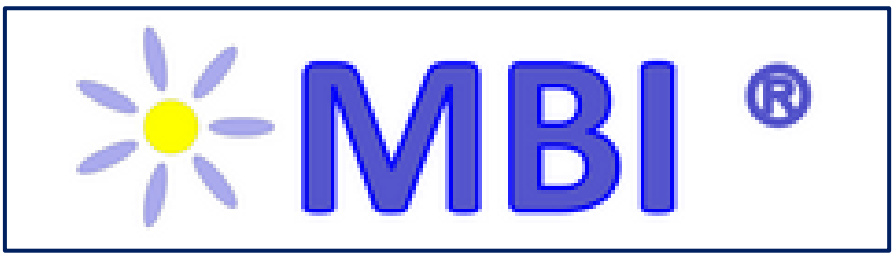
IT a anatomie autoservisu

(pracovní dokument)



Aleš Kratochvíl

VŠE Praha, 2021



Mapa řízení autoservisu podle kapitol textu (s odkazy)

[1] Strategické řízení firmy				
[2 Finanční řízení firmy	[3] Řízení závazků	[4] Řízení pohledávek	[5] Práce a mzdy	[6] Controlling
[7] Řízení prodeje zboží a služeb	[8] Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb	[9] Řízení skladů	[10] Personální řízení	
[11] Řízení a správa majetku	[12] Řízení marketingu	[13] Řízení interní dopravy	[14] Řízení energií	

Obsah

A) Úvod ... 5

A.1) Úroveň 1: AFI ... 6

A.2) Úroveň 2: AF II ... 6

A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení ... 6
A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti ... 8
A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT ... 8
A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty ... 9
A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika ... 9

A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n ... 9

Pravidla a standardy pro řízení autoservisů ... 11

Oblasti řízení autoservisu ... 11

1. Strategické řízení firmy ... 12

1.1 Strategické řízení autoservisu ... 12

1.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy u autoservisů ... 13

2. Finanční řízení firmy ... 14

2.1 Finanční řízení autoservisu ... 14

2.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy u autoservisů ... 15

3. Řízení závazků ... 16

3.1 Řízení závazků autoservisu ... 16

3.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu ... 17

4. Řízení pohledávek ... 18

4.1 Řízení pohledávek autoservisu ... 18

4.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu ... 19

5. Práce a mzdy ... 20

5.1 Řízení práce a mezd autoservisu ... 20

5.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu ... 21

6. Controlling ... 22

6.1 Controlling v autoservisu ... 22

6.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu ... 23

7. Řízení prodeje zboží a služeb ... 24

7.1 Řízení prodeje v autoservisu ... 24

7.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu ... 25

8. Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb ... 26

8.1 Řízení nákupů v autoservisu ... 26

8.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu ... 27

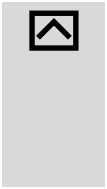
9. Řízení skladů ... 28

9.1 Řízení skladů v autoservisu ... 28

9.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 29
10. Personální řízení 30
10.1 Řízení lidských zdrojů v autoservisu 30
10.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 31
11. Řízení a správa majetku 32
11.1 Řízení majetku v autoservisu 32
11.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 33
12. Řízení marketingu 34
12.1 Řízení marketingu v autoservisu 34
12.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 35
13. Řízení interní dopravy 36
13.1 Řízení dopravy v autoservisu 36
13.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 37
14. Řízení energií 38
14.1 Řízení energií v autoservisu 38
14.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 39
15. Závěry 40
16. Zdroje 41

A) Úvod

Předkládaný text představuje součást souboru postupně připravovaných textů s názvem „***IT a anatomie firmy***“ jejímž společným záměrem je prezentovat ***otázky analýzy a návrhu informačních systémů zejména vzhledem k obsahu řízení*** firem a organizací. Tyto texty jsou s ohledem na rychlost využití realizovány na bázi ***stejných formálních i strukturálních pravidel***. Každý z jednotlivých textů se chápe primárně jako ***podklad pro řešení*** problémů a projektů, s kterými se analytik, nebo manažer v praxi obvykle střetává.



Cílem tohoto textu je poskytnout ***komplexní přehled*** o řízení autoservisu podle jednotlivých ***oblastí řízení*** rozdělených na standardní a specifické, a to na základě ***vybraných komponent*** řízení. Pro ***detailní vymezení*** těchto komponent se text odkazuje na informace uvedené v přílohách tohoto dokumentu, případně v ostatních dokumentech této řady.

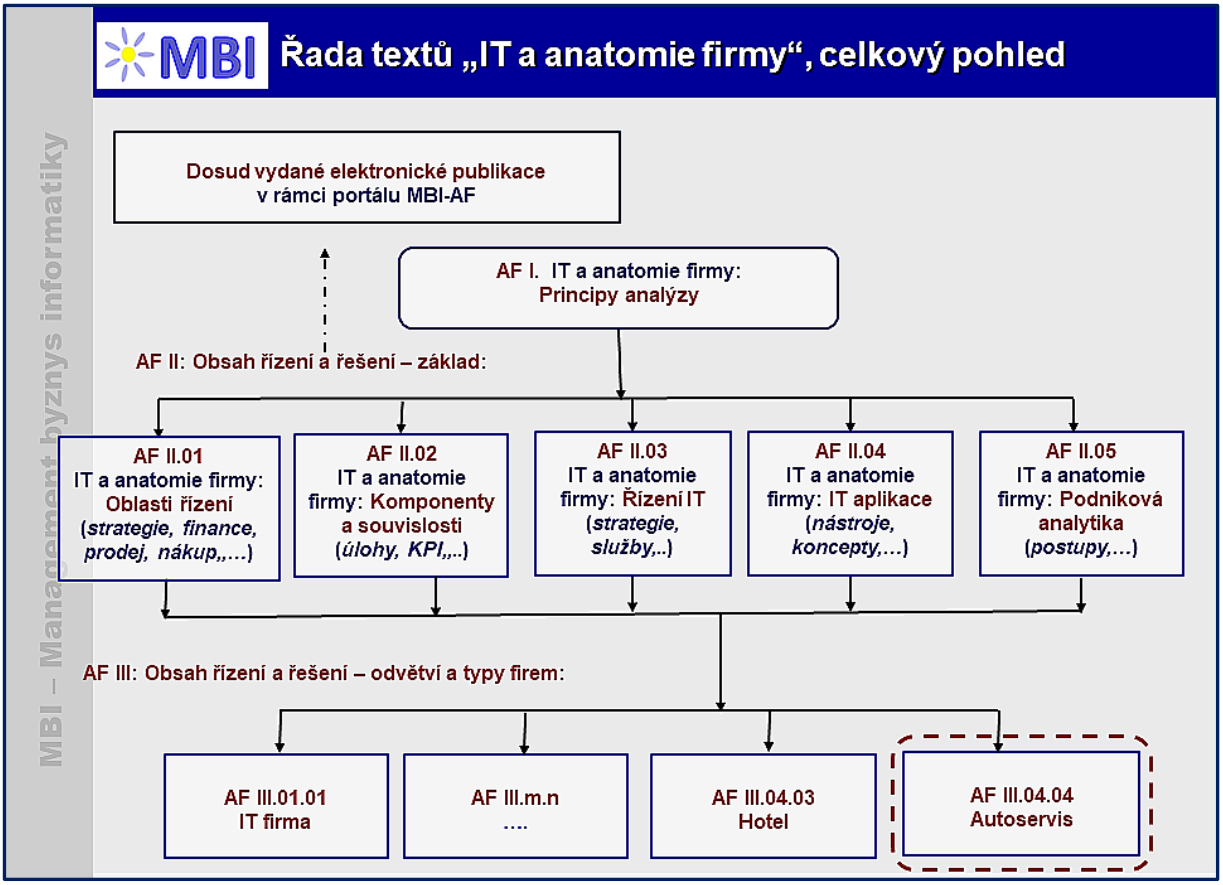
S rychlostí využití textů souvisí i začlenění tzv. „***map***“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. ***Odkazy*** na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny ***v hranatých závorkách***, např. [2.3.4]. Odkazy na kapitoly v jiných textech nebo dokumentech nejsou automatické a jsou označeny symbolem „→“.

Obsahem jsou vzájemně na sebe navazující texty vycházející většinou ze stránek obdobného portálu MBI, který je na adrese https://mbi.vse.cz, ale ten je však ***momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný*** uživatelům využívajících ***pouze doménu vse.cz***. V obrázcích a dokumentech se proto můžeme setkat s logem portálu MBI a s kódy objektů, které se na MBI používají.

Vzhledem k otázkám rychlého vývoje v byznysu i IT prostředí, jsou jednotlivé texty dostupné ***pouze elektronicky***. Předpokládáme tak, že se jednotlivé části budou ***průběžně aktualizovat*** a umisťovat na daný portál.

Ještě terminologická poznámka: V textu jsou použity termíny „***podnik***“ i „***firma***“ ve stejném nebo obdobném smyslu. Termín „***firma***“ pokládáme za základní, ale v mnohém kontextu je využití termínu „***podnik***“, „***podnikový***“ apod. přirozenější. Využíváme je tak podle obvyklých použití v praxi.

Celkový pohled na řadu dokumentů dokumentuje Obrázek A-1.



Obrázek A-1: Řada textů "IT a anatomie firmy"

Ke schématu a ***uspořádání*** řady doplníme ***několik poznámek*** s rozdělením na výše uvedené ***úrovně***. Na nejvyšší úrovni je blok dosud vydaných ***elektronických publikací***. Ty mají povahu oficiálních textů, na druhé straně všechny další „***pracovní dokumenty***“ se průběžně aktualizují a doplňují. Pro pracovní využití proto doporučujeme využít právě je.

A.1) Úroveň 1: AFI

Nejvyšší „vrstvu“ publikací představuje „***AF I. IT a anatomie firmy: Principy analýzy***“, kde jsou vymezeny ***hlavní přístupy a principy*** celého konceptu.

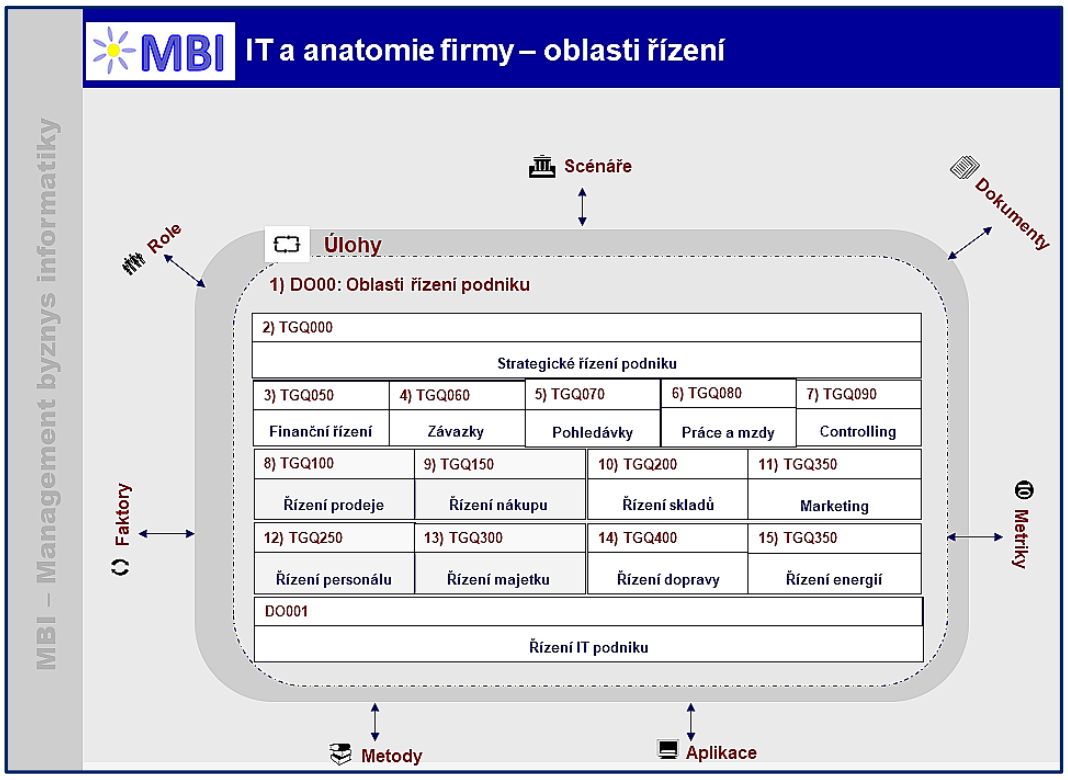
A.2) Úroveň 2: AF II

Texty na úrovni II navazují na „*Principy analýzy*“ a ***charakterizují firmu a její obsah řízení*** z analytických pohledů, ale ***bez odvětvových specifik***. Zahrnují dva základní texty, a to:

- „*AF II.01: IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“.
- „*AF II.02: IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti*“.
- „*AF II.03: IT a anatomie firmy: Řízení IT*“:
- „*AF II.04: IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty*“.
- „*AF II.05: IT a anatomie firmy: Podniková analytika*“.

A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení

První publikací ***na dané úrovni*** je „*AF II.1. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“. Kapitoly zde představují podstatné aspekty obsahu řízení ***podle jednotlivých oblastí řízení*** firmy. Oblasti řízení, na které se text orientuje dokumentuje Obrázek A-2.



Obrázek A-2: Oblasti řízení v anatomii firmy

Dokumentace každé z oblastí řízení je založena ***na těchto standardních pravidlech***:

- Vlastní obsah každé oblasti řízení je postaven na ***charakteristikách komponent***, které jsou v rámci jednotlivých kapitol ***prezentovány ve stejném pořadí***, tedy i ***se stejnými symboly i čísly*** podkapitol (např. x.3).
- Autoři předpokládají, že uživatel může využít ***samostatně pouze informace pro jednu oblast řízení***, a tedy pouze jednu z kapitol. Proto se využívá jejich standardní struktury, a navíc se řada částí mezi kapitolami ***může ve své podstatě opakovat***, i když s modifikacemi odpovídajícími dané oblasti řízení.
- Oblast ***řízení IT*** má speciální postavení, a následně i ***speciální text*** „*AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT*“.

Pohled na strukturu jednotlivých kapitol podle oblastí řízení dokumentuje následující tabulka:

Tabulka A-1: Přehled komponent řízení a jejich symbolické značení

	Přehled a obsah ***úloh*** tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a ***vymezují její hlavní obsah***. ▪ U základních oblastí řízení (strategie, finance atd.) jsou uvedeny odkazy na dokument „***AF.II.01: Oblasti řízení***“, kde je obsah vymezen detailněji.
	Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. ***vazby k ostatním oblastem řízení***, včetně řízení IT.
	Metriky a KPI využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách. ▪ Jsou součástí obsahu ***každé oblasti*** řízení. ▪ Přehled a obsah ***nejpodstatnějších metrik*** pro řízení daného typu firmy obsahuje ***příloha 1***. ▪ Celkový ***přehled metrik*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***2***. ▪ Celkový ***přehled analytických dimenzí*** a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***3***.

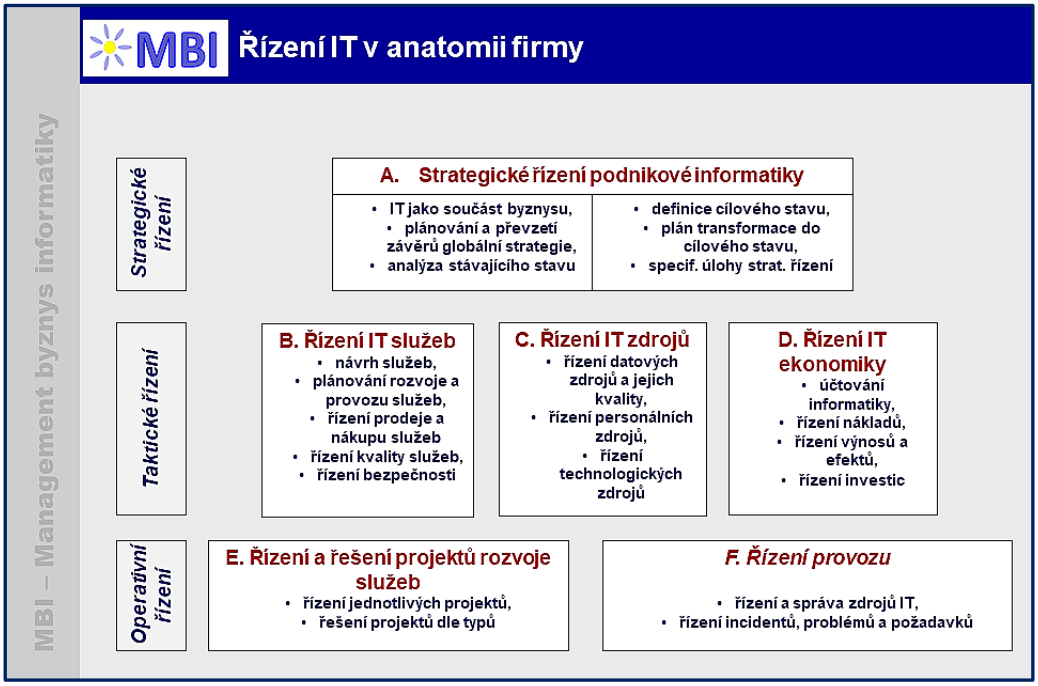
	Přehled hlavních ***dokumentů a dat*** využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení. ▪ Přehled a obsah ***nejpodstatnějších dokumentů*** pro řízení daného typu firmy obsahuje ***příloha 2***. ▪ Celkový ***přehled dat a dokumentů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***4***.
	***Role*** zajišťující úlohy řízení daného typu firmy. ▪ Celkový ***přehled rolí*** řízení firmy a jejich náplň nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***5***.
	Možnosti ***využití IT aplikací***, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody. ▪ Celkový ***přehled aplikací*** v řízení firmy a jejich charakteristiky, výhody a nevýhody nabízí dokument „***AF.II.04: IT aplikace***“.
	Podstatné ***faktory*** ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost daného typu firmy. ▪ Celkový ***přehled faktorů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitolách ***6 a 7***.
	Scénáře představující ***analytické otázky*** k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti. ▪ S ohledem na ***specifický charakter*** pro každou oblast řízení jsou uvedeny ***v rámci kapitol*** každé jednotlivé oblasti řízení.
	Hlavní ***doporučení*** k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.

A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti

V daném případě je text „***AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti“*** založen ***na specifikaci jednotlivých komponent*** anatomie firmy a jejich vzájemných vazbách (viz předchozí tabulka)***.*** V tomto dokumentu je obsahem jejich ***detailnější specifikace a přehledy*** napříč firmou.

A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT

Dokument obsahuje vyčleněné řízení IT rozdělené do celé řady specifických domén a oblastí, kde každé z nich odpovídá jedna kapitola, a to ve stejné struktuře a se stejnými symboly jako v případě dokumentu „*AF II.01 Oblasti řízení*“.



Obrázek A-3: Oblasti řízení IT v anatomii firmy

A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty

Dokument pokrývá přehled a podstatné charakteristiky zejména jednotlivých typů aplikací, nástrojů a konceptů. Nezahrnuje konkrétní produkty, pouze odkazy na analytické portály, kde jsou tyto informace k dispozici. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací.

A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika

Dokument podává analýzu nástrojů, konceptů a doporučených postupů v oblasti podnikové analytiky Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Dokument je rozdělen na „*základní podnikovou analytiku*“ (business intelligence, self service business intelligence, competitive intelligence) a „*pokročilou podnikovou analytiku*“. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací.

A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n

Texty na úrovni 3 vycházejí a navazují na dokumenty na prvních dvou úrovních ovšem se zaměřením na ***určité typy firem a vybraná odvětví ekonomiky*** (výroba, maloobchod atd.). To znamená, že staví ***na společném základu*** oblastí řízení firmy v dokumentu „*AF II.1 IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“ a ***využívají komponenty*** definované v textu „*AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti*“. Předmětem jsou zde zejména obsahová specifika u ***standardních oblastí řízení*** (jako např. finance, personalistika, majetek apod.) doplněné o ***specifické oblasti řízení*** (jako např. u výroby operativní řízení výroby apod.). Specifické oblasti řízení jsou dokumentovány ve stejné struktuře a na základě stejných pravidel, jako u společného základu.

Obsah:

A) Úvod 5

A.1) Úroveň 1: AFI 6

A.2) Úroveň 2: AF II 6

A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení 6
A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti 8
A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT 8
A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty 9
A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika 9

A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n 9

Pravidla a standardy pro řízení autoservisů 11

Oblasti řízení autoservisu 11

1. Strategické řízení firmy 12

1.1 Strategické řízení autoservisu 12

1.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy u autoservisů 13

2. Finanční řízení firmy 14

2.1 Finanční řízení autoservisu 14

2.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy u autoservisů 15

3. Řízení závazků 16

3.1 Řízení závazků autoservisu 16

3.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu 17

4. Řízení pohledávek 18

4.1 Řízení pohledávek autoservisu 18

4.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu 19

5. Práce a mzdy 20

5.1 Řízení práce a mezd autoservisu 20

5.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu 21

6. Controlling 22

6.1 Controlling v autoservisu 22

6.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu 23

7. Řízení prodeje zboží a služeb 24

7.1 Řízení prodeje v autoservisu 24

7.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 25

8. Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb 26

8.1 Řízení nákupů v autoservisu 26

8.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 27

9. Řízení skladů 28

9.1 Řízení skladů v autoservisu 28
9.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 29
10. Personální řízení *30*
10.1 Řízení lidských zdrojů v autoservisu 30
10.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 31
11. Řízení a správa majetku *32*
11.1 Řízení majetku v autoservisu 32
11.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 33
12. Řízení marketingu *34*
12.1 Řízení marketingu v autoservisu 34
12.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 35
13. Řízení interní dopravy *36*
13.1 Řízení dopravy v autoservisu 36
13.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 37
14. Řízení energií *38*
14.1 Řízení energií v autoservisu 38
14.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu 39
15. Závěry *40*
16. Zdroje *41*

Pravidla a standardy pro řízení autoservisů

Oblasti řízení autoservisu

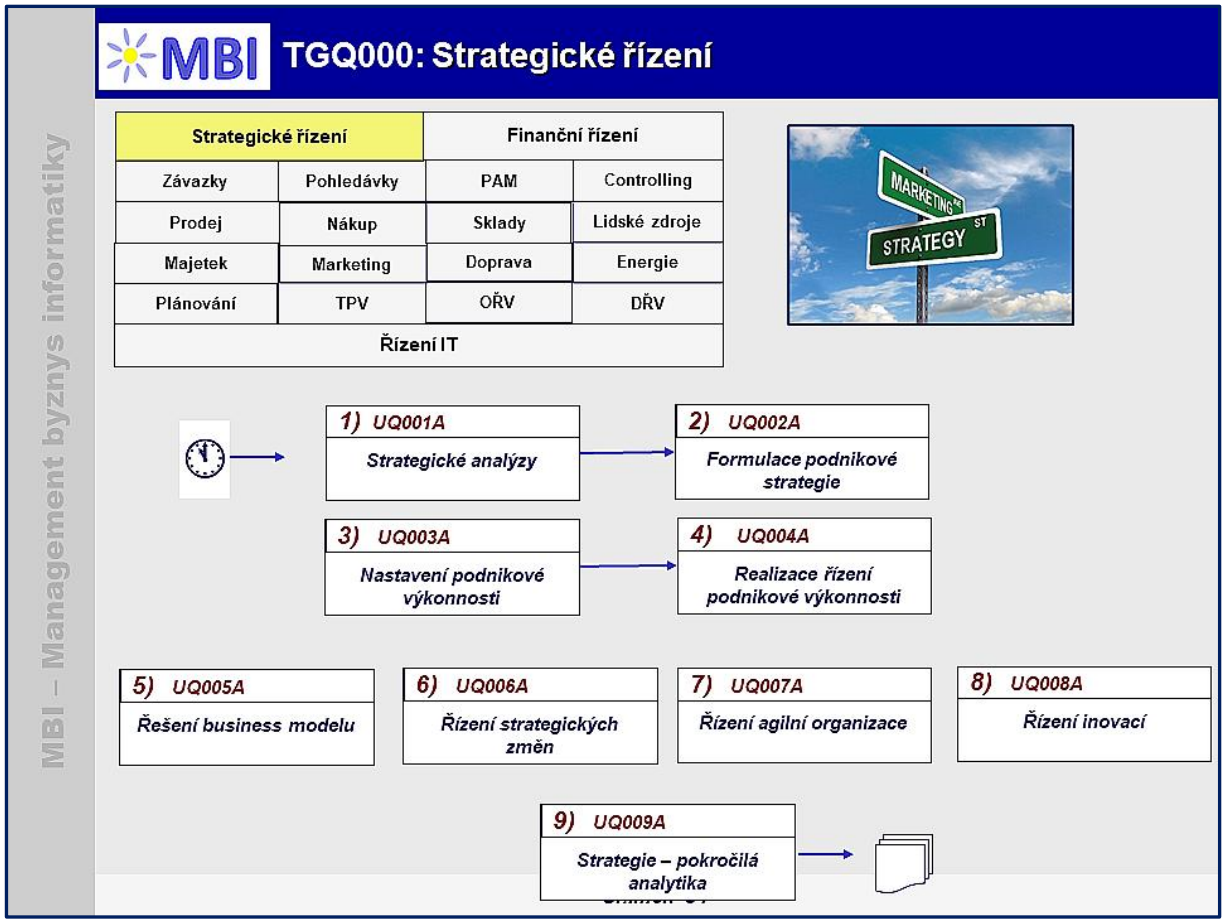
Úvodní paragraf každé kapitoly ***standardních oblastí řízení*** je v návaznosti na vstupní základní schéma věnován vymezení zvláštností, která jsou podstatná pro autoservisy. ***Specifické oblasti*** řízení již obsahují kompletní popis jako je tomu v dílu II těchto textů.

V rámci této podkapitoly jsou rozebrány jednotlivé oblasti řízení definované portálem MBI. V rámci této podkapitoly byly využity osobní ***zkušenosti autora a konzultace s řediteli autoservisů***.

1. Strategické řízení firmy

Účelem strategického řízení je základní ***vstup pro formulaci všech podnikových plánů a projektů***. Do tohoto řízení, které patří pod kompetence nejvyššího vedení podniku, patří ***definování poslání, hlavních a dílčích cílů***. Součástí strategického řízení jsou také ***strategie pro dílčí oblasti*** řízení nebo působení (marketingová strategie, výrobní strategie, nákupní strategie, personální strategie atd). Strategické řízení podniku také zahrnuje nebo minimálně úzce souvisí se strategickým řízením informačních technologií

Základní specifikace „*Strategického řízení firmy*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***1***.



Obrázek 1-1: Strategické řízení strojírenské firmy – přehled úloh

1.1 Strategické řízení autoservisu

V rámci oblasti strategického řízení autoservisů není možné nalézt příliš mnoho odlišností oproti běžnému strategickému řízení. Hlavní ***odlišnost nastává v úloze řízení strategických změn***, a to především z toho důvodu, že automobilový průmysl je velmi inovativní odvětví, které se neustále

rozšiřuje a stále využívá nové technologie. Z toho důvodu je nutné, aby se jednotlivé autoservisy na tyto změny proaktivně připravovaly.

Pokud se například autoservis začne připravovat na ***přechod k elektromobilům*** až ve chvíli, kdy elektromobily budou standardní pro většinu domácností, bude velmi problematické se přizpůsobit. Taktéž je nutné se stále přizpůsobovat novým modelům automobilů, a tedy například stále ***aktualizovat svá diagnostická zařízení a servisní vybavení***.

1.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy u autoservisů

V rámci strategického řízení autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: strategické analýzy; formulování podnikové strategie; nastavení systému řízení podnikové výkonnosti; řízení podnikové výkonnosti; řízení strategických změn, řízení inovací; řešení business modelu a strategie – pokročilá analytika (33).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů je možné zahrnout: hospodářský výsledek; obrat, výnos podniku; objem nákladů podniku; MVA a EVA; EAT, EBT, EBIT, EBITDA; počet zákazníků podniku; tržní podíl; pracovní fond v člověkodnech; objem majetku podniku (33).

Co se jednotlivých rolí, které jsou pro oblast autoservisů relevantní, týká, jde především o ***role*** jako: vlastník; generální manažer; finanční manažer; manažer marketingu; personální manažer; informační manažer (33).

Mezi ***dokumenty***, patřící ke strategickému řízení autoservisů lze zařadit: informační strategie – struktura a obsah dokumentu; SWOT analýza podniku; podniková strategie a dílčí strategické dokumenty; organizační a řídící dokumenty podniku; procesní dokumentace podniku; katalog podnikových cílů; byznys model podniku; KPI/KGI podniku a ve vztahu k cílům a procesům: finanční výkazy podniku (výkazy účetnictví); evidence dodavatelů; personální evidence; dokumenty – informace o zákaznících a trhu (33).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.1***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

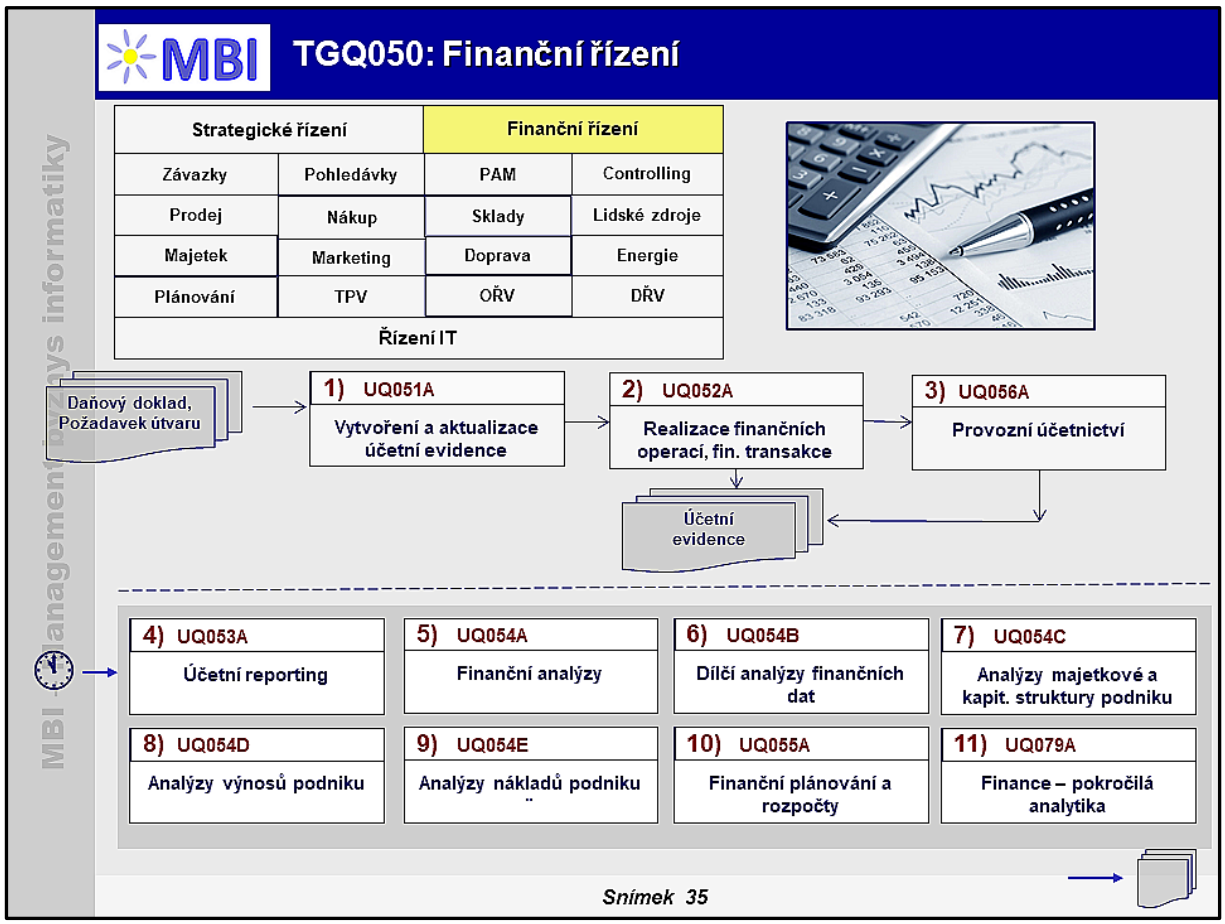
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.1***.

2. Finanční řízení firmy

Finanční řízení je zodpovědné především za realizování ***úspěšných finančních operací***, které vedou společnost k udržení finanční stability podniku. Finanční řízení se snaží o zajištění ***maximalizace hodnoty majetku***, ale také poskytuje pracovníkům finančního řízení, tedy manažerům a finančním analytikům, kvalitní ***analytické a plánovací podklady***, dle kterých je možné řídit finanční zdroje a zamýšlené finanční transakce. V rámci finančního řízení je nutné taktéž konsolidovat finanční informace z jednotlivých organizačních jednotek a oblastí řízení (34).

Základní specifikace „Finančního řízení firmy“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola **2**.



Obrázek 2-1: Finanční řízení - přehled úloh

2.1 Finanční řízení autoservisu

Finanční řízení v oblasti autoservisů opět není příliš specifické. Stejně jako v jiných oblastech je nutné udržovat ***kontrolu nad financemi*** a tato kontrola podniku poskytuje velkou konkurenční výhodu. Velmi důležitou činností v rámci autoopravárenství je ***tvorba rozpočtu***. Jedná se o velmi

komplikovaný proces, který je prováděn zpravidla jednou ročně. Tento proces pomáhá ***identifikovat jednotlivé výdajové oblasti*** a tím tedy analyzovat, kam podnik své finance vydává.

V této oblasti existují tzv. ***přímé náklady***, tedy ty, které přímo souvisejí s procesy opravy aut a poté ***nepřímé náklady***, které souvisí například s marketingem. Přímé náklady se většinou skládají z jednotlivých dílů a práce mechaniků a jejich kontrola je naprosto nezbytná pro zajištění ziskovosti podniku. Taktéž je samozřejmě nutné kontrolovat i nepřímé náklady, například zda jednotlivé marketingové kampaně přináší zisk.

2.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy u autoservisů

V rámci finančního řízení autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Vytvoření a aktualizace účetní evidence; Účetní transakce; Účetní reporting; Finanční analýzy; Dílčí analýzy finančních dat; Analýzy majetkové a kapitálové struktury podniku; Analýzy výnosů podniku; Analýzy nákladů podniku; Finanční plánování a rozpočty; Provozní účetnictví; Finance – pokročilá analytika (34)

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti finančního řízení je možné zahrnout: Tržby z prodeje zboží; Hospodářský výsledek; Obrat, výnosy podniku; Objem nákladů podniku; MVA, EVA, EAT, EBT, EBIT, EBITDA; Stav účtů; Ukazatelé trendů; Ukazatelé procentního rozboru; Ukazatelé cash-flow; Ukazatelé rentability a nákladovosti; Ukazatelé aktivity; Ukazatelé zadluženosti a finanční struktury; Ukazatelé likvidity; Ukazatelé kapitálového trhu; Ukazatelé finančních fondů a cash-flow; Majetek, aktiva podniku; Kapitál, pasiva podniku; Tržby z prodeje zboží a služeb (34).

Co se týče jednotlivých rolí, které jsou pro oblast finančního řízení autoservisů relevantní, jedná se především o ***role***: generální manažer; finanční manažer; ekonom; účetní (34).

Mezi ***dokumenty*** patřící k finančnímu řízení autoservisů lze zařadit: účetní evidence; účetní doklad; finanční výkazy v podniku; rozvaha; výsledovka; analytické finanční databáze; evidence úvěrů; dokumenty styku s bankami; bankovní účty; pokladní evidence; pokladní závěrky; pokladní dokumenty; finanční plány; finanční analýzy (34).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.2***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

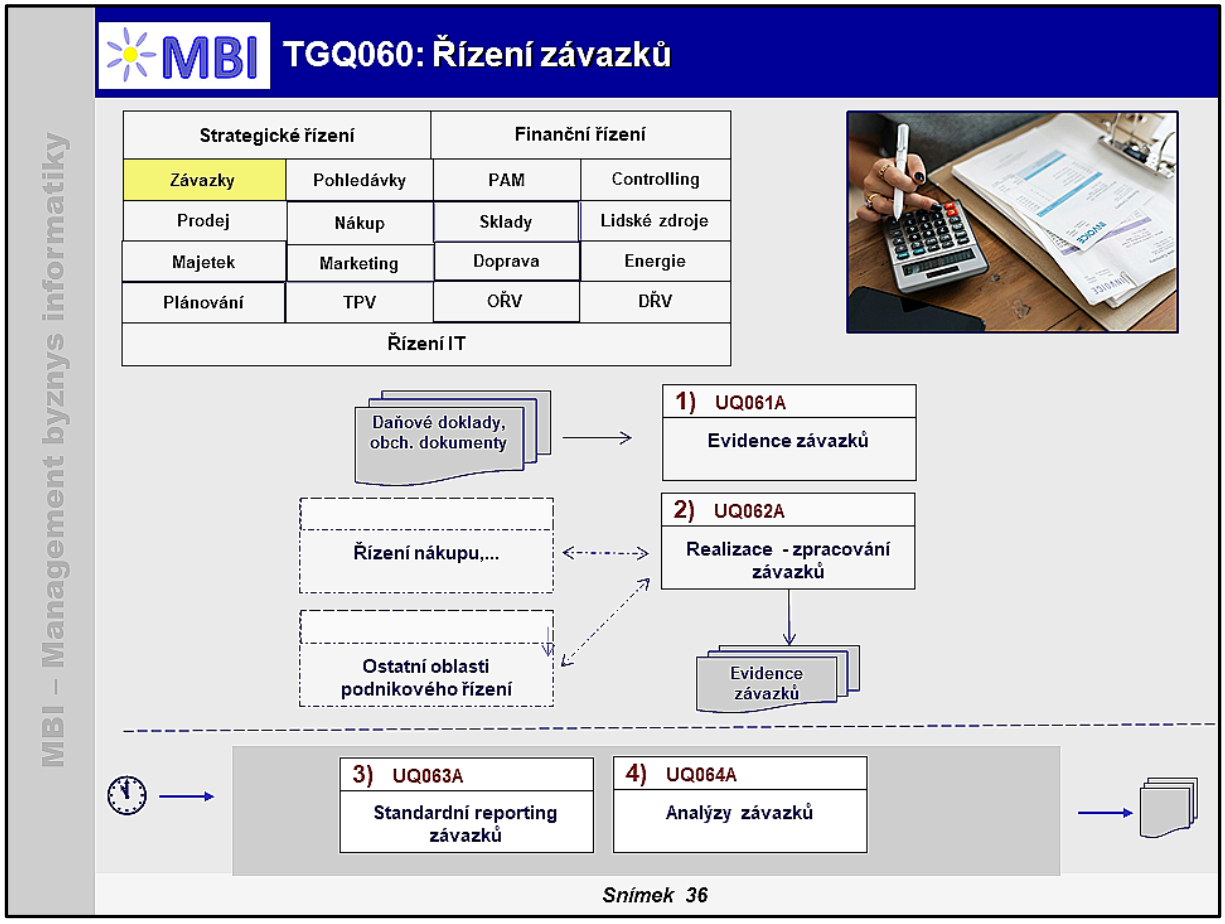
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.2***.

3. Řízení závazků

Účelem řízení závazků je především efektivní řízení závazků firmy k dodavatelům, partnerům a na základě dostatečného množství kvalitních informací je třeba závazky kontrolovat a hradit v termínech (35).

Základní specifikace „*Řízení závazků*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***3***.



Obrázek 3-1: Závazky - přehled úloh

3.1 Řízení závazků autoservisu

Řízení závazků má v oblasti autoservisů klasický charakter. Jedná se především o závazky k dodavatelům, závazky k zaměstnancům a závazky k zákazníkům.

Nejvíce ***specifickou částí je ovšem tzv. náhrada škody*** při poškození věci svěřené. Zde se jedná především o fakt, že spotřebitel má právo na náhradu škod, které na vozidle vznikly v době po převzetí vozidla autoservisem. Vozidlo poté musí být uvedeno do původního stavu nebo je autoservis povinen uhradit veškeré náklady na opravu vozidla. Výjimkou mohou být nepředvídatelné události jako jsou například zemětřesení nebo povodně (36).

3.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu

V rámci řízení závazků autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Evidence závazků; Zpracování závazků – transakce; Reporting závazků; Analýzy závazků (35).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti řízení závazků je možné zahrnout: Objem závazků; Dlouhodobé závazky; Krátkodobé závazky; Počet zpracovávaných dokumentů; Objem transakcí v čase (35).

Co se jednotlivých rolí, které jsou pro oblast řízení závazků autoservisů relevantní, týče, jedná se především o ***role***: Generální ředitel; Finanční manažer; Účetní (35).

Mezi ***dokumenty***, patřící k řízení závazků autoservisů, lze zařadit: Účetní evidence; Zaúčtovaná nákupní faktura; Analytické finanční databáze; Evidence úvěrů; Evidence závazků; Dokumenty styku s bankami; Přehled závazků pro odsouhlasení s dodavatelem; Splatné závazky; Obchodní dokumenty – Nákup; Nákupní faktury; Evidence dodavatelů. (35)

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.3***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

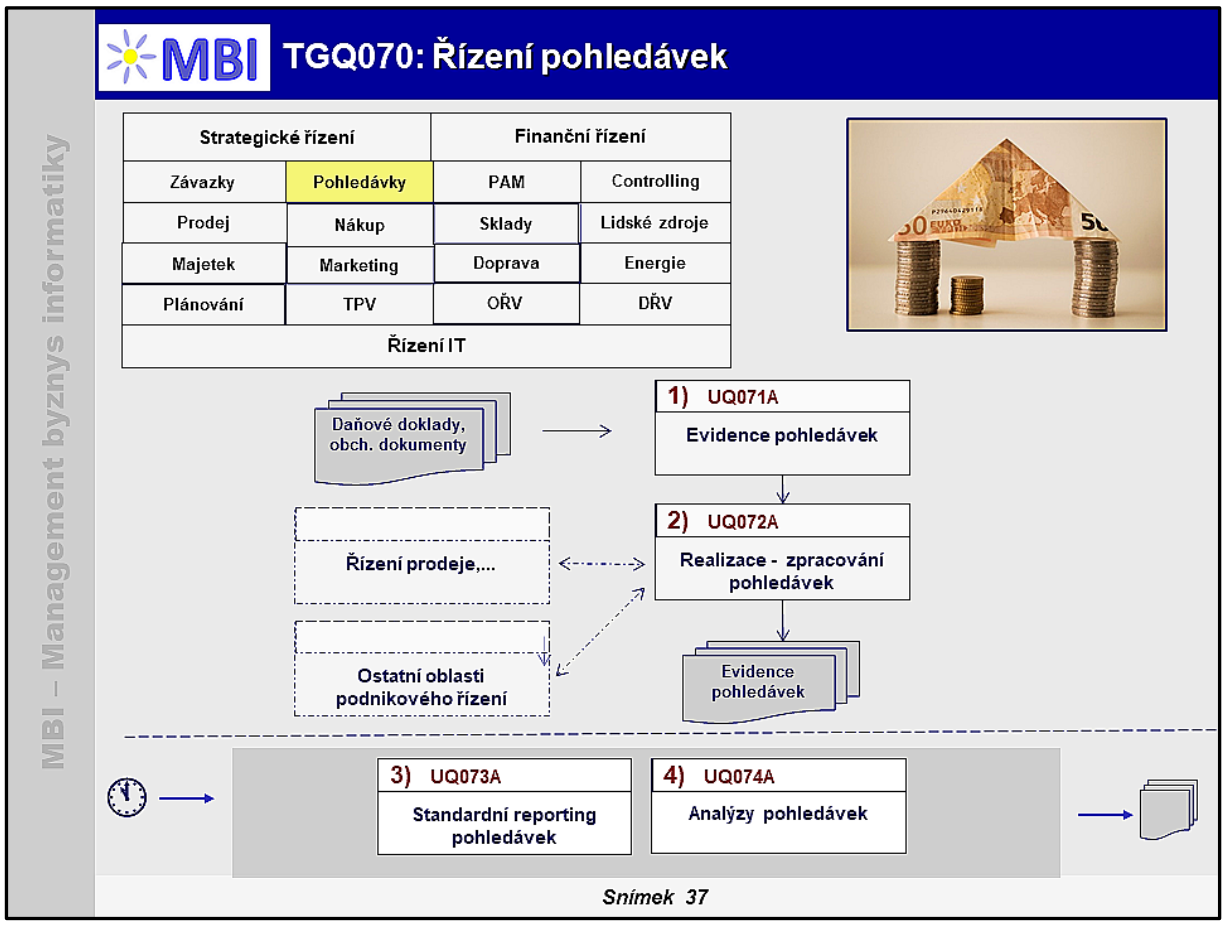
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.3***.

4. Řízení pohledávek

Primárním ***účelem*** oblasti řízení pohledávek je efektivní řešení pohledávek společnosti za svými zákazníky, ale i partnery a na základě dostatečně kvalitních informací sledování jejich plnění. Zejména vzhledem k jejich splatnosti a snižování potenciální ekonomické ztráty (37).

Základní specifikace „*Řízení pohledávek*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***4***.



Obrázek 4-1: Přehled úloh řízení pohledávek

4.1 Řízení pohledávek autoservisu

Ani řízení pohledávek v oblasti autoservisu není příliš specifické, za určité ***specifikum*** se dá považovat ***zadržovací právo***. Autoservis má možnost ***zadržet vozidlo, na který je ještě nesplacený dluh***. Autoservis má tuto možnost v případě, že dlužník ještě před splatností prohlásí, že dluh není ochoten splatit. Autoservis tedy poté může vozidlo prodat. Toto se vztahuje i na situaci, kdy si dlužník vozidlo nevyzvedne.

Proto je vhodné ***do jednotlivých smluv o dílech doplňovat***, že v případě nevyzvednutí např. do 6 měsíců se autoservis vozidla zmocňuje. Zadržovací právo je stále využíváno převážně jako vyjednávací instrument (38).

4.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu

V rámci řízení pohledávek autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Evidence pohledávek; Zpracování pohledávek – transakce; Reporting pohledávek; Analýzy pohledávek (37).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti řízení pohledávek je možné zahrnout: Objem pohledávek; Počet zpracovávaných dokumentů; Objem transakcí v čase (37).

Co se týče jednotlivých ***rolí***, které jsou pro oblast řízení pohledávek autoservisů relevantní. jedná se především o: Generální manažer; Finanční manažer; Účetní (37).

Mezi ***dokumenty***, patřící k řízení pohledávek autoservisů, lze zařadit: Účetní evidence; Analytické finanční databáze; Dokumenty styku s bankami; Evidence pohledávek; Pohledávky pro odsouhlasení se zákazníkem; Přehled prodejních dobropisů k odsouhlasení; Splatné pohledávky; Obchodní dokumenty – Prodej; Prodejní faktura; Evidence zákazníků (37).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.4***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

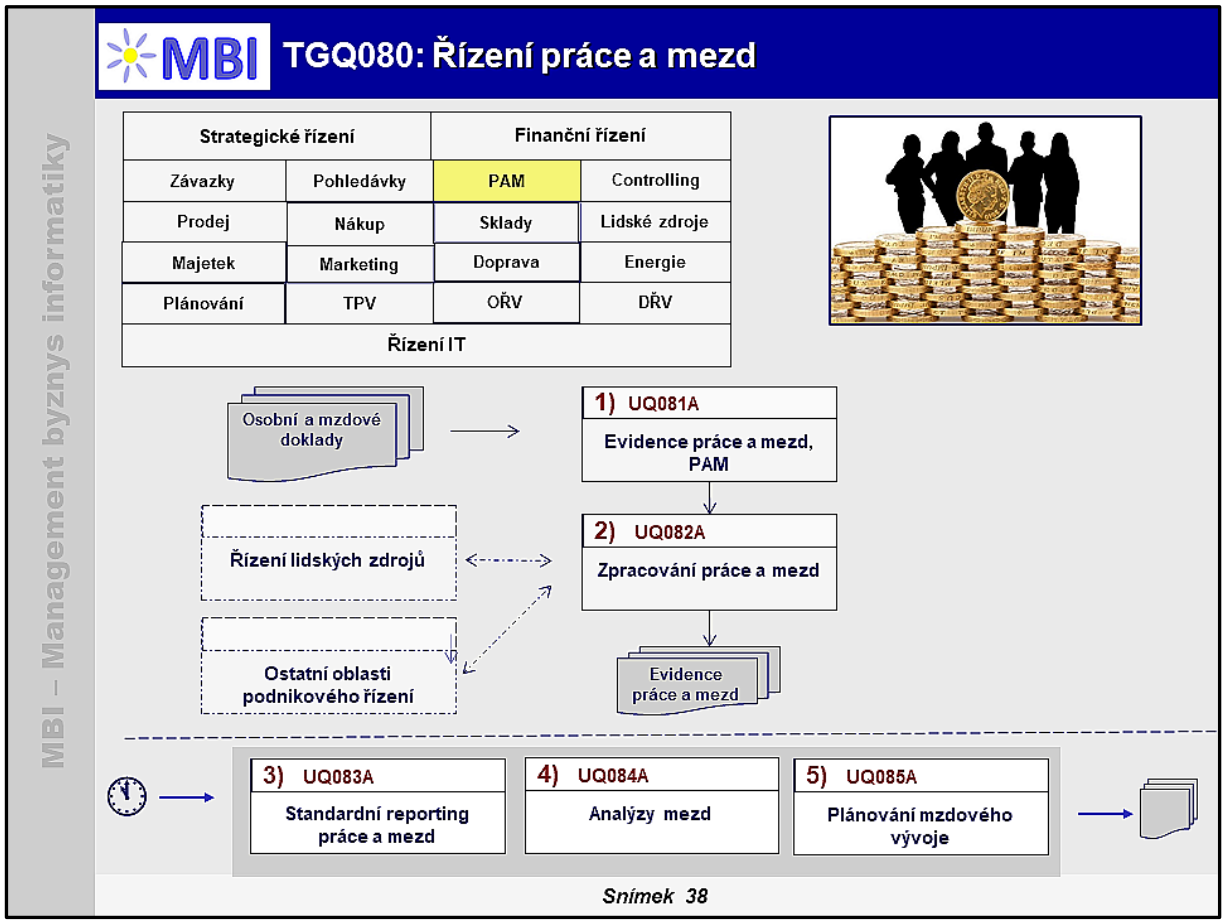
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.4***.

5. Práce a mzdy

Účelem řízení práce a mezd je, ve vazbě na personální řízení, zajistit potřebné výpočty a vyplácení mezd a ovšem také analyzovat mzdový vývoj vzhledem ke zdrojům a produktivitě práce (39).

Základní specifikace „*Řízení práce a mezd*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***5***.



Obrázek 5-1: Řízení práce a mezd - přehled úloh

5.1 Řízení práce a mezd autoservisu

Co se řízení práce a mezd v oblasti autoservisů týče, nejedná se o specifickou část řízení. Veškeré řízení práce a mezd probíhá standardním způsobem. Zaměstnanci jsou v rámci firemních politik zaměstnáváni standardně na hlavní pracovní poměr. Ve velkém množství autoservisů je využívána tzv. ***motivační složka platu***, která je vyplácena například za dobrý výkon. Je důležité zmínit, že velké množství autoservisů ***spolupracuje s odbornými učilišti*** a využívají služeb jejich studentů, kteří v autoservisech získávají svou praxi. Tito studenti jsou poté finančně ohodnoceni podstatně hůře než běžní mechanici.

5.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu

V rámci řízení práce a mezd autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Evidence práce a mezd, PAM; Zpracování práce a mezd - transakce; Reporting práce a mezd; Mzdové analýzy; Plánování mezd (39).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti řízení práce a mezd je možné zahrnout: Objem nákladů podniku; Objem mezd, Pracovní náklady; Stav účtů; Počet záznamů v podnikových databázích; Počty pracovníků; Pracovní fond v člověkodnech (39).

Co se jednotlivých rolí, které jsou pro oblast řízení práce a mezd autoservisů relevantní, týče, jedná se především o ***role***: Generální manažer; Finanční manažer; Personální manažer; Pracovník podnikového HR; Účetní (39).

Mezi ***dokumenty***, patřící k řízení práce a mezd autoservisů, lze zařadit: Účetní evidence; Dokumenty styku s bankami; Mzdové evidence; Mzdové dokumenty; Mzdové výkazy; Mzdové plány; Personální evidence; Evidence pracovních míst (39).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.5***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

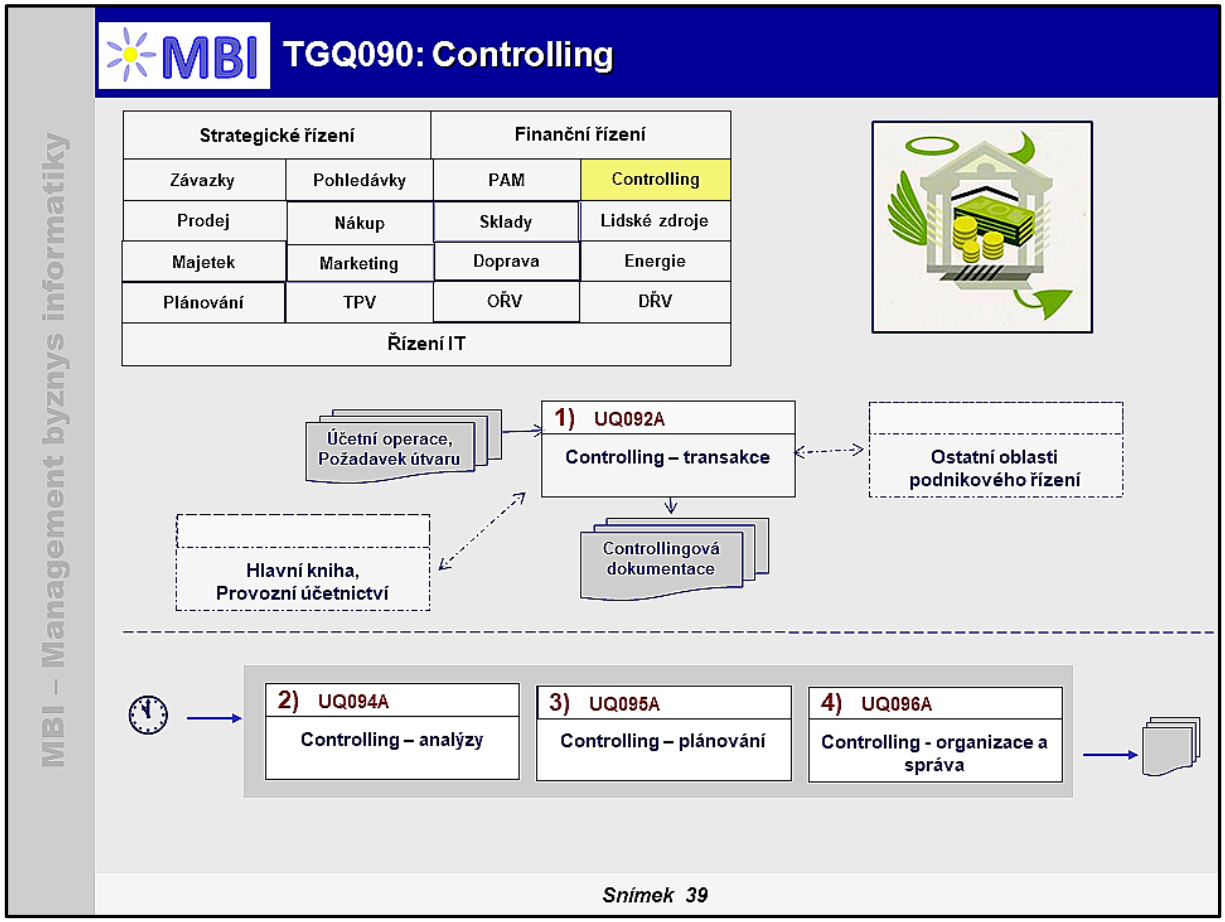
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.5***.

6. Controlling

Za ***hlavní účel*** nebo hlavní poslání controllingu je možné označit koordinaci systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Jedná se také o doplnění a integrování managementu jak v koncepčním, funkcionálním tak i institucionálním a personálním smyslu (40).

Základní specifikace „*Řízení controllingu*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***6***.



Obrázek 6-1: Controlling - přehled úloh

6.1 Controlling v autoservisu

Controlling plní svou ***funkci ze dvou časových a pracovních hledisek***. První hledisko je před rozhodnutím, tedy jako proaktivní prvek, a druhé hledisko je post-exekutivní prvek, tedy například forma analýz vzniklých skutečností (41).

V oblasti controllingu autoservisů je možné říci, že se jedná ***zpravidla pouze o analýzy vzniklých skutečností***. Samozřejmě existují i větší autoservisy, které věnují svou ***pozornost i proaktivnímu controllingu***, ale jedná se spíše o výjimky. Co se post-exekutivních rozhodnutí týče, jedná se především o manažerský reporting, tedy pro zpětnou vazbu, ze které je možné vyčíst důležité údaje

pro řízení podniku pomocí metod jako je například metoda Return On Investment, tedy výnosnost investice.

6.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy autoservisu

V rámci controllingu autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Transakce v controllingu; Analýzy v rámci controllingu; Plánování v rámci controllingu; Controlling – organizace a správa (40).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti controllingu je možné zahrnout: Hospodářský výsledek; Obrat, výnos podniku; Objem nákladů podniku; MVA, EVA; EAT, EBT, EBIT, EBITDA; Počet zákazníků podniku; Tržní podíl; Pracovní fond v člověkodnech; Objem majetku podniku; Objem investic (40).

Co se jednotlivých rolí, které jsou pro oblast controllingu autoservisů relevantní, týče, jedná se především o ***role***: Generální manažer; Finanční manažer; Účetní; Controller (40).

Mezi ***dokumenty*** patřící ke controllingu autoservisů lze zařadit: Podniková strategie a dílčí strategické dokumenty; Organizační a řídící dokumenty podniku; Byznys model podniku; Účetní evidence; Finanční výkazy podniku; Evidence úvěrů; Dokumenty controllingu; Analýzy controllingu; Plány controllingu; Analýzy majetku (40).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.6***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

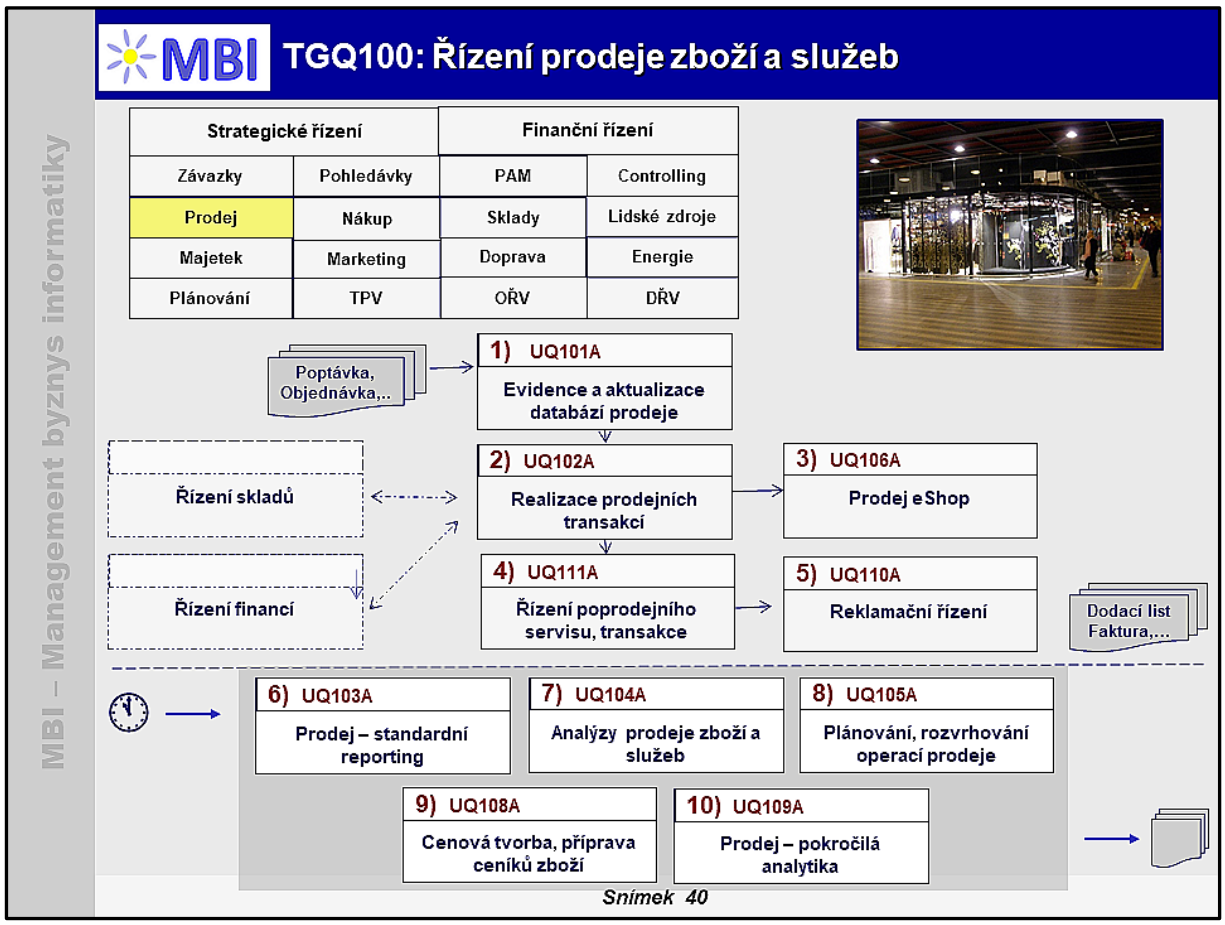
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.6***.

7. Řízení prodeje zboží a služeb

Primárním ***účelem a zaměřením*** řízení prodeje je dosažení požadovaných ekonomických výsledků, tedy tržeb, obratu, ziskovosti atd. Samozřejmě existují i účely, mezi které patří zajištění efektivních a rychle prováděných prodejních operací anebo například poskytování kvalitních analytických a plánovacích pokladů pracovníkům prodeje pro rozhodování v rámci jednotlivých zakázek (42)

Základní specifikace „Řízení prodeje“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola **7**.



Obrázek 7-1: Řízení prodeje - přehled úloh

7.1 Řízení prodeje v autoservisu

Oblast prodeje se dělí na ***dva typy*** – ***prodej služeb, zde se jedná o opravy, údržbu a potenciální vylepšení aut a poté prodej doplňkového zboží***, tedy například prodej olejů, žárovek atd.

Specifická je především ***oblast prodeje služeb***. Pokud autoservis mění části vozidla, objednává je z obchodů, u kterých má domluvené smluvní ceny. Například pokud je nutné vyměnit čelní sklo může

být cena v obchodě 10000 Kč, pokud toto sklo ovšem objednává autoservis, stojí sklo pouze 6000 Kč. Samotnému zákazníkovi ovšem bude fakturována cena 10000 Kč za čelní sklo a také cena za práci autoservisu. Autoservis tedy i na tomto ***specifickém typu přeprodeje*** generuje zisk.

7.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu

V rámci řízení prodeje autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Evidence prodejů a prodejních operací; Realizace prodejních transakcí; Reporting prodeje; Analýzy prodeje zboží a služeb; Cenová tvorba; Prodej – pokročilá analytika; Reklamační řízení (42).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti řízení prodeje je možné zahrnout: Počet záznamů v podnikových databázích; Počet zpracovaných dokumentů; Počet zákazníků podniku; Tržní podíl; Tržby z prodeje zboží a služeb; Náklady prodeje zboží a služeb; Prodejní marže; Dodací lhůta; Průměrná hodnota objednávky; Počet a objem servisních činností; Počet a objem reklamací (42).

Co se týče jednotlivých rolí, které jsou pro oblast řízení prodeje autoservisů relevantní, jedná se především o ***role***: Generální manažer; Manažer marketingu; Obchodník (42).

Mezi ***dokumenty***, patřící k řízení prodeje autoservisů, lze zařadit: Inkaso a inkasní kalendáře; Požadavky na plány a rozpočty; Obchodní dokumenty - Prodej; Prodejní objednávka; Prodejní faktura; Dodací list vydaný; Evidence zákazníků; Evidence obchodních případů Prodej; Ceníky zboží a služeb; Dodací a platební podmínky; Evidence zboží a služeb; Evidence reklamací zákazníků; Analýzy prodeje; Výkazy - standardní reporting prodeje (42)

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.7***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

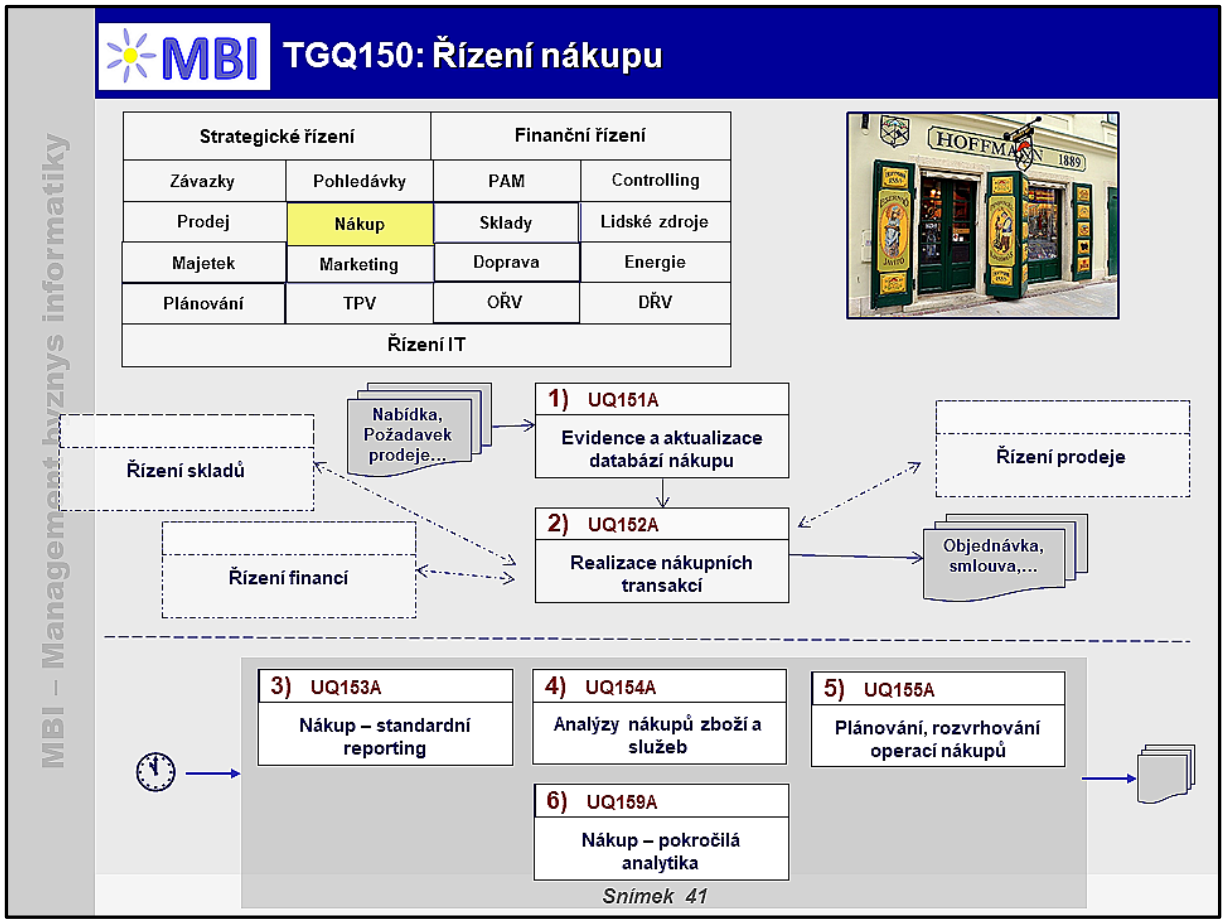
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.7***.

8. Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb

Hlavním ***účelem*** oblasti řízení nákupu je dosažení požadované ekonomické výhodnosti realizovaných nákupy, a to při požadované kvalitě, objemu sortimentu nakupovaného zboží, materiálu a služeb. Dále se také jedná o zajištění efektivního a rychlého provádění nákupních operací a poskytování analytických a plánovacích dat o realizaci nákupních operací jednotlivým pracovníkům obchodu (43).

Základní specifikace „*Řízení nákupu*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***8***.



Obrázek 8-1: Řízení nákupu - přehled úloh

8.1 Řízení nákupů v autoservisu

Oblast řízení nákupů v autoservisech již byla zmíněna výše u oblasti řízení prodeje. Jedná se o poměrně nespecifickou oblast. Velkou součástí toho jsou právě již zmíněné ***dohodnuté ceny s dodavateli.*** Jednotlivé dohodnuté slevy se pohybují obvykle v rozmezí 30-50 %.

V této oblasti ještě dochází k poměrně ***specifickým situacím*** ve chvíli, kdy autoservis nemá k dispozici dostatečné vybavení k řešení určitých problémů. Například se může jednat o vyčištění filtru pevných částic, což je technologicky náročný proces. Autoservis nabízí zákazníkovi demontáž filtru z vozidla a odeslání tohoto filtru k vyčištění ***smluvnímu partnerovi***, který filtr vyčistí a posílá zpět. Autoservis poté filtr namontuje zpět do vozidla. Zákazník platí pouze autoservisu, do kterého přišel a

platební podmínky mezi dvěma autoservisy jsou řešeny smluvně. Jedná se o velmi specifickou oblast.

8.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu

V rámci řízení nákupu autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Evidence nákupů a nákupních operací; Realizace nákupních transakcí; Reporting nákupů; Analýzy nákupů materiálů, zboží a služeb; Plánování, rozvrhování nákupních operací; Nákup – pokročilá analytika (43).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti řízení nákupu je možné zahrnout: Objem nákupů za stanovený čas; Počet reklamací a objem reklamovaného zboží; Náklady na zajištění nákupu zboží; Dodací lhůta; Nekvalita zboží; Počet dodavatelů; Optimální velikost dodávky; Stav zásob zboží (43).

Co se jednotlivých rolí, které jsou pro oblast řízení nákupu autoservisů relevantní, týče, jedná se především o ***role***: Generální manažer; Finanční manažer; Obchodník (43).

Mezi ***dokumenty***, patřící k řízení nákupu autoservisů, lze zařadit: Požadavky na plány a rozpočty; Dodací a platební podmínky; Obchodní dokumenty – Nákup; Nákupní objednávka; Nákupní faktura; Evidence nákupu; Evidence požadavků na nákup; Evidence dodavatelů; Evidence dodavatelských cen; Evidence materiálů; Evidence reklamací na dodavatele; Plány nákupu; Výkazy nákupu; Analýzy nákupu; Dodací list přijatý (43).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.8***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

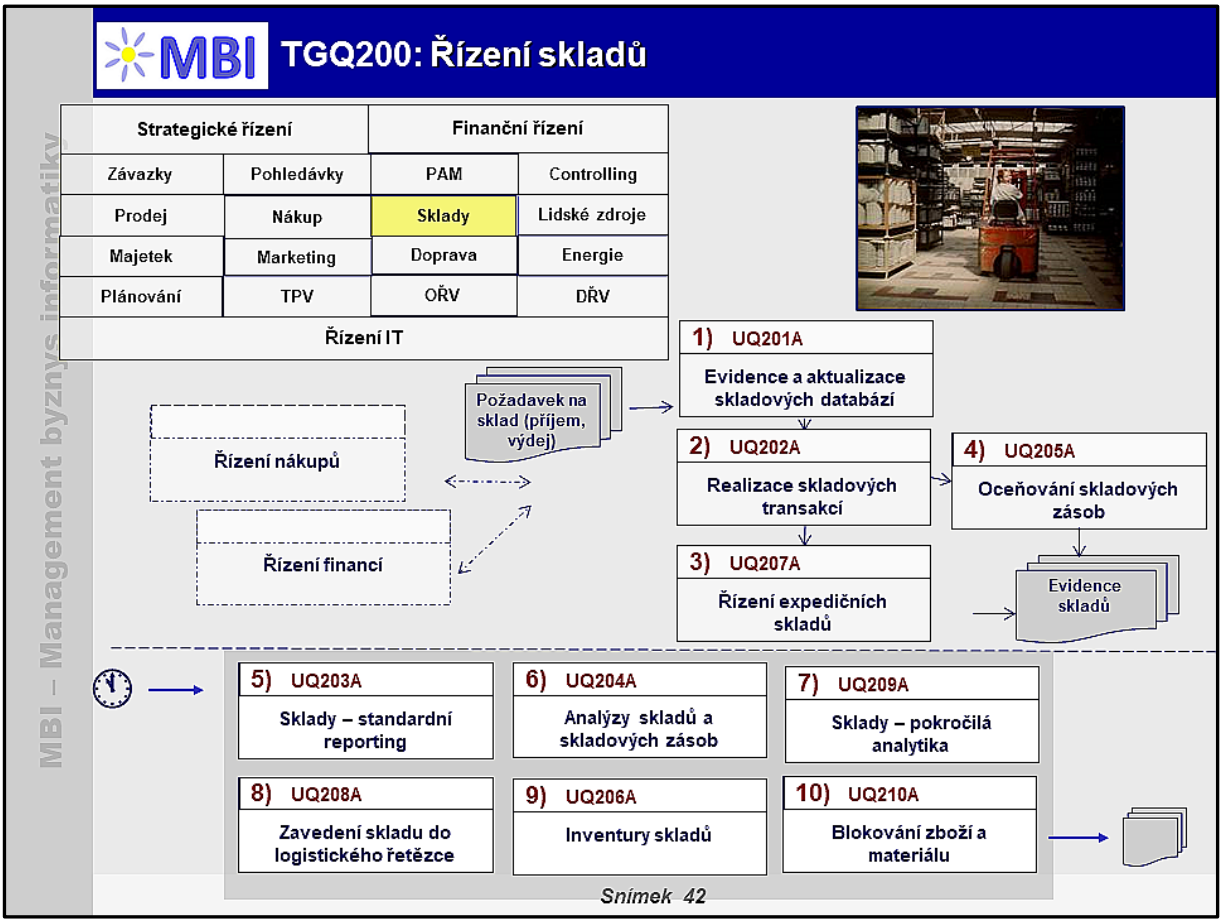
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.8***.

9. Řízení skladů

Hlavním ***účelem*** oblasti řízení skladů je dosažení efektivního využití skladovacích kapacit ve vazbě na potřeby nákupu, prodeje a případné výroby, ale také vysoké ekonomické využití skladovacích prostor a technologií optimálního rozmístění skladových zásob. Dalším cílem je také zajištění efektivního provádění skladových operací a zajištění identifikace zboží a materiálu a jejich úložných míst (44).

Základní specifikace „*Řízení skladů*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***9***.



Obrázek 9-1: Řízení skladů - přehled úloh

9.1 Řízení skladů v autoservisu

Oblast řízení skladů je v autoservisech poměrně nespecifická. Autoservisy ***skladují náhradní díly, žárovky, autobaterie, instalační materiál*** a mnoho dalšího. V této oblasti je velmi důležité ***skladování odpadu***, a to zejména toho ***nebezpečného***. Nebezpečné látky mohou zapříčinit mnoho typů poškození. Nebezpečné odpady v autoservisu mohou být například znečištěné čistící textilie, zbytky barev, olejů a použitých absorpčních materiálů atd. Autoservis mimo jiné potřebuje ***souhlas k nakládání s nebezpečným odpadem*** a musí proto být řádně vybaven.

9.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu

V rámci řízení skladů autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Evidence skladů a skladových zásob; Realizace skladových transakcí; Reporting skladů; Analýzy skladů a sladových zásob; Oceňování skladových zásob; Inventury skladů; Sklady – pokročilá analytika; Blokování zboží a materiálu podle požadavků a zakázek (44).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti řízení skladů je možné zahrnout: Počet záznamů v podnikových databázích; Počet zpracovávaných dokumentů; Stav zásob zboží; Náklady na zásoby; Časová norma zásob; Průměrná zásoba; Rychlost obratu zásob; Počet dní dodávky; Poměr zásob k prodeji; Zisková marže na jednu korunu investovanou do položky zásob; Dopravní náklady zásob (44).

Co se týče jednotlivých rolí, které jsou pro oblast řízení skladů autoservisů relevantní, jedná se především o ***role***: Pracovník logistiky; Obchodník (44).

Mezi ***dokumenty*** patřící k řízení skladů autoservisů lze zařadit: Obchodní dokumenty – Prodej; Obchodní dokumenty – Nákup; Přehledy blokování a odblokování zásob; Evidence skladů a skladových zásob; Provozní dokumenty řízení skladů; Evidence ceníků materiálů; Evidence příjemek, výdejek; Podklady pro řízení úložných míst, likvidace zásob; Výkazy skladu; Analýzy skladů; Dokumentace inventur skladů (44).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.9***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

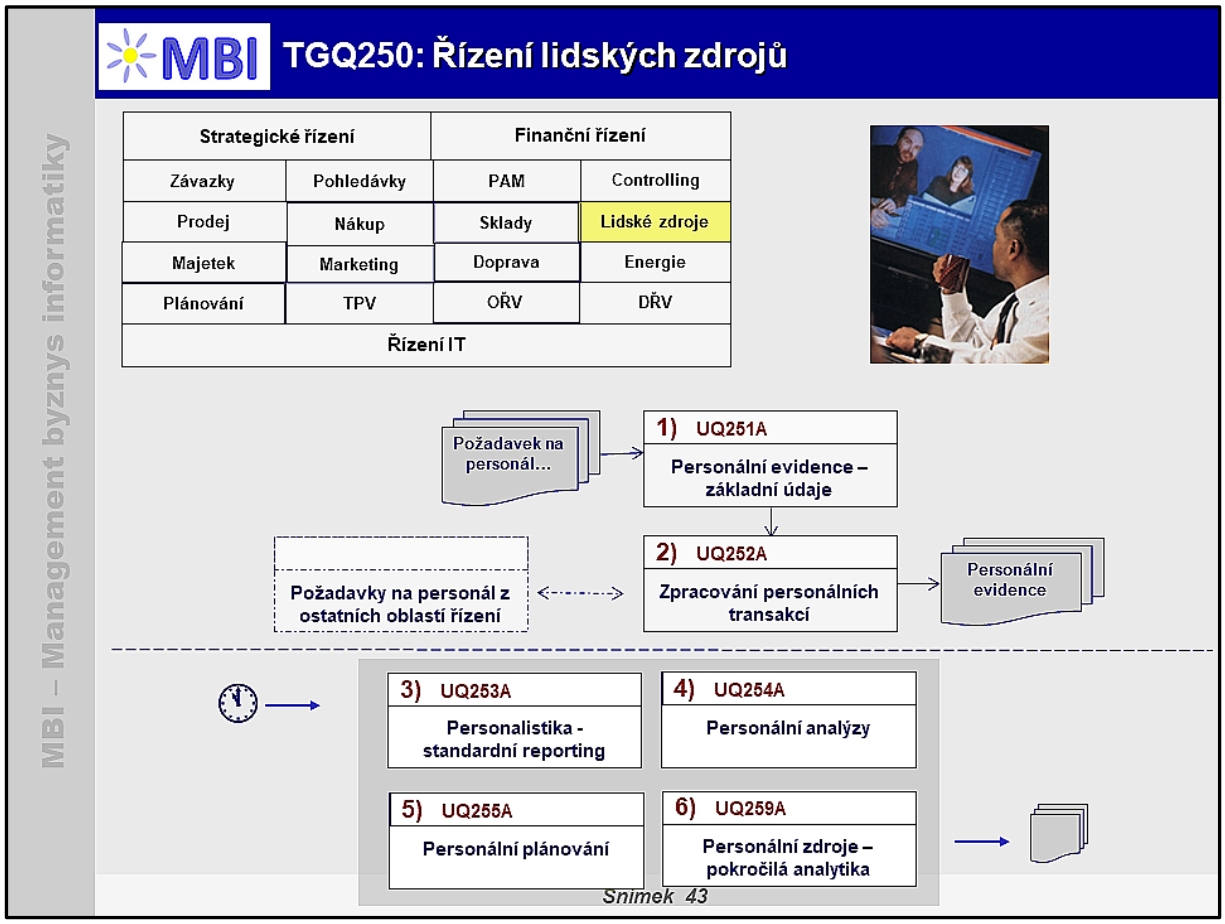
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.9***.

10. Personální řízení

Hlavním ***cílem*** v oblasti řízení lidských zdrojů je dosažení počtu, profesní a věkové struktury pracovníků, a to dle potřeb podniku. Dále se také jedná o zajištění provádění operací v personálním řízení s vysokou flexibilitou a efektivitou. Je nutné také neopomenout kvalifikační rozvoj pracovníků (45)..

Základní specifikace „*Řízení lidských zdrojů*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***10***.



Obrázek 10-1: Řízení lidských zdrojů - přehled úloh

10.1 Řízení lidských zdrojů v autoservisu

V oblasti řízení lidských zdrojů autoservisů je nejvíce ***specifická oblast školení***, jelikož se jedná o velmi ***inovativní prostředí***, ve kterém je nutné zaměstnance, a především mechaniky neustále vzdělávat. Před dvaceti lety byla automatická převodovka stále velmi novou technologií, minimálně pro oblast autoservisů, a dnes se již autoservisy mohou potýkat s opravou elektromobilů. Pokud autoservisy nebudou své zaměstnance neustále školit, nebudou schopni držet krok s konkurencí. Je tedy ***nutné právě do této oblasti investovat***. Mimo jiné bývá jednotlivým automechanikům

standardně umožněno absolvovat například svářečský kurz, který je nezbytně nutný pro určité typy oprav.

10.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu

V rámci řízení lidských zdrojů autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Personální evidence; Zpracování personální evidence – transakce; Personalistika – standardní reporting; Personální analýzy; Personální plánování; Personální zdroje – pokročilá analytika (45).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti řízení lidských zdrojů je možné zahrnout: Objem mezd, Pracovní náklady; Počet záznamů v podnikových databázích; Počet zpracovávaných dokumentů; Počty pracovníků; Pracovní fond v člověkodnech; Lidský kapitál – návratnost investice; Náklady na nábor; Efektivita náborových zdrojů; Fluktuace zaměstnanců; Objem kursů a programů; Náklady na kursy a kvalifikační programy (45).

Co se týče jednotlivých rolí, které jsou pro oblast řízení lidských zdrojů autoservisů relevantní, jedná se především o ***role***: Generální manažer; Personální manažer; Pracovník podnikového HR (45).

Mezi ***dokumenty***, patřící k řízení lidských zdrojů autoservisů, lze zařadit: Požadavky na plány a rozpočty; Personální evidence; Evidence pracovních míst; Evidence školení a kursů; Evidence personálních a školicích agentur; Podklady pro osobní údaje pracovníků; Personální plány; Požadavky na pracovníka; Personální podklady - dovolené, důchody, nemoci; Personální výkazy; Personální analýzy (45).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.10***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

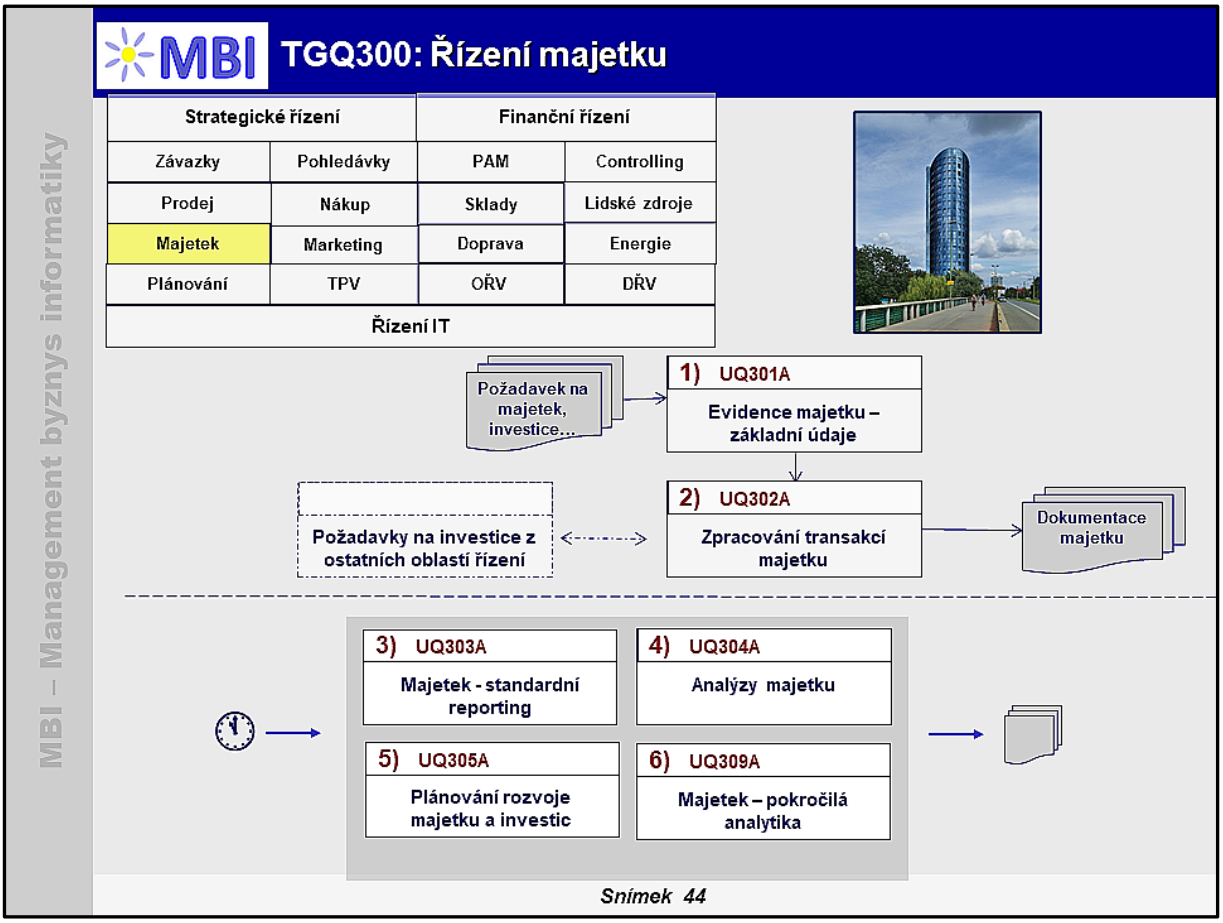
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.10***.

11. Řízení a správa majetku

Hlavním ***účelem*** řízení majetku je dosažení struktury rozmístění majetku, která bude nejlépe odpovídat aktuálním, ale i budoucím potřebám podniku. Dalším účelem je také zajištění kvalitní dokumentace majetku a realizace efektivního plánování a průběhu investičních akcí. Mimo jiné také poskytování pracovníkům v oblasti řízení majetku kvalitních analytických a plánovacích podkladů pro rozhodování o stavu majetku (46).

Základní specifikace „*Řízení majetku*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***11***.



Obrázek 11-1: Řízení majetku - přehled úloh

11.1 Řízení majetku v autoservisu

Oblast řízení majetku je pro autoservisy naprosto standardní. Autoservis je běžně ***provozován ve vlastněných prostorech***, není příliš mnoho autoservisů, které by si svou dílnu pronajímaly. Potenciálním ***specifikem je oblast investic a údržby*** vybavení. V rámci investic se jedná především o investování do nového nářadí nebo do aktualizací diagnostických zařízení atd., a to je, jak již bylo několikrát zmíněno, ***z důvodu velmi inovativního prostředí***. V rámci údržby vybavení je taktéž

nutné provádět u specifického vybavení ***revize***. Příkladem takovéhoto vybavení může být sloupový zvedák.

11.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu

V rámci řízení majetku autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Evidence majetku; Zpracování majetku – transakce; Majetek – standardní reporting; Analýzy majetku; Plánování rozvoje majetku a investic; Majetek – pokročilá analytika (46).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti řízení majetku je možné zahrnout: Počet záznamů v podnikových databázích; Počet zpracovávaných dokumentů; Objem majetku podniku; Objem odpisů majetku; Úroveň využití majetku; Objem investic; Objem oprav a údržby; Pozemky; Budovy; Stroje; Dopravní prostředky (46).

Co se týče jednotlivých rolí, které jsou pro oblast řízení majetku autoservisů relevantní, jedná se především o ***role***: Generální manažer; Správce majetku (46).

Mezi ***dokumenty*** patřící k řízení majetku autoservisů lze zařadit: Evidence majetku – technická, operativní, účetní; Evidence investic; Evidence vlastních / dodavatelských oprav a údržby; Investiční záměry; Pasporty majetku; Dokumentace strojů, zařízení, budov, pozemků; Dokumentace investic a údržby; Požadavky na investice a údržbu; Změny, převody, přírůstky a vyřazení majetku; Odpisy majetku; Výkazy majetku; Plány investic; Plány oprav a údržby; Analýzy majetku (46).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.11***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

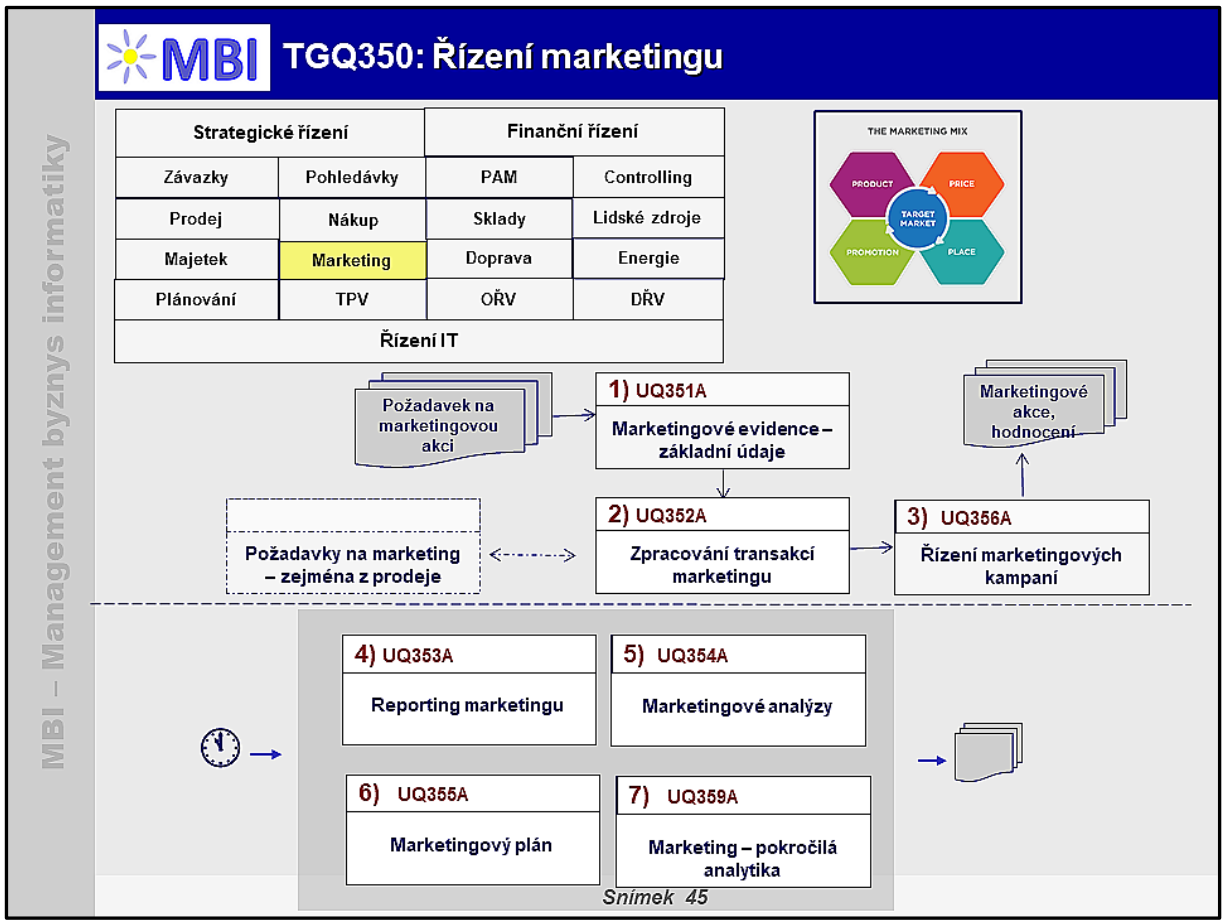
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.11***.

12. Řízení marketingu

Hlavním ***účelem*** v oblasti řízení marketingu je podpora obchodních aktivit podniku a také připívání k posilování pozice firmy na trhu, a to i v rámci její konkurenceschopnosti a získávání konkurenčních výhod. V rámci tohoto účelu je také důležité realizovat úspěšné marketingové akce a kampaně, které mají vysokou návratnost. Posledním účelem, který je vhodné zmínit, je poskytování pracovníkům marketingu, prodeje a nákupu analytické a plánovací podklady pro rozhodování (47)..

Základní specifikace „*Řízení marketingu*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***12***.



Obrázek 12-1: Marketing - přehled úloh

12.1 Řízení marketingu v autoservisu

Oblast marketingu je u autoservisů ještě poměrně ***neprozkoumaným odvětvím***. Nové zákazníky autoservisy hledají převážně pomocí ***word-of-mouth***, tedy ***pomocí individuálních doporučení***. Jednotlivé autoservisy se snaží převážně udržet si stávající zákaznickou základnu spíše než hledat nové zákazníky. Autoservisy v dnešní době využívají standardních marketingových triků, jako je rozesílání hromadných e-mailů, v rámci word-of-mouth bývají také využity tzv. „referral programy“,

tedy ***programy, při kterých jsou zákazníci motivováni doporučit autoservis*** svým známým. V poslední řadě začínají být využívány personalizované SMS zprávy nebo e-maily.

12.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu

V rámci řízení marketingu autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Marketingové evidence; Řízení marketingu – transakce; Reporting marketingu; Marketingové analýzy; Marketingový plán; Řízení marketingových kampaní; Marketing – pokročilá analytika (47).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti řízení marketingu je možné zahrnout: Počet záznamů v podnikových databázích; Počet zpracovávaných dokumentů; Pozice podniku na trhu; Počet analyzovaných konkurentů; Úspěšnost prodejní kampaně; Marketingové náklady na objednávku; Čas strávený v obchodě; Podíl marketingu na celkových tržbách; Míra udržení zákazníka (47).

Co se týče jednotlivých rolí, které jsou pro oblast řízení marketingu autoservisů relevantní, jedná se především o ***role***: Generální manažer; Manažer marketingu; Pracovník útvaru marketingu (47).

Mezi ***dokumenty*** patřící k řízení marketingu autoservisů lze zařadit: Evidence zákazníků; Ceníky zboží a služeb; Evidence obchodních příležitostí; Evidence marketingu; Evidence marketingových akcí; Dokumenty – informace o zákaznících a trhu; Řízení marketingových kampaní; Dokumentace obchodních zástupců; Marketingové průzkumy, dotazníky a jejich analýzy; Návrhy cen; Plán marketingových akcí; Marketingové analýzy (47).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.12***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

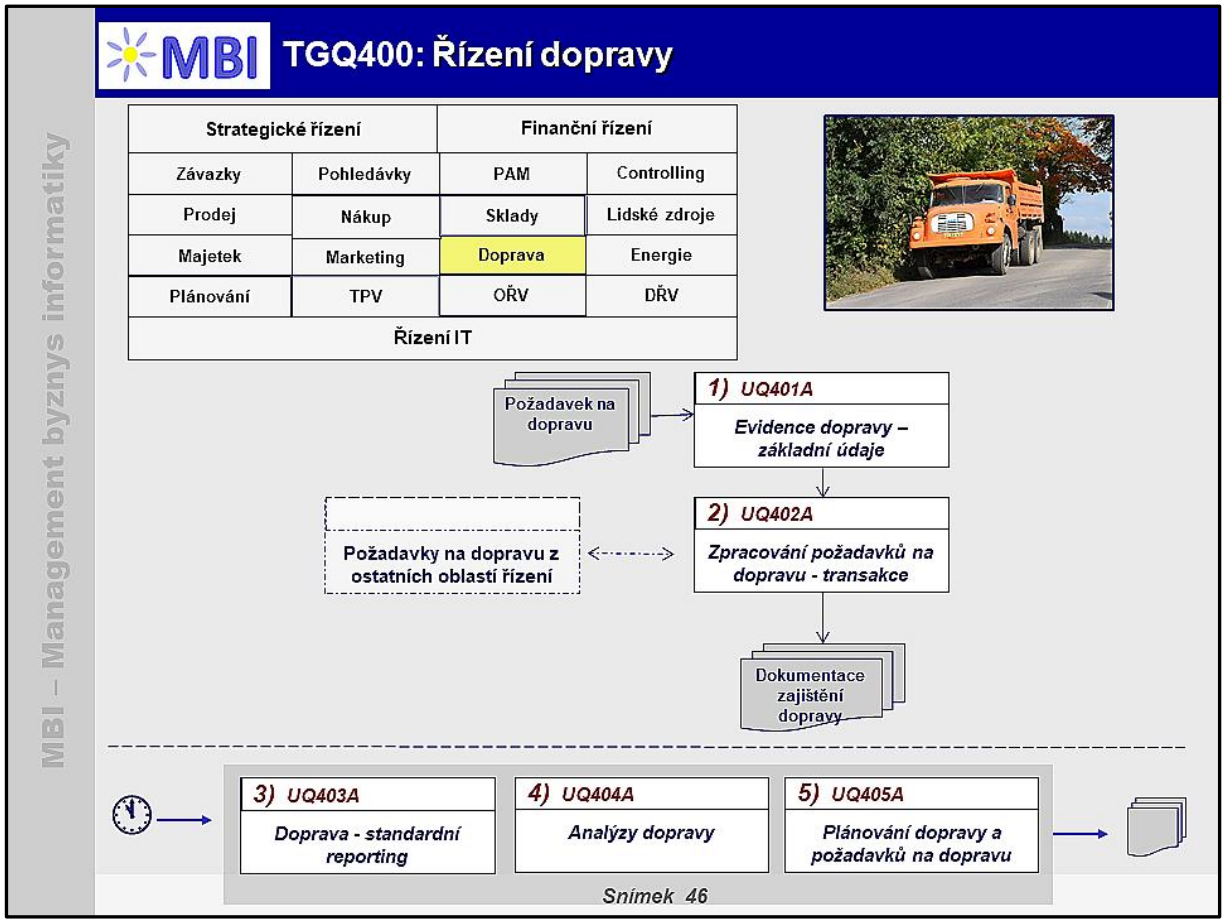
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.12***.

13. Řízení interní dopravy

Primárním ***účelem*** oblasti řízení dopravy je co nejlepší zajištění dopravních potřeb podniku v rámci optimalizace nákladů na dopravu. Také se jedná o zajištění vhodného poměru mezi zajištěním dopravních požadavků vlastními prostředky a externími dopravci. V poslední řadě se také jedná o poskytování kvalitních analytických a plánovacích podkladů pracovníkům v oblasti řízení dopravy (48).

Základní specifikace „*Řízení dopravy*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***13***.



Obrázek 13-1: Řízení dopravy – přehled úloh

13.1 Řízení dopravy v autoservisu

Řízení dopravy a logistika jsou celkově poměrně klasické u autoservisů. Nejedná se o odvětví, ve kterém by doprava a logistika celkově hrála velkou roli. Náhradní díly bývají dováženy klasickým způsobem, a to až dvakrát denně. ***Specifickou součástí*** řízení dopravy je ***zapůjčování náhradních vozidel zákazníkům***, kteří nechávají své vozidlo v autoservisu na delší dobu a bez vozidla se neobejdou. Toto zapůjčení bývá poskytnuto většinou ***zdarma*** na celou dobu opravy a je zvykem, že

zákazníci si toto vozidlo objednávají předem. Vozidlo je vždy předáno s plnou nádrží, což je vždy zaznamenáno do předávacího protokolu.

13.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu

V rámci řízení dopravy autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Evidence dopravy; Řízení dopravy – transakce; Reporting dopravy; Dopravní analýzy; Plánování dopravy (48).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisů v oblasti řízení dopravy je možné zahrnout: Počet záznamů v podnikových databázích; Počet zpracovávaných dokumentů; Náklady na logistiku; Náklady na dopravu; Spolehlivost dopravce; Včasné naskladnění (48).

Co se týče jednotlivých rolí, které jsou pro oblast řízení dopravy autoservisů relevantní, jedná se především o ***role***: Pracovník logistiky; Pracovník útvaru dopravy (48).

Mezi ***dokumenty*** patřící k řízení dopravy autoservisů lze zařadit: Evidence dopravců; Evidence vlastních dopravních prostředků; Evidence požadavků na dopravu; Kalkulace nákladů a specifikace dopravní cesty; Dokumenty dopravců; Dokumenty vlastních prostředků a jejich využití; Objednávka na dopravu; Plány dopravy; Přehledy a výkazy o dopravě; Dopravní analýzy (48).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.13***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

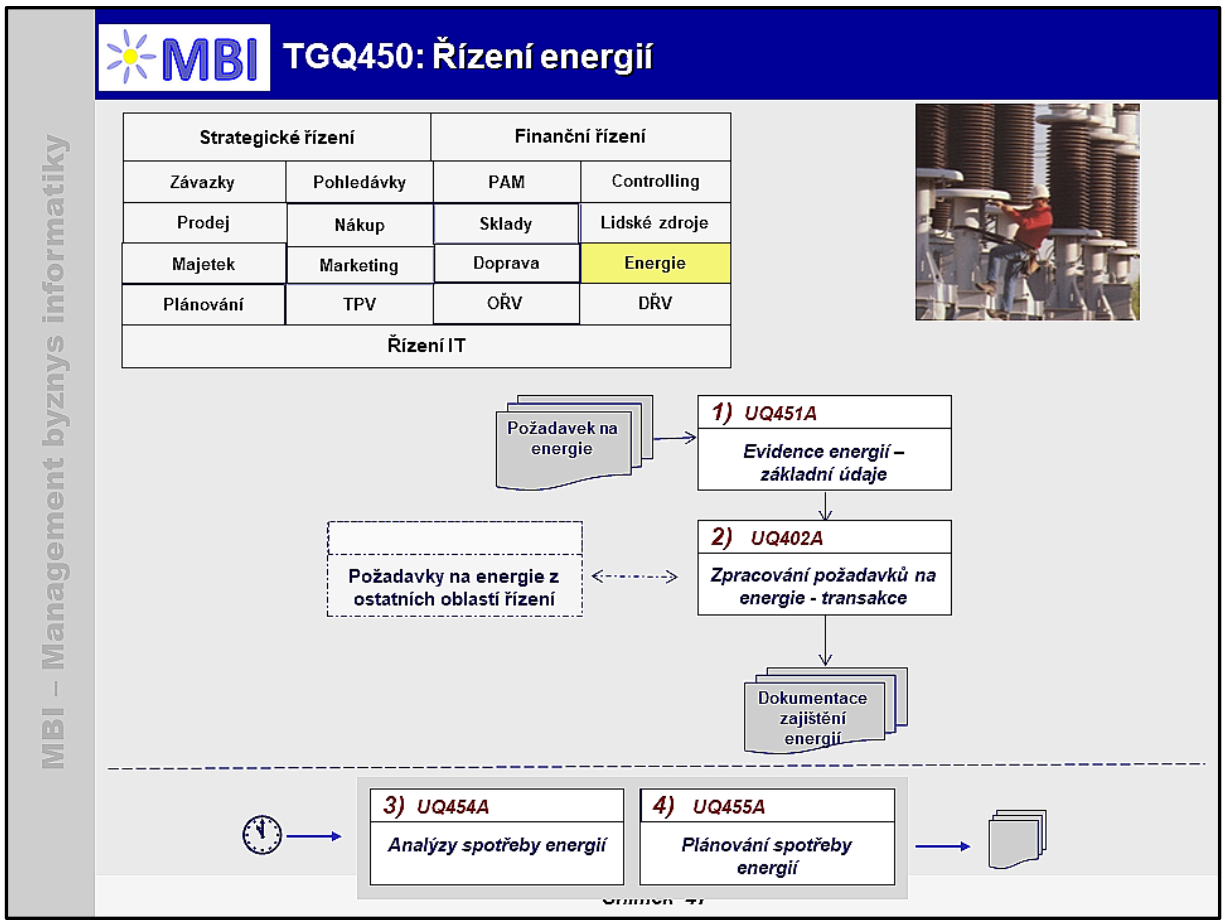
→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.13***.

14. Řízení energií

Primárním ***účelem*** řízení energií je dosažení efektivního plánování potřeb a řízení spotřeby energie. Dále se také jedná o poskytování kvalitních analytických a plánovacích podkladů pro rozhodování pracovníkům v oblasti řízení energií (49).

Základní specifikace „*Řízení energií*“: dokument „*AF II.01: Oblasti*“, kapitola ***14***.



Obrázek 14-1: Řízení energií - přehled úloh

14.1 Řízení energií v autoservisu

Oblast řízení energií není pro autoservisy ničím specifická, autoservisy ***jsou poměrně velmi energeticky náročné*** a samozřejmě je tedy, jako ve všech ostatních odvětvích, snaha o snížení spotřeby energie. Trendem posledních let jsou tzv. ***eko-autoservisy, které sice nešetří spotřebu energií autoservisů, ale věnují se především pomoci svým zákazníkům v oblasti ekologie***. Doporučují tedy jednotlivým zákazníkům zelenější produkty (včetně paliva) a mohou také pomoci zákazníkům se šetřením elektrické energie prostřednictvím inovativních prací na hybridních motorech. Dále se může také jednat o ***nižší opotřebování pneumatik*** prostřednictvím vyrovnáváním tlaku v pneumatikách (49).

14.2 Metriky, role, dokumenty a úlohy v autoservisu

V rámci řízení energií autoservisů jsou relevantní tyto ***úlohy*** z portálu MBI: Evidence energií; Řízení energií – transakce; Analýzy spotřeby energií; Plánování spotřeby energií (49).

Mezi důležité ***metriky*** pro oblast autoservisu v oblasti řízení energií je možné zahrnout: Počet záznamů v podnikových databázích; Počet zpracovávaných dokumentů; Objem transakcí v čase; Časové nároky na realizované transakce; Počet dodavatelů; Objem spotřeby energií podle druhů (49).

Co se týče jednotlivých rolí, které jsou pro oblast řízení energií autoservisů relevantní, jedná se především o ***roli***: Správce majetku (49).

Mezi ***dokumenty*** patřící k řízení energií autoservisů lze zařadit: Požadavky na plány a rozpočty; Evidence a správa měřidel; Evidence spotřeby energie; Dokumenty instalovaných měřidel; Dokumenty o spotřebě různých druhů energií; Očekávaná potřeba energií; Požadavky na spotřebu energií; Plánování spotřeby energií v roce; Analýzy spotřeby energií (49).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik*** pro danou oblast řízení, jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***2.14***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***3***.

→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***5***.

→ Charakteristiky ***obsahu dokumentů*** a jejich celkový přehled pro danou oblast řízení***:*** „*AF II.02: Komponenty*“, kapitola ***4.14***.

15. Závěry

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení autoservisů. Obdobně jako v ostatních textech (I, II a III) ***je cílem presentovat obsah řízení firmy pohledem a potřebami analytika,*** případně manažera nebo analytika vývojáře. V dílech I a II, na které tento text navazuje jsme pro to použili termín „*analytická znalost obsahu*“. Jde tu o vymezení charakteristik jednotlivých komponent řízení a jejich vazeb pro potřeby analýzy a návrhu informačních systémů.

Zatímco díl I se zaměřil na vymezení a ***objasnění principů analýzy*** orientované na firemní obsah, pak díl II presentoval ***základní obsah jednotlivých oblastí*** řízení právě na základě zmíněných principů analýzy, ale bez zohlednění specifik jednotlivých odvětví. Díl III již tato specifika respektuje, v tomto případě ***v prostředí autoservisů***.

Je zcela zřejmé, že ***text dílu II*** vytváří ***základ*** pro všechny navazující odvětvově orientované texty. Z tohoto důvodu jsme již celou standardní náplň základních komponent řízení neopakovali (i s ohledem na neúměrný rozsah) ale pouze jsme se na ně odvolali.

V souvislosti s ostatními texty jsme uvedli, že smyslem uvedeného pojetí a přístupu k analýze je přispět ke ***zvyšování kvality a výkonu*** práce analytiků, manažerů a analytiků vývojářů v reálné praxi. V případě tohoto textu to platí nemalou měrou. Jestli i tento text takový příspěvek představuje, pak se jeho smysl podařilo naplnit.

16. Zdroje

1. NIEUWENHUIS, Paul a P. E. WELLS, ed. *The global automotive industry*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-80239-7.

2. BINDER, Alan K. a John Bell RAE. Automotive industry | History, Overview, Definition, Developments, & Facts. *Encyclopedia Britannica* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.britannica.com/technology/automotive-industry

3. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *The future of work in the automotive industry: The need to invest in people's capabilities and decent and sustainable work* [online]. 2020. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_741659.pdf

4. BINDER, Alan K. a John Bell RAE. Automotive industry - Ford and the assembly line. *Encyclopedia Britannica* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.britannica.com/technology/automotive-industry

5. NAGMONTI, Sanjeeva. 8 Common Types of Organizational Structures in Project Management. *GreyCampus* [online]. 2019 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.greycampus.com/blog/project-management/common-types-of-organizational-structures-in-project-management

6. BINDER, Alan K. a John Bell RAE. Automotive industry - Growth in Europe. *Encyclopedia Britannica* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.britannica.com/technology/automotive-industry

7. BINDER, Alan K. a John Bell RAE. Automotive industry - The modern industry. *Encyclopedia Britannica* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.britannica.com/technology/automotive-industry

8. ACEA. *The Automobile Industry Pocket Guide 2020/2021* [online]. 2020. Dostupné z: https://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_Pocket_Guide_2020-2021.pdf

9. MANDELÍK, Petr a Stanislav ŠKAPA. Automobilový průmysl v ČR a ve světě. *Oneindustry Automotive* [online]. 2019 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://automotive.oneindustry.one/automobilovy-prumysl-v-cr-a-ve-svete-2/

10. SDA. Svaz Dovozců Automobilů: Statistiky vozidel. *Svaz Dovozců Automobilů* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: http://portal.sda-cia.cz/stat.php?m#str=nova

11. CEBIA. *Cebia SUMMARY 4/2020* [online]. 01 2021. Dostupné z: https://www.cebia.cz/articles/detail/153?file=11&do=download

12. BOUARGANE, Anas. 5 Must-Watch Tech Trends Set to Take the Automotive Industry By Storm in 2021. *BBN Times* [online]. 01 2021 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.bbntimes.com/technology/5-must-watch-tech-trends-set-to-take-the-automotive-industry-by-storm-in-2021

13. STARTUS INSIGHTS. Top 10 Automotive Industry Trends & Innovations in 2021. *StartUs Insights* [online]. 2020 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.startus-insights.com/innovators-guide/automotive-industry-trends-10-innovations-that-will-impact-automotive-companies-in-2020-beyond/

14. TEAM, Intvo. Technology. *Intvo* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://intvo.com/technology/

15. TEAM UDELV. Technology - Udelv. *Udelv* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.udelv.com/technology/

16. NEUMANN, Trevor. Seven Automotive Connectivity Trends Fueling the Future | Jabil. *Jabil* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.jabil.com/blog/automotive-connectivity-trends-fueling-the-future.html

17. TEAM V2X NETWORK. V2X Network | Autonomous Transactions Platform. *V2X Network* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.v2x.network/#platform

18. TEAM NOTRAFFIC. How It Works. *NoTraffic* [online]. 2020 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://notraffic.tech/how-it-works/

19. TEAM ECOG. EcoG : The IoT OS to make EV Charging work. *EcoG* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://ecog.io/

20. KONNECTSHIFT. KonnectShift | Our Solution. *KonnectShift* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://konnectshift.com/

21. SINGH, Sarwant. Top 10 Global Automotive Trends, 2021. *Forbes* [online]. 2021 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2021/01/27/top-10-global-automotive-trends-2021/

22. KUČERA, Filip. Více než polovina Čechů by si ojeté auto koupila online | ČeskéNoviny.cz. *České noviny* [online]. 2021 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/tiskove/zpravy/vice-nez-polovina-cechu-by-si-ojete-auto-koupila-online/1994235

23. BARRY, Keith. Why You Might Need to Subscribe to Get Certain Features on Your Next Car. *Consumer Reports* [online]. 2020 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.consumerreports.org/automotive-industry/why-you-might-need-to-subscribe-to-get-certain-features-on-your-next-car/

24. DELOITTE. *2021 Global Automotive Consumer Study* [online]. 2021. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-2021-global-automotive-consumer-study-global-focus-countries.pdf

25. CZ-NACE. 45200 Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů. *CZ-NACE* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: /45200-opravy-udrzba-motorovych-vozidel-motocyklu

26. FLETCHER, Richard. [UPDATED] Car Service Dealership vs Independent Garage: Which is best? | ASC Blog. *Acton Service Centre* [online]. 2020 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.actonservicecentre.co.uk/blog/car-service-dealership-vs-independent-garage/

27. DVOŘÁK, František. V neznačkovém servisu o záruku nepřijdete, musí ale dodržet pravidla. *iDNES* [online]. 2014 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/auto/historie/zaruka-a-neznackovy-servis.A140609_104826_auto_ojetiny_fdv

28. CEBIA. *Úroveň prací v autoservisech se během loňského roku zhoršila* [online]. 2021. Dostupné z: https://www.cebia.cz/articles/detail/157?file=12&do=download

29. TRADE SCHOOL FUTURE. Future of the Automotive Repair Industry & Trends. *Trade School Future* [online]. 2019 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.tradeschoolgrants.com/future-automotive-repair-industry/

30. TÝM LINCHPIN. Trends Transforming The Auto Repair Industry Outlook In 2021 | Linchpin. *Linchpin* [online]. 2021 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://linchpinseo.com/trends-auto-repair-industry/

31. PLATY. Mzda, plat Automechanik, Česká republika - Platy.cz. *Platy* [online]. [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.platy.cz/platy/automobilovy-prumysl/automechanik?fwd_lang=0

32. MBI. *MBI – základní informace (DO0_Mapa)* [online]. 24. srpen 2020. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/DO0_cs.pdf

33. MBI. *Strategické řízení podniku (TGQ000)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ000_cs.pdf

34. MBI. *Finanční řízení podniku (TGQ050)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ050_cs.pdf

35. MBI. *Řízení závazků (TGQ060)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ060_cs.pdf

36. HALÍŘOVÁ, Helena. Náhrada škody při poškození svěřené věci. *SOS Asociace* [online]. 2018 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.asociace-sos.cz/nahrada-skody-pri-poskozeni-sverene-veci/

37. MBI. *Řízení pohledávek (TGQ070)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ070_cs.pdf

38. DOHNAL, Jakub. Praktické otázky servisu automobilů dle NOZ. *Epravo* [online]. 2014 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: https://tablet.epravo.cz//04-2014/prakticke-otazky-servisu-automobilu-dle-noz/

39. MBI. *Řízení práce a mezd (TGQ080)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ080_cs.pdf

40. MBI. *Controlling (TGQ090)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ090_cs.pdf

41. KOPTIK, Zdenek. 1. Co je controlling aneb controlling a kontrola. *Moderní controlling* [online]. 2017 [vid. 2021-03-16]. Dostupné z: http://www.modernicontrolling.cz/2017/04/07/1-co-je-controlling-aneb-controlling-a-kontrola/

42. MBI. *Řízení prodeje zboží a služeb (TGQ100)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ100_cs.pdf

43. MBI. *Řízení nákupu (TGQ150)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ150_cs.pdf

44. MBI. *Řízení skladů (TGQ200)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ200_cs.pdf

45. MBI. *Řízení lidských zdrojů (TGQ250)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ250_cs.pdf

46. MBI. *Řízení majetku (TGQ300)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ300_cs.pdf

47. MBI. *Marketing (TGQ350)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ350_cs.pdf

48. MBI. *Řízení dopravy (TGQ400)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ400_cs.pdf

49. MBI. *Řízení energií (TGQ450)* [online]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ450_cs.pdf