

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu,
logistiky a kvality

Ekonomika servisu osobních vozidel

Bakalářská práce

Josef TOCHOR

Vedoucí práce: Ing. Tomáš Malčic



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Josef Tochor**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality**

Název tématu: **Ekonomika servisu osobních vozidel**

Cíl: Cílem práce je analyzovat ekonomiku provozu autorizovaného servisu Škoda Auto a navrhnout ekonomický přístup pro otevření nového autorizovaného servisu.

Rámcový obsah:

1. Vypracujte rešerši odborných publikací z oblasti ekonomiky autorizovaných servisů.
2. Analyzujte provoz autorizovaného servisu na základě výroční zprávy.
3. Navrhněte ekonomický plán pro otevření nového autorizovaného servisu.
4. Vyhodnoťte výnosnost navrhovaného plánu pro otevření autorizovaného servisu.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. WÖHE, G. – MAŇASOVÁ, Z. – KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C.H.BECK, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.
2. NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. 1. vyd. Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.
3. GOTTSCHALK, B. – KALMBACH, R. *Markenmanagement in der Automobilindustrie.: Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*. Wiesbaden: GABLER, 2003. 522 s. ISBN 3-409-12460-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


Ing. Tomáš Malčic
Vedoucí práce


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.
Garant studijního oboru


Josef Tochor
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 20.4.2021

Děkuji Ing. Tomáši Malčicovi za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Děkuji Františkovi Mikudovi za odborné konzultování, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Podnikání.....	8
1.1 Okolí podniku	9
1.2 SWOT analýza	11
1.3 Plánování	12
1.4 Podnikatelský plán	14
1.5 Finanční analýza	15
2 Schéma pozic navrhovaného autorizovaného autoservisu	17
3 JMH hlášení.....	19
3.1 Popis obecných ukazatelů JMH hlášení.....	19
3.2 Popis tržebních ukazatelů na základě JMH hlášení	24
3.3 Popis zúčtovacích ukazatelů na základě JMH hlášení	27
4 Srovnání dvou autorizovaných servisů na základě JMH hlášení	30
4.1 Srovnání obecných ukazatelů JMH hlášení	30
4.2 Srovnání tržebních ukazatelů na základě JMH hlášení.....	31
4.3 Srovnání zúčtovacích ukazatelů na základě JMH hlášení.....	32
4.4 Shrnutí srovnání na základě JMH hlášení.....	32
5 Modelová situace po roce fungování navrhovaného autorizovaného servisu	34
5.1 Plánované náklady a příjmy navrhovaného autorizovaného servisu	34
5.2 Shrnutí výnosnosti modelové situace	37
6 Podnikatelský plán navrhovaného autoservisu	38
6.1 Návrh podnikatelského plánu	38
6.2 Zhodnocení podnikatelského plánu.....	41
Závěr	42
Seznam literatury	43
Seznam obrázků a tabulek.....	45
Seznam příloh	46

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
ŠAVŠ	ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.
OND	Originální náhradní díl
JMH	Jednotné měsíční hlášení
PRU	Počet průchodů

Úvod

Předmětem této bakalářské práce je poukázat na problematiku provozu autorizovaných servisů, která je dlouhodobě velice aktuální jak pro zákazníky těchto servisů, tak pro automobilky, které jsou partnery těchto servisů. Provoz autorizovaných servisů ŠA je hodnocen a popisován na základě konkrétních jednotných měsíčních hlášení hlášení. Data obsažena v této bakalářské práci jsou z existujících a fungujících autorizovaných autoservisů. Kvůli citlivosti jsou tato data poupravena, aby nemohla být zneužita. Dále se tato práce zabývá otevřením nového autorizovaného servisu ŠA, konkrétně jeho ekonomickou stránkou a přibližuje jeho příjmy a náklady.

Hlavním cílem této práce je vyhodnotit ekonomickou náročnost nového autorizovaného servisu, popsat ukazatele JMH hlášení a srovnat dvě existující provozovny. Motivace pro tuto bakalářskou práci vznikla při povinné praxi v rámci bakalářského studia na ŠAVŠ.

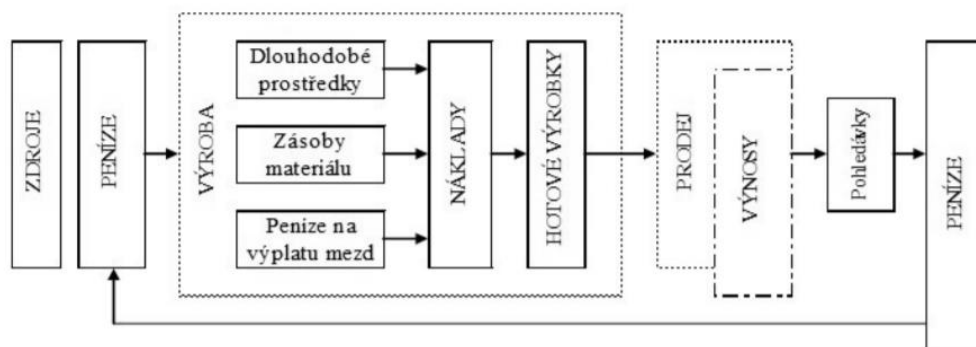
Tato bakalářská práce je strukturována do dvou částí. První je teoretická a zabývá se úvodem do podnikání. V dalších částech jsou popisována data a ukazatele jednotných měsíčních hlášení. Dále se práce srovnáním dvou existujících autorizovaných servisů a také konkrétním návrhem nového autorizovaného servisu.

1 Podnikání

Podnikáním se podle obchodního zákoníku rozumí „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“ (obchodní zákoník, zákon č. 513/1991 Sb. § 2).

Každé podnikání by mělo začít dobrým plánem, který povede v ideálním případě k úspěchu. Bohužel, ne každý podnikatelský záměr se v reálném životě setká s úspěchem. Při startu podnikání je potřeba si odpovědět na otázky, které určí, zda je výhodné podnikání začít nebo ne. Otázky jsou zaměřené na charakter nabízené služby, perspektivitu trhu nebo na naše konkurenty. V podnikání jde o opakovanou činnost, která je zaměřena na uspokojování cizích potřeb za účelem dosažení zisku.

„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (obchodní zákoník, zákon č. 513/1991 Sb. §5). Podle Hyršlové a Klečky (2008) jsou součástí podniku hmotné složky (automobily, prostory, stroje nebo materiál), nehmotné složky (patenty, licence nebo software) a osobní složky (kvalifikace zaměstnanců a úroveň managementu). Podnik je podle Tichého (2016) tvořen uspořádáním prvků tak, aby tvořily určitou strukturu. Mezi tyto prvky pak patří lidé, stroje a zařízení, budovy a pozemky, energie, materiál, informace a peníze. Tyto prvky jsou znázorněny v grafické podobě na obrázku 1.



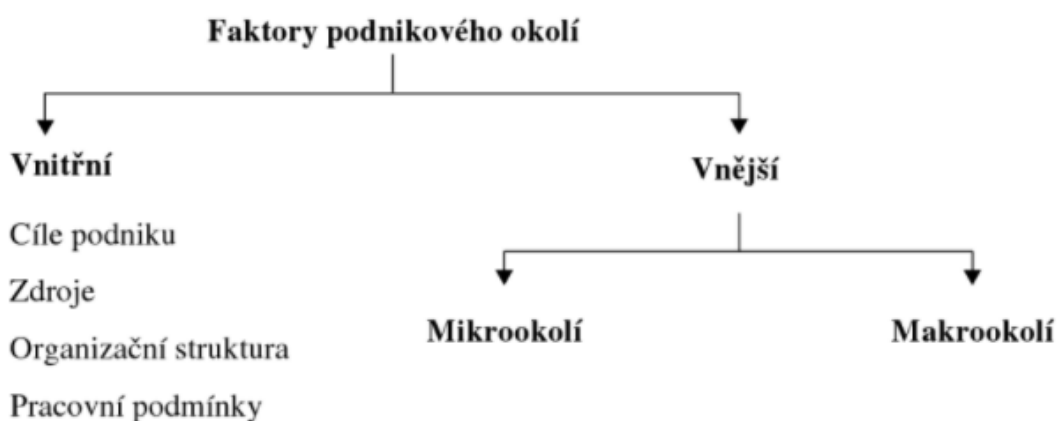
Zdroj: (převzato z Tichý, 2016)

Obr. 1 Struktura podniku

Podnikatel „je nositelem podnikání. Jedná se o právně samostatný, vlastnický oddělený právní subjekt, který vyvíjí svoji činnost svým jménem a na svoji odpovědnost“ (Hyršlová a Klečka, 2008, str.6). Podnikatel provozuje podnik, který v mezích zákona uspokojuje potřeby zákazníka za účelem zisku.

1.1 Okolí podniku

„Okolí podniku, je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci“ (Dvořáček a Slunčík, 2012, str.3).



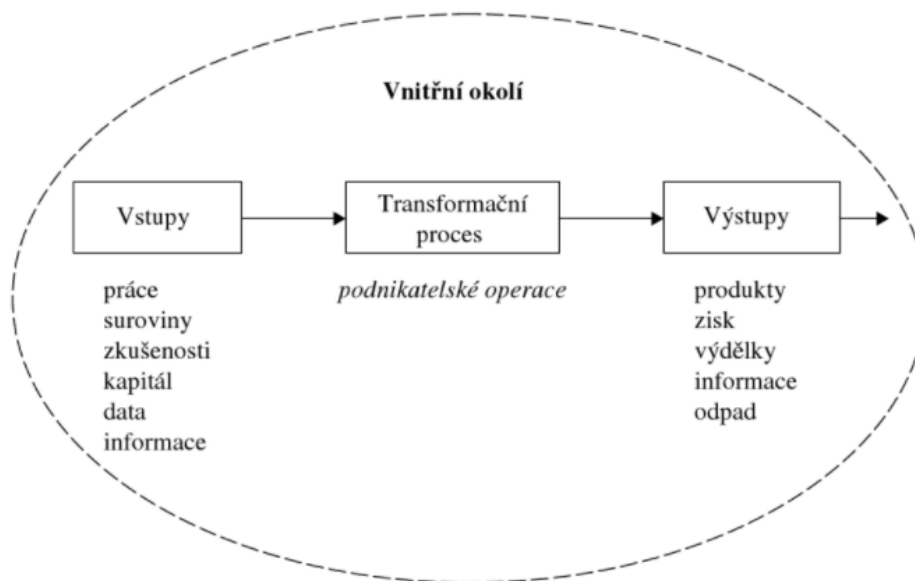
Zdroj: (převzato z Dvořáček a Slunčík, 2012)

Obr. 2 Faktory podnikového okolí

Okolí dělíme na vnitřní a vnější. Vnější faktory pak dále dělíme na mikrookolí a makrookolí. Jak je vidět na obrázku 2.

1.1.1 Vnitřní okolí podniku

Do vnitřního okolí podniku patří síly, které působí zevnitř podniku a mají dopad na jeho řízení. Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) pak vnitřní okolí podniku zobrazuje jak vstupy, tak i výstupy. Jak je vidět na níže přiloženém obrázku. Vstupy jako práce, suroviny, zkušenosti se nám díky transformačnímu procesu přeměňují na výstupy. Mezi výstupy nám figurují produkty, zisk odpad nebo také informace. Obrázek 3 popisuje vnitřní okolí podniku.



Zdroj: (převzato z Dvořáček a Slunčík, 2012)

Obr. 3 Vnitřní okolí podniku

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) se vnitřní okolí podniku dá analyzovat pomocí Goldrattovy teorie omezení. Podstatou Goldrattovy teorie omezení je úvaha, že každý podnik je založen s nějakým cílem. Tento cíl si stanovuje majitel podniku a veškerá rozhodnutí v podniku musí být posuzována podle vlivu na tento cíl. Úlohou teorie omezení je posouvat podnik neustále dál a tím ho neustále zlepšovat.

1.1.2 Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku se dělí na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí podniku jsou síly, které vymezují chování podniku v daném odvětví. Makrookolí naopak vymezují politické (typ vlády a její stabilita), ekonomické (hospodářská ekonomika vlády a vývoj cen), sociálně-demografické (množství a kvalita pracovní síly nebo hodnoty společnosti) a technologické síly (využití techniky v podniku). V praxi je analýza prováděna pomocí metody PESTLE, kde je klasická PEST analýza obohacena o legislativní (zákony) a enviromentální (ochrana životního prostředí) faktory. Na obrázku 4 je vyobrazeno, jaké typy faktorů souvisejí s PEST analýzou.

<p>Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita</p>	<p>Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií</p>
<p>Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času</p>	<p>Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání</p>

Zdroj: (převzato z Dvořáček a Slunčík, 2012)

Obr. 4 Vybrané faktory související s PEST analýzou

1.2 SWOT analýza

SWOT analýza mapuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Obsahuje 4 kvadranty. Jejím úkolem je včas identifikovat a eliminovat slabé stránky a snížit riziko hrozby. Jejím dalším úkolem je podporovat silné stránky a hledat nové příležitosti. Při tvoření SWOT analýzy je důležité soustředit se na fakta a objektivní faktory. Analýzu je ideální tvořit ve více lidech. Musí být objektivní. Jen to, na čem se shodne více lidí, bude mít nějakou váhu. Správně provedená SWOT analýza nám ukáže 4 možná řešení našich problémů napříč kvadranty.

- Hodnocení S-O, pomocí silných stránek můžeme využít příležitosti na trhu.
- Hodnocení W-O, pomocí příležitostí odstranit slabé stránky.
- Hodnocení S-T, pomocí silných stránek odvrátit hrozby.
- Hodnocení W-T, snížení hrozeb ve vztahu k slabým stránkám.

Na obrázku 5 je vyobrazen grafický vzhled SWOT analýzy.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O: Příležitosti	Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek firmy/projektu.	Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

Zdroj: (převzato z csas.cz, online)

Obr. 5 SWOT analýza

1.3 Plánování

Plánování prochází stejně jako jiné ekonomické činnosti několika různými stádii vývoje. Každé stádium je pro proces plánování velmi důležité. Počet fází plánovacího procesu je závislý na jeho velikosti a daném odvětví ve kterém podnik operuje. Existují 4 základní fáze plánovacího procesu.



Zdroj: (převzato z Žůrková, 2007)

Obr. 6 Jednotlivé fáze plánovacího cyklu

Na obrázku 6, jsou vidět 4 základní fáze plánovacího procesu. Rozdělení podle Žůrkové (2007):

1. Stanovení cílů a návrh řešení – Čeho bychom chtěli dosáhnout?
2. Tvorba plánů – Jak nejlépe dosáhnout cíle?
3. Monitorování plánů a rozpočtů – Jaká je aktuální situace?
4. Výsledek – Kde, proč a jakého výsledku jsme dosáhli?

U cyklu podnikového plánování je důležité si uvědomit jeho uzavřenost. Takový cyklus je stejný pro velkou korporaci i malou firmu. Liší se pouze rozsahem jednotlivých fází a může být modifikován podle potřeb daného podniku.

1.3.1 Stanovení cílů podniku

Pro stanovení cílů podniku v plánovacím procesu úzce souvisí s misí a vizí daného podniku. Mělo by obsahovat maximální (dlouhodobé) cíle podniku, kterých chce dosáhnout.



Zdroj: (převzato z Žůrková, 2007)

Obr. 7 Hierarchie stanovení cílů firmy

Na obrázku 7 je znázorněna hierarchie stanovení cílů podniku. Je stejná pro každý podnik. Při stanovení cílů podniku je důležité postupovat od vrcholu pyramidy (mise) po její základ (taktika).

Mise podniku by měla vypadat jasně, srozumitelně a krátce. Je to představa firmy o podnikání a měla by popsat poslání dané firmy. Příklad mise pro autoservis je

například: My jsme závislí na zákaznících, a ne oni na nás. Neposkytujeme pouze kvalitní servis ale i pocit klidu a bezpečí našim zákazníkům. Taková mise naplňuje výše zmíněné náležitosti a je naprosto v pořádku.

„Strategie podniku je schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů“ (Žůrková, 2007, str.19). Znamená to tedy předem vytvořený postup, který podniku pomůže dosáhnout cílů. Taktika naopak popisuje, jakým způsobem strategických cílů může podnik dosáhnout.

1.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je typ dokumentu, který je zpracovaný podnikatelem a popisuje všechny důležité faktory spojené s podnikatelskou činností. Pro podnikatele samotného slouží takový plán k plánování činností a následnou kontrolu dosažených cílů. Ve většině případech je podnikatelský plán zpracováván pro externí subjekty jako jsou například bankovní instituce. Pro bankovní instituce je podnikatelský plán důležitý, protože se na jeho základě rozhodují, zda podnikateli vyhoví a půjčí mu finanční prostředky nebo ne.

Podnikatelský plán má svá nepsaná pravidla, která určují, co obsahuje. Taková plán nemusí být dlouhý ani nijak jinak rozsáhlý. Banka při čtení podnikatelského plánu musí jasně vědět, že navrhovaný projekt má smysl nebo ne. Níže je vypsán výčet základních aspektů, které by takový plán dle banky měl obsahovat.

- Jednoduché a kvalitní zpracování
- SWOT analýza
- Výhody produktu
- Segment podnikání
- Plánované získání zaměstnanců
- Analýza konkurence
- Konkurenceschopnost
- Reálná finanční analýza
- Možná rizika
- Společenský přínos

Takovéto základní faktory by měli být součástí podnikatelského plánu. Dle bank by měl být kvalitně zpracovaný plán finančně atraktivní a na první pohled poutavý.

Podle expertů z praxe se v podnikatelském plánu mohou některé věci opakovat, protože pokud nebude na první čtení zřejmé o co přesně podnikatel žádá a na co zdroje chce použít, tak takový plán nebude úspěšný.

1.5 Finanční analýza

Finanční analýza nebo také finanční analýza je velice důležitým faktorem podnikatelského plánu. Je to transformace všech částí podnikatelského plánu do číselné podoby a prokazuje reálnost z ekonomického hlediska. Finanční analýza hodnotí ekonomické zdraví podniku. Základními kameny finanční analýzy jsou.

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztráty
- Poměrové ukazatele
- Cash-flow

Rozvaha podniku poskytuje pohled na aktiva a pasiva podniku k určitému dni, ke kterému se sestavuje. V rozvaze musí platit rovnováha, která se neztvá bilanční princip. Žádný podnik nemůže vlastnit víc majetku, než má k dispozici zdrojů. Proto platí aktiva rovná se pasivům. Aktiva podniku jsou majetek společnosti nebo také hospodářské prostředky. Naproti tomu pasiva jsou veškerý kapitál podniku, a to jak vlastní tak cizí.

Výkaz zisku a ztráty představuje úspěšnost podniku při používání majetku a zdrojů, které jsou v daném období k dispozici. Vyjadřuje hospodářský výsledek v daném období. Hospodářský výsledek je rozdíl mezi výnosy a náklady v daném období.

Tab. 1 Ilustrační výkaz zisku a ztráty

Výnosy
výnosy z prodeje změna stavu zásob ostatní výnosy
Výnosy celkem
Náklady
materiál zaměstnanci Leasing Odpisy ostatní náklady
Náklady celkem
HVBO – hospodářský výsledek běžného účetního období

Poměrové ukazatele jsou využívány k analýze účetních výkazů. Poměrových ukazatelů je mnoho a pro potřeby této bakalářské práce jsou níže popsány dva konkrétní. Prvním ukazatelem je ROI – rentabilita vloženého kapitálu a je počítán jako podíl zisku a investovaného kapitálu. Druhým ukazatelem ROE – rentabilita vlastního jmění a je počítán jako podíl zisku a vlastního kapitálu.

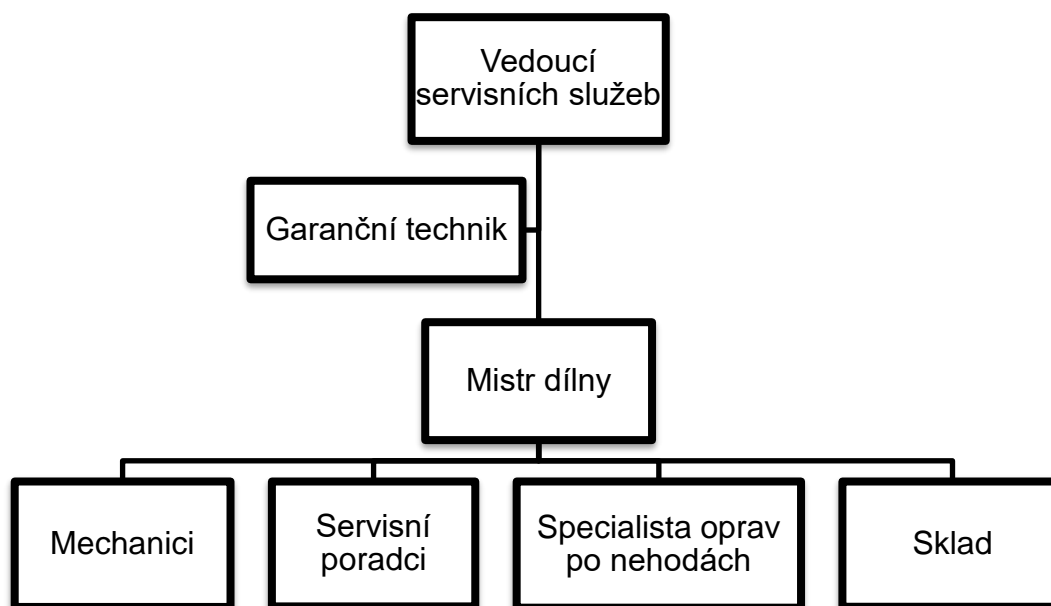
- ROI – return of investment = $\text{zisk} / \text{investovaný kapitál}$
- ROE – return of equity = $\text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$

Tyto dva ukazatele jsou důležité zejména z pohledu dvou nejvíce zainteresovaných stran. První stranou je samotný podnikatel, který připravuje podnikatelský plán a má nějaký podnikatelský záměr, který plánuje a chce ho zrealizovat. Druhou stranou je potenciální investor, například banka nebo soukromý investor, který chce vstoupit a zafinancovat připravovaný projekt.

Cashflow je přehledem peněžních toků v podniku. Výkaz o peněžních tocích informuje o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků a jejich ekvivalentů v rámci sledovaného období. Výkazu zisku a ztráty zobrazuje rozdíl mezi výnosy a náklady, které ovšem nemusí být doprovázeny skutečným příjmem nebo výdejem peněžních prostředků. Proto cashflow poskytuje podrobnější obraz o celkových peněžních tocích a také stav firemních financí. Cashflow se dělí na provozní, investiční a finanční činnosti.

Do provozních činností se počítají všechny peněžní toky plynoucí z hlavní činnosti podniku a také činnosti, které nelze jednoznačně přiřadit do investiční nebo finanční části. Investiční činnosti obsahují například pořízení hmotného a nehmotného majetku a jeho prodej, nebo také poskytování půjček. Mezi finanční činnosti patří toky, které ovlivňují velikost vlastního jmění. Mezi takové činnosti mohou být řazeny přijaté úvěry a půjčky k navýšení vlastního kapitálu.

2 Schéma pozic navrhovaného autorizovaného autoservisu



Zdroj: (autora vlastní)

Obr. 8 Schéma pozic autorizovaného servisu

Tato kapitola se zabývá obecným rozvržením sledovaných autorizovaných servisů v České republice. Obrázek 8 přibližuje schéma takového servisu. Počet zaměstnanců ovlivňuje předpokládaný počet zákazníků a předpokládané vytížení servisu, karosárny a lakovny.

Vedoucí servisu je důležitá pozice v autorizovaném servisu. Řídí celý autorizovaný servis. Řeší například problematické zakázky, speciální zákazníky, problematické pojistné události, stížnosti, pohledávky a dohlíží na plnění standardu ISO 9001 stanovený výrobcem. Komunikuje se všemi zaměstnanci napříč celým servisem. Nejvíce komunikuje s mistry dílen, garančním technikem a servisními poradci. Dále uzavírá servisní smlouvy s velkými zákazníky (firmami) a provádí různé typy dílenských testů pro zjištění kvality odvedené práce na zakázkách. K jeho hlavním schopnostem patří kreativita při řešení problémů, flexibilita při práci, leadership a schopnost řešit problémy.

Další pozicí je garanční technik. V dnešní době moderních automobilů je velice důležitá existence pozice garančního technika, protože v dnešní elektronicky vyspělé době je potřeba dohlížet na všechny opatření výrobce (svolávací a dílenské akce) a dohlížet na jejich 100 % provedení v servisovaných vozech. Pozice garančního technika je také důležitá proto, aby reklamace zákazníka byla vždy

z pohledu zákona na 100 % vyřešena. Například opravou, výměnou, neoprávněnou reklamací nebo formou kompenzace. Zákazník by měl dostat co nejlepší servis a mělo by mu být vysvětleno, co se s jeho vozem provádělo za úkony. Zpravidla při uznané garanci platí opravu ŠA. Garanční technik je specialistou přes zmíněné svolávací a dílenské akce dané výrobcem a je průběžně školen a informován samotnou automobilkou o možných problémech. Je v přímém kontaktu se ŠA. Při své práci musí být nekonfliktní, s aktivním přístupem a snahou vysvětlit zákazníkovi vše co je nutné.

Mistr dílny je nedílnou součástí každého autorizovaného servisu, díky němu probíhá plánování zákazníků do servisního plánu a auta se podle náročnosti a spěšnosti rozdávají mechanikům. Kompetencemi spadá přímo pod vedoucího servisu. Je nadřízeným všech mechaniků a jeho hlavním úkolem je poznat kvality každého mechanika a podle toho rozdávat práci na pracovišti. Musí umět dobře a efektivně plánovat a organizovat práci na pracovišti.

Mechanici jsou pro autorizovaný servis produktivní personál. Nezáleží, jestli jsou to lakýrníci, karosáři nebo opraváři. Při jejich práci je důležitá preciznost a důraz na kvalitu odvedené práce.

Servisní poradci a specialisté na opravy po nehodách jsou pozice, které jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Musí mít výborné komunikační a sociální kompetence. Při jejich práci je důležité umět pracovat ve specializovaných programech jako DMS, ETKA nebo ELSA. Specialisté na nehody k těmto programům musí ovládat také programy pojišťoven, ve kterých jsou řešeny pojistné události.

Skladníci mají systém ve skladování náhradních dílů a příslušenství, které je potřeba při opravách. Tak aby se předešlo ztrátě času mechaniků při samotných opravách.

Péče o zákazníky je velice důležitá právě pro potenciální zákazníky. Návštěva autorizovaného servisu z pohledu zákazníka není jen o provedené opravě, je to i o dalších nadstandardních službách, které uspokojí zákaznicko potřeby. ŠA na tyto potřeby myslí a snaží se, aby všechny autorizované servisy měli prozákaznický přístup.

3 JMH hlášení

JMH hlášení je typ měsíční zprávy, kterou posílá daný autorizovaný servis přímo do ŠA. Jsou v něm zohledněny počty prodaných, přítomných a produktivních hodin, obrat za servisní úkony, tržby z prodeje náhradních dílu a počet průchodů, což jsou počty aut, které servisem projdou za dané období jednoho měsíce. Na následujících stránkách je podrobně popsán význam jednotlivých důležitých ukazatelů z takového hlášení, které udává výkonnostní ukazatele každého autorizovaného servisu ŠA.

V příloze 1 je vidět, jak JMH hlášení vypadá a co je jeho obsahem. JMH hlášení má celkově čtyři strany. Pro účely této bakalářské práce je důležitá pouze strana první, na které jsou všechny hlavní ukazatele, které tato bakalářská práce popisuje. Na dalších stranách jsou pouze dané ukazatele rozděleny do různých segmentů nebo dalšího rozdělení zakázek jako například rozdělení podle let, typu zakázek nebo segmentu vozů.

Informace, které jsou v hlášení obsaženy jsou orientovány na výkon servisu. Každý ukazatel má číselné vyjádření. Jednotky jsou buď dny, hodiny nebo jednotky Kč. Každý autorizovaný servis ŠA je povinen takové hlášení koncem každého měsíce posílat přímo do závodu.

3.1 Popis obecných ukazatelů JMH hlášení

Tato kapitola popisuje vybrané obecné ukazatele JMH hlášení. Takové ukazatele jsou tvořeny údaji v hodinách nebo dnech. Pro autorizované servisy jsou tyto ukazatele důležité ke kontrole časů zaměstnanců.

3.1.1 Hodiny přítomnosti celkem

Ukazatel hodin přítomnosti celkem vypovídá o celkové přítomnosti produktivního personálu na pracovišti. Každý zaměstnanec pracuje v ideálním případě po celou pracovní dobu, s výjimkou uzákoněných přestávek. Zákon tyto pauzy nařizuje, a tudíž je pro zaměstnavatele povinností umožnit zaměstnanci tyto přestávky.

Pracovní doba je dána na 8 respektive 8,5 hodin denně včetně polední pauzy. V ideálním případě každý pracovník pracuje celý čas, co je v práci a nedělá si pauzy navíc. Pauzami navíc myslíme například nevhodné zdržování se s kolegy na pracovišti nebo jiné nepřístojné zaměstnanecké zlozvyky. Takové pauzy během

pracovní doby jsou na úkor pracovního výkonu a zaměstnanci jsou pak méně produktivní. Je potřeba motivovat zaměstnance, aby byly produktivnější.

Při plánování se také zohledňuje, že jeden pracovník odpracuje 160 hodin měsíčně. Vždy je počítáno v průměru s 5 dny nemocenské a 4 dny školení ročně. K tomu je dále zohledňována dovolená. V praxi je dovolená běžně 20 dní ročně. Školení je forma zvyšování kvalifikace daného pracovníka a učení se novým trendům v oblasti automotive, kvality nebo servisu. Je potřeba taková školení napříč firmou podporovat a tím podporovat jedince, kteří chtějí kariérně růst.

Takzvaná nemocenská odpovídá v průměru pěti dnům za jeden kalendářní rok. Zaměstnanci jsou odlišní a mají i odlišný přístup k práci. Někdo se bude snažit zneužívat systém ve svůj prospěch a někdo ne. Pro sledování těchto časů, je nutností zavést ve firmě program pro sledování a evidenci časů zaměstnanců. V praxi je často vidáno TimePro. V takovém programu je pak možnost dobře sledovat časy zaměstnanců.

Pokud je číslo hodin přítomnosti moc malé, tak stačí zkontrolovat právě zmíněný program TimePro, aby byla možnost zjistit co je přesným důvodem. Důvodem může být například osobní překážka, dovolená nebo nemoc. Vždy je potřeba řešit problémy na pracovišti s konkrétním zaměstnancem.

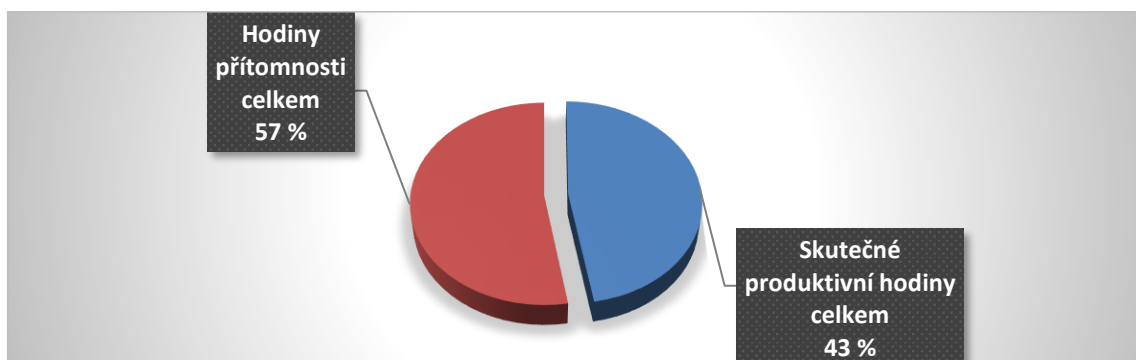
3.1.2 Skutečné produktivní hodiny celkem

Ukazatel skutečné produktivní hodiny celkem ukazuje, kolik času stráví zaměstnanci aktivní prací na zakázkách. Na zakázky se každý přihlašuje, aby se dala zjistit výkonnost daného mechanika nebo celého servisu. Každý mechanik má naplánováno od mistra dílny práci na den. Servisní úkony jsou přesně časově vymezené a zaměstnanec co daný servisní úkon provádí by tento čas neměl přesáhnout. Cílem každého autorizovaného servisu je, aby zákazník nečekal zbytečně dlouhou dobu na svůj vůz, a také, aby oprava nebyla nedostatečně kvalitně provedena. Nedostatek důrazu na kvalitu vede ke špatnému jménu firmy a ztrátě stálých i potenciálních zákazníků.

Tento ukazatel je důležité srovnávat s předchozím ukazatelem hodin přítomnosti celkem. Pokud totiž budou skutečné produktivní hodiny nižší než hodiny přítomnosti celkem, znamená to, že pracovníci nedostatečně aktivně pracují anebo mají málo práce. Je potřeba zjistit důvod a podle toho postupovat. Příčinou pak může být i

špatné rozdělování práce nebo špatné plánování vozidel. Je potřeba se vždy podívat na časovou náročnost opravy a podle toho ji pak rozvrhnout mezi mechaniky. Také není vhodné plánovat více aut na stejnou hodinu, ale rozvrhnout je během celého pracovního dne. Mistr dílny pak sám musí vědět, že například velmi těžkou a náročnou práci nedá novému, a ještě ne tak zkušenému mechanikovi, u kterého je větší pravděpodobnost vzniku chyby.

Plánování v praxi odpovídá cca 90 % hodin, je totiž potřeba udělat rezervu na opakované opravy nebo drobné opravy bez objednání. Norma ISO 9001 vyžaduje také plánování na 90 %. V praxi tak hodiny přítomnosti celkem budou vždy o něco vyšší než skutečné produktivní hodiny. Pro lepší představu je takový poměr znázorněn na obrázku 9.



Zdroj: (autora vlastní)

Obr. 9 Podíl hodin přítomnosti ku skutečným produktivním hodinám

Mistr dílny kontroluje, aby si mechanici brali zakázky hned na začátku pracovní doby a byli vytíženi až do jejího konce. Mechanici musí být motivováni pomocí prémie za prodané hodiny. Čím více úkonů udělají, tím více vykážou prodaných hodin.

Pokud budou mít mechanici málo práce, tak se autorizované servisi snaží přilákat zákazníky do servisu. Takový problém řeší aktivním marketingem v oblasti servisu. Hledání nových zákazníků, jednání s dalšími leasingovými společnostmi a pojišťovnami. Zákazníky jako fyzické osoby, lákají také předplaceným servisem na určitou dobu, který by byl součástí ceny nového vozu. Dále také šekovými knížkami obsahujícími slevy na servisní úkony pro starší vozy.

3.1.3 Prodané hodiny celkem

Prodané hodiny celkem jsou hodiny, které byly vyúčtovány a proplaceny za servisní úkony. Každý servisní úkon má předepsané časy dokončení od výrobce. Je

nesmírně důležité, aby tyto časy byly kontrolovány, protože je zakázané vyúčtovat od zákazníka více než je na daný servisní úkon předepsáno výrobcem.

3.1.4 Výkonnost v autoservisu

Pokud je číslo prodaných hodin vyšší než číslo skutečných produktivních hodin, může to znamenat několik možných důvodů. Prvním důvodem je, že mechanici nemají žádné komplikace a práci stíhají rychleji, než je předepsáno a stihnou tedy více práce při stejné pracovní době. V takovém případě je potřeba dávat pozor na výkonnost a tu držet lehce nad 100 % jinak by docházelo k přetěžování.

Pokud výkonnost stoupne nad 115 % musí se více dohlížet na kvalitu. V předepsaných časech výrobce je sice rezerva na komplikace, ale pokud nastane takový rozdíl, je potřeba zkontrolovat konkrétního mechanika, jestli plní své pracovní povinnosti dostatečně kvalitně a jestli některé účtované servisní úkony nevynechává. Taková kontrola je prováděna i když je vše v pořádku.

Kontrola se v praxi provádí dílenskými testy. Dílenský test je v praxi takový mystery vůz, na kterém se záměrně vytvoří 3 závady a ty se nechají opravit. Po servisu se pak zkontroluje, jestli byly závady odstraněny a jestli se postupovalo podle plánu údržby. Mistr dílny pak jako pracovník výstupní kontroly provede závěrečnou kontrolu po provedeném servisu a zkontroluje vystavené faktury dle systému výrobce ELSA. Taková kontrola vystavených faktur se namátkově provádí celoročně. Faktury nesmí obsahovat úkony, které se neprovedli a také provedené úkony musí splňovat časy předepsané výrobcem.

Další příčinnou může být, že mistr dílny neodhadl technické znalosti svých mechaniků. Pracovní personál by měl být průběžně vzděláván pomocí školení, které výrobci automobilů i nástrojů, se kterými se pracuje ve firmě, nabízejí.

Mechanici mohou ztrácet čas při odběru věcí potřebných na opravu ve skladu. V podniku by mělo být využíváno veškerých IT prostředků, které jsou dostupné. Vše, co může dělat počítač, ať dělá počítač. Lidé by se měli soustředit přímo na opravu. Takovým přístupem můžeme docílit vysoké výkonnosti.

3.1.5 Počet průchodů celkem

Tento ukazatel ukazuje počet průchodů automobilů servisem. Není to počet celkových zakázek, protože na jedno auto může být napsáno více zakázek při jedné návštěvě servisu.

Pokud bude počet průchodů nízký, znamená to, že je málo práce pro mechaniky. Při tomto problému by se měl autorizovaný servis zaměřit na to, aby přilákal více zákazníků, kteří si u něj nechají opravit svůj vůz. Pro přilákání nových zákazníků by měl použít různé akce, které zaujmou jak nové, tak současné zákazníky. V praxi se používají různé servisní balíčky nebo cenová zvýhodnění, která pomáhají získat si více klientů. U firemních flotil jde pouze o cenová zvýhodnění a podmínky, které dostanou.

Při vysokém čísle průchodů hrozí přeplnění kapacity mechaniků a vzniká riziko, že mechanici nebudou schopni dokončit zakázky včas. Je potřeba, aby spolu vzájemně komunikovali servisní poradci a mistr dílny. Díky vzájemné komunikaci se snižuje riziko vzniku této situace. Pokud je zájem o servis dlouhodobý může být navýšena hodinová sazba, anebo mohou být přijmuti noví zaměstnanci.

Každá zakázka by měla být vytěžována co nejvíce. Servisní poradci ve vlastním zájmu proaktivně nabízejí originální příslušenství, doplnění kapalin a jiné servisní úkony ve kterých se mohou skrývat další peníze a zákazníkovi tím ulehčují starosti se jeho vozem. Je potřeba, aby servisní poradci byli motivováni pomocí KPI ukazatelů.

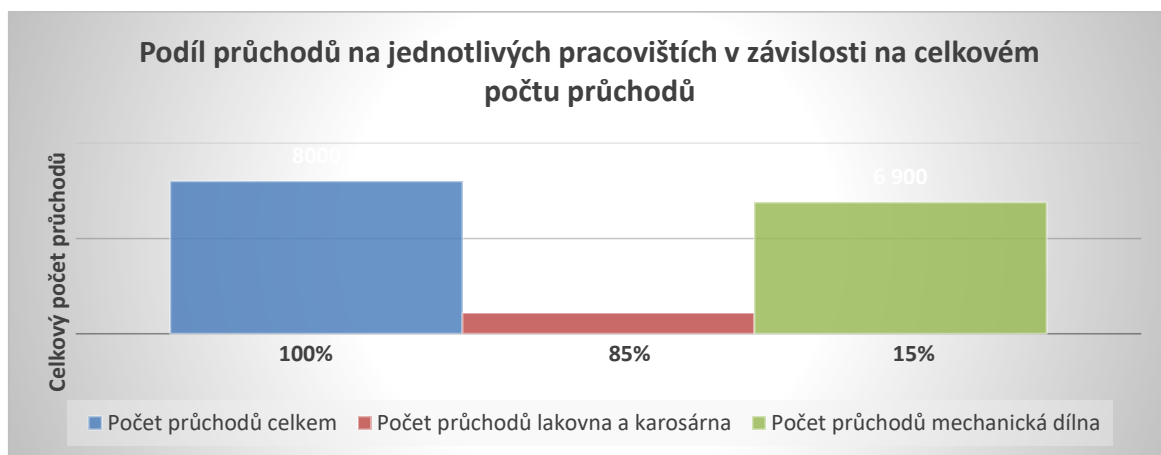
3.1.6 PRU: z toho karosárna a lakovna

Počet průchodů na karosárně a lakovně ukazuje kolik aut projde pouze lakovnou a karosárnou. Objevují se zde většinou pojistné události a pouze minimálně se auta opravují bez účasti pojišťovny.

Díky enormnímu zájmu o opravy vozů po pojistných událostech se v praxi nezdá stává, že zákazník čeká i dva měsíce na opravu svého vozu. A proto je potřeba, aby měl autorizovaný servis tuto část servisu velmi dobře fungující. Důležité je plánovat nehody tak, aby oprava trvala co nejkratší dobu. Je velmi důležité mít kvalitně vyškoleného specialistu oprav po nehodách, protože splnění podmínek pojišťoven autorizovaným servisům dovoluje spolupracovat s více pojišťovnami.

Pokud bude počet průchodů nízký a pracovníci nebudou mít práci, musí autorizovaný servis přilákat nové pojišťovny a uzavřít s nimi nové smlouvy nebo si najmout lovce nehod.

Naopak při velkém počtu průchodů lakovnou a karosárnou musí autorizovaný servis snížit slevy firmám a pojišťovnám, protože má práce přebytek. Další možností je například zavést dvousměnný provoz nebo přeprodání zakázek jinému servisu. Což je v praxi také nezdárka viděno.



Zdroj: (autora vlastní)

Obr. 10 Podíl průchodů lakovny, karosárny a mechanické dílny

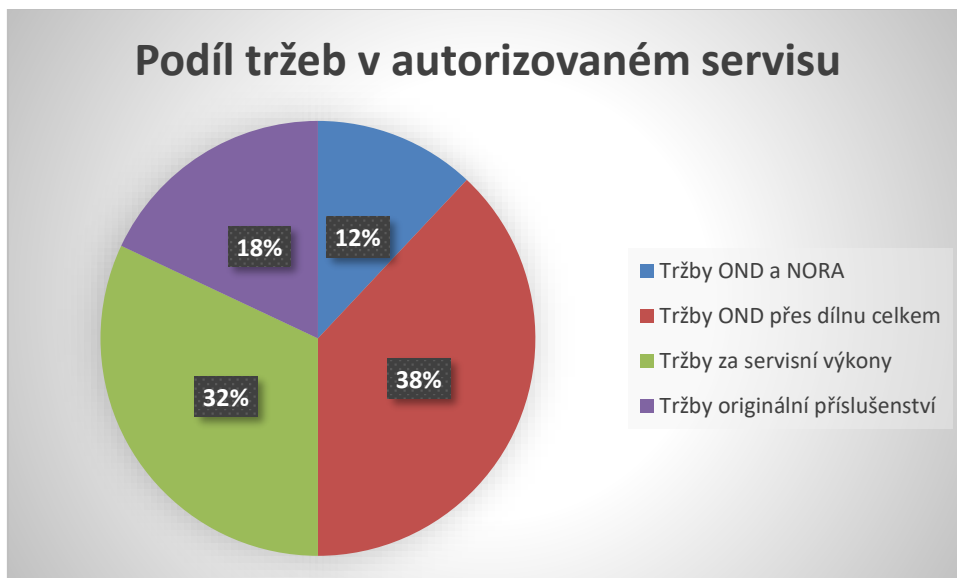
Obrázek 10 zobrazuje podíl průchodů přes lakovnu, karosárnu a mechanickou dílnu na celkovém počtu průchodů v autorizovaném servisu. V praxi je podíl lakovny a karosárny na celkovém počtu průchodů od 10 % do 15 %. Zbytek tvoří standartní opravy prováděnné na mechanické dílně.

3.2 Popis tržebních ukazatelů na základě JMH hlášení

Ukazatele tržeb jsou klíčové pro autorizovaný servis. Důležité nastavení cen má vliv na celkový zisk autorizovaného servisu. V následujících kapitolách jsou popsány vybrané tržební ukazatele.

3.2.1 Podíl tržeb v autorizovaném servisu

Obrázek 11 zobrazuje teoretické rozložení jednotlivých tržebních ukazatelů JMH hlášení. Největší podíl mají tržby originálních náhradních dílů přes dílnu celkem. Je to díky používání těchto dílů při opravách automobilů. Nejmenší podíl má ukazatel tržby OND a NORA. Ze strany autorizovaného servisu je kontraproduktivní mít tyto tržby zbytečně velké nebo je aktivně nabízet.



Zdroj: (autora vlastní)

Obr. 11 Podíl tržeb v autorizovaném servisu

3.2.2 Tržby za OND přes dílnu celkem

Tržby originálních náhradních dílů přes dílnu ukazují, kolik autorizovaný servis utržil za použití náhradních dílů při servisních úkonech.

Při používání originálních náhradních dílů je pro autorizovaný servis velmi ziskové. Z každého dílu má servis provizi, a zároveň je to pro něj největší zdroj příjmů. Zajímavá položka pro servis je to proto, že v praxi je plánovaná hrubá marže okolo 28 %.

Tento ukazatel se používá pro vyhodnocování mezd servisních poradců. Každý servisní poradce má takto hodnocenou pohyblivou složku mzdy. V ideálním případě by každý servisní poradce měl prodat originální náhradní díly za 400 000 Kč měsíčně a z toho má 4 000 Kč prémie. Z každých dalších prodaných originálních dílů za 50 000 Kč má servisní poradce 1 000 Kč. Takže od hranice 400 000 Kč je to pro něho daleko zajímavější, a motivuje ho to k co největší aktivitě během celého měsíce.

Na druhou stranu si ale autorizovaný servis musí dát pozor na přehlcení mechaniků servisními zakázkami ze strany servisních poradců. Nesmí přesáhnout možnou kapacitu servisu.

3.2.3 Tržby za originální příslušenství celkem

Ukazatel tržby za originální příslušenství celkem, které poskytuje ŠA v sobě obsahuje celkový součet prodaného originálního příslušenství. Je v něm obsaženo jak použití přímo v servisu na opravách, tak přímý prodej zákazníkovi.

U prodeje na přímo zákazníkům je plánovaná marže z prodaného příslušenství 20%. Většinu prodeje tvoří sami prodejci při prodeji nového vozu. Dodržují se doporučené ceny ŠA.

Podporu prodeje originálního příslušenství je v praxi viděna v podobě zvýhodněných cenových nabídek k novým vozům nebo je aktivně vystavováno přímo na automobilech v prostorách autosalonu.

3.2.4 Tržby za přímý prodej OND a NORA

V tomto ukazateli jsou obsaženy tržby za přímý prodej originálních náhradních dílů tzv. přes pult přímo zákazníkovi nebo jinému soukromníkovy, který opravuje vozy. Z prodeje OND má servis příjmy díky provizi z prodeje, která je v praxi plánována okolo 28 % (pro soukromníky pak 10%). Není to ale tak velký zdroj příjmů, protože většina zákazníků si svůj vůz opravit nechce nebo jim k tomu chybí potřebné znalosti. Dalším faktorem, který je odrazující od takové opravy je ztráta záruky při opravě mimo autorizovaný servis.

Je to spíše určeno pro soukromníky, kteří také opravují auta. V praxi je takový prodej realizován spíše kvůli komplexnosti služeb. Autorizované servisy nijak aktivně tuto možnost nenabízí, protože by to mohlo být kontraproduktivní.

3.2.5 Tržby za servisní výkony dílny

Tržby za servisní výkony obsahují konečné ceny servisu nebo opravy, bez ostatních nákladů. Pokud budou tržby malé, musí autorizovaný servis vymyslet například již zmíněné servisní balíčky, které budou cenově zvýhodněné. Také je možnost uzavřít servisní smlouvy s novými firmami, které provozují vozové parky a mají potenciál být aktivními zákazníky autorizovaného servisu.

Pokud jsou tržby příliš vysoké, nemusí autorizovaný servis dělat žádná cenová zvýhodnění. Má totiž přebytek práce a nedostatek kapacity. Pokud by takový stav přetrvával dlouhodoběji, tak může navýšit stav dílny, aby měli větší kapacitu.

3.3 Popis zúčtovacích ukazatelů na základě JMH hlášení

Zúčtovací sazby jsou jedním z nejdůležitějších stavebních kamenů v autoservisu. Je důležité mít sazby nastaveny tak, aby autoservis pokryl všechny náklady na práci a byl dostatečně rentabilní. Při stanovování těchto sazeb je důležité zanalyzovat okolí podniku, a tím nastavit ceny tak, aby autoservis byl dostatečně konkurenceschopný. Sazby se odvíjí v závislosti od dané modelové řady, lokaci autoservisu a také podle ekonomické situace v daném městě.

3.3.1 Zúčtovací sazba

Zúčtovací sazba se odvíjí od mnoha faktorů. Z ní musí autorizovaný servis pokrýt i náklady na provoz a všechny náklady spojené s fungováním autorizovaného servisu. Výše zúčtovací sazby je v přímé úměře s náročností opravy a zkušeností k ní potřebnou. Zda je k tomu potřebná odborná kvalifikace nebo ne, to vše určuje cenu daného úkonu a taky cenu mechanika, který daný úkon bude provádět. Dále zúčtovací sazba závisí na vybavení, které je k tomu potřeba a místo, na kterém se bude pracovat, nebo náklady na provoz jako jsou energie a nájem.

V ceně musí být promítnuty i platy zaměstnanců s ohledem na jejich specializaci a vším co s tím souvisí. Autorizovaný servis musí zahrnout i odvody za zaměstnance státu. Zaměstnavatel má povinnost odvést za zaměstnance sociální a zdravotní pojištění. U sociálního pojištění to je 25 % z celkových 31,5 %. U zdravotního pojištění to je 9 % z 13,5 %.

3.3.2 Zúčtovací sazba mechanická dílna

Na mechanické dílně je prováděn běžný servis a také různé opravy technického typu. A to i složitějšího rázu, jako například výměna motoru a jiné pracovní úkony včetně garančních oprav. Podle náročnosti servisního úkonu je potřeba více specializovaných a vzdělaných mechaniků. Na každý servisní úkon je dán předepsaný čas, tzv. normohodina, během kterého se musí daný servisní úkon dokončit. Zákazník tedy vždy ví, kolik zhruba zaplatí.

V rámci mechanické dílny je potřeba mít specializované vybavení jako hevery, nářadí, diagnostické systémy, autonabíječky, momentové klíče, přívod vzduchu a veškeré ostatní vybavení potřebné k opravě automobilu. Takové vybavení musí být metrologicky průběžně testováno a splňovat předepsané normy.

Pokud je vycházeno z reálných čísel, ve kterých se pohybují hodinové sazby v Praze za mechanickou práci, tak je zjištěno, že v autorizovaných servisech se ceny pohybují od 800 do 950 Kč za hodinu. Pro navrhovaný začínající autorizovaný servis je zvolena sazba 700 Kč za hodinu.

3.3.3 Zúčtovací sazba karosárna

Karosárna se zabývá opravami vozů po nehodách a spolupracují společně s lakovnou. Karosáři odstrojují auta, provádějí opravy nebo výměny poškozených částí vozu a následně po nalakování nových nebo vyměněných dílu kompletují auta dohromady. V karosárně musí být pracovníci se specializací pro danou práci. To přináší vyšší plat a také vyšší zodpovědnost. Vybavení dílny je jiné oproti mechanické dílně. Zde jsou potřeba specializované pracovní nástroje jako jsou například stolice pro rovnání karoserií automobilů nebo svářečské přístroje, které jsou důležitým nástrojem při opravách, které vyžadují specializovanou obsluhu. Ke sváření je potřeba ochranné masky a ochranného obleku. O prach a plyn, který při sváření vzniká a je z dlouhodobého hlediska nebezpečný se stará speciální vzduchotechnika.

Pokud je vycházeno z reálných čísel, ve kterých se pohybují hodinové sazby v Praze za karosářskou práci, tak je zjištěno, že v autorizovaných servisech se ceny pohybují od 900 do 1200 Kč za hodinu. Pro navrhovaný začínající autorizovaný servis je zvolena sazba 850 Kč za hodinu.

3.3.4 Zúčtovací sazba lakovna

Lakovna je společně s karosárnou nejvýdělečnějším střediskem ve firmě. Samotná lakovna se zabývá lakováním poškozených dílů nebo lakováním nových. Lakování je velmi specializovaná činnost, na kterou je potřeba vyšší kvalifikace. Jedná se o práci ve ztížených podmínkách, kde je zapotřebí roušky a ochranného obleku. S tím souvisí i zdravotní rizika a vyšší plat.

Je zde zapotřebí speciálních přípravků pro lakování a laky samotné. Také zde musí být lakovací box, lakovací přístroje a speciální vzduchotechnika v celé dílně pro lepší odvětrávání nežádoucích plynů. Také je nutno splňovat podmínky pro ekonomickou likvidaci zbytků barev a ostatních chemických potřeb.

Cena se z velké části odvíjí od nákladů spojených s celým provozem lakovny, který je náročný stejně jako u karosárny, která je většinou součástí.

Pokud je vycházeno z reálných čísel, ve kterých se pohybují hodinové sazby v Praze za karosářskou práci, tak je zjištěno, že v autorizovaných servisech se ceny pohybují od 900 do 1200 Kč za hodinu. Pro navrhovaný začínající autorizovaný servis je zvolena sazba 850 Kč za hodinu.

3.3.5 Zúčtovací sazba elektromobilita

Elektro mobilita je nyní ještě na začátku. Ale se vzrůstající infrastrukturou a lepší cenovou dostupností se čím dál více rozšiřuje do běžného provozu.

Pro servis elektromobilů je potřeba specializovaných mechaniků, kteří budou spíše zaměřeni na elektrotechniku, a to sebou přináší vyšší výdaje na zaměstnance. I potřebné vybavení dílny je daleko nákladnější, díky složitějším systémům a nabíjecím stanicím v areálu firmy a na dílně.

Elektromobily nejsou levné a zacházení s nimi musí být na vysoké úrovni. Díky složitým systémům a bateriím, které mají pouze omezenou životnost, musí mít autorizovaný servis zařízenou i likvidaci nebezpečných odpadů.

Realná čísla z praxe ještě nejsou známa. Elektromobily zatím nejsou tak rozšířené. Už nyní je ale potřeba dovybavení provozoven. Přestavba se týká nabíjecích stanic, produktů specializovaných na elektronické součástky, baterky a další vnější úpravy.

Čísla, která jsou zohledněna v hodinové sazbě u elektromobility, se budou pohybovat u hodinové sazby v Praze od 1100 do 1300 Kč za hodinu. Což bylo potvrzeno i od autorizovaného dealerství.

4 Srovnání dvou autorizovaných servisů na základě JMH hlášení

Pro srovnání byli vybrány autorizované servisy, které jsou vyhlášené a mají dobrý kredit mezi lidmi v okolí. Rozdílem je velikost města, ve kterém jsou situovány. Zatímco jeden je v Praze, tak druhý je ve městě na západě České republiky, které má do 40 000 obyvatel. V Praze je samozřejmě daleko větší konkurence, ale také daleko více zákazníků, kteří do servisu jezdí. V menším městě je počet zákazníků logicky menší, ale na druhou stranu jsou menší i náklady na provoz včetně platů zaměstnanců. Průměrný plat v Praze byl začátkem letošního roku 2020 42 760 Kč. Průměrný plat na západě čech byl 29 687 Kč. I náklady na energie, nájmy a další věci jsou ekonomicky výhodnější než v Praze. Srovnání je postaveno na základě ročního JMH hlášení.

4.1 Srovnání obecných ukazatelů JMH hlášení

Tab. 2 Srovnání obecných ukazatelů JMH hlášení

Ukazatele	Praha	západní čechy
Hodiny přítomnosti celkem	17 536,70	8 318,20
Skutečné produktivní hodiny celkem	16 844,70	7 757,20
Prodané hodiny celkem	21 132,10	9 026,30
Počet průchodů celkem	7 904	3 196
PRU: z toho karosárna a lakovna	1 006	495,00

Zdroj: autora vlastní

Obecné ukazatele jsou odrazem zatížení dané provozovny a existuje zde přímá úměra mezi počtem zaměstnanců a těmito ukazateli. Význam těchto ukazatelů je popsán na stránkách výše. Srovnání těchto ukazatelů je zobrazeno v tabulce 2. Provozovna v Praze má u každého ukazatele viditelně navrch. Při analýze těchto ukazatelů bylo zjištěno, že zde poloha v rámci České republiky hraje významnou roli. A to i přes velkou konkurenci mezi autorizovanými servisy v Praze, oproti daleko menšímu konkurenčnímu prostředí na západě Čech.

Z tabulky 2 je následně vypočteno, kolik obě provozovny prodají hodin na jeden průchod. Z tohoto ukazatele je pak zřejmé, jak efektivní je daná provozovna při opravách. Toto číslo je zjištěno jednoduchou matematickou operací. Jedná se o podíl ukazatele prodané hodiny celkem a počet průchodů celkem.

U pražské provozovny je výsledné číslo 2,67 po zaokrouhlení. U provozovny na západě Čech je výsledné číslo 2,82 po zaokrouhlení. Z těchto čísel vyplývá, že autorizovaný servis na západě Čech je méně efektivní na každou zakázku a to o 0,15 hodiny.

Rozdíl mezi prodanými hodinami celkem značí, že pražský autorizovaný servis je zaprvé efektivnější o 0,15 hodiny na zakázku, jak již bylo dokázáno v této kapitole a zadruhé má lepší lokaci své provozovny a tím pádem má i více zakázek.

4.2 Srovnání tržebních ukazatelů na základě JMH hlášení

Komparace tržebních ukazatelů v tabulce 3 nám poukazuje opět na výhodu polohy v Praze. Konkurence je sice vysoká, ale z reálných čísel, které jsou k dispozici je zřejmé, že to na tržby vliv nemá.

Tab. 3 Srovnání tržebních ukazatelů JMH hlášení

Ukazatele	Praha	západní čechy
Tržby OND přes dílnu celkem	18 646 049,70	12 059 342,10
Tržby originální příslušenství celkem	8 776 430,60	2 370 297,40
Tržby za přímý prodej OND a NORA	6 011 543,00	1 871 949,40
Tržby za servisní výkony dílny	15 592 894,80	6 048 552,80

Zdroj: autora vlastní

Originální příslušenství je prodáváno z větší části už při prodeji nových vozů. V Praze je velká část nových vozů kupována do firem a jejich firemních flotil nebo přes leasingové společnosti. Po oboustranné dohodě s firmou nebo leasingovou společností se dá mnoho příslušenství prodat právě na tyto nové vozy, kterých je v Praze více.

Prodej OND přes dílnu je dán právě výhodou většího množství potenciálních zákazníků, které musí opravit své auto. Ať už je to při klasické opravě nebo po dopravní nehodě. Větší koncentrace lidí a hustota provozu znamená více poruch a nehod. Tím pádem více tržeb. To samé pak platí i pro ostatní ukazatele.

Tržby za servisní výkony dílny jsou menší, protože je méně mechaniků, kteří by mohli provádět dané opravy. Pokud by na obou provozovnách byl stejný počet zaměstnanců, tak by stejně zůstal v převaze autorizovaný servis v Praze.

4.3 Srovnání zúčtovacích ukazatelů na základě JMH hlášení

Zúčtovací sazba je dána mnoha faktory. Odvíjí se od toho, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za servis svého vozu v dané lokalitě a také od mezd a bohatosti lidí v daném regionu.

Tab. 4 Srovnání zúčtovacích ukazatelů JMH hlášení

Ukazatele	Praha	západní čechy
Zúčtovací sazba mechanická dílna	859,0	647,5
Zúčtovací sazba karosárna	1 010,0	762,3
Zúčtovací sazba lakovna	1 045,3	799,7

Zdroj: autora vlastní

Ve sledovaném autoservisu na západě Čech je průměrná hodinová sazba v průměru o 32 % nižší než v Praze. Hodnota byla zjištěna tak, že byla spočítána průměrná hodinová sazba v každé ze sledovaných provozoven. Na západě Čech je průměrná hodinová sazba 736,5 Kč/h a v Praze je průměrná hodinová sazba 971,43 Kč/h. Což vyplývá z tabulky 4.

V této balářské práci byla brána v úvahu i elektromobilita a zamyšlení nad tím, jak náročné a složité bude elektro vozy servisovat. V aktuálním hlášení z minulého roku nebyla sazba za elektromobilitu ještě uvedena. Do budoucna je ovšem potřeba počítat i s touto sazbou. V tomto roce se dealerství a autorizované servisy intenzivně připravují na větší servisní vytížení a prodej v závislosti na rostoucí prodeje a nabídce elektromobilů. Pokud chtějí prodávat a servisovat elektromobily ŠA, tak na to musí být připraveni. Od vyškoleného personálu, který bude vědět co a jak opravit a bude schopen identifikovat vady na daném automobilu a efektivně je vyřešit, po připravené zázemí pro takové automobily. Je potřeba mít dostatek nabíjecích míst v rámci pobočky pro zákazníky a servisované vozy. To vše se podepíše na nákladech, které pobočka bude mít s takovouto přípravou pro elektrovozy. A samozřejmě se všechny tyto náklady objeví v ideálním případě pouze v hodinové sazbě pro elektromobily, a ne ve všech hodinových sazbách.

4.4 Shrnutí srovnání na základě JMH hlášení

Autorizovaný servis v Praze je efektivnější a dle tabulek lepší. V mnohém je to dáno lokací. I přes daleko větší konkurenci mezi autorizovanými servisy ŠA v Praze je zřejmé, že taková konkurence ukazatele určitě zmenšuje. Potenciál bez takového

konkurenčního prostředí by byl daleko větší a pobočka by mohla ještě více růst a do budoucna by mohla mít majoritní postavení mezi autorizovanými servisy v Praze. Autorizovaný servis na západě Čech nemá tak velké konkurenční prostředí ve svém okolí, které by mohlo způsobit různé boje o zákazníky. Naopak má volné pole působnosti, ale chybí mu právě více zákazníků, kteří by mu přinesli daleko větší počet zakázek. Z tohoto srovnání nemá vyplynout, že by autorizovaný servis na západě Čech byl špatný pro zákazníka. Naopak oba si vedou velmi dobře a jsou srovnatelné. Nicméně pražský servis má větší zkušenost na trhu a je ekonomicky silnější. Proto je efektivnější a lepší, oproti západočeskému servisu má konkurenční výhodu.

5 Modelová situace po roce fungování navrhovaného autorizovaného servisu

Autorizovaný servis je složitý aparát a jeho funkčnost závisí na mnoha faktorech, které se odvíjejí od plánované tržby, v jakém místě se navrhovaný autorizovaný servis bude otevírat nebo kolik konkurence existuje v okolí. Po takové rešerši může navrhovaný autorizovaný servis plánovat ceny, za které bude auta opravovat a plánovat tak kolik zákazníků a také jakou tržbu může očekávat.

S cenovou politikou by nemělo být zpočátku experimentováno, ale přizpůsobit se trhu v okolí. Samozřejmě je potřeba brát v úvahu adekvátní konkurenty, a ne každý neautorizovaný servis v okolí, který nemá potřebnou kvalifikaci. Zákazníci jsou ochotni si připlatit za 100 % servis a služby, které právě autorizovaný servis nabízí.

5.1 Plánované náklady a příjmy navrhovaného autorizovaného servisu

Náklady na provoz servisu se odvíjejí od výše nájmu v dané lokalitě. V dané lokalitě, kde chce navrhovaný autorizovaný servis podnikat se nájem za budovu, která by odpovídala jeho požadavkům pohybují okolo 100 000 Kč měsíčně. Z informací z praxe je takový nájem adekvátní a reálný. Dále pak musí být počítáno s platy zaměstnanců, pojištěním firmy a mnoho dalších nákladů, které jsou popsány v následujících kapitolách.

5.1.1 Mechanická dílna

Na mechanické dílně plánuje navrhovaný autorizovaný servis 7 produktivních zaměstnanců. Sedm produktivních zaměstnanců pak vytvoří 1 120 hodin měsíčně, které vytvoří při hodinové sazbě 700 Kč/hod 784 000 Kč obrát. Musí být počítáno s pořizovacími náklady, pokud nastane problém tak zařídit například náhradní vozy pro servis. Plánováno cca 50 000 Kč měsíčně. Vlastní kulance je ohadována na 10 000 Kč měsíčně, větší číslo nemusí být bráno v úvahu, protože zaměstnanci mají vlastní pojistky. Náklady na zaměstnance jsou plánovány na 65 000 Kč na osobu i s povinnými odvody za zaměstnance. Celkem tedy 455 000 Kč měsíčně. Majetek na mechanické dílně obsahuje geometrii, zouvací a vyvažovací přístroj na kola, 7 zvedáků a další menší přístroje a přípravky celkem za 1 700 000. Takové vybavení je plánováno nákupem z bankovního úvěru. Spotřební materiál na mechanické

dílně se pohybuje cca okolo 20 000 Kč měsíčně a náklady na energie celé budovy pak 35 000 Kč měsíčně. Celkem tedy 114 000 Kč zisk před zdaněním. Detailní popis v tabulce 5.

Tab. 5 Náklady a příjmy mechanické dílny

Příjmy		Náklady	
prodané hodiny	784 000	nájem	100 000
		pořizovací náklady	50 000
		kulance	10 000
		zaměstnanci	455 000
		náklady na energie	35 000
		spotřební materiál	20 000
Celkem	784 000		670 000
		zisk	+ 114 000

Zdroj: autora vlastní

Mechanická dílna je v praxi velice zisková část autorizovaného servisu, protože při opravách se používají originální náhradní dílny. Marže na originálních dílech je plánována na 29 % na každém použitém náhradním dílu, který je prodán servisním poradcem v zakázce.

5.1.2 Lakovna a karosárna

V navrhovaném autorizovaném servisu jsou plánováni 2 karosáři a 1 lakýrník. Dohromady tyto 3 zaměstnanci prodají 480 hodin měsíčně, což znamená 408 000 Kč měsíčně. Náklady na tyto 3 zaměstnance činí 210 000 Kč měsíčně včetně odvodů za zaměstnance.

Na lakovně a karosárně je mnoho specifických a drahých zařízení, které se používají na opravu vozu a jeho lakování. Například lakovací box, lakovací zařízení nebo odsávání a čištění vzduchu. I vybavení lakovny a karosárny je plánováno pořídit z bankovního úvěru. Náklady na spotřební materiál jsou 25 000 Kč měsíčně. Zde může navrhovaný autorizovaný servis zahrnout i pojištění celé firmy cca 30 000 Kč měsíčně. Dohromady po sečtení všech příjmů a odečtení plánovaných nákladů vyjde plánovaný zisk před zdaněním s rezervou 143 000 Kč. Další ziskovou složkou na tomto oddělení navrhovaného autorizovaného servisu je zisk z lakovacího materiálu, který se těžko odhaduje, a proto není součástí výpočtů. Detailní rozpis všech nákladů a příjmů je zobrazen v tabulce 6.

Tab. 6 Náklady a příjmy lakovny a karosárny

Příjmy		Náklady	
prodané hodiny	408 000	pojištění firmy	30 000
		zaměstnanci	210 000
		spotřební materiál	25 000
Celkem	408 000		265 000
		zisk	+ 143 000

Zdroj: autora vlastní

5.1.3 Prodej náhradních dílů – sklad

Plánovaný prodej náhradních dílů použitých na opravy osobních automobilů je 1 700 000 Kč měsíčně. Vstupem je pro navrhovaný autorizovaný servis 1 207 000 Kč. Při plánované 29 % marži zůstane zisk 493 000 Kč. Další položkou, která navrhovanému autorizované servisu rapidně zvyšuje příjmy je například použitý olej při opravách, na kterém má navrhovaný autorizovaný servis 70 % marži. V této práci je započítán pouze za běžnou marži. Další materiál použitý na opravu mimo náhradních dílů je s plánovanou marží 20 %.

Náklady na personál 2 servisních poradců, 1 specialistu na nehody ,1 pracovníka ve skladu a 2 mistry (1 lakovna, 1 mechanická dílna) jsou 390 000 Kč včetně odvodů. Tyto zaměstnanci jsou zohledněni v těchto propočtech.

Zaměstnanci jako mistři dílen nebo servisní poradci mají v praxi i pohyblivou složku platu, která bude zohledněna při běhu firmy. Aby byli motivováni budou placeni od kvantity prodaných dílů na zakázkách nebo v případě mistrů dílen od včas odvedené práce a krátkých čekacích lhůt při zachování kvality. Na tomto oddělení je plánovaný vychází zisk 103 000 Kč. Detailní rozpis zobrazuje tabulka 7.

Tab. 7 Náklady a příjmy ze skladu

Příjmy		Náklady	
zisk z prodeje	493 000	zaměstnanci	390 000
Celkem	493 000		390 000
		zisk	+ 103 000

5.2 Shrnutí výnosnosti modelové situace

Tab. 8 Celkové náklady a příjmy

Příjmy		Náklady	
zisk z prodeje náhradních dílů	493 000	kulance	10 000
prodané hodiny lakovna	408 000	nájem	100 000
prodané hodiny mechanická dílna	784 000	pořizovací náklady	50 000
		energie	35 000
		spotřební materiál	45 000
		zaměstnanci	1 055 000
		pojištění	30 000
Celkem	1 685 000		1 325 000
		zisk	+ 360 000

Zdroj: autora vlastní

Tabulka 8 zobrazuje všechny výše zmíněné celkové náklady a příjmy. Po součtu všech příjmů a nákladů zbyl zisk před zdaněním 360 000 Kč. Navrhovaný autorizovaný servis by měl být situován ve městě, které má nad 200 000 obyvatel v husté zástavbě. Měl by být dobře dostupný a dopravně dosažitelný městskou hromadnou dopravou. Ideálně v blízkosti nákupního centra, což by mohla být výhoda, která by mohla vyhovovat klientům i zaměstnancům.

Samotný zisk ještě zdaleka není konečný, je potřeba k němu ještě přičíst další položky, na kterých má navrhovaný autorizovaný servis vysokou ziskovost. Jako například již zmíněný olej, na kterém má autoservis zisk 70 %. Každé auto musí jednou ročně na servisní prohlídku, u které je měněn olej, a to nejen v motoru.

V případě navrhovaného servisu jsou plánované příjmy velice přízemním odhadem při aktuální situaci v Praze a po konzultaci s odborníky bylo řečeno, že je to velice přízemní odhad, co se plánovaných příjmů týká.

6 Podnikatelský plán navrhovaného autoservisu

V této kapitole je vypracován podnikatelský plán, který slouží jako základní dokument pro bankovní instituce nebo investory. Je zpracován podle informací od renomované bankovní instituce, která se řadu let specializuje právě na spolupráci s podnikateli a firmami. Níže zpracovaný podnikatelský plán je navrhnuto přímo pro navrhovaný autoservis, jehož problematika je probírána v této bakalářské práci.

6.1 Návrh podnikatelského plánu

Dovolte mi abych Vám představil svůj podnikatelský záměr. Jsem OSVČ a žádám o úvěr ve výši 3 000 000 Kč. Plánuji otevřít provozovnu autorizovaného servisu značky Škoda. Škoda Auto je velice silný partner pro podnikání v automobilovém odvětví. Můj záměr se týká otevření servisu osobních vozidel. V dnešní době je aktuální celorepublikové vytížení autoservisů okolo 90 % a čekací doba na servis je nezdávka více než 7-8 dní, pokud se bavíme o autorizovaných servisech Škoda Auto.

Peníze bych chtěl čerpat hlavně na výdaje spojené s vybavením autodílny a lakovny. Vybavení autodílny, které budu nakupovat zahrnuje nářadí, hydraulické zvedáky, ochranné pomůcky, spotřební materiál a další různé věci. Lakovnu nebudeme outsourcovat a chceme mít vlastní lakovací box a vybavení společně s karosárnou. Důvod toho je, že lakovna společně s karosárnou se v drtivé většině případů používají k opravám vozidel v rámci pojistných událostí. Autorizovaný servis má uzavřené smlouvy s pojišťovnami a je jednoduché takovou spolupráci navázat a být partnerem pojišťoven. Vzhledem k lokaci, kterou plánuji v okolí Prahy – Chodov, je důležité mít toto vybavení vlastní. Toto středisko je velice výnosné. V začátcích plánuji aktivně propagovat můj autorizovaný servis pomocí dostupných kanálů. Různé akční balíčky na servis vozu, jarní akce, příprava vozu na zimu atd.. Zákazníky nebude problém získat při aktuálním rozložení a vytížení v rámci servisní sítě Škoda. Pomocí již zmíněných akcí a marketingové propagace můžeme velmi rychle počítat s vysokou návštěvností a maximálním obsazením autoservisu. Níže je zpracována SWOT analýza na navrhovaný autoservis.

Tab. 9 SWOT analýza

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
VNITŘNÍ	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Silný partner Škoda Auto • Moderní vybavení • Proaktivní přístup k zákazníkům • Zkušenosti v oboru • Výborná poloha a dopravní dostupnost • Potenciál pro zákazníky díky dobré lokaci a celostátní situaci 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek marketingových zkušeností • Klientela není navyknutá • Nábory nových zaměstnanců • Nová provozovna
VNĚJŠÍ	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výborná celostátní situace • Nenaplněná očekávání zákazníků • Zvýhodnění pro začínající podnikatele 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaučení nových zaměstnanců • Špatná zkušenost zákazníků • Špatný marketingový přístup

Zdroj: autora vlastní

Jak je již popsáno výše, největší výzvou bude získat nové zkušené zaměstnance, kteří budou schopni kvalitně odvádět svoji práci. Naše zaměstnance budeme podporovat a odměňovat je za dobře odvedenou práci a budeme je aktivně posílat na povinná školení od automobilky i extérních partnerů od kterých budeme mít nakoupené stroje.

Při plánování příjmů a nákladů spojených s provozem autoservisu jsem vycházel z podovně velkého autoservisu, který plánuji. Přímo na základě ročního hlášení jsem rozpočítal a odhadl, jak by můj nový autoservis mohl fungovat po zavedení maximálně do 1 roku. Po konzultaci s ředitelem mnou sledovaného autorizovaného autoservisu jsme vybrali jiné zúčtovací sazby tak, abychom byli zpočátku velkou cenovou konkurencí pro již zavedené autoservisy a tím byli pro zákazníky ještě atraktivnější.

Tab. 10 Tabulka příjmů a nákladů – podnikatelský plán

Příjmy		Náklady	
zisk z prodeje náhradních dílů	493 000	kulance	10 000
prodané hodiny lakovna	408 000	nájem	100 000
prodané hodiny mechanická dílna	784 000	pořizovací náklady	50 000
		energie	35 000
		spotřební materiál	45 000
		zaměstnanci	1 055 000
		pojištění	30 000
Celkem	1 685 000		1 325 000
		zisk	+ 360 000

Zdroj: autora vlastní

Na straně plánovaných příjmů jsem počítal se ziskem z prodaného materiálu, který je v drtivé většině prodáván přes konkrétní zakázky při opravách automobilů. Dále jsem počítal kolik hodin dle zúčtovacích sazeb se prodá při práci na opravách jak na lakovně, tak na mechanické dílně při běžném provozu.

Na straně plánovaných nákladů jsou zahrnuty všechny položky, které jsou spojeny s provozem. Od vlastní kulance po zaměstnance. Při všech odhadech jsem vycházel z reálných čísel a roční hlášení provozovny mohu doložit. Plánuji mít 10 produktivních zaměstnanců a 6 neproduktivních. Mezi produktivní patří zaměstnanci na dílnách a mezi neproduktivní patří servisní poradci, mistři a zaměstnanec skladu. Vzhledem k velkému mzdovému zatížení bych pro začátek volil menší počet zaměstnanců a to 6 produktivních a 3 neproduktivní, což je nejmenší možný počet zaměstnanců s tím, že po 3 měsících by se podle potřeby nabírali noví zaměstnanci.

Tabulka je zpracována na měsíční bázi a jsou v ní zahrnuty důležité výdaje se kterými je potřeba počítat při provozu autoservisu. Vlastní kulancí je myšlena rezerva na poškozené díly a rozbité věci naší vinou. Není potřeba počítat s větším obnosem, protože i naši zaměstnanci budou pojištěni jak je v dnešní době běžné. Další položkou k vysvětlení jsou pořizovací náklady, kterými myslím náklady na zapůjčení vlastního vozu a další neočekávané náklady.

Peníze bych chtěl čerpat ze dvou zdrojů. Podnikatelský investiční úvěr od Českomoravské záruční banky v rámci programu INFIN ve výši 3 000 000 Kč na nákup techniky a úpravu provozovny, který nabízí malým a středním podnikatelům zvýhodněné úvěry na financování inovativních podnikatelských projektů na území hlavního města Prahy. Do tohoto programu spadá i můj podnikatelský záměr, a proto ho chci využít. Jedná se o bezúročný úvěr s dobou splatnosti až na 6 let

s možností prodloužení. Od ČSOB banky bych chtěl čerpat provozní úvěr s M-zárukou ve výši 3 000 000 Kč na provozní náklady v průběhu rozjezdu firmy. Předpokládané splátky jsou 40 000 Kč. Protože jsem začínající podnikatel, tak jsem se rozhodl využít kombinace těchto dvou úvěrů.

Nábor nových zaměstnanců bude probíhat jak online, tak offline formou. Naše firma využije sociálních sítí, které v dnešní době mají velký dosah za relativně levné peníze. Samozřejmě budou klasická internetová média a pracovní portály, kde pozice budou také promovány. Využijeme také lokálních tiskovin, kde můžeme zaujmout převážně starší generaci a také se obrátíme na úřad práce s žádostí o vyučené mechaniky. Zaměstnancům nabídneme nový příjemný kolektiv a firmu, které je partnerem Škoda Auto. Řadu benefitů, jako například závodní stravování, moderní zázemí nové provozovny a možnost podílet se přímo na chodu nově vznikající firmy s velkým potenciálem do budoucna. S tím souvisí i kariérní růst, v podobě bonusů a jiných používaných zaměstnaneckých odměn.

Jak již bylo řečeno, tak naši zaměstnanci musí být vyučeni v oboru a ideálně s praxí u dealera Škoda Auto nebo jiného autoservisu. V průběhu roku budeme jako firma aktivně zaměstnance školit v rámci sítě Škoda Auto a také budeme využívat školení našich dodavatelů tak aby naši zaměstnanci byli vždy řádně proškoleni.

6.2 Zhodnocení podnikatelského plánu

Cílem bylo vypracovat podnikatelský plán, například pro bankovní instituci. Možností financování je mnoho a v podnikatelském plánu jsou popsány aktuální hodící se možnosti, které lze využít pro otevření autoservisu. Součástí tohoto plánu je i tabulka 10, která popisuje veškeré hlavní položky příjmů i nákladů. Navrhovaný autoservis je ekonomicky výhodná investice, které splňuje požadavky bankovních institucí. To znamená, že je dostatečně rentabilní a provozovatel takového autoservisu bude schopen splácet a zároveň velmi dobře vydělávat.

Závěr

Cílem první kapitoly bylo popsat čtenáři teoretické pojmy z ekonomie podniku a podnikání. Úkolem další kapitoly bylo podrobně popsat ukazatele JMH hlášení, které je pro všechny autorizované servisy velice důležité. Čtenáři tím přiblížit dané ukazatele a popsat je tak, aby pochopil, co dané ukazatele pro autorizovaný servis znamenají.

Bakalářská práce se dále zabývala modelovou situací otevření nového autorizovaného autoservisu. V této problematice bylo dospěno k závěru, že nový autorizovaný servis se ve větším městě velmi dobře uживí a není proto důvod mít obavy z budoucího provozu. Dokladem toho je i zpracovaný podnikatelský plán, který jasně popisuje záměr podnikatele. Také v něm zpracovaná SWOT analýza přibližuje silné a slabé stránky. Při otevření nové provozovny by se mělo dbát na body, které vyplývají z této bakalářské práce. Prvním bodem by bylo, aby každý ze zaměstnanců byl správně motivován jak na kvalitě, tak na kvantitě.

Druhým bodem by mělo být, aby takový autoservis byl postaven na dlouhodobé spokojenosti zákazníka. Autoservis je postaven na prodeji služeb a mělo by být cílem každého autorizovaného autoservisu, aby zákazník byl vždy na prvním místě, protože díky zákazníkům jsou stále nové zakázky a z toho plynoucí zisky. Proto by se mělo dbát na kvalitu prováděné práce a spokojeného zákazníka.

Třetím bodem je vybrání vhodného partnera pro otevření autoservisu. V této bakalářské práci je zmiňována pouze ŠA. To proto, že právě ŠA je správným a kvalitním partnerem pro autorizovaný servis. Za touto firmou stojí již 125 let zkušeností. ŠA má velký podíl na trhu v České republice, a to dokonce s velkým náskokem před ostatními značkami. V roce 2018 měla 34 % podíl na trhu s automobily. I u českých firem je tato značka velice oblíbená, protože je fleetový lídr v ČR. A proto je ŠA vhodný partner.

Cílem, této bakalářské práce, bylo čtenáři pro lepší pochopení problematiky autorizovaných servisů přiblížit výhody a nevýhody takového podnikání a analyzovat možná řešení, která v této bakalářské práci bylo popsána.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace

BULLA, Miroslav. Pomocník mzdové účetní: k ... Český Těšín: Poradce, [2007] -. ISBN 9788073654337.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

GOTTSCHALK, B. -- KALMBACH, R. Markenmanagement in der Automobilindustrie.: Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager. Wiesbaden: GABLER, 2003. 522 s. ISBN 3-409-12460-8.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. Ekonomika podniku. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-36-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TICHÝ, Jan. Ekonomika podniku. Praha: IODA, 2016. ISBN 978-80-260-9699-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1844-8.

Webové stránky:

PODNIKATELSKÝ PLÁN KROK ZA KROKEM. Česká spořitelna, a.s. [online]. [cit. 2020-12-04]. Dostupné z:

https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

SWOT analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 30.09.2020 [cit. 04.12.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Struktura podniku	8
Obr. 2 Faktory podnikového okolí.....	9
Obr. 3 Vnitřní okolí podniku	10
Obr. 4 Vybrané faktory související s PEST analýzou	11
Obr. 5 SWOT analýza	12
Obr. 6 Jednotlivé fáze plánovacího cyklu	12
Obr. 7 Hierarchie stanovení cílů firmy	13
Obr. 8 Schéma pozic autorizovaného servisu	17
Obr. 9 Podíl hodin přítomnosti ku skutečným produktivním hodinám.....	21
Obr. 10 Podíl průchodů lakovny, karosárny a mechanické dílny	24
Obr. 11 Podíl tržeb v autorizovaném servisu.....	25

Seznam tabulek

Tab. 1 Ilustrační výkaz zisku a ztráty.....	15
Tab. 2 Srovnání obecných ukazatelů JMH hlášení	30
Tab. 3 Srovnání tržebních ukazatelů JMH hlášení	31
Tab. 4 Srovnání zúčtovacích ukazatelů JMH hlášení.....	32
Tab. 5 Náklady a příjmy mechanické dílny	35
Tab. 6 Náklady a příjmy lakovny a karosárny.....	36
Tab. 7 Náklady a příjmy ze skladu	36
Tab. 8 Celkové náklady a příjmy	37
Tab. 9 SWOT analýza	39
Tab. 10 Tabulka příjmů a nákladů – podnikatelský plán.....	40

Seznam příloh

Příloha 1	Název přílohy	47
-----------	---------------------	----

Příloha 1 Název přílohy



Service

ŠKODA Hlášení GD

za období: 1.1.2019 00:00:00 - 31.12.2019 23:59:59

Odesílatel:

Č. obch.

Org. jednotka Hlavní provozovna / Škoda

Platí pro autorizované prodejce v ČR!

(CZ)

ŠKODA AUTO a.s.

Tř. Václava Klementa 869

293 60 Mladá Boleslav

E-mail: uhd@skoda-auto.cz

Telefon číslo: +420 326 819 100

Fax číslo: +420 326 817 886

Čís. serv. smlouvy

Čís. obch. smlouvy

Sledovaný výrobek VOZ: Škoda

Výkon servisu

0	Počet VIN (WKGI) [PV]
2	Čekací doba příjmu do opravy
2	Celkové hodiny (WKGI) [CH]
8	CH: z toho mechanická dílna
1	CH: z toho karosárna a lakovna
1	CH: ostatní zakázky
2	Hodiny přítomnosti celkem (bez přestávek) [HP]
8	HP: z toho mechanická dílna
1	HP: z toho karosárna a lakovna
2	Skutečné produktivní hodiny celkem [SPH]
2	SPH: z toho mechanická dílna
3	dílenská
3	garance/kulance
7	interní
0	ostatní (MDV,...)
0	SPH: z toho karosárna a lakovna
0	dílenská
0	garance/kulance
0	interní
0	ostatní (MDV,...)
9	SPH: inspekce
3	Prodané hodiny celkem (WKGI) [PHC]
0	PHC: z toho mechanická dílna
1	dílenská
20	garance/kulance

6	interní
2	PHC: z toho karosárna a lakovna
2	dílenská
7	garance/kulance
9	interní
6	PHC: ostatní zakázky
7	PHC: inspekce
3	Počet založených zakázek (WKGI) [PZZ]
2	PZZ: z toho dílenská
0	PZZ: z toho garance/kulance
0	PZZ: z toho interní
0	PZZ: ostatní zakázky
3	Počet průchodů celkem (WKGI) [PRU]
2	PRU: z toho Mechanická dílna
2	dílenská
0	garance/kulance
0	interní
0	PRU: z toho karosárna a lakovna
0	dílenská
0	garance/kulance
0	interní
0	PRU: ostatní zakázky
7,5	Zúčtovací sazba mechanická dílna
3	Zúčtovací sazba karosárna
3,7	Zúčtovací sazba lakovna

Výkon servisu - tržby

1,1	Tržby OND přes dílnu celkem [TROND]
0,9	TROND: z toho mechanická dílna
0,9	dílenská
0	garance/kulance
0	interní
2	TROND: z toho karosárna a lakovna
1,6	dílenská
0,6	garance/kulance
1,0	interní
1,1	TROND: ostatní zakázky
0,9	Tržby za cizí výkony [TCV]
4	Tržby originální příslušenství celkem [TOPR]
2	TOPR: z toho prodej pult
0,9	TOPR: z toho dílenská
1,1	TOPR: z toho interní
0,8	TOPR: z toho ostatní zakázky
31,8	Tržby za origin. PNEU [TPNEU]

6	TPNEU: z toho přes dílnu
0	TPNEU: z toho prodej pult/zboží
2	Tržby za ostatní příslušenství, ND a PNEU [TOST]
3	TOST: z toho přes dílnu
0	TOST: z toho prodej pult/zboží
4	Tržby za přímý prodej OND a NORA [TPPOND]
4	TPPOND: z toho prodej OND
0	TPPOND: z toho prodej NORA
8	Tržby za servisní výkony dílny [TSVD]
8	TSVD: z toho mechanická dílna
3	dílenská
2	garance/kulance
2	interní
0	TSVD: z toho karosárna a lakovna
0	dílenská
0,8	garance/kulance
2	interní
0	TSVD: ostatní zakázky

Všechny obraty a tržby uvedeny v jednotkách Kč

Str.: 1

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Josef Tochor		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality		
NÁZEV PRÁCE	Ekonomika servisu osobních vozidel		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Tomáš Malčic		
KATEDRA	KRVLK - Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	47		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	10		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku autorizovaných servisů konkrétně na ukazatele JMH hlášení. Srovnává dva autorizované servisy na základě tohoto hlášení. Dále se zabývá otevřením navrhovaného autorizovaného servisu. Z bakalářské práce vyplývá, jak moc je autorizovaný servis ekonomicky rentabilní a popisuje body, které jsou důležité pro fungování takového servisu. Bylo zjištěno na základě porovnávání výkonnostních ukazatelů dvou existujících autoservisů, že nově plánovaný servis je velmi dobrý ekonomický záměr.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Autorizovaný servis, servis, ekonomika, podnikání, JMH hlášení		

ANNOTATION

AUTHOR	Josef Tochor		
FIELD	6208R186 Business Administration and Operations, Logistics and Quality Management		
THESIS TITLE	Economy of authorized body shop		
SUPERVISOR	Ing. Tomáš Malčic		
DEPARTMENT	KRVLK - Department of Production, Logistics and Quality Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	47		
NUMBER OF PICTURES	11		
NUMBER OF TABLES	10		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This thesis is about dilemma of authorized bodyshop. Concretely on performance indicators of JMH report. It compares two existing authorized body shops based on this JMH report. Futher is this thesis about establishment of new authorized body shop. The result of this thesis is that the new authorized body shop is a good entrepreneurial plan, which is based on economical facts in this thesis.</p>		
KEY WORDS	Body shop, authorized body shop, economics, entrepreneurship, JMH report		