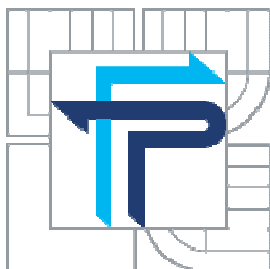




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA FIRMY VYBRANÝMI METODAMI

FIRM ANALYSIS BY DIFFERENT METHODES

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JANA JANDOVÁ

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2013

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2012/13
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Jandová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza firmy vybranými metodami

v anglickém jazyce:

Firm Analysis by Different Methods

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

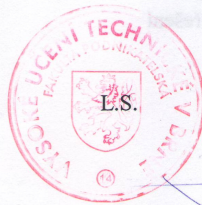
Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.


Seznam odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upr. 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.
- PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


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

V Brně, dne 25.3.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou společnosti vybranými metodami, jejichž účelem je získat komplexní informace a pohled na společnost z různých pohledů. Vysvětlena jsou teoretická východiska jednotlivých analýz a základní teoretické pojmy. Obsahuje vlastní návrhy a doporučení podporující další rozvoj společnosti.

Abstract

This master's thesis deals with the company analysis by applying different methods whose purpose is to obtain information and comprehensive view of company from different perspectives. Theoretical basis of the analysis and also the theoretical concepts are explained. It contains my own suggestions and recommendations to support further company development.

Klíčová slova

Obchodní společnost, SLEPTE analýza, Porterova analýza, rentabilita, likvidita, aktivita, úrokové krytí, Kralickův Quicktest.

Keywords

Company, SLEPTE analysis, Porter's Five Forces analysis, return, liquidity, activity, interest coverage, QuickTest.

Bibliografická citace práce

JANDOVÁ, J. *Analýza firmy vybranými metodami*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 107s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 24. května 2013

.....

Poděkování

Velmi děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSs. za vstřícnost a ochotu při zpracování diplomové práce, její podnětné rady, odborné vedení a cennou pomoc. Dále děkuji všem zaměstnancům vybrané společnosti za součinnost a spolupráci při získávání potřebných informací. Závěrem chci poděkovat mé rodině a blízkým za podporu.

Obsah

ÚVOD A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1.1 SLEPTE ANALÝZA.....	10
1.2 ANALÝZA OBOROVÉHO ODVĚTVÍ.....	13
1.3 FINANČNÍ ANALÝZA	15
1.3.1 Analýza rentability.....	15
1.3.2 Analýza likvidity.....	18
1.3.3 Analýza aktivity.....	19
1.3.4 Analýza úrokového krytí.....	21
1.3.5 Kralickův Quictest	21
1.4 SWOT ANALÝZA.....	23
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	26
2.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	26
2.1.1 Hlavní činnosti společnosti	28
2.1.2 Přehled produktů	29
2.1.3 Organizační struktura, zaměstnanci a školící systém	30
2.1.4 Vývoj tržeb a prodejů nových vozů.....	33
2.1.5 Majetková a kapitálová struktura společnosti	38
2.2 ANALÝZA SLEPTE	39
2.2.1 Sociální faktory.....	39
2.2.2 Legislativní faktory	45
2.2.3 Ekonomické faktory.....	46
2.2.4 Politické faktory.....	49
2.2.5 Technické a technologické faktory.....	50
2.2.6 Ekologické faktory	52
2.3 PORTEROVA ANALÝZA	53
2.3.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty	53
2.3.2 Riziko vstupu nových konkurentů.....	54
2.3.3 Hrozba substitutů.....	55
2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů	58
2.3.5 Vyjednávací síla odběratelů.....	58
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA	58
2.4.1 Analýza rentability společnosti	59
2.4.2 Analýza likvidity společnosti.....	62
2.4.3 Analýza aktivity společnosti.....	66

2.4.4	<i>Analýza úrokového krytí</i>	69
2.4.5	<i>Kralickův QuickTest</i>	71
2.5	SWOT ANALÝZA.....	74
3	VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ	78
3.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRODEJE A MARKETINGU.....	78
3.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SERVISNÍHO STŘEDISKA	89
3.3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ÚČETNICTVÍ A ADMINISTRATIVY	92
3.4	OSTATNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ	94
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	98
	SEZNAM ZKRATEK	104
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM PŘÍLOH	107

Úvod a cíle diplomové práce

V současné době jsou stále aktuální vlivy celosvětové ekonomické recese na ekonomické subjekty. Zvolila jsem si pro vypracování diplomové práce obchodní společnost, jejímž předmětem podnikání je autorizovaný prodej nových vozů Jaguar Land Rover a záruční i pozáruční servis těchto značek vozů. Automobilový průmysl na celém světě byl a je velmi silně zasažen ekonomickou krizí, jejíž důsledky se nevyhnuly ani českému automobilovému trhu, který má svá specifika. Analýzou vnitřního a vnějšího prostředí, zhodnocením konkurenčního postavení společnosti na českém trhu a rozбором finančního zdraví chci získat detaily o prosperitě a aktuálním stavu vybrané společnosti. Nejprve proto musím nastudovat teoretická východiska vybraných metod analýzy, jimiž jsou SLEPTE analýza, Porterova analýza konkurenčních sil, finanční analýza prováděná poměrovými ukazateli rentability, likvidity, aktivity a úrokového krytí, predikční model hodnocení finanční úrovně Kralickův quicktest a SWOT analýza. U všech prováděných analýz musím zohlednit specifika českého automobilového trhu, aktuální situace v podnikatelském prostředí a vlivy ekonomické recese.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout doporučení podporující další rozvoj vybrané obchodní společnosti, která by zlepšila její finanční stabilitu, zvýšila prodej nových vozů, využila potenciál tržních nik a vedla ke zlepšení ekonomické prosperity. K sestavení vlastních návrhů a doporučení použiji poznatky a výstupy z provedených analýz o vnějších i vnitřních faktorech působících na vybranou obchodní společnost, specifických automobilového trhu v České republice a její finanční situaci. Cílem takto mnou sestavených návrhů bude zlepšit konkurenční postavení společnosti, zvýšit prodeje nových vozů, navrhnout nové marketingové aktivity, rozšířit nabídku poskytovaných služeb, zefektivnit hospodaření vybrané společnosti a pomoci managementu společnosti v rozhodovacích procesech. Navrhovaná doporučení by měla zvýšit tržby společnosti díky zvýšení počtu prodaných nových vozů, realizací nových služeb a oslovení nových zákazníků tak, aby se posílila výnosová situace společnosti, která by se finančně stabilizovala a dokázala lépe konkurovat na značně saturovaném automobilovém trhu v České republice.

1 Teoretická východiska

Na všechny ekonomické subjekty na trhu působí řada faktorů, které podnik ovlivňují jak pozitivně, tak negativně, jejich původ je z mikroprostředí nebo makroprostředí, kterými jsou všechny ekonomické subjekty obklopeny, a tyto faktory jsou ovlivnitelné (z mikroprostředí), nebo neovlivnitelné (z makroprostředí) a působí na všechny subjekty stejně bez rozdílu. Bude-li ekonomický subjekt znát dokonale své prostředí trhu, na němž působí, bude lépe rozhodovat o svých současných i budoucích krocích vzhledem k očekávanému vývoji na trhu. Podnik, který se dokáže přizpůsobit svému prostředí a co nejlépe zvládne negativní vlivy trhu, bude správně reagovat na dynamiku všech faktorů a nejlépe odhadne vývoj do budoucna, může být úspěšný. Zároveň základním cílem každé společnosti z dlouhodobého hlediska je růst její hodnoty a zvyšování její výkonnosti.

V této kapitole vypracuji nezbytná teoretická východiska vybraných analýz nutných pro získání komplexního hodnocení vybrané společnosti z různých oblastí.

1.1 SLEPTE analýza¹

SLEPTE analýza zkoumá faktory vnějšího okolí podniku a pomocí SLEPTE analýzy se odhaduje dopad změn těchto faktorů vnějšího prostředí na podnik. Faktory vnějšího prostředí jsou rozděleny do šesti oblastí, jejichž počáteční písmena tvoří název této analýzy, a to sociální, legislativní, ekonomická, politická, technická a ekologická.

¹ Informace jsou čerpány a samostatně zpracovány z publikací:

BOUČKOVÁ, 2003, ISBN 80-7179-577-1.

FORET, 2001, ISBN 80-7226-558-X.

GRASSEOVÁ, 2012, ISBN 978-80-265-0032-2.

KOTLER, 2001, ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, AMSTRONG, 2006, ISBN 80-247-0513-3.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3.

VYSEKALOVÁ, 2006, ISBN 80-7168-979-3.

SOCIÁLNÍ FAKTORY

Utváří profil o obyvatelstvu jako celku. Tento profil se skládá z demografické charakteristiky (počet obyvatel, vzdělanost, věková struktura, hustota osídlení, velikost příjmů obyvatelstva, společenské postavení atd.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (vývoj nezaměstnanosti a dostupnost kvalifikované pracovní síly) a sociálně-kulturního hlediska (životní úroveň obyvatel, spotřební chování apod.).

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Legislativní faktory zahrnují veškerou platnou legislativu v dané zemi a platí pro všechny ekonomické subjekty stejně bez rozdílu. Nejvyšším právním dokumentem v ČR je Listina základních práv a svobod a Ústava ČR. Dále jsou to zákony schvalované Poslaneckou sněmovnou a podepisované prezidentem ČR a právně závazné jsou i vyhlášky ministerstev včetně norem Evropské unie, které jsou zaváděny do českého právního řádu. Podnikání v ČR upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění, a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění, upravuje oblast obchodního práva pro obchodní společnosti. Subjekty musí ale sledovat i zákony z oblasti reklamy, životního prostředí, hospodářské soutěže, pozemních komunikací, ekologie aj. podle předmětu podnikání. Může zde být řazen i faktor obtížnosti zahájení podnikání v oboru, funkčnosti soudů a vymahatelnost práva, rychlost změn v legislativě a úplnost legislativy.

EKONOMICKÉ FAKTORY

Značně ovlivňují kupní sílu a strukturu výdajů spotřebitelů. Odvíjí se od aktuální fáze ekonomického cyklu nejen v ČR a EU, ale ve světě. Pro podnik je důležité sledovat výkonnost domácí ekonomiky (vývoj HDP, inflace, úrokových měr, průměrné mzdy a kurz koruny vůči zahraničním měnám) a podle vývoje těchto ukazatelů sestavovat plány a přizpůsobit směřování celé společnosti. V závislosti na předmětu podnikání je také podstatné sledovat celkovou kupní sílu cílových zákazníků prostřednictvím analýz výše příjmů obyvatelstva, výdajů domácností na spotřebu a její struktura, míry úspor, úrovně cen apod.

POLITICKÉ FAKTORY

Pro každý podnik je důležitá politická stabilita vlády, regionální poměry i sledování zahraničních konfliktů. Politická rozhodnutí jsou přímo propojena s legislativními faktory (daňová politika, postoj vůči privátnímu sektoru atd.), a proto na politická rozhodnutí vyvíjí tlak mnohé zájmové skupiny jako lobby, nebo i odborová sdružení, aby dané politické opatření pro ně bylo výhodné. Politická stabilita je předzvěstí legislativní stability a určité jistoty stálosti legislativy za vlády dané politické strany.

TECHNOLOGICKÉ A TECHNICKÉ FAKTORY

Souhrnně do tohoto faktoru spadá aplikace nových technologií a postupů v procesu. Tento faktor je odlišný podle předmětu podnikání podniku, ale v dnešní době rychlého rozvoje a rozmachu nových technologií se žádný podnik tomuto faktoru nevyhne. Do vývoje a inovací podniky investují obrovské částky, protože vylepšený výrobek přesně na míru požadavků trhu jim tyto investice vrátí v podobě tržeb. Finanční nároky na vývoj a výzkum zároveň představují bariéru vstupu na daný trh pro nové soutěžitele. Na marketingových pracovnících je pak propagace nových technologií a interpretace vyšší užitné hodnoty výrobku pro spotřebitele. V dnešní době se právě tato oblast dynamicky vyvíjí a je pro úspěch podniku stěžejní, protože rychlost morálního zastarávání výrobků se zvyšuje.

EKOLOGICKÉ FAKTORY

Stále větší důraz je kladen na ekologickou stránku podnikání a trvale udržitelný rozvoj. Podniky jsou legislativně omezovány nebo donuceny dodržovat ekologické zákony či normy tak, bylo šetrně nakládáno s přírodními zdroji a podnikání ekonomických subjektů mělo co nejmenší vliv na ekologii přírody. Šetrně vůči přírodě a životnímu prostředí se podniky musí chovat ke všemu během nákupu, výroby, prodeje a poprodejnímu servisu včetně nakládání s odpady. Další ekologické faktory jsou přírodní a klimatické změny a globální environmentální hrozby.

1.2 Analýza oborového odvětví²

Nástrojem pro analýzu oborového odvětví je Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil, který zkoumá vnější vlivy působící v daném odvětví. Je univerzální, lze ho použít k analýze libovolného podniku, provedená analýza ukáže význam a sílu jednotlivých faktorů konkurenčního prostředí pro zkoumaný podnik. Váha konkurenčních sil je v různých odvětvích odlišná a zcela podstatný vliv pro podnik budou mít konkurenční síly jen v několika málo tržních segmentech. Porterova analýza je také vhodným nástrojem pro zjištění výnosnosti v daném konkurenčním odvětví, aktivní činnost soutěžitelů v oboru znamená pokles ziskovosti pro daný podnik. Proto jsou výstupy z této analýzy důležité pro management, jelikož odhalují možné příležitosti a hrozby a napomáhají v rozhodování o volbě obchodní strategie v daném konkurenčním okolí subjektu. Jednotlivé faktory konkurenčních sil popíšu níže, někdy se mezi ně řadí vláda jako šestý faktor díky podstatnému vlivu na konkurenční prostředí prostřednictvím zákonů, vyhlášek a norem, které upravují či regulují chování subjektů na trhu.

SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ

Ekonomické subjekty si vybírají své dodavatele na základě interně stanovených kritérií pro jejich výběr. Kritéria jako cena, kvalita, splatnost, rychlost dodání a spolehlivost mají pro každý podnik jinou váhu a je na podniku, podle jakých pravidel si bude dodavatele vybírat. Má-li podnik ovšem pouze jednoho nebo několik málo dodavatelů, může být vystaven z jejich strany tlaku např. vyšší cenu nakupovaných vstupů a to vede ke snížení ziskovosti podniku, protože tak dojde ke zvyšování nákladů.

SMLUVNÍ SÍLA ODBĚRATELŮ

Mnoho smluvních odběratelů představujících velký prodejní potenciál, kteří mají na výběr z mnoha dodavatelů se mohou spojit společně vyjednávat s dodavatelem, klást si podmínky ohledně prodejní ceny, kvality či platebních podmínkách. Obzvláště silnou

² Informace jsou čerpány a samostatně zpracovány z publikací:

KONEČNÝ, 1999, ISBN 80-7248-049-9.

PORTER, 1994, ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, 1994, ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČKOVÁ, 2006, ISBN 80-7179-367-1.

vyjednávací sílu mají odběratelé, kteří mohou koupit substitut bez vedlejších nákladů od jiného dodavatele a nakupují ve velkém množství, které tvoří podstatnou část tržeb daného podniku.

RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍ KONKURENTY

V každém tržním segmentu je potenciál pro tvorbu zisku. Záleží jen na soutěžiteli, jakou zvolí strategii konkurenčního boje či střetu, aby tak maximalizoval svůj podíl na tomto zisku v odvětví. Soutěžitel může využít své síly a postavení na trhu, sledovat, analyzovat a předvídat chování konkurence a tomu přizpůsobit svá rozhodnutí nebo monitorovat a identifikovat chyby konkurentů a využít je pro vlastní prospěch.

RIZIKO VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ

Riziko vstupu nových konkurentů nastane, jestliže v daném segmentu vznikne převis poptávky nad nabídkou v tak velkém množství, že současní soutěžitelé nejsou schopni uspokojit všechny potencionální zákazníky, nebo když kvalita výstupů od současných soutěžitelů neodpovídá kvalitě požadované zákazníky. Za těchto podmínek se otevírá prostor pro vstup nového soutěžitele, který by zefektivnil celé odvětví. Mohou však být bariéry, které vstupu nového konkurenta budou bránit, např. vysoká kapitálová náročnost na založení a vybavení nového podniku, vysoké počáteční náklady na tvorbu distribučních cest, nebo právní omezení podnikání v daném odvětví aj.

HROZBA SUBSTITUTŮ

Substituty jsou statky, které spotřebitel může vzájemně nahradit. Hrozba substitutů tím víc roste, čím menší je potřeba vynaložit náklady na výrobu substitutu k určitému výrobku. Možnou obranou jsou inovace nebo diferenciacie produktu a důraz na stále vyšší užitnou hodnotu pro zákazníky. Podnik by měl substituty sledovat nejen na svém trhu, ale i z širšího rámce, protože hrozba substitutu může přijít i z jiného tržního segmentu (například substitutem originálního náhradního dílu auta je nejen neoriginální náhrada daného dílu, ale i možnost služby repasování stávajícího dílu auta).

1.3 Finanční analýza

Komplexní analýza podniku musí v sobě zahrnovat i finanční analýzu. Prostřednictvím finanční analýzy lze hodnotit výkonnost podniku, jeho finanční situaci a zdraví. Systematický rozbor dat z účetních výkazů hodnotí finanční minulost i přítomnost podniku a zároveň slouží jako podklad pro predikci finančních podmínek do budoucna, formulaci opatření ke zlepšení ekonomické situace a tím zajištění prosperity podniku. Finanční analýza identifikuje slabiny ve finančním zdraví podniku a upozorní na hrozby, které mohou představovat v budoucnosti potíže, a na druhou stranu označí silné stránky finančního zdraví, jež v budoucnu pro podnik znamenají příležitost ke zhodnocení majetku. Uživateli dat a závěrů z finanční analýzy jsou především management podniku, zaměstnanci, odboráři, investoři, banky a ostatní věřitelé, stát a jeho orgány, obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé) a konkurence.

Existuje několik metod hodnocení finančního zdraví podniku. S ohledem na přiměřenost volby metod analýzy co se týče účelnosti a spolehlivosti zvolím hodnocení finančního zdraví společnosti nejprve přímou analýzou interních ukazatelů, a to analýzou rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Následně provedu analýzu prostřednictvím predikčních modelů hodnocení finanční úrovně, tzv. bonitních a bankrotních modelů. Tyto modely určí, v jaké situaci se podnik nachází, bankrotní modely vypovídají o tom, jestli je společnost v dohledné době ohrožena bankrotem, cílem bonitních modelů je společnost zařadit mezi bonitní, nebo nebonitní podniky.

1.3.1 Analýza rentability

Ukazatelé rentabilit jednoduchým a přehledným způsobem poměřují vytvořený zisk společnosti s částkou vloženého kapitálu, jehož pomocí bylo zisku dosaženo. Ukazatelé rentability hodnotí celkovou efektivnost podnikatelských činností subjektu a v časové řadě by měly vykazovat rostoucí trend. Rentability je nutné pro lepší vypovídají hodnotu porovnat s oborovým průměrem a přihlédnout k aktuální hospodářské situaci.³

³ RŮČKOVÁ, 2011, ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, ROUBÍČKOVÁ, 2012, ISBN 978-80-247-4047-8.

KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2008, ISBN 978-80-7179-713-5.

RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ROE)

Ukazatel ROE poměřuje čistý zisk označovaný EAT a vložený kapitál vlastníky společnosti a lze ho interpretovat jako efektivnost nakládání s vloženým kapitálem. Vlastníci a investoři porovnávají výnosnost vloženého kapitálu s alternativními možnostmi investování finančních prostředků zejména do státních dluhopisů v dlouhém časovém horizontu. Vykazuje – li podnik dlouhodobě nižší výnosnost než alternativní investiční příležitost, podnik nezíská investory, jelikož nebudou mít zájem podstupovat riziko za nízké zhodnocení finančních prostředků. Ukazatel jinými slovy udává, kolik haléřů čistého zisku vyprodukuje investovaná 1 Kč. Aktuálně vydávané státní dluhopisy jsou úročeny až 6 %.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

RENTABILITA AKTIV (ROA)

Stěžejní ukazatel rentability podniku poměřuje zisk s celkovými aktivy, která byla do podnikání vložena, nerozlišuje se ovšem z jakých zdrojů jsou tato aktiva financována (vlastní kapitál nebo cizí zdroje). ROA udává, jak s těmito dlouhodobými investicemi podnik efektivně nakládá a tvoří hodnoty, říká se tomu produkční síla podniku. Do čitatele tohoto ukazatele zvolím hodnoty EBIT, protože tento tvar je vhodný pro mezipodnikové srovnání subjektů s rozdílným úrokovým zatížením a různým daňovým prostředím. Doporučeny jsou hodnoty ROA nad 10 %, nesmí se ovšem zapomenout zohlednit oborový průměr.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}} \times 100 [\%]$$

RENTABILITA DLOUHODOBÝCH ZDROJŮ (ROCE)

Ukazatel ROCE vypovídá o výnosnosti dlouhodobě investovaného kapitálu, tzv. dlouhodobými zdroji, které tvoří vlastní kapitál a úplatné cizí zdroje jako dlouhodobé bankovní úvěry. Rentabilita celkového investovaného kapitálu udává míru zhodnocení aktiv financovaných vlastními a cizími dlouhodobými zdroji.

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)} = \frac{EBIT}{\text{Vlast.kapitál} + \text{Dl.cizí.zdroje}} \times 100 [\%]$$

RENTABILITA TRŽEB (ROS)

Ukazatel udává poměr mezi ziskem po zdanění a všemi tržbami podniku. Hodnoty se interpretují jako kolik haléřů zisku po zdanění tvoří podnik z 1 Kč tržeb a to se nazývá ziskové rozpětí, které by mělo být nad 6 %. ROS také vyjadřuje schopnost podniku při dané úrovni tržeb dosahovat zisku.

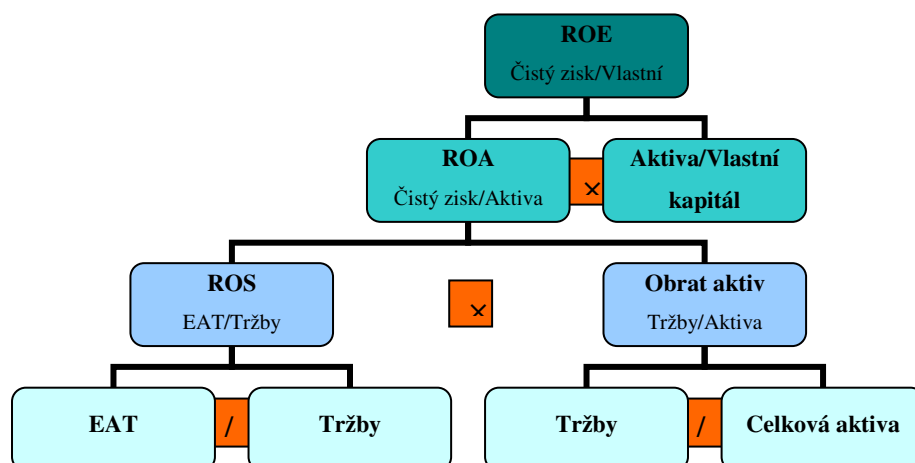
$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{EAT}}{\text{Tržby}} \times 100 [\%]$$

DU PONTŮV ROZKLAD ROE

Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu zobrazuje vzájemnou propojenost vnitřních vazeb uvnitř pyramidy a názorně ukazuje závislosti jednotlivých ukazatelů. Du Pontův rozklad analyzuje jednotlivé položky mající vliv na celkovou hodnotu ROE. Pyramidový rozklad doplňuje ukazatele rentability a identifikuje základní činitele efektivnosti podniku. Tento rozklad ukazatele ROE na dílčí položky umožní vlastníkům i zástupcům managementu odhalit, co jsou příčiny vedoucí v důsledku ke změnám ve výdělečné schopnosti podniku. Identifikace příčin slouží jako podklad pro sestavení opatření a doporučení k nápravě či zlepšování aktuálního stavu. Při rozkladu ROE se používá hodnot ukazatele EAT, neboli čistého zisku. Vzorec matematického rozkladu ROE je následující:

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{\text{EAT}}{\text{Aktiva}} \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{\text{EAT}}{\text{Tržby}} \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rozklad ROE je prezentován níže na obrázku 1.



Obrázek 1: Du Pontův rozklad ROE
Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (14)

1.3.2 Analýza likvidity

Každý konkurenceschopný ekonomický subjekt musí být solventní, čili včas a v požadované míře v předem dohodnuté podobě dostát všem svým závazkům, a likvidní, nebo-li mít schopnost přeměnit svůj majetek na finanční prostředky ke krytí svých závazků. Podle likvidnosti vybraných oběžných aktiv se rozlišují tři druhy likvidity. Mezi jednotlivými aktivy se míra likvidity a bonity liší, existují i zcela nelikvidní aktiva (např. zastaralá nebo neprodejná aktiva). Ukazatelé v běžné a pohotové likvidity jsou ovlivněni i hodnotou nedobytných pohledávek, které likviditu společnosti zvyšují, jenže nesprávně. Proto i rostoucí trend likvidity neznamena automaticky jen pozitivní dopad na podnik.⁴

BĚŽNÁ LIKVIDITA

Hodnota ukazatele běžné likvidity znamená, kolikrát je podnik schopen dostát všem svým krátkodobým závazkům, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva na finanční prostředky. přičemž se doporučují hodnoty 1,5 až 2,5.

$$\text{Běžná likvidita } L3 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}$$

POHOTOVÁ LIKVIDITA

Při výpočtu pohotové likvidity se oběžná aktiva snižují o hodnotu zásob, které v sobě vážou finanční prostředky, jejich případný prodej by trval delší dobu a třeba i s nutností poskytnout kupujícímu slevu, proto je náhlý prodej zásob pro společnost nevýhodný. Klesne-li ukazatel pohotové likvidity pod 1, je ve společnosti příliš velké množství zásob (nutno přihlédnout k předmětu podnikání vybraného podniku). Bankovní instituce označují hodnoty pohotové likvidity pod 1 jako prvotní platební neschopnost.

$$\text{Pohotová likvidita } L2 = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}$$

⁴ Informace jsou čerpány a samostatně zpracovány z publikací:
DLUHOŠOVÁ, 2010, ISBN 978-80-86929-68-2.
GRŮNWALD, 2001, ISBN 80-86119-47-5.

OKAMŽITÁ LIKVIDITA

Okamžitá likvidita je také označována jako likvidita prvního stupně. Poměruje nejlikvidnější část oběžných aktiv, a to krátkodobé finanční prostředky, s krátkodobými závazky podniku. Hodnoty ukazatele okamžité likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5, přitom hodnoty nad 0,5 značí neefektivní nakládání s volnými finančními prostředky s přihlédnutím k oborovým průměrům.

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

1.3.3 Analýza aktivity

Skupina poměrových ukazatelů souhrnně označovaných jako ukazatelé aktivity vhodně doplňují výstupy z analýzy likvidity podniku, obzvláště když se v hodnotách likvidity objevují známky potíží. Za těchto podmínek je provedení analýzy aktivity nutné pro dokreslení platební schopnosti podniku v delším časovém horizontu a predikci její udržitelnosti. Ukazatelé aktivity totiž analyzují relativní vázanost kapitálu v aktivech a tyto výstupy slouží také jako podklad pro řízení aktiv.⁵

OBRÁTKA CELKOVÝCH AKTIV

Ukazatel bývá také nazýván jako obratovost aktiv a určuje vázanost celkového vloženého kapitálu. Poměruje celkové tržby s celkovými aktivy a udává počet jejich obrátů za účetní období. Doporučené jsou co nejvyšší hodnoty ukazatele obratovosti aktiv, protože to značí efektivní využívání majetku v podniku.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \text{ [počet obrátů/rok]}$$

DOBA OBRATU CELKOVÝCH AKTIV

Výpočet doby obratu celkových aktiv je odvozen od předchozího vzorce a vyjadřuje počet dní, za které během podnikatelských aktivit dojde k obrátu aktiv. Ukazatele je ovlivněn vývojem tržeb. Doporučuje se klesající trend ukazatele v delším časovém horizontu a co

⁵ Informace jsou čerpány a samostatně zpracovány z publikací:
DLUHOŠOVÁ, 2010, ISBN 978-80-86929-68-2.
RŮČKOVÁ, ROUBÍČKOVÁ, 2012, ISBN 978-80-247-4047-8.

nejnižší hodnoty v jednotlivých letech v závislosti na oborovém průměru, aby doba obratu bylo co nejkratší.

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{360 \times \text{Aktiva}}{\text{Tržby}} \text{ [počet dní]}$$

OBRÁTKA ZÁSOb

Obrátka zásob říká, kolikrát v podniku dojde k obratu zásob za účetní období. Počítá poměr mezi tržbami a celkovými zásobami. Čím vyšší počet obrátek zásob, tím pro podnik lépe. Je potřeba zohlednit optimální velikost zásob v podniku.

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \text{ [počet obrátů/rok]}$$

DOBA OBRATU ZÁSOb

Odvozeným ukazatelem od předchozího je doba obratu zásob, která udává počet dní, během nichž jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Čím je doba obratu zásob nižší, tím lepší situace, dlouhodobě je doporučován klesající trend.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{360 \times \text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \text{ [počet dní]}$$

DOBA OBRATU POHLEDÁVEK

Dalším ze skupiny ukazatelů aktivity je doba obratu pohledávek, která poměřuje pohledávky a tržby během standardizovaných 360 dnů v roce. Ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho trvá uhrazení pohledávek a také to, jak dlouho je majetek společnosti fixován v podobě pohledávek. Doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků. Doporučovány jsou hodnoty okolo délky splatnosti vystavovaných faktur.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360 \times \text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \text{ [počet dní]}$$

DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ

Posledním ukazatelem aktivity je doba obratu závazků. Jde o poměr závazků podniku a tržeb za kalendářní rok. Hodnota ukazatele doby obratu závazků představuje počet dní, než dojde k úhradě závazků. Ve vztahu k likviditě podniku je žádoucí, aby doba obratu

závazků byla stejná nebo delší než doba obratu pohledávek, jinak by došlo k porušení rovnováhy ve financích společnosti.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{360 \times \text{Závazky}}{\text{Tržby}} \text{ [počet dní]}$$

1.3.4 Analýza úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí poměřuje zisk před zdaněním a úroky (EBIT) s nákladovými úroky společnosti. Výsledná hodnota interpretuje kolikrát je podnik schopen pokrýt nákladové úroky z vytvořeného zisku před zdaněním a úroky. Hodnota ukazatele rovná 1 znamená, že podnik vytvoří EBIT právě v takové výši, aby jen pokryl nákladové úroky, zisk pro vlastníky v této situaci podnik je nulový. Hodnoty pod 1 vykazuje podnik, který neakumuluje ani tolik zisku před zdaněním a úroky, aby za půjčený kapitál zaplatil nákladové úroky věřitelům. Tento ukazatel je stěžejní pro poskytovatele dlouhodobých úvěrů, kteří jeho hodnotu požadují 8 a vyšší. Velmi vysoké hodnoty úrokového krytí ale značí, že podnik vhodně nevyužívá cizí zdroje a tím veškeré možné dostupné disponibilní zdroje pro své podnikatelské aktivity.

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

1.3.5 Kralickův Quicktest

Jedná se o bonitní model, který hodnotí vybraná data z účetních výkazů v oblasti kapitálové síly, zadluženosti, ziskovosti a finanční pozice podniku. Jednotlivé oblasti jsou bodově hodnoceny a každá tato oblast zastupuje jednu ze čtyř částí finanční analýzy, kterými jsou likviditní, rentabilní, finanční a výnosová část. Ukazatel koeficient samofinancování a doba splácení hodnotí finanční stabilitu, ukazatelé rentabilita aktiv a cash-flow v tržbách hodnotí výnosovou situaci.

KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ

Koeficient samofinancování je dán podílem vlastního kapitálu a celkových aktiv podniku. Hodnota tohoto ukazatele vypovídá o tom, jaká část majetku je financována vlastním kapitálem, a tento údaj zajímá především investory a bankovní instituce, jakožto

poskytovatele dlouhodobých úvěrů. Koeficient samofinancování vypovídá o dlouhodobé finanční stabilitě a úrovni finanční samostatnosti podniku.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} \times 100 [\%]$$

DOBA SPLÁCENÍ DLUHU

Výsledná hodnota tohoto ukazatele říká, kolik let bude společnosti trvat dostat svým krátkodobým i dlouhodobým závazkům, neboli za kolik let splatí vypůjčené cizí zdroje, při zachování stejné úrovně výkonnosti podniku. Hodnota ukazatele je pro podnik tím lepší, čím menší vykazuje dobu splácení. S přihlédnutím k předmětu podnikání a dalším faktorům finančně zdravý podnik vykazuje hodnoty mezi třemi až osmi lety pro dlouhodobé dluhy. Provozní cash-flow je pro výpočet použito jako ukazatel skutečných peněžních toků z provozní činnosti, jimiž podnik může splácet své závazky.

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Krátkodobý finanč. majetek}}{\text{Prvozní cash flow}}$$

RENTABILITA AKTIV

Ukazatel ROA byl podrobně popsán v kapitole 1.3.1 jako součást teoretických východisek analýzy rentability. ROA hodnotí efektivnost, s jakou podnik využívá majetek pro tvorbu hodnot, tomu se také říká produkční síla podniku.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \times 100 [\%]$$

CASH-FLOW V TRŽBÁCH

Poslední ukazatel Kralickova Quicktestu udává poměr mezi hodnotou cash-flow (pro účely výpočtu použijí čistý zisk zvýšený o odpisy) a veškerými tržbami podniku (tržby za prodej zboží, vlastních výrobků, služeb a dlouhodobého majetku). Požadována je co nejvyšší hodnota ukazatele.

$$\text{Cash-flow v tržbách} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Tržby}} \times 100 [\%]$$

V tabulce 1 na následující straně je uvedeno jednotlivé bodové hodnocení výše popsaných ukazatelů v závislosti na jejich výsledných hodnotách. Bodové rozpětí u každého ukazatele je 0 – 4 body.

Tabulka 1: Bodové hodnocení jednotlivých ukazatelů Kralickova Quicktestu

Ukazatel	Body				
	0	1	2	3	4
Koeficient samofinancování (R1)	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
Doba splácení dluhu (R2)	> 30	12 - 30	5 - 12	3 - 5	< 3
Rentabilita aktiv (R3)	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
Cash-flow v tržbách (R4)	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Zdroj: zpracováno dle lit. Růčková, Finanční analýza, 2011, str. 81.

Výsledné bodové hodnocení Kralickova Quicktestu se potom získá tak, že se nejprve určí průměr bodového hodnocení ukazatelů finanční stability čili $(R1 + R2)/2$ a průměr bodového hodnocení ukazatelů výnosové situace neboli $(R3 + R4)/2$. Průměry bodového hodnocení finanční stability a výnosové situace se použijí pro výpočet celkového bodového hodnocení podniku. To se získá jako součet bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený dvěma. Podnik, který získá více jak tři body, je finančně zdravý a bonitní. V šedé zóně jsou všechny podniky, které získají 1 – 3 body, nelze o nich jednoznačně říci, zda jsou finančně zdravé, musí se provést podrobnější finanční analýza. Výsledná hodnota Kralickova Quicktestu menší než 1 značí finanční potíže podniku.

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je základním prvkem strategické analýzy podniku, neboť v sobě spojuje získané, ucelené, spojené a již vyhodnocené informace získané pomocí dílčích analýz zkoumajících různé oblasti vybraného podniku. SWOT analýza zkoumá daný podnik ze dvou úhlů pohledu – vnitřního a vnějšího prostředí. Ve vnitřním prostředí společnosti se zkoumají silné a slabé stránky, vnější prostředí identifikuje a hodnotí možné příležitosti či hrozby. Provedením strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnost získá podklady pro volbu nejobtímnější strategie, vytyčení cílů, připravení strategických rozhodnutí a záměrů.⁶

⁶ Informace jsou čerpány a samostatně zpracovány z publikací: GRASSEOVÁ, 2012, ISBN 978-80-265-0032-2, str. 295 – 300. VYSEKALOVÁ, 2006, ISBN 80-7168-979-3

VNITŘNÍ ANALÝZA

Vnitřní analýza se zabývá silnými a slabými stránkami společnosti. *Silné stránky* hodnotí efektivitu společnosti v nejpodstatnějších oblastech, postavení podniku na trhu a vývoj velikosti tržního podílu, úroveň technické vyspělosti organizace, strukturu použitých zdrojů a nakládání s nimi, schopnosti managementu a další relevantní faktory vzhledem k předmětu podnikání. *Slabé stránky* analyzují nevýhody, bariéry v podnikání, možná omezení a slabá místa společnosti vůči okolí podniku. Příkladem slabých stránek je příliš vysoký podíl cizích zdrojů, nízká počítačová gramotnost zaměstnanců, používání zastaralých technologií, nízká kvalita produktů. Pro vnitřní analýzu jsou vhodné metody McKinsleye či benchmarking.

VNĚJŠÍ ANALÝZA

Vnější analýza podniku má za cíl odhalit možné příležitosti a hrozby zkoumáním faktorů z vnějšího prostředí. Přitom tyto faktory podnik nemůže nijak nebo jen velmi omezeně ovlivnit. *Příležitost* představuje pro podnik jakákoliv vnější událost, která by měla pro podnik pozitivní efekt jako třeba ukončení podnikatelské činnosti hlavního konkurenta, změna životního stylu obyvatel země znamenající zvýšení poptávky po výrobcích daného podniku. *Hrozby* jsou pro podnik takové změny pocházející z vnějšího prostředí, které s sebou nesou negativní dopad na zkoumaný podnik. Příkladem hrozby je zvýšení počtu konkurentů v dané oblasti nebo zvýšení daňového břemene. Pro analýzu vnějšího prostředí je vhodné použití již popsané SLEPTE analýzy v kapitole 1.1.

Pro interpretaci výstupů SWOT analýzy se často volí forma matice. Její základní podobu zobrazuje obrázek 2 na následující straně. V závislosti na převaze jednoho činitele mohou ze SWOT analýzy vyplynout čtyři možné strategie pro podnik, které jsou také součástí matice SWOT viz dále.

		Vnitřní faktory	
		Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Vnější faktory	Příležitosti Opportunities	SO strategie <i>využití</i>	WO strategie <i>hledání</i>
	Hrozby Threats	ST strategie <i>konfrontace</i>	WT strategie <i>vyhýbání</i>

Obrázek 2: Matice SWOT analýzy
Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (4)

STRATEGIE SO – MAXI MAXI

Této strategii by se měly snažit dosáhnout všechny podniky. Její podstatou je, že z vnitřních faktorů převládají v podniku silné stránky a z vnějších faktorů příležitosti. Silné stránky podnik zúrokuje pro získání výhody, naskytne-li se příležitost.

STRATEGIE WO – MINI MAXI

Pro podniky, kde jsou výrazné slabé stránky a přitom je tento podnik z vnějších faktorů obklopen příležitostmi, je vhodné zvolit strategii WO, překonat slabé stránky využitím příležitostí. Využití vyskytujících se příležitostí podnik pomůže pracovat na svých slabších stránkách a ty účinně eliminovat nebo alespoň minimalizovat.

STRATEGIE ST – MAXI MINI

Podniky, které mají marginální podíl silných stránek v rámci vnitřních faktorů, ale potenciálních hrozeb je více než příležitostí, by měly uplatnit strategii ST. Pomocí silných stránek čelit nepříznivým vnějším podmínkám a odvracet hrozby.

STRATEGIE WT – MINI MINI

Nejméně příznivá je pro podnik situace, kdy převažují slabé stránky a hrozby, jeho další vývoj je téměř nemožný, chybí jakákoliv opora v silných stránkách nebo příležitostech. V praxi takový podnik buď spěje k zániku, nebo se pokusí zachránit překonáváním slabých stránek a minimalizací hrozeb.

2 Analýza problému a současné situace

Vybrané analýzy detailně popsané v teoretických východiscích této práce budu aplikovat na zvolený subjekt, kterým je autorizovaný prodejce a opravce vozů Jaguar Land Rover. Účelem provedených analýz je získat komplexní pohled na vybranou společnost proto, abych sestavila na základě výstupů z analýz vlastní návrhy a doporučení podporující další rozvoj společnosti.

2.1 Profil společnosti

Historie společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o. (dále jen R-M) sahá až do roku 1996, kdy současný jednatel a jeho tehdejší společník začali podnikat v oblasti prodeje vozů Rover, Land Rover (dále jen LR) a MG ve Zlíně. Pod současnou obchodní firmou R-M je společnost od roku 1998, kdy došlo k sepsání zakladatelské listiny jediným společníkem a dne 20.3.1998 byl vytvořen notářský zápis ustanovující valnou hromadou společnosti skládající se z jediného člena dle Obchodního zákoníku č.513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů a poté byl dán návrh na zapsání do obchodního rejstříku. Tomu bylo vyhověno a k datu 27.3.1998 společnost R-M vznikla – byla tedy zapsána rejstříkovým soudem spadajícím pod Ministerstvo financí do obchodního rejstříku. Základní kapitál společnosti byl 100 000 Kč a ve společnosti pracoval kromě jediného společníka také jeden zaměstnanec. Společnost se věnovala prodeji vozů značek Rover, MG (až do krachu této automobilky v roce 2005) a LR. (49, 52)

Společnost se během prvních let od založení stabilizovala, v roce 2002 byl navýšen základní kapitál společnosti na 6 mil. Kč a na podzim roku 2003 společnost R-M rozšířila své podnikatelské aktivity o opravy silničních vozidel, klempířství a opravy karoserií. Společnost tedy zahájila servisní činnost zaměřenou na prodávané značky vozů. Po bankrotu automobilky Rover a MG v roce 2005 se společnost zaměřila na prodej vozů LR. V roce 2008 zkrachoval generální importér vozů LR pro Českou republiku a v témže roce nastala celosvětová ekonomická krize, s jejímiž dozvuky a následky se automobilový trh potýká dodnes. Rok 2008 byl pro společnost velmi obtížný, krach generálního importéra znamenal ukončení dodávek nových vozů i náhradních dílů (dále jen ND),

společnost musela hledat nové dodavatele v zahraničí a jazyková bariéra tuto situaci neulehčila. Navíc v tomto roce významně klesla poptávka po nových vozech v důsledku ekonomické recese, společnosti natolik klesly tržby, že vykázala za tento rok ztrátu. Situace se pro společnost začala zlepšovat hned na počátku roku 2009, byl ustanoven nový generální importér pro ČR, dceřiná společnost samotné továrny Jaguar Land Rover Austria GmbH (dále jen JLRA), s ní byla podepsána nová dealerská i servisní smlouva, obnovily se dodávky nových vozů i ND a společnosti bylo nově uděleno dealerské i servisní oprávnění pro značku Jaguar (dále jen JAG). V tomto roce také společnost R-M vyřešila dlouholetý problém s oddělenými prodejními a servisními centry, která se nacházela každá zvlášť ve vlastních prostorech vzdálených navzájem od sebe cca 8 km. Společnost R-M otevřela v roce 2009 nové obchodně servisní centrum ve zlínské městské části Vršava, kde se od té doby v jedné reprezentativní budově nachází jak prodej vozů Jaguar Land Rover (dále jen JLR), tak servisní středisko pro záruční i pozáruční opravy těchto vozů (viz příloha č. 1). Navíc v nových prostorách společnost vybuodovala vlastní autokosmetické centrum a došlo tím k rozšíření nabízených služeb o ruční mytí vozů, čištění interiérů, teflonování karoserie, mytí motorů atd. Sloučení prodeje a servisu vozů JAG a LR bylo logickým krokem vyplývajícím z faktu, že v roce 2008 obě značky koupila indická společnost Tata Motors od koncernu Ford Group a vznikla tak samostatná divize sdružující obě značky. Proto i dealerství R-M se díky tomuto spojení rozšířilo na začátku roku 2009 o prodej a servis vozů JAG. (52)



Obrázek 3: Logo společnosti R-M
Zdroj: lit. (52)

Společnost má sídlo v Ostravě, provozovna je ve Zlíně, a tudíž většina jejích podnikatelských aktivit probíhá ve Zlínském kraji, nezanedbatelnou skupinu tvoří zákazníci ze Slovenska. Společnost vlastní certifikát kvality ČSN EN ISO 9001:2009 (poslední dozorový audit proběhl v červenci 2012) a každoročně jsou továrnou kontrolovány přísné standardy, které musí autorizovaní prodejci a servisní střediska splňovat. Podnikatelské aktivity společnosti R-M spadají dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE 45 vytvořené Českým statistickým úřadem do sekce G – velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel.

2.1.1 Hlavní činnosti společnosti

Jak už je patrné z předmětu podnikání společnosti R-M, její hlavní náplní je prodej a servis vozů JLR. Mezi nabízené produkty patří tři modely vozů JAG v nejrůznějších kombinacích motorizace a verze sedan, combi, coupé či cabriolet. Nabídka modelů vozů LR je poněkud pestřejší, zahrnuje tři modely LR a tři modely Range Rover. Společnost ale usiluje o širokou komplexní nabídku služeb v tomto oboru, proto její podnikatelské aktivity se neomezují pouze na prodej a servis. (52)

Prodejní středisko svým zákazníkům nabízí také řadu dalších služeb spojených s koupí nového vozu. Novopečeným majitelům vozů JLR zprostředkovává také tyto služby:

- zajištění nabídek leasingu nebo úvěru od partnerů,
- tónování autoskel od profesionálů,
- polep vozu dle přání zákazníka,
- výkup ojetých vozů na protiúčet,
- sjednání zákonného i havarijního pojištění.

Hlavní činností servisního střediska je záruční a pozáruční servis vozů JLR, ale společnost R-M je schopna nabídnout mnoho dalších doplňkových služeb svým zákazníkům jako:

- JLR Assistance – nonstop asistenční program,
- zajištění náhradního vozidla po celou dobu opravy,
- pick-up servis – vyzvednutí a dovoz zákazníkova vozu na smluveném místě,
- pultový prodej ND a příslušenství s možností zaslání na dobírku i do zahraničí,
- příprava vozu a provedení státní technickou kontrolu a měření emisí,
- zajištění karosářských a lakýrnických oprav,
- kompletní vyřízení pojistných událostí po získání plné moci,
- laserová geometrie kol,
- prodej pneu a disků včetně služeb pneuservisu,
- montáž plašiček kun, navijáků a dalšího příslušenství,
- zajištění montáže vyhledávacích zařízení od certifikovaných dodavatelů,
- prodej doplňků LR GEAR, Range Rover a Jaguar Collection.

2.1.2 Přehled produktů

JAGUAR

Automobilka JAG nabízí dravé limuzíny poskytující maximální pohodlí a komfort posádce, luxusní a jedinečné vozy s nadmíru svižnými motory a lehkou ovladatelností. Vozy JAG jsou elegantní společníci pro nejnáročnější klienty, kteří se chtějí odlišit od průměru běžných prémiových značek. Tyto vozy totiž nelze přehlédnout a jejich majitelé rozhodně nesplynou v hustém provozu v davu. Díky jedinečným designovým prvkům jsou vozy JAG snadno rozpoznatelné, vyčnívají mezi ostatními. Historie této aristokratické značky vozů je v příloze č. 2. Na obrázku 5 je logo automobilky JAG.



Obrázek 4: Logo automobilky Jaguar

Zdroj: lit. (52)

MODELOVÁ ŘADA VOZŮ JAGUAR:

- *XF* – sportovně luxusní vůz vyšší střední třídy;
- *XJ* – exkluzivní limuzína pro nejnáročnější;
- *XK* – sportovní vůz s ohromujícím výkonem;
- *F-Type* – dvoumístný roadster, nástupce legendárního E-Typu.

LAND ROVER A RANGE ROVER

Automobilka Land Rover už při svém založení si vzala za cíl vyrábět odolné, hbité, spolehlivé vozy, které zvládnou i nejnáročnější terén, vystačí si s běžnou údržbou. Automobilka LR drží krok s nově vyvinutými technologiemi, které implementuje do svých vozů. Dnes jsou na trhu tři modely LR a tři RR. Veřejnost vozy LR a RR často označuje a vnímá za „Jediný pořádný offroad“ na automobilovém trhu. Současné vozy LR a RR dokonale propojují dynamický výkon, eleganci a pohodlí limuzín i pořádný offroad vůz, který hravě zvládá jízdu v nejtěžším terénu. Zajímavé informace o vzniku a historii této značky jsou v příloze č. 3. Logo automobilky LR je níže na obrázku 6. (52)



Obrázek 5: Logo automobilky Land Rover

Zdroj: lit. (52)

MODELOVÁ ŘADA VOZŮ LR:

- *DEFENDER* – historicky první model automobilky, všestranný pracovní terénní vůz;
- *DISCOVERY 4* – nejprostornější model s typickými liniemi;
- *FREELANDER 2* – sportovní vůz pro aktivní lidi.

MODELOVÁ ŘADA VOZŮ RR:

- *RANGE ROVER EVOQUE* – nejmenší model z nabídky, získal ocenění Auto roku 2012;
- *RANGE ROVER SPORT* – sportovní vůz špičkové úrovně prestiže a komfortu;
- *RANGE ROVER 2013* – nejdokonalější SUV na současném automobilovém trhu.

Podrobný popis jednotlivých modelů je uveden v příloze č. 4.

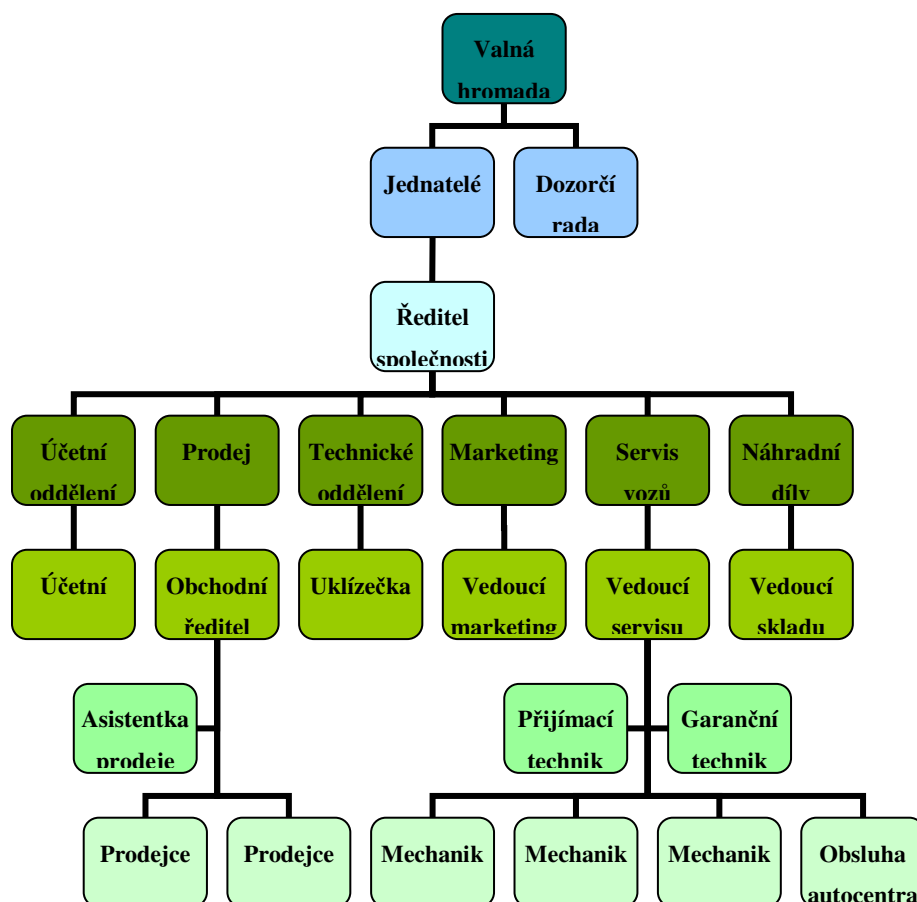
2.1.3 Organizační struktura, zaměstnanci a školicí systém

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Společnost se řadí mezi malé podniky, aktuálně ve společnosti pracuje šestnáct zaměstnanců a tento počet je v posledních dvou letech stabilní. Celou společnost vede jeden z jednatelů, který zastává roli ředitele společnosti. Ta byla pomyslně rozdělena na několik středisek, za každé středisko zodpovídá jeho vedoucí a ten má v rámci svěřeného střediska přiděleny pravomoci a také zodpovědnost za správný chod tohoto střediska. (52)

Ve společnosti funguje liniově štábní systém, který jasně definuje vztah nadřízený a podřízený. Organizační struktura má úzké rozpětí, je strmá, existuje v ní několik organizačních úrovní. Štáby v této struktuře jsou ze střediska Servis vozů Garanční technik a Přijímací technik, ze střediska Prodej je to Asistentka prodeje. Tyto štáby vykonávají pro danou linii podpůrnou funkci jako odborné poradenství, evidence plnění úkol, příprava podkladů k rozhodování, zpracování podkladů pro obchodního ředitele, vedení přehledu aktivit dané linie a jiné. Organizační struktura společnosti R-M může být interpretována i jako funkčně specializovaná organizační jednotka, seskupuje a shlukuje totiž veškeré prováděné činnosti a úkony do logických celků náležících k běžnému chodu každého střediska podle vykonávané specializované činnosti a tyto jednotky jsou zodpovědné za plnění daných funkcí a jsou jim k tomu delegovány patřičné pravomoci.

Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky všech středisek a ředitelem společnosti jsem získala informace potřebné k sestavení organizační struktury na obrázku 6. (52, 17)



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti R-M
Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

Ředitelem společnosti je jeden z jednatelů společnosti R-M. Pro jednatele platí zákaz konkurence, ve společnosti R-M mají oprávnění jednat každý samostatně, ovšem činí-li jednatele jménem společnosti písemné úkony, podepisují je tak, že k obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis vždy oba jednatele. Jednatelé jsou zároveň statutárním orgánem společnosti, mají veškerou zodpovědnost za poctivé a pravdivé vedení účetnictví, správu daní a podávání stejných informací o aktivitách a situaci společnosti jedinému společníkovi společnosti. Dozorčí rada ve společnosti R-M není zřízena, při sepisování zakladatelské listiny nebyla dozorčí rada stanovena a společnosti její sestavení nenařizuje ani zvláštní zákon. Jediný společník společnosti tvoří valnou hromadu, která je zároveň nejvyšším orgánem ve společnosti. Svolávají ji jednatele.

V kompetenci valné hromady je jmenování a odvolávání jednatelů a musí se sejít alespoň jednou ročně (nařízení Obchodníku zákoníku § 128) kvůli schválení účetní závěrky nejpozději do 6 měsíců do konce účetního období, v případě společnosti R-M hospodářského roku od 1.7. – 30.6. (49, 52)

ZAMĚSTNANCI

Každý nově přijímaný pracovník absolvuje pracovní pohovor s ředitelem společnosti a vedoucím daného střediska. Během pohovoru je kladen důraz na dosavadní praxi, odborné znalosti a hlavně znalost cizích jazyků. Standardně noví zaměstnanci získají pracovní smlouvu na dobu neurčitou se zkušební lhůtou tři měsíce. V současné době ve společnosti R-M pracuje šestnáct zaměstnanců, sedm žen a devět mužů, věkový průměr zaměstnanců je 32 let, téměř sedmdesát procent zaměstnanců je ve věku 25 – 45 let. Podrobná charakteristika zaměstnanců společnosti je obsažena v tabulce 2. (52)

Tabulka 2: Charakteristika zaměstnanců společnosti R-M v číslech

Složení zaměstnanců		Věk zaměstnanců		Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců		Jak dlouho pracují ve společnosti	
Žena	44%	18 - 25 let	13%	základní	0%	< 2 roky	31%
		25 - 35 let	38%	SŠ bez maturity	6%	2 - 4 roky	31%
Muž	56%	35 - 45 let	31%	SŠ s maturitou	69%	4 - 6 let	13%
		45 - 55 let	13%	vyšší odborné	0%	6 - 8 let	0%
		55 let a víc	6%	vysokoškolské	25%	> 8 let	25%

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

ŠKOLÍCÍ SYSTÉM ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci společnosti jsou pravidelně školeni, každoročně absolvují školení povinná ze zákona (bezpečnost práce a požární ochrana, školení řidičů) prostřednictvím externích kvalifikovaných školitelů. Samotný výrobce vozů JLR sestavuje a vytváří speciální odborná školení pro zaměstnance všech dealerských sítí, pracovníci společnosti R-M ze středisek Prodej, Servis vozů a Náhradní díly se tudíž účastní těchto odborných školicích programů. Školení výrobce vozů JLR jsou rozdělena na tři typy, a to classroom, e-learning a ride & drive. Školení typu classroom probíhá ve školicím centru v Salzburgu v sídle JLRA a zabezpečují ho automobilkou JLR proškolení pracovníci generálního importéra pro český trh. Tento druh školení se zaměřuje na technické věci u vozů JLR s praktickými ukázkami nově použitých technologií a diagnostika potíží. Druhý typ

školení formou e-learningu probíhá prostřednictvím programu Excellence, který je tvořen přímo výrobcem vozů JLR. Jedná se o školení doplňující znalosti zaměstnanců, seznámení produktovými novinkami bez nutnosti praktických cvičení. Poslední typ školení ride & drive je zaměřen na ukázky modelových novinek v akci a školí prodejce i servisní managery, jak tyto novinky fungují a jak jimi efektivně zaujmout potenciální zákazníky a srozumitelně jim poskytnout co nejvíce informací a nadchnout je. (52)

2.1.4 Vývoj tržeb a prodejů nových vozů

Společnost R-M se primárně zabývá autorizovaným prodejem vozů JLR a také jejich servisem, na trhu působí již více jak 16 let. Tržby z prodeje zboží tvoří hlavní část jejich celkových tržeb a výše právě této složky zásadně ovlivňuje ziskovost celé společnosti. Společnost R-M se rozhodla v roce 2011 změnit účetní období z kalendářního na hospodářský rok od 1.7. do 30.6., proto jsou účetní výkazy sestavené za rok 2011-6/2012. Rozvahu pro účely této diplomové práce není potřeba měnit, výkaz zisku a ztráty upravím v matematickém poměru dvě třetiny pro rok 2011. Vývoj tržeb společnosti je zpracován v tabulce 3.

Tabulka 3: Vývoj tržeb společnosti v letech 2006 – 2011*

Vývoj tržeb (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
tržby z prodeje zboží	64377	116251	60431	46630	62199	67450
tržby z prodeje služeb	11860	12629	13507	14021	11191	12977
tržby z prodeje DHM	55	199	1420	0	70	5053
tržby celkem	76292	129079	75358	60651	73460	85480

Zdroj: Vlastní zpracování účetních výkazů společnosti. (52)

Tržby z prodeje zboží se za sledované období 2006 – 2011* podílejí na celkových tržbách v průměru 82,5 %, jejich výše v porovnání s celkovými náklady společnosti určuje, jestli a jak moc bude podnik ziskový. Výše tržeb z prodeje zboží za sledované období kolísá, protože velmi záleží na počtu prodaných vozů v daném roce a také jsou zde patrné dva vlivy. První vliv je krach generálního importéra vozů JLR v roce 2008, společnost neměla dodavatele do ledna 2009, nebylo možné pokrýt poptávku zákazníků a navíc na trhu panovala jistá nedůvěra vůči značce, a proto jsou celkové tržby společnosti nejnižší právě

* Hodnoty pro rok 2011 upraveny z výkazu zisku a ztráty za období 1.1.2011 – 30.6.2012

v roce 2009. Dodávky nových vozů se obnovily s novým importérem JLRA a zákazníci pozitivně zareagovali na tuto jistotu zvýšenou poptávkou. Druhý je vliv ekonomické krize na společnost R-M, díky které poklesly prodeje nových vozů a společnosti se tak snížily tržby v letech 2008 – 2010 a teprve v roce 2011 se jak tržby za prodej zboží tak celkové tržby dostaly přes hodnoty výchozího analyzovaného roku 2006. V roce 2011 dochází k nárůstu tržeb z prodeje DHM, jelikož se společnost R-M začala více zabývat prodejem tzv. ojetin, které začala vykupovat na protiúčet, využívat tyto vozy pro své podnikatelské aktivity (předváděcí vozy, pick-up služba pro zákazníky, náhradní vozidla, služební cesty atd.) a následně vozy prodávat zájemcům o použité vozy. Počet kusů prodaných automobil je prezentován v tabulce 4.

Tabulka 4: Celkové počty prodaných vozů společností R-M v letech 2007 – 3/2013

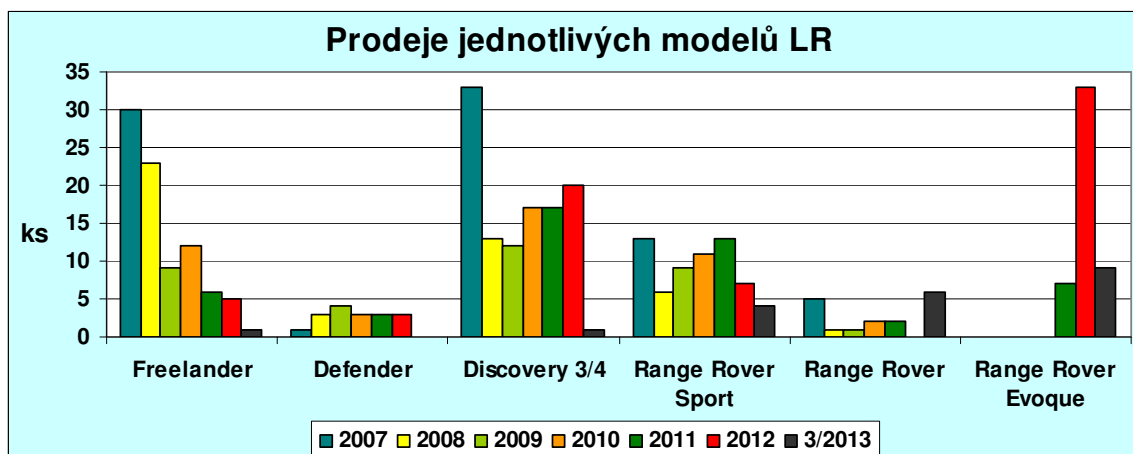
Prodané vozy	2007	2008	2009	2010	2011	2012	3/2013
Land Rover	82	46	35	45	48	68	21
Jaguar	-	-	6	3	4	8	2
Celkem	82	46	41	48	52	76	23

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat společnosti. (52)

Pro společnost byl prodejně nejúspěšnější rok před ekonomickou krizí, tj. rok 2007. V něm prodala celkem 82 nových vozů a toto číslo zatím v žádném následujícím roce nepřekonal. Od roku 2009 jsou v celkových součtech zahrnuty i prodeje vozů JAG. V roce 2012 společnost prodala 76 nových vozů a 9 bazarových vozů. Za první čtvrtletí roku 2013 se nejvíce prodalo modelu RR Evoque, zvýšená je i poptávka po čtvrté generaci modelu Range Rover, vyprodaly se skladové zásoby RR Sport modelového roku 2013. Naopak markantní propad je patrný u Discovery 4. V tomto čtvrtletí se prodaly dva bazarové vozy. Přehled prodejů jednotlivých modelů v letech 2007 – 3/2013 viz graf 1 na následující straně.

Prodejně nejúspěšnější stálicí z vozů LR je model Discovery, kterých se v letech 2007 – 3/2013 prodalo celkem 113 ks. Největší odbyt model zaznamenal v roce 2007, v následujících dvou letech prodeje klesly díky ekonomické krizi a také plánované nové 4. generaci tohoto vozu v roce 2009. Od té doby její prodeje každým rokem stoupají. Model Freelander 2 je druhým nejlépe prodávaným modelem, ve sledovaném období se ho prodalo 86 ks, největší prodeje zaznamenal hned po uvedení druhé generace v roce 2006, proto jsou prodejní čísla v roce 2007 tak vysoká, je to velmi oblíbený univerzální

model, jehož úspěch v současnosti převzal Evoque, tudíž prodeje Freelanderu 2 klesají. Třetí nejúspěšnější model co do prodejních čísel je RR Sport, jehož se za sledované období prodalo 63 ks. V roce 2012 ovšem poptávka klesla, protože se na podzim letošního roku 2013 chystá zcela nová generace a zákazníci na tuto novinku celosvětově premiérově představenou letos 26. března v předvečer autosalonu v New Yorku čekají, očekává se tedy, že prodejní čísla opět vzrostou. Skvělý marketing automobilky provázející model Evoque od konceptu až po uvedení na trh a získání titulu Auto roku 2012 v ČR mají lví podíl na výborných prodejních číslech tohoto modelu od jeho uvedení. Za sledované období de facto pouze dva prodejní roky se modelu RR Evoque prodalo 49 ks. Model Range Rover je charakteristický silnými prodeji po uvedení nové generace nebo faceliftech, poslední čtvrtá generace modelu RR byla v ČR představena v říjnu 2012 a podle dosavadních čísel za první čtvrtletí 2013 bude tento rok poptávka silná, očekává se zásadní zvýšený prodej. Samostatnou kapitolou je model Defender, jehož prodej každoročně vykazují téměř stejná čísla od roku 2008. Model má stálou zákaznickou základnu, až na drobnosti se v podstatě nemění řadu let ani jeho vzhled. Automobilka JLR pracuje na nové generaci tohoto legendárního vozu, zákazníci modelu Defender jsou ovšem velmi konzervativní k jakýmkoliv změnám, proto je otázkou, jak se bude nová generace lišit při plánovaném uvedení v roce 2016.

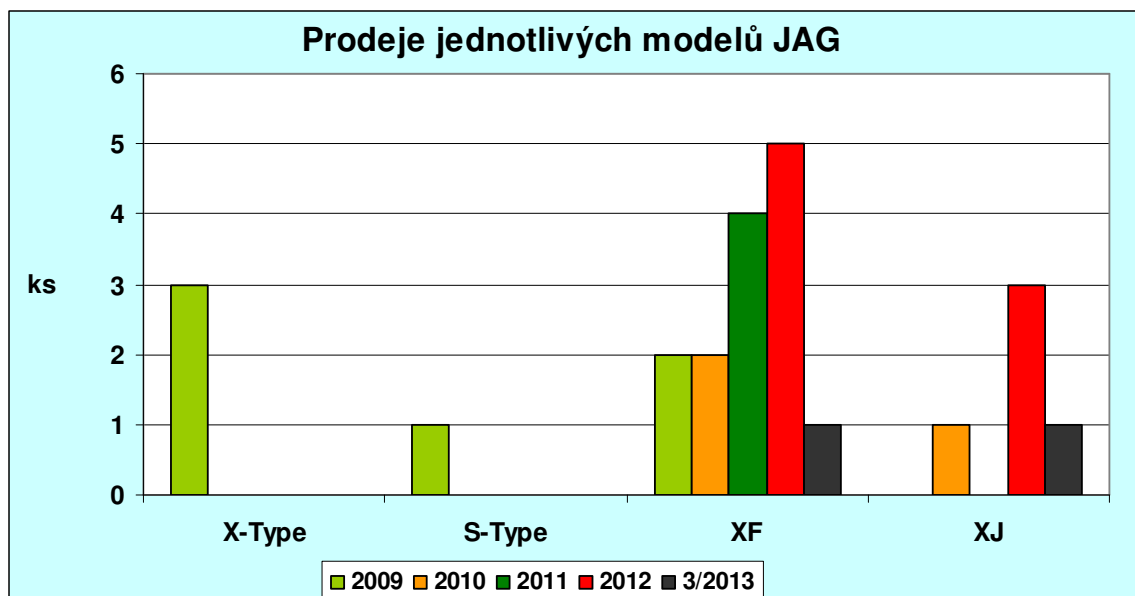


Graf 1: Prodeje jednotlivých modelů LR v letech 2007 – 3/2013

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat společnosti. (52)

Prodeje vozů JAG se každým rokem zvyšují, společnost je autorizovaným prodejcem teprve od roku 2009 a je stále ve fázi budování si klientské základny, proto jsou prodejní čísla navíc v době ekonomické krize nízká. Prodejně nejúspěšnějším je model XF.

Segment vozů vyšší střední třídy a luxusních vozů v současné době globálně zaznamenává pokles, vozy Jaguar netvoří výjimku. Grafické znázornění prodeje jednotlivých modelů JAG společností R-M je zobrazeno v grafu 2.



Graf 2: Prodeje jednotlivých modelů JAG v letech 2009 – 3/2013

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat společnosti. (52)

Dle statistik Svazu dovozců automobilů (dále jen SDA), který vede statistiky registrací vozů v ČR, byla automobilka JLR druhou nejdynamičtěji se rozvíjející v roce 2012 na českém trhu. Automobilka JLR zaznamenala v celkovém počtu registrací nových vozů 40% nárůst, konkrétně pro vozy LR/RR růst činil 48 % (společnost R-M měla nárůst 42 %) a vozy JAG dle statistik SDA zaznamenaly pokles 3,6 % (společnost R-M měla ovšem nárůst 50 %). Statistiky SDA evidují pouze registrace, nikoliv skutečné prodeje, nezohledňují vývoz ani dovoz vozů z/do ČR. I přesto jsou tato čísla cenná pro odhad tržního podílu automobilky JLR v ČR, ten se odhaduje v roce 2012 na 0,4 %.

(19)

Tržní segment s velkými terénními vozy, SUV a pickupy meziročně klesl v období leden a únor co do počtu registrací o 11,1 %. Leadrem tohoto segmentu je Mercedes-Benz ML, těsně druhý je Volkswagen TOUAREG a třetí BMW X6. Nejvíce registrací z vozů automobilky LR má nové generace vozu Range Rover, který za leden až únor 2013 získal tržní podíl 4,3 % shodně s vozem Discovery, která ovšem snížila počet registrací

o alarmujících 50 %. RR Sport zaujímá 2,7 % a Defender 1 % (taktéž pokles registrací o polovinu oproti stejnému období za minulý rok) tržního segmentu. (30)

Objem registrací v tržním segmentu malých terénní vozů, SUV a crossoverů se meziročně zmenšil o 11,8 % oproti lednu a únoru roku 2012. Nejprodávanějším vozem této třídy za první dva měsíce roku 2013 je Škoda Yeti, druhý je Volkswagen Tiguan a třetí Hyundai ix35. I přes celkový pokles registrací v segmentu malých terénní vozů SUV a crossoverů má čtvrtý nejvyšší nárůst počtu registrací RR Evoque (o 94,3 % \approx +13 ks) a Freelander má nárůst registrací 133,3 %. Za první dva měsíce roku 2013 zaujímá RR Evoque tržní podíl 2,2 % a Freelander 0,4 %. (27)

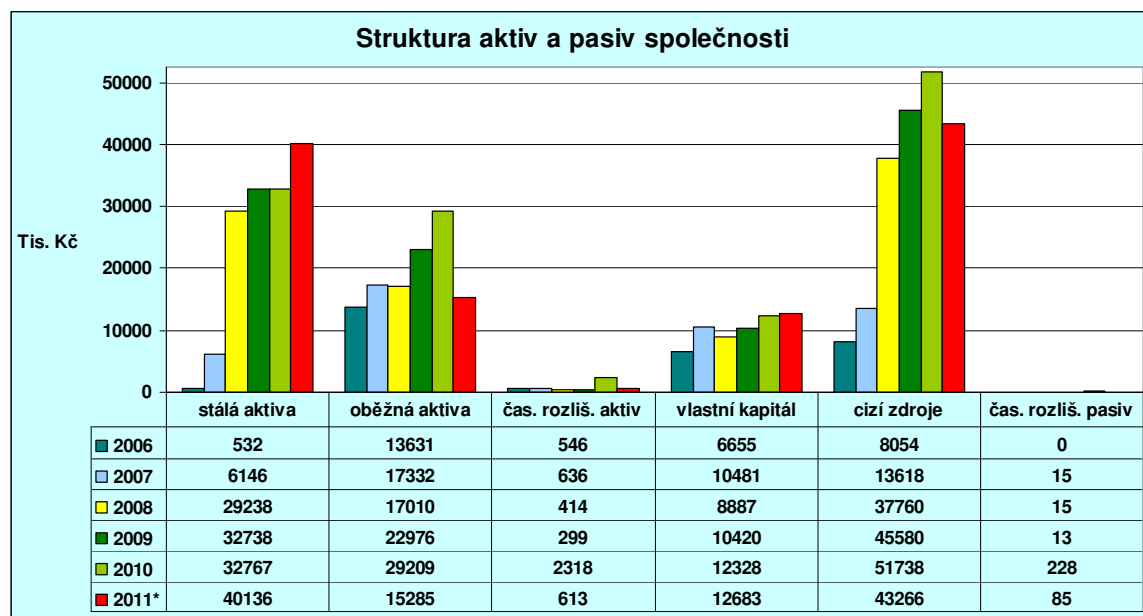
Trh s vozy vyšší střední třídy meziročně také poklesl o 23,6 %. Za leden a únor 2013 mělo nejvyšší počet registrací Audi A6 následované BMW 5 a třetí bylo Volvo S80/V70/XC70. Do segmentu vozů vyšší střední třídy je řazen i Jaguar XF, který oproti stejnému období leden a únor roku 2012 zaznamenal nárůst o 50 % (celkem 9 registrací), tržní podíl v segmentu vozů vyšší střední třídy má Jaguar XF 3 %. (28)

Nejcitelnější snížení počtu registrací bylo v segmentu luxusních vozů, došlo k poklesu o počtu registrací o 51,9 %. Nejmenší ztrátu utrpělo za leden a únor 2013 BMW 7 následované Audi A8 a třetím Mercedes-Benz S. Luxusní Jaguar XJ zaujímá v tomto tržním segmentu 8,7 % stejně jako Lexus LS. (29)

Vzhledem k vývoji na automobilovém trhu na počátku letošního roku a aktuálních prodejních číslech společnosti R-M za první čtvrtletí 2013 lze usuzovat, že bude stále vysoká poptávka po module RR Evoque, společnost by se měla také zaměřit na značnou poptávku po čtvrté generaci Range Rover a využít stávající kupní síly k udržení dostatečně vysoké marže důležité pro tvorbu zisku.

2.1.5 Majetková a kapitálová struktura společnosti

Majetková a kapitálová struktura byla analyzována pomocí účetního výkazu rozvahy v plném rozsahu za období let 2006 - 2011*. Hodnoty jednotlivých vybraných položek rozvahy v letech 2006 – 2011* jsou znázorněny v grafu 3.



Graf 3: Struktura aktiv a pasiv společnosti v letech 2006 – 2011*

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat společnosti. (52)

Stálá aktiva společnosti velmi rychle rostla v letech 2006 – 2008, dokládá to dynamický růst společnosti v tomto období. To bylo způsobeno výstavbou nové provozovny a nákladnými nákupy moderního vybavení. Od roku 2008 se objem stálých aktiv pohybuje zhruba na stejné úrovni, větší nárůst stálých aktiv je v roce 2011* způsoben zvýšeným odkupem ojetých vozů, jejich registrací na společnost a dalšího využívání pro pracovní účely až do jejich následného prodeje. Společnost R-M také začala registrovat více předváděcích vozů na registrační značky (RZ), nikoliv jen na převozní značky, jak tomu bylo dříve. Vozy opatřené RZ se stávají dlouhodobým majetkem namísto oběžného, odepisují se. Oběžná aktiva se v posledním analyzovaném roce zmenšila i díky rozsáhlé inventuře, během které se likvidovaly nepoužitelné, nadbytečné a zastaralé zásoby. Společnost R-M je od roku 2008 kapitálově těžkou společností, tudíž pomaleji dosahuje bodu zvratu a tvorby zisku, ovšem tvoří-li zisk, je větší než

* Hodnoty pro rok 2011 brány z rozvahy v plném rozsahu za období 1.1.2011 – 30.6.2012

u kapitálově lehké společnosti. V letech 2006 a 2007 držela společnost poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů okolo doporučené hodnoty 50:50 dle zlatého pravidla financování. Kvůli výstavbě nové provozovny si společnost R-M musela vzít dlouhodobý bankovní úvěr a ten zásadně poměr změnil, vlastní kapitál společnosti zaujímá od roku 2008 jen 18 – 22 % vzhledem k celkovým pasivům.

2.2 Analýza SLEPTE

Zvolenou analýzou vnějšího prostředí je SLEPTE analýza, jejímž prostřednictvím charakterizují vnější faktory působící na vybranou společnost a jejich případný dopad na podnikatelskou činnost. Společnost R-M má provozovnu ve Zlínském kraji, ovšem její zákazníci jsou z celé České republiky i Slovenska, proto u SLEPTE analýzy nebude významné regionální hledisko a budou zohledněny pouze ty faktory, které mají přímý vliv a souvislost s předmětem podnikání vybrané společnosti.

2.2.1 Sociální faktory

Zákaznickou skupinu společnosti R-M tvoří lidé s vyšší střední vrstvy a bohatí, věková struktura nehraje roli. Z analýzy interních dat společnosti za poslední čtyři roky plyne, že mírně převažují v nákupu vozů JLR muži nad ženami v poměru 55:45. Majoritní podíl odběratelů nových vozů JLR tvoří právnické osoby či fyzické osoby podnikatelé, až na zanedbatelné výjimky jsou všichni odběratelé plátcí DPH.

VZDĚLANOST

Z analýzy zákaznické skupiny je vidět, že v nákupech převažují odběratelé s vysokoškolským vzděláním, ať už to jsou statutární zástupci právnických osob nebo podnikatelé fyzické osoby. Příslušná data o vzdělanosti odběratelů společnosti R-M jsou prezentována v tabulce 5 na následující straně.

V posledních dvou letech sledovaného období mají více jak dvě třetiny zákazníků společnosti JLR ukončené vysokoškolské vzdělání, proto je faktor vzdělanosti obyvatel

v České republice pro podnikání vybrané společnosti relevantní při analýze vnějšího prostředí.

Tabulka 5: Nejvyšší ukončené vzdělání zákazníků společnosti R-M

Zákazníci společnosti ROKO - MOTOR, s.r.o.		
Rok	S vysokoškolským vzděláním	Bez vysokoškolského vzdělání
2009	50%	50%
2010	54%	46%
2011	61%	39%
2012	63%	37%

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat společnosti. (52)

V následující tabulce 6 jsou uvedena data vzdělanosti obyvatelstva v ČR nad 15 let v letech 2006 – 2011.

Tabulka 6: Vzdělanost obyvatelstva ČR ve věku 15 a více let

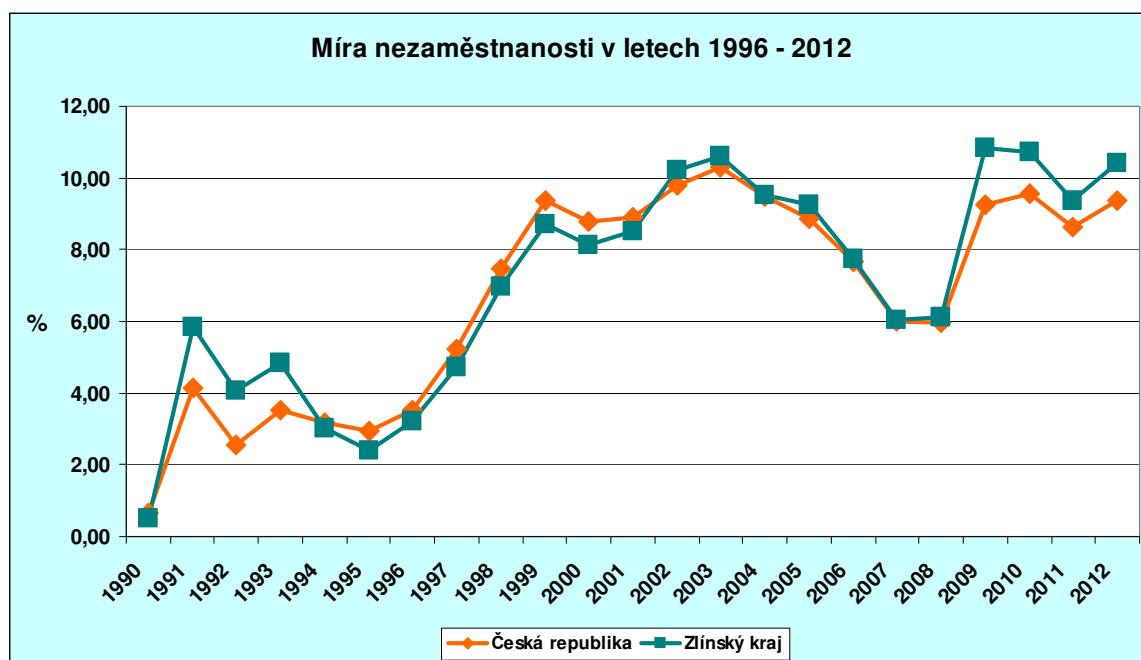
Vzdělání obyvatelstva ČR	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celkem (v tis.)	8 773,4	8 845,0	8 943,8	9 009,3	9 015,4	8 964,7
Základní vzdělání a bez vzdělání	1 698,1	1 687,2	1 675,5	1 581,1	1 500,2	1 445,5
Střední bez maturity	3 264,1	3 244,8	3 197,8	3 223,3	3 191,0	3 158,3
Střední s maturitou	2 855,8	2 936,4	3 019,8	3 057,2	3 086,6	3 032,9
Vysokoškolské	954,6	974,8	1 050,0	1 147,2	1 236,3	1 327,2
Muži (v tis.)	4 246,5	4 287,2	4 348,4	4 391,2	4 392,8	4 366,8
Základní vzdělání a bez vzdělání	593,5	590,4	587,5	563,8	526,4	508,8
Střední bez maturity	1 893,5	1 877,3	1 878,6	1 893,3	1 868,0	1 850,2
Střední s maturitou	1 227,2	1 279,8	1 316,8	1 323,5	1 348,2	1 321,3
Vysokoškolské	531,6	539,2	565,1	610,2	649,6	686,0
Ženy (v tis.)	4 526,9	4 557,8	4 595,3	4 618,2	4 622,6	4 597,9
Základní vzdělání a bez vzdělání	1 104,5	1 096,8	1 088,0	1 017,4	973,7	936,7
Střední bez maturity	1 370,5	1 367,5	1 319,2	1 330,0	1 323,0	1 308,1
Střední s maturitou	1 628,6	1 656,6	1 703,0	1 733,6	1 738,4	1 711,6
Vysokoškolské	423,0	435,6	484,9	537,0	586,7	641,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (24)

Počet obyvatel v ČR s ukončeným vysokoškolským vzděláním za sledované období roste, zejména počet žen s VŠ vzděláním ve věku nad 15 let se zvyšuje dynamičtěji než u mužů. Lidé s vysokoškolským vzděláním mají větší předpoklad uplatnit se na trhu práce ve vysokých pracovních pozicích, které jsou lépe placeny a tito lidé mají vyšší příjmy, a proto si mohou dovolit kupovat luxusní vozy. Růst vzdělanosti populace ČR predikuje růst počtu potenciálních zákazníků a kvalifikovaných pracovníků.

NEZAMĚŠTNANOST

Je-li nedobrovolná nezaměstnanost vysoká, na volné pracovní pozice je více uchazečů a společnost si tak může vybírat kandidáty s požadovanými zkušenostmi, vzděláním a praxí. S nezaměstnaností je ale také spojen pokles ekonomické výkonnosti daného regionu, lidé omezují spotřebu. Následující graf 4 zobrazuje nezaměstnanost v celé ČR a ve Zlínském kraji pro možné porovnání.



Graf 4: Míra nezaměstnanosti v ČR a Zlínském kraji v letech 1996 – 2012

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (24)

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji kopírovala míru nezaměstnanosti v celé ČR ve sledovaném období až do roku 2008, kdy nastala celosvětová ekonomická krize. Od té doby se nezaměstnanost ve Zlínském kraji zvýšila zhruba o 1,5 % nad národní průměr.

ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ

Životní úroveň obyvatelstva v různých zemích lze porovnat pomocí makroekonomických ukazatelů sestavovaných podle společných pravidel tak, aby jejich výpovědní hodnota byla co nejvyšší. Tři nejvýznamnější makroekonomické ukazatele s výpovědní hodnotou o životní úrovni obyvatelstva jsou hrubý domácí produkt, míra inflace a míra nezaměstnanosti. Poslední jmenovaný ukazatel byl probrán výše, ostatní dva budou analyzovány v ekonomických faktorech SLEPTE analýzy.

O životní úrovni obyvatel vypovídají i další faktory například vybavenost domácností předměty dlouhodobé spotřeby a přehled příjmů a peněžních vydání domácností. S ohledem na předmět podnikání analyzované společnosti jsem se zaměřila na vybavenost domácností automobily a garážemi, peněžními výdaji na nákup automobilů apod. Přehled příjmů a peněžních vydání českých domácností v letech 2006 – 2011 je sestaven do následující tabulky 7 a je zaměřen na vydání domácností na dopravu.

Tabulka 7: Přehled příjmů a peněžních vydání českých domácností

Přehled příjmů a peněžních vydání českých domácností (Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HRUBÉ PENĚŽNÍ PŘÍJMY CELKEM	134 569	144 743	156 598	160 675	164 047	163 235
ČISTÉ PENĚŽNÍ PŘÍJMY CELKEM	116 549	125 817	137 497	142 402	145 437	145 081
HRUBÁ PENĚŽNÍ VYDÁNÍ CELKEM	125 605	139 134	143 055	146 895	148 629	150 369
ČISTÁ PENĚŽNÍ VYDÁNÍ CELKEM	107 585	120 208	123 955	128 622	130 019	132 215
Průměry čistých peněžních vydání na osobu v Kč za rok:						
Doprava	10 648	11 189	12 421	12 105	12 409	12 889
Struktura vydání v %:						
Doprava	10,9	10,8	11,1	10,5	10,7	10,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (25)

Peněžní příjmy hrubé i čisté od roku 2008 rostou výrazně pomaleji než v předchozích dvou letech před začátkem ekonomické krize, peněžní vydání také zaznamenaly zpomalení tempa růstu od roku 2008, stále ale tempo jejich růstu je rychlejší než je tomu u peněžních příjmů. Domácnosti v době ekonomické krize mají menší příjmy a zároveň nutné peněžní výdaje jsou vyšší. Výdaje na dopravu v procentech se vzhledem k hrubým peněžním příjmům téměř nemění za sledované období, doprava je pro domácnosti stále stejně ekonomicky náročná, domácnosti na ni dávají průměrně 10,8 % všech peněžních výdajů.

Jako další sledovaný faktor relevantní k životní úrovni jsem zvolila vybavenost domácností předměty dlouhodobé spotřeby s cílem analyzovat průměrný počet aut a garáží na sto domácností. Z dat Českého statistického úřadu (ČSÚ) je sestavena tabulka 8 na následující straně.

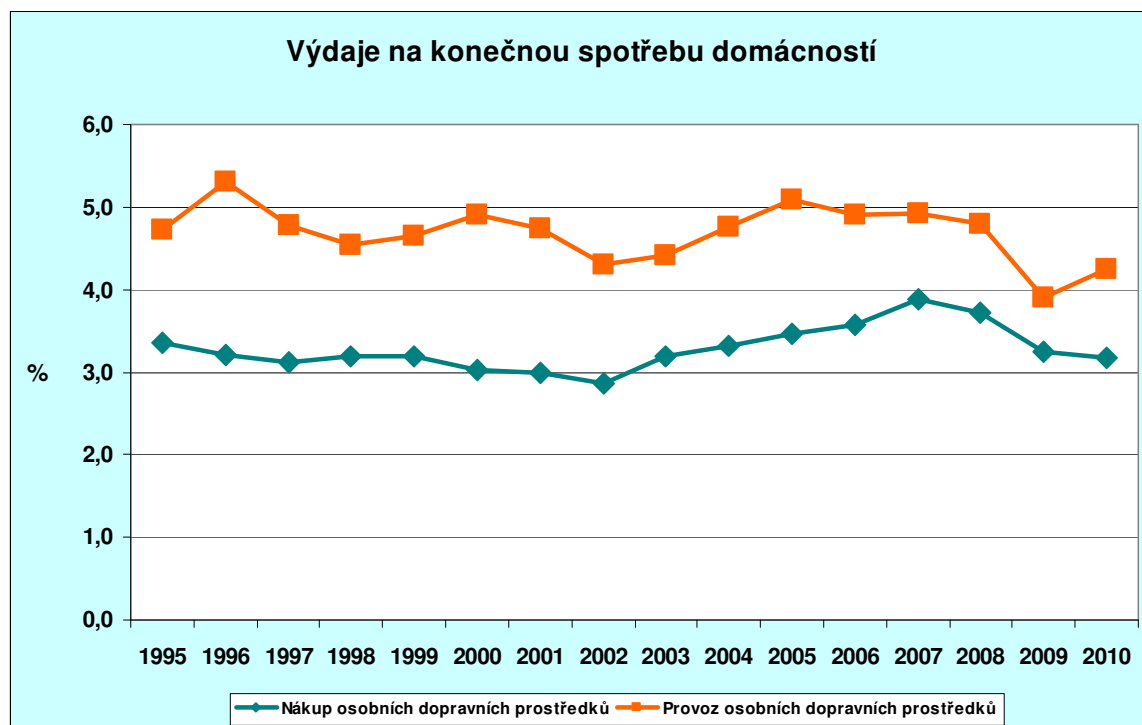
Tabulka 8: Počet aut a garáží ve vybavenosti sta domácností v ČR

Vybavenost domácností	2008	2009	2010	2011
Auto (ks)	73,3	74,5	77,0	77,4
Garáž (ks)	34,1	33,8	33,1	32,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (25)

Počet aut připadajících na sto domácností se od roku 2008 do roku 2011 zvýšil o 5,6 %, z čehož plyne, že i přes ekonomickou krizi domácnosti stále mírně zvyšují nákupy vozů, preferují však spíše menší vozy s menší spotřebou a nízkými provozními náklady. Naopak počet garáží za sledované období klesl o 5,3 %, lidé v době ekonomické krize nakupují primárně statky potřebné a nutné pro život, vlastní garáž není pro mnohé prioritou. Největší počet garáží připadá na obyvatele v důchodovém věku. (25)

Další úhel pohledu na životní úroveň obyvatelstva lze získat podrobnou analýzou výdajů domácností na konečnou spotřebu podle zvolených účelů, a to nákup osobních dopravních prostředků a provoz osobních dopravních prostředků. Data sbírané ČSÚ jsem sestavila do následujícího grafu 5.

**Graf 5: Výdaje domácností na konečnou spotřebu podle zvolených účelů**

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (24)

Občané ČR vydali největší procento z celkových výdajů na koupi osobního dopravního prostředku v ekonomicky silných letech 2004 – 2007. Pak nástupem celosvětové ekonomické krize v roce 2008 procento výdajů na nákup osobních dopravních prostředků prudce pokles až na 3,2 %, což je hodnota stejná jako v roce 2003. Vlivem ekonomické recese také zásadně kleslo procento výdajů na provoz osobních dopravních prostředků a tento druh výdaje zaznamenal nejnižší hodnotu v roce 2009 3,9 %, to je minimum za celé sledované období, lidí ztatečně preferují úspory před výdaji v nejisté době hospodářské recese.

Jako poslední provedu analýzu peněžní vydání na nákup nového nebo ojetého automobilu. Data v jednotlivých letech 2007 – 2011 jsou zobrazeny v tabulce 9.

Tabulka 9: Peněžní vydání na nákup automobilu – průměry na osobu v Kč za rok

Peněžní vydání na nákup automobilu - průměry na osobu v Kč za rok		Průměr	Z toho domácnosti				
			Zaměstnanců		samostatně činných	nezaměstnaných	důchodců bez EA členů
			s nižším vzděláním	s vyšším vzděláním			
2007	Automobily nové	622	1 160	1 163	786	0	0
	Automobily ojeté	1 792	3 127	3 400	1 299	698	436
2008	Automobily nové	1 250	1 597	2 571	1 083	662	338
	Automobily ojeté	2 020	2 596	2 729	2 924	1 214	636
2009	Automobily nové	1 101	374	2 856	877	0	1 398
	Automobily ojeté	1 683	2 725	2 898	1 668	528	594
2010	Automobily nové	1 371	1 800	1 116	1 443	1 422	1 072
	Automobily ojeté	1 498	2 349	2 201	1 636	529	777
2011	Automobily nové	1 331	970	2 035	1 831	1 361	459
	Automobily ojeté	1 170	1 789	2 339	1 519	0	201

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (25)

Data v tabulce ukazují, že peněžní výdaje se pro různé skupiny domácností zásadně liší. Průměrně nejvyšší peněžní vydání na nákup nového či ojetého auta dají domácnosti s osobou v čele se zaměstnaneckým poměrem a vyšším vzděláním. Nejvyšší průměrný výdaj za nákup nového auta za rok činil 1 371 Kč v roce 2010 a lze říci, průměrná hodnota výdajů na nová auta za sledované období kolísá, ale je patrný mírně rostoucí trend. To průměrné peněžní výdaje na nákup ojetých aut od roku 2008 klesly o 42,1 % na hodnotu 1 170 Kč za rok.

2.2.2 Legislativní faktory

Společnost R-M musí stejně jako každý podnikající ekonomický subjekt dodržovat platnou legislativu, řídit se jí, sledovat novelty a příslušné vyhlášky. Vzhledem k předmětu podnikání se jedná zejména o tyto zákony, které utvářejí legislativní prostředí ovlivňující podnik a podnikání v oboru:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění vymezuje druhy živností, rozsah živnostenského podnikání, specifikuje vznik, změnu a zánik živnostenského oprávnění a uzákoňuje Živnostenský rejstřík a data, která bude obsahovat, kdo rejstřík bude spravovat atd.; (48)
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje podnikání obchodních společností, obchodní smlouvy a závazkové právo; (49)
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, jenž utváří pravidla mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, definuje vznik, změnu a zrušení pracovního poměru, práce konané mimo pracovní poměr, noční práce, práce přesčas a další; (47)
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů stanovuje rozsah vedení účetnictví, účetní doklady, pravidla pro sestavení účetní závěrky, způsoby ocenění majetku a jeho inventarizace spolu se závazky; (50)
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů říká, co je předmětem této daně, výši sazby a stanovuje postup při výpočtu daně z příjmů; (51)
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění uzákoňuje daňové subjekty, místo plnění, uskutečnění plnění, daňovou povinnost a výpočet daně; (46)
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění pozdějších předpisů vymezuje reklamu tak, aby nebyla klamavá, v rozporu s dobrými mravy, neobsahovala nekalé obchodní praktiky a jiné; (44)
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů se vybrané společnosti dotýká v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, společnost produkuje nebezpečné odpady z motorových, převodových a mazacích olejů, olejových filtrů a nemrznoucích kapalin obsahujících nebezpečné látky. (45)

Pro společnost byla nejzásadnější legislativní změna v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů, která od 1. 4. 2009 umožnila plátcům daně z přidané hodnoty si při koupi nového osobního vozu uplatnit odpočet této daně na vstupu. Jelikož většina zákazníků společnosti R-M jsou plátcí DPH, tato legislativní změna pro ně znamenala zlevnění nákupu a stala se tak pobídkou pro nákup vozu i v době ekonomické krize.

2.2.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory zahrnují všechny ekonomické vlivy, které na vybraný podnikatelský subjekt působí. Při analýze těchto faktorů musí být brán zřetel na vzájemnou provázanost ekonomiky České republiky, států Evropské unie v rámci volného obchodu v Evropském hospodářském prostoru a celosvětovou ekonomikou. V roce 2008 odstartovala celosvětová ekonomická recese krachem vlivných amerických investičních bank. Tato událost měla a stále má vliv na vývoj ekonomik všech států světa, makroekonomičtí ukazatelé vykazují hodnoty typické pro hospodářskou krizi.

Ekonomické vlivy působící na vybraný podnik zhodnotím prostřednictvím ukazatelů hrubého domácího produktu, míry inflace, korunového kurzu EUR a bilance zahraničního obchodu.

HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT

Hrubý domácí produkt je peněžní hodnota všech statků a služeb vyprodukovaných za rok na území daného státu. Je to základní ukazatel, který slouží k porovnání výkonnosti tamních ekonomik zvolených států. Hodnoty HDP v ČR a ním související ukazatele jsou prezentovány v tabulce 10 na následující straně.

Ukazatel HDP zaznamenal v číslech ekonomickou recesi až v roce 2009, kdy byl zřetelný propad o 4,7 %. V následujících dvou letech sice HDP mírně rostlo, ale ani jeden rok nedosáhlo hodnoty jako před počátkem ekonomické krize. Předběžná čísla za rok 2012 naznačují, že došlo opět k poklesu výkonnosti české ekonomiky o 1,2 % oproti roku 2011,

takže ani v loňském roce nebyla prolomena hranice maximálního dosaženého HDP v České republice z roku 2008.

Tabulka 10: Ukazatelé HDP v letech 2000 – 2012

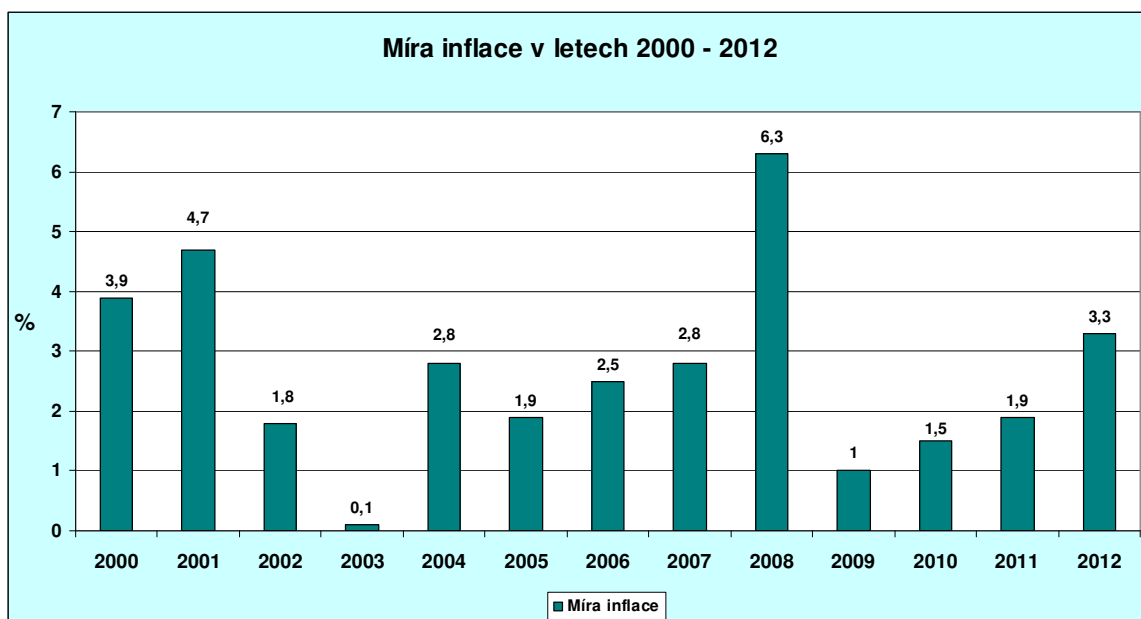
Rok	HDP		
	Přírůstek v %	mld. Kč	Na 1 obyvatele
2000	4,2	2 269,70	220 949
2001	3,1	2 448,56	239 487
2002	2,1	2 567,53	251 700
2003	3,8	2 688,11	263 497
2004	4,7	2 929,17	286 979
2005	6,8	3 116,06	304 478
2006	7	3 352,60	326 553
2007	5,7	3 662,57	354 808
2008	3,1	3 848,41	368 986
2009	-4,7	3 759,00	356 405
2010	2,7	3 799,50	358 957
2011	1,9	3 841,40	365 961
2012*	-1,2	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (24, 43)

MÍRA INFLACE

Míra inflace má vliv na životní úroveň obyvatelstva a je výsledkem makroekonomické nerovnováhy. Charakteristickým znakem je růst cenové hladiny nebo znehodnocení peněz prostřednictvím poklesu jejich kupní síly. Inflace snižuje reálnou hodnotu vkladů i mezd. Do grafu 6 na následující straně jsem sestavila hodnoty míry inflace v ČR v letech 2000 – 2012.

Trend ve vývoji míry inflace není patrný, její hodnota značně kolísá celé sledované období. Česká národní banka se podílí na regulaci míry inflace a má za úkol ji udržet pod 3 %. To se jí daří od roku 2004 do roku 2011 s výjimkou roku 2008, kdy započala ekonomická krize a díky tomu došlo ke skokovému nárůstu inflace na hodnotu 6,3 %. V roce 2012, kdy HDP opět vykázalo zápornou hodnotu a pokles výkonnosti ekonomiky, se míra inflace přehoupla přes tuto hranici a dosáhla hodnoty 3,3 %. inflace zatěžuje ekonomické subjekty dodatečnými náklady a inflace vnáší nejistotu do investičních plánů.



Graf 6: Míra inflace v ČR v letech 2000 – 2012

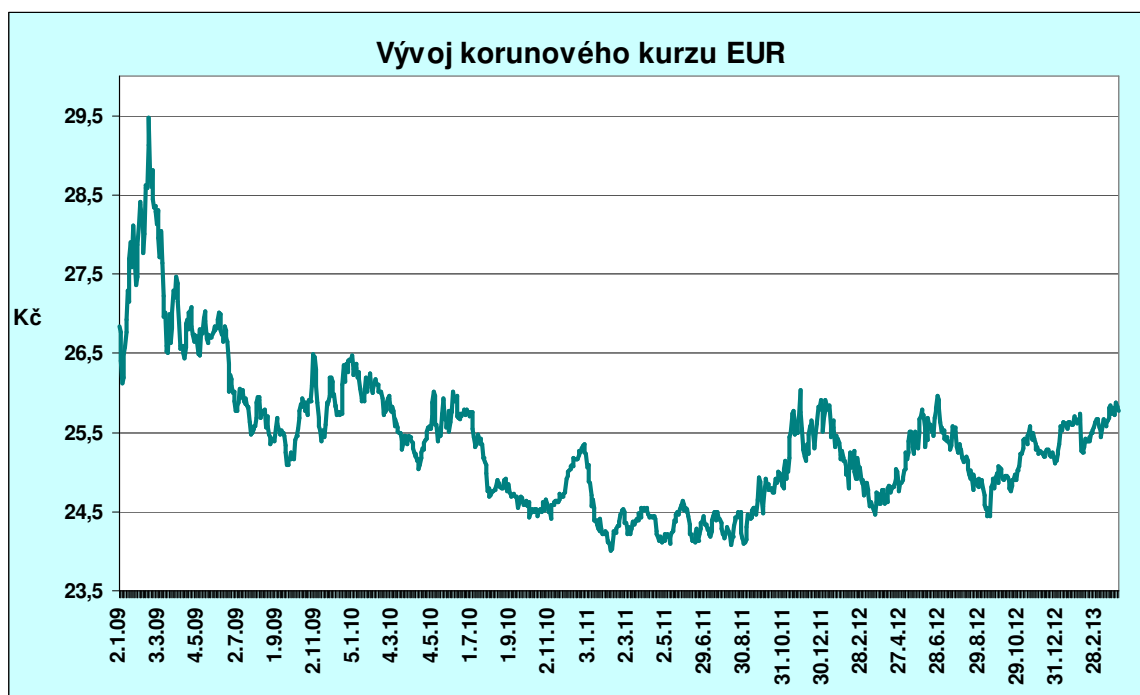
Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (26)

KORUNOVÝ KURZ EUR

Autorizovaným importérem nových vozů a ND pro Českou republiku je od roku 2009 rakouská společnost JLRA, dceřiná společnost továrny. Z tohoto faktu plyne, že veškeré obchodní transakce mezi analyzovanou společností R-M a JLRA probíhají v měně EUR. Společnost si zajišťuje devizy prostřednictvím nákupů přes prostředníka na burze nebo skrze společnost zabývající se devizovými obchody. Na vývoji korunového kurzu EUR závisí konečná cena nakupovaného zboží. Čím lépe si společnost nakoupí cizí měnu EUR, tím větší prostor jí zůstává pro marži. Ceníky nových vozů jsou v Korunách českých fixovaných vždy na čtvrtletí. Změní-li se během čtvrtletí významně kurz CZK/EUR, veškerá rizika s tím spojená nese společnost R-M. Vývoj korunového kurzu EUR je zachycen v grafu 7 na následující straně.

Sledování vývoje aktuálního kurzu CZK/EUR je každodenní činností ředitele společnosti, který sám rozhoduje za jakých podmínek, jaký objem a kdy se bude měna EUR nakupovat. Z grafu 7 je vidět, jak je kurz CZK/EUR nestabilní, odráží nejistoty celé Eurozóny způsobené předlužeností Řecka, problémy španělských bank a bankrotem ohroženým Kypr. Společnost bohužel nemá dostatek volných finančních prostředků, které by v době příznivého kurzu vyměnila do zásoby. Proto se částky operativně vyměňují dle

potřeby se snahou získat nejlepší možný kurz daný den. V současné době má kurz rostoucí trend nad 26,00 Kč/EUR.



Graf 7: Vývoj korunového kurzu EUR od roku 2009

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (23)

Vlivem legislativy a ekonomické situace zákazníků společnosti nepřibývá, poptávka se od roku 2008 značně snížila, ale zůstávají ji současní zákazníci loajální. Díky relativně delší životnosti vozů JLR se objevuje zvláštní jev, kdy vozy ztrácí hodnotu jejich provozem, ale i bazarové vozy se velmi dobře prodávají. Tyto vozy oslovují tudíž i nižší sociální skupinu i přes vyšší provozní náklady. Dynamika tohoto segmentu je pro společnost významná a představuje příležitost pro využití v její prospěch.

2.2.4 Politické faktory

Politické faktory jsou spojeny s platnou legislativou a aktuální ekonomickou situací. Česká republika je zemí bez otevřeného válečného konfliktu. Úroveň české politické scény a jejích představitelů je tristní. Od posledních voleb do poslanecké sněmovny v roce 2010 vládní koalice prošla dvěma velkými krizemi a mnoha obměnami členů vlády. První vládní krize nastala již na jaře 2011 kvůli nejasnému původu financování strany Věci veřejné a druhá na jaře roku 2012, kdy došlo k rozštěpení strany

a poslaneckého klubu Věcí veřejných. Vnitřní nestabilita vládní koalice má za následek primární řešení vnitrostranických problémů namísto schvalováním potřebných reforem.

Od 1.5.2004 je ČR členským státem Evropské unie a díky tomu se stala součástí Evropského hospodářského prostoru s volným pohybem osob, zboží, služeb a kapitálu. Proto je pro společnost R-M i administrativně jednodušší obchodovat s importérem sídlícím v sousedním členském státě Rakousku.

Nejpodstatnějším politickým vlivem na vybranou společnost jsou v posledních letech změny daňového systému a sazeb u jednotlivých daní a byrokracie s podnikání související. Zjednodušeně lze říct, že vláda pravicově orientovaných stran prosazuje nižší daňovou zátěž na subjekty při současném zajištění dostatečných příjmů veřejných rozpočtů. Oproti tomu levicově zaměřená politická strana zastává vyšší sazby daní obecně nebo progresivním zdanění. Je nutné zdůraznit, že jakákoliv aktuálně platná daňová legislativa platí pro všechny subjekty stejně bez rozdílu a politický faktor nelze přímo ovlivnit.

2.2.5 Technické a technologické faktory

Technické faktory mají na automobilovém trhu obecně značný vliv, od vozů se očekává vybavenost špičkovými technologiemi, které zvyšují prestiž a luxusní dojem z celého vozu. Inovovaný model nazývaný u JLR nová generace vždy nabízí nejen designové změny vzhledu, ale hlavně použití úplně nových technologií nebo vylepšení stávajících. Společnost R-M nemůže ovšem technické aspekty prodáváných vozů ovlivnit. Vozy JLR mají skvělé technologie po všech stránkách, zákazníci to i očekávají, protože to neodmyslitelně patří k těmto značkám. Nejzajímavější technické novinky používané v modelech JLR jsou:

- *Blind spot monitoring* – hlídá mrtvý úhel ve zpětných zrcátkách a nově detekuje a varuje i před rychle se přibližujícími vozidly; (52)
- *Adaptivní tempovat* – udržuje rychlost podle vozidla v předu, inovován prvkem Queue Assist, který umožňuje pokračovat v chodu i při nízkých rychlostech až do úplného zastavení; (52)

- *Automatické vypínání dálkových světel* při jízdě v noci; (52)
- *Park Assistant* – usnadňuje parkování pomocí celého uskupení prvků počínaje od senzorů vzdálenosti v předním a zadním nárazníku, přes 360° Surround Camera System a poslední novinkou je tlačítko na přístrojové desce, které aktivuje vyhledávání vhodného parkovacího místa v podélně stojící řadě vozů a po jeho nalezení vůz sám na zvolené místo zaparkuje; (52)
- *Inteligentní START/STOP systém* – snižuje spotřebu paliva a tvorbu emisí, zastaví-li vozidlo během cesty, ihned se vypne motor. K jeho opětovnému nastartování dojde během několika milisekund po sešlápnutí spojkového pedálu. Tento inteligentní systém je schopen ušetřit až 10 % spotřeby paliva a snížit emise CO₂; (52)
- *Osmipalcová dotyková obrazovka* s vysokým rozlišením s funkcí Dual View umožňující současně zobrazit dvě nabídky informací nebo zábavy a plně digitální přístrojová deska; (52)
- *Elektronické dovírání dveří* a elektronické ovládání horní a dolní části kufru; (52)
- *Systém detekce překážek při couvání* varuje před potenciální kolizí a dokonalý kamerový systém pokrývající úhel výhledu 360° je schopný při couvání z řady vozidel upozornit na přijíždějící vůz; (52)
- *Audio systém Meridian* s možností individuálního nastavení ekvalizéru; (52)
- *Terrain Response 2* – druhá generace unikátního systému sama analyzuje aktuální jízdni podmínky a automaticky volí nejvhodnější nastavení vozu bez zásahu řidiče. Dalšími užitečnými systémy do terénu jsou asistent rozjezdu do svahu a asistent sjíždění kopců. (52)

Všechny výše popsané technické novinky jsou intuitivně ovládány a zvyšují komfort posádky. Nicméně technicky nejvyspělejší části vozů JLR jsou motor a převodovka.

MOTORÁRNA VE STAFFORDSHIRE

Motorárnu staví automobilka JLR v britském Staffordshire u Wolverhamptonu, bude vyvíjet a vyrábět čtyřválcové benzínové i naftové motor. Automobilka plánuje obrovské investice do své motorárny, která bude mít za cíl vyvíjet motory s nižší spotřebou a tím i emisemi CO₂. Na počátku března 2013 automobilka oznámila navýšení investic do vlastní motorárny z doposud plánovaných 350 miliónů liber na 500 milionů liber

a navýší se počet zaměstnanců na 1400, což je dvojnásobek oproti původním plánům. Automobilka oznámila, že chce investovat 1,5 mld. liber ročně od počátku výstavby po dobu pěti let do vývoje nových motorů a zvýšit tak prodejní potenciál značek JLR. Potřeba vlastní motorárny vznikla zejména kvůli expanzi poptávky po nových vozech JLR v Číně, Rusku, USA a na Dálném východě. Vzrůst poptávky je tak markantní, že nedostatečná kapacita výroby motorů v současné době brzdí celou výrobu a prodlužují se tak dodací lhůty vozů zákazníkům i na více než 6 měsíců zejména u nových a žádaných modelů (v Číně došlo v roce 2012 k nárůstu prodeje o 70 % na 71940 vozů a to je více než prodala automobilka na domácím britském trhu. (20, 21, 22)

DEVÍTISTUPŇOVÁ PŘEVODOVKA

Na letošním autosalonu v Ženevě byla poprvé představena devítistupňová převodovka od společnosti ZF Gray Court z Jižní Karolíny. V dnešních vozech jsou převodovky osmistupňové, které jsou svým komfortem a rychlostí řazení plně dostačující. Další převodový stupeň se přidává kvůli snížení nadlimitních emisí, za které se platí pokuty, navíc emisní limity se neustále zpřísňují. Nicméně to neznamená, že se převodové stupně budou přidávat do nekonečna. Odborníci míní, že devět stupňů je konečný počet, tzv. přirozená hranice, přidání dalších stupňů by bylo kontraproduktivní. Nová převodovka ZF 9HP se bude montovat do příčného uložení, je delší o 6mm a lehčí o 7,5 kg než současná používaná šestistupňová převodovka ve vozech LR. Hydraulické lamelové čerpadlo a dvě zubové spojky vytlačily použití klasické tradiční spojky. Prvním vozem na světě, do kterého bude tato technická novinka montována, je Range Rover Evoque. (35)

2.2.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory mají vliv, na šetrnost vůči životnímu prostředí je kladen stále větší a větší důraz. Společnost R-M produkuje nebezpečný odpad, za jehož likvidaci musí platit. Za rok 2012 společnost vyprodukovala 1200 kg nebezpečného odpadu z motorových, převodových a mazacích olejů, 200 kg nemrznoucích kapalin obsahujících nebezpečné látky a 230 kg olejových filtrů, které likvidovala společnost SITA CZ, a.s. zajišťující outsourcing odpadkového hospodářství. Společnost dále vyprodukovala 490 kg

kovového odpadu složeného z železa a oceli a 676 kg směsného komunálního odpadu. Zpětný odběr pneumatik a akumulátorů zajišťují jejich dodavatelé automaticky. Společnost provozuje autokosmetické centrum, které je vybaveno recirkulační čistírnou zaolejovaných odpadních vod. Čistírna je účinná pro odpadní vody znečištěné ropnými a jinými chemickými látkami a je speciálně určena pro čištění vod z autoumýváren. Za likvidaci všech druhů dopadů společnost platí, což zvyšuje její náklady na provoz, ale nelze to ovlivnit. (52)

Samotná automobilka JLR se aktivně snaží zmírnit dopady celé výroby vozů i jejich následného provozu, čili zmírňuje ekologické dopady jejích produktů po celou dobu jejich životního cyklu. Podílí se na několika ekologických projektech, z nichž nejznámější je projekt na kompenzaci CO₂ vzniklého výrobou vozu nazvaný Climate Care. Automobilka staví v Británii větrné elektrárny, jejichž energii sama spotřebovává ve svých továrnách při výrobě vozů. Každá nová generace modelu je vyráběna za použití stále většího procenta recyklovaných materiálů, při konstrukci se klade důraz na snížení spotřeby použitých materiálů a u nově vyvíjených motorů je zásadní požadavek na snižování spotřeby paliva a tvorby CO₂. (52)

2.3 Porterova analýza

Konkurenční prostředí vybrané společnosti R-M zhodnotím pomocí Porterovy analýzy, která zkoumá rivalitu mezi stávajícími konkurenty, riziko vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů.

2.3.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Mezi stávající konkurenty společnosti R-M patří ostatní autorizovaní dealeri JLR v ČR. Pod novým importérem JLRA se uskupili původní články dealerské sítě po předchozím importérovi, v červnu 2010 vznikl jeden zcela nový autorizovaný dealer v Olomouci a dealerská licence byla odebrána jednomu ze dvou prodejců v Brně v roce 2011.

V současnosti jsou tedy autorizovanými prodejci JLR v ČR:

- Praha: A. Charouz Motors, s.r.o.;
- Brno: CARTec motor, s.r.o.;
- Ostrava: B of B cars, s.r.o.;
- Plzeň: DAJBÝCH, s.r.o. (pouze prodej vozů LR);
- Olomouc: AUTOKOMPLEX Matějka, s.r.o.;
- Zlín: ROKO – MOTOR, s.r.o.

Všichni zmínění aktuální autorizovaní prodejci JLR mají zároveň servisní licenci na provádění autorizovaných oprav a jsou doplněni o dva další pouze servisní partnery: v Jihlavě Auto Hos, spol. s.r.o. a ve Vrchlabí Libor Mejznar, s.r.o.

Rozmístění autorizovaných dealerů v ČR je nerovnoměrné, velký přetlak vniká na Moravě, kde jsou čtyři z celkových šesti licencovaných prodejců JLR. Společnost R-M má provozovnu v nejmenším městě co do počtu obyvatel (ve Zlínském kraji žije cca 75 tisíc obyvatel), ostatní autorizovaní dealeři sídlí ve městech s počty obyvatel v řádech stovek tisíc. Tím získávají konkurenční výhodu, mají větší počet potenciálních zákazníků a působí na trhu s větším počtem ziskových podniků. Společnost R-M proto musí více o zákazníky bojovat a získat je mnohaletými zkušenostmi, velmi společnosti pomohlo prodloužení dálnice D1 do Holešova a plánovaný dálniční přivaděč do Zlína je chystaný právě v těsné blízkosti společnosti, což zlepší dopravní dostupnost provozovny společnosti R-M pro zákazníky. Proto zákazníkům cesta na provozovnu společnosti R-M trvá nejdéle 5 hodin odkudkoliv, ale většina zákazníků sama často cestuje v rámci celé ČR, proto pro ně provozovna ve Zlíně nepředstavuje překážku při koupi nového vozu. Blízkost hranic se Slovenskem je naopak velmi zásadní, stále se zvětšuje počet zákazníků z této země díky problémům tamního importéra a celé dealerské sítě.

2.3.2 Riziko vstupu nových konkurentů

Bariéry bránící vstupu nového konkurenta na trh jsou obrovské a dané zejména dostupností a požadovanou velikostí počátečního kapitálu. Každá autorizovaná provozovna JLR musí být tvořena prvky továrních pravidel označení provozovny Corporate Identity (CI) jak v architektuře exteriéru (pylony, loga na fasády, vlajky), tak

interiéru (kancelářský nábytek, vitríny, stojany na barevníky a doplňky). Tyto prvky navrhuje a schvaluje přímo vedení automobilky, nákup těchto předmětů je v režii každého člena dealerské sítě a výdaje na CI označení jsou velmi vysoké, protože se neustále mění. Další finanční prostředky by nový soutěžitel potřeboval na financování skladových vozů a dodržování prodejních standardů požadovaných továrnou. Získání licence pro servisního partnera by znamenalo velké finanční výdaje v řádech milionů Kč do vybavení servisního zázemí hevery, speciálními přípravky (nářadí schválené továrnou pro použití k opravám) od společnosti SPX Corporation, autoumyvárnou, zouvačky pneumatik, laserové geometrie, diagnostického přístroje a také plateb za přístup k informačním serverům a vzdělávacím e-learningovým programům. Z tohoto pohledu je riziko vstupu nového konkurenta nízké, i pro importéra by bylo v budoucnu případně výhodnější rozšířit nynější dealerskou síť za účasti stávajících autorizovaných partnerů.

2.3.3 Hrozba substitutů

Automobily JLR mají na trhu výsadní postavení. Mají vysokou reputaci u veřejnosti, jsou symbolem luxusu a komfortu. Jedinečné terénní schopnosti a všestrannost vozů LR, elegance a dynamika značky JAG – to vše je unikátní, jedinečné a typické právě pro automobilku JLR. Vozy LR jsou právem označovány za jediný správný pracovní terénní vůz s typickým navijákem na předním nárazníku. V současnosti je na automobilovém trhu velká a silná konkurence a mnoho variant substitutů.

Vozy Land Rover a Range Rover jsou dvacátou pátou nejprodávanější značkou v ČR v roce 2012, došlo k celkovému nárůstu počtu registrací ve značce o 47,95 % a automobilka LR tak na českém trhu zaujímá tržní podíl 0,39 %. Modely oslovují zákazníky v segmentu vozů velkých a malých terénních vozů, SUV a crossoverů. Přehled konkurence v těchto segmentech je sestaven v tabulce 11 na následující straně z dat SDA. (31, 32)

Tabulka 11: Segment velkých terénních vozů, SUV a crossoverů v roce 2012 v ČR

Segment velký terénní vozů, SUV a crossoverů				
Pořadí	Značka	Model	Δ počtu registrací	Tržní podíl
1.	Mercedes Benz	ML	214,40%	15,80%
2.	Volkswagen	TOUAREG	-6,30%	13,30%
3.	BMW	X6	21,80%	10,00%
10.	Land Rover	Discovery	22,50%	3,90%
16.	Range Rover	Sport	-35,70%	1,60%
20.	Range Rover	Range Rover	-42,00%	0,80%
ostatní	Land Rover	Defender	-	< 1,30 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (31)

Z velkých terénních vozů a SUV má největší tržní podíl Mercedes Benz ML, nejsilnější tržní postavení z vozů Land Rover má Discovery, který v tomto segmentu získal v roce 2012 tržní podíl 3,9 %. U RR Sport a Range Rover je značný pokles registrací způsobený zejména čekáním zákazníků na nové generace těchto modelů, z nichž Range Rover je již v prodeji, RR Sport lze objednat, první vozy budou distribuovány na podzim roku 2013. Tabulka 12 zachycuje konkurenci v segmentu malých terénních vozů a SUV.

Tabulka 12: Segment malých terénních vozů, SUV a crossoverů v roce 2012 v ČR

Segment malých terénní vozů, SUV a crossoverů				
Pořadí	Značka	Model	Δ počtu registrací	Tržní podíl
1.	Škoda	Yeti	7,40%	19,60%
2.	Hyundai	ix35	22,20%	10,30%
3. - 4.	Nissan	Qashqai	120,50%	8,50%
3. - 4.	Volkswagen	TIGUAN	24,20 %	8,50%
19.	Range Rover	Evoque	542,20%	1,30%
ostatní	Land Rover	Freelander	-	< 1,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (32)

Segmentu malých terénních vozů a SUV dominuje Škoda Yeti s tržním podílem 19,6 %, skokan roku 2012 a nejprodávanější model RR Evoque získal v uplynulém roce tržní podíl 1,3 % a i přesto obsadil až devatenácté pořadí. Porovnávat ovšem Škodu Yeti s Evoquem je nesmysl. Designem, terénními schopnostmi, kvalitou i cenou se tyto vozy podstatně liší, proto nelze Škodu Yeti ani Hyundai ix35 považovat za přímou konkurenci. V tabulce 13 na následující straně jsou uvedena data ze segmentu vozů vyšší střední třídy.

Tabulka 13: Segment vozů vyšší střední třídy v roce 2012 v ČR

Segment vozů vyšší střední třídy				
Pořadí	Značka	Model	Δ počtu registrací	Tržní podíl
1.	BMW	5	16,90%	34,00%
2.	Audi	A6	33,10%	28,00%
3.	Volvo	S80/V70/XC70	-2,60%	10,30%
9.	Jaguar	XF	0,00%	1,80%

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (33)

V segmentu vozů vyšší střední třídy je jednoznačně nejsilnější BMW 5 spolu s Audi A6, kteří dohromady obsadili tento segment z více jak 60 %. Zástupce Jaguaru XF získal v minulém roce 2012 tržní podíl pouze 1,8 %, i když je to nejprodávanější model automobilky Jaguar v ČR. Posledním zkoumaným segmentem jsou luxusní vozy, jejich prodeje za rok 2012 jsou zpracovány v tabulce 14.

Tabulka 14: Segment luxusních vozů v roce 2012 v ČR

Segment luxusních vozů				
Pořadí	Značka	Model	Δ počtu registrací	Tržní podíl
1.	BMW	7	-21,90%	31,70%
2.	Audi	A8	-45,40%	23,10%
3.	Mercedes Benz	S	-51,90%	18,50%
5.	Jaguar	XJ	-14,30%	4,30%

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (34)

V segmentu luxusních vozů BMW 7 a Audi A8 obsazují v roce 2012 více než polovinu tržního segmentu, celkově pátý Jaguar XJ získal v minulém roce vůbec největší tržní podíl mezi všemi modely JLR, a to 4,3 %. Celkově ovšem tento segment v minulém roce zaznamenal vysoké ztráty v počtu registrací a i v letošním roce segment s luxusními vozy vykazuje červená čísla napříč všemi prodávanými značkami luxusních vozů.

Uvedené tabulky výše ukazují pozici jednotlivých prodávaných modelů v přiřazeném tržním segmentu a také z tabulek lze vyčíst největší konkurenty modelů JLR. Nejsou to však jediné hrozby potencionálních substitutů. V době ekonomické krize lidé odkládají nákup statků dlouhodobé spotřeby a rozhodují se, do čeho budou investovat. Substitutem vozidla může tak být například investice do nemovitosti, stroje apod.

2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost R-M jako autorizovaný prodejce a opravce vozů JLR získává zboží majoritně od továrny a je napojena na distribuční síť originálních ND, nových vozů, doplňků a příslušenství. Společnost vlastní licence k přímým webovým serverům, na nichž zadává objednávky nových vozů (VISTA), originálních ND (Microcat, JEPC) a tyto servery spravuje továrna. Cenu takto objednaného zboží společnost R-M nemůže ovlivnit, je dána všeobecně platným ceníkem. Fakturace zboží probíhá přes importéra JLRA, který se tak stává největším dodavatelem analyzované společnosti. Podpisem pětiletého kontraktu s JLRA se vybraná společnost zavázala mimo jiné k tomu, že nové vozy, originální ND a příslušenství bude nakupovat výhradně přes oficiální distribuční síť JLRA, generální importér má vůči společnosti R-M obrovskou vyjednávací sílu. U ostatních dodavatelů má naopak společnost R-M velkou vyjednávací sílu, může si dodavatele vybírat zejména podle kvality, jako prodejce a opravce prestižních značek JLR musí zachovat vysokou úroveň subdodavatelsky dodaných služeb nebo zboží.

2.3.5 Vyjednávací síla odběratelů

Kupující nových vozů vytváří na již značně saturovaném automobilovém trhu v krizi tlak na prodávající, kteří mezi sebou soupeří, kdo vůz prodá a bude nucen poskytnout větší slevu. Autorizovaných dealerů v ČR není mnoho, kupující často osloví s žádostí o cenovou nabídku s konkrétními požadavky všechny a vybere si toho, kdo mu poskytne největší slevu, jelikož vůz dle jeho specifikace je vždy totožný od jakéhokoliv dealera. Cenová konkurence zejména v posledních dvou letech podstatně sílí. Cena není ale jediným kritériem, podle něhož kupující vybírají. Důležité pro zákazníky taky je způsob a úroveň jednání s konkrétním prodejcem, osobní sympatie, doporučení od známých, kvalita a pověst prováděných servisních prací a vzdálenost servisního střediska.

2.4 Finanční analýza

Analyzovaná společnost R-M si nepřeje, aby přílohou této práce byly účetní výkazy, byť jsou volně dostupné na serveru justice.cz. Proto budu u všech prováděných výpočtů uvádět hodnoty, která jsem čerpala z účetních výkazů a nimiž budu pracovat. Důležitou je

také pro finanční analýzu změna účetního období společnosti z kalendářního na hospodářský rok. Společnost tak měla účetní období od 1.1.2011 do 30.6.2012. Data z rozvahy označím vždy hvězdičkou a nebudu je nijak upravovat. Hodnoty z výkazu zisku a ztrát musím přepočítat poměrnou částí na kalendářní rok 2011, tzn. hodnoty z výkazu zisků a ztrát za toto období vynásobím koeficientem 0,6666.

2.4.1 Analýza rentability společnosti

Jednotlivé ukazatele rentability společnosti R-M jsou vyčísleny v tabulce 21 níže. Za hodnoty EBIT jsem volila z výkazů zisků a ztrát provozní výsledek hospodaření, pro hodnoty EAT jsem použila výsledek hospodaření za účetní období z téhož výkazu. Oborové průměry jsou čerpány z dostupných statistik Ministerstva průmyslu a obchodu.⁷

Tabulka 15: Hodnoty ukazatelů rentability v jednotlivých letech 2007 – 2011*

	2007	2008	2009	2010	2011*	Doporučené hodnoty
ROA (EBIT/Aktiva)	23,49%	-1,92%	4,33%	3,84%	4,70%	ROA > 10 %
Oborový průměr ROA NACE 45	9,50%	6,03%	1,29%	4,21%	6,07%	
Rentabilita tržeb (EBIT/Tržby)	4,39%	-1,19%	4,00%	3,36%	3,08%	
Obrat celk. aktiv (Tržby/Aktiva)	5,35	1,61	1,08	1,14	1,53	
Oborový průměr Obrat celk.aktiv	3,71	3,25	2,95	2,97	3,08	
ROE (EAT/VK)	36,49%	-17,93%	3,08%	2,99%	1,87%	ROE > 6 %
Oborový průměr ROE NACE 45	24,74%	13,72%	0,19%	12,03%	16,57%	
Rentabilita tržeb (EAT/Tržby)	2,96%	-2,11%	0,53%	0,50%	0,28%	
Obrat celk. aktiv (Tržby/Aktiva)	5,35	1,61	1,08	1,14	1,53	
Finanční páka (Aktiva/Vl. kapitál)	2,30	5,25	5,38	5,22	4,42	
ROI (EBIT/Σ Kapitálu)	23,50%	-1,92%	4,33%	3,85%	4,71%	ROI > 12 %
ROS (EAT/Tržby)	2,96%	-2,11%	0,53%	0,50%	0,28%	ROS > 6 %
ROCE (EBIT/VK+DI.CZ)	54,04%	-3,76%	6,98%	6,94%	7,65%	rostoucí trend

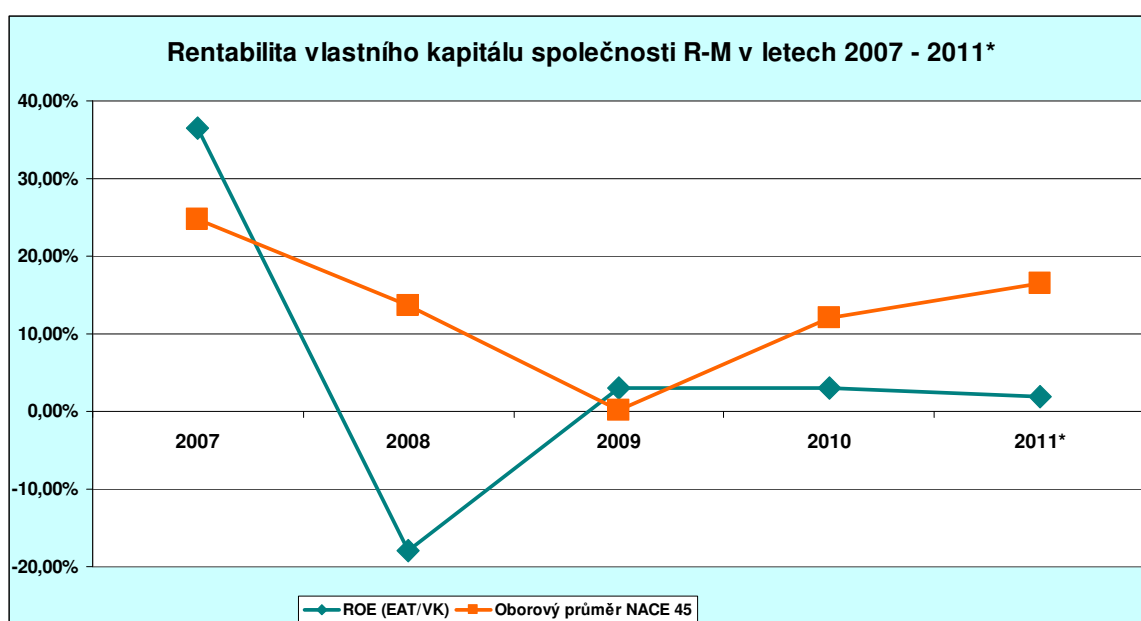
Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU

Rentabilit vlastního kapitálu společnosti R-M dosahovala uspokojivých hodnot pouze v prvním analyzovaném roce. Účetní ztráta v roce 2008 způsobila zápornou hodnotu ROE, od roku 2009 ale ROE vybrané společnosti i přes kladnou hodnotu klesá. Meziroční srovnání roku 2010 a 2011 ukazuje pokles ROE o 1,12 procentních bodů, což je snížení

⁷ Oborové průměry rentabilit jsou čerpány z: www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/

výnosnosti vlastního kapitálu o 37,46 %. I když tržby společnosti rostly v roce 2011 oproti roku 2010 o 16,36 %, tento nárůst nestačil pokrýt přírůstek nákladových úroků ve zmíněném období o dramatických 82,44 %. I když společnosti tržby rostou od roku 2009, nárůst nákladových úroků za získaný dlouhodobý bankovní úvěr je nepoměrně větší, proto klesá rentabilita tržeb a tím i vlastního kapitálu. Vykazované nízké hodnoty ROE jsou dány i nízkou obrátkovostí celkových aktiv, na jejichž hodnotu podnik produkuje nízký objem tržeb oproti oborovým průměrům. Graf 8 rentability vlastního kapitálu je uveden níže. Podrobnější rozbor dalších možných příčin bude proveden následným Du Pontovým rozkladem ROE.



Graf 8: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti R-M v letech 2007 – 2011*
Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

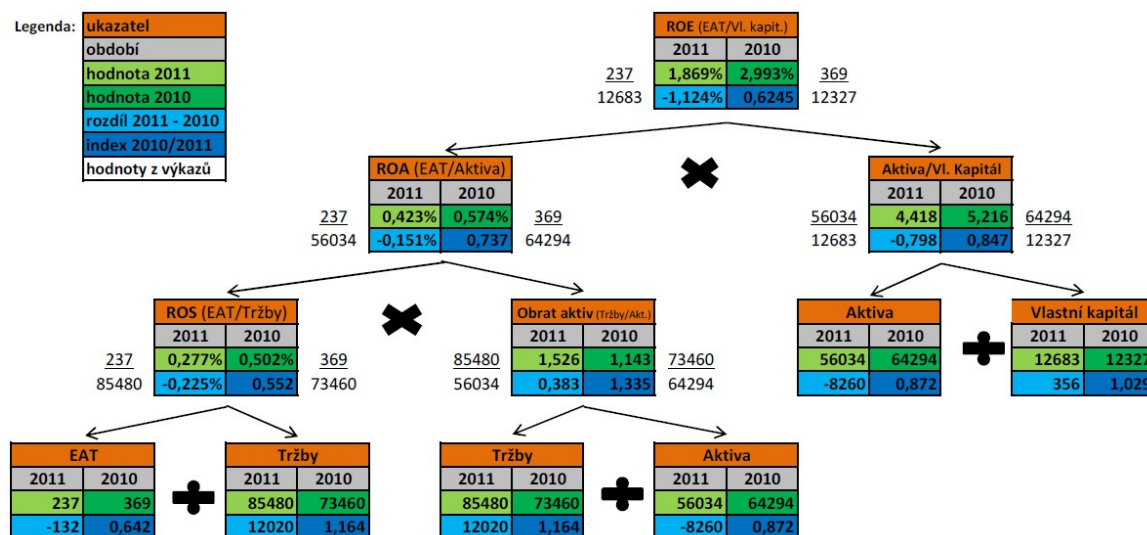
RENTABILITA AKTIV

Pro výpočet ukazatele ROA byl do čitatele vzorce dosazen EBIT pro lepší oborové srovnání podniku a zamezení ovlivnění strukturou aktiv. Ukazatel ROA známý také jako ukazatel produkční síly vykazuje vynikající hodnotu 23,49 % v roce 2007, bohužel v roce 2008 díky vykázané ztrátě je ukazatel záporný. V následujících letech 2009 – 2011 je jeho průměrná hodnota 4,29 %, hodnoty ROA v časové řadě nerostou, spíše se drží zhruba stejné úrovně. Od roku 2008 se společnosti nepodařilo mít ROA nad doporučených 10 %, v posledních dvou analyzovaných letech se hodnota ROA drží i pod oborovým průměrem, i když ROA vzrostlo o 0,86 procentních bodů v roce 2011 oproti roku 2010, což je nárůst

o 22,4 %. Hlavní příčinou tohoto nárůstu je pokles celkových aktiv o 8260 tis. Kč, to odpovídá hodnotě poklesu celkových aktiv o 12,85 %. Celková aktiva poklesla kvůli razantnímu snížení oběžných aktiv, konkrétně zboží o více jak 55,18 %, protože ve společnosti proběhla generální inventura skladových zásob ND a také se více předváděcích vozů zaregistrovalo na RZ, tudíž v rozvaze nefigurují jako zboží, ale jako dlouhodobý hmotný majetek, než jak tomu bylo doposud. Podrobnější rozbor ROA a vlivů na něj provedu jako součást následujícího rozboru ROE.

DU PONTŮV ROZKLAD ROE

Primární snahou majitelů všech společností je efektivně zhodnocovat vložené prostředky do podnikání. Právě rentabilita vlastního kapitálu vypovídá o tom, do jaké míry je jejich investice efektivní. Z vypočtených hodnot rentability vlastního kapitálu vybrané společnosti R-M v letech 2007 – 2011 je vidět, že společnost má dlouhodobě problém tvořit hodnotu pro své vlastníky, ROE klesá od roku 2009, i když se zvyšují tržby. Proto pomocí Du Pontova rozkladu ROE zjistím, co zapříčinilo opětovné snížení hodnoty ROE v roce 2011 oproti roku 2010. Výpočet jsem sestavila do následujícího obrázku 7.



Obrázek 7: Du Pontův rozklad změn ROE společnosti v roce 2011 oproti roku 2010

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

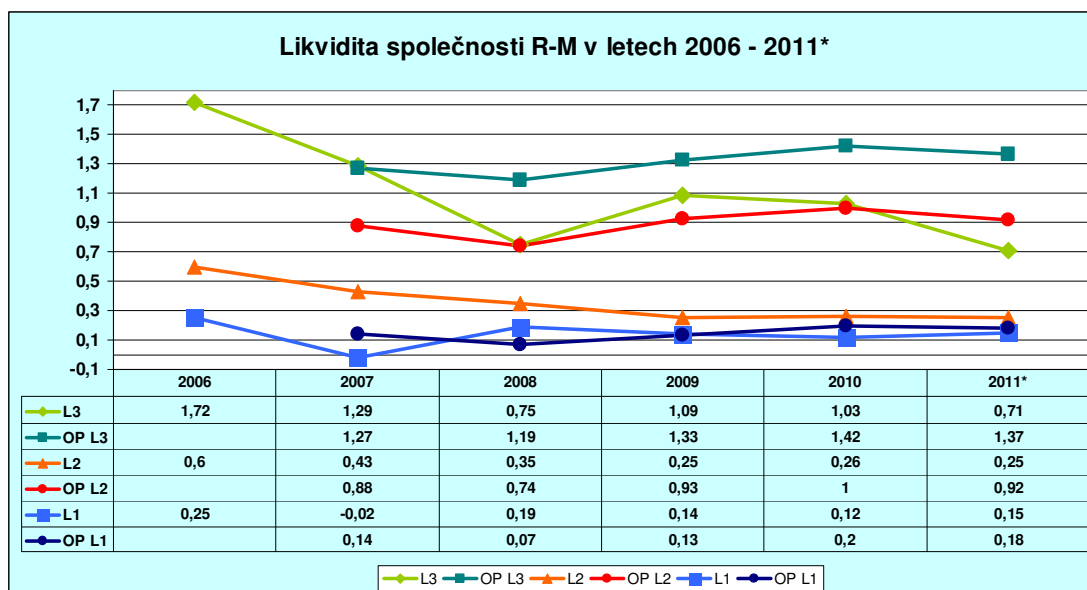
V roce 2011 došlo ke snížení ukazatele ROE o 1,124 procentních bodů, rentabilita vlastního kapitálu byla v roce 2011 pouhých 1,869 %, ROE pokleslo o 37,55 % oproti roku 2010. V první úrovni rozložím ROE na ROA × finanční páka, oba ukazatelé

zaznamenaly pokles oproti roku 2010. Finanční páka složená z podílu celkových aktiv a vlastního kapitálu se snížila o 15,3 %, protože došlo k zásadnímu poklesu hodnoty celkových aktiv (snížení o 12,85 %), vlastní kapitál mírně vzrostl o hodnotu čistého zisku z předchozího roku 2010. Finanční páka vykázala záporné hodnoty kvůli snížení hodnoty celkových aktiv. Daleko větší dopad měla na výsledný pokles ROE rentabilita celkových aktiv, která se snížila o 26,31 % v roce 2011 oproti roku 2010, došlo totiž k poklesu jak hodnoty EAT, tak celkové hodnoty aktiv. ROA lze rozložit na $ROS \times \text{obrat aktiv}$. Obrat aktiv je podíl tržeb a celkových aktiv a tento ukazatel zaznamenal nárůst o 33,51 % v roce 2011 oproti 2010, čehož hlavní příčinou bylo zejména meziroční zvýšení tržeb. Nárůst tržeb byl dynamický, proto i přes již zmíněný pokles aktiv vykázal ukazatel obratu aktiv kladný růst. Rentabilita tržeb ROS poklesla o 44,82 % zejména z důvodu významného snížení hodnoty EAT o 35,77 %, proto ani nárůst tržeb v roce 2011 oproti roku 2010 nedokázal odvrátit záporný vývoj rentability tržeb. Zvýše uvedeného plyne, že ROE pokleslo v roce 2011 oproti roku 2010 ze dvou důvodů: prvním je rapidní snížení hodnoty EAT v meziročním srovnání a druhým je snížení hodnoty celkových aktiv. Vybraná společnost R-M má dlouhodobě problém tvořit dostatečně vysoký čistý zisk z provozního výsledku hospodaření zejména kvůli rychle rostoucím nákladovým úrokům. Razantní snížení hodnoty aktiv v meziročním srovnání sice negativně ovlivnilo vývoj ROE i ROA, ale to bylo způsobeno likvidací nepotřebných, zastaralých a neprodejných zásob ND, proto se domnívám, že pro celkovou prosperitu společnosti R-M to bude mít pozitivní efekt, snížený stav zásob nebude vázat tolik finančních prostředků.

2.4.2 Analýza likvidity společnosti

Všechny tři úrovně ukazatelů likvidity jsou z účetního výkazu rozvahy sestaveny do grafu 9 na následující straně pro lepší přehlednost změn v jednotlivých letech a možnosti porovnání s oborovými průměry (OP) kategorie podniků NACE 45.⁸

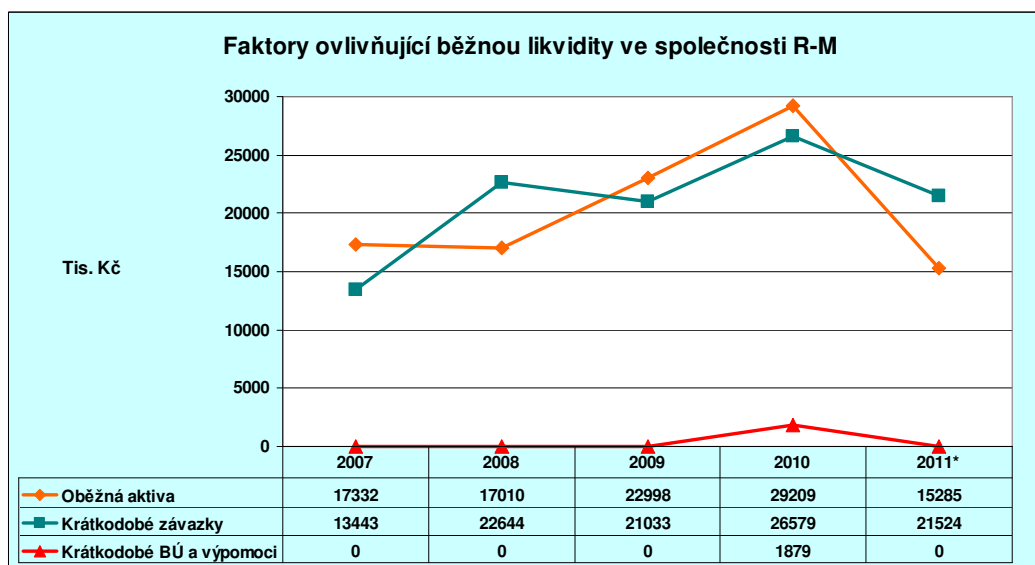
⁸ Oborové průměry likvidit jsou čerpány z: www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/



Graf 9: Vývoj likvidity ve společnosti R-M v letech 2006 – 2011*

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

Hodnoty všech tří ukazatelů likvidit jsou velmi nízké, nedrží se ani v okruhu doporučených hodnot, ani nedosahují hodnot blízcích se oborovým průměrem. Společnost disponuje omezeným množstvím volných finančních prostředků, velká část financí je držena v zásobách. Hodnota běžné likvidity společnosti R-M v roce 2011 poklesla o více než 30 % oproti roku 2010, i když oborový průměr běžné likvidity za stejné období klesl jen o 3,5 %. Běžnou likviditu proto analyzují ještě v detailnějším pohledu na dílčí složení tohoto ukazatele viz následující graf 10.



Graf 10: Faktory ovlivňující ukazatele běžné likvidity ve společnosti R-M

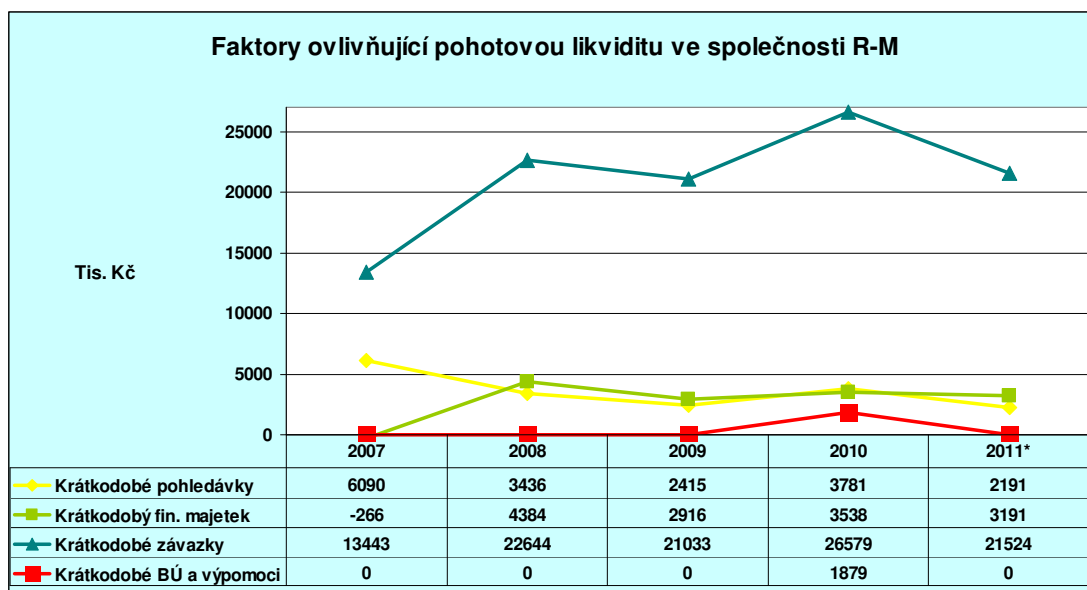
Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

BĚŽNÁ LIKVIDITA

V posledním analyzovaném roce prudce poklesla hodnota oběžných aktiv společnosti, která od roku 2008 do roku 2010 jen dynamicky rostla. Tento pokles o 46,76 % je natolik významný, že běžná likvidita společnosti v roce 2011 zaznamenala snížení o již zmíněných více jak 30 %. Snížení hodnoty oběžných aktiv v roce 2011, která se v ukazateli běžné likvidity používá v čitateli vzorce pro výpočet, bylo primárně způsobeno poklesem hodnoty zboží v daném roce a poklesem krátkodobých pohledávek. Z klesajícího trendu vývoje běžné likvidity společnosti je bohužel patrné, že společnost ztrácí schopnost uhradit všechny své závazky, kdyby svá oběžná aktiva k danému okamžiku proměnila na hotovost.

POHOTOVÁ LIKVIDITA

Hodnoty pohotové likvidity se za poslední tři analyzované roky drží na téměř stejné úrovni 0,25 - 0,26. To je vzhledem k doporučeným hodnotám ve výši alespoň 1 a oborovým hodnotám v daném období od 0,92 do 1 velmi nízká úroveň pohotové likvidity. Z grafu 11 na následující straně je zřetelně vidět, že hodnoty faktorů ovlivňujících pohotovou likviditu společnosti R-M jsou téměř totožné v roce 2009 a 2011. Pohotová likvidita se v roce 2010 mírně zvýšila na 0,26, ale následující rok opět klesla na hodnotu z roku 2009, tedy 0,25. Tento vývoj pohotové likvidity v letech 2009 – 2011 zaznamenalo celé oborové odvětví NACE 45, ovšem pohotová likvidita společnosti je skoro čtvrtinová v porovnání s podniky v oboru, společnost se alespoň snaží snížit objem finančních prostředků vázaný v zásobách.

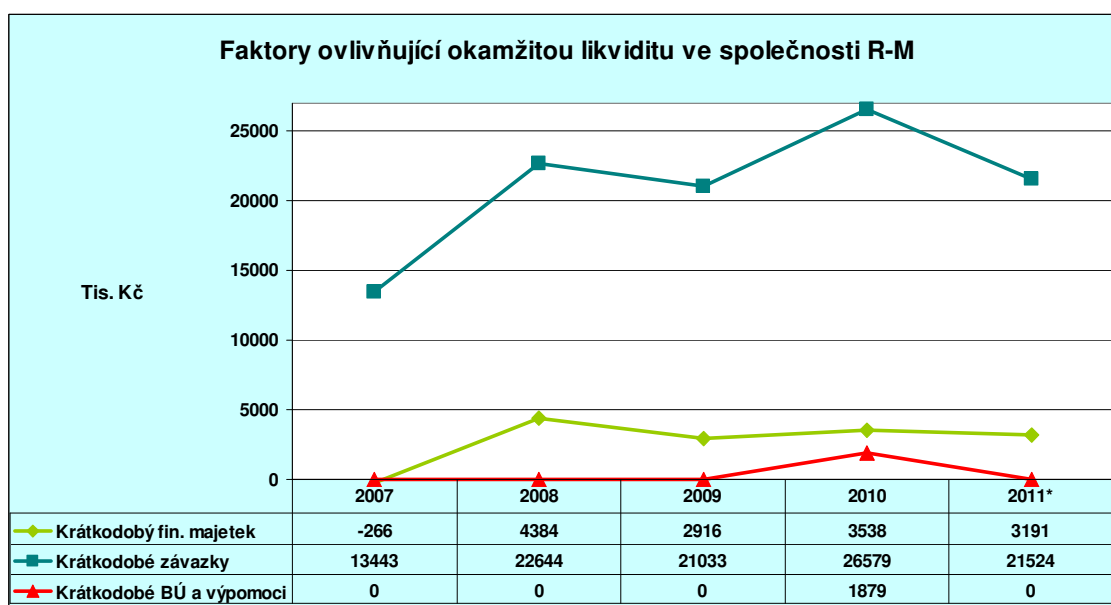


Graf 11: Faktory ovlivňující ukazatele pohotovosti likvidity ve společnosti R-M

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

OKAMŽITÁ LIKVIDITA

Jediným druhem likvidity, který ve společnosti R-M i přes vykazované hodnoty těsně pod hranicí doporučených hodnot, ale držícími se v nejtěsnější blízkosti hodnot oborového průměru za sledované období, rostoucím poslední analyzovaný rok o 25 % je okamžitá likvidita. A to i přesto, že oborový průměr poslední rok klesl o 10 %. Příčiny růstu hodnoty okamžité likvidity jsou způsobeny faktory zobrazenými v grafu 12.



Graf 12: Faktory ovlivňující ukazatele okamžité likvidity ve společnosti R-M

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

V čitateli výpočtu okamžité likvidity je hodnota krátkodobého finančního majetku, která sice klesla poslední analyzovaný rok o téměř 10 %, ale pokles hodnot ve jmenovateli byl daleko významnější – krátkodobé závazky poklesly o 19 % oproti roku 2010 a krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci klesly rovnou o 100 % (společnost v době sestavování účetní závěrky k 30.6.2012 nečerpala krátkodobý revolvingový úvěr). Kvůli většímu poklesu hodnot ve jmenovateli ukazatele okamžité likvidity společnosti vzrostla v roce 2011 okamžitá likvidita společnosti na hodnotu 0,15.

Celkově nižší hodnoty likvidity společnosti R-M jsou pozitivní v tom smyslu, že společnost nedejří nevyužité peněžní prostředky, se kterými by nenakládala. Management společnosti musí velmi pečlivě plánovat všechny probíhající platby, při jejich nevhodné skladbě může dojít k platební neschopnosti společnosti. Ukazatelé likvidity jsou velmi nízké celé sledované období, proto se domnívám, že management je zvyklý pracovat s takto limitovanými finančními prostředky a umí s nimi efektivně hospodařit.

2.4.3 Analýza aktivity společnosti

Z analýzy likvidity společnosti R-M vplynuly znaky signalizující klesající schopnost dostat svým krátkodobým závazkům, kdyby společnost proměnila svá oběžná aktiva na finanční prostředky, společnost má omezené finanční zdroje, objem hotovosti vázaný v zásobách je poměrně velký vzhledem k vysoké pořizovací ceně zboží. Z těchto důvodů jsem se rozhodla provést analýzu aktivity vybrané společnosti, která by měla přinést další pohled na uvedené skutečnosti. Hodnoty jednotlivých ukazatelů aktivity jsem sestavila do tabulky 16 na následující straně.

Obrátka celkových aktiv společnosti byla nejvyšší první sledovaný rok 2007, a to 5,35. Tehdy společnost dosáhla vynikajících čísel prodejů nových vozů, vysokého provozního zisku a vytvořila si dostatečné podmínky pro získání dlouhodobého úvěru pro stavbu nové provozovny, díky které se velmi dynamicky zvyšovala hodnota celkových aktiv v letech 2007 – 2010. To pokládám za hlavní důvod, proč se hodnota obrátky aktiv od té doby drží nad hranicí 1. Příznivý je vývoj trendu tohoto ukazatele, od roku 2009 roste. Znamená to,

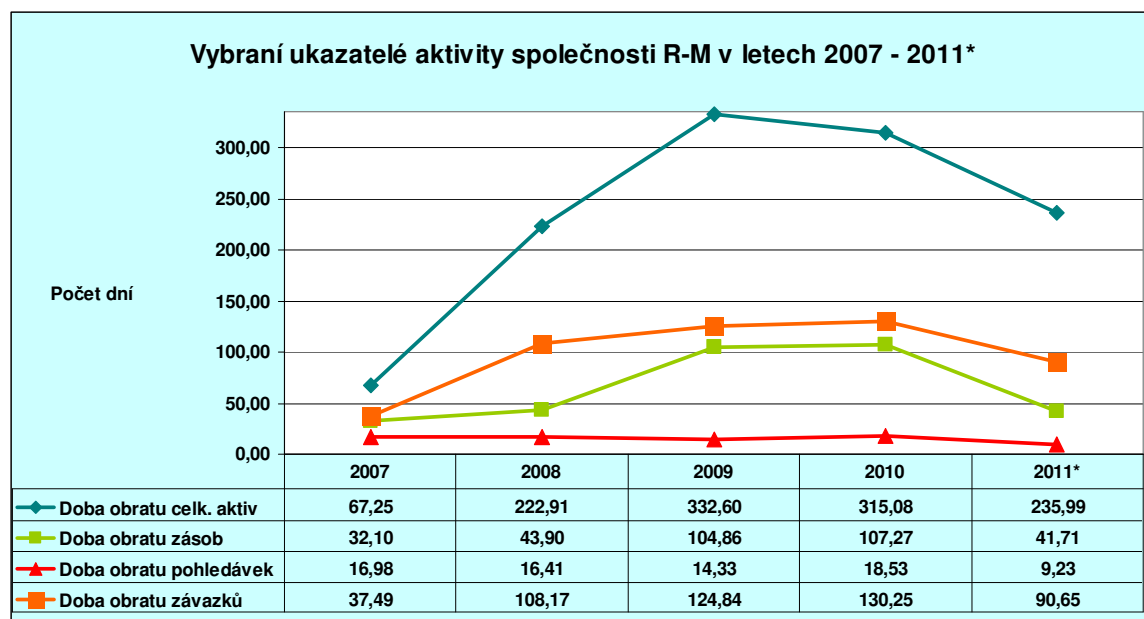
že vyprodukovaná hospodářská aktivity měřená v tržbách roste a naopak doba obratu aktiv se snižuje, což značí příznivý vývoj pro společnost.

Tabulka 16: Hodnoty ukazatelů aktivity v letech 2007 – 2011*

	2007	2008	2009	2010	2011*
Tržby	129079	75358	60651	73460	85480
Celková aktiva	24114	46662	56035	64294	56034
Zásoby	11508	9190	17667	21890	9903
Pohledávky krátkodobé	6090	3436	2415	3781	2191
Závazky krátkodobé	13443	22644	21033	26579	21524
Obrátka celkových aktiv	5,35	1,61	1,08	1,14	1,53
Doba obratu celk. aktiv	67,25	222,91	332,60	315,08	235,99
Obrátka zásob	11,22	8,20	3,43	3,36	8,63
Doba obratu zásob	32,10	43,90	104,86	107,27	41,71
Doba obratu pohledávek	16,98	16,41	14,33	18,53	9,23
Doba obratu závazků	37,49	108,17	124,84	130,25	90,65

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

V následujícím grafu 13 je porovnán vývoj dob obratu zásob, pohledávek a závazků.



Graf 13: Vybraní ukazatelé aktivity společnosti v letech 2007 – 2011*

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

Doba obratu zásob se zvyšovala v letech 2007 – 2010, v posledním analyzovaném roce významně klesla, protože se velmi podstatně snížila hodnota zásob o 54,73 %. Společnost provedla radikální likvidaci nepotřebných, neprodejných a zastaralých zásob, řadu předváděcích vozů přihlásila na RZ a tím se ze zásob změnilo na dlouhodobý hmotný

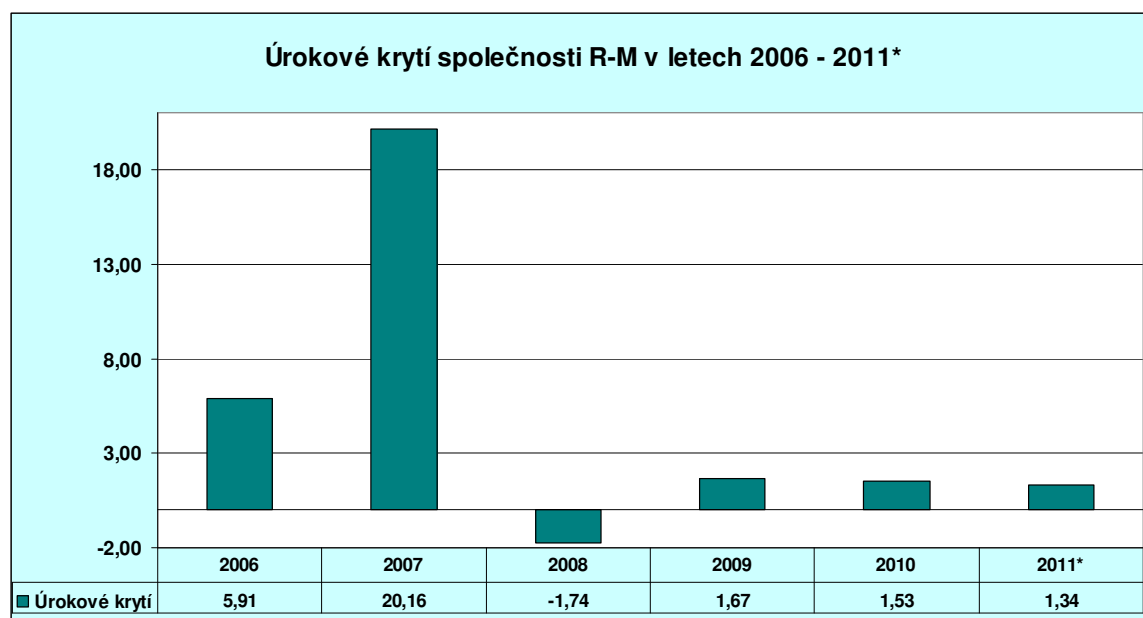
majetek. Značný pokles doby obratu zásob byl už jen důsledkem těchto změn ve struktuře aktiv. Doba, po kterou je kapitál vázán v zásobách, než se promění na pohledávku či hotovost, se za sledované období do roku 2010 zvyšuje, v roce 2011 došlo k výraznému zkrácení této doby na 41,71 dní, což je pro společnost obrat k lepšímu.

Doba obratu pohledávek má nejméně zvrátů ve vývoji a dílčí změny v jednotlivých letech jsou také nejmenší, za celé sledované období se doba obratu pohledávek změnila nejvíce o 9,3 dní v roce 2011 oproti předchozímu roku. Doba obratu zásob se snížila z 16,98 dní v roce 2007 až na 14,33 dní v roce 2009. Vzhledem k tomu, že standardní doba splatnosti vystavovaných faktur je 14 dní, platební morálka odběratelů je více než zodpovědná. V roce 2010 se doba obratu pohledávek prodloužila o 4,2 dny na 18,53 dní, nicméně hned v roce 2011 se doba obratu pohledávek snížila poprvé za sledované období pod standardní dobu splatnosti 14 dní, a to na 9,23 dní. Svědčí to o vysoké solventnosti zákaznické skupiny společnosti.

Posledním zkoumaným ukazatelem aktivity společnosti je doba obratu závazků. Ta roste ve sledovaném období z 37,49 dní v roce 2007 až na 130,25 dní v roce 2010. Poslední rok došlo k poklesu doby obratu závazků o 30 % (tj. pokles o 39,6 dní) až na hodnotu 90,65 dní. I přes tato čísla je společnost R-M solventní a hradí své závazky včas. Vysoká čísla doby obratu závazků jsou způsobena tím, že v jejich struktuře figurují v marginálním zastoupení závazky vůči poskytovateli provozního financování skladových a předváděcích vozů. Hodnota těchto závazků tvoří přes 90 % celkových závazků společnosti. Tudíž lze z doby obratu závazků vyčíst dobu, po kterou společnost potřebuje provozní financování, to zase závisí na době od koupě skladového či předváděcího vozu do jeho prodeje. Z tohoto důvodu doba obratu závazků koresponduje také s dobou potřebnou pro prodej skladového nebo předváděcího vozu, když není objednan na konkrétního zákazníka. Vývoj doby obratu závazků dokresluje vliv ekonomické krize, díky které poklesly nákupy nových vozů a značně se prodloužila doba prodeje skladových vozů, doba na jejich prodej byla nejdelší v roce 2010, a to 130,25 dní v průměru.

2.4.4 Analýza úrokového krytí

Vývoj ukazatele úrokového krytí společnosti R-M jsem sestavila z účetních výkazů společnosti, za hodnotu EBIT byl dosazován provozní výsledek hospodaření a pro přehlednost jsem data sestavila do následujícího grafu 14.

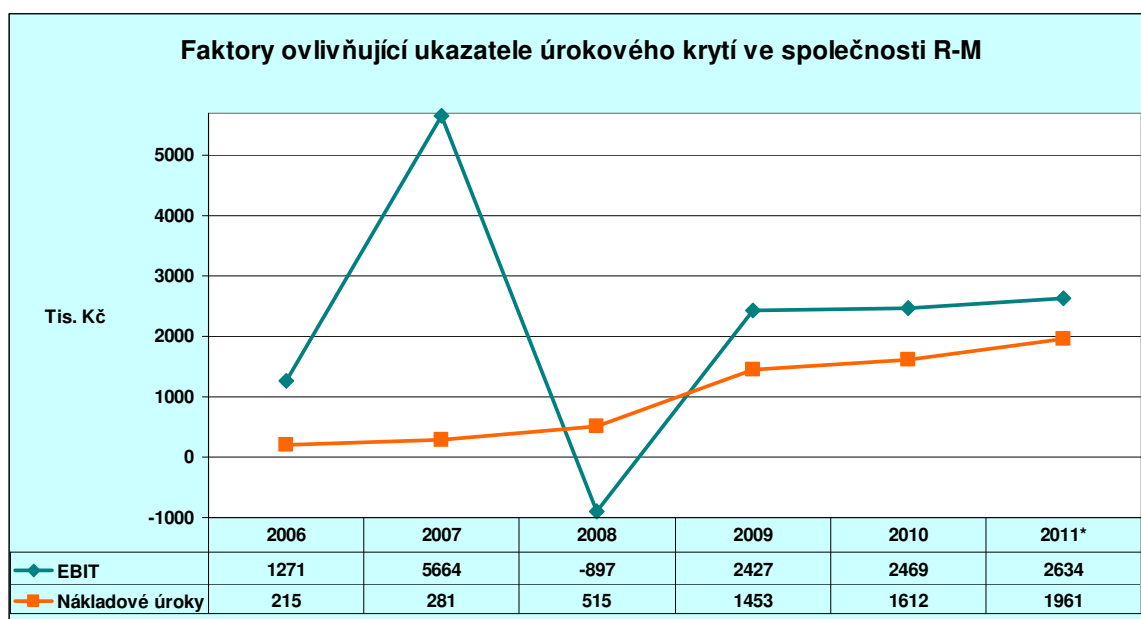


Graf 14: Ukazatel úrokového krytí společnosti R-M v letech 2006 – 2011*

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

V době, kdy společnost R-M žádala o poskytnutí dlouhodobého bankovního úvěru na stavbu nové provozovny (roky 2006 a 2007), vykazovala vynikající hodnoty počtu krytí nákladových úroků z provozního zisku. Ovšem po získání dlouhodobého úvěru a stavbě nové provozovny společnosti se velmi zvýšily nákladové úroky. V roce 2008 díky vykázané ztrátě společnost nebyla schopná pokrýt žádné nákladové úroky, v následujících letech 2009 – 2011 společnost vytváří výši provozního zisku takovou, aby z ní pokryla nákladové úroky, ale tato její schopnost od roku 2009 klesá kvůli neustále se zvyšujícím nákladovým úrokům, které společnost platí za poskytnutý kapitál. Výborné hodnoty úrokového krytí v prvních dvou analyzovaných letech byly dány i tím, že společnost v roce 2006 a 2007 měla koeficient samofinancování 0,45 a 0,43, tudíž cizí zdroje a nákladové úroky nezatěžovaly tolik její náklady. Ovšem po získání dlouhodobého úvěru se situace zásadně změnila a hodnota koeficientu samofinancování je od té doby v průměru 0,195. Za složení kapitálu s tak vysokým podílem cizích zdrojů

společnost platí daň v podobě vysokých nákladových úroků. Z tohoto důvodu sestavím další graf 15 pro názornost změn v hodnotě placených nákladových úroků.



Graf 15: Faktory ovlivňující hodnoty ukazatele úrokového krytí ve společnosti R-M
Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

Grafické znázornění ukazuje, že rok 2007 byl pro společnost výjimečný a dosáhla nejvyšší hodnoty provozního zisku za celé sledované období. Poté přišel rok, kdy vypukla celosvětová ekonomická krize, došlo tím ke snížení poptávky po nových vozech a tím i ke snížení uskutečněných prodejů, zákazníci odkládali nákup v očekávání dalšího ekonomického vývoje a navíc zkrachoval generální importér vozů JLR v ČR – všechny tyto události zapříčinily vykázanou ztrátu v roce 2008. Od roku 2009 podnik opět tvoří kladnou hodnotu zisku před zdaněním a úroky, bohužel tempo růstu nákladových úroků je daleko vyšší a rok od roku nákladové úroky pohlcují stále větší část tohoto druhu zisku. Jen za poslední analyzovaný rok vzrostla hodnota EBIT jen o 6,68 % (tj. 165 tis. Kč) oproti roku 2010, přitom nárůst nákladových úroků byl o 21,65 % (tj. 349 tis. Kč) za stejné období.

2.4.5 Kralickův QuickTest

Pro získání základní představy o finančním zdraví analyzované společnosti provedu Kralickův Quicktest, který pomocí vybraných ukazatelů a jejich bodového hodnocení rychle a objektivně vykáže aktuální finanční situaci společnosti z účetních výkazů.

FINANČNÍ STABILITA SPOLEČNOSTI ROKO-MOTOR, S.R.O.

Koeficient samofinancování ve vybrané společnosti R-M se v roce 2006 a 2007 se blížil doporučeným hodnotám okolo 0,5. Ovšem v roce 2008 nastal zásadní zvrat v tomto ukazateli, protože společnost začala stavět novou provozovnu a čerpat tak vysoký dlouhodobý úvěr, navíc v důsledku ekonomické krize a poklesu prodeje nových vozů společnost R-M v roce 2008 vykázala ztrátu, čímž došlo ke snížení hodnoty vlastního kapitálu, a v následujícím roce 2009 společnost vytvořila jen minimální zisk. Pozitivní je pozvolný rostoucí trend hodnot koeficientu samofinancování od roku 2009. Vývoj koeficientu samofinancování je uveden v tabulce 17.

Tabulka 17: Hodnoty koeficientu samofinancování v letech 2006 – 2011*

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Vlastní kapitál (tis. Kč)	6 656	10 482	8 887	10 420	12 328	12 683
Aktiva (tis. Kč)	14 709	24 115	46 662	56 013	64 294	56 034
Koeficient samofinancování	0,4525	0,4347	0,1905	0,1860	0,1917	0,2263

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

Hodnoty ukazatele doby splácení dluhu v tabulce 18 během sledované období kolísají, není patrný trend vývoje, hodnoty se drží dvou extrémů – velmi vysokých nebo naopak velmi nízkých dob splácení dluhu. Nejnížší hodnotu doby splácení dluhu vykázal podnik v roce 2007 díky úspěšným vysokým prodejům nových vozů. Nejhorší hodnoty ukazatele doby splácení dluhu byly v roce 2009 a 2010, lze to přisuzovat dozvukům celosvětové ekonomické krize, poklesu počtu prodaných nových vozů a i jako důsledek problému s dodávkami nových vozů kvůli krachu generálního importéra v ČR roce 2008.

Tabulka 18: Hodnoty ukazatele doby splácení dluhu v letech 2006 – 2011*

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Cizí zdroje - Krát. fin. majetek (tis. Kč)	6 068	13 884	33 376	42 664	48 200	40 075
Provozní cash-flow (ti. Kč)	461	6 391	12 826	-4 405	3 784	13 638
Doba splácení dluhu (roky)	13,16	2,17	2,60	-9,69	12,74	2,94

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

VÝNOSOVÁ SITUACE SPOLEČNOSTI ROKO-MOTOR, S.R.O.

Pro účely výpočtu hodnot rentability aktiv jsem použita z účetních výkazů hodnoty provozního výsledku hospodaření za sledované období. Hodnoty ROA se v průměru pohybují okolo 4,29 % v posledních třech letech, jsou patrné dva extrémy, a to v roce 2007, kdy bylo dosaženo nejlepšího provozního výsledku hospodaření a nejvyšší hodnoty rentability aktiv 23,49 %, naopak nejnižší hodnota ROA -1,92 % byla hned v následujícím roce 2008, společnost vykázala ztrátu v důsledku poklesu prodejů nových vozů kvůli ekonomické krizi a nedůvěry zákazníků ve značku po krachu generálního importéra vozů JLR. Zároveň na hodnoty ROA má podstatný vliv přeměna společnosti z kapitálově lehké na kapitálově těžkou v roce 2008. Hodnota aktiv se od roku 2006 zvýšila téměř 3,81×, společnost proto tvoří od roku 2008 zisk pomaleji. Společnosti R-M se nepodařilo s výjimkou roku 2007 dosáhnout doporučených hodnot ROA nad 10 %, přitom jde o rentabilitu, která zrcadlí celkovou schopnost podniku tvořit zisk a hodnotí celkovou výkonnost kapitálu bez ohledu na zdroje jeho financování. Hodnoty ROA jsou sestaveny v tabulce 19.

Tabulka 19: Hodnoty ukazatele rentability aktiv v letech 2006 – 2011*

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
EBIT (tis. Kč)	1 271	5 664	-897	2 427	2 469	2 634
Aktiva (ti. Kč)	14 709	24 115	46 662	56 013	64 294	56 034
Rentabilita aktiv (%)	8,64	23,49	-1,92	4,33	3,84	4,70

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

Ukazatel cash-flow v tržbách je obměnou rentability tržeb, použije se jen celkové cash-flow místo zisku. Doporučená hodnota cash-flow v tržbách je co největší kladné číslo. Hodnoty ukazatele cash-flow v tržbách společnosti R-M jsou zobrazeny v tabulce 20.

Tabulka 20: Hodnoty ukazatele cash-flow v tržbách v letech 2006 – 2011*

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Cash-flow (tis. Kč)	-1 875	6 513	356	-9 488	9 182	6 230
Tržby (ti. Kč)	76 292	129 079	75 358	60 651	73 460	85 480
Cash-flow v tržbách (%)	-2,46	5,05	0,47	-15,64	12,50	7,29

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

Společnost R-M v roce 2006 a 2009 vykázala záporné hodnoty, jelikož celkové cash-flow společnosti ve zmíněných letech bylo záporné, společnost vydala více finančních

prostředků, než přijala, proto je cash-flow v těchto letech záporné. V roce 2006 je záporná hodnota celkového cash-flow způsobena zejména snížením objemu dlouhodobých i krátkodobých závazků, společnost se snažila snížit jejich objem před zahájením výstavby nové provozovny a zároveň se navýšil objem pohledávek společnosti. Podstatný podíl na záporné celkové hodnotě cash-flow v roce má nárůst nedokončené výroby o 474,4 % a zvýšení zásob o 83,44 %. Oba důvody byly způsobené krachem generálního importéra a převzetím českého trhu novým subjektem JLRA. Nedokončená výroba vzrostla díky enormnímu nárůstu rozpracované výroby způsobené prováděním záručních oprav na vozech, ale nebylo zajištěno jejich proplácení továrnou prostřednictvím importéra, zakázky zůstaly otevřené kvůli jednání. Zvýšení zásob v roce 2009 bylo v důsledku nákupu nových vozů jako zboží, byl zahájen prodej vozů JAG, společnost nakoupila předváděcí vozy těsně před koncem účetního období, aby tak mimo jiné splnila povinné minimální standardy továrny pro udělení prodejní a servisní licence.

Souhrnné bodové hodnocení jednotlivých ukazatelů Kralickova Quicktestu ve společnosti R-M v letech 2006 – 2011* jsem sestavila do následující tabulky 21.

Tabulka 21: Bodové hodnocení jednotlivých ukazatelů Kralickova Quicktestu

	Hodnoty ukazatelů						Bodové hodnocení						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	
Koeficient samofinancování	0,45	0,43	0,19	0,18	0,19	0,22	4	4	2	2	2	3	
Doba splácení dluhu	13,16	2,17	2,60	-	9,69	12,74	3,53	1	4	4	0	1	3
Rentabilita aktiv	0,08	0,23	-0,01	0,04	0,03	0,04	2	4	0	1	1	1	
Cash-flow v tržbách	-0,02	0,05	0,004	-	0,15	0,12	0,07	0	2	1	0	4	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

Bodové hodnocení finanční stability společnosti získám sečtením bodů za hodnoty koeficientu samofinancování a doby splácení dluhu a jejich součet vydělím dvěma. Výnosovou situaci společnosti R-M získám obdobně – součet bodů za rentabilitu aktiv a cash-flow v tržbách vydělím dvěma. Celkové bodové hodnocení společnosti v jednotlivých letech je pak aritmetický průměr bodového hodnocení finanční stability a výnosové situace společnosti pro příslušný rok. Celkové bodové hodnocení analyzované společnosti je v tabulce 22 na následující straně.

Tabulka 22: Celkové bodové hodnocení ukazatelů Quicktestu

Situace v daných letech	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
- finanční stabilita	2,5	4	3	1	1,5	3
- výnosová situace	1	3	0,5	0,5	2,5	1,5
Celková situace	1,75	3,5	1,75	0,75	2	2,25

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

Kralickův Quicktest vymezuje šedou zónu pro celkové bodové hodnocení podniku s bodovým ziskem mezi 1 – 3 body. Podniky s finančními problémy a nízkou bonitou mají méně než 1 bod, naopak finančně zdravé a bonitní podniky mají celkové bodové hodnocení nad 3 body. Vybraná společnost se za sledované období pohybuje v šedé zóně kromě dvou extrémů, v roce 2007 získala celkové hodnocení 3,5 bodu a naopak v roce 2009 se dostala pod hranici jednoho bodu na celkovou hodnotu 0,75 bodu, ale pozitivní je pro společnost rostoucí trend vývoje celkového bodového hodnocení společnosti od roku 2009. Průměrné celkové bodové hodnocení společnosti za sledované roky jsou dva body, silnější stránkou společnosti je její finanční stabilita než výnosová situace.

2.5 SWOT analýza

Všechny předchozí provedené analýzy vybrané společnosti slouží zároveň jako podklad pro sestavení SWOT analýzy, v níž identifikují silné a slabé stránky vycházející z vnitřního prostředí, následně z vnějšího prostředí vyplynou příležitosti a hrozby.

SILNÉ STRÁNKY

- mnohaletá tradice společnosti a dobrým jménem a stabilním postavením na trhu v prodeji luxusních vozů;
- reprezentativní provozovna s prodejními prostory o rozloze 630 m², servisní dílna o rozloze 500 m², sklad ND s rozlohou 200 m², vlastní autoumývárna;
- prestiž prodávaných značek vozů JLR;
- nejmodernější technologické vybavení servisního střediska: diagnostické zařízení Panasonic CF-53, čtyři hevery s nosností 3,5 tuny, dva s nosností až 5 tun a jeden speciální hever na pneuservis s laserovou geometrií Hunter;
- absolutní spolehlivost dodávek nových vozů i ND přes autorizované distribuční cesty;
- vybudované know-how a přístup k továrním informacím;

- vysoká kvalita a úroveň všech poskytovaných služeb;
- silná orientace na zákazníka, osobní přístup, profesionalita;
- kvalitní systém odborných školení zaměstnanců;
- vynikající loajalita zákazníků;
- jednotný celofiremní software Caris umožňující online propojení databází v dílčích modulech a automatické účtování přednastavených operací nabízí vysoký komfort při práci s interními daty;
- vedoucí pozice na středisku Servis a Prodej zastávají dlouholetí zkušení zaměstnanci, ve středisku Servis jsou dva mechanici, kteří pro společnost pracují více jak 10 let;
- snižování hodnoty skladových zásob bez ohrožení plynulého chodu servisu, pravidelné provádění likvidace nepotřebných, zastaralých a neprodejných zásob;
- organizace prezentací vozů JLR pro stávající i nové zákazníky několikrát do roka, pořádání sportovních turnajů (tenisový, střelecký, badmintonový, golfový apod.) pro zákazníky a zástupce společnosti;
- společnost není závislá na jediném nebo majoritním odběrateli, proto ji případný pokles poptávky od konkrétního subjektu neohrozí;
- zlepšení marketingu společnosti po přijetí nového pracovníka.

SLABÉ STRÁNKY

- vysoká zadluženost společnosti díky dlouhodobému bankovnímu úvěru;
- omezené finanční zdroje a nízká úroveň likvidity;
- chybí analytika v účetnictví rozlišující aktivity pro LR a JAG;
- dynamické tempo růstu nákladových úroků, které se zvyšují rychleji než tržby;
- dlouhodobě vykazování nízké hodnoty ukazatelů rentability;
- vysoké hodnoty krátkodobých závazků kvůli čerpání provozního financování;
- rostoucí náklady spojené s byrokracií (zpracování administrativy pro Intrastat, likvidace nebezpečných odpadů, fotovoltaika)
- dlouhá doba pro zaškolení nových pracovníků a neexistující proces na to;
- nedostatečný motivační systém pro zaměstnance;
- absence kontrolního systému zaměstnanců.

PŘÍLEŽITOSTI

- každoroční uvedení nového modelu LR a JAG na trh, ke kterému se zavázala továrna, představuje potenciál pro využití zvýšeného zájmu o novinky na trhu;
- aplikace nejmodernějších materiálů a technologií při výrobě nových modelů JLR a obrovské investice továrny JLR do vývoje a inovací, které lákají zákazníky a jsou vyžadovanými nezbytnostmi v moderních vozech dnešní doby;
- zavedení pohonu všech čtyř kol u všech modelů Jaguar;
- nesmírně pozitivní hodnocení vozů JLR odbornými médii: získání ocenění od Klubu motoristických novinářů Auto roku 2012 v ČR pro model RR Evoque, prestižní cenu za nejlepší design na autosalonu v New Yorku získal F-Type letos na jaře 2013;
- udržení trendu životního stylu rodin, které stále častěji preferují vozy typu SUV;
- celosvětově se zvyšující poptávka po vozech JLR dokládá kvality těchto vozů a zvýšení poptávky v ČR bude následovat, i když v menším počtu prodaných vozů;
- využití zvýšené poptávky po ojetých vozech v zachovalém stavu, zaměřit se na jejich prodej, vyčlenit jednoho prodejce, který se bude tímto typem ochodu zabývat, vyhledávat vhodné vozy k výkupu s možností prodeje nových vozů a zároveň se bude starat o webovou prezentaci a samotný prodej ojetých vozů;
- nedokonale fungující a problémová dealerská síť na Slovensku otevírá příležitost získat zákazníky ze zahraničí, čemuž napomáhá i geografická poloha provozovny společnosti R-M v blízkosti hranic se sousedním státem;
- využití kulturních akcí ve Zlínském kraji, kde by se mohla společnost R-M vhodně reprezentovat. Dlouholetá spolupráce s pořadatelem Barum Czech Rally Zlín přináší možnost poslat na trať jako organizační vozidlo některý z vozů LR, který podél trati zhlédnout tisíce diváků. Společnost R-M zatím nijak neparticipuje na Mezinárodním filmovém festivalu pro děti a mládež každoročně organizovaném ve Zlíně a nevyužívá ani možnost své prezentace v rámci zoo Lešná, která je druhá nejnavštěvovanější zoo v ČR a ročně ji navštíví okolo půl milionu návštěvníků;
- velmi se vydařila spolupráce se známým cestovatelem Jiřím Kolbabou, který od společnosti R-M získal zapůjčení vozu k vlastním účelům zdarma a stal se našim partnerem. Tuto spolupráci by společnost měla prohloubit a lépe zorganizovat a také najít alespoň jednu další osobnost, která by díky své popularitě dokázala oslovit potencionální zájemce a šířit dobré jméno společnosti R-M.

- plánované prodloužení dálniční sítě D1 v ČR z Prahy až do Zlína, společnost podle těchto plánů má provozovnu v oblasti dálničního přivaděče do krajského města, zvýšila by se tak její dopravní dostupnost a také možnost marketingových aktivit na pozemku provozovny, kolem které by projely desetitisíce vozů denně;
- prohloubení spolupráce s partnerskými společnostmi by pomohlo společnosti R-M zviditelnit blízce okruhu přátel a známých majitelů vozů JLR a neúčinnější je reklama a doporučení právě od známých s osobní zkušeností.

HROZBY

- výkyvy a vývoj korunového kurzu EUR ovlivňující nákupní cenu všech nových vozů a denně i cenu ND bez možnosti ovlivnění či regulace jeho vývoje, hospodářské problémy členských států EU a spekulace o jejich vystoupení z EU či dokonce zrušení jednotné měny znamenají negativní dopad na vybranou společnost R-M kvůli oslabování Koruny české vůči EURu;
- zvyšující se trend tzv. šedého dovozu vozů JLR i ND do ČR ze zahraničí prostřednictvím neautorizovaných podnikatelských subjektů;
- závislost na dodávkách nových vozů a ND na importérovi, v případě výpadku nemá společnost jak jinak získat zboží;
- silný vliv celosvětové ekonomické krize na automobilový průmysl, který zaznamenal pokles poptávky po nových vozech i v ČR v porovnání s obdobím před začátkem celosvětové ekonomické krize;
- značně saturovaný automobilový trh způsobuje silnou konkurenci mezi značkami, získat zákazníka je velmi složité a dochází k cenovým bojům.
- zvýšení registračního poplatku za nově registrované vozy, jak se stalo na Slovensku v říjnu 2012 (dříve byl na Slovensku jednotný registrační poplatek 33 EUR, tedy cca 820 Kč. Od října 2012 ale došlo ke změně a registrační poplatek se odvíjí od výkonu registrovaného vozu a nově se pohybuje od 169 – 2 997 EUR pro všechny vozy od 80 kilowattů. Nejprodávanejší motorizace JLR by spadaly do nejdražší skupiny pro výkon od 345kW); (37)
- rozšíření dealerské sítě JLR v České republice by znamenalo další zvýšení konkurenčních bojů mezi jednotlivými dealery.

3 Vlastní návrhy a doporučení

Praktická aplikace vybraných analýz na společnost R-M poskytla dostatečné poznatky o současném stavu zvoleného podnikatelského subjektu, vnějších vlivech působících na jeho aktivity a další faktory. Na základě provedených analýz navrhu vlastní doporučení podporující další rozvoj vybrané firmy.

3.1 Návrhy na zlepšení prodeje a marketingu

1. NÁVRH: SPECIALIZOVAT JEDNOHO PRODEJCE NA PRODEJ OJETÝCH VOZŮ

Ve společnosti R-M působí aktuálně tři prodejní specialisté na vozy JLR. Všichni tři absolvují školení pro obě značky a jsou primárně orientováni na prodej nových vozů. Prodej a propagaci ojetých vozů dělají jako vedlejší část pracovní náplně. Ekonomická krize způsobila zvýšení poptávky po ojetých vozech JLR v dobrém stavu, po prvním majiteli, servisní prohlídky prováděné pouze v autorizované dealerské síti a s najetými kilometry okolo 100 tisíc. Specializovaný prodejce by tak zajišťoval výkup, případně nutné opravy, vyhledání zákazníků, vystavení fotografií vozu na firemních webových stránkách. Prodeji ojetin by se tak už nevěnovali nekoordinovaně všichni tři prodejci, ale jeden z nich by byl pověřen touto specializací a zodpovídal by za prodej ojetin, nicméně by se mohl věnovat ve zbylém čase i prodejem nových vozů JLR.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: společnost R-M má dostatek pracovníků, nebylo by potřeba hledat novou pracovní sílu. S pověřeným pracovníkem by se akorát sepsal dovětek k pracovní smlouvě, aby součástí náplně práce byla zodpovědnost za prodej ojetých vozů a aktivity s tím souvisejících.

PŘÍNOS: využitím zvýšené poptávky po ojetých vozech v dobrém stavu od autorizovaného prodejce by společnost R-M dokázala navýšit tržby z jejich prodeje odhadem o 30 – 40 % v letošním roce 2013 (to představuje 12 – 13 aut oproti 9 vozům v roce 2012). Výkup ojetých vozů usnadní jeho výměnu za nové u stávajících zákazníků, kterým odpadne starost o prodej starého vozu, když si chtějí koupit nový. Navíc zde bude potenciál v majitelích kupujících ojetá vozidla, že po vyzkoušení a osobní zkušenosti s vozy JLR si v budoucnu i oni koupí zcela nový vůz.

2. NÁVRH: KONKUROVAT KOMPLEXNÍMI A VYSOCE KVALITNÍMI SLUŽBAMI

Novými majiteli vozů JLR jsou zákazníci z vyšší střední třídy, kteří očekávají a jsou zvyklí na kvalitní úroveň služeb. Zákazníci často ocení daleko více příjemné prostředí a osobní přístup nepatrný rozdíl v cenové nabídce konkurenta. Kvůli zachování růstu obchodní marže a rentability společnosti vůbec by se prodejci měli soustředit na to, aby zájem zákazníka převedli od kupní ceny vozy jakožto jednorázového výdaje, ale zavedli jeho pozornost k široké nabídce služeb, které mu je společnost schopna nabídnout po celou dobu životnosti vozu. U každého obchodu by měl vedoucí prodeje stanovit maximální hranici možné slevy na vůz s vědomím, že malá sleva nic neřeší a velká sleva je z hlediska výnosnosti nepřijatelná. Pokud by zákazník ani tuto hranici slevy neakceptoval, nabídli by mu prodejci k nákupu bonusy jako například:

- přezutí a vyvážení pneu po celou dobu vlastnictví vozu zdarma;
Rozpočet 1 x přezutí: náklady práce 948 Kč (1,2 Nh), náklady materiál závaží 37 Kč, náklady celkem 985 Kč bez DPH.
- první nebo první dvě servisní prohlídky zdarma⁹ (vzorová ukázka na dvou modelech);

Tabulka 23: Vyčíslení nákladů na první dvě servisní prohlídky modelu Freelander

Model Freelander 2,2 TD4	Servisní prohlídka 26000km/12měsíců	Servisní prohlídka 52000km/24měsíců
Práce NH	1,9 Nh	1,9 Nh
Práce v Kč bez DPH	1 501	1 501
Materiál v Kč bez DPH	1 940	2 875
Náklad celkem bez DPH	3 441	4 376
Fixní ceníková cena bez DPH	7 932	9 748
Fixní ceníková cena s DPH	9 598	11 795

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

Tabulka 24: Vyčíslení nákladů na první dvě servisní prohlídky modulu Discovery

Discovery 3.0 TDV6 (Kč)	Servisní prohlídka 26000km/12měsíců	Servisní prohlídka 52000km/24měsíců
Práce NH	1,9 Nh	2,8 Nh
Práce v Kč bez DPH	1 501	2 212
Materiál v Kč bez DPH	2 474	3 610
Náklad celkem bez DPH	3 975	5 822
Fixní ceníková cena bez DPH	8 035	10 681
Fixní ceníková cena s DPH	9 723	12 924

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

⁹ Fixní ceny servisních prohlídek jsou dány cenovou politikou generálního importéra JLRA a veřejnosti jsou tyto údaje dostupné na <http://www.landrover.com/site-content/czech/owners/3234851/3246132/service-maintenance-table-cz>.

- speciální sníženou hodinovou sazbu na servisní práce ve společnosti R-M
 Za nejvíce rizikový považují právě tento bonus. Společnost R-M má sazebník práce odstupňovaný podle stáří vozu: do tří let 1 490 Kč/1Nh, do pěti let 1 390 Kč a pro vozidla starší pěti let je sazba 990 Kč. Majitelé vozů JLR zakoupených u společnosti R-M automaticky získávají zvýhodněnou sazbu 1 390 Kč do pěti let stáří vozu. Prodejci by mohli nabízet k novým vozům sníženou sazbu 990 – 1 290 Kč dle konkrétního případu. Poklesly by sice výnosy společnosti, ale zákazník by díky zvýhodněné sazbě jezdil jen na servis ke společnosti R-M, u ostatních autorizovaných opravců by takovou hodinovou sazbu nezískal. Riziko spočívá v tom, že dopředu nelze odhadnout, jaké závady a jak náročné se na voze vyskytnou, a tudíž není možné zaručit výhodnost bonusu pro společnost R-M.
- teflonování karoserie nebo konzervace a renovace laku jednou ročně zdarma;
Rozpočet teflonování karoserie SUV: náklady práce 790 Kč (1 Nh), náklady spotřeba energií a teflonovací pasty 250 Kč, náklady celkem 1 040 Kč bez DPH; ceníková cena 1 488 Kč bez DPH.
Rozpočet renovace a konzervace laku SUV: náklady práce 1 580 Kč (2 Nh), náklady spotřeba energií a konzervačního vosku 433 Kč, náklady celkem 2 013 Kč bez DPH, ceníková cena 2 876 Kč bez DPH.
- sjednání výhodné nabídky financování (leasing × úvěr);
 Relevantní náklady nejsou, při uzavření obchodu společnost obdrží provizi od poskytovatele leasingu či úvěru v závislosti na vyjednaném objemu prostředků, výši akontace, délce splácení a smluvním úroků.
- zprostředkování nabídky zákonného a havarijního pojištění;
 Relevantní náklady nejsou, společnost v případě uzavření obchodu získá provizi od pojišťovny v závislosti na výši pojistné částky.
- registrace vozidla na úřadech po udělení plné moci k tomuto úkonu;
Rozpočet: společnost R-M může zákazníkovi zajistit registraci nového vozidla. Správní poplatek činí 800 Kč, ostatní náklady jsou individuální dle místa registrace (podle sídla kupujícího) jako náklad na mzdu zaměstnance, dopravu, parkování atd.
- výkup či pomoc s prodejem starého vozidla a další.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET PRODEJNÍCH BONUSŮ: nákladová cena pro společnost R-M je uvedena výše u jednotlivých bonusů, volba vhodného bonusu záleží na individuálním

obchodním případu a šikovnosti daného prodejního specialisty. Interní hodinová sazba společnosti je 790 Kč/1Nh. Normohodiny pracovních pozic jsou dány továrnou značky.

PŘÍNOS PRODEJNÍCH BONUSŮ: Zákazníci si rádi zaplatí za komfort, úsporu času a starostí. Proto by se společnost R-M měla zaměřit na to, aby co nejlépe konkurovala poskytováním služeb na vysoké úrovni. Balíček služeb zdarma při prodeji nového vozu podpoří zákazníkovo rozhodnutí o koupi, místo slevy zákazník dostane bonus, navykne si využívat služeb společnosti R-M a zákazník si tak zafixuje, že je mu zde poskytnuto plné zázemí při řešení jakéhokoliv problému a situace s jeho vozem, že se má na koho obrátit. Společnost si tím do budoucna zajistí práci pro servisní středisko a nákladově to pro společnost bude únosná položka.

3. NÁVRH: PŮJČOVAT PŘEDVÁDĚCÍ VOZY JAGUAR NA VÝJIMEČNÉ UDÁLOSTI

Společnost R-M má standardy výrobce dáno, že musí disponovat předváděcími vozy určenými k dynamickým jízdám. Tyto vozy by bylo možné využít k dalším marketingovým příležitostem jako jsou svatby, oslavy, výjimečné události a zážitkové jízdy, které by přinesly společnosti výnosy na úhradu krytí jejich amortizace. Pro vozy JAG navrhuji tyto dva typy zážitkových jízd pro rozšíření nabídky poskytovaných služeb:

- *výjimečné události* – společnost R-M by mohla nabídnout zákazníkům zapůjčení vozů Jaguar s řidičem na výjimečné životní události jako jsou svatby, oslavy, netradiční žádost o ruku na zážitkové večeři a další. Služba společnosti R-M by zahrnovala vyzvednutí a odvoz vozem Jaguar XJ s řidičem na daný typ životní události s možností zcela individuální domluvy organizace a odvoz zpátky.
- *zážitková jízda* – navrhuji společnosti rozšířit nabídku marketingových možností o zážitkovou jízdu ve voze Jaguar XKR. Zkušený prodejní specialista by před samotnou jízdou zákazníka proškolil, vysvětlil podrobně prvky ovládání vozu a zásady bezpečnosti, obeznámil se z pravidly zapůjčení vozu, následovalo by dohodnutí pokynů během jízdy, sepsání nájemní smlouvy mezi účastníkem a společností R-M, jejíž součástí by byla sjednaná účast na zážitkové jízdě na vlastní nebezpečí, v případě nehody úhrada spoluúčasti (minimálně však 10 000 Kč) a nelikvidních položek nehrazených pojišťovnou, plná odpovědnost řidiče za případně spáchané dopravní přestupky a další.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: odhad nákladů na zapůjčení vozu Jaguar XJ pro výjimečné příležitosti s řidičem níže v tabulce 25 je kalkulován na najetí vzdálenosti do 50 km a časovou náročnost do 3 hod. Dle přání zákazníka by bylo možné samozřejmě podmínky a cenovou kalkulaci upravit. Cenu pro zákazníky bych zvolila 4 500 Kč včetně DPH (3 719 Kč bez DPH), což vzhledem ke konkurenčním cenám například zapůjčení limuzíny Lincoln Town car 120 na dvě hodiny s limitem 40 km ve Zlíně stojí 5 000 Kč¹⁰ je konkurenceschopná cena a domnívám se, že by poptávka zákazníků po takové službě byla za podpory vhodné formy marketingu.

Tabulka 25: Odhad nákladů na zapůjčení vozu pro výjimečné události

Cena vozu Jaguar XJ	1 500 000 Kč
Amortizace na 250 000 km	6,00 Kč/km
Zákonné pojištění (8500 Kč/rok)	23,29 Kč/den
Havarijní pojištění (2,2 % z ceny vozu/rok)	22 000 Kč/rok
Silniční daň roční	3 600,00 Kč
PHM (36,50 Kč/litr, Ø spotřeba 7,3 l)	2,66 Kč/km
Amortizace na výjimečnou událost (50 km)	300,00 Kč
Zákonné pojištění na výjimečnou událost	23,29 Kč
Havarijní pojištění na výjimečnou událost	60,27 Kč
Silniční daň na výjimečnou událost	9,90 Kč
PHM na výjimečnou událost (50 km)	133,00 Kč
Mzda řidiče (superhrubá mzda)	1 500,00 Kč
Náklady na zapůjčení vozu celkem	2027,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování odhadu nákladů na výjimečnou událost dle lit. (52)

Společnost R-M vlastní skladový vůz Jaguar XKR 5.0 V8 Supercharged / 510PS. Bohužel se nedaří tento vůz prodat, proto bych navrhla managementu, aby vůz nabídl pro zážitkové jízdy v rychlých autech, které jsou v současné době velmi populární. Výnosy ze zážitkové jízdy by zároveň sloužily ke krytí nákladů na amortizaci, pojištění a silniční daně. S ohledem na konkurenci, která nabízí podobný typ zážitkové jízdy s vozy Porsche 991 Turbo za 1 250 Kč¹¹ za 15 min jízdy, bych navrhla stejnou cenovou nabídku,

¹⁰ Cena konkurenční nabídky zapůjčení limuzíny Lincoln Town car 120 je brána z ceníku dostupného také na <http://www.lincolnzlin.cz/cenik.html>.

¹¹ Cenová nabídka zážitkové jízdy byla porovnána s konkurenční nabídkou Svezse.cz, jejíž ceník je dostupný na <http://www.svezse.cz/>.

aby poskytování této služby bylo pro společnosti rentabilní a obstála v konkurenci. Odhad nákladů na zážitkovou jízdu je v tabulce 26.

Tabulka 26: Odhad nákladů na zapůjčení vozu na zážitkovou jízdu

Cena vozu Jaguar XKR	1 057 000 Kč
Amortizace na 250 000 km	4,23 Kč/km
Zákonné pojištění (8500 Kč/rok)	23,29 Kč/den
Havarijní pojištění (2,2 % z ceny vozu/rok)	23 254 Kč/rok
Silniční daň roční	4 200Kč/rok
PHM (36,10 Kč/litr, Ø spotřeba 11,93 l)	4,31 Kč/km
Amortizace na zážitkovou jízdu (30 km)	126,90 Kč
Zákonné pojištění na zážitkovou jízdu	23,29 Kč
Havarijní pojištění na zážitkovou jízdu	63,71 Kč
Silniční daň na zážitkovou jízdu	11,51 Kč
PHM na zážitkovou jízdu (30 km)	129,30 Kč
Mzda instruktora (superhrubá mzda)	335,00 Kč
Náklady na zážitkovou jízdu celkem	690,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování odhadu nákladů na zážitkovou jízdu dle lit. (52)

PŘÍNOS: společnosti se díky půjčování vozů Jaguar podaří částečně krýt náklady spojené s vlastnictvím předváděcích vozů, rozšíří nabídku poskytovaných služeb, zviditelní značku mezi laickou veřejností a přiláká nadšence automobilového průmyslu netradiční formou. Zájemci o zapůjčení vozů Jaguar se osobně seznámí se značkou a službami společnosti R-M a v budoucnu se mohou stát jejími zákazníky na nový vůz.

4. NÁVRH: PŮJČOVAT PŘEDVÁDĚCÍ A BAZAROVÉ VOZY LAND ROVER

Další niku na trhu, kterou by společnost mohla využít, vidím v autopůjčovně vozů Land Rover. Autopůjčovny na českém trhu mají značně omezenou nabídku vozů SUV, nabízené vozy nejsou vhodné do náročnějšího terénu. Jelikož společnost R-M vlastní flotilu předváděcích a vykoupených bazarových vozů Land Rover, mohla by je půjčovat veřejnosti do doby, než se najde pro vůz kupec. Zákaznickou skupinu by charakterizovala jako čtyřčlennou rodinu se dvěma dětmi, která na zimní dovolenou chce bezpečný vůz s vynikajícími jízdními vlastnosti a v létě dostatek prostoru na zavazadla při cestě k moři v komfortním spolehlivém voze. Vozy by byly půjčovány s plnou nádrží a zákazníci by měli povinnost vůz vrátit také s plnou nádrží. Průměrná délka zapůjčení vozu by se pohyboval mezi 7 až 10 dny. Kilometrový limit by byl stanoven na 3 000 km při zapůjčení na 10 dní, v ostatních případech by bylo vše na domluvě.

PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY: do tabulky 27 níže jsem sestavila odhad nákladů na zapůjčení dvou modelů Land Rover Discovery pro běžné půjčování i náročnou klientelu například z řad zákazníků vlastnících vůz Jaguar, se kterým by na dovolenou v zimě do hor nejeli.

Tabulka 27: Odhad nákladů na dlouhodobé zapůjčení vozů Land Rover

	Discovery 3 SE 2008	Discovery 4 HSE 2013
Cena vozu	450 000 Kč	1 420 000 Kč
Amortizace na 137 000 km/250 000 km	3,28 Kč/km	5,68 Kč/km
Zákonné pojištění (8500 Kč/rok)	23,29 Kč/den	23,29 Kč/den
Havarijní pojištění (režim autopůjčovna)	65 000 Kč/rok	100000 Kč/rok
Silniční daň roční	3 600 Kč/rok	3 600 Kč/rok
Amortizace dlouhodobé zapůjčení (3 000 km)	9 840,00 Kč	17 040,00 Kč
Zákonné pojištění zapůjčení na 10 dní	232,90 Kč	232,90 Kč
Havarijní pojištění zapůjčení na 10 dní	1 780,82 Kč	2 739,73 Kč
Silniční daň při zapůjčení na 10 dní	98,63 Kč	98,63 Kč
Náklady na dlouhodobé zapůjčení celkem	11 952 Kč	20 111 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování odhadu nákladů na dlouhodobé zapůjčení vozů Land Rover dle lit. (52)

Sestavený odhad nákladů je na zapůjčení dvou vozů Discovery starší a novější generace na deset dní s kilometrovým limitem 1 500 km. Zákaznická cena by pro Discovery 3 mohla být 16 000 Kč bez DPH a pro Discovery 4 pak 27 000 Kč bez DPH při zachování ziskové marže servisního střediska. Ceny půjčovného konkurenčních subjektů jsou pro porovnání prezentovány v následující tabulce 28.

Tabulka 28: Konkurenční ceny za půjčení vozu

Vozidlo	Půjčovné 10 dní bez DPH
Hyundai ix55 3.0 4x4	27 000 Kč
Hyundai Santa Fe 2.2 4x4	22 500 Kč
Renault Koleos 4x4 2,0	15 000 Kč
VW TOURAN II TDi	11 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování cenových nabídek konkurenčních subjektů dle lit. (40, 41, 42)

Porovnáním konkurenčních nabídek a navrhovanými cenovými nabídkami na zapůjčení vozů Land Rover je patrné, že SUV vozy nejsou běžně v nabídce autopůjčoven, je zde možný potenciál pro oslavení zákazníků. Společnost R-M by dokázala využít tuto tržní niku a být úspěšně konkurenceschopná, bazarové vozy má běžně v nabídce.

PŘÍNOS: potenciál pro využití tržní niky v půjčování SUV vozů, které má společnost skladem a nijak nejsou využity do doby jejich prodeje. Rozšířila by se tak nabídka

poskytovaných služeb a z výnosů by společnost kryla náklady spojené s vlastnictvím vozů jako povinné zákonné pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, platba silniční daně a další. Nabídka kvalitních, prověřených a spolehlivých vozů SUV by našla své zákazníky a pronájem vozů by společnosti zvýšil tržby a cash-flow.

5. NÁVRH: REKLAMA NA WEBU PATRIA.CZ

Patria.cz je investiční portál, který informuje o finančních trzích a ekonomice a zaměřuje se na problematiku investování. Obsah portálu tvoří profesionálové z oblasti financí, tedy přímo sami obchodníci a analytici, tím se odlišuje od ostatních investičních portálů. „Cílová skupina navštěvující internetový portál www.patria.cz jsou nejbonitnější uživatelé na českém internetu:

- Měsíčně navštíví Patria.cz přes 70 000 unikátních uživatelů, kteří si zobrazí více než 4 000 000 stran.
- Typickým uživatelem stránek je vzdělaný muž v produktivním věku s nadprůměrným příjmem a rozhodovací pravomocí, který aktivně pracuje s internetem. Konkrétně tedy 73 % uživatelů jsou muži, 72 % je ve věku 20-54 let, 84 % má min. SŠ vzdělání s maturitou (44 % VŠ), 63 % má socioekonomickou klasifikaci A-C1 (42 % A), nejméně 21 % žije v domácnosti s čistým příjmem nad 50 000 Kč a 75 % využívá internet nejméně každý druhý den.
- Typický uživatel nepřichází z vyhledávače, navštěvuje Patria.cz velmi často, tráví na něm mnoho času a pracuje v prestižní firmě. Ve srovnání s klasickými finančními portály jsou uživatelé loajálnější (průměrně portál navštíví 19x/měsíc) a aktivnější (průměrně stráví na serveru 2,5 hodiny/měsíc).“ (38)

Z tohoto hlediska je reklama na tomto konkrétním portálu vhodná, jelikož by reklama oslovovala ideální cílovou skupinu klientů. Na výběr je hned několik typů reklamy:

- *Bannerová reklama* – příklady reklamních ploch viz příloha č. 5
- *Nebannerová reklama* Hypertext Tip dne, Direct mailing – databáze registrovaných uživatelů, Samostatná záložka na úrovni hlavního menu, PR články, Partners box. Mobilní Patria – stránky jsou optimalizované pro smartphony a PDA přístroje, lze umístit reklamní banner. Přes mobile.patria.cz lze obchodovat, sledovat kurzy nebo aktuální zpravodajství.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: portál skýtá mnoho možností a forem reklamy, ale vzhledem k vysokým cenám za reklamu na tomto investičním portálu (od 20 do 285 tisíc Kč za týden) bych doporučila investovat do reklamy v klientské části webu a Patria Direct, ve formě reklamy Square (250x250), která je umístěna v horní části portál a která je velmi dobře viditelná. Je garantováno 70 tisíc impresí za týden a cena za tisíc zobrazení (CPT) je 1 071 Kč bez DPH. Částka za týdenní reklamu je tedy poměrně vysoká (75 000 Kč bez DPH), nicméně lze předpokládat velký přínos díky přesnému cílení na potenciální klientelu. (38)

Jako vhodný doplněk bych navrhla zvolit reklamu formou PR článku. Jde o nenásilnou formu reklamy prohlubující povědomí o značce. Námětem článku by mimo jiné mohlo být i to, že společnost R-M spadá pod zahraničního importéra, je tedy pro společnost nutné sledovat vývoj kurzu CZK/EUR, jelikož všechny vozidla a většinu náhradních dílů nakupuje v EUREch. Cena za jedno zveřejnění takového PR článku je 15 000 Kč bez DPH, kde by zároveň byl aktivní proklik na internetové stránky společnosti R-M. (38)

Aby společnost mohla aktivně sledovat účinky této kampaně a vyhodnotit její efektivitu, navrhuji, aby na svoje internetové stránky umístila do zdrojového kódu skript na vyhodnocování webové analýzy např. Google Analytics. Tím by měla přehled, kolik zákazníků se díky tomuto prokliku dostalo na stránky společnosti a co dále na stránkách vyhledávali, jestli by po vystavení PR článku došlo k větší návštěvnosti stránek atd. Tyto informace by pomohly taktéž prodeji nových vozidel, protože by se podle těchto údajů dalo zjistit, o jaké modely je aktuálně největší zájem a tomu přizpůsobit nabídku těchto modelů.

6. NÁVRH: SPOLUPRÁCE SE ZNÁMOU OSOBNOSTÍ

Společnost R-M se snaží díky blízkým přátelským vztahům spolupracovat s několika známými osobnostmi. Přesto by bylo vhodné toto partnerství více rozvinout, aby bylo spojení mezi těmito osobnostmi a společností R-M více v povědomí. Takové partnerství by byla skvělým doplněním marketingových akcí a posilovalo by dobré mínění o společnosti. Na základě rozvinutí této spolupráce formou partnerství by se měl nejen zvýšit celkový zájem o značku JLR, ale měla by se zvýšit a posílit důvěryhodnost

společnosti, což by mělo vést k navýšení prodeje vozidel právě u společnosti R-M. Do pozvánek na jednotlivé akce, kterých by se účastnili některé z níže uvedených osobností, by bylo vhodné je jmenovitě uvést jako exkluzivní hosty.

Jakub Smrž – motocyklový závodník

Jednou ze známých osobností, se kterou jsou dlouhodobě navázané přátelské vztahy, je právě Jakub Smrž. Měl by se tedy stát tváří společnosti R-M a partnerství tímto posílit. Vhodným prostředkem spolupráce by bylo zapůjčení automobilu značky LR. Zapůjčený vůz by se opatřil reklamními graficky zpracovanými polepy s kontaktními údaji a logem společnosti R-M. Na webových stránkách společnosti R-M i na stránkách Jakuba Smrže (<http://www.fansofsmrz.cz>) by se vzájemně měla v sekci Partneři objevit informace o této spolupráci s aktivním proklikem na stránky dané partnera. Jakub Smrž je často hostem televizních pořadů zaměřených na sportovní tematiku jako úspěšný motocyklový závodník, proto navrhuji zajisti pro Jakuba Smrže oblečení nesoucí i logo společnosti R-M. V tomto oblečení by se televizních pořadů účastnil. Stejně tak při poskytování rozhovorů do novin či časopisů, ideálně i s umístěním fotografie zapůjčeného vozidla. Jakub Smrž jako nová tvář společnosti R-M se může účastnit i jejích akcí jako např. představování nových modelů, offroad akcí, sportovních turnajů atd. Proto by měl být na akcích, které mu jeho časový harmonogram dovolí se účastnit, uváděn na pozvánkách jmenovitě jako exkluzivní host.

Jako vhodnou formu doporučuji, aby se Jakub Smrž účastnil následujících akcí, pokud mu to jeho tréninkový a závodní harmonogram dovolí:

- *Dny otevřených dveří* – účast Jakuba Smrže při zahájení Dnů otevřených dveří, kdy by v první den akce vyzkoušel kompletní flotilu vozidel JLR. Na základě toho by proběhl krátký rozhovor s jeho dojmy a zážitky s jízdou v jednotlivých modelech, který by byl následně uveřejněn na stránkách společnosti R-M a zároveň sloužil jako pozvánka k návštěvě veřejnosti Dnů otevřených dveří.
- *Offroad dny* – na připravené offroadové trati nedaleko autosalonu, by se Jakub Smrž jako host zúčastnil obou dnů této akce. V průběhu by s ním jako tváří společnosti byl udělán krátký rozhovor, proběhla by pro zájemce autogramiáda a během celé akce by bylo vystaveno jemu zapůjčené vozidlo.

- *Představení nového modelu Range Rover Sport* – jelikož se aktivity Jakuba Smrže díky jeho rodině přesunuly do Zlína, neměl by jako tvář společnosti na této akci chybět. V průběhu slavnostního představení by moderátor novou tvář společnosti představil a Jakub Smrž by krátce sdělil své zkušenosti se značkou LR.

V první fázi spolupráce by byl Jakubovi Smržovi zapůjčen automobil značky LR na 4 měsíce. Po této době by došlo ke zhodnocení a případně k prodloužení partnerství. V rámci této spolupráce by se Jakub Smrž účastnil výše uvedeného přehledu akcí pořádanými společnostmi R-M. Tato spolupráce by byla ještě oficiálně pod záštitou importéra JLRA, vozidlo by tedy bylo zapůjčeno jako tzv. Company Car. Jde o speciální program, kdy jsou vozidla krátkodobě registrovana v Rakousku a slouží pro účely importéra. Tyto vozidla mají dle požadavku zákazníka najeto od 3 000 km do 15 000 km s délkou registrace v Rakousku maximálně do 6 měsíců. V závislosti na počtu najetých kilometrů je potom samozřejmě upravena i prodejní cena vozidla. Vozidlo je následně prodávané společnostmi R-M s čistopisem velkého českého technického průkazu. Jakub Smrž by tedy dostal zcela nové vozidlo, které by měl k dispozici po celou dobu, než by na vozidle ujel až 15 000 km, což může trvat přibližně 4 měsíce, vzhledem k jeho pracovnímu programu a vytíženosti.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: společnost R-M má jedinečnou možnost zapůjčit vozidlo známé osobnosti zařazené do tohoto programu, jakožto jediný autorizovaný dealer v České republice ve spolupráci s JLRA. Pro první spolupráci bych navrhla zapůjčit Jakubovi Smržovi model Freelander 2. Náklady na pohonné hmoty po dobu zapůjčení by Jakub Smrž hradil sám. Náklady spojené se zapůjčením by se tedy odvíjely od konkrétní výbavy vozidla případně i modelu a délky zapůjčení. Pro odhad nákladů spojených se zapůjčením modelu Freelander 2 budu tedy vycházet z doby zapůjčení na 4 měsíce, přehled nákladů je v tabulce 29 na následující straně.

Nejvýhodnější cenovou nabídku na pojištění odpovědnosti za škodu z provozu motorového vozidla zpracovala pojišťovna Allianz pojišťovna, a.s., v ceně pojištění je zahrnuto i připojištění skel a pojištění GAP. Nabídku na polep vozidla Freelander 2

zpracovala společnost PROFIL - REKLAMA, s.r.o., se kterou společnost R-M dlouhodobě spolupracuje.

Tabulka 29: Odhad nákladů na zapůjčení modelu Freelander 2 v režimu Company Car

Odhad nákladů na zapůjčení modelu Freelander 2		
Náklady na 4 měsíce	Povinné ručení a havarijní pojištění	6 000 Kč
	Silniční daň	1 400 Kč
Jednorázové náklady	Přihlášení do Registru motorových vozidel	800 Kč
	Polepy (bez DPH)	4 300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování odhadu nákladů dle lit. (52)

PŘÍNOS: náklady na zapůjčení vozidla Jakubu Smržovi jsem v podstatě téměř zanedbatelné, protože již samotná možnost zapůjčení vozidla známé osobnosti, na kterém se najedou kilometry rámci programu Copany Car tváří společnosti R-M je zcela unikátní, protože jinak by vůz jezdil v Rakousku pro manažerské účely importéra. Vozidlo by navíc bylo opatřeno reklamními polepy s kontaktními údaji a logem společnosti R-M a uvedením spojení partnerství mezi společnostmi R-M a Jakubem Smržem, jakožto její tváří.

3.2 Návrhy na zlepšení servisního střediska

1. NÁVRH: NABÍDKOU LASEROVOU GEOMETRII HUNTER OSTATNÍM SERVISŮM V OKOLÍ

Společnost R-M vlastní moderní laserovou geometrii Hunter, která se používá ke kontrole a seřízení přední a zadní nápravy. Toto moderní zařízení společnost pořídila za 343 340 Kč, a proto bych doporučila rozšířit okruh jeho využití. Potenciál vidím v nabídnutí provedení kontroly a seřízení geometrie kol místním servisům, které si moderní vybavení tohoto typu nemohou dovolit. Marketingová kampaň cílená na místní autoopravny by mohla zvýšit počet prováděných úkonů na laserové geometrii, které je vhodná pro všechny typy automobilů do 3,5 tuny.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: Provedení laserové geometrie vyžaduje časovou náročnost práce 1 Nh proškoleného mechanika. Interní účtovaná sazba 1 Nh je 790 Kč bez DPH. Odhad nákladů na provedení laserové geometrie na jeden vůz je sestaven v tabulce 30 na následující straně.

Tabulka 30: Odhad nákladů na provedení laserové geometrie na jeden vůz

Požizovací cena laserové geometrie	343 340,00 Kč
Odpis daňový roční (1. odpisová skupina, 30 %)	130 002,00 Kč
Odpis denní náklad na 8h pracovní dobu	356,17 Kč
Náklad na 1 pracovní hodinu použití geometrie	44,52 Kč
Interní sazba 1 Nh práce mechanika	790,00 Kč
Náklad na provedení geometrie na jeden vůz	834,52 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování odhadu nákladů na provedení laserové geometrie dle lit. (52)

Běžně účtovaná sazba za kontrolu a seřízení geometrie kol je 1 490 Kč bez DPH. Odhad nákladů na tento úkon ve společnosti R-M je 834,52 Kč. Zvýhodněnou cenu pro místní autoopravny by měla společnost stanovit na 1 000 Kč bez DPH, aby byla pro zájemce motivující k provedení geometrie na voze u společnosti R-M.

PŘÍNOS: zvýšení tržeb servisního střediska, zajištění práce pro proškolené mechaniky a krytí amortizace zakoupené laserové geometrie.

2. NÁVRH: PROPAGACE A ŘEŠNÍ PRODLOUŽENÝCH ZÁRUK

Společnost R-M má širokou základnu stálých zákazníků servisního střediska. Jsou jimi majitelé vozů zakoupených přímo u společnosti, ale stále více roste podíl zákazníků, kterým bylo servisní středisko doporučeno od známého. Společnost R-M i přes inteligentní vyhledávání vozidel v interním softwaru Caris nevyužívá možnosti aktivního oslovení zákazníků těsně před koncem záruční doby výrobce (pro vozy LR je záruka výrobce tříletá s limitem 100 000 km, pro vozy Jaguar je také tříletá, ale bez omezení limitu najetých kilometrů). Přitom existuje produkt „Prodloužená záruka JLR First Class“ přímo sjednaný od importéra s pojišťovnou Real Garant, který nabízí jednorázový poplatek za krytí záručních podmínek o dalších 12 až 24 měsíců nebo do dosažení limitu kilometrů najetých na vozidle.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: Společnost by na zprostředkování smlouvy o prodloužené záruce musela vynaložit náklady pouze na aktivní oslovování zákazníků, letáky a propagační materiály obdrží zdarma v jakékoliv výši. Náklady na 100 oslovených zákazníků odhaduji na 75 Kč. Ceník jednorázových poplatků za prodloužení záruky viz tabulka 31 na následující straně.

Tabulka 31: Ceník prodloužení záruky pro vozy JLR od společnosti Real Garant

Prodloužení záruky	Automobily Jaguar		Automobily Land Rover	
	12 měsíců nebo do 130 000 km	24 měsíců nebo do 150 000 km	12 měsíců nebo do 130 000 km	24 měsíců nebo do 150 000 km
Do 155 kW	12 630 Kč	22 740 Kč	14 760 Kč	26 580 Kč
Do 230 kW	23 880 Kč	42 990 Kč	27 930 Kč	50 280 Kč
Do 310 kW	33 660 Kč	60 600 Kč	37 740 Kč	67 950 Kč
Do 404 kW	43 380 Kč	80 820 Kč	48 588 Kč	90 540 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (52)

PŘÍNOS: společnost R-M by za velmi nízké vynaložené zákazníky získala provizi za uzavření smlouvy se zákazníkem, ale hlavně by se tento zákazník ve smlouvě zavázal k provádění servisních oprav dotčeného vozidla výhradně u společnosti R-M. Při opravě vozidla v prodloužené záruce mohou nastat dvě situace ve formě úhrady nákladů za opravu. První varianta je proplacení nákladů opravy přes standardní garanční systém přímo výrobcem, druhý je úhrada nákladů pojišťovnou Real Garant. V obou případech jsou náklady opravy jako práce a materiál plně hrazeny.

3. NÁVRH: PROVÁDĚNÍ TUNINGOVÝCH ÚPRAV VOZŮ JAGUAR A LAND ROVER

V České republice je tuning vozů neboli úprava jeho exteriéru či výkonu oblíbenou možností, jak změnit běžný vzhled sériově vyráběných vozů, odlišit svůj vůz a tím prezentovat svou originalitu a jedinečnost. Tuningové úpravy exteriéru vozů JLR se v ČR nevěnuje žádná společnost, proto zde vidím potenciál pro využití tržní niky společností R-M. Vozy JLR si kupují nároční zákazníci, kteří mají finanční možnosti investovat do vzhledu svých vozů a zároveň požadují nesmírně vysokou kvalitu a úroveň služeb. Tomu by musel odpovídat i dodavatel tuningových prvků. Společnosti R-M bych doporučila navázat spolupráci s německým dodavatelem společností STARTECH, která se přímo specializuje na výrobu tuningových prvků do interiéru i exteriéru pro vozy JLR, tudíž je zaručena jejich vysoká kvalita a přesné zpracování rozměrů, všechny doplňky musí být homologované a způsobilé pro provoz na pozemních komunikacích.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: stejně jako jsou exkluzivní vozy JLR, cena tuningových prvků tomu odpovídá. Zájemce o exkluzivní vůz JLR s exkluzivním vzhledem musí proto počítat s vysokou cenou. Společnosti R-M doporučuji zvolit propagaci o tuningových úpravách nejprve prostřednictvím rozeslání emailového newsletteru a vystavením této informace do aktualit na webových stránkách, kde by bylo zároveň vhodné umístit

záložku „Tuning“, v níž by zájemci našli veškeré potřebné informace o možnostech úprav interiéru a exteriéru včetně cen jednotlivých prvků. Pro oslovení široké veřejnosti doporučuji zvolit časopis Auto Design&Styling, který vychází 6×ročně v nákladu 6 000 výtisků. Cena inzerce při opakování více jak 3× je individuální, odhad nákladů na inzerci formátu ½ A4 box po celý rok, tj. šest opakování, je 100 000 Kč bez DPH¹².

PŘÍNOS: rozšířením sortimentu nabízených služeb a oslovením zákazníků z tržní niky se zvýší společnosti R-M tržby, povědomí o společnosti po celé České republice a zajistí práci pro kvalifikovaný personál. Vzhledem k ziskové marži servisního střediska by se investované náklady do reklamy společnosti odhadem mohly vrátit při realizaci pěti úprav v prodejní hodnotě nad 60 000 Kč.

3.3 Návrhy na zlepšení účetnictví a administrativy

1. NÁVRH: ZAVEDENÍ ANALITIKY PRO LR A JAG V ÚČETNICTVÍ

Společnost R-M pracuje s analytikou na jednotlivých účtech podle druhu pro zpřehlednění a snadnější orientaci. Nastavení analytiky u jednotlivých účtů je plně v kompetenci účetní. Každý účet má ve společnosti tvar XXX-YYY, kde XXX zastupují číslo účtu z běžné účtové osnovy pro podnikatele a kde YYY jsou libovolně zvolené kombinace čísel pro analytiku každého účtu. Jelikož z takto vedené analytiky účetnictví ale není možné zjistit, za jakým účelem účetní operace proběhla, zda se jedná o aktivitu pro značku LR nebo JAG, navrhuji doplnit analytiku v účetnictví do tvar XXX-YYY-Z, kde by právě Z=1 zastupovalo automobilku LR a Z=2 automobilku JAG. Nastavení analytiky v účetnictví by provedla účetní společnosti R-M, na správcích softwaru by jen zbylo změnit přednastavené automaticky se účtující účetní operace, což by technikovi společnosti TEAS, s.r.o. (správce celofiremního softwaru Caris) nemělo zabrat více jak dvě hodiny.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: nastavení analytiky v účtové osnově by provedla účetní, která je zaměstnankyní společnosti R-M. Dodatečnými náklady by pro společnost bylo zaplatit technikovi společnosti TEAS, s.r.o. za změnu přednastavených čísel účtů, tento náklad odhaduji na 3000 Kč bez DPH.

¹² Informace o inzerci v časopise Auto Design&Styling jsou čerpány z <http://www.auto-design.cz/default.aspx?ido=37&sh=655158970>.

PŘÍNOS: management společnosti R-M by tak získal ucelený pohled na vedení společnosti z hlediska jednotlivých prodávaných značek, členění nákladů na marketing, prodej a servis a další by pomohlo managementu zefektivnit jejich chod, sledovat vývoj, správně a včas reagovat na změny u jednotlivých značek. Zavedení analytiky by bylo vhodné od počátku hospodářského roku, který společnosti začíná vždy 1.7.

2. NÁVRH: VYTVOŘENÍ SAMOSTATNÉHO STŘEDISKA PRO MARKETING

Dosud jsou ve společnosti náklady na prodej a marketing nových vozů účtovány společně v rámci jednoho účetního střediska. Není tudíž možné snadno a rychle oddělit náklady připadající na marketing a náklady spojené s běžným chodem prodeje nových vozů.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: nastavení nového střediska v účetnictví představuje pro účetní několikaminutovou záležitost, nejsou nutné žádné dodatečné náklady, není nutný ani zásah informačního technika společnosti TEAS, s.r.o. jako v případě zavedení analytiky v účetnictví.

PŘÍNOS: vedení společnosti R-M bude moci jednoduše a velmi rychle zjišťovat aktuální stav vynaložených prostředků do reklamy, usnadní to kontrolu peněžních toků a zefektivní plánování marketingových akcí.

3. NÁVRH: ZAVEDENÍ REPORTINGU PRODEJE NOVÝCH VOZŮ VE SPOLEČNOSTI R-M

Doporučuji společnosti R-M zavést reporting, jímž by sledovala stav a vývoj kritických aspektů prodeje nových vozů. Cílem reportingu je prostřednictvím zpráv vyhotovovaných v pravidelných intervalech vytvořit komplexní systém informací charakterizující činnosti společnosti v prodeji, jehož vyhodnocením a sledováním se získají cenné informace pro rozhodovací procesy. Reporting by sloužil jak samotným prodejním specialistům společnosti, tak jejímu řediteli. Navrhuji reportingem sledovat aspekty prodeje, a to až do takových detailů, jako je jméno prodejce, den podpisu kupní smlouvy, konkrétní model, motorizace, způsob financování, barva vozidla.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: zodpovědnou osobou za tvorbu reportingových zpráv ve společnosti a jejich vedením navrhuji asistentku prodeje, která by tuto činnost dostala přidělenou v rámci pracovní náplně. Asistentka prodeje by v elektronické formě vedla reporting formou tabulky a čtvrtletně písemně vyhodnocovala dané čtvrtletí a distribuovala tyto informace prodejním specialistům a řediteli společnosti. Tabulku

sledovaných dat navrhuji aktualizovat po každém ukončeném prodejním případě. Vzhledem k počtu prodaných nových vozidel za rok by se nejednalo o časově náročnou činnost a pověřením asistentky prodeje vedením reportingových dat není spojeno s dalšími relevantními náklady pro společnost.

PŘÍNOS: hlavním smyslem zavedení reportingu je podrobně analyzovat vývoj tržeb z prodeje nových vozů a tím optimalizace nákladů s prodejem souvisejících. Tímto návrhem společnost odhalí sezónní výkyvy v poptávce po vozech Jaguar Land Rover, což by jí umožnilo se před předpokládaným zvýšením poptávky předzásobit předváděcími vozy v předstihu, aby měla co nejvíce vozů ihned k odběru a zákazníci nemuseli čekat na výrobu jimi specifikovaného vozidla až půl roku. Naopak v období analyzovaného poklesu poptávky po nových vozech by na skladě držela povinné minimum vozidel, aby v nich zbytečně nevázala finanční prostředky či neplatila nákladové úroky za provozní financování těchto vozů.

3.4 Ostatní návrhy a doporučení na zlepšení

1. NÁVRH: ÚPRAVA WEBOVÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI

Webové stránky společnosti jsou původní beze změn od jejich spuštění. Mnoho funkcí je zastaralých, vkládání textů není uživatelsky jednoduché, vzhled stránek není obměněn už více jak pět let. V současné době hodně zákazníků vyhledává prvotní informace o automobilech a značce právě na internetu, proto pokládám přehlednou, vzhlednou a uživatelsky pohodlnou webovou prezentaci za nutnost, aby nabídla novému unikátnímu uživateli komplexní informace a udělala pozitivní první dojem o společnosti. Dále na webových stránkách není provedena optimalizace SEO pro vyhledávače a chybí skript na sledování návštěvnosti stránek například Google Analytics, který zaznamenává i aktivity jednotlivých uživatelů na stránkách, co vyhledávají a zobrazují si.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: odhad nákladů na úpravu vzhledu stránek jako kvalitnější loga, použití korporátní barvy pro hlavní menu i podmenu, sjednocení novinek a aktualit s možností vkládání více fotografií, optimalizace pro SEO, umístění skriptu Google Analytics, zpřehlednění záložky s kontakty, zjednodušení formuláře objednávky na servis a aktualizace modelů v kategorii pro rezervaci zkušební jízdy a další by pro společnost

znamenaloby investici 10 000 Kč bez DPH dle cenové nabídky na tyto úpravy od společnosti Moto Season, s.r.o. zabývající se tvorbou webových stránek.

PŘÍNOS: přehledné uspořádání stránek zkvalitní webovou prezentaci společnosti, jejích produktů a služeb. Optimalizací SEO se zvýší návštěvnost stránek a osloví tak více unikátních uživatelů a potenciálních zákazníků. Jednoduchý a nápaditý design podpoří návštěvníkův zájem o získání požadovaných informací. Pomocí skriptu Google Analytics lze vyhodnotit aktuálně nejzobrazovanější obsah stránek, toho lze využít pro analýzu aktuálního zájmu návštěvníků a cílit obsah stránek tak, aby se návštěvníci pravidelně vraceli a v případě zájmu o zboží či služby se obrátili na zaměstnance společnosti.

2. NÁVRH: SBÍRÁNÍ VÍČEK PET LÁHVÍ ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI R-M

Společnost R-M dlouhodobě finančně podporuje devítiletého Ondřeje Popovce z Vizovic u Zlína. Chlapec od narození trpí dětskou mozkovou obrnou. Finanční dar od společnosti R-M slouží výhradně k úhradě nákladů na pobyt chlapce ve specializovaných lázních zaměřených právě na tyto klienty. Unikátní používané metody cvičení zdravotní pojišťovny nehradí, proto společnost R-M přispívá matce Ondřeje, která je samoživitelka. Navrhují rozšířit formu pomoci této rodině o sbírání víček PET láhví se zapojením všech zaměstnanců společnosti. Finanční výtěžek z jejich prodeje by rodina taktéž využila k úhradě nákladů za léčbu syna.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: náklady společnosti s tímto návrhem nevzniknou, využije se jen běžný odpad pro dobročinné účely.

PŘÍNOS: zapojení všech zaměstnanců společnosti R-M do sbírání víček PET láhví pro Ondřeje Popovce lze využít a zařadit mezi PR aktivity, které budou společnosti R-M dělat dobré jméno.

3. NÁVRH: DAROVÁNÍ KRVE ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI R-M

Společnosti R-M navrhuji v součinnosti se zaměstnanci dobrovolně zorganizovat hromadné darování krve, jehož by se mohly zúčastnit i známé osobnosti, se který je navázána dlouhodobá spolupráce jako je Jiří Kolbaba a třeba navrhovaný Jakub Smrž. Společnost R-M by účast na darování krve zaměstnancům nenutila ani jinak nevyžadovala, vše by bylo na principu dobrovolnosti. Pro zachování částečného provozu

společnosti doporučuji uskutečnit dva termíny, během nichž by darování proběhlo, protože zaměstnanci v den darování krve mají nárok na placené volno.

PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET: zaměstnancům přísluší v den darování krve placené volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Ve společnosti aktuálně pracuje šestnáct zaměstnanců, průměrný celofiremní výdělek je 116,9 Kč/hod. Pokud by se darování krve dobrovolně účastnili všichni zaměstnanci, odhaduji náklady na náhradu mzdy pro všechny na 14963 Kč.

PŘÍNOS: dobrovolné celofiremní darování krve za účasti tváří společnosti R-M bude dělat také výborné PR společnosti, aktivita navíc může někomu zachránit život.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo sestavit návrhy a doporučení podporující další rozvoj vybrané společnosti. Pro splnění cíle bylo nejprve nutné nastudovat odbornou literaturu, z níž byla vytvořena teoretická východiska práce v kapitole 1. Teoretická východiska byla odborným podkladem pro sestavení SLEPTE a Porterovy analýzy, finanční analýzy prostřednictvím poměrových ukazatelů rentability, likvidity aktivity, úrokového krytí a Kralickova Quicktestu a na závěr sestavené SWOT analýzy. Dále bylo potřeba se velmi podrobně seznámit se zvolenou společností, její podrobný profil, přehled činností, produktů a dalších charakteristik je součástí kapitoly 2.1

Na základě teoretických východisek jsem provedla SLEPTE analýzu vnějšího prostředí, vyhodnotila Porterovou analýzou konkurenční prostředí automobilového trhu v České republice, pro získání informací o finančním zdraví vybrané společnosti byli analyzováni poměroví ukazatelé rentability, likvidity, aktivity a úrokového krytí, zhodnocení finanční stability a výnosové situace bylo provedeno prostřednictvím Kralickova Quicktestu. Výstupy těchto analýz sloužily jako zdroj informací, které poskytly základ pro sestavení SWOT analýzy hodnotící silné a slabé stránky společnosti, možné příležitosti a hrozby. Provedením zmíněných analýz jsem získala komplexní ucelený pohled na vybranou společnost, tyto poznatky byly uplatněny při sestavování vlastních návrhů a doporučení, které zohlednily individuální potřeby obchodní společnosti. Ve společnosti mám tříleté pracovní zkušenosti, bylo proto pro mě cenné propojit teoretické i praktické poznatky.

Celosvětová ekonomická krize intenzivně ovlivňuje podmínky pro podnikání již od roku 2008, silně zasažen byl automobilový průmysl po razantním snížení poptávky po nových vozech. Podmínky pro podnikání v České republice jsou ekonomickou recesí ovlivněny a mají svá specifika. Vybraná společnost je příkladem podniku, kterému se od začátku hospodářské recese nepodařilo dosáhnout na úroveň svých hospodářských výsledků z ekonomicky silného roku 2007 před začátkem krize. Mnou předložené návrhy a doporučení by měly zlepšit výnosovou situaci společnosti a zajistit její finanční stabilitu, pomoci managementu v rozhodovacích procesech, zvýšit rentabilitu společnosti a likviditu. Uvedenými návrhy jsem cíle diplomové práce splnila.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- (1) BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s.
ISBN 80-7179-577-1.
- (2) DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. upravené vydání.
Praha: Ekopress, s.r.o., 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- (3) FORET, M. a PROCHÁZKA, P. a kol. *Marketing - základy a postupy*. 1. vydání.
Praha: Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
- (4) GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vydání. Brno:
BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (5) GRÜNWARD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. 1. vydání. Praha:
EKOPRESS, 2001. 76s. ISBN 80-86119-47-5
- (6) JANDOVÁ, J. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta
podnikatelská, 2010. 105 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.
- (7) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vydání.
Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- (8) KONEČNÝ, M. a kol. *Strategický management*. Karviná 1999. 172 s.
ISBN 80-7248-049-9.
- (9) KOTLER, P. a AMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006. 856 s.
ISBN 80-247-0513-3.
- (10) KOTLER, P. *Marketing. Management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s.
ISBN 80-247-0016-6.
- (11) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 404 s.
ISBN 80-85605-11-2.
- (12) PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s.
ISBN 80-85605-12-0.
- (13) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 120s.

ISBN 978-80-247-2481-2.

(14) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. 143 s.

ISBN 978-80-247-3916-8.

(15) RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

(16) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

(17) SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

(18) VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 2006. 248s. ISBN 80-7168-979-3.

Internetové zdroje

(19) AUTOFOX, SDA: *Nejvíce v roce 2012 rostly v Česku Nissan Motor, Jaguar Land Rover a BMW Group* [Online]. Aktualizováno 2013-01-31 [Cit. 2013-04-01]. Automobilový portál Autofox.cz. Dostupný z: <<http://www.autofox.cz/index.php?idx=27146>>.

(20) AUTOFOX, *Jaguar Land Rover postaví v Británii novou továrnu na motory* [Online]. Aktualizováno 2011-09-21 [Cit. 2013-02-14]. Automobilový portál Autofox.cz. Dostupný z: <<http://www.autofox.cz/index.php?idx=24405>>.

(21) AUTOFOX, *Jaguar Land Rover zvýší v Británii investici do výroby motorů* [Online]. Aktualizováno 2013-03-07 [Cit. 2013-03-15]. Automobilový portál Autofox.cz. Dostupný z: <<http://www.autofox.cz/index.php?idx=38057>>.

(22) AUTOFOX, *Jaguar Land Rover vytvoří v Británii 800 nových míst* [Online]. Aktualizováno 2013-01-16 [Cit. 2013-02-14]. Automobilový portál Autofox.cz. Dostupný z: <<http://www.autofox.cz/index.php?idx=31901>>.

(23) ČNB, *Kurzy devizového trhu* [Online]. Česká národní banka. Dostupný z: <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerny_mena.jsp?mena=EUR>.

- (24) ČSÚ, *Česká republika od roku 1989 v číslech* [Online]. Aktualizováno 2013-03-22 [Cit. 2013-04-03]. Český statistický úřad. Dostupný z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01>.
- (25) ČSÚ, *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů* [Online]. Aktualizováno 2012-08-03 [Cit. 2013-04-04]. Český statistický úřad. Dostupný z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/3001-12-r_2012>.
- (26) ČSÚ, *Míra inflace* [Online]. Aktualizováno 2013-04-05 [Cit. 2013-04-05]. Český statistický úřad. Dostupný z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
- (27) DRAGON, A. *Český trh v únoru 2013: Nejprodávanejší malé terénní vozy, SUV a crossovery* [Online]. Aktualizováno 2013-04-01 [Cit. 2013-04-01]. Automobilový portál AUTO.CZ – vše o autech na jednom místě už 15 let. Dostupný z: <<http://www.auto.cz/cesky-trh-unoru-2013-nejprodavanejsi-male-terenni-vozy-suv-crossovery-73751>>.
- (28) DRAGON, A. *Český trh v únoru 2013: Nejprodávanejší automobily vyšší střední třídy* [Online]. Aktualizováno 2013-03-25 [Cit. 2013-04-01]. Automobilový portál AUTO.CZ – vše o autech na jednom místě už 15 let. Dostupný z: <<http://www.auto.cz/cesky-trh-unoru-2013-nejprodavanejsi-automobily-vyssi-stredni-tridy-73634>>.
- (29) DRAGON, A. *Český trh v únoru 2013: Nejprodávanejší luxusní automobily* [Online]. Aktualizováno 2013-03-27 [Cit. 2013-04-01]. Automobilový portál AUTO.CZ – vše o autech na jednom místě už 15 let. Dostupný z: <<http://www.auto.cz/cesky-trh-v-unoru-2013-nejprodavanejsi-luxusni-automobily-73679>>.
- (30) DRAGON, A. *Český trh v únoru 2013: Nejprodávanejší velké terénní vozy, SUV a pickupy* [Online]. Aktualizováno 2013-04-01 [Cit. 2013-04-01]. Automobilový portál AUTO.CZ – vše o autech na jednom místě už 15 let. Dostupný z: <<http://www.auto.cz/cesky-trh-unoru-2013-nejprodavanejsi-velke-terenni-vozy-suv-pickupy-73753>>.
- (31) DRAGON, A. *Český trh v roce 2012: Nejprodávanejší velké terénní vozy, SUV a pickupy* [Online]. Aktualizováno 2013-01-29 [Cit. 2013-04-01]. Automobilový

- portál AUTO.CZ – vše o autech na jednom místě už 15 let. Dostupný z: <<http://www.auto.cz/cesky-trh-roce-2012-nejprodavanejsi-velke-terenni-automobily-pick-upy-suv-72615>>.
- (32) DRAGOUN, A. *Český trh v roce 2012: Nejprodávanější malé terénní vozy, SUV a crossovery* [Online]. Aktualizováno 2013-01-25 [Cit. 2013-04-01]. Automobilový portál AUTO.CZ – vše o autech na jednom místě už 15 let. Dostupný z: <<http://www.auto.cz/cesky-trh-v-roce-2012-nejprodavanejsi-male-terenni-vozy-suv-a-crossovery-72556>>.
- (33) DRAGOUN, A. *Český trh v roce 2012: Nejprodávanější automobily vyšší střední třídy* [Online]. Aktualizováno 2013-01-22 [Cit. 2013-04-01]. Automobilový portál AUTO.CZ – vše o autech na jednom místě už 15 let. Dostupný z: <<http://www.auto.cz/cesky-trh-v-roce-2012-nejprodavanejsi-automobily-vyssi-stredni-tridy-72504>>.
- (34) DRAGOUN, A. *Český trh v roce 2012: Nejprodávanější luxusní automobily* [Online]. Aktualizováno 2013-01-24 [Cit. 2013-04-01]. Automobilový portál AUTO.CZ – vše o autech na jednom místě už 15 let. Dostupný z: <<http://www.auto.cz/cesky-trh-v-roce-2012-nejprodavanejsi-luxusni-automobily-72541>>.
- (35) *Land Rover jako první na světě dostanou devítistupňové převodovky* [Online]. Aktualizováno 2013-02-27 [Cit. 2013-03-07]. Zpravodajský portál Novinky.cz. Dostupný z: <<http://www.novinky.cz/auto/294577-land-rover-jako-prvni-na-svete-dostanou-devitistupnove-prevodovky.html>>.
- (36) LÁNÍK, O. *Auto roku KMN 2012: Range Rover Evoque porazil Focus i Citigo* [Online]. Aktualizováno 2011-12-13 [Cit. 2013-03-07]. Automobilový portál AUTO.CZ – vše o autech na jednom místě už 15 let. Dostupný z: <<http://www.auto.cz/auto-roku-kmn-2012-range-evoque-porazil-citigo-63692>>.
- (37) MIHÁLIK, M. *Také Slovensko chce pohřbít trh s auty, zavádí daň z výkonu* [Online]. Aktualizováno 2012-08-16 [Cit. 2013-04-01]. Autoforum.cz. Dostupný z: <<http://www.autoforum.cz/zivot-ridice/take-slovensko-chce-pohrbic-trh-z-auty-zavadi-dan-z-vykonu/>>.

- (38) PATRIA.CZ *Reklama na Patria Online* [Online]. Citováno 2013-03-21. Internetový investiční portál Patria.cz. Dostupný z : <<http://www.patria.cz/reklama.html>>.
- (39) PAVLŮSEK, O. *Jaguar F-Type má první prodejní úspěchy, výrobce registruje už dva tisíce objednávek* [Online]. Aktualizováno 2012-11-07 [Cit. 2012-12-14]. Automobilový portál AUTO.CZ – vše o autech na jednom místě už 15 let. Dostupný z: <<http://www.auto.cz/jaguar-f-type-ma-prvni-prodejni-uspechy-71064>>.
- (40) TRIGA CAR, *Naše vozy* [Online]. Citováno 2013-04-05. Autopůjčovna Triga car, s.r.o. Dostupný z: <<http://www.trigacar.cz/produkty/5/autopujcovna-vozy.html>>.
- (41) *Vozový park* [Online]. Citováno 2013-04-05. Autopůjčovna001. Dostupný z: <<http://www.autopujcovna-brno.info/cs/vozovy-park.html>>.
- (42) *Vozový park* [Online]. Citováno 2013-04-05. ASAP Rent Car, s.r.o. Dostupný z: <<http://www.autopujcovna-praha.cz/detail.html?id=43>>.
- (43) *Vývoj hrubého domácího produktu* [Online]. Citováno 2013-04-05. Internetový portál Finance.cz. Dostupný z : <<http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>>.

Právní normy

- (44) Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy v platném znění ze dne 9. února 1995.
- (45) Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a změně některých dalších zákonů ve znění pozdějších předpisů ze dne 15. května 2001.
- (46) Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v platném znění ze dne 1. dubna 2004.
- (47) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění ze dne 21. dubna 2006.
- (48) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání v platném znění ze dne 2. října 1991.
- (49) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění ze dne 5. listopadu 1991.
- (50) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví v platném znění ze dne 12. prosince 1991.
- (51) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění ze dne 20. listopadu 1992.

Interní zdroje společnosti

(52) Interní směrnice, materiály, účetní výkazy a data společnosti

Seznam zkratek

R-M	ROKO – MOTOR, s.r.o.
LR	Land Rover
JAG	Jaguar
ND	Náhradní díly
JLRA	Jaguar Land Rover Austria GmbH
JLR	Jaguar & Land Rover
RR	Range Rover
SDA	Svaz dovozců automobilů
RZ	Registrační značka (vozu)
ČSÚ	Český statistický úřad
CI	Corporate Identity
OP	Oborový průměr
Nh	Normohodina

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Bodové hodnocení jednotlivých ukazatelů Kralickova Quicktestu.....	23
Tabulka 2: Charakteristika zaměstnanců společnosti R-M v číslech.....	32
Tabulka 3: Vývoj tržeb společnosti v letech 2006 – 2011*.....	33
Tabulka 4: Celkové počty prodaných vozů společností R-M v letech 2007 – 3/2013	34
Tabulka 5: Nejvyšší ukončené vzdělání zákazníků společnosti R-M.....	40
Tabulka 6: Vzdělanost obyvatelstva ČR ve věku 15 a více let.....	40
Tabulka 7: Přehled příjmů a peněžních vydání českých domácností	42
Tabulka 8: Počet aut a garáží ve vybavenosti sta domácností v ČR.....	43
Tabulka 9: Peněžní vydání na nákup automobilu – průměry na osobu v Kč za rok.....	44
Tabulka 10: Ukazatelé HDP v letech 2000 – 2012.....	47
Tabulka 11: Segment velkých terénních vozů, SUV a crossoverů v roce 2012 v ČR.....	56
Tabulka 12: Segment malých terénních vozů, SUV a crossoverů v roce 2012 v ČR.....	56
Tabulka 13: Segment vozů vyšší střední třídy v roce 2012 v ČR.....	57
Tabulka 14: Segment luxusních vozů v roce 2012 v ČR.....	57
Tabulka 15: Hodnoty ukazatelů rentability v jednotlivých letech 2007 – 2011*	59
Tabulka 16: Hodnoty ukazatelů aktivity v letech 2007 – 2011*	67
Tabulka 17: Hodnoty koeficientu samofinancování v letech 2006 – 2011*.....	71
Tabulka 18: Hodnoty ukazatele doby splácení dluhu v letech 2006 – 2011*	71
Tabulka 19: Hodnoty ukazatele rentability aktiv v letech 2006 – 2011*	72
Tabulka 20: Hodnoty ukazatele cash-flow v tržbách v letech 2006 – 2011*	72
Tabulka 21: Bodové hodnocení jednotlivých ukazatelů Kralickova Quicktestu.....	73
Tabulka 22: Celkové bodové hodnocení ukazatelů Quicktestu.....	74
Tabulka 23: Vyčíslení nákladů na první dvě servisní prohlídky modelu Freelander	79
Tabulka 24: Vyčíslení nákladů na první dvě servisní prohlídky modulu Discovery	79
Tabulka 25: Odhad nákladů na zapůjčení vozu pro výjimečné události	82
Tabulka 26: Odhad nákladů na zapůjčení vozu na zážitkovou jízdu.....	83
Tabulka 27: Odhad nákladů na dlouhodobé zapůjčení vozů Land Rover	84
Tabulka 28: Konkurenční ceny za půjčení vozu.....	84
Tabulka 29: Odhad nákladů na zapůjčení modelu Freelander 2 v režimu Company Car .	89

Tabulka 30: Odhad nákladů na provedení laserové geometrie na jeden vůz.....	90
Tabulka 31: Ceník prodloužení záruky pro vozy JLR od společnosti Real Garant.....	91

Seznam obrázků

Obrázek 1: Du Pontův rozklad ROE.....	17
Obrázek 2: Matice SWOT analýzy	25
Obrázek 3: Logo společnosti R-M.....	27
Obrázek 4: Logo automobilky Jaguar.....	29
Obrázek 5: Logo automobilky Land Rover	29
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti R-M.....	31
Obrázek 7: Du Pontův rozklad změn ROE společnosti v roce 2011 oproti roku 2010	61

Seznam grafů

Graf 1: Prodeje jednotlivých modelů LR v letech 2007 – 3/2013	35
Graf 2: Prodeje jednotlivých modelů JAG v letech 2009 – 3/2013.....	36
Graf 3: Struktura aktiv a pasiv společnosti v letech 2006 – 2011*	38
Graf 4: Míra nezaměstnanosti v ČR a Zlínském kraji v letech 1996 – 2012.....	41
Graf 5: Výdaje domácností na konečnou spotřebu podle zvolených účelů.....	43
Graf 6: Míra inflace v ČR v letech 2000 – 2012.....	48
Graf 7: Vývoj korunového kurzu EUR od roku 2009.....	49
Graf 8: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti R-M v letech 2007 – 2011*	60
Graf 9: Vývoj likvidity ve společnosti R-M v letech 2006 – 2011*.....	63
Graf 10: Faktory ovlivňující ukazatele běžné likvidity ve společnosti R-M.....	63
Graf 11: Faktory ovlivňující ukazatele pohotovosti likvidity ve společnosti R-M	65
Graf 12: Faktory ovlivňující ukazatele okamžité likvidity ve společnosti R-M.....	65
Graf 13: Vybraní ukazatelé aktivity společnosti v letech 2007 – 2011*	67
Graf 14: Ukazatel úrokového krytí společnosti R-M v letech 2006 – 2011*	69
Graf 15: Faktory ovlivňující hodnoty ukazatele úrokového krytí ve společnosti R-M.....	70

Seznam příloh

Příloha 1: Nová provozovna společnosti ROKO – MOTOR, s.r.o.

Příloha 2: Historie automobilky Jaguar

Příloha 3: Historie automobilky Land Rover

Příloha 4: Modelová řada vozů Jaguar Land Rover

Příloha 5: Bannerová a nebannerová reklama na Paria.cz

Příloha 1: Nová provozovna společnosti R-M



Nová provozovna společnosti R-M
Zdroj: lit. (52)



Nová provozovna společnosti R-M
Zdroj: lit. (52)

Příloha 2: Historie automobilky Jaguar

„V roce 1922 založili Sir William Lyons a Williem Walmsley společnost Swallow Sidecars Company, která se zabývala výrobou motocyklových sajdkár. Rozšiřováním podnikatelských aktivit začala společnost spolupracovat na výrobě šasi a motorů se Standard Motor Company. Tak vznikly první modely Jaguaru označené SS (zkratka Swallow Sidecars), které se staly velmi oblíbené, ovšem po Druhé světové válce označení modelů SS bylo nepřijatelné, proto další modely byly označovány jako Mark IV a automobilka se v roce 1945 přejmenovala na Jaguar Cars Limited. V další poválečném vývoji vznikly modely s označením C-Type a automobilka se v roce 1966 spojila s koncernem British Motor Corporation. Nejdéší spolupráce společnosti ovšem začala v roce 1989, kdy byl Jaguar koupen koncernem Ford Group. V tomto koncernu byl Jaguar po boku další britské vlajkové lodi automobilového průmyslu, a to značce Land Rover. Obě značky luxusních vozů čekal stejný osud, jelikož je v roce 2008 koupila indická společnost Tata Motors. V současnosti sídlí automobilka ve Velké Británii v Coventry, zaměstnává 100 000 zaměstnanců, výkonným ředitelem společnosti Tata Motors je Carl-Peter Foerster a výkonný ředitel automobilky Jaguar Land Rover se stal, po rezignaci Davida Smithe v lednu roku 2010, Ralf Speth, který tuto funkci zastává dodnes.“ (6)

Příloha 3: Historie automobilky Land Rover

„Historie této legendární značky začala po Druhé světové válce, kdy v těžkých podmínkách s nedostatkem ocelového materiálu vznikl první model, o něhož se zasloužili bratři Maurice a Spencer Wilksovi. První model byl inspirovaný vojenským Jeepem a tak v roce 1948 vznikl první vůz s použitím hliníkových součástí od britské armády – nezníčitelného motoru a žebřinového rámu. Na výrobu použili tehdy dostupnější hliníkovou slitinu, která byla lehčí i odolnější vůči korozi než nedostatková ocel. S velkým přispěním hlavně Maurice Wilksna vznikl nenáročný a spolehlivý vůz s pohonem všech kol, který v sobě skloubil nejen výborné silniční vlastnosti, robustnost, ale zvládal i velmi náročný terén, jeho využití bylo bezkonkurenční. Skvěle se hodil pro civilní, humanitární i vojenské expedice do nejdlehlších koutů světa. Dodnes je model Defender považován za tvář celé značky. Na tento odkaz navázaly všechny následující modely vozů značky Land Rover. V roce 1958 byla založena společnost Rover Motor Company sídlící v Torontu, odkud se za dva roky přestěhoval do New Yorku. V roce 1968 došlo ke spojení s automobilkou Jaguar prostřednictvím společností Leyland, která byla majoritním vlastníkem Land Rover, a British Motor Corporation vlastníci Jaguar. V roce 1970 byl představen model Range Rover se stálým pohonem všech kol, v roce 1989 se nabídka modelů rozšířila o novou Discovery. Ovšem mnoho let nejprodávanější model Land Roveru byl představen až v roce 1997 a jednalo se o nejmenší model Freelander, nejrychlejší model Range Rover Sport byl uveden na trh v roce 2005. Land Rover si prošel koncerny Hondy, BMW, Ford a stejně jako Jaguar je nyní součástí společnosti Tata Motors. (6)

V současnosti jsou tyto vozy známé jako komfortní a pohodlná SUV, která hradě obstojí i v tom nejnáročnějším terénu, ale zároveň jsou dostatečně reprezentativní a dynamická. Slavnými řidiči těchto vozů se stali osobnosti jako Sir Winston Churchill, král Eduard VIII. nebo královna Alžběta II. Důkazem spolehlivosti vozů Land Rover je fakt, že 70 % Land Roverů vyrobených od počátku automobilky v roce 1948 stále ještě pravidelně jezdí po silnicích i v terénu.“ (6)

Příloha 4: Modelová řada vozů Jaguar Land Rover

XF – sportovně luxusní vůz vyšší střední třídy, interiér vozu překvapí prostorností, vkusným použitím přírodních materiálů jako dřevo a kůže s elegantním provedením a vybavením hodné limuzíny. Na výběr jsou verze sedan a Sportbrake combi, který je čerstvě uveden do prodeje letos na podzim 2012 (slavnostní představení tohoto vozu proběhlo v březnu 2012 na významné motoristické události roku na autosalonu v Ženevě). Na výběr je z motorů 2.2 l R4 diesel 200 k, 3.0 l V6 diesel 240 k, 3.0 l V6 diesel S 275 k a 3.0 l V6 Kompressor 340 k s možností AWD (4x4). Verze XFR nabízí nespočet dynamických sportovních prvků v exteriéru i interiéru podtrhujících sílu motoru 5.0 l V8 Kompressor o výkonu 510 k. (52)

XJ – exkluzivní limuzína pro nejnáročnější s působivým výkonem motoru, odlehčenou celohliníkovou karoserií, oslňujícím exteriérem a dokonale propracovaným interiérem. V nabídce jsou motorizace 3.0 l V6 biturbodiesel 275 k, 5.0 l 8V 385 k a 5.0 l Supercharged 510 k. (52)

XK – sportovní vůz každým coulem s ohromujícím výkonem. Tento vůz s výkonem až 550 koní s fascinujícím stylovým sportovním designem a dravým motorem si zamilují všichni příznivci rychlé jízdy a moderního provedení. Na výběr jsou verze cabriolet a coupé. Volit lze z nabídky motorů: pro typ XK a XK Portfolio je to zážehový motor 5.0 V8 385 k, typ XKR nabízí zážehový motor 5.0 V8 Supercharged 510 k a typ XKR-S ukrývá pod kapotou zážehový motor 5.0 V8 Supercharged 550 k. (52)

F-Type – dvoumístný roadster, nástupce legendárního E-Typu. Předpokládáné uvedení do prodeje v roce 2013, verze Coupé nebo Cabriolet. Automobilka již teď eviduje přes 2 tisíce objednávek tohoto vozu převážně ze Severní Ameriky a Evropy. Hned v prvním roce uvedení tohoto modelu si automobilka stanovila cíl prodat 7 tisíc vozů (má už tedy objednávkami pokrytu necelou 1/3 výroby), v následujícím roce 2014 se plánuje verze coupé s pevnou střechou a prodejní cíl automobilky v tomto roce bude 10 tisíc vozů. (52, 39)

Defender – vůbec historicky první model automobilky LR vyroben pro armádní účely, který se díky svým jedinečným vlastnostem všestranného terénního vozu, který bez problémů zvládá extrémní sklon terénu a jízdní vlastnosti díky robustnímu zavěšení jsou výjimečné i při zdolávání skal či hlubokých kolejí, těší stále velké oblibě, protože se jedná o ideální pracovní vůz zvládající velmi náročné podmínky. Na výběr je devět typů karoserie jako třeba Station Wagon, Hardtop, Single Cab Pick Up nebo Double Cab Pick Up s rozvorem náprav 90", 110" a 130" v závislosti na stylu karoserie. Tento vůz je nabízen s motorem 2.2 TD4 122 k, který je opatřen inovativní technologií, která i při vysokém zatížení umožní motoru pracovat ve velmi malých otáčkách (např. 1000 ot./min) a spalování motoru nevádí ani různá kvalita paliva, větší podíl síry v jejím obsahu je běžný v rozvojových zemích. (52)

Discovery 4 – již čtvrtá generace tohoto všestranného a schopného vozu. Vůz s pneumatickým podvozkem, jenž tlumí veškeré nerovnosti na minimum, poskytuje vysokou úroveň pohodlí pro posádku a největší zavazadlový prostor (objem až 2476 litrů) v rámci značky nově s možností sedmimístné verze. Univerzální vůz pro přepravu těžkých a objemných nákladů i do náročného prostředí. Na výběr je ze dvou motorů, a to 3.0 l TDV6 211 k nebo 3.0 l SDV6 245 k. Automobilka JLR 29.2.2012 oznámila, že vyrobila v továrně v Solihullu již miliontý vůz Discovery od uvedení do prodeje tohoto modelu v roce 1989. (52)

Freelander 2 – vůz do města i na venkov pro aktivní lidi s vynikajícími jízdními vlastnostmi a ovladatelností. Jedná se o druhý nejmenší vůz v nabídce LR, který se i díky tomu těší velké oblibě, v roce svého uvedení na trh se jednalo a vůbec nejprodávanější model LR co do počtu objednávek. Stejně jako ostatní vozy LR i Freelander 2 poskytuje uživateli výkon, úspornou jízdu a eleganci. Od roku 2011 je i verze tohoto vozu pouze s pohonem dvou kol. V nabídce je manuální dvoukolka s motorem 2.2 eD4 2WD 150 k, dále motorizace 2.2 TD4 4WD 150 k s možností volby automatické či manuální šestistupňové převodovky, nebo plně automatická převodovka na silnějším dieslovém motoru 2.2 SD4 4WD 190 k. Největší výkon však nabízí benzínový motor 2.0 Si4 4WD 233 k. (52)

Range Rover Evoque – nejmenší model automobilky, ovšem pouze rozměrově. Tento vůz totiž získal ocenění Auto roku 2012 od Klubu motoristických novinářů. Odborná porota 38 novinářů vybrala z 34 nominovaných vozů právě tento RR Evoque. Ocenění tento vůz získal zejména díky jeho charakteristickému výraznému designu, moderním technologiím a nejchopodárnějšímu motoru od LR. Zákazníci si mohou vybrat z široké palety barev laku, interiéru, mohou si zvolit kontrastní barvu střechy a vybírat z několika druhů litých kol. V nabídce je designově vyladěná třídvéřová verze coupé i klasická pětídveřová verze. Motorizace tohoto modelu je stejná jako u Freelanderu 2, v nabídce je taktéž verze dvoukolky, akorát v benzínové verzi má motor Si4 2.0 litr výkon 240 k. (52, 36)

Range Rover Sport – jak už samotný název modelu napovídá, jedná se o robustní sportovní vůz špičkové úrovně prestiže a komfortu disponující silným výkonem s novou osmistupňovou automatickou převodovkou, díky které je efektivita provozu tohoto modelu větší. Vybrat si lze ze dvou výkonných třilitrových motorů, a to 3.0 TDV6 s výkonem 211 k nebo 3.0 SDV6 s výkonem 256 k, nebo je pro skutečný požitek z dynamické jízdy dravý motor 5.0 l Supercharged 510 k. (52)

Range Rover 2013 – již čtvrtá generace tohoto modelu, bez nadsázky se jedná o nejlepší a nejdokonalejší SUV na současném automobilovém trhu, se kterým se lze spojit pouze jediné slovo – přepych. Přepychové jsou totiž nejen nejmodernější technologie pohonu a nejkvalitnější řemeslné zpracování, ale i designové zpracování osobité a zcela nezaměnitelné siluety a jednotlivých prvků interiéru. Jedná se o první model automobilky LR, u něhož je použita celohliníková karoserie. Základním motor 3.0 TDV6 diesel 258 k s inteligentní technologií Stop/Start lze volit k modelu HSE, Vogue i Autobiography, zato silnější motory 4.4 SDV8 diesel s výkonem 339 k nebo Supercharged 5.0i benzin s výkonem 510 k lze kombinovat pouze u verze Vogue a Autobiography. (52)

Příloha 5: Bannerová a nebannerová reklama na Patria.cz

PŘÍKLAD BANNEROVÝCH REKLAMNÍCH PLOCH K PRONÁJMU

The screenshot displays the Patria.cz website interface with several ad placements highlighted:

- Banner 400x60:** Located at the top of the main content area.
- Skyscraper 120x600:** A vertical ad placement on the right side of the page.
- Mini Square 200x200:** A square ad placement on the left side of the page.
- Rectangle 500x300:** A large rectangular ad placement in the middle of the page.
- Big foot 1009x100 (sticky):** A wide, low-profile ad placement at the bottom of the page.

Příklad rozmístění bannerových reklamních ploch na portálu Patria.cz
Zdroj: Zpracováno dle lit. (38)

This screenshot shows an alternative ad placement strategy on the Patria.cz website:

- Wallpaper složený z leaderboardu 1009x100 a 2 skyscraperů 120x700:** A large banner at the top composed of a leaderboard and two skyscraper ads.
- Big foot 1009x100 (sticky):** A wide banner at the bottom of the page.
- Rectangle 500x300:** A central rectangular ad placement.

Příklad rozmístění bannerových reklamních ploch na portálu Patria.cz
Zdroj: Zpracováno dle lit. (38)

PŘÍKLAD NEBANNEROVÝCH REKLAMNÍCH PLOCH K PRONÁJMU

PONEDĚLÍ 31.10.2011

PATRIA DIRECT
PATRIA FOREX
PATRIA PLUS
CORPORATE FINANCE

Hledat

ZPRÁVODAJSTVÍ
AKCIE & FONDY
MĚNY & SAZBY
FOREX
KOMODITY & DERIVÁTY
EKONOMIKA
MOJE PATRIA
PRÁVO

HLAVNÍ STRÁNKA
PATRIA PLUS
INVESTOR PLUS
AKADEMIE INVESTOVÁNÍ

PX 950,80 -1,74%
DAX 6 255,70 -1,43%
NDQ 2 737,15 -0,95%
CZK/C 24,763 0,39%
CZK/\$ 17,689 1,42%
AU 1 715,19 -1,56%
BRT 109,84 -0,64%

TIP DNE: CD Cargo představuje nový produkt s názvem Cargo Plus, který umožňuje těsnější provázání železniční a silniční dopravy
R= Real-Time data = placený obsah

AKCIE ONLINE

CR	CEE	CEVW	VB	USA
Název	Nejlepší nákup	Nejlepší prodej	Změna (%)	
AAA	17,30	18,99	---	
QETV	146,80	148,99	-1,99%	
SEZ	748,30	751,80	-0,27%	
ECM	296,10	298,90	-0,31%	
REKSE	91,00	92,00	1,11%	
WTD	177,50	181,00	-1,90%	
HB	3 116,00	3 130,00	-0,84%	
WMS	127,51	129,90	-1,16%	
ORBCO	85,01	88,94	-0,59%	
Pasat	447,00	451,90	-0,45%	
PMI	12 950,00	12 270,00	0,41%	
TELCO	371,50	373,00	-0,27%	
UNI	170,08	171,00	-0,40%	
WIS	696,00	702,00	-1,82%	

R 14.12.2011 13:25:56 **Hlavní trh**
Real-Time data aktivní

OBCHODOVAT AKCIE

INDEXY ONLINE

PA	SAU	WIC	DAW	Nasdaq
895	-0,84%	14.12.2011	17,21	

14.12.2011 13:25:56 **Hlavní trh**
Real-Time data aktivní

OBCHODOVAT FOREX

PROGNÓZY PRO ČR

HDP (reálný růst, %)	1,03
Inflace (průměr, %)	2,53
Nezaměstnanost (eop, %)	8,47
CZK/EUR (eop)	24,28
ZT Repo (eop, %)	0,75
3M Príbor (eop, %)	2,83

Všechny ekonomické prognózy

AKCIE STŘEDNÍ EVROPY

Vstup	Průběh
Název	Nejlepší nákup
	Nejlepší prodej
	Změna (%)

Horké zprávy

14.12.2011 Archiv | SMS | Terminál

13:19 **Caerphellus** - ING snižuje doporučení na "prodat" z "držet", snižuje cíl na 15,5 EUR z 19 EUR (Bloomberg)

13:11 ERU přehodnotí Národní akční plán pro obnovitelné zdroje, v rámci kterého se ČR zavázala v roce 2020 pokrýt 13,5 % celkové spotřeby energie z obnovitelných zdrojů (CTK)

13:04 Saúdská Arábie nepožádá o žádnou kompenzaci za pokles dodávek ropy od členů OPEC v případě, že zřep uvalí sankce na vývoz ropy z Íránu, řekl iránský ministr ropného průmyslu Kostas Kásemí (CTK)

12:58 Irský MF Noonan: Pokud Írové budou o nové evropské smlouvě ohledně přínějších rozpočtových pravidel rozhodovat v referendu, dohodu podpíří

Hlavní události

Terminál

FLASH: Euro padá pod 1,30, je nejslabší od začátku roku
14.12.2011 12:58, aktualizováno: 14.12.13:04
Strmé oslabování společné evropské měny nabere konce. Po včerejším oslabení o více než jeden cent dnes euro neobhájilo ani psychologickou hranici 1,30 USD/EUR. ...více

- Fitch: Banky v CEE stabilní, rizika ale rostou s ekonomikou, zhoršením aktiv a hrozbou nedostatku likvidity**
14.12.2011 13:01
- Buy banks on liquidation value?**
14.12.2011 12:55
- Průmysl eurozóny: Místo očekávané stagnace se jen zmínil pokles**
14.12.2011 12:53

Ekonomika a politika

Terminál

Ex-ekonom ECB: Eurobondy a „banka EFSF“ zničí euro. Politika nesmí likvidovat roli trhu (+video)
14.12.2011 12:49
Neodbytná myšlenka společných evropských dluhopisů, která vtáhá do rukou záchranného fondu EFSF bankovní licenci, je jistou cestou ke zkažení eurozóny a zničení eura, uvedl v rozhovoru pro CN ...více

- Poslanci schválili přímou volbu prezidenta, změna jmenování členů bankovní rady ČNB neprošla**
14.12.2011 12:59
- Itálie prodala 5-leté dluhopisy za 3 miliardy eur, upsala vše za cenu dalšího rekordního výnosu**
14.12.2011 12:52

PKN Orlen chce v Baltském moři stavět větrné elektrárny o výkonu 2000 MW
14.12.2011 11:22

...další zprávy z komodit

Patria doporučuje

Terminál

GS tleská opatřením ECB pro banky, zvyšuje cíl pro KB o 23 % a řadí Erste mezi „top picks“
14.12.2011 9:49, aktualizováno: 14.12.10:30
Trojice podpůrných opatření Evropské centrální banky pro bankovní systém představená v minulém týdnu zvyšuje odolnost bank a zajišťuje stabilitu jejich financování v následujících dvou letech ...více

Nejnovější video

Archiv

13.12.2011 14:26
Situace na akciových trzích z pohledu technické analýzy - z týdenního hlediska se můžeme posouvat i dále vzhůru (video)

Po evropském summitu se na trhy vrací skepsa, neměnný postoj ECB a varování od Moody's znamená negativní signál (video)

Výsledky zřetězových testů jsou varováním pro evropský bankovní sektor, rozhodnou ale ratingové

Sloupek D. Vaškoviče

Archiv

13.12.2011 12:41
2012
Výnosy státních dluhopisů většiny evropských zemí se během 11 měsíců

- Smrt (reálných) úroků
- O Smolickovi

Investiční tipy

Archiv

13.12.2011 17:55
Dividendové akcie IV. Co

Vlastní zpracování rozmístění nebannerových reklamních ploch na portálu Patria.cz
Zdroj: Vlastní zpracování dle lit. (38)