

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA DOPRAVNÍ

Bc. Karel Medek

**ANALÝZA A OPTIMALIZACE INFORMAČNÍHO  
A MATERIÁLOVÉHO TOKU VE VYBRANÉM PODNIKU**

Diplomová práce

Praha, 2014





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Fakulta dopravní  
d ě k a n**

Konviktská 20, 110 00 Praha 1

**K617 ..... Ústav logistiky a managementu dopravy**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Bc. Karel Medek**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**N 3710 – ME – Management a ekonomika dopravy a telekomunikací**

Název tématu (česky): **Analýza a optimalizace informačního  
a materiálového toku ve vybraném podniku**

Název tématu (anglicky): Analysis and optimalization of information and material  
flow in choosen company

### **Zásady pro vypracování**

Při zpracování diplomové práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Teoretická východiska
- Analýza současného stavu
- Zhodnocení nedostatků
- Návrh optimalizace
- Závěrečné vyhodnocení

Rozsah grafických prací: podle charakteru tématu diplomové práce


Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)


Seznam odborné literatury: PERNICA, P.: Logistika (supply chain management) pro 21. století. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.  
Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů  
Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů

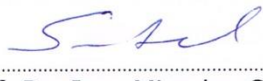
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Zdvořák**  
**Prof. Dr. Ing. Otto Pastor, CSc.**

Datum zadání diplomové práce: **29. června 2012**  
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **30. listopadu 2014**  
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia  
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

  
prof. Ing. Petr Moos, CSc.  
vedoucí  
Ústavu logistiky a managementu dopravy

  
L. S.

  
prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek  
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.

  
Karel Medek  
jméno a podpis studenta

V Praze dne.....15. května 2014

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval všem, kteří mi poskytli podklady, rady a podporu při zpracování diplomové práce. Zvláštní poděkování patří Ing. Pavlu Zdvořákovi za vedení, konzultace a podnětné připomínky při psaní diplomové práce.

### **Prohlášení**

Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne 30. 11. 2014



.....  
Karel Medek

Název práce: **Analýza a optimalizace informačního a materiálového toku ve vybraném podniku**

Autor: Karel Medek

Obor: Management a ekonomika dopravy a telekomunikací

Druh práce: Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Pavel Zdvořák  
Ústav logistiky a managementu dopravy (K617)  
Fakulta dopravní ČVUT v Praze

Abstrakt: Předmětem diplomové práce je analýza a optimalizace informačního a materiálového toku ve společnosti Carhunters s.r.o. Práce je rozdělena do několika kapitol. Teoretická část se věnuje popisu logistických řetězců, informačního toku a materiálového toku. V praktické části jsou uvedeny návrhy na reengineering logistického systému, vycházející z teoretické části. Na závěr je provedeno závěrečné vyhodnocení zjištěných výsledků.

Klíčová slova: informační systém, optimalizace, reexport, reengineering, vozidlo

Title: **Analysis and optimization of information and material flow in chosen company**

Author: Karel Medek

Branch: Management and Economics of Transportation and Telecommunications

Document type: Diploma thesis

Thesis advisor: Ing. Pavel Zdvořák  
Department of Logistics and Management of Transport (K617)  
Faculty of Transportation Sciences, CTU in Prague

Abstract: The subject of the thesis is analysis and optimization of information and material flow in company Carhunters s.r.o. The thesis is divided into several chapters. The theoretical part describes the logistics chain, information flow and material flow. The practical part contains proposals for reengineering the logistics system, based on the theoretical part. At the end, it's accomplished a final assessment of the results.

Keywords: information system, optimization, reexport, reengineering, car



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BPR - business process reengineering - reengineering podnikových procesů

CBU - completely built unit – distribuce kompletních automobilů

CKD - completely knocked down - distribuce vozidel v sestavách identických součástí

Cloud - cloud computing - model vývoje a používání počítačových technologií založený na internetu

CMS - content management system - software zajišťující správu dokumentů

COC - certificate of conformity - dokument vydaný výrobcem vozidla, potřebný k vydání technického průkazu

DPH - daň z přidané hodnoty

EU - Evropská unie

GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung - obdoba české společnosti s ručením omezeným

IČ - též IČO - identifikační číslo právnické osoby, podnikající fyzické osoby nebo organizační složky státu

KD - knocked down - distribuce částečně smontovaných vozidel

MS - Microsoft

PDF - portable document format - přenosný formát dokumentů

s.r.o. - společnost s ručením omezeným - forma obchodní společnosti

TBR - total business reengineering - komplexní reengineering

TP - technický průkaz vozidla

VW - Volkswagen AG - výrobce automobilů

VIN - vehicle identification number - identifikační číslo vozidla

WPR - work process reengineering - reengineering v rámci části podniku

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1.1:** Schéma části logistického řetězce (zdroj: Pernica, s. 214, Obr. 39)
- Obrázek 1.2:** Vybrané varianty uspořádání řetězců (zdroj: Pernica, s. 416, Obr. 122)
- Obrázek 2.1:** Rozložení klientů v jednotlivých letech (zdroj: autor)
- Obrázek 2.2:** Vývoj celkových prodejů v jednotlivých letech (zdroj: autor)
- Obrázek 2.3:** Předpokládaný vývoj celkových prodejů v jednotlivých letech (zdroj: autor)
- Obrázek 2.4:** Celkový počet prodaných aut v rámci projektu NetAutos (zdroj: autor)
- Obrázek 2.5:** Prodeje NetAutos GmbH po jednotlivých měsících (zdroj: autor)
- Obrázek 2.6:** Dynamika počtu prodejů jednotlivým klientům (zdroj: autor)
- Obrázek 2.7:** Podíl vozů z ČR v jednotlivých letech (zdroj: autor)
- Obrázek 3.1:** Ukázka sdílené tabulky prodaných aut - OneDrive (zdroj: autor)
- Obrázek 4.1:** Ukázka beta verze nového administrativního rozhraní (zdroj: autor)

## SEZNAM TABULEK

**Tabulka 2.1:** Počty prodaných vozidel jednotlivým klientům (zdroj: autor)

**Tabulka 3.1:** Počty prodaných vozidel z jednotlivých států (zdroj: autor)

**Tabulka 3.2:** Finanční vyjádření optimalizace (zdroj: autor)

**Tabulka 4.1:** Výpočet optimální výše obchodního kapitálu (zdroj: autor)

# OBSAH

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>9</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>10</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>11</b>
<b>OBSAH .....</b>	<b>12</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>14</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>17</b>
1.1 Logistika - základní teoretický rámec .....	17
1.2 Logistické řetězce .....	19
1.3 Pojmy a význam informačních a materiálových toků .....	21
1.3.1 Materiálový tok .....	21
1.3.2 Informační tok .....	22
1.4 Specifika logistických řetězců v distribuci a obchodě .....	24
1.5 Specifika logistických řetězců v distribuci a prodeji automobilů .....	30
1.6 Legislativní rámec oblasti prodeje nových automobilů v Evropské unii .....	31
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>33</b>
2.1 Předmět podnikání .....	33
2.2 Historie společnosti .....	33
2.3 Materiálový tok .....	41
2.3.1 Pohyb zboží .....	41
2.3.2 Omezení pohybu zboží .....	42
2.3.3 Peněžní logistika .....	43
2.3.4 Omezení pohybu dokumentů .....	44
2.4 Informační tok .....	45
2.4.1 Historický vývoj informačního systému .....	45
2.4.2 Charakteristiky informačního systému .....	47

<b>3</b>	<b>ZHODNOCENÍ NEDOSTATKŮ .....</b>	<b>48</b>
3.1	Nedostatky v rámci materiálového toku.....	48
3.2	Nedostatky v rámci informačního pod systému .....	48
3.3	Nedostatky v rámci komunikačního pod systému.....	50
3.4	Zhodnocení a shrnutí nedostatků.....	51
<b>4</b>	<b>NÁVRH OPTIMALIZACE.....</b>	<b>53</b>
4.1	Teoretické východisko reengineeringu logistického systému .....	53
4.1.1	Úrovně reengineeringu.....	53
4.1.2	Znaky logistického reengineeringu .....	54
4.1.3	Postup reengineeringu .....	54
4.1.4	Příčiny neúspěchu logistického reengineeringu.....	55
4.2	Reengineering logistického systému společnosti Carhunters s.r.o.....	56
4.2.1	Optimalizace materiálového toku společnosti Carhunters s.r.o.....	56
4.2.2	Optimalizace informačního toku společnosti Carhunters s.r.o. ....	60
4.2.3	Implementace navrhované optimalizace .....	65
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>
	<b>PŘÍLOHA A .....</b>	<b>72</b>
	<b>PŘÍLOHA B .....</b>	<b>74</b>

# ÚVOD

K napsání diplomové práce na téma „Analýza a optimalizace informačního a materiálového toku ve vybraném podniku“ jsem se rozhodl na základě možnosti skloubit znalosti získané během studia se zkušenostmi a poznatky z praxe, které jsem nabyl během posledních tří let jako zaměstnanec soukromé firmy. Velkou motivací je pro mne snaha navrhnout optimalizaci tak, aby mohla být v konkrétním případě a v krátkém čase uplatněna v praxi. V diplomové práci přiblížím, jak je optimalizace materiálového a především informačního toku ve vybraném podniku skutečně potřebná nejen z hlediska efektivity a ekonomické prosperity podniku, ale i z hlediska usnadnění a zpříjemnění práce mé a mých kolegů. Doufám, že budou v praxi následně potvrzeny závěry, které v této práci prezentuji, a projeví se jejich úspěšnost.

Analýza a případná optimalizace informačních a materiálových toků v rámci konkrétního výrobního podniku je předmětem mnoha odborných publikací a prací. V případě obchodního podniku se však nesetkáváme s častou konfrontací jednotlivých toků a postupů s teoretickými základy. Z tohoto hlediska jsou výrobní podniky upřednostňovány před podniky obchodními. Domnívám se, že je tomu tak především z důvodu jednodušší a zřetelnější aplikovatelnosti základních logistických principů na výrobu, jednotlivé postupy a zásobování. Pro tuto práci jsem si vybral podnik obchodní, a to především z toho důvodu, že v malém obchodním podniku pracuji.

Na podzim roku 2011 jsem nastoupil do společnosti Carhunters s.r.o. založené mými třemi spolužáky z gymnázia a stal jsem se čtvrtým členem týmu. Tento personální stav se dodnes nezměnil, takže se jedná opravdu o malou firmu. Společnost Carhunters s.r.o. se zabývá obchodem s novými motorovými vozidly v rámci Evropské unie. Hlavním předmětem podnikání je nákup nových vozidel z východní části EU a jejich dovoz do západních států, nejčastěji do Sjednocené republiky Německo. Ve východní části EU jsou automobily vlivem aktuálního stavu směnných kurzů, rozdílnou marketingovou politikou automobilek v jednotlivých zemích Unie nebo v důsledku nízké lokální poptávky levnější než v Německu, kde je o ně zájem. V převážné většině případů se zabýváme prodejem vozů dalším prodejcům v Německu a nekontaktujeme přímo koncové zákazníky. Velmi obecně vzato by tedy firma mohla být logistikou považována za velkoobchod. Její činnosti se blíže věnuji v druhé kapitole této práce.

Firma Carhunters s.r.o. byla od začátku budována tzv. na zelené louce, bez větších zkušeností s podnikáním a existence jakýchkoliv interních postupů a procesů. Tyto přirozeně začaly chybět a postupně docházelo k jejich vývoji. Některé procesy se podařilo nastavit velmi chytře, jiné se staly pod hrozbou časové nebo finanční náročnosti předmětem různě úspěšných kompromisů. Je naprosto zřejmé, že řada procesů informačního i materiálového charakteru si vyžaduje optimalizaci, která je nevyhnutelná také s ohledem na další rozvoj a růst firmy. Úkolem této práce je důkladně analyzovat současný stav, určit kritické nedostatky a navrhnout optimalizaci, jež by zásadním způsobem zvýšila pružnost materiálových a informačních toků. Hlavním cílem práce je nalézt odpověď na otázku, zda-li se společnosti Carhunters s.r.o. po finanční stránce vyplatí investovat do navrhované optimalizace.

Po teoretické stránce vychází práce ze základního, ale rovněž velmi komplexního, pojetí logistiky ze série publikací Logistika pro 21. století (Supply chain management), jejímž autorem je Petr Pernica. Z tohoto hlavního zdroje čerpám základní teoretická východiska i teoretický podklad pro správné zvolení a aplikaci nového logistického systému, respektive jeho optimalizaci.

Struktura práce logicky vychází z jejího cíle. V první části práce uvádím nutný teoretický základ, se kterým pak pracuji v dalších kapitolách. V druhé části představuji komplexně společnost Carhunters s.r.o., její historii, vývoj a aktuální výkonnost. Zároveň se snažím prozkoumat a jednoznačně definovat nedostatky v souvislosti s teoretickým zaměřením této práce. Podstatou celého textu je část třetí, kde s využitím teoretických podkladů navrhuji optimální podobu nového logistického systému pro danou firmu. V závěru hodnotím úspěšnost dosažení stanoveného cíle.

Na úrovni primárních pramenů vycházím přímo z dokumentů a zpráv vydaných společností Carhunters s.r.o. (např. účetní výsledky nebo prodejní statistiky) a z dokumentů a zpráv vydaných Evropskou unií nebo samotnou Českou republikou (například rozhodnutí Evropské rady, sdělení Evropské komise nebo zákony vydané českou vládou). Dále využívám také řadu statistik čerpaných od jednotlivých evropských institucí a národních statistických a dopravních úřadů.

Ze sekundárních zdrojů největší inspiraci reprezentuje již zmiňovaná série publikací Logistika pro 21. století a některé další české i zahraniční publikace, které

specifické problematiky rozvádějí. Velice hodnotnou inspiraci představují také případové studie, s nimiž se v odborné literatuře můžeme často setkat.

V neposlední řadě čerpám z odborných článků a publikační činnosti různých nevládních institucí zabývajících se jak logistikou a její optimalizací v rámci obchodních podniků, tak oblastí, ve které společnost Carhunters s.r.o. podniká.



# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole bych rád uvedl nezbytně nutný teoretický základ, se kterým následně pracuji v další části práce. V první řadě je nutné zařadit pojmy materiálového a informačního toku do nejbližších souvislostí s logistickými řetězci a systémy. Z tohoto důvodu začínám s poměrně širokým teoretickým pojetím logistiky jako takové a její úlohou v podniku. Považuji za nutné definovat kompletní rozsah působnosti logistiky v podniku, protože další analýza v rámci obchodního podniku pracuje pouze se zúženým pojetím, jež neobsahuje „standardní“ logistický přístup jako u výrobního podniku.

## 1.1 Logistika - základní teoretický rámec

Vycházíme-li z teoretického rámce logistiky, nesmíme opomenout její přesah do vnějších souvislostí, především do oblasti ekonomie, sociologie a politologie. Velkým rizikem studia logistiky i jejího rozvoje je tzv. fachidiotismus, který může představovat příliš oborově detailní zaměření na konkrétní věc bez pochopení systémových souvislostí.

Na logistiku můžeme nahlížet jako na princip správného jednání ve správném čase, jehož konečným efektem je zásadní převratná změna. Tento princip vychází z duchovní sféry člověka (Gjamccho, s. 8), ale může být stejně tak aplikovatelný i ve světě vnějším. Akcentuje nutnost konečného synergického efektu, který by měl být přirozeným výsledkem jednotlivých koordinovaných činností, případně jednotlivých toků různých zdrojů, jak definují podnikání systémové přístupy z šedesátých let dvacátého století.

The World Book Dictionary se k tématu vyjadřuje následovně: Logistika je ovládnutí, ve skutečnosti cesta odkládání jednotlivých příležitostí, abychom je posléze získali všechny, uspořádané naráz. (s. 1229) Od konce devatenáctého století se s logistikou setkáváme v souvislosti s pohybem, ubytováním a zásobováním vojsk. Za tzv. vojenskou logistiku můžeme označit nauku o plánování, provádění přesunu a o technickém zabezpečení sil. (Pernica, s. 21) Analogickým přístupem v civilní sféře (úspěšné uplatnění logistiky včetně jejího matematického aparátu) vznikla hospodářská logistika, se kterou se v účelovém využití nejčastěji setkáváme jako s podnikovou

logistikou. Prameny logistiky ve vojenském prostředí jsou pro účely této práce zajímavé především v souvislosti blízkosti vojenské logistiky s logistikou obchodního podniku.

Logistické problémy je třeba řešit tím nejjednodušším způsobem, ale vždy z širších hledisek. (Pernica, s. 24)

První americké definice logistiky z šedesátých let minulého století vymezují obor jako „proces plánování, realizace a řízení účinného nákladově efektivního toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby. Tyto činnosti mohou, ale nemusí, zahrnovat služby zákazníkům, předvídání poptávky, distribuci informací, kontrolu zásob, manipulaci s materiálem, balení, manipulaci s vráceným zbožím, dopravu, přepravu, skladování a prodej.“ (Ballou) Pro účely této práce je zajímavé, že v této poměrně široké a komplexní definici logistiky jako takové je vzpomenu na tok informací, předvídání poptávky a všechny činnosti spojené s distribucí a samotným prodejem zboží. Logistika je tedy aplikovatelná nejen na výrobně zaměřené podniky, jak by nasvědčovala její hlavní část definice, ale i na podniky obchodní. Oficiální kodifikovaná definice logistiky podle Council of Logistics Management zní: „Logistika je proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.“ (Bowersox, str. 4) pak připomíná podstatný rys oboru pro oba typy podniků, a to orientaci na zákazníky a jejich požadavky.

Z hlediska předmětu podnikání společnosti Carhunters s.r.o. považují ze předmětné uvést definici logistiky dle Association des Logisticiens d'entreprise z roku 1980 jako „...soubor činností zaměřených na dodání určitého množství zboží s minimálními náklady do místa, v němž v dané době existuje poptávka.“ Tato definice de facto popisuje i hlavní předmět podnikání společnosti ve zjednodušené podobě.

Z teoretického rámce poslední významnou charakteristikou logistiky v pojetí obchodního podniku a zaměření společnosti Carhunters s.r.o. čerpám od Evropské logistické asociace, která klasicky definuje logistiku jako „organizaci, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží, počínaje vývojem a nákupem a konče výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“ (ELA 1991) Snaha o udržení minimálních provozních nákladů (vztažených například na jedno prodané

auto), ale i celkových firemních výdajů, je jednou z klíčových politik společnosti Carhunters s.r.o. a umožňuje ji nabízet auta na německém trhu za konkurenceschopné ceny.

Z předmětu podnikání společnosti Carhunters s.r.o. je rovněž podstatná oblast, kterou bychom mohli nazvat peněžní logistikou. Oproti aplikaci v literatuře, kde se s tímto termínem setkáváme především s přechodem k euru na samém začátku 21. století, což byla největší výměna peněz, která byla kdy uskutečněna (Pernica, s. 41), jde v případě společnosti Carhunters s.r.o. o strategické plánování cash flow s ohledem na omezené kapitálové možnosti (především v prvních letech existence této firmy).

## 1.2 Logistické řetězce

Co jsou to vlastně logistické řetězce? Tento pojem bývá označován za vůbec nejdůležitější pojem logistiky a představuje hmotnou i nehmotnou stránku dynamického propojení jednotlivých trhů produkce s trhem spotřeby. Z řady definic, které nabízí odborná literatura, bych si zde dovilil zmínit, že logistický řetězec obecně je provázaná posloupnost všech činností (aktivit), jejichž uskutečnění je nutnou podmínkou k dosažení daného konečného efektu synergické povahy. (Pernica, s. 120)

Hmotná stránka představuje uchovávání a přemísťování hotového výrobku nebo věci hotový výrobek podmiňujících (obaly, nehotové výrobky, díly a základní a pomocné materiály). Do této kategorie řadíme rovněž přemísťování osob (např. servisních pracovníků). Nehmotná stránka představuje přemísťování a případné uchovávání informací potřebných k uskutečnění všech aktivit spadajících do výše nastíněné hmotné stránky logistických řetězců.

Dále se setkáváme s pojmem logistické infrastruktury, jež představuje dopravní, skladové a komunikační sítě umožňující uskutečnit všechny hmotné a nehmotné procesy v rámci logistického řetězce. Jednotlivé procesy v rámci logistického řetězce by měly mít z ekonomického hlediska rovněž hodnotový charakter. Čím blíže k zákazníkovi se v hmotném toku nacházíme, tím více by se mělo přidávání hodnoty (zhodnocování) stupňovat.

Za tzv. pasivní prvky považujeme jednotlivé věci probíhající logistickým řetězcem. Řadíme mezi ně především suroviny, základní a pomocný materiál, díly, nedokončené a hotové výrobky, dále obaly a přepravní prostředky, odpad a informace.

Aktivní prvky je označení pro prostředky realizující jednotlivé logistické funkce, díky kterým se toky pasivních prvků v logistickém řetězci uskutečňují. Převážná většina logistických operací spočívá ve změně místa nebo uchovávání hmotných pasivních prvků – v těchto případech představují aktivní prvky například technické prostředky a zařízení pro manipulaci, přepravu, skladování a balení. Druhou velkou množinou logistických operací je sběr, změna místa a uchovávání informací, díky nimž mohou operace s hmotnými prvky vůbec probíhat. V tomto případě řadíme k aktivním prvkům technické prostředky a zařízení sloužící pro operace s informacemi. Pod takovými nosiči informací si v praxi můžeme představit systémy pro automatické sledování a identifikaci pasivních prvků, počítače, prostředky a sítě pro dálkový přenos zpráv, údajů a dat a další. I lidská složka představuje nedílnou část jednotlivých aktivních prvků – i sami řídicí pracovníci (subjekty rozhodování) jsou považovány za aktivní prvky. (Pernica, s. 211)

Logistické řetězce dále dělíme na jednotlivé články, z nichž hlavní okruhy tvoří články logistických řetězců ve výrobě, v dopravě a zasílatelství a v obchodě. Jak již bylo naznačeno, v rámci této práce se soustředíme převážně na poslední okruh, neboť společnost Carhunters s.r.o. je obchodní firma.

Společnost Carhunters s.r.o. jako obchodní společnost je de facto iniciátorem speciálního (nestandardního) logistického řetězce působícího vedle standardních (oficiálních) prodejních a distribučních řetězců jednotlivých automobilek v rámci Evropské unie. Společně s oficiálními dealery vozidel jednotlivých značek, výrobci samotnými, dopravními společnostmi, odběrateli a všemi dalšími, kteří nám tento logistický řetězec pomáhají uskutečnit, představujeme dle teorie subjekty logistiky. Co jsou vlastně logistické řetězce? Tento pojem bývá označován za vůbec nejdůležitější pojem logistiky a představuje hmotnou i nehmotnou stránku dynamického propojení jednotlivých trhů produkce s trhem spotřeby. Z řady definic, které nabízí odborná literatura, bych si zde dovolil zmínit, že logistický řetězec obecně je provázaná posloupnost všech činností (aktivit), jejichž uskutečnění je nutnou podmínkou k dosažení daného konečného efektu synergické povahy. (Pernica, s. 120)

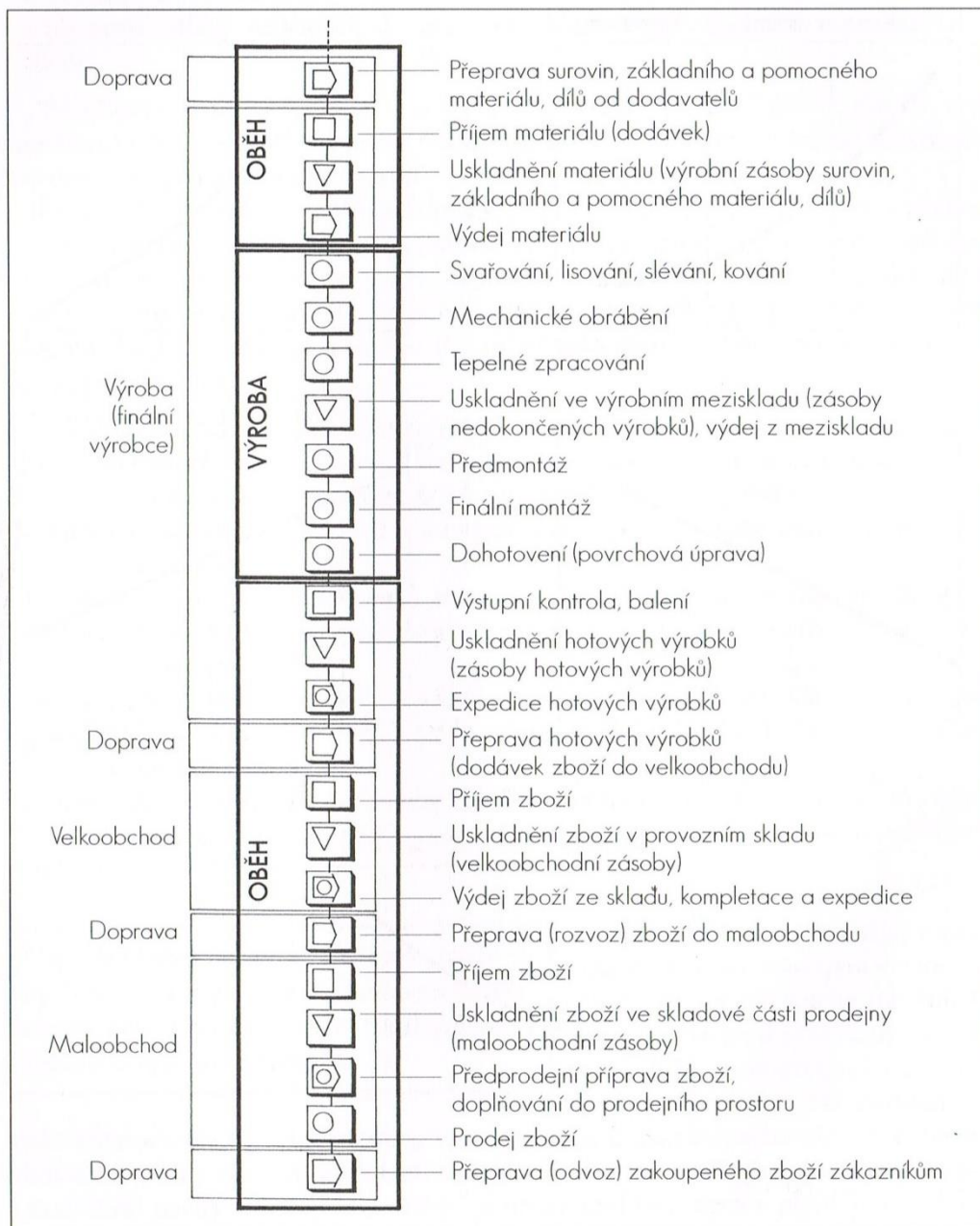
## 1.3 Pojmy a význam informačních a materiálových toků

S pojmy materiálových a informačních toků se pak prvně setkáváme v evropských definicích logistiky, které ji například popisují jako „...souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem. Zahrnuje nejen tok materiálu, ale i tok informací mezi všemi objekty a časově překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě.“ (Kirsch)

### 1.3.1 Materiálový tok

Termín materiálový tok se používá ve výrobním procesu nebo v oběhu pro pohyb materiálu v nejširším slova smyslu. Prakticky si podstatu materiálového toku můžeme představit tak, že materiál by měl být vždy k dispozici na daném místě a v potřebném množství, nepoškozený a v požadovaném okamžiku. Navíc, podmiňovací způsob v předchozí větě je v realitě (nebo přinejmenším v logistické teorii) nahrazen předem určenou spolehlivostí. Z ekonomického hlediska jsou materiálové toky sledovány především s ohledem na jejich náklady, které jsou ovlivňovány povahou materiálu, jeho množstvím, trasou, úrovní řízení toku a časem. (Pernica, s. 212)

Aby se materiálové a informační toky mohly stát plynulými, je nutné odstranění nadbytečných článků logistického řetězce a následovné sladění zbylých aktivních prvků a jejich sladění s prvky pasivními. Logistický řetězec tak může dosáhnout vyšší pružnosti, což je jedna z nejsledovanějších strategických vlastností logistických řetězců. Podmínkou vysoké pružnosti je však také dobré technické vybavení a takřka dokonalé řízení výrobních a zejména pak oběhových procesů.



© Pernica: Logistika

**Obrázek 1.1:** Schéma části logistického řetězce - v případě společnosti Carhunters s.r.o. představuje obchodní řetězec pouze poslední čtyři části – velkoobchod, doprava, maloobchod a doprava. (zdroj: Pernica, s. 214, Obr. 39)

### 1.3.2 Informační tok

Aby mohly v logistických řetězcích probíhat materiálové toky, probíhají v opačném směru informace. Představují nový poznatek o určité události obsažené ve

zprávě. Primárně dělíme informace na poznatkové a řídicí. K systémové organizaci informačních toků v rámci logistických systémů slouží nižší úroveň systému – podsystém informační a komunikační. Z praktického hlediska si můžeme nejčastější toky informací představit jako objednávky, komunikaci s dodavateli na jednotlivých úrovních, informace o výrobě, monitorování skladových zásob, jednotlivé stavy přepravy, odezvu zákazníků a mnoho dalších skutečností. Zjednodušeně řečeno, každá činnost nebo změna v rámci podniků souvisí s nějakou informací – buď tato informace o konkrétní činnosti či změně nese rozhodnutí, nebo nese poznatek o nově nastalé skutečnosti.

Toky informací by rovněž měly probíhat rychleji než toky materiálové, zejména za účelem zajištění plynulosti toku zboží.

Přeprava, manipulační operace a skladování jsou odbornou literaturou nejčastěji shledávány jako nejdražší součásti logistických řetězců. Existuje rovněž závislost mezi rychlostí toků v jednotlivých řetězcích a jejich efektivností (čím pomalejší toky jsou, čím déle materiál nebo zboží leží ve skladech, čím déle trvá přeprava, tím méně efektivní řetězce jsou). Teorie tedy jednoznačně nabádá praxi k zrychlení, zpružnění a racionalizaci řetězců, což má za přirozený dopad snížení jejich nákladů. (Pernica, s. 215)

Jako logistické funkce můžeme označit procesy probíhající v jednotlivých člancích logistických řetězců. Představují de facto přeměnu jednotlivých dílčích objednávek na jejich dodávky. Z praktického pohledu si jako jednotlivé funkce můžeme představit nakládku, přepravu, vykládku, uskladňování, vyskladňování, kontrolu, vystavování dokladů, fakturaci, apod. Tyto funkce jsou zpravidla děleny do čtyř úrovní – strategické, dispoziční, administrativní a operativní. V literatuře se dále setkáváme s výčtem funkcí charakteristickými pro obchodně orientované podniky – inventarizace zásob, nákup zboží a jeho skladování, příprava zboží k prodeji, vyřizování objednávek, vychystávání, kompletace, rozvoz zboží, jeho prodej a odvoz. (Kubát)

Praktikování jednotlivých logistických funkcí uvnitř dílčích článků řetězce může mít mnohdy příliš izolovaný dopad, někdy dokonce z celkového pohledu až kontraproduktivní nebo protichůdné výsledky. Za účelem překonání konfliktních cílů podnikových útvarů je nutná aplikace komplexního systémového přístupu vedoucímu k integraci logistických řetězců. Na druhou stranu, jednotlivé podnikové sekce mohou

mít (a ve skutečnosti skutečně často mají) tak protichůdné cíle, že jejich harmonizace v podstatě není možná a musíme se spokojit pouze s částečnými kompromisy. Jednotlivé dílčí cíle je tak nutné nahradit jedním společným cílem – uspokojením zákazníka, což představuje hlavní úlohu logistiky.

Na sebe navazující kroky určené k uspokojení zákazníka představují integrovaný logistický řetězec.

## **1.4 Specifika logistických řetězců v distribuci a obchodě**

V distribuci a v obchodě existují určitá specifika logistických řetězců, protože logistické aktivity končí až u finálního zákazníka (spotřebitele). Za distribuci považujeme rozdělování a rozmisťování výrobků z výroby, na niž navazuje soubor velkoobchodních a maloobchodních činností. Jedná se tedy o distribuční, resp. obchodní, logistické řetězce, které jsou zpravidla součástí komplexních integrovaných logistických řetězců. Kromě termínu distribuční řetězec se v odborné literatuře můžeme setkat rovněž s historickými termíny distribuční kanál nebo cesta zboží. (Pernica, s. 413)

Struktura distribučních a obchodních řetězců nabízí dle všeobecné teorie pět základních modelů. V závislosti na regionu a typu zboží se nejvíce jednotek produkce ke spotřebitelům dostává skrze skladové dodávky do prodejen maloobchodu a přímé dodávky z výroby do prodejen maloobchodu. Další varianty představují přímé prodeje zákazníkům z velkoobchodních skladů (typu cash and carry), zásilkový obchod a přímé dodávky zboží z výroby zákazníkům. (Pernica, s. 414)

Druhým významným distribučním kanálem v oblasti prodeje nových automobilů (alespoň co do standardů / ustálené praxe v rámci Evropské unie) je kombinace přímých dodávek z výroby do prodejen maloobchodu a přímých dodávek zboží z výroby zákazníkům. Zatímco ve všeobecné rovině jsou přímé dodávky zboží z výroby zákazníkovi okrajovou možností, která je spojována spíše s lokálně působícími malovýrobci (lahůdkářská, nábytkářská a další zakázkové výroby), jedná se v našem případě o objednávky nových vozidel dle konkrétní specifikace zákazníka přímo do výroby. Jelikož nové automobily v dnešní době nabízejí zákazníkovi opravdu širokou škálu možností, ať už v oblasti příplatkové výbavy, nebo přizpůsobení vzhledu exteriéru či interiéru vozu, jedná se v porovnání například se zbožím v potravinářském průmyslu o poměrně často využívaný distribuční model. Zákazník si prostřednictvím



maloobchodu (autosalon - oficiální dealerství konkrétního výrobce) připraví vlastní konfiguraci svého nového vozidla, která se odešle do výroby (konkrétní továrny výrobce zabývající se výrobou objednaného modelu), a za nějaký čas (průměrná dodací lhůta se u většiny výrobců v současné době pohybuje od dvou do šesti měsíců) dorazí k prodejci (do maloobchodu) finální výrobek pro daného zákazníka. Dále probíhá prodej automobilu již standardně, stejně jako v případě skladového vozidla, kdy je konfigurace zpravidla univerzálnější a zákazník v případě koupě auta ze skladu nemá takové nároky na specifickou konfiguraci vozu. Tento distribuční kanál (objednání nového vozu do výroby) je jak pro výrobce, tak pro konkrétního prodejce (maloobchod) méně rizikový, neboť prodej vozu je smluvně zajištěn ještě před jeho samotnou výrobou a ve většině případů rovněž pojištěn formou finanční zálohy (zpravidla deset procent z prodejní ceny vozu). Všeobecně platný trend naznačuje rostoucí význam přímých dodávek zejména pro jejich pružnost, nepřetržitý tok zboží bez nákladného skladování, manipulace a dalších prodlev.

V odborné literatuře se můžeme setkat s následujícími třemi formami přímé dodávky z výroby do prodejen maloobchodů, jakožto jednou z variant distribučních a obchodních řetězců:

- klasická forma,
- forma samostatné zásilky,
- cross-docking.

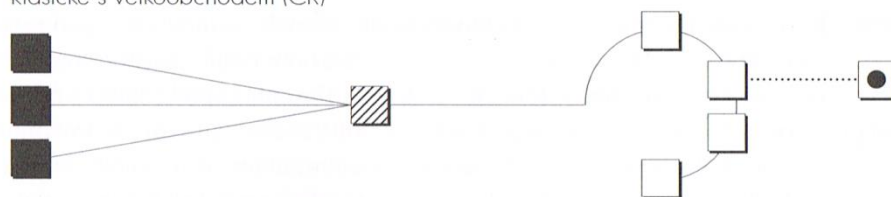
V prvním případě výrobce expeduje své zboží dle objednávek na základě rozvozního plánu. Jedná se o způsob dodávky typický především pro potravinářské výrobky. S formou samostatných zásilek se setkáváme u zboží s vysokou cenou nebo citlivého na čas dodání, což ale také není (kromě luxusních vozidel nejvyšší cenové třídy) případ distribuce nových vozidel. Především s ohledem na minimalizaci nákladů se nevyplatí výrobcům (automobilkám) posílat jednotlivé vozy přímo. Třetí výše uvedená varianta přímé dodávky (tzv. forma cross-dockingu) se nejvíce blíží v praxi fungujícímu systému dodávek automobilek svým prodejcům (maloobchodům). Ovšem dle teorie se jedná o variantu charakteristickou především pro vysoce výkonné maloobchody u výrobků s velkým objemem toku (Bowersox). Podstatou tohoto přístupu je začlenění distribučního centra do řetězce mezi jednotlivé dodavatele na jedné straně a maloobchody na straně druhé. V praxi si distribuční centrum (ať už v podobě

centrálního skladu národního importéra nebo přímo výrobce) můžeme představit jako prostřední článek, kam přicházejí optimalizované dodávky z jednotlivých továren (z praxe víme, že jednotlivé automobilky vyrábějí jednotlivé modely v odlišných továrnách, mnohdy v různých zemích). Toto představuje teorii uváděné dodavatele, kterých je u jednoho výrobce (značky automobilů) více, a kde se zboží dále třídí a expeduje do jednotlivých maloobchodů v souladu s účinnou optimalizací rozvozních tras.

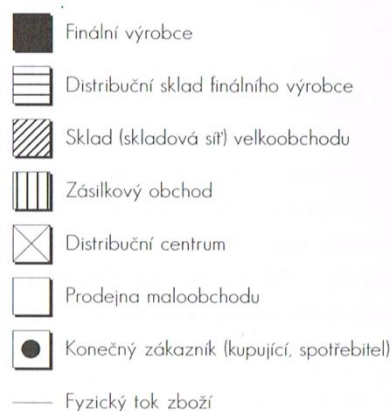
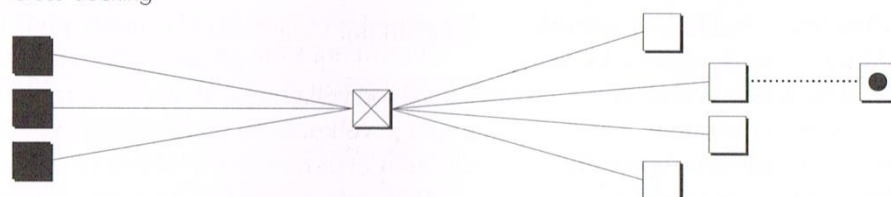
V oblasti distribuce a prodeje nových osobních automobilů se můžeme setkat i s třetím distribučním kanálem (resp. jeho variantou), s přímým prodejem zákazníkům z velkoobchodních skladů. Nejedná se však o klasický model prodeje ze samoobslužných velkoobchodních skladů (typu cash and carry), kde jsou zákazníci především majitelé menších prodejen, restaurací, hotelů a drobní výrobci. I v tomto případě si zákazník (spotřebitel) kupuje nové vozidlo prostřednictvím prodejce – oficiální dealerství (maloobchod). Pod velkoobchodním skladem si můžeme představit spíše centrální sklad v jednotlivých zemích buď národního importéra (článek řetězce výhradně dodávajícího – importuje v dané zemi auta pro všechny prodejce – oficiální dealerství), nebo přímo centrální sklad výrobce v zemi působení. Centrální sklady udržují jednotliví výrobci nebo národní importéři z toho důvodu, aby koncoví prodejci – oficiální dealeři (maloobchody) měli přístup k širším skladovým zásobám, byli schopni v krátkém čase zareagovat na konkrétní poptávku koncových spotřebitelů a nemuseli zároveň od každého modelu držet zbytečně široké skladové zásoby. Z hlediska výrobců a národních importérů plní centrální sklady rovněž svoji funkci rozmělnění dopadů výkyvů v poptávce po krátkodobě dodatelných vozidlech ve vybraných státech a regionech.

• SKLADOVÉ DODÁVKY

klasické s velkoobchodem (ČR)



cross-docking



© Pernica: Logistika

**Obrázek 1.2:** Vybrané varianty uspořádání řetězců (zdroj: Pernica, s. 416, Obr. 122)

Vrátíme-li se na čistě teoretické úrovni k nejčetnější variantně – skladovým dodávkám do prodejen maloobchodu, setkáváme se s dvěma jejími nejčastějšími formami: tzv. klasickou formou se zapojením velkoobchodu (dodávkový velkoobchod) a formou se zapojením distribučního skladu (skladové sítě) výrobce. Velkoobchodní sklady se svojí funkcí dost liší od distribučních skladů výrobců, jejichž funkcí je především rozdělovat a expedovat na základě objednávek odběratelů (nižších jednotek velkoobchodů, případně přímo maloobchodů). Naopak velkoobchody fungují jako samostatné podniky vybavené vlastními sklady, nebo pouze jako obchodní podniky organizující jednotlivé obchody a přesuny zboží. V případě skladů velkoobchodů i ústředních distribučních skladů výrobce se setkáváme se třemi základními rozpor

mezi výrobou a maloobchodem, které je nutné překlenout: rozpor sortimentu (odlišnost vyráběného a poptávaného sortimentu), rozpor množství a časový (maloobchod preferuje menší a o to častější dodávky, výroby velké a jednorázové dodávky) a rozpor prostorový (vzdálenost mezi místem výroby a místem spotřeby). (Pernica, s. 415)

V případě automobilového průmyslu (resp. v případě distribuce a prodeje nových vozidel) se nejčastěji setkáváme se skutečností, že zahraničního výrobce v určité zemi reprezentuje pouze jeden výhradní dovozce (tzv. importér). Ten může být vlastnický provázán s mateřským podnikem v zahraničí – samotnou automobilkou (např. Porsche Česká republika s.r.o. jako jediný oficiální importér vozů značky Volkswagen), nebo se může jednat o zcela nezávislou společnost, která od mateřského podniku získala pro tuto činnost licenci. Z praxe můžeme usoudit, že automobilky s malým odbytem v dané zemi (případně nově vstupující na daný trh) nejprve volí druhou variantu, ale s postupem času a rostoucím počtem prodaných vozů na daném trhu směřují k variantě první. V České republice je většina oficiálních dovozců nejprodávějších značek přímo nebo nepřímo v rukou mateřských automobilek. Jak již bylo ale naznačeno, v automobilovém průmyslu se s klasickými velkoobchody spíše neseťkáváme (v rámci oficiálních logistických řetězců). Výrobce obvykle ve své domácí zemi disponuje centrálním skladem, z něhož si mohou stahovat vozidla přímo k prodeji (nebo za účelem doplnění stavu skladu) jednotliví oficiální prodejci (maloobchody) a prostřednictvím výrobce si maloobchody rovněž objednávají vozy do výroby pro své zákazníky. Takto funguje v České republice např. Škoda Auto. V případě zahraničního výrobce disponuje v zemi centrálním skladem oficiální importér dodávající skladová auta oficiálním maloobchodům a přijímající jejich objednávky na vozy do výroby pro koncové zákazníky. Takto u nás funguje např. Volkswagen (resp. Porsche Česká republika s.r.o.).

Určitou roli velkoobchodů v tomto odvětví hrají rovněž obchodní společnosti (například Carhunters s.r.o.), které se také zabývají distribucí nových automobilů koncovým prodejcům (maloobchodům), avšak mimo standardní (oficiální) distribuční řetězec. Teorie uvádí, že primární funkcí skladů velkoobchodů je dodávat svým odběratelům zboží v požadované sortimentní skladbě. Aby velkoobchody mohly tuto primární funkci vykonávat, musí sekundárně držet potřebné zásoby. Velkoobchody typicky nakupují od velkého počtu výrobců a dodavatelů a samy dodávají velkému

počtu odběratelů, maloobchodů. (Jindra, s. 90) Jak je uvedeno v druhé kapitole této práce, společnost Carhunters s.r.o. sama nedejří de facto žádná skladová vozidla, ale přesto je plně schopna plnit svoji funkci velkoobchodu. Daří se jí to zejména díky své síti dodavatelů, možnosti nezávazných rezervací a rychlému procesu zpracování nabídek. Dle teorie dochází k tzv. vícestupňovému skladování, neboli k situaci, kdy zboží prochází a je udržováno jako zásoby v několika velkoobchodních skladech nebo distribučních centrech. Na druhou stranu tento způsob skladování znesnadňuje optimalizaci zásob v celém logistickém řetězci. Nutno však podotknout, že v tomto neoficiálním (nestandardním) řetězci distribuce a prodeje nových automobilů je prakticky celková optimalizace zásob nemožná a žádné simulační modely zohledňující poptávku, toky informací, skladovou politiku a dopravu, nemohou být využity. Společnost Carhunters s.r.o. se může snažit optimalizovat své vlastní zásoby, resp. vlastní nabídku ihned dodatelných vozů (jak bude vysvětleno v další části této práce), ale bude se jednat pouze o optimalizaci v rámci jednoho článku. Známe-li přesně poptávku a lhůty mezi přijetím a vyřízením objednávky a neexistují-li žádná omezení (jako například minimální výše objednávek nebo zásob), nepotřebujeme při pečlivém termínovém plánování toku výrobků žádné zásoby. (Pernica, s. 420)

V celosvětovém měřítku procházejí obchodní firmy neustálým vývojem, ze kterého je možné vysledovat několik základních trendů. Ve vyspělých zemích obchodní firmy především rostou, integrují se a kooperují, což lze označit jako tendenci k tržní dominanci. Skutečnost, že se snižuje počet maloobchodů a zároveň výrazně roste jejich velikost, popisuje pojem provozní koncentrace. V praxi si ji můžeme představit především jako dominanci diskontních prodejen, supermarketů a hypermarketů v potravinářském průmyslu. (Jindra, s. 30). I mezi jednotlivými prodejci nových vozidel je však postřehnutelný vývoj směrem k větším společnostem s většími autosalony zastřešujícími více značek najednou, někdy mají dokonce více poboček v rámci jednoho města. Takto silní prodejci si mohou dovolit prodávat auta s naprosto minimální marží pokrývající pouze nutné náklady na předprodejní servis, neboť firma jako celek profituje z celé řady souvisejících činností (servis, prodej náhradních dílů, provize za zprostředkování pojištění a financování, atd.). Naopak drobní prodejci často neustojí boj o zákazníky s takto velkými společnostmi, vzhledem k jejich omezeným finančním možnostem jim nemohou konkurovat například v oblasti marketingu.

## 1.5 Specifika logistických řetězců v distribuci a prodeji automobilů

V předchozí kapitole jsem se pokusil uceleně uvést specifika logistických řetězců v distribuci a obchodě celkově. Nyní bych přiblížil a shrnul specifika logistických řetězců v distribuci a prodeji automobilů. Odborná literatura se v souvislosti s logistikou a variantami distribuce nových automobilů nejčastěji zabývá propojením mezi výrobním závodem a odbytovým trhem, což bývá mimo Evropskou unii ještě zkomplikováno celními opatřeními. Proto se setkáváme s několika variantami distribuce. (Pernica, s. 481)

Způsob distribuce CBU (completely built up, completely built unit) zahrnuje distribuci kompletních a plně provozuschopných automobilů. Vozidla jsou nejčastěji přepravována pomocí speciálních patrových železničních vagónů, silničních souprav, námořních kontejnerů nebo speciálních lodí (tzv. car-carrier).

Distribuce SKD (semi knocked down) představuje přepravu vozidel s vymontovanými některými díly. Zpravidla se jedná o motory, kola nebo sedačky. Přepravovaná auta jsou potom deklarována jako náhradní díly, na které je v některých zemích výrazně nižší clo. V cílové zemi jsou pak dovezená auta znovu smontována. Tato varianta je upřednostňována především při dovozu do zemí, které se snaží vysokými cly chránit svůj domácí trh. Cla mohou být tak vysoká, že zvýší cenu dováženého vozidla nad konkurenceschopnou hranici při srovnání s domácí produkcí.

Další možností distribuce je KD (knocked down), během které jsou v kontejnerech přepravovány asi z padesáti procent demontovaná vozidla. Hlavní výhodou tohoto způsobu transportu je úspora na přepravních nákladech, především při dodávkách na zámořské trhy.

Nejradikálnější varianta distribuce je označována jako CKD (completely knocked down), kdy jsou v kontejnerech přepravována nesmontovaná vozidla v sestavách identických součástí (tzv. sets). Tento logistický řetězec si vyžaduje umístění montážního závodu až v regionu odbytového trhu. Často se v tomto případě setkáváme s kombinací montážního závodu a lokálního logistického distribučního centra (především skladu).

Poslední řešení distribuce představuje kompletní umístění výroby přímo do místa odbytového trhu. Tato strategická možnost se automobilovým výrobcům vyplatí

zejména při velkém počtu kusů daných modelů, které by se jinak musely dovážet. Kromě úspory cel a dovozních daní přináší tento přístup i další konkurenční a ekonomické výhody, mezi něž lze zahrnout snazší reakci na změny poptávky, kratší a levnější cestu vyrobeného vozu k zákazníkovi, menší riziko poškození vozu při transportu, možnost získat podporu orgánů místní správy nebo vlády dané země s ohledem na vytvoření nových pracovních příležitostí (například daňové úlevy).

Tematické zaměření této práce (především její praktická část) se věnuje spíše volnějším typům obchodu s novými vozidly v rámci Evropské unie, takže tato základní a odbornou literaturou nejčastěji rozváděná specifika v distribuci a prodeji automobilů a její optimalizaci se přímo podnikání společnosti Carhunters s.r.o. netýkají. Vozidla jsou v souladu s výše nastíněnou první variantou (CBU) přepravovány kompletní a plně provozuschopné s využitím silniční dopravy. Navíc jsou oproti oficiálnímu distribučnímu řetězci přepravována včetně předprodejněho servisu, takže jsou v místě doručení okamžitě připravené k předání koncovému zákazníkovi. Toho společnost Carhunters s.r.o. využívá i v rámci projektu NetAutos, kdy je vozidlo mnohdy dodáno zákazníkovi až domů.

Vývoj obchodní praxe v posledních dekadách svojí koncentrací předstihl vývoj koncentrace samotného průmyslu a obchod se tak stal iniciátorem nových způsobů spolupráce s dodavateli. (Pernica, s. 431) Maloobchod nejvíce ovlivňuje způsob dodávání zboží. Je zde patrná tendence k častějším dodávkám a zkrácení dodací lhůty. Tento tlak obchodních firem přinesl mimo jiné snížení množství držených zásob napříč celým logistickým řetězcem.

## **1.6 Legislativní rámec oblasti prodeje nových automobilů v Evropské unii**

Zásadní vliv na distribuci, prodej a servisní služby všech značek automobilů v našem regionu má přirozeně Evropská unie. V devadesátých letech se hovořilo o „všemocnosti“ výrobců automobilů, protože ti si mohli vybírat jednotlivé prodejce a dokonce jim mohli zakazovat prodej vozů za hranice země jejich působení. Výrobci tak výhradně rozhodovali o výši cen v jednotlivých členských zemích, které se často výrazně lišily. Pokud chtěl jeden prodejce prodávat vozidla od různých výrobců, musel

pro každou značku disponovat oddělenou prodejní plochou, což ve většině případů nebylo ekonomicky efektivní.

Poměrně reformní přístup zaujala Evropská komise postupnou liberalizací trhu s automobily, kterou schválila s platností od 1. 10. 2002. Výrobce má nadále možnost si své prodejce v jednotlivých zemích vybrat, ale už jim nemůže zakazovat prodej do zahraničí. I tak však zůstávají v jednotlivých zemích rozdílné ceny, což vytváří prostor pro arbitráž. Rozdílných cen automobilů využívá mimo jiného rovněž společnost Carhunters s.r.o. při své podnikatelské činnosti. Jednotliví dealeři mohou také nově pod jednou střechou prodávat vozidla různých značek a nejsou nuceni zajišťovat záruční servis. Zákazník si sám může vybrat servis, kterému následně výrobce dodá originální náhradní díly a technické informace. Evropská unie se snaží těmito opatřeními podpořit pokles cen a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.



## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce přibližuji firmu Carhunters s.r.o., její historii, současnou pozici a předmět podnikání. V rámci činnosti společnosti se podrobně věnuji materiálovým a hlavně informačním tokům, jejichž nedostatky se snažím odhalit. Za účelem lepšího představení dopadů jednotlivých nedostatků pracuji s modelem Tisíc, tedy s cílem společnosti být schopná během jednoho kalendářního roku profesionálně odbavit i jeden tisíc vozů. V současných a především historických číslech nemusí některé nedostatky vypadat markantně, ale s rostoucím objemem obchodovaných vozidel mohou představovat omezení pružnosti celého logistického systému. Jelikož cílem společnosti je růst, analyzuji materiálové i informační toky na vyšší úrovni počtu obchodovaných kusů, kam společnost v nejbližším období směřuje.

### 2.1 Předmět podnikání

Jak již bylo naznačeno v úvodu této práce, hlavní výdělečná činnost společnosti Carhunters s.r.o. spočívá v obchodu s novými a zánovními vozidly v rámci Evropské unie. Po celou dobu svého působení se společnost soustředí na nákup nových vozidel (především značek VW, Škoda, Seat a Audi) za nejvýhodnějších možných podmínek na středo- a východoevropských trzích. Tato vozidla jsou následně nejčastěji prodávána německým partnerům. Mezi kupující se řadí nejen autorizovaní prodejci a servisy těchto značek, ale i nesmluvní prodejci nových automobilů, kteří mají na přeprodeji nových vozidel z jiných členských států Evropské unie postavený business (stejně jako společnost Carhunters s.r.o., jen v trochu jiné formě). Kromě projektu NetAutos se společnost Carhunters s.r.o. nevěnuje prodeji vozidel koncovým zákazníkům (tedy maloobchodu).

### 2.2 Historie společnosti

Povědomí o tom, že nákup vozu v některém ze sousedních států je výhodnější než na domácím trhu, kolovalo již od devadesátých let 20. století všeobecně napříč českou veřejností. Jednalo se však spíše o ojeté vozy a to především s ohledem na jejich lepší technický stav. Při snaze prodat jeden takovýto dovezený (zánovní) vůz narazil můj spolužák z gymnázia Ondřej Hájek na německého prodejce s ukrajinskými kořeny, pana Alexandra Ossovského (majitele společnosti Inter-Car). Pan Ossovski nabízený

vůz nakonec nekoupil, ale nabídl panu Hájkovi možnost další spolupráce. Pan Alexander Ossovski v té době potřeboval získat lokální obchodní partnery pro Českou republiku za účelem nákupu vozů značky Volkswagen na našem trhu. V létě roku 2010 se odehrál první obchod, který na české straně zastřešil pan Ondřej Hájek jako fyzická osoba (plátce DPH). Předmětem prodeje bylo jedno vozidlo z České republiky a dva automobily ze Slovenska. Jelikož proběhl tento obchod úspěšně, byly položeny základy budoucí spolupráce.

Název klienta	2010	2011	2012	2013	2014	Celkem
Autohaus Kaufmann			3	9		12
Autostatt Stahl				7		7
Braune					88	88
Edis			6	10	44	60
Inter-Car	16	110	108	34	8	276
Mahal			6	7	7	20
Manz			7	14	32	53
Miller			3	4	29	36
NetAutos			13	32	29	74
Ostatní				8	6	14
Prochotta					3	3
RCU Handels			3	25	149	177
<b>Celkový součet</b>	<b>16</b>	<b>110</b>	<b>149</b>	<b>150</b>	<b>395</b>	<b>820</b>

**Tabulka 2.1:** Počty prodaných vozidel jednotlivým klientům (zdroj: autor)

Na podzim roku 2010 vznikla společnost Carhunters s.r.o., tehdy ještě pod původní názvem oHajek automotive s.r.o., ve složení společníků Ondřej Hájek, Filip Hejl a Jan Pávek (mí spolužáci z gymnázia). Firma nadále spolupracovala s Alexandrem Ossovským jakožto s jejím výhradním odběratelem. Do konce roku 2010 se podařilo z České republiky a Slovenska dodat dvanáct nových automobilů značky Volkswagen. Společnost Carhunters s.r.o. si pro svou činnost pronajala kancelářské prostory v centru Prahy v Lublaňské ulici. Jednalo se ovšem o kancelář v administrativní budově, která s ohledem na lokalitu v centru Prahy nedisponovala parkovacím místem pro služební

vůz a již vůbec ne dostatečnými prostory pro dočasné skladování vozidel k prodeji. Auta tak byla nejčastěji ponechávána na dodavatelských skladech, respektive u autorizovaných prodejců na území celé České republiky, prostřednictvím nichž byla auta nakupována, až do dne, kdy měly být vozy v Praze naloženy a dále přepravovány do Německa. Toto řešení svou komplikovaností samozřejmě zvyšovalo logistickou zátěž přepravy vozidel umístěných mimo Prahu a nedisponovalo potřebnou pružností.

Rok 2011 se po stránce obchodního modelu nesl ve stejném duchu. Společnost Carhunters s.r.o. sháněla v České republice a na Slovensku nové vozy (převážně značky VW) a následně je dodávala panu Alexandru Ossovskému. Ten prostřednictvím svého maloobchodu v německém Osnabrücku prodával i více než 20 nových aut měsíčně dovezených tímto způsobem z jiných zemí EU. Celkově se společností Carhunters s.r.o. v roce 2011 podařilo prodat 109 vozů, což meziročně představovalo více než 100% nárůst prodeje (s ohledem na skutečnost, že obchody probíhaly pouze v druhé polovině roku 2010). S růstem firmy bylo možné rozšířit tým společnosti o čtvrtého člena a začal jsem ve firmě působit i já. Primárně jsem nastoupil jako řidič na příležitostnou brigádu, během které jsem pomáhal panu Hájkovi s převozem jednotlivých vozidel pomocí přepravníku a tažného zařízení za autem. Postupem času jsem dostal příležitost uplatnit se rovněž při samotném obchodování.

Předmět činnosti společnosti Carhunters s.r.o. je tzv. reexport, jenž na trhu Evropské unie existuje od samotných počátků liberalizace obchodu. Jelikož o reexportu jednotlivé automobilky dobře vědí, snaží se proti němu bránit, neboť narušuje jejich odlišné marketingové strategie a cenové politiky v jednotlivých členských zemích Evropské unie. Ve snaze bojovat proti reexportům zavádějí národní importéři různá opatření. Stanovují například, že jednomu subjektu může autosalon prodat nejvýše jeden model od každého vozu v kalendářním roce (například model Octavia od Škoda Auto). Z tohoto důvodu v roce 2011 vzniká sesterská společnost RF Management s.r.o. představující další právní subjekt, na který je možné nakupovat auta na českém trhu. Ze stejného důvodu používají na nákup vozidel své IČ rovněž všichni tři společníci jako fyzické osoby (plátcí DPH). V rámci zjednodušení účetnictví vytvořili tzv. sdružení fyzických osob.

Na jaře roku 2011 se společnost Carhunters s.r.o. rozhodla rozšířit své kancelářské prostory o sklad určený na dočasné uskladnění obchodovaných vozidel.

Důvodem pro pronájem skladu byla zejména snaha překlenout období mezi koupí vozu (resp. vyzvednutím) a jeho následným prodejem (resp. přepravou do Německa). Vybrali jsme skladové prostory o rozloze cca 100 metrů čtverečních situované v okrajové části Prahy, kde jsme mohli bezpečně uschovat až deset vozidel. Prostory byly vybrány především s ohledem na relativně nízké nájemné ve srovnání s ostatními nabídkami. Nevýhodou tohoto skladu byla jeho poměrně komplikovaná přístupnost, manipulace s vozy při naplnění plné kapacity prostoru nebyla zcela optimální a jednoduchá. Rovněž dojezdová vzdálenost mezi kanceláří a tímto skladem se ukázala jako značný problém. Představa o jednom centrálním sídle, které by za rozumných cenových podmínek kombinovalo jak kancelářské, tak skladové prostory, nabývala postupně na významu.

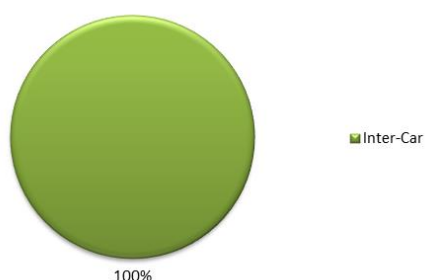
Koncem roku 2011 se začal rozvíjet ještě jeden projekt, jenž se s odstupem času ukázal jako klíčový bod v rozvoji firmy. Společnost Carhunters s.r.o. se nutně musela transformovat z pozice velmi úzce specializovaného dodavatele vozů jednomu subjektu ve firmu diverzifikující riziko spojené s výkyvy v poptávce. Čím více jsme měli zkušeností s nákupem a prodejem automobilů, tím více podnikatelských příležitostí a možností navýšení našeho zisku jsme viděli. Uvědomovali jsme si, jakou další marži na přeprodeji vozů má náš výhradní odběratel, pan Alexander Ossovski. Přirozeně nás lákalo prodat alespoň část vozidel koncovým zákazníkům v Německu, aniž bychom se o celkovou marži dělili s místním prodejcem (maloobchodem). Postupně jsme začali realizovat projekt NetAutos.

V roce 2012 se naše pozornost soustředila primárně na projekt NetAutos doplňující v té době již rutinní prodej vozů panu Ossovskému. Na jaře tohoto roku byla v Německu založena dceřiná společnost NetAutos GmbH a po několika dlouhých měsících registrací jsme na začátku srpna prodali v Norimberku první auto koncovému zákazníkovi. Do konce roku 2012 se podařilo prostřednictvím firmy NetAutos GmbH prodat celkem třináct vozů. Prodeje v Německu sice na začátku nepokrývaly provozní náklady, na druhou stranu nás utvrzovaly v tom, že je tento přímý prodej možný a pro rozvoj našeho podnikání důležitý. Celý projekt měl pro naši společnost ještě jeden velký přínos, protože nám umožnil porozumět, jak německý trh s reimportovanými vozy z jiných členských států funguje. Ve snaze monitorovat konkurenci jsme zároveň dokázali rozpoznat další potenciální zákazníky společnosti Carhunters s.r.o. Pochopili jsme, že jim máme co nabídnout a nebáli jsme se je oslovit. V průběhu roku 2012 se

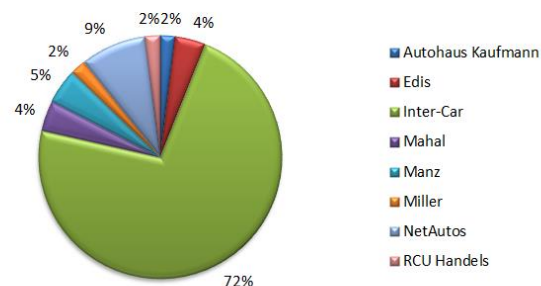
nám podařilo získat několik dalších zákazníků a přestali jsme být závislí na jednom výhradním odběrateli. Díky tomu se prostřednictvím firmy Carhunters s.r.o. prodalo v roce 2012 celkem 149 vozů (tedy přibližně 50% růst oproti roku 2011).

V roce 2013 se pak tento vývoj ukázal jako klíčový, neboť náš výhradní odběratel, pan Alexander Ossovski, snížil odběr vozů z více než sta zakoupených vozidel v letech 2011 a 2012 na pouhých 34 aut v roce 2013. Přesto se nám v roce 2013 podařilo prodat celkem 156 automobilů zejména díky orientaci na více odběratelů. Prodej vozů se podařilo rozložit na deset obchodních partnerů včetně projektu NetAutos, prostřednictvím něhož jsme v roce 2013 prodali 40 vozů. S odstupem času lze konstatovat, že namísto řešení existenčních problémů v roce 2013 se podařilo udržet celkový počet prodejů v mírně rostoucím trendu a v rámci rozvoje společnosti Carhunters s.r.o. se dalo soustředit na další klíčové aktivity.

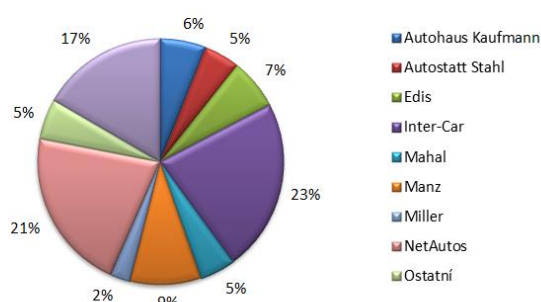
**Rozložení klientů v roce 2011**



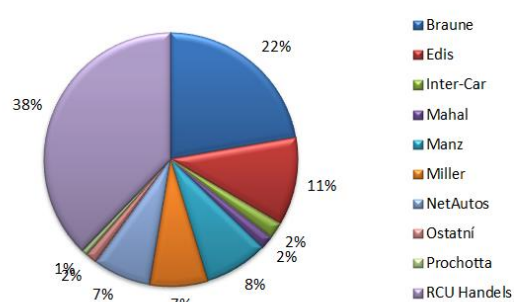
**Rozložení klientů v roce 2012**



**Rozložení klientů v roce 2013**



**Rozložení klientů v roce 2014**



**Obrázek 2.1:** Rozložení klientů v jednotlivých letech (zdroj: autor)

Na přelomu srpna a září 2013 jsme se přestěhovali do bývalých výrobních závodů společnosti Pietro Filipi v pražských Holešovicích, ve kterých působíme dosud.

Nové sídlo nám poskytuje potřebnou kombinaci skladu a kancelářského zázemí pod jednou střechou. Navíc svojí celkovou výměrou přesahují tyto prostory jeden tisíc metrů čtverečních. Holešovice rovněž vycházejí jako optimální lokalita vzhledem k tomu, že se jedná o širší centrum Prahy bez omezení pro vjezd kamionů nad 7,5 tuny. Zároveň jsou kanceláře snadno dostupné městskou hromadnou dopravou.

Ze stejného důvodu, proč v roce 2012 vznikla společnost RF Management a proč si všichni tři společníci ponechaly v rámci tohoto podnikání i svá IČ, doplnila v roce 2014 celou skupinu i společnost CH Group s.r.o. Strategické změny uskutečněné v roce 2012 ve spojení s pronájmem nových prostor v roce 2013 nám vytvořily nezbytný a naprosto klíčový základ pro další růst firmy v následujících letech. V roce 2014 se sice statisticky snížil počet pravidelných odběratelů společnosti Carhuntres s.r.o., ale o to více jsme se soustředili na potřeby jednotlivých klientů a snažili se maximalizovat počet námi dodaných vozů. Počet celkově prodaných vozů tak dosáhl takřka 200% růstu oproti předchozímu roku. Původnímu výhradnímu odběrateli jsme v první polovině roku 2014 dodali pouze osm vozů. Na jednu stranu považujeme tento výsledek za velký úspěch a zúročení naší tvrdé práce během posledních let, na druhou stranu nebude v dnešní proměnlivé a velice konkurenční době lehké v budoucnu udržet a posílit naši stávající pozici na trhu. Rád bych ještě zmínil, že na celkovém počtu vyvezených aut přímo z České republiky měla svůj nemalý podíl intervence České národní banky na konci roku 2013 a současná úroveň směnného kurzu české koruny vůči euru, která významně podporuje export. Je však stále otázkou, jak dlouho bude ČNB kurz na této úrovni držet.



**Obrázek 2.2:** Vývoj celkových prodejů v jednotlivých letech (zdroj: autor)

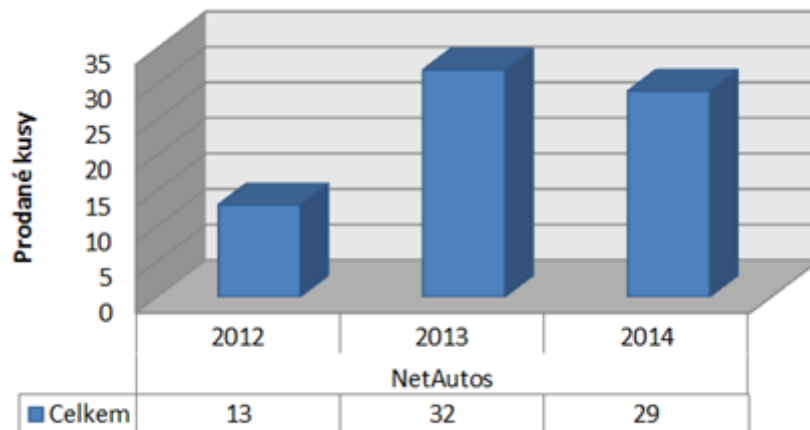


**Obrázek 2.3:** Předpokládaný vývoj celkových prodejů v jednotlivých letech – model předpokládá s průměrným trendem za rok 2014 až do jeho konce. Stejně tak zohledňuje v roce 2010, že reálných výsledků bylo dosaženo pouze v jedné třetině tohoto roku. (zdroj: autor)

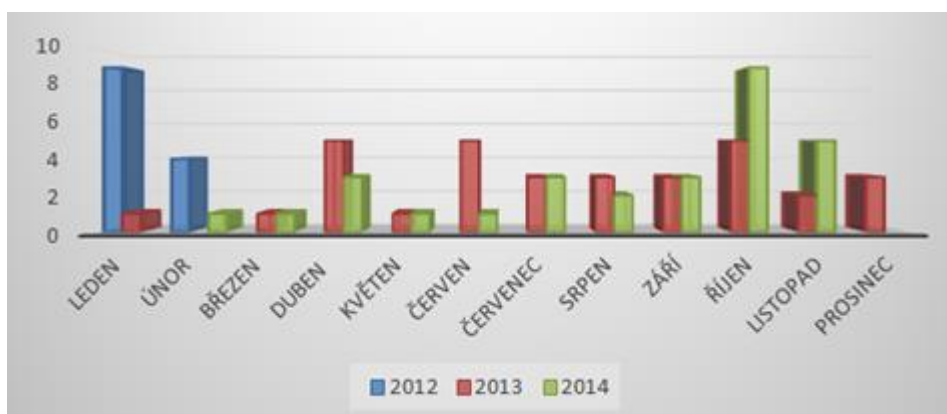
V roce 2015 společnost Carhunters s.r.o. plánuje, kromě zvýšeného zájmu o projekt NetAutos, především další diverzifikace rizik spojených s výkyvy poptávky. Jedním z alarmujících ukazatelů roku 2014 je snížení počtu stálých odběratelů. Cílem firmy bude snaha o navázání a obnovení spolupráce s partnery z roku 2013 a oslovení nových odběratelů.

Další možnost rozvoje podnikatelské činnosti je diverzifikace nabízených značek a modelů vozidel včetně země jejich původu (resp. země trhu, pro který jsou

primárně určené). Všechny tyto snahy by měly primárně zabránit negativním výkyvům v poptávce jednotlivých odběratelů, sekundárně by pak měly za jinak nezměněných okolností přinést další růst firmy v roce 2015.

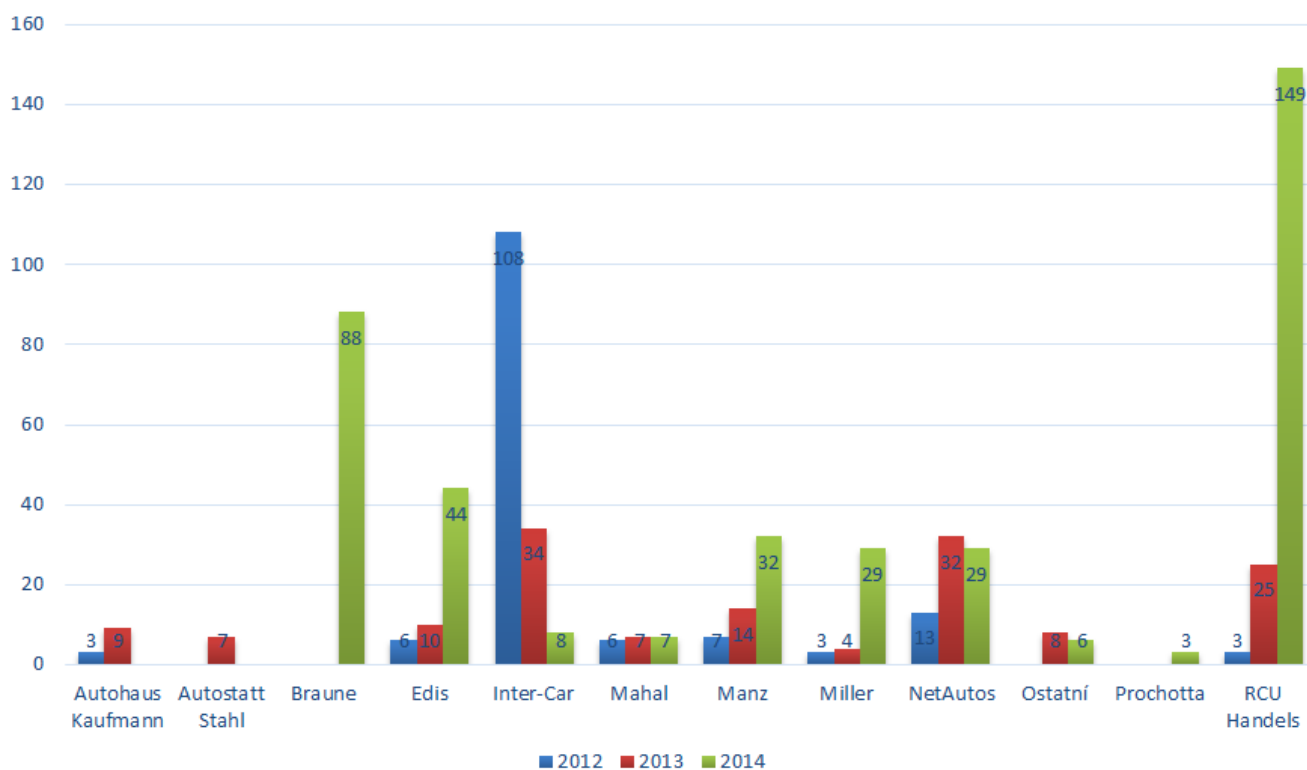


**Obrázek 2.4:** Celkový počet prodaných vozidel v rámci projektu NetAutos (zdroj: autor)



**Obrázek 2.5:** Prodeje NetAutos GmbH po jednotlivých měsících (zdroj: autor)





**Obrázek 2.6:** Dynamika počtu prodejů jednotlivým klientům (zdroj: autor)

## 2.3 Materiálový tok

Materiálový tok ve společnosti Carhunters s.r.o., s ohledem na její obchodní zaměření, představuje především tok obchodovaného zboží. To můžeme shrnout jako fyzickou manipulaci s jednotlivými automobily a administrativní práci s dokumenty souvisejícími s těmito vozy. Jednoznačně můžeme tvrdit, že ke každému obchodovanému vozidlu náleží alespoň jeden z následujících dokumentů: národní technický průkaz vozidla, COC dokument a servisní knížku vozidla s vylepeným výrobním štítkem.

### 2.3.1 Pohyb zboží

Jak již bylo naznačeno v předešlé části textu, jedním z hlavních limitujících faktorů naší společnosti jsou kapitálové možnosti. To je hlavní důvod, proč nedrží společnost Carhunters s.r.o. na skladě několik desítek vozů. Druhým důvodem je přirozeně riziko spojené s tím, že není předem zajištěn a potvrzen jejich prodej. Nevhodně vybrané skladové zásoby pak mohou zůstat na skladě i několik měsíců, zatímco ztrácejí svoji hodnotu.

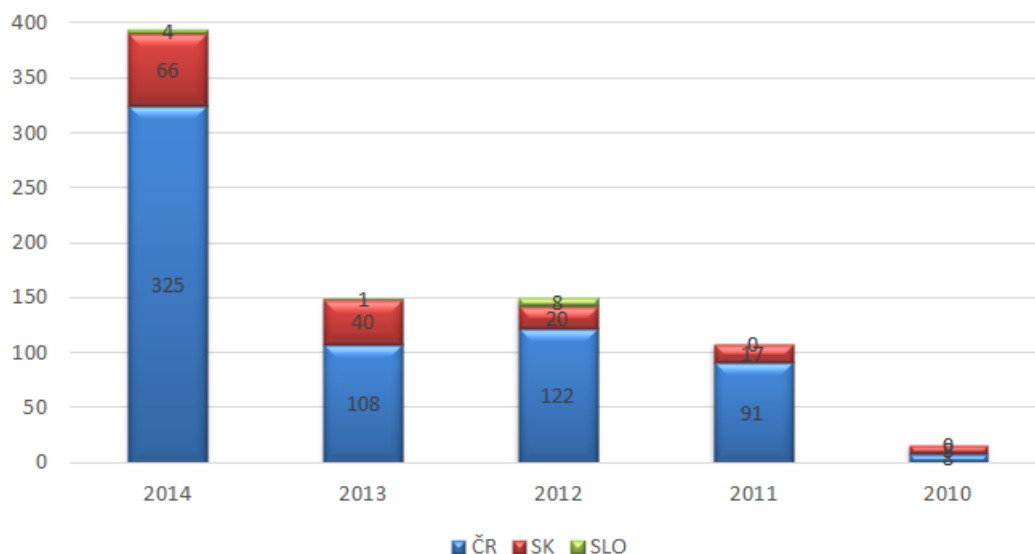
Ve většině případů tak vozidla zůstávají na skladech našich dodavatelů (autorizovaných prodejců) co nejdéle a teprve několik dnů před plánovaným transportem do Německa jsou převezena do našeho skladu. Firemní sklad v Holešovicích tak představuje spíše překladiště s možností skladování. Ve snaze minimalizovat náklady spojené s transportem vozidel do Prahy přepravujeme společně auta z různých regionů, kterými prochází trasa svozu. Například jsou sváženy dohromady vozy od dodavatelů z Opavy a Ostravy, či automobily pocházející ze Slovenska a jižní Moravy. V Praze dojde k jejich přeložení a k transferu dle rozvozových cest zákazníkům v Bavorsku, Sasku, apod.

Optimální logistické řešení transportu některých vozidel neprobíhá přes centrální sklad v Holešovicích, ale vozidla jsou přímo dovezena zákazníkům do Německa bez nutnosti překládky. S ohledem na tranzitní polohu Prahy se většinou transport zastaví u našeho sídla kvůli vyřízení přepravní a jiné dokumentace, ale odpadáva nutnost vozidla naskladňovat. Výhodou této varianty je mimo úspory nákladů a času eliminace rizika poškození vozidla při jeho nakládání a vykládání.

### **2.3.2 Omezení pohybu zboží**

Z hlediska logistiky je práce společnosti Carhunters s.r.o. s obchodovanými vozidly velice efektivní. Největší omezení tak stále představují nedostatečné kapitálové možnosti, které jsou často příčinou delší doby dodání zboží zákazníkovi, i když je vozidlo skladem a de facto do druhého dne k odběru u našeho dodavatele. V naprosté většině případů jsme odkázáni na přijetí platby od našeho zákazníka, než jsme daná vozidla schopni zaplatit našemu dodavateli. Jak je blíže popsáno v další části této práce věnované peněžní logistice, nemalou finanční zátěží je skutečnost, že všechna vozidla zakoupená v České republice musíme uhradit včetně DPH. Ovšem v případě prodeje nového vozidla mimo naší zemi se v rámci Evropské unie jedná o tzv. intrakomunitární obchod, který již probíhá bez nutnosti platby DPH. I přes obchodní marži tak za vozidla českým dodavatelům v danou chvíli platíme vyšší částku, než jakou za stejná vozidla inkasujeme od našich odběratelů. Na vrácení DPH od finančního úřadu se následně čeká průměrně 2 měsíce a finanční prostředky firmy tak nelze ihned využít k dalším obchodům.

## Podíl prodaných vozů na trhu v roce 2010-2014



**Obrázek 2.7:** Podíl vozů z ČR v jednotlivých letech (zdroj: autor)

### 2.3.3 Peněžní logistika

Z výše uvedeného textu je patrné, že přes rostoucí obrát a ziskovost společnosti Carhunters s.r.o., představuje největší problém nedostatek obchodního kapitálu. Relativně často jsou peníze získané od odběratelů za objednaný vůz využity na nákup auta pro jiného zákazníka. Ve firmě je nutné neustále rozhodovat a plánovat, jak a na co využít aktuálně dostupné finanční prostředky. Není rovněž pravidlem, že bychom dodávali zákazníkům všechny vozy do určité, stejně stanovené lhůty od data prodeje, ale zaměřujeme se na to, abychom byli po logistické stránce co možná nejvíce efektivní. Někdy uplyne až 14 dní mezi tím, kdy náš zákazník auto zaplatí a kdy mu je skutečně dodáme. Tato prodleva mezi platbou a předáním vozu samozřejmě neposiluje pozitivní mínění našich klientů a obchodních partnerů. Navíc tento přístup může některé odběratele omezovat v jejich dalších obchodech se zakoupenými vozy.

Společnost Carhunters s.r.o. se snaží nastalou situaci řešit dohodou s bankovní institucí, která by mohla poskytnout speciální formu neinvestičního financování. Tento způsob financování by firmě umožnil nižší nutnost plánování a jednodušší fungování, zároveň by nabídl lepší úroveň poskytovaných služeb našim zákazníkům díky rychlejšímu dodání zakoupených vozidel. Dříve nebyla společnost pro banky dostatečně

bonitní, ovšem v roce 2014 se vyjednávací pozice firmy vzhledem k jejímu obratu zlepšuje a smlouvě o neinvestičním financování by nemělo nic bránit.

### 2.3.4 Omezení pohybu dokumentů

S pohybem zboží samozřejmě souvisí i pohyb dokumentů k obchodovaným vozidlům, který rovněž řadíme do materiálového toku. Zakoupený nebo prodaný automobil bez příslušných dokumentů je takřka nevyužitelný. Mnohdy však neplatí, že jsou dokumenty přepravované výhradně s auty.

Abychom vyhověli požadavkům našich dodavatelů, autorizovaných dealerů, musíme u většiny vozidel zakoupených v České republice provést tzv. jednodenní registraci. Jedná se o přihlášení auta do provozu v České republice na jeden den, čímž splníme požadavek výrobce evidujícího vůz jako určený pro český trh. Prodejci nevzniká u takto vyvezeného auta konflikt se smluvními závazky s výrobcem, neboť auto bylo primárně prodáno českému zákazníkovi a zaregistrováno k provozu v České republice. Co se s vozem děje následovně je již plně věcí nového majitele a autorizovaný prodejce za to nenes zodpovědnost. Druhý den po registraci vozidlo z provozu opět odhlásíme prostřednictvím tzv. trvalého exportu. Trvalý export znamená, že vozidlo oficiálně opouští český registr silničních vozidel z důvodu prodeje do zahraničí.

Celý postup se prodlužuje a komplikuje kvůli platbě aut na poslední chvíli. Pokud vyzvednutí vozu od dodavatele a jeho následný transport do Německa probíhá ten samý den, musíme zpravidla poslat automobil bez příslušných dokumentů, protože nestihneme zařídit registraci na dopravním inspektorátu. Opět se tím prodlužuje naše doba dodání, neboť dodat samotné vozidlo bez dokumentů je jen poloviční dodávka. Dále je nutné dodatečně zaslat dokumenty do Německa poštou nebo kurýrem, což samozřejmě navyšuje náklady na jeden obchod.

Druhou variantou, díky které se nám podařilo v poslední době tuto poměrně častou situaci alespoň částečně optimalizovat, je nechat si zaslat potřebné dokumenty od dodavatele poštou několik dní před vyzvednutím samotného vozidla. Samozřejmě ne všichni autorizovaní prodejci nám v tomto ohledu vyjdou vstříc a zašlou dokumenty k vozu před jeho vyzvednutím či dokonce zaplacením. Tuto možnost můžeme využít pouze u dlouhodobých partnerů. Nejedná se řešení z logistického hlediska příliš pružné a spolehlivé, jelikož spíše přidává dílčí úkony do celkového logistického řetězce.

Kromě národního technického průkazu k vozidlům vyvezeným do zahraničí musíme z pravidla dodat ještě COC dokument (Certificate of conformity) určený k první registraci vozidla. Ačkoli nám někdy tento list k vozům slíbí dodat samotní prodejci, naši dodavatelé, lze se jen těžko spolehnout na jejich včasné dodání. Prodejci jsou odkázáni na kontaktní osobu pro vystavování COC dokumentů přímo v automobilce nebo u národního importéra a můžou čekat na vystavení i několik dní. COC dokument si proto nejčastěji objednáváme sami. V případě rychlých dodávek vozů se ovšem nevyvarujeme tomu, že nám tyto dokumenty dojdou až po odeslání samotných vozidel. Opět nám tedy vyvstává povinnost dodatečně tyto dokumenty poslat poštou nebo expresním kurýrem, v lepším případě s příští dodávkou vozidel.

## **2.4 Informační tok**

Informační tok si v rámci společnosti Carhunters s.r.o. můžeme představit jako informační systém, který se začal budovat na zelené louce a přirozeně se vyvíjel společně s rozvojem samotné firmy. Otázkou zůstává, zda již nenastal okamžik, kdy by vývoj informačního systému měl předcházet rozvoji firmy. Pokud shledáme, že pružnost informačního toku brzdí firmu v dalším rozvoji, měla by společnost Carhunters s.r.o. investovat své prostředky do této oblasti za účelem dosažení svých cílů v dalších letech. V následující části textu bych rád analyzoval vývoj i současný stav informačního systému související s každodenním provozem firmy.

### **2.4.1 Historický vývoj informačního systému**

Jak může informační systém přirozeně vzniknout a růst od samého založení firmy? Při realizaci prvního obchodu musíte vystavit první kupní smlouvu a fakturu. Pokud začne počet prodejů narůstat, musíte si jednotlivé obchodní transakce evidovat v přehledném systému s možností vyhledávání a rychlé orientace. Ve chvíli, kdy začnete mít namísto jednoho výhradního odběratele zákazníků více, jste nuceni této situaci přizpůsobit rovněž informační systém. Rozvoj informační databáze vyžaduje i rozšíření nabídky vozů z již vyrobených automobilů na objednávku aut přímo do výroby. V momentě prodeje čtyřtého vozidla není již dobře možné orientovat se v jednotlivě vytvořených kupních smlouvách a fakturách v Microsoft Word a Excel, ale je na čase udělat zásadní krok v oblasti definování a nastavení sofistikovaného informačního systému.

Na začátku podnikání společnosti informační systém takřka neexistoval. První faktury byly vystaveny s využitím on-line aplikace, jež byla k dispozici zdarma na internetu. Firemní účetnictví bylo vedeno pouze jako souhrnný přehled transakcí za rok v minimálním nutném rozsahu vyžadovaným legislativou. V roce 2010 společnost ani nedisponovala jakýmkoliv sdíleným uložištěm dat a veškeré dokumenty tak byly neustále přeposílány pomocí e-mailu.

V roce 2011 se začala rodit podoba informačního systému, který s určitými modifikacemi funguje dodnes. S ohledem na nárůst počtu prodaných vozidel vznikla potřeba jednotlivé prodeje evidovat a zaznamenávat k nim podstatné informace, například specifikaci vozu, dodavatele, variabilní náklady spojené s obchodem a další finanční data. Prostřednictvím běžně dostupných technologií jsme postupně začali tento soubor informací sdílet. Aktuální data byla k dispozici všem společníkům, navíc zde existovala možnost vzdáleného přístupu k databázi z jakéhokoli počítače vybraných uživatelů. Dnes je sdílení dat celkem běžnou záležitostí, ale tenkrát byl pro nás sdílený a neustále aktualizovaný soubor přes tzv. cloud obrovským přínosem a krokem kupředu. Tuto službu nejprve nabízel Google v rámci služby GoogleDocs, od kterého jsme později v roce 2012 přešli k řešení SkyDrive (dnes OneDrive) od společnosti Microsoft.

V roce 2012 se společnost Carhunters s.r.o. rozhodla využít také moderních komunikačních technologií. Jako profesionální řešení e-mailové komunikace byla vybrána služba Exchange od společnosti Microsoft poskytující plně synchronizované e-mailové schránky bez ohledu na to, ze kterého zařízení se k nim zrovna připojíte. Tato služba například umožní rozepsat e-mail na stolním počítači v kanceláři, PC následně vypnout a později večer na vašem domácím notebooku naleznete rozepsaný e-mail přesně ve stavu, v jakém jste ho nechali v práci. Největší hnací silou těchto služeb byl ale rozmach chytrých mobilních telefonů (tzv. smartphones). Je pro nás důležité mít na cestách nebo mimo kancelář vždy okamžitý přístup ke všem dokumentům a komunikaci.

V roce 2012 jsme nahlédli pod pokličku procesu tvorby vnitrofiremního systému ve chvíli, kdy jsme spolupracovali na vývoji webové administrace a de facto CMS pro projekt NetAutos. Tento systém takřka v původní podobě funguje dobře dodnes, ale jedná se o něco trochu jiného než v případě Carhunters s.r.o. Projekt NetAutos je více orientován na koncové zákazníky a řada věcí je v tomto systému orientovaná na

prezentaci prodávaných vozidel na internetu. To v případě společnosti Carhunters s.r.o. zcela odpadá a naopak jsou nutné jiné dílčí aplikace a podsystémy.

Určitou kuriozitou (nebo spíše paradoxem) je skutečnost, že společnost Carhunters s.r.o. do dnešního dne nemá na internetu vlastní prezentaci. V listopadu 2014 se tato problematika začala řešit a do konce roku by měla být on-line dostupná základní verze webových stránek. Na jednu stranu můžeme mluvit o určité neschopnosti našeho teamu se s takto základní potřebou jakékoliv firmy vypořádat (bez ohledu na finanční náročnost), na druhou stranu to jednoznačně souvisí s předmětem podnikání a zaměřením společnosti, které je postavené na síti dodavatelů a odběratelů. Základní prezentace na internetu je samozřejmě do určité míry předmětem reprezentace, ale vliv na počet prodaných vozů je v případě společnosti Carhunters s.r.o. zcela minimální. K přijetí nabídky a dalšímu nabídnutí námi obchodovaných vozů dochází tak rychle, že klasická prezentace vozů na internetu (jako například v případě projektu NetAutos) nepřichází v úvahu.

## **2.4.2 Charakteristiky informačního systému**

Jak by měl vlastně takový informační podsystém v rámci logistického systému společnosti vypadat? Co by mělo být jeho největším přínosem? Jaké dílčí funkce jsou jednotlivými členy týmu nejžádanější?

Prodej auta je nemalá administrativní zátěž. V případě společnosti Carhunters s.r.o. to platí dvojnásob, protože u každého automobilu je nejprve v pozici kupujícího a následně v pozici prodávajícího. U každého obchodovaného vozidla máme kupní smlouvu, kupní fakturu, předávací protokol, dokument o přepravě vozidla k nám, technický průkaz, COC dokument, servisní knížku, nabídkový list, prodejní smlouvu, prodejní fakturu, předávací protokol našemu zákazníkovi nebo dokument o přepravě vozidla od nás a v některých případech i další dokumenty. U českých aut nesmíme opomenout zdlouhavé vyplňování formulářů pro oba hlavní úkony na dopravním inspektorátu, tedy přihlášku do provozu a hned následující odhlášku. Kromě toho musíme ke každému vozu archivovat nemalý počet dokumentů, další řadu dokumentů musíme vytvořit a provázat je prostřednictvím informačního systému. Způsob, jakým se toto v rámci naší společnosti děje, nepovažuji za efektivní a shledávám v něm největší nedostatky v informačním podsystému společnosti Carhunters s.r.o. i v celém jejím logistickém systému.

## 3 ZHODNOCENÍ NEDOSTATKŮ

### 3.1 Nedostatky v rámci materiálového toku

Materiálovým tokem označujeme ve společnosti Carhunters s.r.o. pohyb zboží a s ním souvisejících dokumentů tvořících jeho nedílnou součást. Společnost Carhunters s.r.o. je podle analýzy současného stavu poměrně efektivní v oblasti pohybu samotného zboží. V rámci svých kapitálových možností se vždy snaží primárně o minimalizaci transportních nákladů spojených s přepravou jednotlivých vozidel. S ohledem na nákladnost přepravy automobilů na dlouhé vzdálenosti se v porovnání s jakýmkoliv jiným typem zboží jedná o relativně přirozenou snahu o optimalizaci logistických procesů.

Na druhou stranu, ve snaze plně optimalizovat jednotlivé logistické procesy související s pohybem zboží, je firma omezována výší svého disponibilního obchodního kapitálu. Tomuto nedostatku se daří předcházet dílčími řešeními, ovšem nutnost komplexního řešení v této oblasti je zcela zřejmá především s ohledem na předpokládaný růst počtu obchodů a snahu o udržení kvality služeb, respektive její navýšení.

	2014	2013	2012	2011	2010
ČR	325	108	122	91	8
SK	66	40	20	17	8
SLO	4	1	8	0	0

**Tabulka 3.1:** Počty prodaných vozidel z jednotlivých států (zdroj: autor)

### 3.2 Nedostatky v rámci informačního podsystemu

Největším nedostatkem informačního systému společnosti Carhunters s.r.o. shledávám neprovázanost jednotlivých dílčích kroků, které by souhrnně měly přinášet synergický efekt. Většina procesů je ve společnosti nastavena správně a efektivně. Celý systém jednoznačně nepostrádá systematičnost. Jedná se však o způsob práce s daty a manuální tvorbu jednotlivých dokumentů pocházející z doby, kdy byly prodeje takřka o řád nižší (bráno v počtu prodaných vozidel za kalendářní rok).



Z praktického hlediska je v případě prodeje vozidla nutné zaznamenat klíčové údaje jako specifikace automobilu, jeho výrobní číslo, prodejní cena, informace o odběrateli a případně očekávané datum dodání. Veškeré související dokumenty jsou však vytvářeny manuálně, pouze s využitím šablon v textovém a tabulkovém editoru. To znamená, že všechna tato nezbytná data musí některý člen týmu opakovaně manuálně vepsat do jednotlivých dokumentů, tj. do prodejní smlouvy, faktury, evidence prodaných automobilů, dokumentace k přepravě či předávacího protokolu.

Tato činnost je z časového hlediska vysoce neefektivní, poskytuje i poměrně hodně prostoru pro chyby způsobené lidským faktorem. Z naší praxe můžeme potvrdit, že v důsledku lidské nepřesnosti dochází k chybám až v 10 % vystavených dokumentů. Současná úroveň vnitřního systému byla opodstatnitelná před několika roky, kdy prodeje nedosahovaly takových čísel jako v letošním roce. Případná celková investice do nového automatizovaného informačního systému by dříve pravděpodobně převyšovala částku za množství práce, které je nutné vynaložit, když si jednotlivé dokumenty musí člen týmu zpracovat sám. Tato zákonitost funguje zhruba do sta prodaných vozidel v jednom kalendářním roce. Pokud firma prodá 100 až 200 vozidel v jednom roce, měla by začít zvažovat, zda se jí vyplatí do nového systému investovat své prostředky. Existují-li nějaké další projekty v rámci rozvoje společnosti, je pochopitelné, že firma dá přednost něčemu jinému, neboť potřeba automatizovaného integrovaného systému není tak markantní. V případě, že společnost prodá více než 200 vozidel ročně (což znamená, že prodejní dokumenty se vyhotovují prakticky denně), je nutnost jednotlivé kroky integrovat a automatizovat zcela zřetelná.

	<b>Starý systém</b>	<b>Nový systém</b>
<b>Méně než 100 ks</b>	0 – 7500 Kč	15000 Kč
<b>100 – 200 ks</b>	7500 – 15000 Kč	15000 Kč
<b>Více než 200 ks</b>	15000 Kč a více	15000 Kč

**Tabulka 3.2:** Finanční vyjádření optimalizace – porovnání nákladů bez a s novým systémem u jednotlivých hladin počtu prodaných vozů za rok (zdroj: autor)

ID	Automobil	VIN	Datum nákupu	Datum preprodeje	Datum prodeje	Subjekt	Dodavatel	Odběratel	Nákupní cena	Přijatá platba	Hrubá ma	COC	
1	A14001	VW Polo 1.2 70 PS PTL šedá	WWWZZZ6RZEY153009	08/01/2014	08/01/2014	CH	BOAT Bratislava	RCU	236,026 Kč	257,207 Kč	21,181 Kč		
2	A14002	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	WWWZZZ6RZEY153798	08/01/2014	08/01/2014	CH	BOAT Bratislava	RCU	225,710 Kč	247,050 Kč	21,340 Kč		
3	A14003	VW Polo 1.2 70 PS PTL černá	WWWZZZ6RZEY153265	08/01/2014	08/01/2014	CH	BOAT Bratislava	RCU	235,768 Kč	257,207 Kč	21,438 Kč		
4	A14004	VW Polo 1.2 70 PS PTL červená	WWWZZZ6RZEY164228	07/01/2014	08/01/2014	CH	BOAT Bratislava	RCU	228,743 Kč	250,344 Kč	21,601 Kč		
5	A14005	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	WWWZZZ6RZEY154083	07/01/2014	08/01/2014	CH	BOAT Bratislava	RCU	225,710 Kč	247,050 Kč	21,340 Kč		
6	A14006	VW Polo 1.2 70 PS PTL šedá	WWWZZZ6RZEY152973	07/01/2014	08/01/2014	CH	BOAT Bratislava	RCU	236,026 Kč	257,207 Kč	21,181 Kč		
7	A14007	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL bílá	WWWZZZ6RZEY141767	08/01/2014	09/01/2014	CH	AUTO JAROV	RCU	251,161 Kč	273,400 Kč	22,239 Kč		
8	A14008	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL červená	WWWZZZ6RZEY126684	08/01/2014	09/01/2014	CH	AUTO JAROV	RCU	251,161 Kč	277,501 Kč	26,340 Kč		
9	A14009	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	WWWZZZ6RZEY139816	08/01/2014	09/01/2014	CH	AUTO JAROV	RCU	254,537 Kč	280,235 Kč	25,698 Kč		
10	A14010	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE šedá	WVGZZZ5NZEY556399	10/01/2014	13/01/2014	10/01/2014	ICOMM/CH	AUTO JAROV Kunratice	Manz	462,387 Kč	497,770 Kč	35,383 Kč	
11	A14011	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE bílá	WVGZZZ5NZEY553739	15/01/2014	13/01/2014	10/01/2014	JP/CH	Porsche České Budějovice	Manz	457,894 Kč	485,000 Kč	27,578 Kč	
12	A14012	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE červená	WWWZZZ6RZEY006921	08/01/2014	16/01/2014	16/01/2014	CH	AUTO-BAYER Slavkov	Braune	260,331 Kč	294,197 Kč	33,866 Kč	
13	A14013	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	WWWZZZ6RZEY120907	10/01/2014	22/01/2014	21/01/2014	eHUB/CH	AUTO JAROV Kunratice	RCU	247,107 Kč	277,447 Kč	30,340 Kč	
14	A14014	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL černá	WWWZZZ6RZEY101720	13/01/2014	21/01/2014	20/02/2014	OH/CH	AUTONOVO Banská Bystrica	RCU	314,243 Kč	328,620 Kč	14,377 Kč	
15	A14015	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL stříbrná	WWWZZZ6RZEY016483	04/02/2014	04/02/2014	04/02/2014	CH	Hilek Senica	Mahal	264,976 Kč	280,806 Kč	15,830 Kč	
16	A14016	VW Polo 1.2 70 PS PTL černá	WWWZZZ6RZEY159775	21/01/2014	22/01/2014	22/01/2014	CH	Hilek Senica	Prochotta	237,533 Kč	254,745 Kč	17,213 Kč	
17	A14017	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	WWWZZZ6RZEY059100	22/01/2014	22/01/2014	22/01/2014	FH/CH	AUTONOVO Banská Bystrica	Prochotta	229,959 Kč	253,368 Kč	23,409 Kč	
18	A14018	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	WWWZZZ6RZEY146772	22/01/2014	22/01/2014	22/01/2014	JP/CH	Porsche Bratislava	Prochotta	236,927 Kč	253,368 Kč	16,441 Kč	
19	A14019	VW Golf Variant 1.4 TSI 122 PS CL černá	WWWZZZAUZEP535811	20/01/2014	28/01/2014	20/01/2014	CG/CH	Auto Heller Ostrava	RCU	377,603 Kč	407,930 Kč	30,326 Kč	
20	A14020	VW Golf Variant 1.4 TSI 122 PS CL bílá	WWWZZZAUZEP536314	29/01/2014	28/01/2014	20/01/2014	JP/CH	Auto Heller Ostrava	RCU	368,926 Kč	399,689 Kč	30,763 Kč	
21	A14021	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	WWWZZZ6RZEY152844	03/02/2014	03/02/2014	17/02/2014	JP/CH	DS-CAR Dunajská Streda	Braune	233,360 Kč	246,555 Kč	13,195 Kč	
22	A14022	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE hnědá	WVGZZZ5NZEY060302	29/01/2014	13/02/2014	03/02/2014	OH/CH	Auto Heller Ostrava	Miller	447,934 Kč	478,674 Kč	30,740 Kč	
23	A14023	VW Polo 1.2 TSI 90 PS DSG PHL bílá	WWWZZZ6RZEY170804	03/02/2014	03/02/2014	03/02/2014	CH	BOAT Bratislava	Manz	330,291 Kč	355,073 Kč	24,782 Kč	
24	A14024	VW up! 1.0 60 PS move up! bílá	WWWZZZAAZDD117747	03/02/2014	03/02/2014	03/02/2014	OH/CH	Porsche Brno	Miller	180,661 Kč	204,950 Kč	24,288 Kč	
25	A14025	VW up! 1.0 60 PS move up! stříbrná	WWWZZZAAZED050991	05/02/2014	03/02/2014	03/02/2014	FH/CH	Auto Heller Ostrava	Miller	197,521 Kč	226,958 Kč	29,437 Kč	
26	A14026	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE bílá	WVGZZZ5NZEY552305	18/02/2014	18/02/2014	25/02/2014	CG	Auto Heller Opava	NetAutos	470,400 Kč	490,753 Kč	20,353 Kč	
27	A14027	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL šedá	WWWZZZ6RZEY187094	07/02/2014	07/02/2014	05/02/2014	ICOMM/CH	DS-CAR Dunajská Streda	Mahal	289,118 Kč	302,885 Kč	13,768 Kč	
28	A14028	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE šedá	WVGZZZ5NZEY575869	10/02/2014	10/02/2014	06/02/2014	CG	Offin Car Hradec Králové	Inter-Car	474,380 Kč	495,000 Kč	20,620 Kč	

Obrázek 3.1: Ukázka sdílené tabulky prodaných aut – OneDrive (zdroj: autor)

### 3.3 Nedostatky v rámci komunikačního podsystemu

Další oblastí interního systému firmy je komunikace. K uskutečňování toků informací v logistických systémech slouží systémy (podsystemy) informační a komunikační. (Pernica, CD) Z hlediska praxe je veškerá komunikace v rámci společnosti Carhunters s.r.o. vykonávána formou interakce mezi dvěma a více členy pracovního týmu. To znamená, že jeden člen se o jakékoliv činnosti (resp. výsledku činnosti) svého kolegy dozví na základě přímé komunikace s dalším členem pracovního týmu. Systém zcela postrádá jakýkoliv náznak notifikací, které by ostatní členy týmu alespoň v základní podobě informovaly o výsledcích činnosti jejich spolupracovníků.

Názorným příkladem může být samotný akt prodeje jednoho auta. Řekněme, že jeden člen týmu dohodne se zákazníkem prodej vozu. Všechny zatím dostupné informace zadá do evidence prodaných aut, ale kdyby druhý den například onemocněl a nemohl v dokončení obchodu pokračovat, jiný člen týmu nemá šanci bez přímé komunikace s ním zjistit, v jakém stádiu se daný prodej nachází, na jakých podmínkách se obě strany dohodly nebo zda se nejedná o nějakou chybu. Obdobným příkladem je postup nabídky existujícího vozidla a jeho případná rezervace. Poměrně často se stává, že nabídneme nějaké skladové vozidlo nacházející se na skladě našeho dodavatele a náš

zákazník si vyžádá čas na rozmyšlenou před koupí vozu. Ve většině případů i on čeká na potvrzení od svého koncového zákazníka. Po několika dnech, kdy se toto auto neprodá, by jej jiný člen týmu mohl nabídnout jinému zákazníkovi, protože je-li nabídka na vůz jednou vytvořená, nabídnout je znovu jinému klientovi stojí minimální úsilí a pravděpodobnost prodeje se zdvojnásobuje. Bez přímé komunikace mezi členy týmu se ovšem nikdo nedozví, zda je auto stále volné nebo již delší dobu rezervované a můžeme zkusit ho nabídnout někomu jinému. Pokud je auto takřka prodané a čeká se jen na doladění detailů obchodu, je bezpředmětné toto vozidlo nabízet dále.

V tomto ohledu komunikační systém v rámci společnosti Carhunters s.r.o. naráží na své limity. Přitom by stačil do evidence příznak o rezervaci nabídnutého vozidla do konkrétního data, a pokud by auto další pracovní den nebylo evidováno jako prodané, mohl by je někdo jiný z týmu nabídnout dalšímu zákazníkovi.

Obdobně jako u informačního podsystemu se jedná o stav vycházející z nedávného vývoje společnosti a plně koresponduje s nižšími počty prodaných a nabídnutých vozidel ročně. V číslech, která společnost generuje v letošním roce, se už jedná o hraniční stav a občas dochází k částečnému chaosu v nabídnutých vozech. Pokud si stávající procesy představíme na dvojnásobné velikosti pracovního týmu a počtu prodaných vozidel v jednom kalendářním roce (model Tisíc), je potřeba optimalizace komunikačního podsystemu zcela nezpochybnitelná.

### **3.4 Zhodnocení a shrnutí nedostatků**

Současný stav materiálových a informačních toků ve společnosti Carhunters s.r.o. odpovídá nedávným obdobím vývoje samotné firmy. Většina toků je velmi systematicky nastavena a jsou v nich patrné zkušenosti z několikaletého provozu společnosti s tímto obchodním zaměřením. Určité nedostatky shledávám v efektivitě jednotlivých toků a v důsledku toho i v celkové pružnosti jinak velmi solidního a komplexního logistického systému.

V tomto směru vykazuje materiálový tok jednoznačně lepší výsledky než tok informací. Nastavení materiálového toku s ohledem na obchodní zaměření firmy nebylo složité a vychází z možností, které začínající podnikání umožňovalo. Dnes považujeme za největší příčinu nižší efektivnosti toku zboží omezené kapitálové možnosti společnosti Carhunters s.r.o.

Na druhou stranu je zřejmé, že tok informací dnes výrazně zaostává za vývojem firmy. Případná optimalizace v podobě vývoje informačního a komunikačního podsystemu není oproti optimalizaci materiálovému toku z finančního hlediska tak nedostupná. Domnívám se, že v zájmu zvýšení pružnosti celého logistického systému společnosti Carhunters s.r.o., je kromě snahy o optimalizaci toku zboží větší prostor v optimalizaci toku informací.

## 4 NÁVRH OPTIMALIZACE

Ve čtvrté kapitole diplomové práce navrhuji optimalizaci logistického systému společnosti Carhunters s.r.o. se zaměřením na materiálový a především informační tok. Tato část textu navazuje na předešlé kapitoly, kdy jsem nastínil teoretický rámec a tematický rozsah práce, následně důkladně analyzoval současný stav a kriticky zhodnotil hlavní nedostatky.

Ve stejném duchu je strukturována i tato kapitola. Nejprve uvádím teoretická východiska pro reorganizaci logistických systémů obecně, potom je rozvádím z praktického hlediska v konkrétním případě společnosti Carhunters s.r.o. V konkrétních návrzích se věnuji optimalizaci materiálového a hlavně informačního toku této společnosti.

### 4.1 Teoretické východisko reengineeringu logistického systému

Co vlastně představuje pojem reengineeringu? V odborné literatuře se setkáváme s vysvětlením, že se jedná o přechod od méně pokročilých k vyspělejšími logistickým řetězcům. Jelikož lze logistický systém chápat jako soubor všech řetězců spojujících podnik s jeho zákazníky a dodavateli, nazýváme logistickým reengineeringem právě proces integrace (resp. růst integrovanosti) logistického systému. (Bowersox, s. 458)

Z terminologického hlediska vznikl pojem reengineering zkrácením sousloví reverse engineering. V odborné literatuře se můžeme rovněž setkat s pojmy redesign, restrukturalizace nebo reorganizace logistických systémů a řetězců. (Pernica, s. 1002)

Reengineering si pokládá základní otázky a snaží se přeorganizovat podnik tak, aby v jeho centru stály potřeby zákazníků, vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů i kontrolních a legislativních orgánů. Reengineering nepovažuje nic za svaté a odstraňuje každý proces, zdroj nebo myšlenku stojící v cestě uspokojování potřeb zákazníků. (Crainer, s. 155) Cílem reengineeringu je dosáhnout efektů v řádu desítek procent!

#### 4.1.1 Úrovně reengineeringu

Reengineering může být prováděn na třech úrovních. První variantou je WPR (work proces reengineering) týkající se pouze některé části podniku (jen v rámci

určitého oddělení). Druhou možností představuje BPR (business proces reengineering) zasahující do celého podniku a měnící i jeho organizační architekturu. Jejím cílem je posílit integrační a synergické efekty, zvláště v chování vůči zákazníkům. Poslední úroveň označujeme jako TBR (total business reengineering) zahrnující i dodavatele a odběratele. (Veber, s. 345)

V rámci optimalizace procesů společnosti Carhunters s.r.o. navrhovaných touto prací se budeme pohybovat mezi první a druhou možností reengineeringu. K zásadním změnám dojde pouze v dílčích oblastech fungování firmy, ale jejich dopad bude jednoznačně na firmu jako celek.

#### **4.1.2 Znaky logistického reengineeringu**

Za přední znak logistického reengineeringu můžeme považovat individualizovaný vztah k zákazníkovi, který představuje řídicí článek logistického řetězce. Změny a nové logistické procesy vycházejí ze zjištěných potřeb zákazníka.

Dalším znakem je pohled na logistiku jako na klíčový strategický faktor (nutnost logisticky sladit veškeré zdroje a jejich vynakládání).

Logistický reengineering také mnohdy vede k substituci hmotných (zbožových) toků za toky informací. S tím souvisí snížení potřebných logistických výkonů a redukce souvisejících nákladů na logistiku.

Posledním znakem, jež bych v této části textu chtěl zmínit, je využití změn v podnikové kultuře, v myšlení a jednání pracovníků k dosažení komplexních změn, označených jako cíl stanoveného procesu reengineeringu.

#### **4.1.3 Postup reengineeringu**

V obecné rovině bývá reengineering vymezen do několika kroků, z nichž ten první představuje definování klíčových procesů a v jejich rámci označení kritických faktorů úspěchu. Ty vycházejí především z přímých i nepřímých požadavků zákazníků na tyto procesy. Dalším krokem je stanovení priority jednotlivých procesů a kvantifikace parametrů popisujících současný stav. Ve třetím kroku dochází ke konkrétnímu vypracování vize nového procesu. Poslední krok představuje samotný proces implementace reengineeringu (tedy zavedení navrhovaných změn). (Veber, s. 345 – 346)

V rámci optimalizace logistického systému navrhovaného touto prací se jedná spíše o kombinaci reengineeringu stávajícího logistického systému a klasického procesu tvorby logistického systému, protože k žádnému sofistikovanému ustálení a zavedení jednotného systému ve společnosti Carhunters s.r.o. zatím nikdy nedošlo. Jednotlivé procesy byly a stále jsou zaváděny na základě aktuálních potřeb a bez většího konceptuálního rámce. V tomto případě musíme postup logistického reengineeringu trochu upravit, aby odpovídal strategické orientaci firmy, což je postup, který při navrhování samotného logistického systému doporučuje i odborná literatura. Je nutné přizpůsobit zdroje definovaným cílům. (Pernica, s. 586 – 590)

První krokem přizpůsobeného logistického reengineeringu je stanovení cílů. V rámci úvodní analýzy si můžeme představit prověření současné logistické situace podniku z hlediska cílů a dosahovaných výsledků. V druhém kroku by mělo dojít ke zpřesnění cílů a kvantifikaci rozvoje, což si můžeme představit jako odvození cílů budoucího logistického systému včetně vymezení několika jeho variant a vazeb k zákazníkům, požadovaného chování a struktury. Další kroky jsou charakterizovatelné jako interní analýzy a externí benchmarking s následným vyhodnocením. Setkáváme se de facto s jakýmsi studiem proveditelnosti, na jejichž základě z jednotlivých modelů struktur a chování variant budoucího logistického systému vybíráme optimální alternativu strategické logistické koncepce. Pro tento krok je charakteristická eliminace prvků ve struktuře a v chování logistického systému nepřispívající ke zvyšování hodnoty. Následuje detailní řešení zvolené varianty především po technické stránce a jeho implementace (realizace). Za poslední krok můžeme označit rutinní provoz, v jehož rámci dochází k průběžnému udržování systému v přijatelných mezích. (Bowersox, s. 462)

#### **4.1.4 Příčiny neúspěchu logistického reengineeringu**

V poslední části textu věnované reengineeringu v teoretické rovině bych neměl opomenout upozornění odborné literatury, že 50 – 80 % reengineeringových projektů končí neúspěchem. Za nejčastější příčiny jsou označovány nevyvážené strategie změn, špatná komunikace, formální přístup, neznalost detailního postupu na straně pracovníků, příliš velká očekávání, absence správných lídrů, prosazování tlaků určitých zájmových skupin a v nesystémových zásadách vlastníků jednotlivých společností. (Košturiak)

## **4.2 Reengineering logistického systému společnosti Carhunters s.r.o.**

Reengineering logistického systému společnosti Carhunters s.r.o. popisovaný v rámci této práce se bude realizovat v podobě optimalizace materiálového a především informačního toku. Z nastíněného procesu reengineeringu v teoretické části této kapitoly můžeme řadu věcných podkladů najít již v druhé kapitole této práce, která se věnuje bližšímu představení společnosti Carhunters s.r.o., analýze současného stavu a kritickému zhodnocení klíčových nedostatků. Jedná se především o proces prodeje automobilů, rychlost jejich dodání a způsob administrace veškerých s tím souvisejících informací a dokladů. Tyto klíčové procesy a zároveň faktory úspěchu by měly být rychlé, jednoduché, ale zároveň přesné a poskytující řadu statistických informací pro další rozvoj firmy. V druhé kapitole jsme se také seznámili s bližším popisem jednotlivých procesů, jejich priorit a zhodnocením úspěšnosti a nedostatků. Dosavadní text tak poskytuje kompletní podklady pro pokračování v procesu návrhu reengineeringu, na který v následující části navazuje detailní vypracování plánu optimalizace v obou probíraných oblastech. Tento plán má především v oblasti informačního toku podobu návrhu nového administrativního systému (uživatelského prostředí) v zájmu zpružnění celého procesu.

### **4.2.1 Optimalizace materiálového toku společnosti Carhunters s.r.o.**

V přecházející části textu jsem již částečně uvedl, že prostor pro optimalizaci materiálového toku ve společnosti Carhunters s.r.o. je poměrně omezený a to především v přímém porovnání s možnou optimalizací toku informačního. Domnívám se, že je tomu tak ze tří důvodů. Materiálový tok představuje ve firmě Carhunters s.r.o. tok zboží v podobě nových automobilů určených k dalšímu prodeji a k nim příslušajícím dokumentům.

První důvod představuje určitá jednoduchost celého procesu obchodování s automobily po fyzické stránce. Auta musíme nakoupit, přepravit na náš sklad, prodat a dopravit k zákazníkovi. Ideálně se může podařit, že auta koupíme a prodáme v řádově stejný okamžik. Pokud se jedná o více vozů najednou, můžeme ušetřit jeden logistický úkon a obchodované vozy přepravit od vlastního dodavatele přímo k našemu zákazníkovi. Tento proces se může mírně zkomplikovat nutností odbavit dokumenty



příslušející k jednotlivým autům. K jiným zásadním komplikacím v porovnání s výrobními podniky, kde je úloha logistiky v materiálovém toku mnohem podstatnější, nedochází. Jak uvádí Petr Pernica (s. 443): „Evropský trh je možné obsloužit z jediného distribučního centra“, takže ani v případě dalšího dramatického růstu nemá smysl na tomto jednoduchém modelu manipulace s obchodovanými vozy nic měnit.

Za druhý důvod považují skutečnost, že tyto jednoduché procesy se během několika let fungování společnosti Carhunters s.r.o. podařilo poměrně dobře nastavit. V tomto směru je zmapovatelný jednoznačný vývoj, který vždy odpovídal potřebám v určitém období. Od začátku působnosti společnosti byl v tomto směru patrný znak individualizovaného vztahu k zákazníkovi – především během prvních dvou let fungování společnosti, kdy byla firma takřka závislá na výhradním odběrateli. Tento přístup jsme si uchovali i do dalších let a s každým novým zákazníkem jsme se v maximální možné míře snažili o uspokojení jeho potřeb a přání – byla to pro nás jedna z mála možností, jak zaujmout. Z hlediska nastavení jednotlivých procesů orientovaných na konečnou spokojenost našich zákazníků tedy v rámci dostupných možností není příliš co optimalizovat. Jenže ono „v rámci možností“ nabývá v tomto případě větší rozměr, než by se na první pohled mohlo zdát. Jak již bylo uvedeno v druhé kapitole této práce, limitujícím faktorem celkového fungování obchodů a pružného proudění materiálového (zbožového) toku je omezené množství obchodního kapitálu. V tomto případě platí, že ony možnosti je nutné v zájmu dalšího rozvoje, udržení zákazníka ve středu celého logistického procesu a alespoň částečné optimalizace toku zboží posunout dále.

Vlastní obchodní kapitál společnosti Carhunters s.r.o. se omezuje na základní a dodatečné vklady jednotlivých společníků nepřesahující v kumulované hodnotě několik set tisíc korun. Zbytek pomáhá navýšit naprosto standardní provozní úvěr Komerční banky se střednědobým horizontem splacení, jež dočasně navýšil obchodní kapitál na zhruba dva miliony korun. Tento typ úvěru s tzv. lineárním modelem splacení je však i pro částečné financování obchodního kapitálu zcela nesprávný, protože s postupem času se snižuje výše dostupného množství peněz (v rozporu s rozvojem firmy). Nabízí se otázka, proč vedení firmy zvolilo tuto formu bankovního úvěru. Odpověď je jednoduchá. Jednalo se o jediný typ úvěru, který i přes nemalé obraty v předešlých letech byly banky ochotné nabídnout.

V letošním roce se situace mění. Ve chvíli, kdy jsme překročili roční obrat sto milionů korun, nás po několikaleté spolupráci začala banka vnímat jako mnohem důležitější klienty. Osobně se domnívám, že se jedná ze strany banky o nutný krok, bohužel na poslední chvíli. Dosud banka představovala největší brzdu dalšího rozvoje podnikání.

Potřebný kapitál	Částka
Sklad NetAutos	1 000 000 Kč
Vrátky DPH	3 000 000 Kč
Běžný provoz	500 000 Kč
Rezerva (výkyvy)	500 000 Kč
<b>Celkový potřebný kapitál</b>	<b>5 000 000 Kč</b>

**Tabulka 4.1:** Výpočet optimální výše obchodního kapitálu (zdroj: autor)

V posledním čtvrtletí tohoto roku (2014) společnost Carhunters s.r.o. začala s Komerční bankou vyjednávat o možnosti tzv. revolvingového úvěru, který je oproti stávajícímu úvěru ideálním řešením financování obchodního kapitálu. Jedná se o typ úvěru, jež se každý rok může obnovit. Měsíčně se splácejí pouze úroky z čerpané výše úvěru. Podle předběžných propočtů za rok 2014 by byl pro firmu ideální revolvingový úvěr ve výši 5 milionů korun. Jak však vyplývá z podstaty fungování, ne vždy využije plnou výši takového úvěru. Úroky za revolvingový úvěr se tak skládají z tzv. rezervace zdrojů, které jsou splatné po celou dobu úvěru z celé jeho výše a z úroků z čerpané částky účtovaných pouze podle celkové výše čerpané částky z úvěru v jednotlivých dnech. Úroky za rezervaci zdrojů vycházejí podle předběžné nabídky Komerční banky na necelé jedno procento a úroky z čerpané částky úvěru by se měly pohybovat v rozmezí čtyř až pěti procent. Porovnáme-li to s parametry současného úvěru, který je asi čtyřikrát menší, jistina lineárně splácena a úrok přibližně deset procent, jedná se skutečně o takřka revoluční změnu ve způsobu financování obchodního kapitálu společnosti Carhunters s.r.o.

Kromě zásadního navýšení disponibilního obchodního kapitálu firmy by tak zároveň mělo dojít k minimalizaci nákladů spojených s tímto způsobem financování.

Toto však představuje pouze jednu stránku přínosu, který by změna měla přinést. Nový typ financování by měl mít zcela zásadní vliv právě na pružnost a celkovou efektivitu toku zboží.

Jak jsem již uvedl v druhé kapitole této práce, výše obchodního kapitálu představuje ve společnosti Carhunters s.r.o. limitující prvek ve snaze dodávat obchodované automobily co nejefektivněji a v souladu s potřebami našich zákazníků. V tomto případě tedy nemůžeme hovořit o logistice jako klíčovém strategickém faktoru. Každý den se musí společníci firmy rozhodovat, jaké nákupy a procesy jsou s dostupným cash flow schopni financovat, a teprve poté se mohou dále snažit o logistickou optimalizaci a zohledňování požadavků svých zákazníků. Spokojenost klientů je samozřejmě klíčová pro podnikání, neboť má přímý dopad na další růst firmy. Pokud je nejčastějším přáním našich zákazníků co nejrychlejší dodání, tj. co nejkratší doba mezi zaplacením vozu a jeho kompletním fyzickým dodáním, nejedná se pouze o kvalitu námi poskytovaných služeb. V případě odběratelů, kteří nejsou koncovými uživateli vozu, delší doba dodání omezuje i jejich finanční možnosti a počet uzavřených obchodů. Rychlost dodání zboží v tomto odvětví může mít podstatný vliv i na počet prodejů.

Širší kapitálové možnosti umožňují firmě dříve uhradit kupní cenu vozu dodavatelům a rovněž urychlit dodání automobilu našim zákazníkům. Finanční zázemí dovoluje společnosti zaplatit za auto několik dní před plánovaným vyzvednutím a získat potřebný čas na vyřízení povinných registrací a přípravu transportní dokumentace. Dalším přínosem je možnost nakoupit nebo objednat automobily z výroby určené na vlastní sklad, u nichž lze očekávat rychlý a ziskový prodej. V neposlední řadě kapitál zaručuje celou řadu úspor z vícenákladů, například expresní vyzvednutí jednoho vozu, pokud nelze čekat na hromadný transport, nebo dodatečné zasílání dokumentů kurýrem po Evropě.

Jsem přesvědčen, že v rámci optimalizace materiálového toku ve společnosti Carhunters s.r.o. je klíčovým krokem získání lepších možností v oblasti financování obchodního kapitálu, které by zásadně ovlivnilo efektivitu zbožího toku. Všechny ostatní procesy shledávám v rámci daných možností relativně efektivně nastavené a jejich další optimalizace je možná pouze po navýšení obchodního kapitálu a zvýšení objemu obchodovaných vozidel dle aktuálního vývoje na trhu.

## 4.2.2 Optimalizace informačního toku společnosti Carhunters s.r.o.

V zájmu vyšší pružnosti celého logistického systému analyzované společnosti, spatřuji největší rezervy ve způsobu práce s daty a související komunikací. V následující části textu uvádím poměrně detailní řešení optimalizace informačního toku. Optimalizaci bych spatřoval ve vývoji a implementaci nového administrativního prostředí, které by zefektivnilo práci s daty a jednotlivými dokumenty. Tento krok považuji za nevyhnutelný nejen v zájmu zlepšení stávajících procesů, ale rovněž v kontextu předpokládaného rozvoje firmy.

Návrh nového informačního systému vychází z již zmiňovaných základních rysů reengineeringu. Systém je navržen tak, aby v maximální možné míře zjednodušil a urychlil jednotlivé úkony členů pracovního týmu. Tyto změny by měli pozitivně pocítit rovněž naši zákazníci, jejichž potřeby nelze při optimalizaci jednotlivých procesů opomíjet.

V přímém důsledku výše uvedené optimalizace zbožívého toku můžeme hovořit o posunutí samotné logistiky na pozici klíčového strategického faktoru. Jedná se však také o úbytek administrativy v důsledku zefektivnění informačního toku umožňujícího maximální možnou koncentraci na problematiku logistiky. Substituce hmotných (zbožových) toků za toky informací je v rámci projektu nového informačního systému zcela patrná. Řada nově automatizovaných postupů by měla ve svém důsledku snížit potřebu dílčích logistických úkonů, s tím souvisejících nákladů a omezit administrativní chyby způsobené lidským faktorem. V neposlední řadě je nový informační systém navrhován tak, aby byl členy pracovního týmu přijat jednoznačně kladně. Zejména by uživatelé neměli chápat některé úkony v databázi jako zbytečné a formální, ale měli by chápat jejich přínos pro ostatní kolegy, kterým umožňují získat podrobné statistické a další výstupy za účelem strategického plánování dalšího rozvoje firmy. Může se jednat například o jednoduché dílčí administrativní úkony opakující se u každého obchodovaného auta. Navíc systém dokáže upozornit na určitá opomenutí či možná rizika narušující bezproblémový průběh auta logistickým řetězcem.

### 4.2.2.1 Cloudové nebo vlastní řešení

Jednou z prvních otázek ohledně nového informačního systému představuje volba platformy. Cloudové řešení SharePoint od společnosti Microsoft by umožnilo provázat informace s komunikačním produktem Exchange, který pro správu poštovního

serveru společnost Carhunters s.r.o. již několik let používá. Požadavky firmy na systém jsou ovšem v mnohých ohledech natolik specifické, že se ukázalo jako jednodušší přistoupit na vývoj zcela nového řešení na míru. Nevýhodou vlastního řešení jsou samozřejmě vyšší počáteční investiční náklady a časová náročnost spolupráce členů týmu s najatým vývojářem. Pomineme-li hostingové náklady, pravidelnou údržbu a aktualizaci systému, odpadají pozdější provozní náklady za jednotlivé uživatele, které jsou v případě profesionálních cloudových služeb účtovány měsíčně. Další nezanedbatelnou výhodou vlastního řešení je rovněž možnost dalšího vývoje takřka nelimitovaným způsobem dle obchodních potřeb firmy. V případě cloudových řešení musíme vždy vycházet z předem dané podoby platformy a přednastavených procesů, jež lze přizpůsobit pouze v omezené míře.

#### **4.2.2.2 Základní funkce systému**

Základní funkce nového informačního systému společnosti Carhunters s.r.o. budou identické s jednotlivými administrativními i logistickými úkony běžně uskutečňovanými v souvislosti s nákupem a prodejem vozidel. Jedná se především o zaznamenání každého obchodovaného auta do interní evidence prodaných vozidel, vystavení faktury, kupní smlouvy a uvedení dalších dat k jednotlivým vozům (například finanční údaje, kopie dokumentů apod.). Všechny tyto základní postupy by měly být zaneseny do nového procesu, který bude každé auto provázet od prvního zpracování nabídky až po jeho archivaci při skončení obchodu.

#### **4.2.2.3 Nový komplexní proces práce s auty v rámci informačního systému**

V druhé a třetí kapitole zmiňují, že za nejméně efektivní postup práce s daty považují manuální přepis informací o každém vozidle do několika různých dokumentů. Dochází k tomu zejména při tvorbě nabídky, prodejní smlouvy, při zanesení vozu do interní evidence, při vystavení faktury a při řadě dalších úkonů jednotlivých členů pracovního týmu souvisejících s vozidly.

Nový administrační proces by měl být nastaven tak, aby se s jedním údajem o automobilu nebo odběrateli pracovalo pouze jednou a dále byla data v rámci informačního systému pouze automaticky duplikována do potřebných dokumentů. Představíme si začátek celého procesu - obdržení nové nabídky od některého z našich dodavatelů prostřednictvím webové stránky dodavatele, e-mailu nebo telefonicky.

V tomto momentě se nabízené auto zadá do systému včetně jeho kompletní konfigurace, kupní i námi stanovené prodejní ceny. V databázi jsou tedy v tu chvíli veškeré podklady k vyhotovení nabídky našim odběratelům nebo koncovým zákazníkům. Naše nabídka automobilu může mít podobu formátovaného textu, jenž lze nakopírovat například do e-mailu, nabídkového listu na hlavičkovém papíru společnosti ve formátu PDF (využíváno například při zaslání nabídky více vozidel e-mailem) nebo tabulkové sestavy ve formátu PDF (využíváno při nabídce více aut podobné konfigurace najednou). Do všech výstupních dokumentů jsou použity stejné informace o jednotlivých automobilech. Výsledné nabídky jsou pouze jinak graficky a kvantitativně zpracovány. Stejně jako v případě vystavování jednotlivých dokumentů u prodaných vozidel manuálním kopírováním těchto dat do jednotlivých šablon v příslušných editorech (prodejní smlouva v MS Word, faktura v MS Excel), je i v tomto případě vysoce neefektivní data manuálně kopírovat podle toho, zda bylo včera konkrétní vozidlo nabídnuto odběrateli pouze textem v e-mailu a dnes je naopak s několika dalšími podobnými vozidly nabízíme v rámci tabulkové sestavy. Kopírování informací o vozidle a zdouhavé formátování nově vzniklých dokumentů je nekonečným zdrojem chyb a plýtváním času.

Každé takto zadané vozidlo do systému (záložka Nabídka) bude možno nabídnout jakýmkoliv z uvedených způsobů pouhým kliknutím. Buď půjde u každého auta v této záložce vygenerovat naformátovaný text do těla e-mailu a vytvořit ucelený PDF soubor s nabídkou tohoto vozidla, nebo bude možné více vozidel zaškrtnout a vygenerovat hromadně tabulkovou sestavu.

V detailnějším náhledu vozidel zařazených do záložky Nabídka bude rovněž vidět, který uživatel si jakou formu nabídky vygeneroval a kdy. Tato funkce poměrně zásadně sníží nároky na interní komunikaci ohledně vozů určených k další nabídce. U některých oblíbených modelů a jejich konfigurací může nastat situace, že o dané vozidlo bude mít zájem více zákazníků. Některé nabídky jsou rozesílány hromadně, u jiných je nežádoucí poslat je ve stejný okamžik na dva či více partnerů. Následně by díky této funkci byla v záložce Nabídka jasně vidět informace o provedené nabídce konkrétním uživatelem včetně podrobností, kdy byla nabídka odeslána. Jiný člen týmu hned uvidí, že nemá například do 24 hodin toto vozidlo nabízet jiným zákazníkům.

Další částí komplexního procesu jsou úkony následující v případě, kdy některého ze zákazníků zaslaná nabídka zaujme. Někteří odběratelé společnosti Carhunters s.r.o. jsou závislí na potvrzení koupě od svých klientů. Ve většině případů se jedná o koncové zákazníky v Německu, budoucí majitele a provozovatele prodávaných vozidel. Odběratel požádá o rezervaci vozu na určitou časově omezenou dobu. Člen týmu, který s daným zákazníkem komunikuje, by dané vozidlo v záložce Nabídka označil určeným příznakem. Kolegové komunikující s dalšími zákazníky by automaticky věděli, že dané auto je již téměř prodané a nemají ho nadále nabízet. Člen týmu zodpovědný za zpracovanou nabídku by kontaktoval dodavatele auta a požádal o závaznou rezervaci.

Největším přínosem informačního systému by měla být automatizace několika administrativních úkonů souvisejících s uzavřením obchodu. Pokud zákazník akceptuje nabídku a závazně potvrdí zájem o koupi daného vozidla, označí se toto vozidlo v záložce Nabídka jako prodané. Zároveň bude nutné do databáze doplnit VIN (pokud nebyl do systému již zadán s primární nabídkou), upřesnit konečnou prodejní cenu, vyčíslit náklady na přepravu vozidla k zákazníkovi, stanovit termín dodání a přiřadit k vozidlu kupujícího zákazníka. V tuto chvíli má systém všechny potřebné informace k administrativnímu uzavření obchodu. Auto se přesune ze záložky Nabídka do záložky Prodej, namísto dosavadního pořadového čísla nabídky bude označováno zcela unikátním a jednoznačným identifikačním číslem prodeje. Systém rovněž automaticky vygeneruje ve formátu PDF smlouvu o prodeji a fakturu, neboť k vystavení obou těchto dokumentů má systém k dispozici již všechny potřebné údaje.

Další úkony spojené s prodejem vozidla jsou již spíše administrativního charakteru. K prodanému autu lze v záložce Prodej nahrát kopii podepsané smlouvy od zákazníka. Dále je možné u prodaných aut nastavit a sledovat logistické statusy – platba od zákazníka byla/nebyla přijata, auto je dodavatelé uhrazeno/neuhrazeno, dokument COC objednaný/neobjednaný, dokument COC přihlášen, technický průkaz vyřízen, auto dodáno bez dokumentů/ auto dodáno kompletní.

V neposlední řadě jsou s každým prodaným vozidlem sledovány variabilní náklady stejně tak, jako tomu bylo dosud v celkové evidenci prodaných automobilů. Jednotlivé položky těchto nákladů jsou často doplňovány až po úplném uzavření obchodu.

#### 4.2.2.4 Pokročilé funkce systému

Mezi další pokročilé funkce nového systému můžeme zařadit možnost prodatá auta řadit do svozových a distribučních tras a v samostatné záložce evidovat i jednotlivé transporty. Toto uživatelům značně zpřehlední práci s expedicí vozidel a systém je navíc informuje, jaké úkony v souvislosti s dodávkou musejí být ještě učiněny. Funkce by do budoucna měla umožnit i určitou automatizaci rozpočítávání nákladů souvisejících s přepravou jednoho vozidla.

Jinou velmi zajímavou funkcí databáze představuje automatizace načítání nabídek. Řadu vozidel vyhledáme s využitím značného množství internetových stránek a on-line databází. Tyto nabídky se každý den mění a je nemožné jednotlivé zdroje neustále sledovat. Technologicky i finančně dostupné technologie dnes nabízejí možnost robotizovaně tyto stránky pročitat a předávat informace o jednotlivých vozech do interního informačního systému. Takové technické řešení by významně zjednodušilo a urychlilo vyhledávání prodáváných vozů v externích databázích.



Nette Sandbox x  
carhunters.liquid.sunfox.cz/car/detail/14327

CarHunter Admin Aŭta

## Automobil VW Polo 1.2 TSI 110 PS SHL bílá (14327)

### Základní informace

Automobil	VW Polo 1.2 TSI 110 PS SHL bílá
VIN	WWZZZ6RZFY133437
Subjekt	CH
Dodavatel	AUTONOVO Banská
Odběratel	Edis

### Data

Datum nákupu	10.10.2014
Datum přeprdeje	
Datum prodeje	15.10.2014

### Ceny

Nákupní cena	325031
Přijatá platba	340181
Hrubá marže	15150
COC	0
Přihláška	0
Ostatní	5955

**Obrázek 4.1:** Ukázka beta verze nového administrativního rozhraní (zdroj: autor)

### 4.2.3 Implementace navrhované optimalizace

V souladu s teorií představuje poslední krok samotný proces implementace reengineeringu, tj. zavedení navrhovaných změn. Při optimalizaci materiálového (zbožového) toku by se měl výsledek dostavit ve chvíli, kdy firma obdrží avizovaný úvěr. K plynoucím výhodám a zvýšení pružnosti celého logistického systému by mělo následně dojít takřka automaticky.

V případě implementace nového administrativního rozhraní pro společnost Carhunters s.r.o. je proces přirozeně trochu složitější, ale také se nejedná o nic komplikovaného. V určitou chvíli vývoje, kdy na základě předešlého testování shledáme nově vzniklý systém za implementovatelný, přesuneme veškerá data s aktuálně používaných tabulek. Vše ostatní by již mělo představovat dodatečné funkce a usnadnění. V následujících etapách je možné přidávat obdobným způsobem do systému další funkce a jejich pomocí zefektivnit práci ve firmě.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zodpovědět otázku, zda se společnosti Carhunters s.r.o. vyplatí investovat do optimalizace materiálového a především informačního toku. Pro dosažení stanoveného cíle bylo potřeba seznámit se nejprve se základním teoretickým rámcem logistiky a reengineeringu. Teoretický základ jsem následovně konfrontoval se současným stavem v analyzované firmě, zhodnotil jsem hlavní nedostatky v současné době používaných postupů a navrhl optimální řešení.

Společnost Carhunters s.r.o. prochází v posledním kalendářním roce poměrně značným rozvojem souvisejícím s nárůstem počtu prodaných vozů. Přestože byla řada procesů nastavena velmi efektivně, zjistil jsem v rámci analýzy jednotlivých logistických procesů, že jejich současný stav neodpovídá nárůstu počtu prodaných vozů v posledním období.

V rámci materiálového toku představuje největší omezení v uvedené firmě nedostatečné množství dostupného obchodního kapitálu. Na základě jednoduchého výpočtu vycházejícího z průměrných potřebných hodnot při aktuálním trendu počtu prodaných aut (a poměru aut z ČR zatížených vratkou DPH) jsem dospěl k dílčímu závěru, že ideální výší obchodního kapitálu by byla částka pět milionů korun. V rozporu s tímto zjištěním disponuje firma aktuálně obchodním kapitálem ve výši zhruba dva miliony korun.

Po detailním rozboru finanční situace vedení společnosti již jedná o možnosti revolvingového úvěru, který se jeví jako nejlepší forma bankovního financování k zajištění potřebného obchodního kapitálu. Samotné zvýšení dostupného obchodního kapitálu by následovně mělo automaticky přinést zefektivnění toku zboží a celkové zpružnění logistického systému.

V oblasti informačního a komunikačního toku se nabízí dle základní analýzy daleko větší prostor pro samotnou optimalizaci. V druhé a třetí kapitole práce jsem dospěl k závěru, že společnost Carhunters s.r.o. využívá stále administrativní systém nastavený na počátku jejího založení. Tento stav pokládám na základě uvedených skutečností za nevyhovující, co se týče stávajícího počtu prodaných vozidel za jeden kalendářní rok i dalšího růstu společnosti.

Typickou charakteristikou reengineeringu je, že se jedná o posuny zásadní (nebere se tolik ohled na to, co je dáno, ale plně se soustředí na to, co by mělo být),

radikální, dramatické a zaměřené na procesy. (Veber, s. 345). V souladu s tímto teoretickým poselstvím jsem přistoupil k návrhu nového informačního systému, jenž by neměl pouze vylepšit stávající systém a procesy, ale měl by přinést řadu nových a pokročilých funkcí přispívajících k dalšímu růstu firmy v nadcházejícím období.

Pomocí detailního návrhu nového administrativního rozhraní pro provoz firmy a vyčíslením jeho nákladů jsem jednoznačně zodpověděl klíčovou otázku - od počtu dvou set a více prodaných vozidel v jednom kalendářním roce se společnosti Carhunters s.r.o. vyplatí investovat do vývoje vlastního informačního systému. Investované náklady by měly být nižší než pracovní náklady na jeden kalendářní rok a návratnost by se měla plně projevit již během následujícího roku.

Návrhem optimálního řešení a zodpovězením otázky důležité pro chod firmy se mi podařilo dosáhnout cíle stanoveného v úvodu této práce. Těší mě, že uvedené návrhy budou v nejbližší době implementovány do praxe. V současné době probíhají intenzivní jednání společnosti Carhunters s.r.o. s Komerční bankou ohledně nového způsobu financování obchodního kapitálu a vývoj nového informačního systému je již v plném proudu.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

(dostupnost elektronických zdrojů ověřena k 30. 11. 2014)

## Monografie a kapitoly z monografií

Ballou, R.H. *Business Logistics Management*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1974, ISBN 978-0130661845

Bowersox, D.J., Closs, D.J. *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*. The McGraw-Hill Comp., Inc., New York 1996, ISBN 0-07-006883-6

European Logistics Association: *Terminology in Logistics* 1991

Jindra, J. *Obchodní firmy*. VŠE, Praha 1992, ISBN 80-7079-794-0

Kirsch, W. *Betriebswirtschaftliche Logistik*. ZfB 1971, ISBN 978-3791027241

Košturiak, J. *Prečo, ako a kedy meniť logistický systém?* Training and Management Academy, Praha 2002

Kubát, J., Riess, M. *Logistické principy jako nástroje racionalizace pohybu materiálu ve výrobě a oběhu*, IMADOS, Praha, 1998

Pernica, P. *Logistika pro 21. Století*. Radix, Praha 2005, ISBN 80-86031-59-4

Tändzin Gjamcho, 14. Dalajlama *Úvod do buddhismu*. Radost, Praha 1990, ISBN 80-85189-04-6

Veber, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Management Press 2000, ISBN 80-7261-029-5

*World Book Dictionary, The*. World Book, Inc., Chicago 1988, ISBN 0-7166-0293-8

## Oficiální dokumenty

EVROPSKÁ KOMISE. *Bílá kniha Evropské komise o dopravě*. [online]. 2001.

[cit. 2014-11-30]. Dostupné z:

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/environment/tackling\\_climate\\_change/124007\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/environment/tackling_climate_change/124007_en.htm)

EVROPSKÁ KOMISE. *Plán jednotného evropského dopravního prostoru – vytvoření konkurenceschopného dopravního systému účinně využívajícího zdroje*. [online]. 2011.

[cit. 2014-11-30]. Dostupné z:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:CS:PDF>

EVROPSKÁ KOMISE: *European transport policy for 2010: time to decide*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001, s. 119 White paper (European Commission). ISBN 92-894-0341-1.

EVROPSKÁ KOMISE. *The future development of the common transport policy*. [online]. 1992. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z:

[http://aei.pitt.edu/1116/1/future\\_transport\\_policy\\_wp\\_COM\\_92\\_494.pdf](http://aei.pitt.edu/1116/1/future_transport_policy_wp_COM_92_494.pdf)

EVROPSKÁ KOMISE. *THE COMMON TRANSPORT POLICY ACTION PROGRAMME 1995-2000*. [online]. 1995. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z:

[http://aei.pitt.edu/1115/1/transport\\_action\\_plan\\_COM\\_95\\_302.pdf](http://aei.pitt.edu/1115/1/transport_action_plan_COM_95_302.pdf)

EVROPSKÁ KOMISE a EUROSTAT. *EU transport in figures: Statistical pocketbook 2011.*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. [online]. 2011. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/transport/publications/statistics/doc/2011/pocketbook2011.pdf>

VLÁDA ČR. *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů*. [online]. 2014. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z:

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/>

VLÁDA ČR. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů*. [online]. 2014. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z:

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

### **Odborné a novinové články**

*Auta jsou v Česku levnější než v cizině, kupují je i zahraniční autosalony*[online].

MAFRA, a. s. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/auta-jsou-v-](http://ekonomika.idnes.cz/auta-jsou-v-cesku-levnejsi-nez-v-cizine-kupuji-je-i-zahranicni-autosalony-1lo-ekonomika.aspx?c=A100407_191023_ekonomika_vel)

[cesku-levnejsi-nez-v-cizine-kupuji-je-i-zahranicni-autosalony-1lo-](http://ekonomika.idnes.cz/auta-jsou-v-cesku-levnejsi-nez-v-cizine-kupuji-je-i-zahranicni-autosalony-1lo-ekonomika.aspx?c=A100407_191023_ekonomika_vel)

[/ekonomika.aspx?c=A100407\\_191023\\_ekonomika\\_vel](http://ekonomika.idnes.cz/auta-jsou-v-cesku-levnejsi-nez-v-cizine-kupuji-je-i-zahranicni-autosalony-1lo-ekonomika.aspx?c=A100407_191023_ekonomika_vel)

*Auta prodaná v Česku často mizí za hranice a zkreslují tak statistiky* [online].

MAFRA, a. s. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/auta-prodana-v-](http://ekonomika.idnes.cz/auta-prodana-v-cesku-casto-mizi-za-hranice-a-zkresluji-tak-statistiky-123-ekonomika.aspx?c=A110505_194539_ekonomika_abr)

[cesku-casto-mizi-za-hranice-a-zkresluji-tak-statistiky-123-](http://ekonomika.idnes.cz/auta-prodana-v-cesku-casto-mizi-za-hranice-a-zkresluji-tak-statistiky-123-ekonomika.aspx?c=A110505_194539_ekonomika_abr)

[/ekonomika.aspx?c=A110505\\_194539\\_ekonomika\\_abr](http://ekonomika.idnes.cz/auta-prodana-v-cesku-casto-mizi-za-hranice-a-zkresluji-tak-statistiky-123-ekonomika.aspx?c=A110505_194539_ekonomika_abr)

*Autosalony bojují s krizí, z nových aut dělají rovnou ojetiny* [online]. MAFRA, a. s.

[cit. 2014-11-30]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/autosalonya-ceny-automobilu-](http://ekonomika.idnes.cz/autosalonya-ceny-automobilu-die-ekonomika.aspx?c=A130218_195734_ekonomika_ert)

[die-ekonomika.aspx?c=A130218\\_195734\\_ekonomika\\_ert](http://ekonomika.idnes.cz/autosalonya-ceny-automobilu-die-ekonomika.aspx?c=A130218_195734_ekonomika_ert)

*Ceny aut už neklesnou. První zdražila Škoda, další se přidají v lednu* [online]. MAFRA, a. s. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/ceny-aut-zacnou-stoupat-0w1-/ekonomika.aspx?c=A131125\\_214743\\_ekonomika\\_brm](http://ekonomika.idnes.cz/ceny-aut-zacnou-stoupat-0w1-/ekonomika.aspx?c=A131125_214743_ekonomika_brm)

*Hyundai „prodal“ pětinu aut sám sobě, zlepšuje si tím statistiky* [online]. MAFRA, a. s. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/hyundai-prodal-petinu-aut-sam-sobe-d5q-/ekoakcie.aspx?c=A141105\\_212700\\_ekoakcie\\_jj](http://ekonomika.idnes.cz/hyundai-prodal-petinu-aut-sam-sobe-d5q-/ekoakcie.aspx?c=A141105_212700_ekoakcie_jj)

*Menším firmám se daří exportovat na trhy mimo Evropu* [online]. MAFRA, a. s. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/mensim-firmam-se-dari-exportovat-na-trhy-mimo-evropu-pct-/ekonomika.aspx?c=A120208\\_205837\\_ekonomika\\_brd](http://ekonomika.idnes.cz/mensim-firmam-se-dari-exportovat-na-trhy-mimo-evropu-pct-/ekonomika.aspx?c=A120208_205837_ekonomika_brd)

*Registr vozidel bude pokračovat bez nového tendru, rozhodl ministr* [online]. MAFRA, a. s. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/ministr-chce-bez-tendru-prodlouzit-smlouvu-na-provoz-registru-vozidel-lag-/domaci.aspx?c=A140305\\_195328\\_domaci\\_kop](http://zpravy.idnes.cz/ministr-chce-bez-tendru-prodlouzit-smlouvu-na-provoz-registru-vozidel-lag-/domaci.aspx?c=A140305_195328_domaci_kop)

## SEZNAM PŘÍLOH

- A Vybrané části účetní závěrky společnosti Carhunters s.r.o. ke dni 30. 6. 2014(zdroj: Carhunters s.r.o.)
- B Tabulky prodaných vozidel mezi lety 2010 - 2014 (zdroj: Carhunters s.r.o.)

# PŘÍLOHA A

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č.500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> <b>ve zjednodušeném rozsahu</b>  ke dni <b>30.06.2014</b> (v celých tisících Kč) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>IČ</b>  <b>24753785</b> </div>	Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky: <b>Carhunters s.r.o.</b>  Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště <b>Na Padesátém 1736/4</b> <b>Praha 10</b> <b>10000</b>
---	--	---

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	55969	37784
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	52217	35019
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	3752	2765
II.	Výkony	04	625	671
B.	Výkonová spotřeba	05	1888	2569
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	06	2489	867
C.	Osobní náklady	07	376	336
D.	Daně a poplatky	08	1	7
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	72	183
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		351
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		105
H.	Ostatní provozní náklady	14	139	1
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření ř.06-07-08-09+10-11+(-12)+13-14+(-15)-(-16)	17	1901	94
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		

**Příloha A - Tabulka 1:** Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu ke dni 30. 6. 2014, 1. část (zdroj: Carhunters s.r.o.)



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27	148	237
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	78	241
O.	Ostatní finanční náklady	29	207	256
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření ř.18-19+20+21-22+23-24(+/-25)+26-27+28-29+(-30)-(-31)	32	-277	-252
Q.	Daň z příjmů ze běžnou činnost	33		16
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.17 + 32 - 33)	34	1624	-174
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.35 - 36 - 37)	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34 + 38 - 39)	40	1624	-174
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.17 + 32 + 35 - 36)	41	1624	-158

**Příloha A - Tabulka 2:** Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu ke dni 30. 6. 2014, 2. část (zdroj: Carhunters s.r.o.)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM(ř.02 + 03 + 07 + 12)=ř.13	001	10062	-366	9696	2364
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	758	-366	392	464
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	600	-366	234	306
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	158		158	158
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	9223		9223	1900
C. I.	Zásoby	008				391
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009				28
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	6515		6515	1095
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	2708		2708	386
D. I.	Časové rozlišení	012	81		81	

**Příloha A - Tabulka 3:** Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu ke dni 30. 6. 2014, 2. část (zdroj: Carhunters s.r.o.)

# PŘÍLOHA B

ID	Automobil	Datum prodeje	Subjekt	Prodejce
3010001	Polo 1.2 TSI pepper	10.5.2010	Ondra	Porsche Vajnorska
3010002	Golf 1.4 černý	11.8.2010	Ondra	Zilina
3010003	Golf 1.4 bílý	11.8.2010	Ondra	Zilina
3010004	Golf 1.4 červený	12.7.2010	Filip	Martin
3010005	Golf 1.4 stříbrný	11.23.2010	Filip	Martin
3010006	Golf 1.4 stříbrný	11.23.2010	Ondra	Trenčín Porsche
3010007	Golf PLUS TSI	12.7.2010	Filip	Vajnorska
3010008	Polo 1.4 šilber	12.16.2010	Ondra	Boat
3010009	Polo 1.2 TSI schwarz	12.16.2010	Ondra	Trnava
3010010	Golf 1.2 TSI sport	12.27.2010	Automotive	Jarov
3010011	Golf PLUS černý	12.31.2010	Automotive	Karlovy Vary
3010012	Golf PLUS stříbrný	12.31.2010	Automotive	Smíchov

**Příloha B - Tabulka 1: Prodaná vozidla – rok 2010 (zdroj: Carhunters s.r.o.)**

ID	Automobil	Datum nákupu	Datum prodeje	Subjekt	Prodejce
3011001	Polo 1.4 candy	10.1.2011	17.1.2011	Automotive	AUTO Jarov
3011002	Polo 1.4 shadow	10.1.2011	17.1.2011	Automotive	AUTO Jarov
3011003	Polo 1.4 pepper	20.1.2011	17.1.2011	Automotive	AUTO Jarov
3011004	Polo 1.4 shadow	20.1.2011	17.1.2011	Automotive	AUTO Jarov
3011005	Roomster 1.2 TSI	26.11.2010	7.2.2011	Ondra	Škoda Vajnorská
3011006	Polo 1.2 HTP candy	21.2.2011	10.2.2011	Automotive	Porsche Budějovice
3011007	Golf Plus 1.2 TSI kašmír	16.2.2011	15.2.2011	Automotive	Enge Liberec
3011008	Polo 1.2 TSI DSG reflex	18.2.2011	18.2.2011	Filip	Porsche Vajnorská
3011009	Polo 1.2 HTP candy	28.2.2011	28.2.2011	Jenda	CAR Point Vary
3011010	Polo 1.4 reflex	28.2.2011	28.2.2011	Jenda	TUkas Praha
3011011	Polo 1.2 HTP meer	2.3.2011	3.3.2011	Filip	CAR Point Vary
3011012	Polo 1.4 černá	11.3.2011	2.3.2011	Ondra	Porsche Smíchov
3011013	Polo 1.2 TSI reflex	1.3.2011	4.3.2011	Filip	Porsche Plzeň
3011014	Golf Plus 1.2 TSI candy	3.3.2011	4.3.2011	Jenda	Porsche Plzeň
3011015	Polo 1.4 shadow	8.3.2011	4.3.2011	Filip	TUkas Praha
3011016	Polo 1.2 TSI černá	7.3.2011	9.3.2011	Jenda	Porsche Vajnorská
3011017	Polo 1.4 DSG černá	14.3.2011	9.3.2011	Ondra	TUkas Praha
3011018	Polo 1.4 šedivá pepper	16.3.2011	16.3.2011	Filip	Boat
3011019	Octavia 2.0 TDI DSG	17.3.2011	18.3.2011	Automotive	p. Vaigl
3011020	Polo 1.4 modrá shadow	22.3.2011	18.3.2011	Ondra	Porsche Dolnozemská
3011021	Golf 1.2 TSI bílý	28.3.2011	29.3.2011	Automotive	ISR Pruhonice
3011022	Polo 1.4 černá perleť	18.3.2011	29.3.2011	Jenda	Strakonice
3011023	Polo 1.4 stříbrná	28.3.2011	15.3.2011	Ondra	Podbaba
3011024	Golf 1.2 TSI Variant Leaf	26.4.2011	15.4.2011	Automotive	Pardubice
3011025	Golf 1.2 TSI šedivý Variant	26.4.2011	15.4.2011	Automotive	Pardubice

<b>3011026</b>	Golf 1.2 TSI hnědý Variant	26.4.2011	15.4.2011	Automotive	Pardubice
<b>3011027</b>	Golf Plus Trendline 1.2 šedá	14.4.2011	12.4.2011	Automotive	AMOND, s.r.o. - Kladno
<b>3011028</b>	Polo Comfortline 1.2 TSI šedá	15.4.2011	12.4.2011	Automotive	OLFIN Car s.r.o. HK
<b>3011029</b>	Golf Trendline 1.2 TSI stříbrná leaf	26.4.2011	26.4.2011	Jenda	Pardubice
<b>3011030</b>	Polo Comfortline 1.4 bílá	28.4.2011	27.4.2011	Jenda	AUTO Jarov
<b>3011031</b>	Opel Corsa 1.2 bílá	5.5.2011	26.4.2011	Filip	PanEuro - Bratislava
<b>3011032</b>	Opel Corsa 1.2 šedá	4.5.2011	26.4.2011	Filip	Autotip - Martin
<b>3011033</b>	Polo 1.2 TSI Highline šedá	28.4.2011	29.4.2011	Filip	Autonovo - Banská
<b>3011034</b>	Polo 1.4 Comfortline stříbrná reflex	5.5.2011	29.4.2011	Filip	Hílek - Senica
<b>3011035</b>	Polo 1.2 TSI Comfortline stříbrná reflex	6.5.2011	4.5.2011	Jenda	Dove - Poprad
<b>3011036</b>	Golf 1.2 TSI Trendline stříbrná leaf	29.5.2011	29.4.2011	Filip	Horejsek - Litoměřice
<b>3011037</b>	Polo 1.4 Comfortline šedá	20.5.2011	18.5.2011	Filip	Porsche Praha Smíchov
<b>3011038</b>	Golf 1.2 TSI Trendline černá	18.5.2011	18.5.2011	Automotive	OLFIN Car s.r.o. HK
<b>3011039</b>	Golf 1.2 TSI Trendline černá	18.5.2011	18.5.2011	Automotive	OLFIN Car s.r.o. HK
<b>3011040</b>	Polo 1.4 Comfortline stříbrná reflex	27.5.2011	26.5.2011	Automotive	Klokočka - Karlovarská
<b>3011041</b>	Polo 1.2 HTP Trendline šedá	17.5.2011	16.5.2011	Automotive	OLFIN Car s.r.o. HK
<b>3011042</b>	Golf 1.2 TSI Trendline černá	23.5.2011	25.5.2011	Ondra	AUTO Jarov
<b>3011043</b>	Golf 1.2 TSI Trendline bílá	23.5.2011	25.5.2011	Jenda	AUTO Jarov
<b>3011044</b>	Polo 1.4 Comfortline modrá	26.5.2011	26.5.2011	Ondra	AUTO Jarov
<b>3011045</b>	Polo 1.4 Comfortline černá	26.5.2011	26.5.2011	Filip	AUTO Jarov
<b>3011046</b>	Polo 1.4 Comfortline bílá	14.6.2011	8.6.2011	Filip	Auto Bayer Brno OLFIN Car s.r.o. Trutnov
<b>3011047</b>	Polo 1.2 HTP Trendline černá	20.6.2011	13.6.2011	Filip	OLFIN Car s.r.o. Trutnov
<b>3011048</b>	Polo 1.2 HTP Trendline stříbrná reflex	20.6.2011	13.6.2011	Filip	OLFIN Car s.r.o. Trutnov
<b>3011049</b>	Polo 1.4 Comfortline červená	17.6.2011	13.6.2011	Jenda	Porsche Praha Smíchov
<b>3011050</b>	Polo 1.4 Comfortline šedá	10.6.2011	13.6.2011	Filip	AUTO Jarov
<b>3011051</b>	Polo 1.4 Comfortline modrá	10.6.2011	10.6.2011	Jenda	AUTO Jarov
<b>3011052</b>	Golf 1.2 TSI Trendline červená	11.7.2011	30.6.2011	Automotive	Porsche Praha Prosek
<b>3011053</b>	Polo 1.4 Comfortline stříbrná reflex	1.7.2011	24.6.2011	Jenda	Auto Podbabská
<b>3011054</b>	Golf 1.2 TSI Trendline modrá	30.6.2011	5.7.2011	Filip	Auto Podbabská
<b>3011055</b>	Polo 1.2 HTP Trendline černá	11.7.2011	28.6.2011	Automotive	Pardubice
<b>3011056</b>	Polo 1.2 HTP Trendline šedá	11.7.2011	4.7.2011	Automotive	Pardubice
<b>3011057</b>	Polo 1.4 Comfortline šedá	27.7.2011	4.7.2011	Automotive	Olomouc
<b>3011058</b>	Golf 1.2 TSI Trendline černá	21.7.2011	7.7.2011	Ondra	Jihlava
<b>3011059</b>	Golf 1.2 TSI Trendline bílá	22.7.2011	14.7.2011	Filip	Porsche Praha Smíchov
<b>3011060</b>	Polo 1.2 HTP Trendline bílá	27.7.2011	14.7.2011	Filip	Auto Heller Ostrava
<b>3011061</b>	Polo 1.2 HTP Trendline stříbrná	27.7.2011	19.7.2011	Ondra	Auto Heller Ostrava
<b>3011062</b>	Polo 1.2 HTP Trendline šedá	22.7.2011	19.7.2011	Automotive	Klokočka - Karlovarská
<b>3011063</b>	Polo 1.2 TSI Comfortline bílá	27.7.2011	20.7.2011	Filip	Hodonín
<b>3011064</b>	Polo 1.4 Premium CL modrá	25.7.2011	18.7.2011	Filip	PO-Car Prešov
<b>3011065</b>	Polo 1.4 Premium CL šedá	15.7.2011	14.7.2011	Ondra	Hílek - Senica
<b>3011066</b>	Polo 1.2 TSI Premium HL modrá	2.8.2011	7.7.2011	Filip	Boat
<b>3011067</b>	Polo 1.2 TSI Premium HL šedá	2.8.2011	14.7.2011	Filip	Boat
<b>3011068</b>	Golf Plus 1.2 TSI Trendline černá	5.8.2011	29.7.2011	Automotive	Porsche Praha Smíchov
<b>3011069</b>	Golf 1.2 TSI Trendline bílá	5.8.2011	29.7.2011	Automotive	Porsche Praha Smíchov

3011070	Polo 1.2 HTP Trendline bílá	19.8.2011	29.7.2011	Automotive	Olomouc
3011071	Polo 1.2 HTP Trendline stříbrná	8.8.2011	2.8.2011	Filip	Olomouc
3011072	Polo 1.2 HTP Trendline černá	9.8.2011	29.7.2011	Automotive	Auto Louda Poděbrady
3011073	Polo 1.4 Comfortline černá	22.8.2011	12.8.2011	Automotive	Porsche Praha Smíchov
3011074	Golf 1.2 TSI Trendline stříbrná reflex	22.8.2011	16.8.2011	Automotive	Porsche Praha Prosek
3011075	Polo 1.2 HTP Trendline šedá	18.8.2011	17.8.2011	Ondra	Karlovy Vary
3011076	Polo 1.2 HTP Trendline bílá	22.8.2011	25.8.2011	Automotive	Karlovy Vary
3011077	Polo 1.2 TSI Premium HL černá	20.9.2011	7.9.2011	Jenda	Hílek - Senica
3011078	Polo 1.2 HTP 51 kW Trendline bílá	8.9.2011	31.8.2011	Ondra	Porsche Plzeň
3011079	Polo 1.2 HTP Trendline červená	31.8.2011	31.8.2011	Automotive	Karlovy Vary
3011080	Polo 1.2 HTP Trendline šedá	31.8.2011	1.8.2011	Ondra	Olomouc
3011081	Polo 1.2 HTP Trendline stříbrná	31.8.2011	1.8.2011	Ondra	Olomouc
3011082	Polo 1.2 HTP Trendline stříbrná	15.9.2011	31.8.2011	Jenda	Auto Heller Ostrava
3011083	Polo 1.4 Comfortline šedá	15.9.2011	13.9.2011	Carhunters	AUTO Jarov
3011084	Polo 1.2 TSI Trendline černá	14.9.2011	12.9.2011	Jenda	Olomouc
3011085	Polo 1.2 TSI Premium HL stříbrná	13.10.2011	3.10.2011	Filip	Košice
3011086	Golf 1.2 TSI Trendline bílá	19.10.2011	10.10.2011	Jenda	AMOND, s.r.o. - Kladno
3011087	Polo 1.4 Comfortline modrá	25.10.2011	13.10.2011	Carhunters	TUKas Praha
3011088	Golf Plus 1.2 TSI Trendline hnědá	25.10.2011	17.10.2011	Carhunters	Pardubice
3011089	Polo 1.4 Comfortline černá	25.10.2011	24.10.2011	Ehub	TUKas Praha
3011090	Polo 1.4 Comfortline šedá	31.10.2011	27.10.2011	RF	TUKas Praha
3011091	Golf 1.2 TSI Trendline šedá	1.11.2011	24.10.2011	Filip	AMOND, s.r.o. - Kladno
3011092	Golf 1.2 TSI Trendline černá	31.10.2011	27.10.2011	RF	Klokočka - Karlovarská
3011093	Polo 1.4 Comfortline stříbrná	31.10.2011	27.10.2011	Jenda	OLFIN Car s.r.o. HK
3011094	Polo 1.4 Comfortline červená	31.10.2011	27.10.2011	RF	OLFIN Car s.r.o. HK
3011095	Polo 1.2 TDI Trendline černá	10.11.2011	2.11.2011	RF	CB Auto Tábor
3011096	Polo 1.4 Comfortline bílá	3.11.2011	2.11.2011	RF	AMOND, s.r.o. - Kladno
3011097	Polo 1.2 HTP 51 kW Trendline bílá	9.11.2011	3.11.2011	RF	Auto Louda Pardubice
3011098	Polo 1.4 Comfortline černá	28.11.2011	4.11.2011	RF	Klokočka - Karlovarská
3011099	Polo 1.4 Comfortline šedá	21.12.2011	4.11.2011	Filip	OLFIN Car s.r.o. HK OLFIN Car s.r.o.
3011100	Polo 1.2 TSI Trendline černá	14.12.2011	17.10.2011	Ondra	Trutnov
3011101	Golf 1.2 TSI Trendline bílá	18.11.2011	15.11.2011	Jenda	Auto Heller Opava
3011102	Golf 1.2 TSI Trendline bílá	21.11.2011	15.11.2011	RF	Porsche Praha Prosek
3011103	Polo 1.4 Comfortline černá	7.12.2011	25.11.2011	Ehub	Porsche Praha Smíchov
3011104	Polo 1.4 Comfortline šedá	30.11.2011	25.11.2001	RF	Porsche Praha Smíchov
3011105	Polo 1.4 Comfortline modrá	25.11.2011	25.11.2011	RF	AUTO Jarov
3011106	Polo 1.2 HTP 51 kW Comfortline bílá	14.12.2011	28.11.2011	Filip	Svitavy
3011107	Polo 1.2 TSI Premium HL stříbrná	1.12.2011	2.12.2011	iComm	Porsche Vajnorská
3011108	Polo 1.2 TSI Premium HL šedá	9.12.2011	8.12.2011	iComm	Porsche Vajnorská
3011109	Superb Combi 2.0 TDI Ambition béžová	7.12.2011	22.11.2011	Carhunters	Roland

**Příloha B - Tabulka 2: Prodaná vozidla – rok 2011 (zdroj: Carhunters s.r.o.)**

<b>ID</b>	<b>Automobil</b>	<b>Datum nákupu</b>	<b>Datum prodeje</b>	<b>Subjekt</b>	<b>Prodejce</b>
3012001	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline červená	9.1.2012	9.1.2012	CH	AUTO Jarov
3012002	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline černá	13.1.2012	10.1.2012	CH	Porsche Praha Smíchov
3012003	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline stříbrná	16.1.2012	12.1.2012	RF	AUTO Jarov
3012004	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline hnědá	17.1.2012	17.1.2012	JP	AUTO Jarov
3012005	VW Polo 1.2 77 kW Prem. Highline šedá	18.1.2012	18.1.2012	RF	Hílek Senica
3012006	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline bílá	19.1.2012	12.1.2012	RF	Top Centrum Hodonín
3012007	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline černá	20.1.2012	12.1.2012	RF	Porsche Praha Smíchov
3012008	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline šedá	20.1.2012	17.1.2012	JP	Porsche Praha Smíchov
3012009	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline modrá	26.1.2012	17.1.2012	JP	Fortex Šumperk
3012010	Škoda Octavia 1.6 77 kW Ambition GL černá	9.2.2012	10.2.2012	CH	Porsche Verovškova
3012011	Škoda Octavia 1.6 77 kW Ambition GL černá	9.2.2012	12.4.2012	CH	Porsche Verovškova
3012012	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline černá	24.2.2012	22.2.2012	OH	AUTO Jarov
3012013	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline černá	24.2.2012	28.2.2012	FH/CH	AUTO Jarov
3012014	VW Polo 1.2 66 kW Comfortline šedá	28.2.2012	27.2.2012	CH	Porsche Brno
3012015	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline stříbrná	29.2.2012	27.2.2012	FH	Porsche Praha Smíchov
3012016	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline hnědá	1.3.2012	1.3.2012	eHUB	AUTO Jarov
3012017	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline bílá	5.3.2012	5.3.2012	OH	Auto Heller Opava
3012018	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline šedá	8.3.2012	1.3.2012	RF	Fortex Šumperk
3012019	VW Polo 1.2 66 kW Comfortline bílá	14.3.2012	13.3.2012	RF	Porsche Brno
3012020	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline hnědá	14.3.2012	12.3.2012	FF/CH	AUTO Jarov
3012021	VW Polo 1.2 66 kW Comfortline hnědá	16.3.2012	7.3.2012	CH	Porsche Praha Prosek
3012022	VW Polo 1.2 66 kW Comfortline šedá	16.3.2012	7.3.2012	RF	Porsche Praha Prosek
3012023	VW Polo 1.2 66 kW Comfortline černá	16.3.2012	7.3.2012	JP	Porsche Praha Prosek
3012024	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline černá	16.3.2012	7.3.2012	OH	Porsche Praha Smíchov
3012025	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline černá	16.3.2012	12.3.2012	eHUB	Porsche Praha Smíchov
3012026	VW Polo 1.2 66 kW Comfortline bílá	19.3.2012	12.3.2012	FF/CH	Tukas Praha
3012027	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline šedá	21.3.2012	21.3.2012	FH	Porsche Brno
3012028	VW Polo 1.2 77 kW Prem. Highline černá	23.3.2012	12.3.2012	iCOMM	Porsche Bratislava Dol.
3012029	VW Polo 1.2 77 kW Prem. Highline šedá	28.3.2012	14.3.2012	FH	Porsche Bratislava Dol.
3012030	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline černá	28.3.2012	28.3.2012	CH	Car Point K. Vary
3012031	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline černá	28.3.2012	28.3.2012	RF	Car Point K. Vary
3012032	VW Golf 1.2 77 kW Trendline bílá	31.3.2012	28.3.2012	CH	Porsche Praha Smíchov
3012033	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline šedá	6.4.2012	6.4.2012	eHUB	Klokočka
3012034	VW Polo 1.2 66 kW Prem. Comfortline černá	16.4.2012	6.4.2012	iCOMM	Autoprofit Galanta
3012035	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline bílá	17.4.2012	17.4.2012	CH	AUTO Bayer
3012036	VW Polo 1.2 66 kW Comfortline bílá	23.4.2012	6.4.2012	RF	AUTO Strakonice
3012037	VW Golf 1.2 63 kW Trendline bílá	26.4.2012	11.5.2012	iCOMM/CH	AUTO Jarov
3012038	VW Golf 1.2 63 kW Trendline černá	26.4.2012	11.5.2012	iCOMM/CH	AUTO Jarov
3012039	VW Golf 1.2 63 kW Trendline stříbrná	30.4.2012	25.4.2012	CH	Porsche Brno
3012040	VW Polo 1.2 77 kW Comfortline šedá	3.5.2012	2.5.2012	FF/CH	Klokočka
3012041	VW Golf 1.2 63 kW Comfort edition stříbrná	7.5.2012	2.5.2012	RF	Porsche Praha Smíchov
3012042	VW Polo 1.2 66 kW Comfortline hnědá	10.5.2012	10.5.2012	RF	AUTO Bayer

3012043	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline šedá	14.5.2012	27.4.2012	OH	Porsche Praha Prosek
3012044	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline bílá	22.5.2012	22.5.2012	CH	AUTO Strakonice
3012045	VW Polo 1.2 66 kW Comfortline hnědá	28.5.2012	16.5.2012	RF	Autocentrum Elán
3012046	VW Polo 1.2 77 kW Prem. Highline bílá	29.5.2012	18.5.2012	FH	Auto Gabriel Košice
3012047	VW Polo 1.4 63 kW Trendline šedá	29.5.2012	18.5.2012	RF	Auto Heller Opava
3012048	VW Polo 1.2 66 kW Trendline bílá	29.5.2012	18.5.2012	CH	Auto Heller Opava
3012049	VW Polo 1.2 66 kW Trendline černá	29.5.2012	18.5.2012	JP	Auto Heller Opava
3012050	VW Polo 1.2 TDI 55 kW Comfortline bílá	30.5.2012	31.5.2012	RF	NH Car
3012051	VW Polo 1.2 TDI 55 kW Comfortline šedá	31.5.2012	31.5.2012	RF	CB Auto Tábor
3012052	VW Polo 1.2 66 kW Prem. Comfortline šedá	6.6.2012	11.6.2012	FH	Araver Trenčín
3012053	VW Polo 1.2 66 kW Prem. Comfortline stříbrná	6.6.2012	11.6.2012	FH	Araver Trenčín
3012054	Škoda Superb Combi 2.0 TDI 103 kW Ambition černá	7.6.2012	30.7.2012	CH	Porsche Verovškova
3012055	VW Polo 1.2 66 kW Highline černá	7.6.2012	4.6.2012	CH	AutoHiša Vrtač (Kranj)
3012056	VW Golf 1.2 63 kW Trendline stříbrná	22.6.2012	5.9.2012	CH	AUTO Jarov
3012057	VW Polo 1.2 77 kW Prem. Highline černá	2.7.2012	24.7.2012	iCOMM/CH	Auto Unicom Zvolen
3012058	VW Polo 1.2 77 kW Prem. Highline černá	2.7.2012	24.7.2012	iCOM/RF/CH	Auto Unicom Zvolen
3012059	VW Polo 1.2 77 kW Prem. Highline černá	2.7.2012	24.7.2012	iCOM/RF/CH	Auto Unicom Zvolen Uherské Hradiště
3012060	VW up! 1.0 44 kW Take up! bílá	10.7.2012	29.6.2012	FH	
3012061	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition hnědá	12.7.2012	2.7.2012	CH	Auto Anex Děčín
3012062	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition modrá	12.7.2012	11.7.2012	FH	Amond Kladno
3012063	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition hnědá	19.7.2012	19.7.2012	CH	Porche Brno
3012064	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition černá	20.7.2012	10.7.2012	CG	Porsche Praha Prosek
3012065	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition šedá	20.7.2012	10.7.2012	CG	Porsche Praha Prosek
3012066	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition hnědá	20.7.2012	10.7.2012	CG	Porsche Praha Prosek
3012067	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition černá	23.7.2012	22.6.2012	CH	Olfin Car Hradec Králové
3012068	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition šedá	23.7.2012	22.6.2012	CH	Olfin Car Hradec Králové
3012069	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition bílá	23.7.2012	22.6.2012	RF	Olfin Car Hradec Králové
3012070	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition černá	23.7.2012	22.6.2012	RF	Olfin Car Hradec Králové
3012071	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition šedá	23.7.2012	18.7.2012	eHUB/RF	Olfin Car Trutnov
3012072	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	24.7.2012	24.7.2012	RF	Klokočka
3012073	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition stříbrná	26.7.2012	17.7.2012	CH	Auto Heller Opava
3012074	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	26.7.2012	11.7.2012	FH	Auto Heller Opava
3012075	VW up! 1.0 44 kW Move up! bílá	31.7.2012	6.8.2012	CH	Auto Bayer Slavkov
3012076	VW Polo 1.2 66 kW Prem. Comfortline hnědá	6.8.2012	30.7.2012	CH	Boat
3012077	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition černá	9.8.2012	30.7.2012	CH	Manfred Schöner Cheb
3012078	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition šedá	9.8.2012	8.8.2012	RF/CH	Porsche Brno
3012079	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition stříbrná	9.8.2012	9.8.2012	FH	Samohýl Zlín
3012080	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition hnědá	13.8.2012	15.8.2012	CH	Auto Bayer Slavkov
3012081	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	14.8.2012	6.8.2012	CH	Porsche Plzeň
3012082	VW Tiguan 2.0 81 kW Sport & Style šedá	15.8.2012	8.8.2012	CH	Klokočka
3012083	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition černá	15.8.2012	16.8.2012	RF	Auto Vysočina Jihlava
3012084	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	20.8.2012	22.8.2012	CH	Car Point K. Vary
3012085	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	20.8.2012	27.8.2012	RF	Car Point K. Vary

3012086	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition černá	20.8.2012	13.9.2012	JP/CH	Car Point K. Vary
3012087	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition černá	20.8.2012	1.10.2012	FH	Car Point K. Vary
3012088	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition hnědá	20.8.2012	6.8.2012	CH	Autocentrum Elán
3012089	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition černá	21.8.2012	5.9.2012	OH	Car Point K. Vary
3012090	VW Polo 1.2 66 kW Prem. Comfortline oranž.	22.8.2012	22.8.2012	CH	Auto Unicom Zvolen
3012091	VW Polo 1.2 77 kW Prem. Highline černá	24.8.2012	24.8.2012	iCOMM/CH	Porsche Bratislava Vaj.
3012092	VW Polo 1.2 77 kW Prem. Highline černá	24.8.2012	22.8.2012	iCOMM	Porsche Bratislava Dol.
3012093	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition šedá	27.8.2012	20.8.2012	RF	Auto Vinkler Písek
3012094	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition červená	28.8.2012	22.8.2012	CH	AUTO Strakonice
3012095	VW Polo 1.2 66 kW Prem. Comfortline šedá	3.9.2012	4.9.2012	CH	Hílek Senica
3012096	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition šedá	7.9.2012	9.8.2012	FH	Klokočka
3012097	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	7.9.2012	24.8.2012	RF/CH	Intermobil Znojmo
3012098	Škoda Superb Sedan 2.0 TDI 103 kW Ambition černá	7.9.2012		CH	Porsche Verovškova Olřín Car Hradec Křalové
3012099	VW Golf 1.2 77 kW Comfort edition černá	18.9.2012	18.9.2012	JP	
3012100	VW Polo 1.4 63 kW Comfortline šedá	19.9.2012	20.9.2012	CH	AutoTrend Liberec
3012101	Škoda Superb Combi 2.0 TDI 103 kW Ambition černá	25.9.2012	12.8.2013	CH	Porsche Verovškova
3012102	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	27.9.2012	13.9.2012	RF	Auto Louda Pardubice
3012103	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition červená	16.10.2012	3.10.2012	JP	G. Horejsek Litoměřice
3012104	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition stříbrná	16.10.2012	1.10.2012	RF	G. Horejsek Litoměřice
3012105	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition černá	18.10.2012	17.10.2012	JP	Auto Heller Opava
3012106	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition černá	19.10.2012	18.10.2012	CH	AUTO Jarov
3012107	VW Polo 1.2 77 kW Premium Highline černá	20.10.2012	9.11.2012	CH	Boat
3012108	VW Polo 1.2 77 kW Premium Highline šedá	20.10.2012	9.11.2012	CH	Boat
3012109	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	22.10.2012	16.10.2012	OH/CH	Porsche Praha Smíchov
3012110	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	22.10.2012	16.10.2012	FH/CH	Porsche Praha Smíchov
3012111	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition bílá	23.10.2012	17.10.2012	FH	AUTO Jarov
3012112	VW Golf 1.2 63 kW Comfort edition stříbrná	23.10.2012	18.10.2012	CH	Amond Kladno
3012113	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition červená	24.10.2012	1.10.2012	JP	Tukas Praha Porsche České Budějovice
3012114	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition bílá	24.10.2012	9.1.2013	RF	
3012115	VW up! 1.0 44 kW Move up! modrá light	27.10.2012	25.10.2012	CH	Auto Bayer Slavkov
3012116	VW Polo 1.4 63 kW Comfort edition černá	30.10.2012	12.12.2012	RF	Top Centrum Hodonín
3012117	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition modrá	30.10.2012	23.10.2012	CH	Top Centrum Hodonín
3012118	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	1.11.2012	1.11.2012	CH	Auto Anex Děčín
3012119	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	2.11.2012	7.12.2012	RF/CH	Auto Enge Liberec
3012120	VW Polo 1.2 77 kW Premium Highline	2.11.2012	22.8.2012	CH/iCOMM	Senica
3012121	Škoda Superb Combi 2.0 TDI 103 kW Elegance šedá	2.11.2012	28.12.2012	CH	Porsche Verovškova
3012122	Škoda Superb Combi 2.0 TDI 103 kW Elegance běžová	2.11.2012	24.1.2013	CH	Porsche Verovškova
3012123	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition hnědá	5.11.2012	25.10.2012	JP/CH	AUTO Jarov
3012124	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition černá	6.11.2012	25.10.2012	RF/CH	Porsche Praha Smíchov Porsche České Budějovice
3012125	VW Golf VII 1.2 63 kW Comfortline stříbrná	16.11.2012	15.11.2012	RF	Porsche České Budějovice
3012126	VW Golf VII 1.2 63 kW Comfortline černá	16.11.2012	15.11.2012	RF	Porsche České Budějovice
3012127	VW Golf VII 1.2 63 kW Comfortline bílá perleť	16.11.2012	15.11.2012	RF	Porsche České Budějovice

3012128	VW Polo 1.2 77 kW Premium Highline hnědá	19.11.2012	5.11.2012	CH	Auto Gabriel Košice
3012129	VW Golf 1.2 63 kW Comfort edition bílá	19.11.2012	5.11.2012	CH	AUTO Jarov
3012130	VW Golf 1.2 63 kW Comfort edition černá	19.11.2012	5.11.2012	CH	AUTO Jarov
3012131	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition černá	20.11.2012	12.11.2012	RF	Autocentrum Elán Araver Uherské Hradiště
3012132	VW Golf VII 1.2 63 kW Comfortline stříbrná	20.11.2012	15.11.2012	RF	
3012133	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition stříbrná	21.11.2012	31.10.2012	RF	Tukas Praha Olfín Car Hradec Králové
3012134	VW Golf VII 1.2 63 kW Trendline bílá	22.11.2012	29.11.2012	CG/CH	
3012135	VW Golf VII 1.2 63 kW Comfortline bílá perleť	26.11.2012	29.11.2012	CH	Car Point K. Vary
3012136	VW Passat Variant 2.0 TDI DSG Highline stříbrná	28.11.2012	20.8.2013	CH	Marek a Ransdorf s.r.o.
3012137	VW Passat Variant 2.0 TDI DSG Highline černá	28.11.2012	28.11.2012	CG/CH	Porsche Praha Prosek
3012138	VW Golf VII 1.2 63 kW Comfortline stříbrná	10.12.2012	29.11.2012	CH	Klokočka Olfín Car Hradec Králové
3012139	VW Golf VII 1.2 63 kW Trendline bílá	11.12.2012	6.11.2012	CG	
3012140	VW Golf VII 1.2 63 kW Trendline červená	13.12.2012	29.11.2012	CH	Porsche Plzeň
3012141	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition bílá	14.12.2012	7.12.2012	JP/CH	AutoTrend Liberec
3012142	VW Golf 1.2 77 kW Comfort edition černá	14.12.2012	17.12.2012	FH	AutoTrend Liberec
3012143	VW Golf VII 1.2 63 kW Comfortline černá	18.12.2012	29.11.2012	CG/CH	Porsche Praha Prosek
3012144	VW Golf VII 1.2 63 kW Comfortline modrá	18.12.2012	29.11.2012	CH	Fortex Šumperk
3012145	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition černá	18.12.2012	28.12.2012	RF/CH	Auto Heller Ostrava
3012146	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition šedá	21.12.2012	7.12.2012	RF/CH	AUTO Jarov Olfín Car Hradec Králové
3012147	VW Golf 1.2 63 kW Trendline černá	21.12.2012	11.12.2012	OH	
3012148	VW Polo 1.2 66 kW Comfort edition černá	21.12.2012	12.12.2012	RF	AutoTrend Liberec
3012149	VW Polo 1.2 77 kW Premium Highline modrá	5.3.2013	19.12.2012	FH	PO Car Prešov

**Příloha B - Tabulka 3: Prodaná vozidla – rok 2012 (zdroj: Carhunters s.r.o.)**

ID	Automobil	Datum nákupu	Datum prodeje	Subjekt	Dodavatel
A13001	VW Golf VI 1.2 TSI 85 PS CE černá	4.1.2013	25.1.2013	CH	AUTO Jarov
A13002	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS TL černá	9.1.2013	11.12.2012	JP	Olfín Car Hradec Králové
A13003	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL šedá	16.1.2013	22.2.2013	CH	Araver Trenčín
A13004	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS CL černá	17.1.2013	29.1.2013	CH	AUTO Jarov
A13005	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS CL modrá	17.1.2013	29.1.2013	CH	Porsche Brno
A13006	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS CL modrá	17.1.2013	29.1.2013	CH	Porsche Brno
A13007	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS CL bílá	17.1.2013	29.1.2013	CH	Porsche Brno
A13008	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE šedá	22.1.2013	29.1.2013	FH	Olfín Car Hradec Králové
A13009	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE černá	23.1.2013	23.1.2013	CH	Olfín Car Hradec Králové
A13010	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE šedá	23.1.2013	23.1.2013	CH	CAR POINT Karlovy Vary
A13011	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL bílá	13.2.2013	11.2.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13012	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL černá	13.2.2013	11.2.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13013	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL šedá	13.2.2013	11.2.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13014	VW Golf VII 2.0 TDI 150 PS černá	1.3.2013	18.3.2013	CH	VW Malgaj Trbovlje Autocentrum BARTH Padubice
A13015	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE černá	4.3.2013	27.2.2013	RF	
A13016	VW Polo 1.4 85 PS TL černá	4.3.2013	14.3.2013	RF/CH	Porsche Plzeň
A13017	VW Polo 1.4 85 PS TL červená	4.3.2013	14.3.2013	CH	Porsche České Budějovice
A13018	VW Golf 1.2 85 PS TL bílá	27.2.2013	7.3.2013	CH	Porsche Brno
A13019	VW Golf 1.2 105 PS TL černá	27.2.2013	7.3.2013	CH	Porsche Brno



A13020	VW Golf 1.2 105 PS CL modrá	27.2.2013	3.4.2013	CH	Porsche Brno
A13021	Seat Ibiza ST 1.2 105 PS Style černá	13.3.2013	18.3.2013	CH	Seat Boat Bratislava
A13022	VW Polo 1.2 90 PS CE černá	5.4.2013	24.4.2013	CH	Tukas
A13023	VW Polo 1.2 90 PS CL modrá	12.3.2013	22.3.2013	CH	AUTO Jarov Welt Auto
A13024	VW Polo 1.2 60 PS TL bílá	13.3.2013	25.4.2013	JP/CH	Auto Vinkler Písek
A13025	VW Golf 1.2 105 PS CL šedá	12.3.2013	18.3.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13026	VW Golf 1.2 85 PS CL bílá	20.3.2013	18.3.2013	CH	Auto Elán Teplice
A13027	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL černá	18.3.2013	3.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13028	VW Polo 1.4 85 PS CE červená	28.3.2013	29.3.2013	CH	Porsche České Budějovice
A13029	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE bílá	28.3.2013	29.3.2013	CH	Autotrend Liberec
A13030	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS TL bílá	28.3.2013	26.3.2013	FH	Porsche České Budějovice
A13031	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE modrá	9.4.2013	11.4.2013	RF/CH	AUTO Jarov
A13032	VW Polo 1.2 HTP 60 PS TL bílá	12.4.2013	11.4.2013	FH/CH	Porsche České Budějovice
A13033	VW Polo 1.2 HTP 60 PS TL bílá	12.4.2013	11.4.2013	JP/CH	Porsche České Budějovice
A13034	VW Polo 1.2 HTP 60 PS TL černá	12.4.2013	11.4.2013	OH/CH	Porsche České Budějovice
A13035	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS TL černá	18.4.2013	9.4.2013	eHUB/CH	Autotrend Liberec
A13036	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS CL bílá	18.4.2013	9.4.2013	CH	Auto Elán Teplice
A13037	VW Polo 1.2 HTP 70 PS PTL bílá	17.4.2013	16.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13038	VW Polo 1.2 HTP 70 PS PTL bílá	17.4.2013	16.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13039	VW Polo 1.2 HTP 70 PS PTL černá	17.4.2013	16.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13040	VW Touran 1.6 TDI 105 PS TL béžová	17.4.2013	16.4.2013	CH	Auto Anex Děčín
A13041	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL bílá	17.4.2013	16.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13042	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL stříbrná	17.4.2013	16.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13043	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS TF černá	22.4.2013	19.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13044	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS TF černá	22.4.2013	19.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13045	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS TF bílá	22.4.2013	19.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13046	VW Golf VII 1.6 TDI 105 PS CL modrá	2.5.2013	19.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13047	VW Golf VII 1.6 TDI 105 PS CL stříbrná	2.5.2013	19.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13048	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL hnědá	26.4.2013	19.4.2013	iCOMM/CH	Autoprofit Galanta
A13049	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL černá	22.4.2013	19.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13050	VW Polo 1.2 70 PS PTL červená	24.4.2013	19.4.2013	CH	Porsche Nové Zámky
A13051	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL šedá	23.4.2013	19.4.2013	JP/CH	Araver Trenčín
A13052	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS TL stříbrná	23.4.2013	16.4.2013	RF	Porsche Prosek
A13053	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS TL černá	23.4.2013	18.4.2013	JP	Auto Heller Ostrava
A13054	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS TL bílá	23.4.2013	18.4.2013	FH	Auto Heller Ostrava
A13055	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS TF bílá	2.5.2013	25.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13056	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS TF bílá	2.5.2013	25.4.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13057	VW Polo 1.2 HTP 60 PS TL černá	6.5.2013	29.4.2013	eHUB/CH	Porsche České Budějovice
A13058	VW Touran 1.9 TDI 105 PS TL modrá	5.4.2013	3.5.2013	CH	Mania Cars/NetAutos
A13059	VW Golf 1.6 TDI 105 PS CL černá	6.5.2013	27.5.2013	CH	VW Boat Bratislava Euro Car Zlín
A13060	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CL černá	29.5.2013	3.5.2013	FH	Zlín
A13061	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PCL bílá	7.5.2013	11.6.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13062	VW Polo 1.4 85 PS CE bílá	15.5.2013	6.5.2013	OH/CH	Klokočka
A13063	VW Polo 1.4 85 PS CE červená	15.5.2013	6.5.2013	RF/CH	Autotrend Liberec
A13064	VW Polo 1.4 85 PS CE černá	7.5.2013	6.5.2013	FH/CH	TOP CENTRUM Hodonín
A13065	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE černá	22.5.2013	13.5.2013	FH	Camova Svitavy
A13066	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE bílá	13.5.2013	10.5.2013	JP	Porsche Brno
A13067	VW Golf VII 1.6 TDI 105 PS CL modrá	14.5.2013	21.5.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13068	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá	3.6.2013	4.6.2013	JP	Porsche Smíchov
A13069	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS TL černá	5.6.2013	29.5.2013	JP	ROS Brno
A13070	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS TL šedá	6.6.2013	31.5.2013	OH	Porsche Plzeň
A13071	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS TL stříbrná	6.6.2013	31.5.2013	JP	Porsche Plzeň
A13072	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS TL modrá	6.6.2013	31.5.2013	FH	Porsche Plzeň
A13073	VW Golf VI 1.2 TSI 85 PS CE bílá	7.6.2013	15.8.2013	CH	Auto Anex Děčín
A13074	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS TL bílá	10.6.2013	5.6.2013	RF	Olfín Car Trutnov
A13075	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá	7.6.2013	19.6.2013	OH	Porsche Smíchov
A13076	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL modrá	21.6.2013	25.6.2013	FH	Porsche Smíchov
A13077	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá M	28.6.2013	27.6.2013	RF	Porsche Smíchov
A13078	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá	3.7.2013	3.7.2013	eHUB/CH	Porsche Smíchov

A13079	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá	24.6.2013	5.6.2013	CH/RF	Porsche Smíchov
A13080	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS TL modrá	30.7.2013	25.7.2013	JP/CH	Auto Vysočina
A13081	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS CL modrá	26.6.2013	5.6.2013	FH	Intermobil Znojmo
A13082	Škoda Yeti 1.4 TSI 122 PS AMB stříbrná	21.6.2013	20.6.2013	iCOMM/CH	Autocentrum Lukáš VM
A13083	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE šedá	4.7.2013	27.6.2013	CH	TOP CENTRUM Hodonín
A13084	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá	8.7.2013	9.7.2013	CG	Porsche Smíchov
A13085	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE hnědá	16.7.2013	12.7.2013	JP/CH	AUTO Jarov
A13086	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL hnědá	17.7.2013	11.7.2013	CH	Auto Gabriel Košice
A13087	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL černá	12.7.2013	11.7.2013	CH	AUTONOVO Banská
A13088	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL šedá	11.7.2013	11.7.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13089	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá	17.7.2013	15.7.2013	FH	Olfín Car Hradec Králové
A13090	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá	17.7.2013	25.7.2013	OH/CH	Olfín Car Hradec Králové
A13091	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	30.7.2013	15.7.2013	JP	Olfín Car Hradec Králové
A13092	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	30.7.2013	25.7.2013	eHUB/CH	Olfín Car Hradec Králové
A13093	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL stříbrná	30.7.2013	2.8.2013	CH	Olfín Car Hradec Králové
A13094	VW Golf VII 1.2 TSI 85 TL bílá	12.8.2013	25.7.2013	CH	Porsche Prosek
A13095	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá	13.8.2013	25.7.2013	eHUB/CH	Klokočka
A13096	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS TL černá	13.8.2013	25.7.2013	JP/CH	Klokočka
A13097	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL červená	11.7.2013	25.7.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13098	VW Polo 1.2 HTP 70 PS PTL červená	11.7.2013	25.7.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13099	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE černá	29.7.2013	12.8.2013	OH	AutoCentrum Olomouc
A13100	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	7.8.2013	12.8.2013	CH	Auto Heller Ostrava
A13101	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL červená	7.8.2013	6.8.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13102	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá	14.8.2013	13.8.2013	FF/CH	Porsche Smíchov
A13103	VW Polo 1.4 85 PS CE černá M	20.8.2013	20.8.2013	OH	Enge Liberec
A13104	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE černá	30.8.2013	20.8.2013	CH	Barth Pardubice
A13105	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE bílá	2.9.2013	26.8.2013	OH	Porsche Brno
A13106	VW Golf VII 1.2 TSI 85 PS TL stříbrná	27.8.2013	28.8.2013	CH	Auto Anex Děčín
A13107	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá M	23.8.2013	20.9.2013	NetRoad/JP	Porsche Smíchov
A13108	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	23.8.2013	1.10.2013	Treo/JP	Porsche Smíchov
A13109	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL modrá	10.9.2013	13.9.2013	ComSys/CH	Porsche Smíchov
A13110	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE bílá Style	20.9.2013	16.9.2013	FH/CH	Klokočka
A13111	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE hnědá	23.9.2013	16.9.2013	JP/CH	Autotrend Liberec
A13112	Škoda Citigo 1.0 MPI 55 kW bílá	30.9.2013	16.9.2013	iCOMM/CH	Havex
A13113	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE šedá	17.9.2013	23.10.2013	CH	Olfín Car Hradec Králové
A13114	VW Golf VII 1.6 TDI 105 PS CL stříbrná	20.9.2013	1.10.2013	CH	Auto Anex Děčín
A13115	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL stříbrná	25.9.2013	30.9.2013	NebeNet/FH	Porsche Smíchov
A13116	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	16.10.2013	24.9.2013	OH	Porsche Smíchov
A13117	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá M	16.10.2013	24.9.2013	JP	Porsche Smíchov
A13118	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE hnědá	7.10.2013	23.10.2013	FH/CH	Auto Louda Poděbrady
A13119	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE bílá	27.9.2013	1.10.2013	RF	Klokočka
A13120	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	7.10.2013	8.10.2013	SHA/JP	Porsche Smíchov
A13121	VW up! 1.0 60 PS High up! černá	4.10.2013	11.10.2013	RF	Autotrend Liberec
A13122	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	16.10.2013	4.10.2013	FH	Porsche Smíchov
A13123	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE červená	22.10.2013	23.10.2013	RF/CH	Amond Kladno
A13124	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE stříbrná	22.10.2013	23.10.2013	OH/CH	Amond Kladno
A13125	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL černá	29.10.2013	18.10.2013	RF	Auto Elán Teplice
A13126	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	29.10.2013	4.12.2013	OH	Auto Elán Teplice
A13127	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE červená	29.10.2013	23.10.2013	RF/CH	Auto Louda Pardubice
A13128	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	29.10.2013	18.10.2013	eHUB/FH	Horejske Litoměřice
A13129	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE bílá	29.10.2013	23.10.2013	CG/CH	Klokočka
A13130	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	13.11.2013	30.10.2013	RF	Autotrend Liberec
A13131	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE černá	12.11.2013	18.11.2013	RF	Auto Heller Opava
A13132	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	11.11.2013	8.11.2013	eHUB/RF	Auto Heller Ostrava
A13133	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	13.11.2013	13.11.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13134	VW Golf VII 1.4 TSI 122 PS CL modrá	13.11.2013	13.11.2013	JP/CH	Auto Elán Teplice
A13135	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE černá	18.11.2013	11.11.2013	SHA/CH	Klokočka
A13136	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL stříbrná	19.11.2013	25.11.2013	RF/CH	Amond Kladno
A13137	VW up! 1.0 60 PS Move up! černá	21.11.2013	20.11.2013	CH	Olfín Car Hradec Králové

A13138	VW Golf Variant 2.0 150 PS HL černá	27.11.2013	20.11.2013	CH	Porsche České Budějovice
A13139	VW Golf VII 1.2 TSI 105 PS CL bílá	28.11.2013	9.12.2013	FH/CH	Amond Kladno
A13140	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE černá	2.12.2013	4.12.2013	Treo/CH	Klokočka
A13141	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE bílá	5.12.2013	10.12.2013	OH	Auto Heller Opava
A13142	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	10.12.2013	11.11.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13143	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL černá	11.12.2013	11.11.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13144	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL bílá	10.12.2013	10.12.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13145	VW Polo 1.2 70 PS PTL černá	17.12.2013	16.12.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13146	VW Polo 1.2 70 PS PTL červená	17.12.2013	16.12.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13147	VW Polo 1.2 70 PS PTL černá	17.12.2013	16.12.2013	CH	VW Boat Bratislava
A13148	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	19.12.2013	16.12.2013	CH	AUTO Jarov
A13149	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	19.12.2013	17.12.2013	CH	AUTO Jarov
A13150	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS Active béžová	16.12.2013	17.12.2013	CH	AUTOSPORT Liberec

#### Příloha B - Tabulka 4: Prodaná vozidla – rok 2013 (zdroj: Carhunters s.r.o.)

ID	Automobil	Datum nákupu	Datum prodeje	Subjekt	Dodavatel
A14001	VW Polo 1.2 70 PS PTL šedá	8.1.2014	8.1.2014	CH	BOAT Bratislava
A14002	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	8.1.2014	8.1.2014	CH	BOAT Bratislava
A14003	VW Polo 1.2 70 PS PTL černá	8.1.2014	8.1.2014	CH	BOAT Bratislava
A14004	VW Polo 1.2 70 PS PTL červená	7.1.2014	8.1.2014	CH	BOAT Bratislava
A14005	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	7.1.2014	8.1.2014	CH	BOAT Bratislava
A14006	VW Polo 1.2 70 PS PTL šedá	7.1.2014	8.1.2014	CH	BOAT Bratislava
A14007	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL bílá	8.1.2014	9.1.2014	CH	AUTO JAROV
A14008	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL červená	8.1.2014	9.1.2014	CH	AUTO JAROV
A14009	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	8.1.2014	9.1.2014	CH	AUTO JAROV
A14010	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE šedá	10.1.2014	10.1.2014	iCOMM/CH	AUTO JAROV Kunratice
A14011	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE bílá	15.1.2014	10.1.2014	JP/CH	Porsche České Budějovice
A14012	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE červená	8.1.2014	16.1.2014	CH	AUTO-BAYER Slavkov
A14013	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	10.1.2014	21.1.2014	eHUB/CH	AUTO JAROV Kunratice AUTONOVO Banská
A14014	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL černá	13.1.2014	20.2.2014	OH/CH	Bystrica
A14015	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL stříbrná	4.2.2014	4.2.2014	CH	Hílek Senica
A14016	VW Polo 1.2 70 PS PTL černá	21.1.2014	22.1.2014	CH	Hílek Senica AUTONOVO Banská
A14017	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	22.1.2014	22.1.2014	FH/CH	Bystrica
A14018	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	22.1.2014	22.1.2014	JP/CH	Porsche Bratislava
A14019	VW Golf Variant 1.4 TSI 122 PS CL černá	20.1.2014	20.1.2014	CG/CH	Auto Heller Ostrava
A14020	VW Golf Variant 1.4 TSI 122 PS CL bílá	29.1.2014	20.1.2014	JP/CH	Auto Heller Ostrava
A14021	VW Polo 1.2 70 PS PTL bílá	3.2.2014	17.2.2014	JP/CH	DS-CAR Dunajská Streda
A14022	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE hnědá	29.1.2014	3.2.2014	OH/CH	Auto Heller Ostrava
A14023	VW Polo 1.2 TSI 90 PS DSG PHL bílá	3.2.2014	3.2.2014	CH	BOAT Bratislava
A14024	VW up! 1.0 60 PS move up! bílá	3.2.2014	3.2.2014	OH/CH	Porsche Brno
A14025	VW up! 1.0 60 PS move up! stříbrná	5.2.2014	3.2.2014	FH/CH	Auto Heller Ostrava
A14026	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE bílá	18.2.2014	25.2.2014	CG	Auto Heller Opava
A14027	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL šedá	7.2.2014	5.2.2014	iCOMM/CH	DS-CAR Dunajská Streda
A14028	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE šedá	10.2.2014	6.2.2014	CG	Olfín Car Hradec Králové
A14029	VW Golf Variant 1.4 TSI 122 PS CL šedá	3.2.2014	7.2.2014	iCOMM/CH	AUTO JAROV Kunratice
A14030	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE černá	11.2.2014	11.2.2014	Treo/RF	Olfín Car Hradec Králové
A14031	VW Golf Variant 1.4 TSI 122 PS DSG CL stříbrná	13.2.2014	11.2.2014	Treo/CH	AUTO JAROV Kunratice
A14032	VW Golf Variant 1.2 TSI 105 PS CL modrá	25.2.2014	26.2.2014	iCOMM/CH	AUTO JAROV Kunratice
A14033	VW Golf 1.2 TSI 85 PS CL stříbrná	12.2.2014	11.2.2014	CH	AUTO JAROV Kunratice
A14034	VW Golf Plus 1.2 TSI 105 PS CE bílá	27.2.2014	12.2.2014	RF/CH	Auto ISR Průhonice
A14035	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS Active bílá	18.2.2014	13.2.2014	CH	AC Šmucler Škoda
A14036	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CL černá	14.2.2014	17.2.2014	CH	Auto Heller Ostrava
A14037	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition šedá	18.2.2014	20.2.2014	CH	AC Šmucler Škoda CB Auto České Budějovice
A14038	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE černá	27.2.2014	19.2.2014	FH/CH	VW
A14039	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE černá	20.2.2014	19.2.2014	FH/CH	Porsche Brno
A14040	Seat Leon ST 1.2 TSI 105 PS Style červená	27.2.2014	20.2.2014	RF/CH	CB Auto České Budějovice

						Seat
A14041	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS Active hnědá	6.3.2014	20.2.2014	RF/CH		VISTA car Hodonín
A14042	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL červená	12.3.2014	18.2.2014	CH		Araver Nitra
A14043	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PCL hnědá	21.2.2014	20.2.2014	CH		BOAT Bratislava
A14044	VW Polo 1.2 TSI 90 PS DSG PCL stříbrná	21.2.2014	20.2.2014	CH		BOAT Bratislava
A14045	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition běžová	4.3.2014	21.2.2014	CH		Auto Poly Příbram
A14046	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Active běžová	4.3.2014	21.2.2014	CH		Auto Poly Příbram Porsche České Budějovice Škoda
A14047	Škoda Fabia 1.4 TSI 85 PS Active červená	21.2.2014	21.2.2014	CH		Autocentrum Elán
A14048	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CL stříbrná	28.2.2014	24.2.2014	CG/CH		Autosalon Klokočka
A14049	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE bílá	13.3.2014	5.3.2014	CG		Peugeot Kopecký
A14050	Peugeot 208 1.4 HDI 68 PS Active bílá	27.2.2014	5.3.2014	CH		Auto Heller Ostrava
A14051	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE černá	28.2.2014	28.2.2014	OH		Auto Heller Ostrava
A14052	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE bílá	28.2.2014	28.2.2014	JP		Tukas
A14053	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CE černá	3.3.2014	5.3.2014	Voj/CH		Porsche Brno
A14054	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE bílá	4.3.2014	4.3.2014	CH		Auto Poly Příbram
A14055	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition červená	7.3.2014	5.3.2014	CH		Autosalon Klokočka
A14056	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE bílá	31.3.2014	4.4.2014	Treo/CH		Hilek Senica
A14057	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL černá	17.3.2014	10.3.2014	CH		VEROLD Strakonice
A14058	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	10.3.2014	10.3.2014	CH		Auto Poly Praha
A14059	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition bílá	20.3.2014	10.3.2014	CH		Auto Poly Praha
A14060	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Active modrá	20.3.2014	10.3.2014	CH		Auto Poly Praha
A14061	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition šedá	20.3.2014	10.3.2014	CH		Auto Poly Příbram
A14062	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition stříbrná	18.3.2014	12.3.2014	RF		Auto Poly Praha
A14063	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition červená	18.3.2014	12.3.2014	RF		Auto Vysočiny
A14064	Suzuki Swift 1.2 VVT 94 PS GLX bílá	18.3.2014	12.3.2014	CH		Auto Anex
A14065	VW Golf Variant 1.2 TSI 105 PS CL modrá	1.4.2014	12.3.2014	CH		Auto Anex
A14066	VW Golf Variant 1.2 TSI 105 PS CL modrá	1.4.2014	27.3.2014	CH		Auto Anex
A14067	VW Golf Variant 1.2 TSI 105 PS CL modrá	1.4.2014	7.4.2014	CH		Araver Nitra
A14068	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL hnědá	24.3.2014	12.3.2014	CH		PO CAR Prešov
A14069	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL bílá	24.3.2014	12.3.2014	CH		Auto Poly Příbram
A14070	Škoda Citigo 1.0 60 PS Ambition bílá	26.3.2014	17.3.2014	CH		Auto Poly Příbram
A14071	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition červená	26.3.2014	17.3.2014	CH		Auto Poly Příbram
A14072	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition červená	26.3.2014	17.3.2014	CH		Auto Poly Příbram
A14073	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition bílá	28.3.2014	17.3.2014	CH		Auto Poly Příbram
A14074	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition červená	28.3.2014	17.3.2014	CH		Auto Poly Příbram
A14075	VW Golf Variant 1.2 TSI 105 PS CL stříbrná	25.3.2014	27.3.2014	OH		Porsche České Budějovice
A14076	VW Golf Variant 1.6 TDI 105 PS CL černá	25.3.2014	18.3.2014	JP/CH		Porsche České Budějovice
A14077	Hyundai ix20 1.6i CVVT Tricolor bílá	27.3.2014	19.3.2014	iCOMM/CH		Hyundai Domanský Zdiby
A14078	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE stříbrná	28.3.2014	19.3.2014	CH		Auto ISR Průhonice
A14079	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE šedá	2.4.2014	19.3.2014	CH		ROS Brno
A14080	Suzuki Swift 1.2 VVT 94 PS GLX šedá	24.3.2014	19.3.2014	CH		Autosalon Most CB Auto České Budějovice
A14081	Seat Leon ST 1.4 TSI 122 PS Style šedá	25.3.2014	19.3.2014	RF		Seat
A14082	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE šedá	3.4.2014	20.3.2014	JP/CH		Auto ISR Průhonice
A14083	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS DSG bílá	20.3.2014	24.3.2014	iCOMM/CH		Servis AUTO OPAT
A14084	Seat Ibiza 1.2 TSI 105 PS Style zelená	26.3.2014	20.3.2014	RF		Carnova Seat
A14085	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 105 PS Ambition stříbrná	1.4.2014	21.3.2014	CH		Škoda BOAT Bratislava
A14086	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	25.3.2014	24.3.2014	CG		Auto Branka Prosek
A14087	Škoda Yeti Outdoor 2.0 TDI 110 PS 4x4 Ambition zelená	9.4.2014	24.3.2014	CH		Auto Poly Praha Škoda Gerhard Horejssek R. n. L.
A14088	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS DSG Ambition bílá	26.3.2014	24.3.2014	RF/CH		AUTO JAROV
A14089	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CL bílá	25.3.2014	25.3.2014	Voj/CH		Auto Branka Prosek
A14090	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Active bílá	2.4.2014	2.4.2014	CG		Porsche Plzeň
A14091	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE šedá	2.4.2014	26.3.2014	FH		Porsche Plzeň
A14092	VW Golf Variant 1.2 TSI 105 PS CL bílá	2.4.2014	7.4.2014	CH		

A14093	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE hnědá	9.4.2014	2.4.2014	FH	Autocentrum Barth	
A14094	Polo 1.2 TSI 90 PS PTL černá	27.3.2014	24.3.2014	CH	Porsche Bratislava AUTONOVO	Banská
A14095	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL červená	21.3.2014	24.3.2014	CH	Bystrica	
A14096	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL červená	7.4.2014	24.3.2014	CH	PO CAR Prešov	
A14097	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL černá	7.4.2014	24.3.2014	CH	DOVE Poprad AUTONOVO	Banská
A14098	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL černá	25.3.2014	24.3.2014	CH	Bystrica	
A14099	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL stříbrná	7.4.2014	24.3.2014	CH	PO CAR Prešov	
A14100	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL stříbrná	7.4.2014	24.3.2014	CH	DOVE Poprad	
A14101	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL hnědá	7.4.2014	24.3.2014	CH	PO CAR Prešov	
A14102	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL šedá	7.4.2014	24.3.2014	CH	PO CAR Prešov AUTONOVO	Banská
A14103	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL hnědá	20.3.2014	24.3.2014	CH	Bystrica	
A14104	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL hnědá	21.3.2014	24.3.2014	CH	Porsche Bratislava	
A14105	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL stříbrná	8.4.2014	24.3.2014	CH	Araver Nitra	
A14106	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL šedá	21.3.2014	24.3.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14107	Polo 1.2 TSI 90 PS PCL šedá	8.4.2014	24.3.2014	CH	Araver Nitra AUTONOVO	Banská
A14108	Polo 1.2 TSI 105 PS PCL červená	20.3.2014	24.3.2014	CH	Bystrica	
A14109	Škoda Citigo 1.0 60 PS Ambition bílá	8.4.2014	2.4.2014	iCOMM/RF	Havex Jateční	
A14110	Škoda Citigo 1.0 60 PS Elegance bílá	3.4.2014	7.4.2014	FH	Škoda Auto Heller	
A14111	Škoda Citigo 1.0 60 PS Elegance stříbrná	4.4.2014	7.4.2014	RF	Olfín Car Hradec Králové	
A14112	Škoda Citigo 1.0 60 PS Elegance černá	8.4.2014	4.4.2014	iCOMM/CH	Havex Jateční	
A14113	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition bílá	14.4.2014	4.4.2014	iCOMM/CH	Auto Branka Prosek	
A14114	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	14.4.2014	4.4.2014	iCOMM/CH	Auto Branka Prosek	
A14115	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE hnědá	11.4.2014	7.4.2014	Voj/RF	Autocentrum Elán Auto Ševčík	České
A14116	Škoda Citigo 1.0 75 PS Active stříbrná	10.4.2014	17.4.2014	RF	Budějovice	
A14117	VW up! 1.0 60 PS Move bílá	17.4.2014	11.4.2014	FH	AUTO JAROV	
A14118	VW up! 1.0 60 PS Move červená	18.4.2014	11.4.2014	FH	Auto ISR Průhonice	
A14119	VW up! 1.0 60 PS Move bílá	14.4.2014	11.4.2014	FH	NH Car Strahov	
A14120	VW Golf 1.6 TDI 105 PS CL černá	15.4.2014	11.4.2014	Voj/RF	Olfín Car Trutnov	
A14121	VW Golf 1.6 TDI 105 PS CL šedá	14.4.2014	11.4.2014	Voj/CG	Auto Enge Liberec	
A14122	VW Golf Variant 1.6 TDI 105 PS CL černá	11.4.2014	14.4.2014	CH	CAR Point Karlovy Vary	
A14123	VW Golf Variant 1.6 TDI 105 PS CL stříbrná	11.4.2014	14.4.2014	CH	CAR Point Karlovy Vary	
A14124	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CL bílá	30.4.2014	14.4.2014	CH	Olfín Car Hradec Králové	
A14125	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CL černá	13.5.2014	14.4.2014	CH	Olfín Car Hradec Králové	
A14126	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CL černá M	30.4.2014	14.4.2014	CH	Olfín Car Hradec Králové	
A14127	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CL šedá	30.4.2014	17.4.2014	CH	Olfín Car Hradec Králové AUTONOVO	Banská
A14128	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PHL černá	16.4.2014	17.4.2014	CH	Bystrica	
A14129	VW Polo 1.2 TSI 105 PS PCL bílá	24.4.2014	17.4.2014	CH	BOAT Bratislava AUTONOVO	Banská
A14130	VW Polo 1.2 TSI 90 PS PCL bílá	16.4.2014	17.4.2014	CH	Bystrica	
A14131	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SHL bílá	24.4.2014	17.4.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14132	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SHL červená	24.4.2014	17.4.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14133	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE béžová	6.5.2014	17.4.2014	SHA/CG	Olfín Car Hradec Králové	
A14134	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS bílá	22.4.2014	25.4.2014	Voj/CH	Autodružstvo Podbabská	
A14135	Hyundai ix20 1.6 124 PS bílá	6.5.2014	2.5.2014	RF/CH	Hyundai Auto Zeman	
A14136	Hyundai ix20 1.6 124 PS Aut. hnědá	6.5.2014	2.5.2014	RF/CH	Hyundai Auto Zeman	
A14137	Škoda Fabia 70 PS Ambition zelená	24.4.2014	2.5.2014	CH	MB Holding	
A14138	VW Polo 1.2 TSI PS PCL šedá	9.5.2014	30.4.2014	CH	DS-CAR Dunajská Streda	
A14139	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	7.5.2014	30.4.2014	iCOMM/CH	Auto Palace Spořilov	
A14140	Škoda Octavia Combi 1.6 TDI 105 PS Ambition stříbrná	6.5.2014	30.4.2014	CH	Auto Poly Příbram	
A14141	Škoda Fabia 1.4 85 PS Ambition stříbrná	5.5.2014	30.4.2014	CH	Auto Branka Prosek	
A14142	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition černá	5.5.2014	30.4.2014	CH	Auto Branka Prosek	
A14143	VW Polo 1.2 TSI 105 PS Style bílá	13.5.2014	16.5.2014	JP	Autosalon Klokočka	
A14144	VW up! 1.0 60 PS Move bílá	19.5.2014	7.5.2014	JP	Auto Heller Ostrava	
A14145	Seat Leon ST 1.6 TDI 105 PS 4x4 Cool	6.5.2014	7.5.2014	CH	AUTOSUN Ružomberok	

	červená				
A14146	Nissan NV200 1.5 dCi 110 PS stříbrná	7.5.2014	7.5.2014	iCOMM/CH	Auto Zrucký
A14147	Seat Ibiza 1.2 TSI 105 PS FR Bílá	15.4.2014	26.5.2014	CH	AUTO JAROV Seat
A14148	VW Touran 2.0 TDI 140 PS CE černá	15.5.2014	12.5.2014	Voj/CH	Auto Enge Liberec
A14149	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition černá	20.5.2014	13.5.2014	CH	AB Auto Brejla
A14150	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	15.5.2014	13.5.2014	CH	AB Auto Brejla
A14151	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL bílá	15.5.2014	15.5.2014	CG/CH	CAR Point Karlovy Vary
A14152	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL šedá	15.5.2014	15.5.2014	CH	CAR Point Karlovy Vary
A14153	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	15.5.2014	15.5.2014	RF/CH	CAR Point Karlovy Vary
A14154	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE šedá	30.5.2014	21.5.2014	OH/CH	Autosalon Klokočka
A14155	Škoda Yeti 2.0 TDI 4x4 110 PS Man.6G černá	19.5.2014	26.5.2014	RF	Autosport Kučera Liberec
A14156	VW Transporter LR 2.0 TDI 140 PS bílá	20.5.2014	7.5.2014	CH	Porsche Bratislava
A14157	VW up! 1.0 60 PS Move červená	28.5.2014	21.5.2014	OH	Auto ISR Průhonice
A14158	VW up! 1.0 60 PS Move bílá	29.5.2014	21.5.2014	OH	Porsche Prosek
A14159	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE bílá	5.6.2014	21.5.2014	Sunfox/CH	Porsche Smíchov
A14160	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE bílá	11.6.2014	21.5.2014	Cesty .../CH Grif	Porsche Smíchov
A14161	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE hnědá	11.6.2014	21.5.2014	Line/CH	Porsche Smíchov
A14162	Hyundai ix20 1.6 124 PS Trikolor Aut. modrá	28.5.2014	23.5.2014	CG/CH	Hyundai Domanský Zdíby
A14163	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL stříbrná	29.5.2014	26.5.2014	FH/CH	Porsche České Budějovice
A14164	VW Touran 1.4 TSI 122 PS PCL béžová	26.5.2014	26.5.2014	CH	BOAT Bratislava
A14165	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL modrá	10.6.2014	26.5.2014	CH	Autocentrum Barth
A14166	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL modrá	10.6.2014	26.5.2014	RF/CH	Autocentrum Barth
A14167	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL červená	10.6.2014	26.5.2014	CG/CH	Autocentrum Barth
A14168	Škoda Citigo 1.0 60 PS Active červená	26.5.2014	27.5.2014	RF	Havex Jateční
A14169	Škoda Citigo 1.0 60 PS Active červená	26.5.2014	27.5.2014	RF	Havex Jateční
A14170	Škoda Citigo 1.0 60 PS Active červená	26.5.2014	27.5.2014	RF	Havex Jateční
A14171	Škoda Citigo 1.0 60 PS Active červená	26.5.2014	27.5.2014	RF	Havex Jateční
A14172	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL bílá	8.7.2014	2.6.2014	FH/CH	Autosalon Klokočka
A14173	VW Polo 1.2 TSI 110 PS SHL černá	11.6.2014	18.6.2014	CH	BOAT Bratislava
A14174	Seat Leon 1.4 TSI 122 PS FR bílá	26.5.2014	5.6.2014	CH	Havex Jateční
A14175	Škoda Yeti 2.0 TDI 110 PS Ambition stříbrná	26.5.2014	2.6.2014	RF/CH	Havex Jateční
A14176	Audi A3 Spb 1.4 TFSI 122 PS Attraction černá	19.6.2014	2.6.2014	RF	Porsche Brno
A14177	Hyundai ix20 1.6 124 PS Trikolor hnědá	17.6.2014	5.6.2014	RF/CH	Autoprofi České Budějovice
A14178	Hyundai ix20 1.6 124 PS Trikolor stříbrná	13.6.2014	5.6.2014	eHUB/CH	Auto Design Vaňkát Auto ... s.r.o. Žďár nad Sázavou
A14179	Škoda Roomster 1.2 TSI 85 PS Ambition hnědá	11.6.2014	2.6.2014	RF/CH	
A14180	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	2.6.2014	2.6.2014	iCOMM/CH	Autocentrum K.E.I. Brno
A14181	Škoda Octavia Combi 2.0 TDI 150 PS Ambition modrá	2.6.2014	6.6.2014	CH	Havex Jateční
A14182	VW Golf Variant 1.2 TSI 105 PS CL stříbrná	26.6.2014	3.6.2014	eHUB/CH	Auto Heller Ostrava
A14183	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS Active bílá	18.6.2014	5.6.2014	RF/CH	VISTA car Hodonín
A14184	Škoda Yeti 1.4 TSI 122 PS Ambition bílá	5.6.2014	5.6.2014	RF/CH	Auto Nejdí Klatovy
A14185	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL bílá	26.6.2014	12.6.2014	FH/CH	Auto Heller Ostrava
A14186	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	26.6.2014	12.6.2014	OH/CH	Auto Heller Ostrava
A14187	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	26.6.2014	12.6.2014	JP/CH	Auto Heller Ostrava
A14188	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	12.6.2014	12.6.2014	eHUB/CH	CAR Point Karlovy Vary
A14189	VW Golf Sporstvan 1.6 TDI 110 PS CL zlatá	30.6.2014	16.6.2014	RF/CH	Porsche Prosek
A14190	VW Golf 1.4 TSI 122 PS CL stříbrná	9.7.2014	24.6.2014	RF/CH	Autocentrum Barth
A14191	VW Golf 1.4 TSI 122 PS CL bílá	9.7.2014	24.6.2014	CG/CH	Autocentrum Barth
A14192	VW Polo 1.2 TSI 90 PS HL modrá	30.6.2014	24.6.2014	CG/CH	Autocentrum Barth
A14193	VW Polo 1.2 TSI 90 PS HL červená	9.7.2014	24.6.2014	RF/CH	Autocentrum Barth
A14194	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL hnědá	10.7.2014	24.6.2014	RF/CH	Auto Heller Opava
A14195	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL bílá	25.6.2014	25.6.2014	JP/CH	CAR Point Karlovy Vary
A14196	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL hnědá	25.6.2014	25.6.2014	FH/CH	CAR Point Karlovy Vary
A14197	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL šedá	25.6.2014	25.6.2014	OH/CH	CAR Point Karlovy Vary
A14198	Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI 184 PS bílá	10.7.2014	25.6.2014	CG/CH	Autosalon Louda Poděbrady
A14199	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL šedá	26.6.2014	26.6.2014	Treo/CH	CAR Point Karlovy Vary
A14200	VW up! 1.0 60 PS Move bílá	30.6.2014	30.6.2014	eHUB/FH	CAR Point Karlovy Vary

A14201	VW up! 1.0 60 PS Move bílá	3.7.2014	1.7.2014	FH	Porsche České Budějovice
A14202	VW up! 1.0 60 PS Move červená	1.7.2014	1.7.2014	FH	AUTO-BAYER Slavkov Škoda Gerhard Horejssek
A14203	Škoda Yeti 2.0 TDI 110 PS Ambition oranžová	1.7.2014	7.7.2014	iCOMM/RF	Děčín
A14204	VW Golf Variant 1.4 TGI 110 PS HL bílá	3.7.2014	4.7.2014	CG	Porsche České Budějovice
A14205	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition červená	9.7.2014	2.7.2014	CH	AB Auto Brejla
A14206	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition červená	9.7.2014	2.7.2014	CG/CH	AB Auto Brejla
A14207	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition černá	9.7.2014	2.7.2014	CH	AB Auto Brejla
A14208	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition černá	9.7.2014	2.7.2014	CG/CH	AB Auto Brejla
A14209	VW Golf Sporstvan 1.6 TDI 110 PS CL šedá	17.7.2014	22.7.2014	OH	Amond Kladno
A14210	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE černá	29.7.2014	15.7.2014	CH	AUTO JAROV
A14211	VW Golf 1.2 TSI 85 PS TL bílá	14.7.2014	15.7.2014	RF	Auto Anex
A14212	Škoda Yeti 2.0 TDI 110 PS Ambition béžová VW Passat Variant 2.0 TDI 177 PS DSG CL hnědá	22.7.2014	11.7.2014	CH	Havex Jateční
A14213	24.7.2014	18.7.2014	JP/CH	Porsche České Budějovice	
A14214	VW Polo 1.2 TSI 90 PS DSG CL červená	23.7.2014	18.7.2014	CG/CH	Porsche Smíchov
A14215	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE bílá	24.7.2014	15.7.2014	NetRoad/CH	Auto Heller Ostrava
A14216	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE hnědá	24.7.2014	15.7.2014	Sunfox/CH	Auto Heller Ostrava
A14217	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE stříbrná Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition šedá	24.7.2014	15.7.2014	Treo/CH	Auto Heller Ostrava
A14218	17.7.2014	17.7.2014	CH	AB Auto Brejla	
A14219	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition šedá	17.7.2014	17.7.2014	CG/CH	AB Auto Brejla
A14220	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	18.7.2014	17.7.2014	RF/CH	AB Auto Brejla
A14221	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	17.7.2014	28.7.2014	JP	AB Auto Brejla
A14222	Škoda Yeti 2.0 TDI 140 PS Ambition šedá	22.7.2014	17.7.2014	JP/CH	Auto Palace Spořilov
A14223	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS DSG Active modrá	17.7.2014	18.7.2014	RF/CH	Havex Jateční
A14224	Seat Ibiza ST 1.4 86 PS Jubilee Style bílá	29.8.2014	26.8.2014	CH	Porsche Verovškova
A14225	Seat Leon SC 1.2 TSI 105 PS Style bílá	29.8.2014	27.8.2014	CH	Porsche Verovškova
A14226	Seat Leon 1.4 TSI 122 PS FR černá Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	29.8.2014	27.8.2014	CH	Porsche Verovškova
A14227	18.7.2014	25.7.2014	OH	AB Auto Brejla	
A14228	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	18.7.2014	25.7.2014	OH	AB Auto Brejla
A14229	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	18.7.2014	25.7.2014	OH	AB Auto Brejla
A14230	Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition černá	18.7.2014	31.7.2014	RF	AB Auto Brejla
A14231	Hyundai ix20 1.4 90 PS Trikolor hnědá	18.8.2014	6.8.2014	JP/CH	Autosalon Most
A14232	VW Golf Sporstvan 1.2 TSI 110 PS CL černá	22.7.2014	4.8.2014	RF	CAR Point Karlovy Vary
A14233	VW Golf Sporstvan 1.2 TSI 110 PS HL šedá	20.8.2014	4.8.2014	Roman/CH	Porsche Smíchov
A14234	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL hnědá	11.8.2014	28.7.2014	FH/CH	Autocentrum Barth
A14235	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL hnědá	15.8.2014	28.7.2014	JP/CH	Autocentrum Barth
A14236	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL červená	11.8.2014	28.7.2014	OH/CH	Autocentrum Barth
A14237	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE bílá	31.7.2014	24.7.2014	CH	Auto Jarov
A14238	Škoda Citigo 1.0 60 PS Ambition bílá	7.8.2014	4.8.2014	RF	Auto Poly Příbram
A14239	Škoda Yeti 2.0 TDI 110 PS 4x4 Active	22.7.2014	29.7.2014	iCOMM/CH	Havex Jateční
A14240	Škoda Citigo 1.0 60 PS Ambition stříbrná	7.8.2014	4.8.2014	CG	Auto Poly Příbram
A14241	Škoda Octavia Combi 2.0 TDI 184 PS RS modrá	24.7.2014	28.7.2014	CH	Havex Jateční
A14242	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE šedá	12.8.2014	31.7.2014	iCOMM/CH	Auto JAROV
A14243	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CE šedá Škoda Fabia Combi 1.2 TSI 85 PS Ambition modrá	22.7.2014	5.8.2014	CH	Olfín Car Hradec Králové
A14244	20.8.2014	25.8.2014	CH	Havex Jateční	
A14245	VW Touran 1.6 TDI 105 PS CE bílá	11.8.2014	11.8.2014	RF	Amond Kladno
A14246	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS Active bílá	7.8.2014	6.8.2014	RF/CH	Havex Jateční
A14247	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS Active černá	8.8.2014	28.8.2014	iCOMM/CH	Havex Jateční
A14248	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS Active béžová	8.8.2014	28.8.2014	iCOMM/CH	Havex Jateční
A14249	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS Active modrá	7.8.2014	6.8.2014	iCOMM/CH	Havex Jateční
A14250	Škoda Octavia Combi 2.0 TSI 220 PS RS černá	6.8.2014	6.8.2014	FH	Autocentrum Elán Škoda

A14251	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE černá	12.8.2014	7.8.2014	iCOMM/CH	AUTO JAROV
A14252	Škoda Yeti 2.0 TDI 110 PS Elegance bílá	5.9.2014	17.9.2014	OH	Autocentrum Barth
A14253	Škoda Yeti 2.0 TDI 110 PS 4x4 Elegance bílá	21.8.2014	7.8.2014	JP	Autocentrum Barth
A14254	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL bílá	4.9.2014	13.8.2014	CH	Porsche Brno
A14255	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL bílá	4.9.2014	13.8.2014	CH	Porsche Brno
A14256	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL modrá	4.9.2014	13.8.2014	CH	Porsche Brno
A14257	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL bílá	14.8.2014	13.8.2014	CH	Autocentrum Elán
A14258	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL bílá	19.8.2014	13.8.2014	RF/CH	Porsche České Budějovice
A14259	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL červená	19.8.2014	13.8.2014	RF/CH	Porsche České Budějovice
A14260	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL bílá	19.8.2014	13.8.2014	CH	Porsche České Budějovice
A14261	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL modrá	19.8.2014	13.8.2014	CH	Porsche České Budějovice
A14262	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TI hnědá	14.8.2014	13.8.2014	CH	Autocentrum Elán
A14263	Škoda Citigo 1.0 60 PS Elegance bílá	22.8.2014	26.8.2014	CG	Máca Jihlava
A14264	VW Polo 1.2 TSI 90 PS Style bílá	29.8.2014	21.8.2014	RF	Louda Pardubice
A14265	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL bílá	29.8.2014	21.8.2014	CG	Tukas
A14266	VW Golf Sportvan 1.2 TSI 110 PS CL stříbrná	27.8.2014	21.8.2014	FH	Porsche České Budějovice
A14267	VW Golf 1.4 TSI 140 PS HL červená	9.9.2014	26.8.2014	CH	Fortex Šumperk
A14268	Škoda Yeti 2.0 TDI 110 PS 4x4 Active bílá	5.9.2014	28.8.2014	CG/CH	Auto Koutek
A14269	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL bílá	26.8.2014	26.8.2014	JP/CH	Auto ISR Průhonice
A14270	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition Tour zelená	5.9.2014	29.8.2014	RF/CH	AUTO HÉGR
A14271	Audi A4 Avant 1.8 TFSI 120 PS A4 bílá	9.10.2014	29.8.2014	OH	Auto Heller Ostrava Audi
A14272	Audi A4 Avant 1.8 TFSI 120 PS A4 červená	30.9.2014	29.8.2014	OH	Auto Heller Ostrava Audi
A14273	Škoda Octavia 2.0 TDI 150 PS 4x4 černá	9.10.2014	29.8.2014	CH	Porsche Verovškova
A14274	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition Tour modrá	25.9.2014	1.9.2014	RF	Unicar Ostrava
A14275	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition Tour modrá	8.9.2014	1.9.2014	RF	Auto Červený
A14276	VW Golf Variant 1.6 TDI 105 PS CL šedá	9.9.2014	1.9.2014	RF	NH Car Strahov
A14277	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL hnědá	1.9.2014	1.9.2014	CH	Porsche České Budějovice
A14278	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL stříbrná	10.9.2014	1.9.2014	eHUB/CH	Autosalon Klokočka
A14279	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE béžová	3.9.2014	1.9.2014	CG	AUTO JAROV
A14280	Audi A4 Avant 1.8 TFSI 120 PS A4 černá	1.9.2014	1.9.2014	OH	TOP CENTRUM car Audi
A14281	Hyundai ix20 1.6 125 PS Trikolour hnědá	2.9.2014	18.9.2014	RF	Auto Palace Butovice
A14282	VW Golf Variant 1.4 TSI 122 PS CL stříbrná	10.9.2014	5.9.2014	JP	Autocentrum Barth
A14283	VW Touran 1.2 TSI 105 PS TL bílá	24.9.2014	15.9.2014	CG	ROS Brno
A14284	Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI 184 PS bílá	8.10.2014	30.9.2014	CG/CH	AB Auto Brejla
A14285	Audi A4 Avant 1.8 TFSI 120 PS A4 bílá	8.9.2014	8.9.2014	OH	TOP CENTRUM car Audi
A14286	VW Polo 1.0 75 PS CL bílá	29.9.2014	15.9.2014	CH	TOP CENTRUM car
A14287	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL červená	15.9.2014	9.9.2014	Treo/CH	Auto ISR Průhonice
A14288	VW Tiguan 2.0 TDI 110 PS CE bílá	17.9.2014	22.9.2014	JP/CH	Auto Heller Opava
A14289	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	19.9.2014	10.9.2014	FH	Porsche Praha Prosek
A14290	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL modrá	19.9.2014	10.9.2014	JP	Porsche Praha Prosek
A14291	VW Golf 1.2 TSI 85 PS TL černá	22.9.2014	15.9.2014	RF	AUTO JAROV
A14292	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL červená	23.9.2014	18.9.2014	CH	TOP CENTRUM car
A14293	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL hnědá	16.9.2014	18.9.2014	CH	Porsche České Budějovice
A14294	Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI 184 PS bílá	1.10.2014	18.9.2014	RF/CH	AUTO JAROV
A14295	VW Golf Variant 1.4 TSI 122 PS CL černá	25.9.2014	18.9.2014	OH/CH	Autocentrum Barth
A14296	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL černá	26.9.2014	18.9.2014	eHUB/CH	Porsche Praha Prosek
A14297	Škoda Roomster 1.2 TSI 85 PS Ambition bílá	30.9.2014	18.9.2014	CH	Havex Jateční
A14298	Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI 184 PS bílá	3.10.2014	26.9.2014	RF/CH	Samohýl Olomouc
A14299	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL hnědá	26.9.2014	23.9.2014	JP/CH	Autosalon Klokočka
A14300	VW Caddy Maxi 1.6 TDI 102 PS TL stříbrná	19.9.2014	26.9.2014	RF/CH	Porsche České Budějovice
A14301	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL modrá	19.9.2014	23.9.2014	NetRoad/CH	CAR Point Karlovy Vary
A14302	VW Golf Variant 1.4 TSI 140 PS HL modrá	23.9.2014	23.9.2014	CH	Porsche Vajnorská
A14303	VW T5 2.0 TDI 140 PS Kombi modrá	29.9.2014	22.9.2014	iCOMM/CG	Autosalon Klokočka
A14304	Audi A1 1.2 TFSI 86 PS SPB S-Line červená	22.9.2014	22.9.2014	JP	TOP CENTRUM car Audi
A14305	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SHL bílá	22.9.2014	22.9.2014	CH	BOAT Bratislava
A14306	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SHL červená	22.9.2014	22.9.2014	CH	BOAT Bratislava
A14307	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SHL hnědá	22.9.2014	29.9.2014	CH	BOAT Bratislava



A14308	VW T5 2.0 TDI 140 PS Kasten bílá	3.10.2014	29.9.2014	CH	GALIMEX Žilina Porsche České Budějovice	
A14309	Audi A4 1.8 TFSI 120 PS bílá	14.10.2014	14.10.2014	CG	Audi	
A14310	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL stříbrná	29.9.2014	10.10.2014	OH/CH	Autocentrum Barth	
A14311	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL bílá	29.9.2014	2.10.2014	RF	Autocentrum Barth	
A14312	VW Polo 1.2 TSI 110 PS SHL černá	29.9.2014	7.10.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14313	VW Polo 1.0 75 PS CL černá	14.10.2014	1.10.2014	CG	Auto Heller Opava	
A14314	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE béžová	14.10.2014	1.10.2014	FH	Auto Heller Opava	
A14315	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition Tour bílá	8.10.2014	29.9.2014	CG/CH	Auto Hybeš	
A14316	Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI 184 PS bílá	8.10.2014	30.9.2014	CG/CH	AB Auto Brejla	
A14317	VW Polo 1.2 TSI 110 PS SHL šedá	1.10.2014	8.10.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14318	VW Golf 1.2 TSI 85 PS TL šedá	22.10.2014	8.10.2014	FH	AUTO JAROV	
A14319	VW Golf Variant 1.2 TSI 105 PS CE modrá	9.10.2014	13.10.2014	FH/CH	Autocentrum Barth	
A14320	VW up! 1.0 60 PS Move bílá	23.10.2014	8.10.2014	CH	TOP CENTRUM car	
A14321	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL bílá	16.10.2014	20.10.2014	CH	TOP CENTRUM car	
A14322	VW up! 1.0 75 PS Move bílá	30.10.2014	17.10.2014	iCOMM/CH	AUTO JAROV	
A14323	VW T5 2.0 TDI 102 PS Kombi bílá	8.10.2014	8.10.2014	CH	Porsche České Budějovice	
A14324	Audi A4 Avant 1.8 TFSI 120 PS A4 černá	21.10.2014	10.10.2014	JP	BV Auto Zlín	
A14325	Seat Leon ST 2.0 TDI 150 PS FR šedá	16.10.2014	10.10.2014	CG	Carnova Seat AUTONOVO	Banská
A14326	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SCL šedá	10.10.2014	15.10.2014	CH	Bystrica AUTONOVO	Banská
A14327	VW Polo 1.2 TSI 110 PS SHL bílá	10.10.2014	15.10.2014	CH	Bystrica AUTONOVO	Banská
A14328	VW Polo 1.2 TSI 90 PS FRESH bílá	10.10.2014	15.10.2014	CH	Bystrica	
A14329	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL bílá	22.10.2014	13.10.2014	CG	Autosalon Klokočka	
A14330	VW Caddy 1.6 TDI 75 PS TL hnědá	21.10.2014	13.10.2014	RF/CH	Autocentrum Barth	
A14331	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL hnědá	21.10.2014	13.10.2014	CG	Autocentrum Barth	
A14332	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL hnědá	29.10.2014	13.10.2014	CG	Autocentrum Barth	
A14333	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL modrá	29.10.2014	13.10.2014	FH/CH	Autocentrum Barth	
A14334	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL black berry	29.10.2014	23.10.2014	JP/CH	Autocentrum Barth	
A14335	VW Polo 1.2 TSI 90 PS FRESH bílá	13.10.2014	31.10.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14336	Audi A4 Avant 1.8 TFSI 120 PS A4 bílá	30.10.2014	23.10.2014	CG/CH	Porsche Praha Smíchov Audi	
A14337	Audi A4 Avant 1.8 TFSI 120 PS A4 šedá	5.11.2014	31.10.2014	CG/CH	Porsche Praha Smíchov Audi	
A14338	Škoda Fabia 1.2 TSI 85 PS Ambition Tour modrá	15.10.2014	23.10.2014	iCOMM/CH	Auto Branka	
A14339	VW Polo 1.2 TSI 110 PS SHL černá	10.10.2014	21.10.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14340	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SHL černá	21.10.2014	21.10.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14341	VW Golf Variant 1.6 TDI 105 PS CL černá		24.11.2014	JP	AUTO JAROV	
A14342	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SCL bílá	28.10.2014	17.10.2014	FH/CH	Porsche Dolnozemská	
A14343	Škoda Octavia Combi 2.0 TDI 150 PS Ambition modrá	20.10.2014	21.10.2014	CG/CH	Havex Jateční	
A14344	VW Touran 1.6 TDI 105 PS bílá	13.11.2014	21.10.2014	eHUB/CH	Auto Heller Ostrava	
A14345	VW Touran 1.6 TDI 105 PS hnědá	29.10.2014	21.10.2014	RF/CH	Auto Heller Ostrava	
A14346	Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI 184 PS bílá	31.10.2014	22.10.2014	RF	AB Auto Brejla	
A14347	Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI 184 PS černá	31.10.2014	22.10.2014	RF	AB Auto Brejla	
A14348	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL stříbrná	31.10.2014	3.11.2014	RF/CH	Auto Louda	
A14349	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL stříbrná	22.10.2014	3.11.2014	CH	Olfín Car Hradec Králové AUTONOVO	Banská
A14350	VW Polo 1.2 TSI 90 PS FRESH bílá	21.10.2014	29.10.2014	CH	Bystrica AUTONOVO	Banská
A14351	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SCL modrá	21.10.2014	29.10.2014	CH	Bystrica	
A14352	Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI 184 PS bílá	31.10.2014	31.10.2014	JP	Auto Poly Příbram	
A14353	Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI 184 PS černá	26.11.2014	13.11.2014	FH	Auto Poly Příbram	
A14354	Škoda Octavia Combi RS 2.0 TDI 184 PS černá	26.11.2014	13.11.2014	OH	Auto Poly Příbram	
A14355	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SHL šedá	29.10.2014	12.11.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14356	VW Polo 1.2 TSI 90 PS STL černá	28.10.2014	29.10.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14357	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SCL červená	28.10.2014	29.10.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14358	VW Polo 1.2 TSI 90 PS SCL hnědá	28.10.2014	29.10.2014	CH	BOAT Bratislava	
A14359	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CE modrá	10.11.2014	29.10.2014	RF	AUTO JAROV	
A14360	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CE bílá	10.11.2014	31.10.2014	OH	AUTO JAROV	
A14361	VW Golf 1.2 TSI 105 PS CE černá	21.11.2014	13.11.2014	CG	AUTO JAROV	

A14362	VW Polo 1.2 TSI 110 PS SHL černá	24.10.2014	5.11.2014	CH	AUTONOVO Bystřica	Banská
A14363	Seat Leon ST 2.0 TDI 150 PS FR červená	4.11.2014	30.10.2014	CG	Havex Jateční	
A14364	Seat Leon ST 1.4 TSI 150 PS FR bílá	11.11.2014	30.10.2014	CG	Havex Jateční	
A14365	VW Golf Sportvan 1.2 TSI 110 PS DSG zlatá	6.11.2014	31.10.2014	eHUB/CH	Porsche Praha Prosek	
A14366	Škoda Octavia Combi 1.6 TDI 105 PS béžová	4.11.2014	4.11.2014	iCOMM/CH	Auto Branka	
A14367	Škoda Octavia Combi 1.6 TDI 105 PS šedá	4.11.2014	4.11.2014	iCOMM/CH	Auto Branka	
A14368	VW Polo 1.0 75 PS CL bílá	12.11.2014	4.11.2014	OH	Auto Heller Opava	
A14369	VW Polo 1.0 75 PS CL šedá	12.11.2014	4.11.2014	JP	Auto Heller Opava	
A14370	VW Golf 1.2 TSI 85 PS TL modrá	11.11.2014	5.11.2014	FH	AUTO JAROV	
A14371	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL bílá	14.11.2014	13.11.2014	RF/CH	Porsche Praha Smíchov	
A14372	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL bílá	13.11.2014	13.11.2014	RF/CH	Autosalon Klokočka	
A14373	Audi A1 1.2 TFSI 86 PS SPB S-Line stříbrná	27.11.2014	11.11.2014	RF	Porsche Praha Smíchov Audi	
A14374	VW Golf 1.4 TSI 140 PS HL černá	20.11.2014	11.11.2014	FH	Porsche České Budějovice	
A14375	VW Polo 1.0 75 PS CL šedá	26.11.2014	11.11.2014	CH	TOP CENTRUM car	
A14376	VW Polo 1.2 TSI 90 PS CL šedá	21.11.2014	11.11.2014	CH	ROS Brno	
A14377	Seat Ibiza ST 1.6 TDI 105 PS Style černá	21.11.2014	13.11.2014	CH	Havex Jateční	
A14378	VW Tiguan 1.4 TSI 122 PS CE černá	26.11.2014	18.11.2014	RF/CH	AUTO JAROV AUTONOVO	Banská
A14379	VW Polo 1.2 TSI 110 PS SHL černá	19.11.2014		CH	Bystřica	
A14380	VW Caddy Maxi 1.6 TDI 102 PS CUP šedá	19.11.2014	19.11.2014	CH	Porsche České Budějovice	
A14381	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL bílá		19.11.2014	CH	Auto Heller Ostrava	
A14382	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL bílá		19.11.2014	CH	TOP CENTRUM car	
A14383	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL hnědá		19.11.2014	CH	TOP CENTRUM car	
A14384	VW Caddy 1.6 TDI 102 PS TL hnědá		19.11.2014	CH	Olfín Car Hradec Králové	
A14385	Seat Leon ST 2.0 TSI 280 PS Cupra černá	19.11.2014	19.11.2014	RF/CH	AC Šmucler Seat	
A14386	VW Polo 1.0 75 PS CL bílá		24.11.2014	CH	TOP CENTRUM car	
A14387	VW Polo 1.0 75 PS CL červená		24.11.2014	RF	Auto Heller Opava	
A14388	VW Golf Sportvan 1.2 TSI 110 PS zlatá			CH	Auto Heller Opava	
A14389	Škoda Yeti 1.2 TSI 105 PS Active bílá	20.11.2014	24.11.2014	iCOMM/CH	Amond Kladno Škoda	
A14390	VW Golf Sportsvan 1.2 TSI 110 PS CL modrá			CH	Auto Heller Ostrava	
A14391	Škoda Yeti 1.4 TSI 122 PS Ambition Outdoor zelená	24.11.2014	24.11.2014	RF	AB Auto Brejla	
A14392	VW Golf Sportsvan 1.4 TSI 125 PS CL stříbrná			FH	Auto Heller Opava	
A14393	Škoda Yeti 2.0 TDI 110 PS 4x4 Ambition Outdoor béžová				Havex Jateční	
A14394	VW Golf 2.0 TDI 184 PS GTD bílá		26.11.2014	eHUB/CH	Porsche Praha Prosek	
A14395	VW Golf Sportsvan 1.4 TSI 125 PS CL bílá			CG	Auto Heller Ostrava	

**Příloha B - Tabulka 5:** Prodaná vozidla – rok 2014, stav k 30. 11. 2014 (zdroj: Carhunters s.r.o.)