ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Finanční řízení

After Sales Formát Service Factory

Bakalářská práce

Jan MRÁZEK

Vedoucí práce: doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA

INTERNAL

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.
Katedra financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jan Mrázek**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Finanční řízení

Název tématu: **After Sales Formát Service Factory**

Cíl:

Bakalářská práce se zaměřuje na představení nového After Sales Formátu Service Factory, jeho funkcí, účelu a cílených přínosů pro servisní partnery ŠKODA AUTO a.s.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza a vyhodnocení dopadů tohoto formátu na hospodářskou stránku vybraného servisního partnera ŠKODA AUTO a.s. Na základě těchto výsledků následně zjistit výhody a nevýhody tohoto propojení v praxi, v závislosti na velikosti servisního partnera, jeho obratů a dalších ukazatelů.

Výstupem praktické části bakalářské práce je navržení, dle průzkumu, případných kroků pro zlepšení či změny tohoto formátu.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Zákaznický servis, finanční analýza, investiční činnost, rizikovost
3. Charakteristika podniku a formátu
4. Analýza a vyhodnocení dopadů formátu na hospodářskou stránku vybraného servisního partnera
5. Závěr a doporučení

INTERNAL

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. GROS A KOLEKTIV, I. *Velká kniha logistiky.* Praha: VŠCHT Praha, 2016. 512 s. ISBN 978-80-7080-952-5.
2. DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce.* Ekopress, 2021. 257 s. ISBN 978-80-87865-71-2.
3. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: Metody, ukazatele a využití v praxi.* 7. vyd. Praha: Grada, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2.
4. VOCHOZKA, M. – KOLEKTIV, A. *Metody komplexního hodnocení podniku 2. aktualizované vydání.* Praha: Grada, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 7. 1. 2023
Jan Mrázek
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 7. 1. 2023
doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 16. 1. 2023
doc. Ing. Romana Čižinská, Ph.D.
Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 16. 1. 2023
doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

INTERNAL

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí 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 3. 12. 2022

INTERNAL

Touto cestou bych rád poděkoval panu doc. Ing. Tomášovi Krabcovi, Ph.D., MBA za odborné vedení závěrečné práce, ale především za cenné rady a připomínky, které přispěly k jejímu vypracování. Dále bych rád poděkoval vedoucímu praxe za užitečné poznatky, a na závěr rodině a přátelům, kteří mě v průběhu studia podporovali.

INTERNAL

Obsah

Úvod 7

1 Teoretická část 8

1.1 Zákaznický servis 8

1.2 Finanční analýza 12

1.3 Investiční rozhodování 19

2 Současný stav 22

2.1 Charakteristika podniku 22

2.2 Formát Service Factory 23

3 Představení servisního partnera XY Auto 27

3.1 Velikost servisu XY Auto 27

3.2 Průměrná doba přijetí do servisu 28

3.3 Průměrná doba opravy 29

3.4 Finanční situace servisního partnera XY Auto 29

4 Investice do Service Factory 39

5 Vyhodnocení dopadů 42

6 Návrhy na zlepšení 44

Závěr 45

Seznam literatury 46

Seznam obrázků a tabulek 50

INTERNAL

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
L&K	Laurin a Klement
SF	Service Factory
VW	Volkswagen

INTERNAL

Úvod

V současné době se automobilový průmysl potýká s mnoha změnami. Svět se neustále vyvíjí a přináší novinky v oblasti udržitelnosti, elektromobility, inovací a v neposlední řadě rapidní vývoj technologie, který jde ruku v ruce s rostoucí konkurencí na trhu a požadavky koncových zákazníků. Zapomenout by se nemělo ani na mnoho různých nových zákonů a omezení, které s sebou tato doba nese. Z velké strany tak limitují pravidla nejen pro vývoj a prodej, ale i poprodejní služby (After Sales). Během posledních let se mění zároveň chování spotřebitelů. Je možné pozorovat, že vše kolem nás se neustále zrychluje. To má za následek nutnost navyšovat standardy poskytovaných služeb. Z pohledu zákazníků se tak jedná především o potřebu zkracování čekací doby a rozšiřování portfolia nabízených služeb. Zejména pro After Sales je zmíněná transformace trhu klíčovou součástí pro rozvoj a inovaci nových projektů. Důležité je proto registrovat tyto změny včas a umět na ně správně zareagovat např. v podobě implementace nové či vylepšené služby.

Formát Service Factory je právě jedním z takových vylepšení, na kterých se ve ŠKODA AUTO a.s. na oddělení After Sales pracuje. Neustále se zde snaží zlepšovat a zkvalitňovat poskytované služby.

Práce vznikla ve spolupráci se ŠKODA AUTO a.s., konkrétně s oddělením After Sales Business Development, které se mimo jiné zabývá vývojem nových formátů pro zlepšení poprodejních služeb a servisu.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit dopady formátu Service Factory na hospodářkou stránku servisního partnera, servis a zákaznickou spokojenost, a následně navrhnout případná zlepšení formátu. Dílčím cílem je zanalyzovat finanční stránku servisního partnera za účelem určení vhodnosti investice do Service Factory.

Struktura práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou. Část teoretická obsahuje téma zákaznického servisu, finanční analýzy a investiční strategie. Část praktická je zaměřena na představení společnosti ŠKODA AUTO a.s., formátu Service Factory, servisního partnera a jeho analýzy. Následně se věnuje investicím do formátu, vyhodnocení dopadů a zlepšovacím návrhům.

INTERNAL

1 Teoretická část

Teoretická část práce se dělí na tři podkapitoly. První z nich pojednává o zákaznickém servisu. Toto téma je rozděleno na oddíly, které jsou zaměřeny na dělení zákaznického servisu, na úroveň kvality zákaznického servisu a následně na její zvyšování.

Druhá podkapitola se věnuje finanční analýze. V jednotlivých oddílech jsou charakterizovány ukazatele výkazu rozvaha, výkazu zisku a ztráty, přehledu o peněžních tocích, likvidity, PEST analýzy a doby úhrady.

Poslední podkapitolou teoretické části práce je investiční rozhodování zahrnující oddíly věnované investiční strategii a přípravě a realizaci projektů.

1.1 Zákaznický servis

Dle Scotta (2015) je zákaznický servis způsob, který společnost využívá k pomoci zákazníkům před, během a po nákupu. Zaměřuje se na mnoho bodů od zákaznické podpory a vyřizování stížností až po odborné služby, jež mohou posílit zkušenost s produktem.

Definice služeb pro zákazníky, které jsou také označované jako zákaznický servis, se u různých autorů liší s ohledem na roli, kterou jim přisuzují (Gros, 2016).

Služby jsou obvykle považovány za nehmotné, čímž je myšleno, že nejsou fyzickými předměty, jako jsou produkty. Christopher (2016) tvrdí, že služby přesto podléhají zkáze, jelikož na rozdíl od hmotných produktů je nelze vyrobit a předem uložit. Bývají také heterogenní, protože obecně zahrnují lidskou interakci. Proto každé dodání služby může být jiné. Snaha definovat rozdíl mezi produktem a službou je v jistém smyslu odsouzená k nezdaru. Lze tvrdit, že odlišnost mezi produkty a službami je stále menší. V minulosti se fyzický produkt obvykle prodával jako samostatný subjekt. Zákazník tak často byl odpovědný za získání produktu, v některých případech jeho instalaci nebo montáž, a také za jeho opravu, pokud se porouchal atd. V dnešní době je balíček služeb, který doprovází produkt, pro rozhodnutí o koupi stejně důležitý nebo dokonce více než fyzický produkt samotný. Navíc zákazníci jsou mnohem náročnější na své dodavatele a nyní u nich hledají vyšší úroveň podpory před, během a po transakci.

INTERNAL

Gros (2016) tvrdí, že úroveň poskytovaných služeb je v poslední době důležitým ukazatelem, podobně jako trend vytvářet přidanou hodnotu pro spotřebitele, který je zdokonalován skrze podrobnější diferenciaci produktů. Důvodem tohoto vývoje je mmj. nabízení kvalitně i cenově srovnatelných výrobků konkurence. Účetní jednotky zároveň vynakládají podobné prostředky na reklamu a různé formy komunikace se zákazníky.

Propojení mezi servisem a prodejem je čím dál více důležité. Skvělý zákaznický servis zajišťuje nejen udržení stávajících zákazníků, ale skrze zmíněné zákazníky i růst prodeje, jelikož při jejich spokojenosti následně šíří povědomí o daném podniku (Scott, 2015).

1.1.1 Dělení zákaznického servisu

Na obrázku 1 je zákaznický servis podle Christophera (2016) rozčleněn na tři skupiny služeb, které vycházejí z jednotlivých transakcí uskutečněných před, během a po prodeji. Předprodejní prvky se týkají podnikových opatřeních a programů. Poté přichází prvky prodejní, které jsou zapojené přímo do realizace fyzické distribuce. Prvky zákaznického servisu po prodeji pak obecně podporují produkt při používání.

Předprodejní prvky	**Prodejní prvky**	**Poprodejní prvky**
Př.	Př.	Př.
• Zásady zákaznických služeb	• Doba cyklu objednávky	• Zásady zákaznických služeb
• Přístupnost	• Dostupnost zásob	• Přístupnost
• Organizační struktura	• Míra naplnění objednávky	• Organizační struktura
• Flexibilita systému	• Informace o stavu objednávky	• Flexibilita systému

Zdroj: Upraveno dle (Christopher, 2016)

Obr. 1 Prvky zákaznického servisu

Podle Grose (2016) mají **předprodejní** (předběžné) **služby** zákazníkům podávat informace o nabízených produktech a službách. Zaměřují se zejména na oblast vytvoření informačního systému pro zajištění trvalé komunikaci se současnými i potenciálními zákazníky. Podnik by tak mohl klienty informovat o novinkách v portfoliu výrobků a služeb, konzultovat s nimi případné změny, identifikovat jejich požadavky a pozorovat stavy zásob produktů u zákazníků. Mezi další činnosti patří

INTERNAL

návrh a konečné provedení systému na příjem a zpracování objednávek, průběžnou kontrolu nabízených služeb a identifikaci případných problémů. Další důležitou částí předprodeje je správný výběr distribuční sítě, s kterým se váže volba partnerů. V neposlední řadě pak příprava systému obchodních zástupců a zajištění pružnosti systému nabízených služeb.

Prodejní služby jsou proměnné přímo zapojené do provádění fyzické distribuční funkce např. spolehlivost produktu a jeho dodání (Christopher, 2016).

Tyto služby přímo souvisí s realizací dané objednávky. Jejich cílem je především provést celý proces prodeje správně a rychle, včetně přesné komunikace se zákazníkem, který si výrobek objednal. V tomto směru Gros (2016) myslí potvrzování objednávek, jejich kompletace, balení a dopravu cílovému spotřebiteli. Nedílnou součástí je také kontrola stavu plnění expandovaného zboží, poloha zásob v systému a použití vyhovujícího systému pro zajištění plnění došlých objednávek. Podstatnou položkou je i trvalé poskytování informací zákazníkovi o stavu realizace objednávky. U tohoto bodu může nastat problém, a proto je třeba nabídnout mu adekvátní východisko.

Poprodejní služby zákaznického servisu dle Christophera (2016) obecně podporují daný produkt při jeho používání jako např. záruka, náhradní díly a oprava, postupy pro stížnosti zákazníků a výměna produktu.

Tyto služby přichází na řadu po splnění objednávky zákazníka. Cílí zejména na vyřizování reklamací, vracení produktů, zajištění dostatečného množství náhradních dílů, záruční a pozáruční opravy a případné dodatečné úpravy výrobků. Důležitým bodem je i dostupnost inženýrských služeb pro zákazníky a vytvoření vhodné sítě opraven a poradenských středisek (Gros, 2016).

1.1.2 Ukazatele úrovně zákaznického servisu

U různých autorů lze pozorovat široké portfolio navrhovaných ukazatelů služeb. Zásluhu na tom má rozmanitost služeb na trhu, jejich význam, náplň, určení apod. Základní složky zákaznického servisu se dle Grose (2016) zprvu dělí na hlavní dvě, jimiž jsou rozsah služeb a **kvalita služeb**. Právě druhá zmíněná položka je pro spotřebitele hlavním středem pozornosti, jelikož jednotlivé ukazatele kvality služeb pomáhají posoudit kvalitu dodavatelů v porovnání s konkurencí. Těchto výhod

INTERNAL

využívají i výrobci, distributoři a prodejci, kteří se mohou hodnotit navzájem. Podle různých schopností dodavatele jsou ukazatele rozděleny na osm skupin.

První jsou **ukazatele dostupnosti a úplnosti** služeb představující schopnost doručit objednávku v požadovaném množství, kvalitě a sortimentu.

Druzí z nich poukazují na schopnost realizovat objednávky v požadovaných termínech a lhůtách. Jedná se o **ukazatele rychlosti služeb**.

Ukazatele pružnosti služeb jsou třetí v řadě. Představují, jak je dodavatel schopen reagovat na změny týkající se objednávek, množství, termínů a lhůt.

Další jsou **ukazatele spolehlivosti služeb**. Ukazují schopnost dodavatele dosáhnout požadované míry spolehlivosti dodržet dohodnuté termíny.

Ukazatele frekvence služeb poukazují na schopnost opakovat logistické výkony podle potřeb zákazníků.

Šestými jsou **ukazatele informačního zabezpečení služeb** představující, jak je dodavatel schopen informovat zákazníky o stavu plnění jejich požadavků, a to skrze online prostředí.

Předposlední představují schopnost dodavatele zajistit kvalitní servisní služby a zabezpečit dodávky náhradních dílů. Nazývají se **ukazatele kvality servisu**.

Poslední jsou **ukazatele vyřizování reklamací**, které ukazují schopnost dodavatele vyřizovat reklamace a zabezpečit vrácení výrobků.

1.1.3 Zvyšování kvality zákaznického servisu

Zvyšování kvality zákaznického servisu je tvořeno zejména naslouchánímpotřeb zákazníků daného podniku, tvorbou efektivní strategie a v neposlední řadě i pochopením procesu služeb. Zvyšování kvality se dá docílit dle Lamberta (2005) pomocí následujících aktivit:

- Analýza zákaznických potřeb a následné zakomponování do strategie a plánování firmy.
- Nastavení správné úrovně služeb respektující vazbu mezi příjmy a výdaji.

INTERNAL

- Inovace a implementace nových technologií za účelem zjednodušení zákaznických procesů. Zejména se jedná o digitalizaci.
- Měření a hodnocení výkonnosti logistických aktivit.

1.2 Finanční analýza

Podle Mareše (2017) by se pojem finanční analýza měl chápat v širším kontextu, kvůli vzájemnému míšení jednotlivých oblastí podniku, např. vzájemná provázanost ukazatelů rentability, aktivity a likvidity, které na sebe mají dopad. Zásluhou finanční analýzy je možné dospět nejen k závěrům o finanční situaci daného podniku a celkovém hospodaření, ale zároveň následně akceptovat rozhodnutí. Znázorňuje evaluaci účetní jednotky v minulosti, současnosti i v budoucnosti.

Význam finanční analýzy spočívá dle Růčkové (2021) v připravení podkladů za účelem kvalitního rozhodování o fungování společnosti. Spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním je významná, jelikož účetnictví poskytuje hodnoty vztahující se k jednomu časovému okamžiku. Zmíněná data jsou víceméně izolovaná, a proto je tu finanční analýza, díky které tyto údaje mohou být použity pro hodnocení finančního zdraví podniku.

Finanční analýzu je možné rozčlenit na tři fáze, jež na sebe vzájemně navazují (Dluhošová a kol., 2021). První fází je rozbor základních indikátorů finanční situace. Další v pořadí je hlubší diagnóza příčin zjištěného stavu podniku. Poslední fází je rozpoznání hlavních faktorů, které zapříčinily nežádoucí stav a na základě toho navrhnout vhodný postup.

Jedním ze základních cílů finančního řízení podniku je zejména dosahování finanční stability. Podle Růčkové (2021, str. 10) je možné tento ukazatel hodnotit skrze základní kritéria:

- Schopnost generovat zisk, zajišťovat přírůstek aktiv a zhodnocovat vložený kapitál.
- Zajištění platební schopnosti podniku.

Podle Dluhošové a kol. (2021) jsou pro finanční analýzu hlavními zdroji následující výkazy finančního účetnictví a výkazy vnitropodnikového účetnictví. První zmíněné bývají označovány jako výkazy externí, jelikož slouží zejména pro externí uživatele. Zahrnují rozvahu, výkaz zisku a ztráty, a nakonec výkaz cash flow. Výkazy

INTERNAL

vnitropodnikového účetnictví si každý podnik sestavuje podle svých potřeb, protože nemají předepsaný formát. Jsou určeny jen pro interní užití a obsahují více ukazatelů. Patří sem výkazy zobrazující vynakládání podnikových nákladů v různých členění, jako je druhové a kalkulační, dále výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony nebo v jednotlivých střediscích apod. Existují i další důležité zdroje informací, které se využívají vedle těch základních. Tvoří je tři následující oblasti:

- finanční informace,
- kvantifikovatelné nefinanční informace,
- nekvantifikovatelné informace.

Finanční informace obsahují účetní výkazy a výroční zprávy, vnitropodnikové informace, prognózy finančních analytiků a vedení firmy, burzovní informace, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr. Druhou zmíněnou oblast tvoří firemní statistiky produkce, odbytu, zaměstnanosti, prospekty, normy spotřeby a interní směrnice. Poslední oblast zahrnuje zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů firmy, komentáře manažerů, odborného tisku, nezávislá hodnocení a prognózy (Dluhošová a kol., 2021).

1.2.1 Výkaz rozvaha

Dluhošová a kol. (2021) definují rozvahu jako základní účetní výkaz zachycující k danému časovému okamžiku na jedné straně majetek podniku (aktiva) a na straně druhé zdroje jeho financování (pasiva).

Dle Růčkové (2021) by rozvaha měla podávat věrný obraz ve třech výchozích oblastech. První z nich je majetková situace podniku, která napomáhá k zjištění druhů, k nimž je majetek vázán a oceněn, jak je opotřeben, jak rychle se obrací, optimálnost složení majetku atd. Další oblastí jsou zdroje financování pořízeného majetku. Podává informace o výši vlastních a cizích zdrojů financování a jejich struktury. Třetí oblastí je finanční situace podniku, která poskytuje data o dosaženém zisku, jeho rozdělení nebo schopnosti firmy dostát svým závazkům.

Aktiva podniku jsou v rozvaze řazena dle likvidity od nejméně likvidních (stálá aktiva, dlouhodobý majetek) k nejlikvidnějším (oběžná aktiva, krátkodobý majetek). Dle Dluhošové a kol. (2021) je tvoří pohledávky za upsaný základní kapitál, stálá

INTERNAL

aktiva, oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv. **Pohledávky za upsaný základní kapitál** představují upsaný stav akcií nebo majetkových podílů, který upisovateli nebyl dosud splacen. **Stálá aktiva** zahrnují položky, které jsou v podniku drženy po dobu delší než jeden rok. Dělí se na dlouhodobý nehmotný majetek (např. patenty, licence, software, ochranné známky), dlouhodobý hmotný majetek (pozemky, stavby, umělecká díla či sbírky apod.) a dlouhodobý finanční majetek (investice podniku). **Oběžná aktiva** zachycují peněžní prostředky a věcné položky podniku, jež dokáže přeměnit na peníze nebo spotřebovat do jednoho roku. Jejich struktura je tvořena zásobami, dlouhodobými a krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem. **Časové rozlišení aktiv** je částí majetku, který patří do jiného období, než do kterého spadá po věcné stránce. V tomto případě se jedná o náklady a příjmy příštích období a dohadné položky aktivní.

Podobně jako aktiva, tak i pasiva podniku jsou v rozvaze členěna. Rozdílem je hledisko řazení, jímž je vlastnictví zdrojů financování. Rozlišují se tak na zdroje vlastní, zdroje cizí a časové rozlišení pasiv. **Vlastní kapitál** je položkou rozvahy zahrnující více složek, mezi které se řadí základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného období. **Cizí kapitál** ukazuje jistý dluh, jež společnost musí uhradit v určitém časovém horizontu. V rozvaze znázorňuje rezervy, dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky včetně bankovních úvěrů a výpomoci. **Časové rozlišení pasiv** znamená stejně jako u aktiv nějaký věcný a časový rozdíl. Obsahuje výnosy a výdaje příštích období a dohadné položky pasivní (Růčková, 2021).

1.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Druhým účetním výkazem je výkaz zisku a ztráty, který podává informace o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za běžné období. Růčková (2021) tvrdí, že je sestaven na akruální bázi, což znamená, že transakce musí být zachycené v období, se kterým věcně a časově souvisí bez ohledu na uskutečnění peněžních toků. Výkaz je možné sestavit v druhovém či účelovém členění. Každá účetní jednotka si může vybrat preferovaný způsob sestavení za předpokladu, že dodrží jeho standardizovanou podobu. Rozdíl oproti rozvaze je zejména v čase zachycení daných položek. Rozvaha podává přehled o aktivech a pasivech k určitému okamžiku, zatímco výkaz zisku a ztráty se upíná k výsledkům operací za daný časový interval.

INTERNAL

„Výnosy jsou definovány jako peněžní vyjádření a trhem uznaná hodnota související s prodejem výrobků, zboží a s poskytnutím služeb (tržby) a dále s využíváním podnikových aktiv jinými subjekty“ (Dluhošová a kol., 2021, str. 59).

„Náklady lze definovat jako peněžní vyjádření spotřeby ekonomických zdrojů, přičemž jejich hodnota je odvozena ze vstupní ceny těchto zdrojů“ (Dluhošová a kol., 2021, str. 59).

Dle Dluhošové a kol. (2021) je výkaz zisku a ztráty tvořen položkami zmíněnými níže.

Provozní výsledek hospodaření zobrazuje zisk nebo ztrátu z provozní činnosti podniku.

Finanční výsledek hospodaření podává informace o výnosech a nákladech z finanční činnosti podniku.

Výsledek hospodaření před zdaněním vznikne při součtu provozního a finančního výsledku hospodaření.

Daň z příjmu snižuje výsledek hospodaření v případě vzniku daňové povinnosti.

Výsledek hospodaření po zdanění vznikne po odečtení případné daně z příjmu od výsledku hospodaření před zdaněním.

Hospodaření za účetní období je položkou zisku, který vznikne po rozdělení dividend či podílů na zisku a následně tvoří volné finanční prostředky účetní jednotky.

1.2.3 Výkaz cash flow

Cash flow neboli přehled o peněžních tocích je výkazem, který podle Skálové (2020) poskytuje podniku informace o změnách peněžních prostředků za určité období. Využívá se při krátkodobém a dlouhodobém plánování finančního hospodaření, při finanční analýze, při plánování investičních akcí, při řízení likvidity a hodnocení platební schopnosti a při zjišťování tržní ceny účetní jednotky. Mezi největší výhody výkazu patří pravidlo realizačního principu a fakt, že není ovlivňován metodou odpisování majetku a zároveň není zkreslován systémem a výší časového rozlišení.

Růčková (2021) definuje cash flow jako výkaz srovnávající zdroje příjmů s jejich výdaji za určité období. Obecně lze říci, že se zabývá strukturou finančních zdrojů

INTERNAL

a prostředků, finančně-hospodářskou politikou podniku a v neposlední řadě vztahem finančních zdrojů z vlastní činnosti podniku k ostatním finančním zdrojům. Existují dvě metody sestavení cash flow. První je metoda přímá, při které se sledují příjmy a výdaje účetní jednotky za dané období. Nejčastěji se však používá metoda nepřímá, za pomoci úpravy výsledku hospodaření.

Skálová (2020) člení cash flow na tři základní činnosti, jimiž jsou provozní, investiční a finanční. **Provozní činnost** zahrnuje toky peněžních prostředků ze základních výdělečných činností podniku a těch, které nelze zahrnout mezi investiční a finanční činnosti. **Investiční činnost** představuje finanční prostředky, jež jsou vynaloženy na pořízení a vyřazení dlouhodobého majetku z důvodu prodeje, poskytování úvěrů, zápůjček a výpomocí, které nespadají do provozní činnosti. **Finanční činnost** má za následek změny ve velikosti a složení vlastního kapitálu a dlouhodobých, případně krátkodobých závazků.

1.2.4 Likvidita

Mareš (2017) definuje likviditu jako ukazatele, který vypovídá o schopnosti podniku pokrýt své krátkodobé závazky krátkodobými aktivy a zaměřuje se tedy jen na krátkodobý horizont.

Podle Růčkové (2021) ukazatel likvidity zjišťuje, jak je podnik schopný splácet své krátkodobé závazky, jelikož pro úspěšné hospodaření účetní jednotky je platební schopnost jednou z nejpodstatnějších podmínek. Pro analýzu tohoto ukazatele je vhodnější zaměřit se na vývoj likvidity podniku v kratších časových intervalech. V praxi je třeba vybírat poměrové ukazatele dle cílů finanční analýzy.

„Likvidita tedy závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky, zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby apod.“ (Dluhošová a kol., 2021, str. 92).

Pro účely hodnocení podniku se používají tři ukazatele likvidity (Dluhošová a kol., 2021):

- celková likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita.

INTERNAL

Ukazatel celkové likvidity neboli ukazatel 3. stupně (L3) spočívá dle Dluhošové a kol. (2021) v poměru oběžných aktiv se závazky splatnými v blízké budoucnosti. Hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat od 1,5 do 2,5. Pozornost je třeba věnovat odvětvovým ukazatelům, které ukazují průměrné hodnoty daného odvětví. Pro úspěšné fungování podniku by krátkodobé závazky měly být kryty majetkem, který je pro tento účel určen. V případě, kdyby byl kryt majetkem určeným pro jiné účely, došlo by k ohrožení budoucího vývoje (např. při splácení dluhů hmotným majetkem). Jednou z hlavních nevýhod ukazatele je, že při jeho výpočtu občas nebývá splněn předpoklad přeměnitelnosti oběžných aktiv na hotovost v krátkém časovém horizontu.

$$Ukazatel\ celkové\ likvidity = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky} \quad (1)$$

Ukazatel pohotové likvidity Růčková (2021) označuje jako ukazatel 2. stupně (L2), který eliminuje nedostatky ukazatele celkové likvidity. Vzorec pro výpočet zůstává víceméně stejný jako předchozí s rozdílem odečtení zásob od oběžných aktiv. Výsledné hodnoty by se měly dle doporučených hodnot pohybovat kolem 1,0 až 1,5. Porovnávat je třeba s odvětvovým průměrem. V případě výsledné hodnoty 1 je podnik schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel využít prodeje zásob. Podniky preferují hodnoty nižší než vyšší, a to z důvodu neefektivní vázanosti peněžních prostředků, které mohou snižovat rentabilitu vlastního kapitálu.

$$Ukazatel\ pohotové\ likvidity = \frac{(oběžná\ aktiva - zásoby)}{krátkodobé\ závazky} \quad (2)$$

Ukazatel okamžité likvidity Růčková (2021) nazývá také jako ukazatel 1. stupně (L1) a znázorňuje nejužší vymezení likvidity. V čitateli tohoto vzorce jsou zahrnuty jen peněžní prostředky (peníze v hotovosti a na bankovních účtech). Doporučenou hodnotou je v tomto případě rozmezí 0,9–1,1. Stejně jako u předchozích ukazatelů, tak i zde je třeba výsledné hodnoty porovnávat s odvětvovým průměrem. Nedodržení předepsaných hodnot však není pro daný podnik znamením finančních problémů, jelikož může užívat např. účetní přetažky, kontokorenty a cash pooling.

$$Ukazatel\ okamžité\ likvidity = \frac{peněžní\ prostředky}{krátkodobé\ závazky} \quad (3)$$

INTERNAL

1.2.5 PEST Analýza

PEST analýza je technika sloužící k analyzování makrookolí podniku. Slovo PEST je zkratka pro následující faktory:

- P – politicko-legislativní,
- E – ekonomické,
- S – sociálně-kulturní,
- T – technologické.

Dle Karlíčka a kol. (2018) mají výše zmíněné faktory dopad na poptávku. PEST analýza však zahrnuje jen aspekty, které výrazně působí či mohou působit na poptávku po výrobcích podniku. V případě zahlcení nadměrným množstvím nepodstatných informací by došlo k nepřehlednosti a tím pádem nemožnosti analýzu využít.

Politicko-legislativní faktory zahrnují existující i potenciální působení politických vlivů v zemi a jejím okolí. Z hlediska firmy se jedná o vlivy, jež vyhrazují určitou mez podnikání. Svou roli zde hraje pracovní právo, normy týkající se životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňová politika, regulace v oblasti zahraničního obchodu, stabilita země apod. (Mareš, 2017).

Ekonomické faktory vycházejí dle Srpové, Řehoře a kol. (2010) z působení místní i národní ekonomiky a hospodářské politiky státu. Sledovanými vlivy jsou zejména trendy v HDP, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, daňové podmínky, výše úrokových sazeb, průměrná mzda atd.

Sociálně-kulturní faktory tvoří dle Mareše (2017) demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu, přístup k práci a míra vzdělanosti.

Technologické faktory souvisejí s inovacemi v dané zemi a tempem vývoje nových technologií tvrdí Karlíček a kol. (2018). Tyto faktory jsou úzce spjaté s přírodními vlivy, jelikož se mohou vzájemně ovlivňovat.

1.2.6 Doba úhrady

Doba úhrady neboli doba návratnosti je časový interval, během kterého se investorovi vrátí jeho prostředky vložené do projektu pomocí budoucích příjmů. Dle

INTERNAL

Fotra a Součka (2011) se vypočítá pomocí peněžních toků projektu tvořených příjmy a výdaji za celou dobu životnosti. Výsledná doba úhrady se následně porovnává s hodnotou, kterou si podnik určí na základě předchozí zkušenosti a ostatních investičních příležitostí. Tato hodnota se zároveň liší na základě odvětvových průměrů. Čím nižší je doba návratnosti, tím je projekt pro firmu výhodnější. Mezi hlavní výhody patří jednoduchost a srozumitelnost propočtu. Na druhou stranu vykazuje i následující nevýhody:

- ignoruje časový průběh peněžního toku,
- ignoruje příjmy projektu po době úhrady,
- zdůrazňuje rychlou finanční návratnost projektů,
- nerespektuje faktor času ani riziko projektu.

Dluhošová a kol. (2021) tvrdí, že doba návratnosti je vhodná využít pro hodnocení krátkodobých projektů s požadavky na rychlou návratnost vloženého kapitálu. Tento ukazatel lze formulovat dvěma kritérii (statickým a dynamickým). Vzorec pro výpočet statické verze je formulován následovně:

$$Doba\ úhrady = \frac{vložený\ kapitál}{roční\ provozní\ příjmy} \tag{4}$$

1.3 Investiční rozhodování

Dle Fotra a Součka (2011) je investiční rozhodování jedním z nejdůležitějších rozhodnutí dané firmy. Jeho úkolem je řešení návrhů na investiční projekty podniku a následně rozhodnutí o jejich přijetí či zamítnutí. Je zřejmé, že rozsáhlejší projekty mohou mít na firmu a její okolí velké dopady. Úspěšnost těchto projektů může působit na prosperitu firmy, zatímco jejich neúspěšnost může způsobit velké potíže vedoucí až k případnému zániku celého podniku.

Dluhošová a kol. (2021) definuje dva typy investic. První z nich jsou reálné investice, jež představují investování do reálných aktiv, čímž je myšleny hmotný a nehmotný majetek. Druhými jsou investice finanční, kterými se rozumí investování do finančních aktiv. U podniku se pod pojmem investiční rozhodování rozumí první zmíněné reálné investice.

INTERNAL

Celý proces výběru investičních projektů by se měl odrážet ze strategických cílů firmy a zároveň z jednotlivých složek strategie (výrobková, marketingová, inovační, finanční, personální, zásobovací) (Fotr a Souček, 2011).

Při dlouhodobém investičním rozhodování je třeba brát v potaz jak interní faktory spojené s vnitropodnikovými procesy, tak externí faktory působící na podnik zvenčí (Dluhošová a kol., 2021). Dlouhodobá rozhodnutí s sebou přináší různá rizika a nejistoty způsobené nejistým budoucím vývojem. Opomenout nelze hlavně pozitivní faktory investičního rozhodování, jimiž jsou zdroje příležitostí a zvyšování hodnoty podniku.

1.3.1 Investiční strategie

Investiční strategií podniku Fotr a Souček (2011) rozumí rozhodnutí o realizaci projektů. Aby byl podnik úspěšný, resp. dokázal přežít v nelehkém konkurenčním prostředí, je nezbytné vykazovat určité znalosti a dovednosti vedoucí k dosažení konkurenční výhody spojené se zlepšením hospodářských výsledků. Firma může disponovat znalostmi a dovednostmi týkající se výzkumu a vývoje, nových výrobků, řízení distribučních kanálů, snižování nákladů apod. Na základě zmíněných znalostí a dovedností by měl být podnik schopen odlišit se od konkurence, což vede k základním cílům a vodítkům při výběru projektů.

„Investiční strategie rozhoduje o alokaci finančních prostředků do dlouhodobých hmotných a nehmotných aktiv společnosti s cílem jejich budoucího zhodnocení“ (Fotr a kol., 2020, str. 131).

S ohledem na velikost firmy či obor podnikání bývá investiční strategie zpracována jako samostatná oblast, nebo jako součást finanční strategie firmy (Fotr a kol., 2020). První zmíněná oblast je využívaná většími firmami zejména v průmyslovém sektoru. Zde kvalitní strategie představuje důležitý faktor budoucí prosperity podniku. U menších firem nebo firem ze sektoru služeb spadá investiční strategie do finanční strategie. Cílem investičního plánu je vymezení optimálního investičního portfolia zahrnující časový harmonogram realizace a zajištění vhodného financování.

INTERNAL

1.3.2 Příprava a realizace projektů

Celý proces života projektu lze dle Fotra a Součka (2011) rozčlenit do čtyř níže uvedených fází:

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní,
- ukončení provozu a likvidace.

Předinvestiční fáze je počáteční předprojektovou přípravou (Fotr a Souček, 2011). Jedná se o jednu z podstatných částí celého projektu, protože jeho následný úspěch či neúspěch závisí na předprojektových analýzách. Díky kvalitní přípravě projektu může firma předejít budoucím značným ztrátám. Cílem fáze je rozhodnutí o realizace projektu

Investiční fáze zahrnuje dle Fotra a Součka (2011) projektovou přípravu a realizaci výstavby. Investor má i v této fázi možnost projekt přezkoumat či zastavit. Následně probíhá výstavba projektu a přepnutí do zkušebního či trvalého provozu.

Provozní fáze je obdobím, ve kterém firma produkuje výrobky a služby (Dluhošová a kol., 2021). V průběhu by se měla projevit kvalita předinvestiční fáze vedoucí k úspěšnosti projektu. Ekonomická efektivnost fáze je dána výší a stabilitou peněžních toků v porovnání s investičními výdaji.

Fáze ukončení a likvidace představuje závěrečnou část životnosti projektu. Dluhošová a kol. (2021) tvrdí, že součástí jsou činnosti spojené s ukončením projektu a zastavením výrobních procesů. Podnik zde může uvést prodej majetku a náklady s tím spojené, demontáž zařízení, prodej přebytečných zásob atd.

INTERNAL

2 Současný stav

2.1 Charakteristika podniku

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) je jednou z nejdéle kontinuálně vyrábějících automobilek na světě. Historie společnosti sahá až do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement (L&K) otevřeli v Mladé Boleslavi původně manufakturu na výrobu a opravu jízdních kol. Po prvních prototypech na přelomu století začal L&K s výrobou automobilů. V dnešní době je pozice ŠA v automobilovém průmyslu nepřehlédnutelná díky širokému a atraktivnímu portfoliu i faktu, že je již 30 let součástí německého koncernu Volkswagen Group (ŠKODA AUTO a.s., 2022a).

Podobně jako celé odvětví prochází ŠA transformací, ze které chce díky nové firemní strategii NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 vyjít ještě silnější. Pomocí atraktivních nabídek ve vstupních segmentech a dalších modelů s elektrickým pohonem se plánuje zařadit do roku 2030 mezi pět nejprodávanějších značek v Evropě (ŠKODA AUTO a.s., 2022d).

Logo společnosti ŠA tvoří již od roku 1926 okřídlený šíp, který leží uprostřed kruhu. V roce 2016 vznikla podoba loga, jež se používá dodnes (viz Obr. 2). Od roku 2023 se začne používat logo nové. Název ŠKODA a tradiční okřídlený šíp v kruhu již budou používané odděleně (ŠKODA AUTO a.s., 2022b).

ŠKODA

Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2022b)

Obr. 2 Logo společnosti ŠA

Společnost ŠA sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází také jeden z jejích výrobních závodů v České republice. Další jsou umístěné v Kvasinách a ve Vrchlabí. Předmětem podnikatelské činnosti ŠA je zejména vývoj, výroba a prodej

INTERNAL

automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb (ŠKODA AUTO a.s., 2022c).

Společnost patří dlouhodobě k pilířům české ekonomiky. Aktuálně zaměstnává více než 35 tisíc lidí, kteří jsou dle zaměření rozděleni do sedmi oblastí organizační struktury:

- G – Předseda představenstva,
- F – Finance a IT,
- V – Prodej a marketing,
- P – Výroba a logistika,
- E – Technický vývoj,
- S – Lidé a kultura,
- B – Nákup.

Oddělení After Sales (VA) je součástí organizační jednotky V (prodej a marketing), která je zodpovědná zejména za prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství. Dále je její odpovědností poskytnutí poprodejního servisu vozů na všech svých odbytových trzích, včetně stanovení konkurenceschopnosti jednotlivých modelových řad pro tyto země.

Oblast After Sales Business Development (VAP/3), s kterou spolupráce probíhala spadá, pod již zmíněné zastřešující oddělení After Sales. Hlavní činností oblasti je zaměření na rozvoj obchodu After Sales, což zahrnuje tvorbu nových obchodních konceptů v rámci ŠKODA distribuční strategie, rozvoj kvality, zákaznické spokojenosti, podporu při tvorbě loajalitních programů a e-mobilitních projektů s cílem maximalizace tržního potenciálu a ohledem na finanční výsledek After Sales. Cílem je zajištění vývoje a návrhu opatření After Sales pro zlepšení kvality a zákaznické spokojenosti se servisní sítí ŠKODA (ŠKODA AUTO a.s., 2022d).

2.2 Formát Service Factory

Formát Service Factory (dále jen SF) je nabízen evropským importérům společnosti ŠA, zejména jejich servisním partnerům, kteří se potýkají s nedostatkem kapacity a chtějí rozšířit svá dílenská zařízení. Jedná se o volitelný, logisticky progresivní formát, jehož cílem je navýšení servisní kapacity při vynaložení minimálních zdrojů

INTERNAL

do samotného zařízení. Vše za účelem vyrovnání se s rostoucími požadavky zákazníků a konkurence. Tento projekt přináší řadu benefitů zejména pro servisní partnery, ale velký vliv má i pro zákazníky. Pro investory slibuje navýšení účinnosti servisu, možnost provádět specializované služby na vysoké úrovni, navýšení kapacity a ziskovosti, a to vše při vynaložení minimálních nákladů. Pro zákazníky přináší zkrácení čekací doby na příjem do servisu i samotné opravy a zlepšení dostupnosti nabízených specializovaných služeb.

Jádro tohoto formátu tvoří přístavba servisního partnera nebo nemovitost stojící mimo jeho pozemek. Využít se tak dá již hotová stavba, která bude mít adekvátní proporce nebo je možnost nechat vystavit novou. Jedním z hlavních limitů stavby je vnější barva fasády, která by se měla držet v neutrálních barvách. Vzdálenost budovy SF od hlavní dílny je na rozhodnutí investora, avšak doporučení je nepřesáhnout hranici 60 minut jízdy. Investice do tohoto typu rozšíření servisu je kapitálově méně náročná alternativa k investování do dalšího „běžného“ servisu. SF je totiž „no customer-facing area“, což znamená, že zákazník s tímto místem nepřijde vůbec do kontaktu a vozidla jsou do servisu směřována z hlavní dílny. Tudíž je zde nulová potřeba investovat do korporátních prvků, marketingu, klientské zóny atd. Jedná se čistě o dílnu, kde se nachází jen servisní plocha a nezbytné zařízení k výkonu práce.

Celý proces je ve výsledku velmi jednoduchý. Zákazník přiveze své vozidlo do hlavního servisu, kde se nahlásí a předá klíčky od vozu. Zde proběhne prvotní kontrola vozidla (exteriéru i interiéru). Následně je vozidlo transportováno do SF odpovědnými zaměstnanci podniku či smluvenou externí logistickou společností. Na místě proběhne žádaná oprava a vůz je převezen zpět do hlavní dílny servisního partnera. Posledním krokem je finální kontrola vozu po transportu a předání vozidla zákazníkovi.

SF se v současné době nachází ve fázi zavádění (tzv. roll-out) u importérů ŠA po celé Evropě, kteří o tento formát projevili zájem. Této fázi předchází fáze testování (tzv. pilotáž) u vybraných servisních partnerů. Pilotáž trvá tři roky, během nichž je možnost překlopení do fáze roll-out. Formát mohou aplikovat všichni evropští importéři ŠA a jejich servisní partneři v případě, že odsouhlasí využití tohoto projektu dle předem daných pravidel a norem. Vizualizaci SF je možná vidět na obrázku 3 (ŠKODA AUTO a.s., 2022e).

INTERNAL

Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2022e)

Obr. 3 Vizualizace Service Factory

2.2.1 Škála služeb

Jednou z mnoha výhod je libovolná definice škály nabízených služeb. Investor si tak může sám zvolit, jaké servisní práce se budou v daném zařízení vykonávat. Na výběr je ze širokého portfolia servisních kategorií:

- servisní prohlídka a údržba,
- záruční opravy,
- opravy karoserií a lakování,
- opravy ojetých vozů,
- servis elektrických vozů,
- a jiné.

S tím souvisejí i jednotlivé nástroje a vybavení dílny, které musí být v souladu s nejnovějšími směrnicemi (ŠKODA AUTO a.s., 2022e).

2.2.2 Personál

Podobně jako je tomu u vybavení SF, tak i kvalifikace personálu závisí do značné míry na rozsahu poskytovaných služeb. Kompetence všech zaměstnanců musí být v souladu s hlavním popisem kompetencí. Definován je i povinný personál, který zahrnuje manažera SF, technika a autotronika. V případě, že se o převoz vozidel

INTERNAL

z hlavní dílny do SF bude starat interní zaměstnanec podniku, a tuto přepravu nebude zajišťovat externí logistická společnost, měla by být tato pozice taktéž definována a zahrnuta v povinných (ŠKODA AUTO a.s., 2022e).

2.2.3 Sdílená Service Factory

Jako u většiny projektů, které vznikají v útrobách ŠA, tak i SF nabízí možnost sdílení i s koncernem VW. SF může vlastnit jeden i více investorů, kteří mají servisní smlouvu. Touto volbou se dají využít synergie, snížit náklady každého partnera na budování nových zařízení nebo získat přístup k chybějícím kompetencím, jako např. opravy baterií (ŠKODA AUTO a.s., 2022e).

INTERNAL

3 Představení servisního partnera XY Auto

Pro analýzu subjektu, využití formátu a vyhodnocení daných cílů této práce byl zvolen fiktivní servisní partner XY Auto. Důvodem tohoto výběru je zachování interních dat a informací ŠA, které pro účely bakalářské práce nebylo možné uvádět. Všechny ukazatele přesto odráží skutečné parametry, jež vychází ze zprůměrovaných hodnot vybraných autorizovaných servisních partnerů ŠA z České republiky (Autocentrum Lukáš s.r.o., AUTO CB spol. s r. o., AUTO Hlaváček a.s., AUTO VOLF spol. s r.o., OKIM spol. s r.o., HAVEX-auto s.r.o., Louda Auto a.s., AUTO STYL a.s.). XY Auto je tzv. full functional dealer neboli partner, který poskytuje nejen servisní služby, ale i prodej nových a ojetých vozů. Podnik zaměstnává celkem 36 zaměstnanců. Spokojenost jeho zákazníků se drží pod průměrem ČR, který je dle ŠKODA AUTO a.s. (2021c) 4,83 z 5 možných, a to na hranici 4,55 bodu.

Vzhledem k rozsáhlosti tématu je v následujících kapitolách rozebrána zejména servisní část fiktivního partnera. Data a hodnoty partnerů, ze kterých společnost XY Auto vychází, byly shromážděny z volně dostupných zdrojů, výhradně výročních zpráv z předcovidových let 2015–2019 a ověřených interních zdrojů ŠA. Rok 2020 zasáhnutý pandemií nejvíce by nepodával relevantní data o stavu daného subjektu.

Ke zjištění vhodnosti implementace SF podnikem XY Auto byly zvoleny následující ukazatele:

- velikost servisního partnera/počet průchodů za den,
- průměrná doba přijetí do servisu,
- průměrná doba opravy,
- PEST analýza,
- vybrané položky výkazů,
- likvidita.

3.1 Velikost servisu XY Auto

Velikostí servisu je myšlen zejména počet pracovních ploch (tzv. workbay) v dílně a množství průchodů (tzv. troughput), které dokáže servis pojmout za jednotku času. Nejčastěji se tak užívá počet průchodů za jeden den. Průchod je označení celého

INTERNAL

procesu opravy vozu, který začíná přijetím vozidla servisním poradcem a končí předáním zpět zákazníkovi. Jednotlivé pracovní plochy mají různou velikost v závislosti na typu oprav, které se na místě provádějí. Na každé z nich se nachází zvedák, za který je zodpovědný vyškolený technik. Je velmi obtížné určit, kolik průchodů za den servisem projde s ohledem na různorodost jednotlivých oprav. Naštěstí, zásluhou ověřených dat ze ŠKODA AUTO a.s. (2021d) je určen průměr tohoto ukazatele, který bude k dosažení cílů práce dostačující. Na jeden throughput přijdou přibližně dvě hodiny tzn. během osmihodinové směny projdou servisem až čtyři průchody. V servisu XY Auto se nachází deset zvedáků, bude-li bráno v potaz 100% využití kapacit bez prostojů (podrobněji v podkapitole 3.3), dílna pojme čtyřicet průchodů za den.

S ohledem na ostatní servisní partnery spadá XY Auto svou velikostí k větším servisům a dokáže tak obsloužit velký počet zákazníků. Průměrné servisy v ČR vykazují přibližně 6 pracovišť se zvedáky (ŠKODA AUTO a.s., 2021d). Z pohledu velikosti by tedy společnost neměla mít problém s odbavováním oprav. Nicméně roli zde sehrávají další ukazatele, zejména průměrná doba přijetí do servisu a průměrná doba opravy.

3.2 Průměrná doba přijetí do servisu

Důležitým faktorem je průměrná doba, kdy zákazník čeká, než je jeho vůz přijat k opravě servisním partnerem. Právě tento ukazatel tvoří významnou část výsledků zákaznické spokojenosti. Obecně dle informací z interních zdrojů ŠA nejsou výsledné hodnoty doby přijetí do servisu příliš optimální. Hodnoty XY Auto tuto skutečnost potvrzují, jelikož dle výsledků zákazníci čekají na servis až 11 dnů (ŠKODA AUTO a.s., 2021c). Způsobeno je to zejména hromaděním objednávek na servis, kvůli nedostatku kapacit. V praxi je doba přesahující 7 dnů už velmi nepříznivá zvláště, pokud se jedná ze strany zákazníka o akutní případ.

Pro XY Auto je to aspekt, jež poukazuje na vhodnost implementace SF. V návaznosti na rozšíření kapacit by se zajistilo snížení čekací doby na přijetí do servisu a zlepšení zákaznické spokojenosti.

INTERNAL

3.3 Průměrná doba opravy

Dalším podstatným ukazatelem je doba mezi přijetím vozidla od zákazníka do servisu až po jeho opětovné předání. Často bývá označována jako průměrná doba opravy. Upozorňuje na případné zvyšování čekací doby zákazníka na opravu vozu a tím pádem na potenciální zhoršení zákaznické spokojenosti. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.1, v servisu XY Auto se nachází deset pracovních míst, na kterých se nachází zvedák na auto a každý z nich je obsluhován odpovědným technikem. Servis XY Auto si drží při 100% využití kapacit stálý počet průchodů (40/den) a průměrnou dobu opravy jednoho vozu dvě hodiny, což je dle dat z interních zdrojů pozitivní hodnota nejen pro servis, ale i pro aplikaci SF.

Míra využitelnosti (využití kapacit) je indikátor ukazující procentuální produktivitu zaměstnanců na pracovišti během pracovní doby. Níže je dle ŠKODA AUTO a.s. (2019) znázorněn vzorec pro výpočet tohoto ukazatele. Doporučená úroveň je 90 %.

$$Míra\ využitelnosti = \frac{\text{současné produktivní hodiny} \times 100}{\text{celková doba presence}} \quad (5)$$

3.4 Finanční situace servisního partnera XY Auto

Tato podkapitola práce se zaměřuje na vybrané finanční ukazatele, které jsou potřebné k dosažení cílů bakalářské práce. Tvoří ji vybrané položky výkazů, likvidita a PEST analýza. Některým z nich je věnovaná jen nezbytná pozornost a nedochází tudíž k jejich detailní analýze.

3.4.1 Vybrané položky výkazů

V této části jsou zobrazeny vybrané ukazatele rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Zaměřuje se jen na položky výkazů účetní závěrky, které mají určitou důležitost s ohledem na cíle práce. V letech 2015–2019 jsou postupně rozebrány tržby z prodeje výrobků a služeb, náklady spojené se spotřebou materiálu a energie, osobní náklady, výsledek hospodaření po zdanění, čistý obrat, a nakonec výsledek hospodaření minulých let.

INTERNAL

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Ve sledovaném období lze v tabulce 1 sledovat každoroční růst tržeb z prodeje výrobků a služeb. Jedná se o pozitivní zprávy společnosti XY Auto, zejména pro servisní část, která má na zmíněnou položku hlavní vliv. Kladný vývoj tohoto ukazatele přispívá k realizaci SF, kde je potenciál dalšího růstu hodnot.

Tab. 1 Tržby z prodeje výrobků a služeb

	Rok				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Tržby z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)	22 039	22 942	23 881	24 288	26 968

Zdroj: Vlastní zpracování

Spotřeba materiálu a energie

Položka spotřeba materiálu a energie je zmíněna, neboť tvoří značnou část celkových nákladů společnosti, zejména po spuštění SF. Realizace formátu pravděpodobně bude působit na tyto hodnoty v podobě jejich růstu. V tabulce 2 je možné pozorovat náklady, které se ve sledovaného období kolísavě zvyšují.

Tab. 2 Spotřeba materiálu a energie

	Rok				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)	9 472	9 636	12 110	9 787	10 107

Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní náklady

Osobní náklady zahrnují mzdové náklady včetně sociálního zabezpečení, zdravotního pojištění a ostatních. Pro zajištění vhodných podkladů k dosažení cílů práce jsou v tabulce 3 vypočteny průměrné osobní náklady na jednoho

INTERNAL

zaměstnance mezi roky 2015 a 2019. Výsledné hodnoty vychází z celkového objemu osobních nákladů společnosti a skutečnosti, že zde pracuje 36 zaměstnanců. Je možné pozorovat neustálý nárůst tohoto ukazatele, který je způsoben zejména každoročním navyšováním průměrné hrubé mzdy v ČR (viz oddíl 3.4.3).

Tab. 3 Osobní náklady společnosti

Osobní náklady	Rok				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Na všechny zaměstnance (v tis. Kč)	13 929	14 993	16 819	18 436	19 569
Na 1 zaměstnance (v tis. Kč)	390	420	471	517	548

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek hospodaření po zdanění

Čistý zisk neboli výsledek hospodaření po zdanění je další položkou ukazující, zdali je podnik v zisku, ve ztrátě nebo v případě rovnosti výnosů a nákladů je jeho hospodaření rovno nule. Jak je možné vidět v tabulce 4, ve sledovaném období tento ukazatel fluktuoval v kladných částkách mezi 2 197 tis. Kč a 3 893 tis. Kč. Pro XY Auto se jedná o znamení dobrého hospodaření podniku.

Tab. 4 Výsledek hospodaření po zdanění

	Rok				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Výsledek hospodaření po zdanění (v tis. Kč)	2 880	2 424	3 893	2 680	2 197

Zdroj: Vlastní zpracování

INTERNAL

Čistý obrat

Poslední položkou výkazu zisku a ztráty, které se práce věnuje je čistý obrat. Říká nám, jaké množství finančních prostředků společnost celkem přijala za dané období. V případě XY Auto je možné v letech 2015–2017 pozorovat růst tohoto ukazatele, a naopak v letech 2018 a 2019 se charakter vývoje změnil a začal klesat (viz Tab. 5). Nicméně pokles by neměl hrát významnou roli v hospodaření servisního partnera.

Tab. 5 Čistý obrat

	Rok				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Čistý obrat za účetní období (v tis. Kč)	307 750	341 659	383 788	376 549	328 613

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek hospodaření minulých let

Důležitý faktor hrající roli pro implementaci SF je výsledek hospodaření minulých let. Představuje zdroje, které nebyly rozděleny mezi vlastníky/uhrazeny či převedeny do fondů a podnik je tak může využít. V případě XY Auto se jedná o kladné hodnoty. V tabulce 6 je zobrazen růst této položky mezi roky 2015 a 2019. Zásluhou dobrých hospodářských výsledků má podnik k dispozici volný obnos finančních prostředků, které může využít na investici do formátu.

Tab. 6 Výsledek hospodaření minulých let

	Rok				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Výsledek hospodaření minulých let (v tis. Kč)	15 617	16 662	17 147	18 462	19 152

Zdroj: Vlastní zpracování

INTERNAL

3.4.2 Ukazatele likvidity

V tomto oddílu práce jsou vypočteny tři ukazatele likvidity v letech 2015–2019, jež jsou následně zobrazeny v tabulkách. Výsledky jsou porovnány s odvětvovými průměry pro velkoobchod a maloobchod; opravy motorových vozidel, které byly čerpány z ministerstva průmyslu a obchodu ČR (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020).

Běžná likvidita

V tabulce 7 jsou zobrazeny výsledky běžné likvidity v letech 2015–2019 porovnané s odvětvovým průměrem.

Tab. 7 Běžná likvidita

	Rok				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Běžná likvidita	1,14	1,12	1,10	1,08	1
Odvětvový průměr	0,87	1,24	1,19	1,30	1,46

Zdroj: Vlastní zpracování

Pohotová likvidita

V tabulce 8 jsou promítány vypočtené hodnoty pohotové likvidity v letech 2015–2019 porovnané s průměrem v odvětví.

Tab. 8 Pohotová likvidita

	Rok				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Běžná likvidita	0,45	0,41	0,36	0,35	0,29
Odvětvový průměr	0,53	0,84	0,75	0,79	0,88

Zdroj: Vlastní zpracování

INTERNAL

Okamžitá likvidita

V následující tabulce 9 je možné pozorovat okamžitou likviditu v porovnání s odvětvovým průměrem mezi roky 2015 a 2019.

Tab. 9 Okamžitá likvidita

	Rok				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Běžná likvidita	0,12	0,07	0,11	0,12	0,08
Odvětvový průměr	0,15	0,23	0,29	0,2	0,26

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky všech vypočtených ukazatelů likvidity nevypadají s porovnáním odvětvového průměru nejpříznivěji. Nízké hodnoty jsou nejvíce způsobeny vysokým počtem krátkodobých závazků. Hlavní část z nich je tvořena závazky z obchodních vztahů, které zvyšují poměrové ukazatele. Společnost však nemá na tomto účtu položky s výrazně překročenou dobou splatnosti, řádně byly zabezpečeny i platební povinnosti ke státnímu rozpočtu. V tomto odvětví se nejedná o nic výjimečného, jelikož servisní partner je zároveň i prodejcem nových a ojetých vozů, což znamená velké množství zásob i závazků k dodavatelům. S ohledem na hodnoty posledních let by podnik i do budoucna neměl mít potíž s hospodařením. Nicméně by se měl mít na pozoru, kvůli jejich klesající tendenci. Realizace SF by neměla být pro podnik XY Auto zásadním způsobem náročná z důvodu minimálních nutných nákladů na zmíněné rozšíření.

3.4.3 PEST analýza

Politické faktory

V posledních letech se celý svět potýká i s pandemií covid-19, která enormně ovlivnila i situaci v České republice. Vládní nařízení značně ovlivňovala maloobchodní prodej a poskytování služeb. Prodejci vozů a provozovatelé servisů se museli adaptovat, aby během nouzového stavu mohli vykonávat alespoň servisní část, jelikož právě prodej vozů se musel na čas zastavit. Podobná situace by

INTERNAL

v budoucnu mohla mít pro XY Auto zničující dopady. Proto je třeba vzít v potaz dění z posledních let a připravit se na podobná nařízení v podobě omezení prodeje vozů a nadále rozvíjet své poskytované služby (Přibyl, 2021).

Servisní partnery zároveň ovlivňují předpisy a vyhlášky, kterými se musí řídit. Tato nařízení se postupem času aktualizují nebo mění v návaznosti na současném dění a vývoji v daném odvětví.

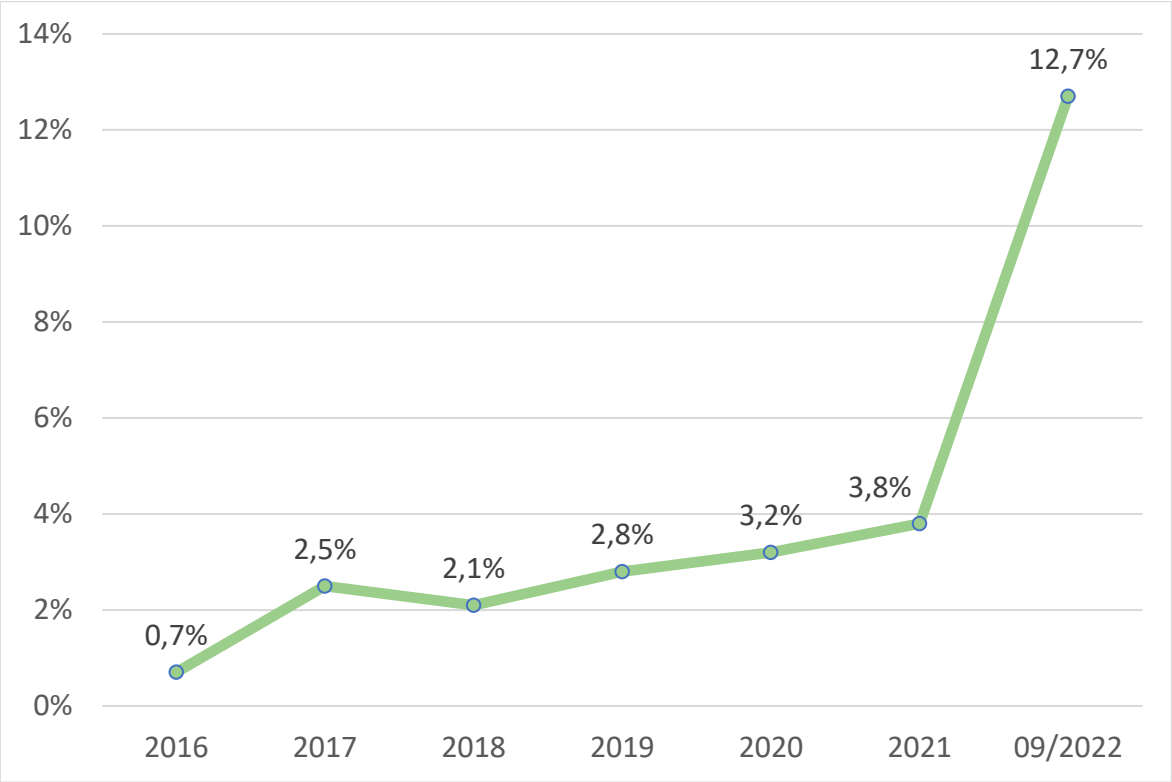
Ekonomické faktory

Jednou z nejvýznamnějších situací, která v současnosti hýbe světem a ovlivňuje i celosvětovou ekonomiku, je probíhající válka na Ukrajině. Politická situace a následné sankce uvalené na Rusko způsobily rekordní nárůst nákladů na energie (plyn a ropa). Dalším faktem je, že se Rusko podílí na těžbě a obchodu klíčových surovin. To má za následek jejich nedostatek při výrobě dílů a komponent pro automobilky. S tím souvisí i negativní dopad na dodavatelský řetězec, který se potýká s hledáním alternativních tras a dodavatelů. Jedná se tak o další faktor způsobující růst nákladů. Pro partnera XY Auto je následkem zvyšování nákladů na energie a navyšování cen prodávaných vozů a servisních služeb (Knap, 2022).

Pandemie covid-19 měla za následek i globální ochromení ekonomiky po celém světě. Došlo nejen k velkému propadu prodeje osobních automobilů, ale zároveň k omezení výroby a v některých případech úplnému uzavření závodů. Pandemie ve spojení s přírodními katastrofami či požáry přivodila pochroumané ekonomické situaci další ránu v podobě nedostatku polovodičů. Tento problém měl mohutný vliv na automobilový průmysl. Důsledkem toho je v současnosti nouze o nové automobily a zákazníci jsou nuceni si připlatit, případně změnit značku nebo sáhnout po ojetém voze. Z toho vyplynul nedostatek ojetin a rapidní růst jejich cenovek, který ovlivnil i XY Auto (Sdružení automobilového průmyslu, 2021).

Míra inflace je dalším faktorem, který zejména v posledním roce ovlivňuje ekonomiku a obyvatele České republiky. Od roku 2016 do roku 2021 kolísala inflace mezi 0,3 % a 3,8 % ročně. Na obrázku 4 je od roku 2021 patrný rapidní nárůst míry inflace, která měsíčně stupňuje a v září 2022 dosáhla nevídané výše 18 %. Ceny tak všeobecně rostou a XY Auto na tuto skutečnost musí reagovat v podobě zdražování vozů a služeb, jelikož náklady podniku se taktéž navyšují (Český statistický úřad, 2022a).

INTERNAL



Zdroj: Upraveno dle (ČZSO.cz, 2022)

Obr. 4 Graf průměrné míry inflace v letech 2016–2022

Svoji roli hraje i průměrná hrubá mzda v České republice, která se od roku 2016, kdy dosahovala 27 764 Kč vyšplhala ve druhém čtvrtletí 2022 na 40 086 Kč. Oproti stejnému období roku 2021 je to nárůst o 4,4 %. Nicméně i přes každoroční nárůst výše mezd to momentálně nevykompenzuje zmíněnou vysokou inflaci. Po započtení jejího vlivu výše hrubé mzdy reálně klesla o 9,8 %. Domácnosti před utrácením finančních prostředků upřednostňují jejich vynaložení na základní potřeby (bydlení, energie a potraviny). Nedostatečný nárůst průměrné hrubé mzdy v souvislosti s momentální inflací má za následek snižování zájmu spotřebitelů o investování do koupi vozu či zbytných oprav. Důsledkem toho může být snižování tržeb partnera XY Auto oproti předchozím rokům (Český statistický úřad, 2022b).

Sociální faktory

Pandemie koronaviru měla za následek i zvýšení celkové míry nezaměstnanosti absolventů řemeslných oborů. V učebním oboru automechanik se zvýšila ze 4,1 % v roce 2018 až na 9 % v roce 2021. Zaměstnavatelé jsou opatrnější s náborem nových zaměstnanců, kvůli obtížnému plánování do budoucna. Navíc preferují

INTERNAL

absolventy s praxí, která byla během distanční výuky během pandemie značně omezena. Vedení XY Auto nemá nouzi s přijímáním nových zaměstnanců v podobě mechaniků, avšak hrozí tu jistá nezkušenost v případě neabsolvování praxe v průběhu studia (Šára, 2021).

Dalším faktorem je životní styl spotřebitelů. Ten se během posledních let velmi mění a výrobci či poskytovatelé služeb na to musí umět reagovat. Tempo se zrychluje a lidé chtějí mít vše ihned, pokud možno bez čekání. S tím souvisí i kvalita produktů a služeb, která by neměla ztrácet na úkor ceny nebo rychlosti dodání. V současnosti existuje mnoho zdrojů, které mohou zákazníci využít k hledání preferovaného produktu. Trh zároveň obsahuje mnoho alternativ k výběru. Je třeba, aby se podnik XY Auto soustředil na kvalitu poskytovaných služeb s ohledem na rychlost jejich provedení, kvalitu a konkurenceschopné ceny.

Se zvyšující se inflací v ČR však klesá kupní síla obyvatelstva. Zatímco v roce 2020 se Česká republika přiblížila průměrné úrovni EU, dnes však kvůli rekordně se zvyšující inflaci klesá. Spotřebitelé si tudíž za stejný obnos peněz pořídí méně zboží či služeb, což má za následek negativní dopad pro XY Auto (Hovorka, 2022; Zprávy aktuálně, 2021).

Technologické faktory

Nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím automobilový průmysl je vývoj elektromobility. Rapidní rozvoj tohoto odvětví nastal kvůli nově nastaveným klimatickým cílům Evropské unie, které by se měli naplnit do roku 2030. Státy EU se shodly na návrhu, který omezuje emise skleníkových plynů, a proto víceméně znemožňuje prodej nových aut se spalovacími motory od roku 2035. Pro servisy se jedná o situaci, která zásadně ovlivní jejich funkci. Díky nárůstu elektrických aut bude třeba, aby partner XY Auto přizpůsobil nejen zařízení dílny, ale připravil své zaměstnance na opravu těchto vozidel tzn. preference specialistů (Ondráčková, 2022).

I v tomto faktoru je nezbytné zmínit pandemii covid-19, která dala impuls k rozmachu vývoje a aplikování bezkontaktních procesů, jež si spotřebitelé velmi oblíbili a v současnosti je i preferují. XY Auto má možnosti na využití bezkontaktních procesů pro zákazníky, které by mohly vést ke zlepšení nejen zákaznické

INTERNAL

spokojenosti, ale i plánování oprav. Příkladem může být vyvolávací systém nebo formát Key Drop-off, který nabízí ŠA servisním partnerům.

Samozřejmě je třeba uvést internet a sociální sítě. Kdo na nich dnes není aktivní, jako by nebyl. Proto by se každý podnik měl snažit držet krok s dobou a reagovat na novinky, které přináší. Online prostředí má velký vliv na udržení a prohloubení vztahů se zákazníky a zároveň na rozšíření povědomí o daném podniku a jeho službách. Partner XY Auto by proto měl být aktivní na sociálních sítích, pravidelně přidávat příspěvky, informovat zákazníky o novinkách, změnách, výhodných akcích apod.

INTERNAL

4 Investice do Service Factory

Před investováním do formátu by se podnik měl zaměřit na rozbor určitých prvků, které napomohou zjistit vhodnost jeho implementace. V této kapitole budou rozebrány nejdůležitější faktory ovlivňující hospodářkou stránku vybraného partnera:

- velikost prostor, počet pracovních míst a zvedáků,
- náklady na výstavbu, rekonstrukci či pronájem,
- typy oprav a náklady na vybavení dílny,
- náklady na zaměstnance,
- spotřeba materiálu a energie,
- možnost sdílené investice více servisních partnerů.

Jedním z prvotních rozhodnutí je, zda nechat vystavit novou budovu pro SF, zrekonstruovat stávající stavbu odpovídající parametrům nebo si pronajmout vhodné prostory. Při uvažování nad jednotlivými možnostmi je třeba vzít v potaz velikost rozšíření prostor, čímž je myšlen zejména počet nově vzniklých pracovních míst se zvedáky. Dle pilotáže formátu je zaznamenáno rozšiřování kapacit nejčastěji o 20–25 % (ŠKODA AUTO a.s., 2022f). Z důvodu dlouhé čekací doby na přijetí do servisu je u XY Auto zvoleno rozšíření o 40 %, což znamená 4 pracoviště. Velikost jedné pracovní plochy pro vybranou škálu služeb viz níže je 35 m^2 (ŠKODA AUTO a.s., 2021b). Celkem se tedy jedná o dílnu s velikostí minimálně 140 m^2.

Navazujícím tématem je zmíněné rozhodování o výstavbě, rekonstrukci či pronájmu prostor. Výhodou nájmu může být možnost jeho přerušení nebo úplné zrušení z důvodu případného přesunu SF do jiných prostor bez poplatků a nutnosti řešit odpisy nemovitosti, zůstatkovou a zbytkovou hodnotu a prodej. Na základě těchto skutečností partner preferuje využití pronájmu oproti koupi nemovitosti či vkládání financí do rekonstrukce. Nájmy nebytových prostor určené pro dílnu o velikosti kolem 150 m^2 mimo centra měst se v ČR aktuálně pohybují kolem 15 000 až 20 000 Kč za měsíc (Sreality, 2022; Reality.iDNES, 2022). Počítáno je s vyšším průměrem těchto hodnot, tedy 18 000 Kč, což pro podnik v tomto oboru představuje relativně zanedbatelné náklady.

INTERNAL

Při realizaci projektu SF se specifikuje škála služeb, na které se podnik potřebuje nejvíce zaměřit. V tomto případě jsou jimi pravidelné servisní prohlídky a servis elektromobilů. První zmíněný bod je dán velkou poptávkou, kterou partner nestíhá odbavovat v čase odpovídajícím potřebám zákazníků. Nástup elektromobility pak zapříčiňuje omezenou nabídku služeb, které může XY Auto vykonávat. Oba faktory jsou důležité pro tržby společnosti, spokojenost zákazníků a jejich udržení. S ohledem na typy oprav přichází na řadu náklady na vybavení SF tvořící větší jednorázovou investici. Výbavu dílny samozřejmě ovlivňuje i počet zaměstnanců, neboť každý pracovník má na svém místě zvedák, potřebné zařízení a nářadí. S těmito proměnnými vychází náklady dle ŠKODA AUTO a.s. (2022g) přibližně na 98 750 € za vybavení celé dílny. Při současném kurzu České národní banky (2022) se jedná o částku v přepočtu 2 407 031 Kč.

Rozšíření vybraného podniku o 4 pracovní místa znamená navýšení kapacit zaměstnanců, kteří zde budou práci vykonávat. Jak již bylo zmíněno v oddílu 2.2.2, jsou definovány pozice, jež jsou pro formát povinné. Zahrnují manažera SF, technika a autotronika. Dle předpisů a zároveň velikosti nové dílny tvoří personál 7 zaměstnanců. Výše osobních nákladů po rozšíření servisu vychází z tabulky 3, jejíž součástí jsou průměrné náklady na jednoho zaměstnance. Za účelem zachycení nejaktuálnějších hodnot je počítáno s daty roku 2019. V tomto roce tvořily osobní náklady na 1 zaměstnance 548 tis. Kč. Výše osobních nákladů na 7 zaměstnanců tedy vychází 3 836 tis. Kč.

Spotřeba materiálu a energie je další položkou, se kterou je třeba v případě investování do SF počítat. Vypočítat úroveň nákladů čistě pro servisní část je velmi obtížné, jelikož tato položka zahrnuje i náklady prodejny, které jsou v této situaci irelevantní. V praxi je v servisní části obecně spotřebováváno větší množství energie i materiálu (elektrická energie, vytápění, voda, kapaliny, pohonné hmoty, plyny, nářadí, součástky atd.). Na základě odhadů vyvozených z předchozího faktu bude pro servis počítáno se 70 % těchto nákladů. V roce 2019 činila spotřeba materiálu a energie XY Auto 10 107 tis. Kč (viz Tab. 2) a čistě pro servisní část s 10 pracovními místy z toho vyplývají náklady o objemu 7 075 tis. Kč. Rozšíření servisu o 4 pracoviště znamená přibližné navýšení nákladů o čtvrtinu na konečných 9 905 tis. Kč.

INTERNAL

Investor čelí při rozhodování otázce, zda využít sdílenou SF či nikoliv. V případě XY Auto je rozhodnuto nevyužít možnosti sdílení ze dvou důvodů. Prvním z nich je zamítnutí této možnosti dalšími investory a druhým je fakt, že investor XY Auto nemá více servisních partnerů, kterým by bylo možné synergie v podobě SF nabídnout. Náklady tak nejsou děleny mezi více investorů.

Náklady vynaložené čistě na pořízení SF zahrnují jen ty na vybavení a zařízení, jelikož zbylé náklady spadají do krátkodobých závazků. Podnik vynaloží na implementaci částku zhruba 2 407 tis. Kč. V tabulce 10 jsou zobrazeny náklady spojené se SF, které budou přibližně vynakládané následující roky. Společnost XY Auto vykazuje příznivé hodnoty hospodaření, díky nimž by investice do formátu a následné roční náklady neměly tvořit finanční zátěž.

Tab. 10 Roční náklady spojené se Service Factory

Roční náklady spojené se Service Factory	Hodnota nákladů (v tis. Kč)
Nájem za rok	216
Zaměstnanci za rok	3 836
Spotřeba materiálu a energie za rok	9 905

Zdroj: Vlastní zpracování

INTERNAL

5 Vyhodnocení dopadů

Tato kapitola je zaměřena na vyhodnocení dopadů ovlivňující hospodářskou stránku, servis a zákaznickou spokojenost servisního partnera XY Auto. Pohled je upřen na následující ukazatele:

- doba návratnosti,
- přínosy pro servis,
- zákaznická spokojenost.

Doba návratnosti je prvním z ukazatelů, který bude v této části analyzován. K výpočtu je třeba znát celkové kapitálové náklady vynaložené na SF, které jsou vyděleny ziskem z provozní činnosti servisu za rok. Zmíněné náklady k výpočtu návratnosti jsou převzaty z předchozí kapitoly. Z výsledků pilotáže ŠA, jež proběhla u nejmenovaného servisního partnera se stejnou velikostí servisu i jeho rozšíření, vzešly hodnoty ukazující nárůst zisků servisu o 50 % (ŠKODA AUTO a.s., 2022f). Pro výpočet doby návratnosti je počítáno se zmíněným navýšením z důvodu chybějících dat o počtu vozidel, které vybraný servis navštěvují. V tabulce 11 je možné pozorovat nárůst zisků servisní části po aplikaci SF oproti roku 2019.

Tab. 11 Zisky z provozní činnosti

	Období	
	Před SF (2019)	**Po SF**
Zisky z provozní činnosti (v tis. Kč)	983	1 475

Zdroj: Vlastní zpracování

$$Doba\ návratnosti = \frac{2\ 407}{492} = 4{,}89\ roků \tag{6}$$

Hodnota 492 tis. Kč vzešla po odečtení provozních zisků před SF od provozních zisků po SF. Výsledná doba návratnosti investice je přibližně necelých 5 let. Dle interních zdrojů se jedná o vyšší hodnotu oproti výsledkům z trhu, kde se pohybuje doba kolem 2 až 3 let (ŠKODA AUTO a.s., 2022f). Nicméně návratnost kolem 5 let

INTERNAL

je pozitivní zprávou, jež pro podnik znamená brzké vrácení investovaného kapitálu a následné navyšování zisků podniku do budoucna.

Přínosy pro servis plynou z rozšíření jeho kapacit. Jedná se zejména o navýšení pracovních ploch z 10 na 14 a díky tomu schopnost provádět více oprav. S tím souvisí následné zkrácení doby přijetí vozidel do servisu z 11 na 7 dní, což i přes hraniční hodnotu znamená pro servis markantní zlepšení. Tento časový údaj vychází opět ze ŠKODA AUTO a.s. (2022f), kde servisní partner zaznamenal snížení čekací doby přibližně o 40–45 %. Důvodem celkového zlepšení je i rozdělení škály oprav. SF se specializuje na pravidelné servisní prohlídky a servis elektromobilů, zatímco hlavní dílna se zaměřuje na opravy ostatního typu.

Zákaznická spokojenost je za pomoci SF značně ovlivněna. Pro zákazníky znamená zkrácení čekací doby na přijetí do servisu, jejíž data tvoří značnou část zákaznické spokojenosti. Dle ŠKODA AUTO a.s. (2022f) se navýšila přibližně o 0,3 bodu. Bude-li vycházeno z této hodnoty, tak v případě XY Auto se hodnocení spokojenosti vyšplhá na 4,85 z 5, čímž se dostane lehce nad průměr v ČR. Přispívá tomu i rozšíření nabídky poskytovaných služeb v podobě oprav elektromobilů, které před aplikací formátu nebyly nabízeny. Pro podnik zde vzniká potenciál na navýšení počtu zákazníků.

Na základě výsledků bakalářské práce a pilotáže ŠA je třeba formát Service Factory celkově vyzdvihnout, jelikož nabízí velké množství benefitů. Náklady na jeho implementaci jsou přitom oproti klasickému vybudování servisu minimální. Ve spojitosti s následnými zisky vytváří nízkou dobu návratnosti vloženého kapitálu, což je velice pozitivní zpráva.

INTERNAL

6 Návrhy na zlepšení

S ohledem na zmíněné informace o formátu, jeho výhody a následné výsledky jsou v kapitole uvedeny následující návrhy na zlepšení. V případě aplikace mohou vést ke zefektivnění logistiky, zajištění udržitelnosti či úspoře nákladů podniku. Následně by mohly být uvedeny v příručce pro servisní partnery jako doporučené vylepšení SF.

Prvním z nich je skladování materiálu a náhradních dílů přímo v SF. V současnosti jsou skladovány v prostorech hlavní dílny, což v případě implementace formátu znamená řešit přepravu potřebného materiálu. Doručení objednávek často probíhá v brzkých ranních hodinách před otevírací dobou, a proto má servisní partner danou část, do které má dodavatel přístup. Podobnou část by tak bylo vhodné zajistit i u SF. Logistické náklady by se sice navýšily, nicméně by podnik nemusel řešit převoz materiálu a náhradních dílů po vlastní ose a vyhrazovat pro něj zaměstnance.

Druhým návrhem jsou solární panely na střeše SF. Fotovoltaika je v současné době velmi diskutovaným tématem související s uhlíkovou neutralitou, která hýbe světem. Jedná se sice o nákladné řešení, ale na druhou stranu přináší udržitelnost, soběstačnost a v delším časovém horizontu i určitou návratnost. Do budoucna by tak tento návrh mohl podniku ušetřit náklady na energie a zároveň by šel naproti obecnému trendu snižováním produkce uhlíkové stopy.

Třetí zlepšení se týká redukce nákladů vynaložených na nájem prostor určených pro SF. Před podepsáním nájemné smlouvy s obcí či soukromníkem, by si měl investor zjistit možnost případného odkupu prostor či budovy v případě, že se projekt ukáže jako přínosným pro servisního partnera. S ohledem na to je zde potenciál na ušetření nákladů z nájmu. Podnik by sice vynaložil větší jednorázovou sumu finančních prostředků na koupi, avšak objekt by následně spadal do jeho majetku a mohl by s ním hospodařit dle potřeb. V případě plánu na dlouhodobé využití SF hrozí z nájmu přeplacení využívaného objektu. Nájem je ovšem užitečnou krátkodobou volbou pro případ, kdy si podnik není jistý s aplikací formátu SF.

INTERNAL

Závěr

Mobilita je dnes velmi diskutovaným tématem, ve které neustále přichází nové trendy a inovace posouvající ji dále. Adaptovat na tyto změny a přání zákazníků se musí i servisní partneři zprostředkovávající poprodejní služby. Formát Service Factory je jedním z mnoha projektů, které mají zejména v dnešní složité době tyto podniky podpořit.

Bakalářská práce byla zaměřena zejména na vyhodnocení dopadů aplikace Service Factory na hospodářskou stránku servisního partnera, jeho servis a spokojenost zákazníků. S ohledem na výsledné hodnoty následně navrhnout zlepšení této implementace. Dílčím cílem bylo analyzovat finanční stránku podniku za účelem určení vhodnosti investice do zmíněného formátu.

Teoretická část shrnuje a objasňuje pojmy související se zákaznickým servisem. Dále definuje jednotlivé ukazatele, které se věnují finanční analýze podniku a v poslední části jsou čtenáři obeznámeni s investiční strategií.

V části praktické se zpočátku pojednává o ŠKODA AUTO a.s. a formátu Service Factory. V další části je již pohled upřen na představení servisního partnera. Nejprve je analyzována jeho velikost, průměrná doba přijetí do servisu a doba opravy. Na analýzu poté navazuje rozbor finanční situace v letech 2015–2019 zahrnující vybrané položky výkazů promítnuté v tabulkách, likviditu a PEST analýzu. Dále se práce věnuje investicím do formátu a následným vyhodnocením jednotlivých dopadů na servisního partnera. Poslední část obsahuje návrhy na zlepšení. Na základě informací o formátu a výsledků práce jsou představeny tři návrhy, které mají vést ke zefektivnění logistiky, zajištění udržitelnosti a úspory nákladů podniku.

Na základě analýz a výpočtů byly v práci prokázány a potvrzeny zmíněné výhody, které s sebou formát Service Factory nese. Doba návratnosti, přínosy pro servis i zákaznická spokojenost přinesly pozitivní výsledky, jež byly vývojáři tohoto projektu představeny a komunikovány evropským trhům. Service Factory je tak velice přínosným formátem, který by měl zvážit každý větší servisní partner potřebující rozšířit kapacity, navýšit spokojenost zákazníků, případně se zaměřit na specializované služby.

INTERNAL

Seznam literatury

AUTO CB spol. s r. o. *Výroční zprávy 2015–2019* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016–2020 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=146925.

AUTO Hlaváček a.s. *Výroční zprávy 2015–2019* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016–2020 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=430834.

AUTO STYL a.s. *Výroční zprávy 2015–2019* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016–2020 [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=467057.

AUTO VOLF spol. s.r.o. *Výroční zprávy 2015–2019* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016–2020 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=149079.

Autocentrum Lukáš s.r.o. *Výroční zprávy* 2015–2019 [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016–2020 [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=259474.

Česká národní banka. *Kurzy devizového trhu* [online]. ČNB.cz, 2022 [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/index.html?date=24.11.2022.

Český statistický úřad. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. CZSO.cz, 2022a [cit. 2022-11-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

Český statistický úřad. *Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2022* [online]. CZSO.cz, 2022b [cit. 2022-10-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2022.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce.* Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

INTERNAL

HAVEX-auto s.r.o. *Výroční zprávy 2015–2019* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016–2020 [cit. 2022-11-31]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=690216.

HOVORKA, Jiří. *Průměrná mzda roste, kupní síla Čechů klesá* [online]. Peníze.cz, 2022 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: https://www.penize.cz/mzda-a-plat/434604-prumerna-mzda-roste-ale-kupni-sila-cechu-klesa.

CHRISTOPHER, Martin. *Logistics and supply chain management.* 5th edition. New York: Eastone Books, 2015. ISBN 978-1-292-08379-7.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KNAP, Petr. *Válka na Ukrajině: dopad na automobilový průmysl* [online]. EY.com, 2022 [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/automotive-transportation-future-mobility/valka-na-ukrajine-dopad-na-automobilovy-prumysl.

Louda Auto a.s. *Výroční zprávy 2015–2019* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016–2020 [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=443561.

MAREŠ, David. *Nové trendy ve financích a ekonomice.* Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-920-6.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019 [online].* Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020 [2022-11-02]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/.

OKIM spol. s.r.o. *Výroční zprávy 2015–2019* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016–2020 [cit. 2022-11-31]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=650228.

ONDRÁČKOVÁ, Tereza. *EU omezí prodej aut se spalovacími motory od roku 2035, shodli se ministři životního prostředí* [online]. ČT24.českátelevize.cz, 2022 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/3511991-eu-omezi-prodej-aut-se-spalovacimi-motory-od-roku-2035-shodli-se-ministri-zivotniho.

PŘIBYL, Martin. *Vládní tanečky s autoservisy. Od pondělí zůstanou otevřené a neotevřené zároveň [online].* Aktuálně.cz, 2021 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/komentar-auta-se-v-cesku-smi-vyrabet-ale-nesmi-se-prodavat-a/r~be7f48da78d911eb99faac1f6b220ee8/.

Reality.iDNES. *Nebytové prostory k pronájmu* [online]. Reality.iDNES.cz, 2022 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://reality.idnes.cz/s/pronajem/komercni-nemovitosti/.

INTERNAL

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.

SCOTT, David. *Nové pravidlá predaja a zákazníckého servisu*. Bratislava: Eastone Books, 2015. ISBN 978-80-8109-270-1.

Sdružení automobilového průmyslu. *Automobilový průmysl zůstává tahounem ekonomiky i v covidové době* [online]. Autosap.cz, 2021 [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: https://autosap.cz/aktualita/automobilovy-prumysl-zustava-tahounem-ekonomiky-i-v-covidove-dobe/.

SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojné účetnictví 2020*. 26., vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1034-6.

Sreality. *Skladové a výrobní prostory, dílny* [online]. Sreality.cz, 2022 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://www.sreality.cz/hledani/pronajem/komercni/sklady,vyrobni-prostory.

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

ŠÁRA, Filip. *U čerstvých absolventů SŠ vzrostla nezaměstnanost na 6,2 procenta, zjistila analýza* [online]. Novinky.cz, 2021 [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/clanek/veda-skoly-u-cerstvych-absolventu-ss-vzrostla-nezamestnanost-na-62-procenta-zjistila-analyza-40374071.

ŠKODA AUTO a.s. *Service economy guidebook*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2019 [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: interní dokument.

ŠKODA AUTO a.s. *Workshop manuál* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021b [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: interní dokument.

ŠKODA AUTO a.s. *Waiting time, loyalty, satisfaction* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021c [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: interní dokument.

ŠKODA AUTO a.s. *CZ Workshop results 2021* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2021d [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: interní dokument.

ŠKODA AUTO a.s. *Historie společnosti* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2022a [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie.

ŠKODA AUTO a.s. *Vývoj loga* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2022b [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/okridleny-sip/.

INTERNAL

ŠKODA AUTO a.s. *Základní údaje* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2022c [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje.

ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA Space, Strategie, Struktura společnosti* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2022d [cit. 2022-12-01]. Dostupné z: interní dokument.

ŠKODA AUTO a.s. *Service Factory Guidebook* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2022e [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: interní dokument.

ŠKODA AUTO a.s. *SF pilot results* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2022f [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: interní dokument.

ŠKODA AUTO a.s. *STANDARDY CZ* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2022g [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: interní dokument.

Zprávy aktuálně. *Česko v žebříčku bohatství dohnalo Itálii. Podívejte se na srovnání všech zemí EU* [online]. Aktuálně.cz, 2021 [cit. 2022-10-23]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/zivotni-uroven-v-cr-se-loni-zvysila-na-94-procent-prumeru-eu/r~1b13638650fe11eca1070cc47ab5f122/.

INTERNAL

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Prvky zákaznického servisu 9

Obr. 2 Logo společnosti ŠA..... 22

Obr. 3 Vizualizace Service Factory 25

Obr. 4 Graf průměrné míry inflace v letech 2016–2022..... 36

Seznam tabulek

Tab. 1 Tržby z prodeje výrobků a služeb..... 30

Tab. 2 Spotřeba materiálu a energie 30

Tab. 3 Osobní náklady společnosti 31

Tab. 4 Výsledek hospodaření po zdanění 31

Tab. 5 Čistý obrat 32

Tab. 6 Výsledek hospodaření minulých let..... 32

Tab. 7 Běžná likvidita 33

Tab. 8 Pohotová likvidita 33

Tab. 9 Okamžitá likvidita 34

Tab. 10 Roční náklady spojené se Service Factory 41

Tab. 11 Zisky z provozní činnosti 42

INTERNAL

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	**Jan Mrázek**		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	**Specializace Finanční řízení**		
NÁZEV PRÁCE	**After Sales Formát Service Factory**		
VEDOUCÍ PRÁCE	**doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA**		
KATEDRA	**KFU - Katedra financí a účetnictví**	**ROK ODEVZDÁNÍ**	**2022**

POČET STRAN	**52**
POČET OBRÁZKŮ	**4**
POČET TABULEK	**11**
POČET PŘÍLOH	**0**

STRUČNÝ POPIS	**Bakalářská práce se zabývá After Sales formátem Service Factory. Cílem bylo zhodnotit dopady tohoto formátu na hospodářskou stránku, servis a zákaznickou spokojenost fiktivního servisního partnera, a na základě výsledků navrhnout případná zlepšení formátu. Druhotným zaměřením byla analýza finanční stránky servisního partnera za účelem určení vhodnosti investice do Service Factory. Teoretická část obsahuje rešerši zdrojů, které souvisí s danými tématy zákaznického servisu, finanční analýzy a investičního rozhodování. V praktické části práce je zanalyzován servisní partner XY Auto, dále investice do formátu, vyhodnocení jeho dopadů na partnera, a nakonec návrhy na zlepšení Service Factory.**
KLÍČOVÁ SLOVA	**Service Factory, navýšení kapacit, finanční analýza, investice, automobilový průmysl, servis, zákaznická spokojenost**

INTERNAL

ANNOTATION

AUTHOR	**Jan Mrázek**		
FIELD	**Specialization Financial Management**		
THESIS TITLE	**After Sales Format Service Factory**		
SUPERVISOR	**doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA**		
DEPARTMENT	**KFU - Department of Finance and Accounting**	**YEAR**	**2022**

NUMBER OF PAGES	**52**
NUMBER OF PICTURES	**4**
NUMBER OF TABLES	**11**
NUMBER OF APPENDICES	**0**

SUMMARY	**The bachelor thesis deals with After Sales format Service Factory. The aim was to evaluate effects of this format on the economic side, service and customer satisfaction of a fictitious service partner, and based on the results to propose possible improvements to the format. The secondary focus was the analysis of the financial side of the service partner in order to determine the suitability of the investment in the Service Factory. The theoretical part contains a search for resources related to the given topics of customer service, financial analysis and investment decision-making. In the practical part of the work, the service partner XY Auto is analyzed, as well as investment in the format, evaluation of its impact on the partner, and finally suggestions for improving the Service Factory.**
KEY WORDS	**Service Factory, capacity increase, financial analysis, investments, automotive, service, customer satisfaction**

INTERNAL