace zaměstnanců,
- neúplné využívání možností marketingu,
- snižující se hospodářský výsledek.

Příležitosti:

- rozvoj hybridních a jinak ekologicky šetrných automobilů,
- růst počtu obyvatel, životní úrovně, úrovně HDP což vede k příznivé ekonomické situaci a růstu poptávky po nových vozech,
- snižující se nezaměstnanost,
- rostoucí popularita a povědomí o značce,
- marketingové kampaně,
- výhodné formy financování,
- nižší kvalita a méně výhodné záruční podmínky konkurence.

Hrozby:

- silná konkurence,
- ztráta zákazníků vzhledem k nižším cenám a výhodným nabídkám konkurence,
- nestabilita v oblasti Severní a Jižní Koreje,
- zvýšení daňového zatížení, zvýšení cen automobilů, legislativní změny, zatěžující společnost,
- případný technologický náskok konkurence,
- otevírání nových dealerství značky KIA,
- růst cen ropy.

3.6 Závěrečné zhodnocení výsledků analytické části

Horizontální a vertikální analýzou aktiv bylo zjištěno, že hodnota celkových aktiv se po meziročním růstu 2011 a 2012 snižovala až do roku 2015, ve kterém opět rostla. Skladba celkových aktiv je ve všech letech tvořena dominantně oběžnými aktivy, která převažují nad dlouhodobým majetkem. V rámci oběžných aktiv mají největší zastoupení zásoby. Ty jsou pro chod společnosti velice důležité. Kromě materiálu, náhradních dílů a dalších položek nutných pro chod servisu obsahují i skladové nebo předváděcí vozy. Jedná se o hodnotné položky, což vysvětluje významnou pozici zásob.

V rámci horizontální a vertikální analýzy pasiv je nutné připomenout přímou souvislost s aktivy. Jejich celková hodnota má v jednotlivých letech stejný vývojový trend. Co se skladby týče, převažuje vlastní kapitál nad cizími zdroji, o čemž vypovídají i poměrové ukazatele zadluženosti. Vnitřní skladba položek je relativně stabilní. Největší změny jsou v cizích zdrojích, kde společnost, například v roce 2013, čerpala bankovní úvěr, čímž tato položka vzrostla celkem 7,81 krát.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty ukazuje pokles tržeb společnosti s výkyvem v roce 2013, kdy tržby rostly, dále však opět klesaly. Podobně se vyvíjely i ostatní položky, včetně obchodní marže nebo výkonů. V konečném důsledku klesá rok od roku provozní hospodářský výsledek, tím pádem i výsledek hospodaření za běžnou činnost a výsledek hospodaření za účetní období, což není ideální. Jedinou výjimkou byl přelom let 2012 a 2013, kde byl zaznamenán růst. Tento stav nabádá k zamyšlení nad budoucím vývojem společnosti a možným oživením v podobě rozšíření nabízeného sortimentu.

Horizontální analýza cash flow ukázala kolísavé výsledky. Nejvíce znepokojivé jsou hodnoty provozní činnosti a to v roce 2013. Znepokojivé jsou také hodnoty CF z finanční činnosti, které vyšly záporné ve všech letech.

Rozdíloví ukazatelé

Analýza rozdílových ukazatelů popisuje dobrou pozici společnosti v rámci manažerského pojetí ČPK. Společnost disponuje „finančním polštářem“ ke krytí mimořádných výdajů. Investorský přístup ČPK přinesl opačné výsledky, je za celé analyzované období záporný.

Stejně vyšel ČPP, kde pohotové finanční prostředky nestačily na úhradu veškerých, okamžitě splatných závazků. ČPM vyšlo odlišně, neboť v letech 2011, 2013, 2014 jsou hodnoty kladné. Celkově lze konstatovat, že pomoci rozdílových ukazatelů je možné indikovat problémy s likviditou, stejně tak významný vliv zásob, o čemž svědčí kladné výsledky manažerského ČPK, které oběžná aktiva o zásoby neočišťuje a ne zcela kladného ČPM, kde jsou oběžná aktiva o zásoby očištěna.

Poměroví ukazatelé

Analýza likvidity přinesla informace o vývoji okamžité likvidity, která se za analyzované období, kromě let 2012 a 2015, nacházela pod doporučenou hodnotou. Důvodem pro neuspokojivý stav byla nedostatečná hodnota krátkodobého finančního majetku, zvláště v letech 2013 a 2014. Pohotová likvidita společnosti se kromě roku 2011 a 2013 nacházela pod doporučenou hodnotou, nicméně vzhledem k dobrým výsledkům běžné likvidity lze usuzovat, že daný stav je způsoben vysokým podílem zásob, od kterých je pohotová likvidita očištěna.

Analýza zadluženosti odhalila dominanci vlastních zdrojů v rámci financování. Celková zadluženost byla nejvyšší v roce 2012, nepřesáhla ale 50 %. V dalších letech je hodnota nižší, v roce 2015 opět roste na 41 %. Koeficient samofinancování vychází samozřejmě nad 50 %, vyjma roku 2012, kdy činil 48 %. Doba splacení dluhu od roku 2011 klesala, v 2013 byla záporná vlivem záporného provozního CF, dále se pohybuje mezi 2,28 až 2,73 roky. Úrokové krytí bylo ve všech letech nad příznivou hodnotou 5, což je velmi dobré. Dlouhodobá zadluženost je v rozmezí 0,09 až 0,19 za analyzované období. Běžná zadluženost vyšla vyšší, mezi 0,18 až 0,35. Dlouhodobé krytí aktiv kolísalo v rozmezí 0,62 až 0,81.

Analýza aktiv poukazuje, pomoci obratu celkových aktiv, na dobré hospodaření společnosti s celkovými aktivy, neboť za celé analyzované období výsledky neklesly pod minimální doporučenou hodnotu 1,6. Naopak, ve většině let převyšovaly horní mez doporučené hodnoty 3. Obrat stálých aktiv je vyšší, než v případě aktiv celkových, nicméně kromě roku 2013 byly výsledky pod odvětvovým průměrem. Obrat zásob není, opět s výjimkou roku 2013, příliš uspokojivý. Vychází nižší než odvětvový průměr, což

může značit nelikvidní zásoby vyžadující nadbyteční financování. Spojitost s touto skutečností má i neideální stav doby obratu zásob, který je v průměru 41,57 dnů, nejdéle 61,35 dnů v roce 2015. Doba obratu pohledávek je pod odvětvovým průměrem s nejnižší hodnotou 6,64 dnů v roce 2015. Doba obratu závazků vyšla také pod odvětvovým průměrem, nicméně v roce 2015 zaznamenala nárůst z původních 15,32 na 51,21 dnů.

Analýzy rentability přinesly níže popsané výsledky. Ukazatel rentability vloženého kapitálu ROI je v období 2011 a 2013 nad hodnotou 12 %, nicméně ve zbylých letech je menší, což ukazuje na nižší míru zisku z vloženého kapitálu. Do budoucna je dobré výsledné hodnoty ukazatele navýšit. V rámci rentability celkových aktiv ROA společnost kromě roku 2015 převyšovala odvětvový průměr. V roce 2015 je o 1,05 % pod jeho hodnotou. Rentabilita vlastního kapitálu ROE vychází vyšší než ROI, což je důkazem kladné finanční páky. Trend ROE je kolísavý, zakončený poklesem v roce 2015 na 7,35 %. Rentabilita tržeb ROS je klesající, navíc její hodnota je nízká. Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE má také kolísavý trend zakončený poklesem v roce 2015. V roce 2015 vykazují souhrnně ukazatelé pokles, což svědčí o potížích s rentabilitou.

Analýza na bázi CF má ve všech aplikovaných ukazatelích podobný vývojový trend, který je charakteristický růstem s obrovským propadem v roce 2013 způsobeným zápornou hodnotou provozního CF.

Analýza provozních ukazatelů odhalila klesající trend produktivity z přidané hodnoty, který je způsobený snižováním obchodní marže a poklesem výkonů společnosti. Produktivita z výkonů udávající podíl výkonů na jednoho zaměstnance má také kolísavý trend, právě vlivem klesajících výkonů společnosti. Naopak nákladovost výnosů, s výjimkou let 2012 a 2014, kdy setrvala na stejné hodnotě, roste, což není dobré. Materiálová náročnost výnosů roste mírně také.

V závěru práce byla provedena analýza soustav ukazatelů pomocí bankrotních modelů Altmanova indexu finančního zdraví a Indexu IN05. V obou případech bylo zjištěno, že společnosti nehrozí bankrot. Altmanův index ji definuje jako finančně silnou, Index IN05 jako s 95 % tvořící hodnotu a z 92% společnost nehrozící bankrot.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Při volbě návrhů, které by vedly ke zlepšení současné situace společnosti, posloužily hodnoty a výsledky zjištěné v předchozí kapitole spolu s provedenými analýzami. Na základě těchto výsledků je možné vyvodit několik nedostatků, jako je například problém společnosti se zásobami, neboť některé výpočty vypovídají o jejich nelikviditě nebo zastaralosti. Dále je možné identifikovat případné problémy s likviditou, ty však nejsou zcela průkazné, jelikož velké procento finančních prostředků společnosti je vázáno v automobilech. Tyto prostředky nejsou zcela likvidní, nicméně v případě prodeje vozu se ihned uvolní. Největší slabinou, které je nutné věnovat největší díl pozornosti, je postupně rok od roku, snižující se hospodářský výsledek společnosti a pokles rentability. Tato situace nabádá k zamyšlení, jakými kroky by se společnost měla vydat do budoucna, aby se výsledky vyvíjely opačným, žádoucím směrem.

Následující podkapitoly obsahují návrhy, které by mohly být prospěšné a nápomocné k celkovému zlepšení situace ve společnosti.

4.1 Propagace

Společnost v oblasti propagace nezaostává, ale možnosti dnešní doby ani plně nevyužívá, což je v prostředí opravdu ostré konkurence, jaká v automobilovém průmyslu panuje, minimálně nedostatek, spíše však významná chyba. Takovým nedostatkem je například opomenutí možnosti využít sociální sítě. Důkazem pro tuto skutečnost je i fakt, že ostatní dealerství značky KIA v Brně sociální sítě pro svoji propagaci využívají. Sociální sítě nabízí prostor, který je velice příznivý pro propagaci a komunikaci se zákazníky. Pokud si společnost chce udržet své místo na trhu a současně oslovovat nové zákazníky nejen klasickými prostředky, jako je reklama v rádiu, billboardy nebo nepravidelné propagační akce v nákupních střediscích, mohla by možnost využívání sociálních sítí k tomuto cíli velice pomoci. Minimálně stránka společnosti na síti Facebook by byla přínosem.

4.1.1 Facebook a využití sociálních sítí

Zlepšení propagace společnosti, které by přilákalo nové zákazníky, je možné realizovat zřízením stránky společnosti na sociální síti Facebook. Takovouto stránku společnost

již v minulosti zřízenou měla. Z její formy, kterou je možné na Facebooku najít, je však patrné, že nefungovala příliš efektivně a nebyla v podstatě vůbec spravována, takže nemohla významnějším způsobem přispět k lepší propagaci.

Zřízení nového profilu by bylo finančně zcela nenáročné. Samozřejmě je možné využít služeb profesionálů, kteří se zakládání takovýchto stránek věnují, nicméně je možné se bez jejich služeb obejít. Samostatné založení by bylo spojeno s nulovými finančními náklady, což je pro společnost v současné době určitě dosti atraktivní. Tento krok by se rozhodně vyplatil a byl přínosný. Pomocí Facebooku je možné šířit dobré jméno společnosti a také oslovovat nové potenciální zákazníky i mimo město Brno. Přístup na internet je dnes v podstatě samozřejmostí. Zákazníci by touto cestou mohli sledovat dění kolem značky KIA a společnosti AUTOPARK BRNO a.s. Lákavá je například možnost diskuze, do které by se zákazníci mohli zapojovat nebo se tímto způsobem dělit o své zkušenosti a zážitky s vozy KIA. Další zajímavou možností je prostřednictvím Facebooku pořádání soutěže o ceny jako například „Kde nejdále jsme byli s našim vozem KIA“, což by opět vedlo k prohlubování vztahu se zákazníkem a budování dlouhodobých, oběma stranám prospěšných vazeb. Noví zájemci by se prostřednictvím Facebooku mohli dozvědět o zajímavostech a výhodách, které jim zakoupení vozu ve společnosti AUTOPARK BRNO a.s. přináší. Navíc, v dnešní době internetu, by tímto způsobem mohli být osloveni a zapojeni do dění kolem společnosti i zájemci z širšího okolí, kteří nemají čas na osobní návštěvu. Samozřejmě je bráno v potaz, že ne všichni zákazníci společnosti služeb sociálních sítí využívají, na druhou stranu značná část zákaznické základny společnosti je mladšího či středního věku. Tyto skupiny sociálních sítí dobře přijaly a aktivně je používají.

Možnou alternativou realizace projektu je správa stránky prodejci, kteří by aktualizovali informace, přidávali fotografie nových vozů, informovali o prodejních akcích, zajišťovali reakce na dotazy zákazníků a podobně. Samozřejmě by bylo možné zapojit i další zaměstnance s přihlédnutím k jejich pracovnímu vytížení. Tato alternativa nabízí výhodu ve větší úspoře nákladů, například nákladů mzdových. Benefitem je také znalost prodejců značky KIA a jejich dlouhodobé vztahy se společností. Nevýhodou je omezený časový fond, který mohou pro tuto činnost, vzhledem ke stávajícím povinnostem, využít. V případě realizace alternativy je nutné pracovníky pro činnost vhodně motivovat,

nejlépe tak, aby pochopili, že zvýšená propagace a pozitivní zájem zákazníků o společnost se projeví v růstu uskutečněných obchodních případů, což je pro ně samotné nejvíce žádoucí. Vzhledem k nutnosti spravovat profil společnosti i o víkendech by bylo vhodné přistoupit k dodatečnému mzdovému ocenění. Příplatek za práci o víkendu činí 25 % průměrného hodinového výdělku.

Další, finančně nákladnější alternativou, by bylo zaměstnání marketingového pracovníka, který by na sebe převzal nejen odpovědnost za sociální síť, ale i činnosti spojené s dalšími částmi marketingového komunikačního mixu. Tento pracovník by se staral o billboardy, předváděcí akce, reklamy v rádiu, event marketing, webové stránky společnosti a podobně. Podstatnou výhodou by bylo jeho plné zaměření pracovního času na prováděné činnosti. Možnost spravovat profil na sociálních sítích dostává v tomto pojetí mnohem širší rozměr. Je možné uvažovat například formu přímé diskuse se zákazníky, okamžitého reagování na jejich dotazy a podobně. O marketing se v současné chvíli stará obchodní ředitel společnosti, který by tímto způsobem mohl ušetřit čas na další nezbytné činnosti. Je však nutné počítat s náklady ve formě mzdy za dalšího zaměstnance. V případě, že by nástupní plat činil 15 000 Kč, pracovník by společnost ročně stál na mzdách 241 200 Kč, což je v současné době, kdy převládají spíše úsporná opatření hodně. Nutné je připočítat také odměny a příplatky, v případě účasti pracovníka na předváděcích akcích. Tyto akce se mohou konat například i o víkendech. Příplatek činí 25 % průměrné hodinové sazby zaměstnance. I přes vyšší náklady by marketingový pracovník mohl tvořit přidanou hodnotu k současnému stavu.

Kompromisem je možnost přijetí pracovníka na zkušební dobu, po kterou by bylo nutno sledovat přínosy, s tímto novým způsobem propagace spojené. Minimálně formou dotazů na přichozí zákazníky, jak se o společnosti dozvěděli a podobně.

4.1.2 Zacílení reklamy

Společnost AUTOPARK BRNO a.s. se nachází v Králově Poli, nedaleko vlakového nádraží, autobusových a tramvajových zastávek. V blízkosti je také sjezd ze silnice E461. Tyto klíčové dopravní uzly, kde se každý den pohybuje velké množství lidí, je dobré využít k propagaci. V městské části Královo Pole lze zaregistrovat vyšší zájem o vozy

prodané společností než v jiných částech města. Skutečnost potvrdili i prodejci společnosti. Přímo v oblasti Královo pole, popřípadě v dalších oblastech s vysokým procentem prodejů společnosti, by bylo dobré zvýšit propagaci společnosti. Pro toto zjištění lze využít databázi zákazníků. V dnešní době panuje trend měnit vůz po 3 až 5 letech. V rámci podpory prodeje by se tento trend dal využít k motivaci stávajících zákazníků zvýhodněnou koupí vozu, v případě opětovné volby společnosti. Jednalo by se o podporu prodeje formou klasické slevy nebo poskytnutí příslušenství k vozu ve formě daru, popřípadě dalšími benefity. Vhodné by také bylo využít stávající databázi k rozesílání emailů, nejen o oficiálních aktivitách značky KIA, ale také o aktivitách společnosti jako je vystavování automobilů v nákupních střediscích a podobně.

4.2 Optimalizace zásob

Zásoby jsou pro společnost AUTOPARK BRNO a.s. zásadní složkou aktiv. Jsou v nich vázány jak materiální položky, ve kterých jsou zastoupeny především náhradní díly a materiál využívaný v rámci provozu servisu, samozřejmě velkou váhou také automobily v podobě zboží, dále všechny ostatní spotřební položky. O významu zásob vypovídají hned první analýzy poměrových ukazatelů. Pohotová likvidita nebyla nejlepší, ale běžná likvidita, která obsahuje položku zásoby, vycházela vysoko nad odvětvovým průměrem. Ukazatel obratu zásob upozorňuje na nelikvidní zásoby, vyžadujících nadbytečné financování. Na základě zjištěných hodnot byl proveden osobní rozhovor s vedoucími pracovníky společnosti, kde byla skutečnost nelikvidních zásob shledána pravdivou.

Společnost disponuje zásobami zboží v hodnotě kolem 3 milionů Kč, které jsou zcela nadbytečné a v současné době v některých případech zastaralé a nepoužitelné. Je důležité, aby takovéto položky do budoucna již nevznikaly. Důvodem jejich vzniku byla tvorba povinné skladové zásoby na dnes již nenabízené modely, ale také nerozvážnost při objednávání dílů v minulosti a nedostatečná kontrola ze strany nadřízených pracovníků. Toto zboží si objednávají samotní zaměstnanci servisu a mnohdy se stávalo a stává, že objednají více než je potřeba nebo z objednané sady využijí jen část a zbytek je uschován pro další použití. K tomu však nemusí dojít hned. Přitom prostředky v těchto dílech vázané by bylo možné použít efektivněji. Ve výsledku se tak hromadí zásoby, které časem ztrácejí na hodnotě a zastarávají.

Možných řešení problému je několik. Po stránce softwaru není možné hledat chyby, neboť společnost využívá software, který je využíván všemi ostatními dealery KIA a NISSAN na trhu. Prostor pro zlepšení situace lze nalézt spíše v dodatečném proškolení pracovníka skladu, který díly objednává. Další možností je povinnost zaměstnance uhradit závazek za objednané díly v případě, kdy by je nevyužil, ale na základě svého předchozího posouzení stavu vozidla díly objednal. Je také nutno řešit další problém. Stává se, že pracovník nikterak nepochybí, ale zákazník ve snaze ušetřit finanční prostředky nové díly nechce, pokud to není nutné. Tomuto problému by se dalo předcházet pomocí placení záloh v určité výši za předem objednané díly. V tom případě by se dalo ve větší míře předcházet případům, kdy si díly zákazník nakonec rozmyslí převzít. Nedochozí by tak k jejich neefektivnímu hromadění. Pokud by k odběru dílů přeci jen nedošlo, záloha by pomohla alespoň částečně uhradit náklady na objednávku společnosti. V případě neefektivnosti ze strany zaměstnanců servisu je důležitá především přímá a důsledná kontrola, díky které by nebylo možné, aby některé díly byly nevyměněny a podobně. V případě zbytečné objednávky by závazek společnosti přešel na bedra zodpovědného pracovníka. Kontrola by měla být prováděna ze strany vedoucího skladu, popřípadě v rámci možností časového fondu servisním technikem.

Co se týče již naskladněných „mrtvých dílů“, je moudré pokusit se o jejich alespoň částečný odprodej. Šrotování je dle slov vedení společnosti krajním řešením. Zájem o tyto komponenty by mohla projevit ostatní dealerství, popřípadě další autoservisy. Na základě konzultace problému s technickým ředitelem společnosti jsem byl informován, že se situace již řeší právě formou nabízení těchto dílů ostatním dealerům nebo zákazníkům.

4.3 Zbudování nové servisní jednotky

V servisních prostorách areálu společnosti je dostatek volného místa na zbudování další servisní jednotky. V minulosti byl tento prostor využíván, což je v současné situaci příhodné, neboť není nutné financovat vše od nuly. Je však nezbytné zakoupit nový zvedák, pro který je kalkulace uvedena v tabulce níže. Servisní kapacity jsou v současnosti dostačující, nicméně zřízení další jednotky by bylo využito pro výcvik nového pracovníka po střední škole. V nedaleké minulosti došlo k částečné obměně

servisního týmu. Současný tým je velice schopný, nicméně stále je možné zlepšení. V minulosti společnost zaznamenala potíže s fluktuací zaměstnanců, čemuž by se tímto způsobem dalo předcházet. Výchova nového pracovníka okamžitě po ukončení procesu vzdělávání by pomohla udržet servisní tým konzistentní i do budoucna. Je nutné počítat s růstem mzdových nákladů. Pracovníka po škole, ačkoliv bez zkušeností, byt' nebude pracovat za nejvyšší možnou mzdu, je nutné „ukotvit“ ve společnosti a eliminovat konkurenční hrozbu. Je také vhodné snažit se upevnit jeho pozici ve společnosti a předcházet tak jeho případné ztrátě v budoucnu. Zajímavou alternativou je v tomto případě možnost zaměstnání absolventa z nedaleké integrované střední školy automobilní.

Tab. 17: Kalkulace servisní techniky (Zpracováno dle: HOMOLA, 2015)

Název	Cena v Kč bez DPH	Sleva (%)	Cena po slevě	Dovoz a montáž
Dvoulouповý bez přejezdový zvedák OMCN 199/GK	119 000	18	97 580	zdarma
Dvoulouповý bez přejezdový zvedák OMCN 199/Gamma	129 000	18	105 780	zdarma

Pro účely zavedení nového servisního pracoviště byla oslovena společnost HOMOLA s. r. o. Ta spolupracovala s analyzovanou společností již v minulosti. Co se financování projektu zavedení zvedáku týče, současné vedení preferuje financování z vlastních zdrojů. Tento názor podporuji, na druhou stranu by nebylo od věci zvážit možnost financování ze zdrojů cizích, což je v mnoha případech ekonomicky výhodnější. Společnost by mohla například využít bankovního podnikatelského úvěru. V takovémto případě by neměla sebemenší potíže. Na základě provedené analýzy je patrné, že bankovní instituce by neměly důvod úvěr neposkytnout.



Obr. 3: Zvedák OMCN 199/G (Zdroj: HOMOLA, 2017, online)

V případě zavedení dražšího zvedáku OMCN 199/Gamma je finanční zatížení společnosti z této investice 129 000 Kč bez DPH. Měsíční výkon zaměstnance servisu činí v průměru 70 000 Kč. Měsíční hrubá mzda pracovníka činí v průměru 27 000 Kč. Pokud propočítáme na měsíc rozpočítané náklady na revize a školení, dostaneme 170 Kč. Další náklady neuvažujeme. Na základě jednoduchého propočtu, bez uvažování dalších fixních nákladů, je orientační návratnost investice 3 měsíce. Důležité je také snížení doby, po kterou musí zákazník čekat na servis. Orientace na zákaznickou spokojenost je pro společnost klíčová.

4.4 Rozšíření prodejního sortimentu

Vzhledem ke klesající tendenci hospodářských výsledků by bylo vhodné uvažovat o možnostech, které by tuto sestupnou tendenci zvrátily. Příkladem takové možnosti je rozšíření prodejního sortimentu společnosti. V případě efektivní realizace projektu by se mohl dostavit výsledek v podobě většího zájmu o společnost, růstu obchodních případů, a tedy také ke zlepšení hospodářských výsledků. Nově nabízený sortiment lze využít jako nástroj k přilákání dalších zákazníků. Také by bylo vhodné, kdyby rozšířený sortiment produktů navazoval na již nabízené automobily nebo problematiku dopravy. Potom by zákazníci mohli být osloveni i v otázkách automobilů, které společnost nabízí.

Společnost KIA minulý rok představila hybridní automobil NIRO, který získal zápis do Guinnessovy knihy rekordů díky nejmenší spotřebě paliva ze všech současných hybridních vozidel. Obzvláště mezi mladými lidmi je trend ekologie, úspory a šetrnosti

k přírodě stále významnějším aspektem jejich života. Tato situace s sebou přináší mnohé příležitosti. Jednou z nich je právě rozšíření prodejního sortimentu o malé, ekologické, elektromotorem poháněné dopravní prostředky, které by spotřebitel mohl zakoupit a využívat k přepravě tam, kde se s autem nezaparkuje nebo kam se nelze dostat. Situace ve městě Brně je po této stránce problematická. V mnohých městských částech je obtížné zaparkovat. Přitom obyvatelé často nedojíždí do práce dlouhé trasy. O podnikatelské příležitosti co se těchto alternativních dopravních prostředků týče, svědčí i plánované zavedení parkovacích zón ve městě, které parkování prodraží. Tyto prostředky by mohly obyvatelům umožnit obejít se bez každodenního použití osobního automobilu.

Cílovým spotřebitelským segmentem jsou mladí lidé, kteří hledají ekologickou, skladnou a úspornou formu přepravy, tak i ostatní zájemci, pro které by tato alternativa mohla znamenat svěží vítr v jejich dosavadním způsobu dopravy. Pro společnost by byla výhodou těchto dopravních prostředků také jejich prostorová nenáročnost na prodejní místo. Současné kapacity by zcela dostačovaly, nebylo by nutné je rozšiřovat, což představuje úsporu. Navíc jsou skladné, dají se naložit do kufru, mohly by se tedy stát například doplňkovým prodejem k zakoupení nového automobilu ve vyšší nebo střední třídě. Zákazníkovi by byl prostředek nabídnut se slevou, takže by podpořil jak prodej samotných automobilů, tak prodej tohoto alternativního prostředku.

Na základě provedeného průzkumu trhu jsem ve městě Brně našel prodejce s názvem Elektroport. Specializuje se na prodej elektrokol, která by v případě analyzované společnosti nebyly tolik atraktivní, neboť nedaleko autosalonu se podobná prodejna nalézá. Větší atraktivitu lze nalézt v elektokoloběžkách a elektrojednokolkách. Jsou malé, skladné, cenově dostupné. Dají se složit a naložit do kufru auta. Splňují tedy všechny předpoklady, které by na ně společnost kladla. Z nabízených elektokoloběžek je takovou alternativou například Inmotion L6. Ta je vyrobena z pevné hliníkové slitiny. Voděodolnost umožňuje její využití i v jízdě za mokra. Další předností je skladnost a kompaktnost. Lze ji složit do kufru malého automobilu. Dokonce je vybavena tempomatem, který odstraňuje potřebu neustálého držení akcelérátoru a zvyšuje komfort jízdy. Nechybí odpružení pro překonávání nerovností. Skutečnost, že se jedná o opravdu moderní alternativu, podtrhuje možnost propojení s mobilním

telefonem. Tímto způsobem můžete plánovat trasy a podobně. Podrobnější informace o produktu jsou uvedeny níže (Zdroj: ELEKTROSPORT, 2014).

Tab. 18: Technické parametry elektrokoloběžky Inmotion L6 (Zdroj: ELEKTROSPORT, 2014)

Dojezd:	až 30 km
Hmotnost:	16,5 kg
Maximální rychlost:	25 km/h
Rozměry:	1037*540*1165 mm
Čas nabíjení baterie:	max. 5,5 hod
Maloobchodní cena:	19 990 Kč s DPH

Distributor si z důvodu obchodního tajemství nepřeje zveřejnit velkoobchodní cenu produktu. Obchodní marže z prodeje je však velice zajímavá. Na základě konzultace s oběma společnostmi se podařilo předběžně domluvit na možnosti vystavení produktu koloběžky ve společnosti AUTOPARK BRNO a.s. Touto cestou by bylo možné zjistit zájem zákazníků o produkt před samotným možným zařazením do prodeje. Kromě uvedené koloběžky existují další modely, včetně jednokolek s elektromotorem, takže existuje prostor pro rozšiřování sortimentu směrem do budoucnosti.



Obr. 4: Elektrokoloběžka Inmotion L6 (Zdroj: ELEKTROSPORT, 2014, online)

ZÁVĚR

V mé bakalářské práci byla vyhodnocena finanční situace vybrané společnosti. Na hodnocení navazuje doporučení návrhů na zlepšení finanční situace. Pro tento účel byla oslovena společnost AUTOPARK BRNO a.s., která se zabývá prodejem a servisem nákladních a osobních automobilů. Společnost s provedením finanční analýzy souhlasila. Finanční analýza byla provedena pro období mezi lety 2011 a 2015.

V úvodní části textu byly nadefinovány základní cíle a byla zvolena metodika nutná pro provedení finanční analýzy. Dále následuje kapitola zaměřená na teoretická východiska práce. Pro úspěšné provedení finanční analýzy jsou nezbytně nutné nejrůznější ukazatele, s jejichž pomocí lze získat požadované hodnoty k určení finanční situace společnosti. Právě těmto ukazatelům je věnována celá druhá kapitola.

Obsahem třetí kapitoly je analýza současného stavu. V samotném úvodu kapitoly jsou vypsány základní informace o společnosti AUTOPARK BRNO, a.s., následuje historie společnosti, organizační struktura, obchodní program, vymezení hlavních trhů a definování zákazníků. Úvod kapitoly je uzavřen zaměřením a orientací společnosti na trh. Stěžejní část kapitoly je věnována samotné finanční analýze, tedy všem ukazatelům a jejich výpočtům. V závěru jsou potom provedeny výpočty soustav ukazatelů, konkrétně Altmanova indexu finančního zdraví a indexu IN05. Nechybí SWOT analýza zaměřená na slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti, PESTLE analýza a Porterův model pěti sil.

Na základě provedených výpočtů byly odhaleny níže uvedené skutečnosti. Aktiva společnosti se z převážné většiny skládají z oběžného majetku. Co se pasiv týče, převažuje vlastní kapitál nad cizím. Problémem do budoucna, ke kterému se vztahují i návrhy na zlepšení, je snižující se hospodářský výsledek společnosti. Analýza rozdílových ukazatelů poukázala na záporné hodnoty ČPP ve všech letech. Tyto hodnoty značí nedostatečnou hodnotu finančních prostředků. Analýzy poměrových ukazatelů přinesly například informace o problémech spojených se zásobami. Ty tvoří velké procento celkových oběžných aktiv. Doba obratu zásob je vysoká, navíc lze usuzovat na existenci nelikvidních zásob. Analýza rentability přinesla sestupnou tendenci všech

ukazatelů, což není ideální. Po stránce zadluženosti si společnost vede velice pěkně. Celková zadluženost v žádném roce nepřesáhla 50 %. Provozní ukazatelé poukazují na snižující se produktivitu z přidané hodnoty. Problémy analyzované v této kapitole byly předmětem návrhů na zlepšení v kapitole následující. V ostatních ukazatelích si společnost vede dobře.

Poslední kapitola je zaměřena na vlastní návrhy, které by měly přispět ke zlepšení finanční situace společnosti a posílení její pozice v oblasti trhu. Návrhů jsem uvedl několik. Nejdříve jsem se zaměřil na propagaci společnosti, kde existuje prostor pro její zlepšení. Tato možnost by v rámci svých variant nebyla nikterak finančně nákladná. Jedná se o proniknutí na sociální sítě, například založení stránky na Facebooku. Návrh pokračuje dalšími postřehy týkajícími se propagace, neboť marketingové prvky jsou pro podnikatelskou činnost v rámci prodeje v oblasti automobilového průmyslu klíčové. Ke zlepšení finanční situace je určitě třeba se zaměřit na problematiku zásob. Jejich optimalizace je velice důležitá. Například existence „mrtvého skladu“ by měla být vyřešena co nejdříve, neboť v sobě váže finanční prostředky, které lze využít jinde. Následuje návrh na zbudování nové servisní jednotky. Ta by sloužila pro výcvik dalších pracovníků servisu. Tento návrh by byl pro společnost přínosný z hlediska výchovy svých potencionálních pracovníků a také rozšíření kapacity servisu, což by umožnilo uspokojení většího počtu zákazníků v kratším čase. V závěru je uveden také návrh rozšíření prodejního sortimentu společnosti o elektrokoloběžky, které by se daly vhodně prezentovat s automobily. Tvořily by doplňkový prodej společnosti. Na základě prezentování těchto výsledků vedení společnosti si dovoluji tvrdit, že tato možnost byla shledaná jako zajímavá a podnětná.

SEZNAM ZDROJŮ

AUTOPARK BRNO, 2011-2015. *Cash flow*. Brno: AUTOPARK BRNO a.s.

AUTOPARK BRNO, 2011-2015. *Rozvaha*. Brno: AUTOPARK BRNO a.s.

AUTOPARK BRNO, 2011-2015. *Výkaz zisku a ztráty*. Brno: AUTOPARK BRNO a.s.

AUTOPARK BRNO, 2016. *Výroční zpráva za rok 2015*. Brno: AUTOPARK BRNO a.s.

AUTOPARKBRNO, 2017. *autoparkbrno.cz* [online]. ©1999-2017 [cit. 2017-01-29].
Dostupné z: <http://www.autoparkbrno.cz/>.

BARTOŠ, Vojtěch, 2016. *Finanční analýza a plánování*. Přednáška. Brno: VUT, Fakulta podnikatelská, 23.3.2016.

ČSU: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017. Domov. *czso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

ELEKTROSPORT, 2014. Elektrokoloběžka Inmotion L6. *elektroport.cz* [online]. ©2014 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://elektroport.cz/vo/home/52-elektrokolob%C4%9B%C5%BEka-inmotion-l6-b%C3%AD1%C3%A1.html>.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HOMOLA, 2011. OMCN 199/G. *homola.cz* [online]. ©2011 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.homola.cz/omcn-199-g-p1591>.

HOMOLA, 2015. *Cenová nabídka – zvedák*. BRNO: HOMOLA, s.r.o.

JUSTICE, 2012-2015. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *justice.cz* [online]. ©2012-2015 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17228332&subjektId=576006&spis=684414>.

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER, 2015. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 131 s. ISBN 978-80-214-5107-0.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KULIKOVA, L.I., A.G. GARYNTSEV a G.M. GAFIEVA, 2015. The Balance Sheet as Information Model. *Procedia Economics and Finance* [online]. Elsevier B.V, 24, s. 339-343 [cit. 2016-11-05]. ISSN 2212-5671. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S2212567115006759>.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

MPO: MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2005-2017. Archiv - Analytické materiály. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *mpo.cz* [online]. ©2005-2017 Praha [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/archiv.htm>.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 220 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 154 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ, 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica. 61 s. ISBN 978-80-245-1819-0.

ŽŮREK, Tomáš, 2017. *Interview*. AUTOPARK BRNO a.s. Božetěchova 2907/50, Brno. 3.2.2017.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CA	celková aktiva
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	výsledek hospodaření po zdanění
EBIT	provozní výsledek hospodaření
KBÚ	krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci
KZ	krátkodobé závazky
NÚ	nákladové úroky
ROA	ukazatel rentability celkových vložených aktiv
ROCE	ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů
ROE	ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROI	ukazatel rentability vloženého kapitálu
ROS	ukazatel rentability tržeb
Ú	nákladové úroky

SEZNAM VZORCŮ

Vz. 1: Horizontální analýza – absolutní změna	19
Vz. 2: Horizontální analýza – relativní změna	19
Vz. 3: Čistý pracovní kapitál – manažerský přístup	20
Vz. 4: Čistý pracovní kapitál – investorský přístup.....	21
Vz. 5: Čisté pohotové prostředky	21
Vz. 6: Čistě peněžně – pohledávkový finanční fond	21
Vz. 7: Okamžitá likvidita.....	23
Vz. 8: Pohotová likvidita	23
Vz. 9: Běžná likvidita	23
Vz. 10: Celková zadluženost	24
Vz. 11: Koeficient samofinancování	24
Vz. 12: Doba splácení dluhu.....	25
Vz. 13: Úrokové krytí	25
Vz. 14: Krytí fixních poplatků.....	25
Vz. 15: Dlouhodobá zadluženost.....	26
Vz. 16: Běžná zadluženost.....	26
Vz. 17: Dlouhodobé krytí aktiv	26
Vz. 18: Obrat celkových aktiv	27
Vz. 19: Obrat stálých aktiv	27
Vz. 20: Obrat zásob	28
Vz. 21: Doba obratu zásob.....	28
Vz. 22: Doba obratu pohledávek	28
Vz. 23: Doba obratu závazků.....	29
Vz. 24: ROI.....	29

Vz. 25: ROA	30
Vz. 26: ROE.....	30
Vz. 27:ROS	30
Vz. 28: ROCE	30
Vz. 29: Produktivita z přidané hodnoty	31
Vz. 30: Produktivita z výkonů	31
Vz. 31: Nákladovost výnosů.....	31
Vz. 32: Materiálová náročnost výnosů	32
Vz. 33: Rentabilita tržeb z CF	32
Vz. 34: Úrokové krytí z CF	32
Vz. 35: Výnosnost vložených prostředků z CF	33
Vz. 36: Altmanova formule bankrotu	33
Vz. 37: Index IN05	34

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Detailní struktura rozvahy	16
Tab. 2: Horizontální analýza aktiv	41
Tab. 3: Horizontální analýza pasiv	43
Tab. 4: Vertikální analýza aktiv	46
Tab. 5: Vertikální analýza pasiv	48
Tab. 6: Horizontální analýza VZZ	50
Tab. 7: Horizontální analýza cash flow	52
Tab. 8: Ukazatelé ČPK, ČPP, ČPM	54
Tab. 9: Analýza likvidity	55
Tab. 10: Analýza zadluženosti	57
Tab. 11: Analýza aktiv	59
Tab. 12: Analýza rentability	61
Tab. 13: Ukazatele na bázi CF	63
Tab. 14: Provozní ukazatele	64
Tab. 15: Altmanův index	65
Tab. 16: Index IN05	66
Tab. 17: Kalkulace servisní techniky	79
Tab. 18: Technické parametry elektrokoloběžky Inmotion L6	82

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj aktiv v letech 2011 až 2015	43
Graf 2: Vývoj pasiv v letech 2011 až 2015	45
Graf 3: Celková aktiva v letech 2011 až 2015.....	47
Graf 4: Celková pasiva v letech 2011 až 2015	49
Graf 5: Vývoj VH v letech 2011 až 2015	52
Graf 6: Vývoj peněžních toků v letech 2011 až 2015.....	53
Graf 7: Vývoj likvidity v letech 2011 až 2015	56
Graf 8: Zadluženost společnosti	58
Graf 9: Srovnání zadluženosti.....	59
Graf 10: Vývoj ukazatelů rentability v období 2011 až 2015.....	62
Graf 11: Srovnání ROA	63
Graf 12: Vývoj Altmanova indexu	65
Graf 13: Vývoj Indexu IN05.....	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Logo společnosti autopark.....	36
Obr. 2: Organizační struktura společnosti	38
Obr. 3: Zvedák OMCN 199/G	80
Obr. 4: Elektrokoloběžka Inmotion L6.....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha – Aktiva společnosti AUTOPARK BRNO a.s. v tis. Kč	I
Příloha 2: Rozvaha – Pasiva společnosti AUTOPARK BRNO a.s. v tis. Kč.....	II
Příloha 3a: Výkaz zisku a ztráty společnosti AUTOPARK BRNO a.s. v tis. Kč.....	III
Příloha 3b: Výkaz zisku a ztráty společnosti AUTOPARK BRNO a.s. v tis. Kč	IV
Příloha 4: Výkaz cash flow společnosti AUTOPARK BRNO a.s.....	V

Příloha 1: Rozvaha – Aktiva společnosti AUTOPORK BRNO a.s. v tis. Kč (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Označení		AKTIVA	č. ř.	2011	2012	2013	2014	2015
		AKTIVA CELKEM	1	46 556	49 418	37 661	33 179	38 661
B.		Dlouhodobý majetek	3	14 310	15 384	13 941	13 113	13 797
B.	I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	21	0	0	0	0
		3. Software	7	21	0	0	0	0
B.	II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	14 289	15 384	13 941	13 113	13 797
B.	II.	1. Pozemky	14	2 395	2 395	2 395	2 395	2 395
		2. Stavby	15	9 137	8 909	8 680	8 451	8 222
		3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	2 450	3 773	2 559	1 960	2 873
		7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	307	307	307	307	307
C.		Oběžná aktiva	31	31 734	33 570	22 865	19 692	24 812
C.	I.	Zásoby	32	16 700	19 879	12 861	14 002	18 872
C.	I.	1. Materiál	33	4 027	4 160	4 370	4 263	4 411
		2. Nedokončená výroba a polotovary	34	134	178	83	0	0
		5. Zboží	37	12 539	15 541	8 408	9 739	14 461
C.	II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0	5 021	0	0
		4. Pohledávky za společníka	43	0	0	5 210	0	0
C.	III.	Krátkodobé pohledávky	48	13 568	5021	4 913	5 598	2 043
C.	III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	49	11 117	1 773	4 566	5 043	799
		6. Stát - daňové pohledávky	54	2 045	2 948	8	440	1 031
		7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	210	70	120	52	188
		8. Dohadné účty aktivní	56	90	155	155	0	0
		9. Jiné pohledávky	57	106	75	64	63	25
C.	IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	1 466	8 670	70	92	3 897
C.	IV.	1. Peníze	59	103	45	43	83	104
		2. Účty v bankách	60	1 363	8 625	27	9	3 793
D.	I.	Časové rozlišení	63	512	464	855	374	52
D.	I.	1. Náklady příštích období	64	390	276	185	79	52
		3. Příjmy příštích období	66	122	188	670	295	0

Příloha 2: Rozvaha – Pasiva společnosti AUTOPARK BRNO a.s. v tis. Kč (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Označení	PASIVA	č. ř.	2011	2012	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM	67	46 556	49 418	37 661	33 179	38 661
A.	Vlastní kapitál	68	25 128	23 863	25 009	23 609	22 799
A. I.	Základní kapitál	69	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
A. I. 1.	Základní kapitál	70	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
A. III.	Fondy ze zisku	78	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400
A. III. 1.	Rezervní fond	79	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	4 957	5 435	5 738	5 738	5 737
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	4 957	5 435	5 738	5 738	5 737
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	84	4 771	3 028	3 871	2 471	1 662
B.	Cizí zdroje	85	20 971	23 743	12 292	9 346	15 862
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	8 300	5 800	3 100	3 100	5 201
	4. Závazky ke společníkům	95	8 300	5 800	3 100	3 100	5 201
B. III.	Krátkodobé závazky	102	11 904	17 126	2 808	2 455	10 553
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	10 540	15 823	781	772	9 631
	5. Závazky k zaměstnancům	107	399	390	408	330	351
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	247	238	244	186	202
	7. Stát - daňové závazky	109	46	42	820	841	62
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	502	607	454	294	292
	10. Dohadné účty pasivní	112	135	0	75	0	0
	11. Jiné závazky	113	35	26	26	32	15
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	767	817	6 384	3 791	108
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	767	817	396	203	108
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0	5 988	3 588	0
C. I.	Časové rozlišení	118	457	1 812	360	224	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	113	0	0	0
	2. Výnosy příštích období	120	457	1 699	360	224	0

Příloha 3a: Výkaz zisku a ztráty společnosti AUTOPARK BRNO a.s. v tis. Kč
(Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Označení	Název položky	č. ř.	2011	2012	2013	2014	2015	
I.		Tržby za prodej zboží	1	152 444	124 395	168 928	111 776	92 450
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	2	142 873	116 841	160 703	106 361	88 158
	+	Obchodní marže	3	9 571	7 554	8 225	5 415	4 292
	II.	Výkony	4	20 984	22 652	19 960	18 669	18 289
	II.	1. Tržby za prodej výrobků a služeb	5	20 910	22 609	20 054	18 752	18 289
		2. Změna stavu vlastní výroby	6	75	43	-94	-83	0
B.		Výkonová spotřeba	8	16 260	17 165	14 667	14 023	13 591
B.	1.	Spotřeba materiálu a energie	9	10 118	11 677	9 277	9 102	9 068
	2.	Služby	10	6 142	5 488	5 400	4 921	4 529
	+	Přidaná hodnota	11	14 295	13 041	13 508	10 061	8 990
C.		Osobní náklady	12	8 146	8 567	8 346	6 893	7 065
C.	1.	Mzdové náklady	13	5 951	6 294	6 094	5 011	5 145
		3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 999	2 085	2 061	1 687	1 737
		4. Sociální náklady	16	196	188	191	195	183
D.		Daně a poplatky	17	31	36	36	34	35
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 369	1 193	1 287	1 042	1 011
	III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 027	722	1 068	718	1 257
	III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 027	722	1 068	718	1 257
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a mat.	22	688	843	984	468	1 022
F.	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	688	843	984	468	1 022

Příloha 3b: Výkaz zisku a ztráty společnosti AUTOPARK BRNO a.s. v tis. Kč
(Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Označení		Název položky	č. ř.	2011	2012	2013	2014	2015
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-28	-47	0	8	-5
	IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 525	1 729	1 777	1 403	1 774
H.		Ostatní provozní náklady	27	358	372	326	297	378
	*	Provozní výsledek hospodaření	30	6 283	4 528	5 374	3 440	2 515
	X.	Výnosové úroky	42	55	31	28	0	0
N.		Nákladové úroky	43	920	787	533	318	317
	XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2	2	2	1	0
O.		Ostatní finanční náklady	45	123	128	142	168	146
	*	Finanční výsledek hospodaření	48	-986	-882	-645	-485	-463
Q.		Daň z příjmů za běžnou činnost	49	530	676	909	497	406
Q.	1.	- splatná	50	1 079	676	909	497	406
	2.	- odložená	51	-549	0	0	0	0
	**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	4 727	2 970	3 820	2 458	1 646
	XIII.	Mimořádné výnosy	53	14	60	66	16	66
R.		Mimořádné náklady	54	10	2	15	3	50
	*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	4	58	51	13	16
	***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	4 771	3 028	3 871	2 471	1 662
	****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	5 301	3 704	4 780	2 968	2 068

Příloha 4: Výkaz cash flow společnosti AUTOPARK BRNO a.s. (Zpracováno dle: AUTOPARK BRNO, 2011-2015)

Výkaz Cash flow	2011	2012	2013	2014	2015
Stav peněžních prostředků na začátku období	686814	1465555	8669750	70018	92283
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	6293816	13886165	-5654469	4096925	5818875
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-428647	-2438874	201433	-9964	-1548901
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-5083428	-4243095	-3146697	-4064696	-465159
Stav peněžních prostředků na konci období	1465555	8669750	70018	92283	3897099