

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

Změna metodiky přímé podpory prodeje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Petra Vaňková

Vedoucí práce: doc. Ing. Romana Čížinská, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Petra Vaňková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a finanční management**

Název tématu: **Změna metodiky přímé podpory prodeje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: **Bakalářská práce se zabývá komplexní analýzou změny metodiky krácení výnosů a přímé podpory prodeje (tzv. metodika ES/VKH) ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., která probíhá od srpna 2018 do současnosti. Cílem bakalářské práce je na základě provedené analýzy specifikovat nedostatky původní metodiky, argumentovat potřebu metodiky nové a popsat klíčové aspekty její implementace. Navazujícím cílem práce je vyhodnotit novou metodiku a identifikovat oblasti, které jsou nadále problematické a nedořešené.**

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Analýza starého procesu podpory prodeje
4. Identifikace slabých stránek starého procesu a definování požadavků na nový proces
5. Popis nové metodiky podpory prodeje a její implementace
6. Vyhodnocení nové metodiky a identifikace problematických oblastí
7. Shrnutí a závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. CHALUPA, R. – KADLEC, J. – PILÁTOVÁ, J. – PROCHÁZKOVÁ, D. – SEDLÁK, R. – SKÁLOVÁ, J. – VLACH, P. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2018*. 16. vyd. Olomouc: ANAG Olomouc, 2018. ISBN 978-80-7554-121-5.
2. SKÁLOVÁ, J. a kol. *Podvojně účetnictví 2019*. Praha: Grada Publishing Praha, 2019. ISBN 978-80-271-2249-3.
3. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing Praha, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
4. BOKŠOVÁ, J. *Účetní výkazy pod lupou I.: Základy účetního výkaznictví*. 1. vyd. Praha: LINDE Praha, 2013. ISBN 978-80-720-1-921-2.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.



doc. Ing. Romana Čížinská, Ph.D.
Vedoucí práce



doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.
Vedoucí katedry



Mgr. Petr Šulc
Prorektor SAVŠ



Petra Vaňková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS. 17.09 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, 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

9.12.2019

Vanžurová

Děkuji doc. Ing. Romaně Čížinské, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Dále děkuji své rodině, Bc. Janu Štěpánkovi a kolegyním a kolegům z oddělení Controllingu výkonu odbytu a dceřiných a víceznačkových společností, především pak Ing. Ondřeji Vaškovi za cenné rady ke zpracování bakalářské práce a podporu při studiu.

Obsah

Seznam použitých zkratk a pojmů	6
Úvod a cíl práce	8
1 Teoretická východiska	10
1.1 Řízení podniku	10
1.2 Podnikové finanční plánování	11
1.2.1 Metody finančního plánování	12
1.3 Controlling	13
1.4 Členění nákladů a výnosů	14
1.5 Časové rozlišení nákladů a výnosů	17
1.5.1 Účty časového rozlišení	17
1.5.2 Dohadné účty aktivní a pasivní	19
1.5.3 Rezervy	20
1.6 Účetní standard IFRS 15.....	21
1.7 Podpora prodeje.....	22
2 Finanční controlling ve ŠKODA AUTO a.s.....	24
2.1 Historie společnosti	24
2.2 Controlling odbytu ve ŠKODA AUTO a.s.	25
2.3 Plán finančních podpor na vozy (ES/VKH).....	26
3 Metodika krácení výnosů a podpory prodeje ve ŠKODA AUTO a.s.	33
3.1 Analýza původní metodiky ES/VKH	33
3.2 Nedostatky staré metodiky a požadavky na novou metodiku.....	37
3.3 Zavedení nové metodiky ES/VKH	39
4 Zhodnocení nové metodiky a návrh řešení	42
Závěr	46
Seznam literatury	48
Seznam obrázků	50
Seznam příloh	51

Seznam použitých zkratek a pojmů

AaH	Auslieferungen an Händler – prodej dealerovi
AaK	Auslieferungen an Kunden – prodej zákazníkovi; každé dodané auto konečnému uživateli, jedná se tedy o objem prodeje
Ageing	metoda zohledňující stárnutí modelu
Budget	rozpočet
CKD	Completely – knocked down – plně rozložený vůz
ES/VKH	Erlösschmälerung und Verkaufshilfe – krácení výnosů a podpora prodeje
FBU	Fully-built unit – celý vůz kompletně sestavený
FCV–2	Finanční controlling výkonu odbytu a dceřiných a víceznačkových společností – oddělení ve ŠKODA AUTO a.s.
Fleet	velkoobjemoví odběratelé
HV	hospodářský výsledek
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
IFRS 15	Výnosy ze smluv se zákazníky
IST	skutečnost neboli reálné, tedy již zaúčtované výkony na kontech na měsíční bázi
IST – Land	jednotlivé odbytové země
LeW	Lieferungen ex Werk – prodej ze závodu; každé vyrobené auto, které se vyfakturuje ze závodu, tedy objem výroby
Mio.	miliony
MKD	Medium – knocked down – středně rozložený vůz
Plan – Land	země sdružené do shluků
PR	Planungsrunde – plánovací kolo

Region	oddělení prodeje
Retail	prodej konečnému zákazníkovi
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung – informační systém
SKD	Semi – knocked down – částečně rozložený vůz
SRN	Spolková republika Německo
TG/MMG	Tochter – und Mehrmarkengesellschaften – dceřiné a víceznačkové společnosti
VIN	Vehicle Identification Number – identifikační číslo vozu
VL	Vertriebsleistung – operativní výsledek odbytu
VS	Vorschau – předpověď výsledku na dané účetní období, rozprostřeno do měsíců pro porovnání s IStem
VV	Řízení prodeje – oddělení ve ŠKODA AUTO a.s. (dále také odbyt)
VW	Volkswagen, AG
WLTP	Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure – Standard WLTP neboli nová metodika měření spotřeby paliva a emisí CO ₂
Zur Verfügung	k dispozici

Úvod a cíl práce

Automobilový průmysl je bezpochyby důležitou součástí české ekonomiky. To potvrzuje i dopadová analýza společnosti Deloitte, podle které by po zasažení automobilového průmyslu krizí, nebo jeho úplnou realokací mimo území ČR došlo k poklesu HDP až o 25 %, podobného čísla by dosáhla i nezaměstnanost v daném odvětví (Automobilový průmysl, r. 2019). Vzhledem k hluboké provázanosti jsou na automobilový průmysl kladeny vysoké nároky, jak z pohledu legislativy země, tak hlavně z pohledu Evropské unie. Aby ŠKODA AUTO a.s. uspěla na takto regulovaném a konkurenčním trhu, je nezbytné si zajistit přízeň a loajalitu svých odběratelů. Toho dosáhne mimo jiné i podporou prodeje, která poskytne jejím precizním výrobkům konkurenční výhodu. Každý rok jsou proto na podporu prodeje vynaloženy nemalé částky, jejichž realokaci spravuje oddělení odbytu a controllingu odbytu.

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat nově vytvořený systém výplaty podpor na vozy ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. neboli metodiku ES/VKH a navrhnout řešení nedostatků, které je možné očekávat po implementaci, nebo v průběhu roku.

Kapitola Teoretická východiska je rozdělena na menší samostatné podkapitoly, v kterých jsou postupně představeny ekonomické i marketingové termíny, jejichž znalost je nezbytná k pochopení daného tématu. Nejprve je představen samotný proces řízení podniku, s kterým úzce souvisí podnikové finanční plánování a controlling, jakožto obor podnikové ekonomiky. Pozornost je dále upřena na členění nákladů a výnosů v podnikových výkazech a jejich časové rozlišení, tedy účty časového rozlišení, dohadné položky a rezervy. V neposlední řadě je zde představen účetní standard IFRS 15 Výnosy ze smluv se zákazníky a složka integrované marketingové komunikace – podpora prodeje.

Praktická část se dělí na tři kapitoly, a to Finanční controlling ve ŠKODA AUTO a.s., Metodika krácení výnosů a podpory ve ŠKODA AUTO a.s. a Zhodnocení nové metodiky a návrh řešení. V první kapitole praktické části je krátce představena historie společnosti, dále organizační struktura oddělení controllingu s důrazem na controlling odbytu, který je mimo jiné odpovědný za správu finančních podpor na

vozy ES/VKH. Posledním bodem v této kapitole je plán finančních podpor na vozy (ES/VKH). Zde je zjednodušeně představen systém podpor ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a klíčové pojmy. Druhá kapitola se již zabývá samotnou metodikou krácení výnosů a podpory prodeje ve ŠKODA AUTO a.s. Nejdříve je zde představena analýza původní metodiky ES/VKH, dále jsou identifikovány zjevné nedostatky a s tím plynoucí požadavky na novou metodiku. Posledním bodem kapitoly je zavedení nové metodiky ES/VKH, její zhodnocení a návrh řešení zjištěných nedostatků.

1 Teoretická východiska

1.1 Řízení podniku

Řízení podniku je proces, který zahrnuje veškeré aktivity podniku a vnitřní a vnější vlivy s cílem podpořit životaschopnost a schopnost podniku vytvářet hodnoty. Těmito aktivitami mohou být např. nastavení samotné organizační struktury, nastavení vnitřních směrnic a pravidel společnosti, nebo volba správné strategie podnikání. Při procesu řízení podniku je třeba zohlednit vzájemné působení veškerých vnitřních i vnějších vlivů, aby bylo možné co nejlépe reagovat na případné výkyvy způsobené vlastním fungováním podniku, nebo trhem.

Aby bylo řízení podniku efektivní, je třeba znát během procesu zpracování veškeré vstupní veličiny, jako jsou operační cíle, kterých chce podnik ideálně dosáhnout a nastavit pro ně kontrolní systémy, jež měří efektivnost dosažení. V průběhu procesu je nutné zohledňovat zpětnou vazbu a průběžné řídicí informace, aby bylo možné pružně reagovat na změny a připravit případné opravné prostředky. Podle časového horizontu, stanovených cílů, kompetencí a úkolů se rozlišují tři roviny řízení podniku, a to strategické, taktické a operativní řízení. Toto členění se pak přenáší i na konkrétní podoblasti řízení. Můžeme se proto setkat s pojmy např. strategické plánování, nebo strategický controlling (Eschenbach a kol., r. 2004, str. 31–40).

Strategické řízení

Strategické řízení probíhá na úrovni vrcholového managementu, tedy vlastníků, představenstva či nejvyšších manažerů. Strategické řízení dogmaticky určuje pravidla fungování společnosti a hlavně směr, kterým se má v dlouhodobém horizontu i deseti a více let ubírat (Janiková, r. 2017, str. 9). Jedná se o velmi komplexní proces, kdy je třeba přesně formulovat strategii, vytvořit strategický plán, uvést ho do chodu a průběžně monitorovat jeho stav a případné odchylky.

Taktické řízení

Taktické řízení je v kompetenci středního managementu. Řízení se orientuje na časový horizont delší 1 roku a probíhá na úrovni organizačních jednotek nebo útvarů napříč organizací. V menších firmách je tato úroveň řízení prováděna vrcholovým

managementem, tedy spadá do strategického řízení. Taktické řízení navazuje na cíle stanovené ve strategickém řízení.

Operativní řízení

Operativním řízením se zabývá nižší management, jehož úkolem je řízení podniku v krátkodobém horizontu nepřesahujícím jeden rok. Jedná se tedy o plánování a rozhodování na dennodenní bázi. Cílem operativního řízení je precizní rozvržení zdrojů a zajištění jejich rezerv pro potřeby životaschopnosti firmy. Operativní řízení navazuje na strategické a taktické a přebírá stanovené cíle, kterých se snaží pomocí pečlivě zvolených kroků dosáhnout (Eschenbach, Siller, r. 2012, str. 21–26).

1.2 Podnikové finanční plánování

System podnikového finančního plánování je jednou ze složek plánování celého podniku, a tedy nezbytnou součástí řízení podniku. Dalšími plány v podniku jsou např. zásobovací plán, plán výroby, obchodní plán, personální plán, nebo plán výzkumu a vývoje. Podstatou plánování je vzít v úvahu veškeré relevantní vnitřní i vnější faktory a připravit tak vhodnou strategii k úspěšnému dosažení předem stanovených cílů. Z toho vyplývá, že plánování je bezprostředně napojeno na proces zpracování analýz. Čím detailnější jsou analýzy, tím přesnější bude plán, čímž se podnik vyvaruje případným korekcím během jeho realizace, nebo finančnímu riziku.

Finanční plánování je tedy soubor činností, jejichž výsledkem je predikce vlivů finančního a investičního rozhodování podniku. Správně definovaný finanční plán by měl podniku zajistit žádoucí likviditu a finanční stabilitu. Ale nejedná se pouze o slepé určení směru, nýbrž také o kontrolní prvek. Finanční plánování zahrnuje další činnosti, a to např. analýzu proveditelnosti, tedy jestli je podnik schopen dosáhnout stanovených cílů, dále odchylkovou analýzu mezi skutečností a plánem, nebo prostorovou a časovou koordinaci navazujících plánů, tzn. provázanost všech plánů v podniku a harmonizace krátkodobého a dlouhodobého plánu (Valentin, r. 2015, str. 6-11).

Hlavní požadavky na plánování uvnitř firmy podle Růčkové (r. 2019, str. 92–110) jsou:

a) Úplnost

- Nelze sestavovat plán bez detailních podkladů, musí se vzít v potaz veškeré relevantní údaje, jež jsou nepostradatelné k efektivnímu fungování podniku.

b) Systematičnost

- Finanční plán je přizpůsoben přímo „na míru“ danému podniku a jeho organizační struktuře a je stanoven na delší časový horizont. Plány na sebe musí navazovat.

c) Přehlednost

- S finančním plánem operuje několik lidí na různých pozicích, popřípadě oddělení, proto je potřeba zajistit jeho přehlednost.

d) Elasticita

- Ať je plán sebedokonaljší, vždy se musí počítat s neočekávanými jevy. Plán by se proto měl přizpůsobit potenciálním změnám.

e) Periodičnost

- Plány se sestavují opakovaně vždy v pravidelných intervalech s přihlédnutím na předchozí plán.

1.2.1 Metody finančního plánování

V současné době se v podnikové praxi využívají tři metody finančního plánování:

a) Metoda intuitivní

- Stojí na zkušenostech a subjektivních odhadech plánovačů. Nedostatkem této metody je lidský faktor, tedy jisté zjednodušení, popřípadě nebezpečí zanedbání některých klíčových podkladů.

b) Metoda statistická

- Je souhrn několika metod, které spočívají v prodloužení časových řad, to znamená, že se do budoucna předpokládá stejný vývoj ekonomických veličin, jaký byl v minulých obdobích. Tento předpoklad zachování trendu vývoje se často jeví jako nereálný.

c) Metoda kauzální

- Tato metoda se hodnotí jako neoptimálnější. Je sestavena ze 4 skupin veličin. Jedná se o **vstupní veličiny**, které vycházejí ze souhrnných údajů společnosti, z výstupů dalších ekonomických plánů podniku a makroekonomických prognóz, **žádoucí veličiny** zahrnující hodnoty zásadních finančních ukazatelů podniku, **výstupní veličiny** jsou pak veškeré ostatní veličiny, jež nespádají do prvních dvou skupin, a které se musí dopočítat pomocí vstupních, nebo žáducích veličin a poslední **kontrolní veličiny**, které sledují, zda se plán rovná realitě (Marek a kol., r. 2009, str. 501–518).

Plánování stejně tak jako celé řízení podniku se dá sledovat na třech úrovních, a to dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování. Tyto úrovně jsou determinovány časovým horizontem. Dlouhodobé neboli strategické plánování se provádí v horizontu delším jednoho roku, obvykle v délce až 10 let. Strategický plán je základní bází pro dlouhodobé směřování organizace. Na aktuální vlivy reaguje v horizontu 2 až 5 let taktické neboli střednědobé plánování, především pak ale plánování operativní, které se sestavuje v horizontu 1 roku. Operativní plánování pracuje s detailními informacemi a analýzami, aby bylo možno co nejprecizněji alokovat zdroje podniku podle aktuální potřeby.

1.3 Controlling

Jednotná definice nebyla doposud stanovena, protože v každé zemi, i v každém podniku je controlling chápán jinak, dokonce se liší i obsahové náležitosti a pravomoci podle individuálních potřeb podniku. Existuje proto několik pohledů a pojetí tohoto slova. Pojem controlling totiž figuruje hned v několika odvětvích a

disciplínách, kterými jsou například controlling kvality, controlling v elektronice, informatice, podnikové ekonomice nebo mechanice. Pro účely této bakalářské práce bude přiblížen controlling podnikové ekonomiky.

Controlling je dynamická činnost podniku, jež má připravit správné prostředí pro dosažení podnikových cílů. Je to neutuchající proces plánování, analýz, měření splnitelnosti a odchylek od reality, hodnocení cílů, popřípadě nastolení nápravných opatření. V současné době je controlling nedílnou součástí řízení podniku. Jestliže je dosaženo vzájemné provázanosti, lze předpokládat, že se naplní hlavní cíle řízení podniku, a to životaschopnost a schopnost tvořit hodnoty (Eschenbach a kol., r. 2004, str. 77, 93–99). Controlling tedy především podporuje management v úsilí dosáhnout těchto schopností (cílů) pomocí:

- Schopnosti anticipace – controlling má za úkol zprostředkovat relevantní a srozumitelné informace o případných změnách, které mohou v budoucnu nastat a ovlivnit tak fungování podniku.
- Schopnosti adaptace – controlling zodpovídá za přípravu aktuálních relevantních informací o již proběhlých změnách vně, nebo uvnitř podniku.
- Schopnosti koordinace – controlling zajišťuje plynulost a návaznost schvalování jednotlivých cílů a jednání v prováděcích systémech, nesmí tím však poškodit, nebo narušit samotný chod podniku.
- Schopnosti proveditelnosti plánů – controlling zaručuje dodržení předem stanovených plánů, ať už se jedná o strategický nebo operativní plán, či různé dílčí projekty (Eschenbach a Siller, r. 2012, str. 34–41).

1.4 Členění nákladů a výnosů

Účtování o nákladech a výnosech je jedním ze základních stavebních kamenů podnikové správy financí. Náklady a výnosy se kromě několika výjimek zpravidla účtují do období, se kterým věcně a časově souvisí. Rozdíl mezi náklady a výnosy pak představuje výsledek hospodaření dané účetní jednotky, a to zisk, nebo ztrátu.

Výnosy

„Výnosy představují zvýšení ekonomického prospěchu, které se projeví zvýšením aktiv nebo snížením dluhů a které vede v účetním období ke zvýšení vlastního kapitálu jiným způsobem než vklady vlastníků.“ (Bokšová, r. 2013, str. 126)

Náklady

„Náklady představují snížení ekonomického prospěchu, které se projeví úbytkem nebo snížením aktiv nebo zvýšením dluhů a které vede v účetním období k poklesu vlastního kapitálu jiným způsobem než výběry vlastníků.“ (Bokšová, r. 2013, str. 128)

Náklady a výnosy lze dělit podle různých kritérií. V následujícím přehledu je uveden výčet základního členění nákladů a výnosů dle Chalupy et al. (r. 2018, str. 312-315):

- a) Z hlediska vykazování výsledku hospodaření:
 - Provozní náklady a výnosy. Provozním nákladem je např. přímá spotřeba materiálu, energií, nebo mzdové náklady. Do provozních výnosů pak patří výnosy z prodeje zboží, tržby z prodeje dlouhodobého majetku společnosti, nebo třeba změna stavu zásob vlastní činnosti.
 - Finanční náklady a výnosy. Finančním nákladem jsou úroky z úvěrů, nebo bankovní poplatky, zatímco finančním výnosem jsou např. výnosy z prodeje cenných papírů.

- b) Z hlediska daňových potřeb:
 - Daňově účinné náklady jsou takové náklady, které napomáhají k dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Daňově účinné výnosy jsou výnosy, které jsou předmětem daně.
 - Daňově neúčinné náklady jsou náklady, které nelze daňově uznat. Daňově neúčinné výnosy pak nejsou zdaňované, nebo jsou od daně osvobozené.

- c) Z hlediska věcné a časové souvislosti:
- Náklady a výnosy související s běžným účetním obdobím
 - Náklady a výnosy související s minulými účetními obdobími
 - Náklady a výnosy související s budoucími účetními obdobími
- d) Z hlediska místa vzniku a odpovědnosti:
- Neboli členění ve vnitropodnikovém účetnictví podle hospodářských / nákladových středisek, aby bylo možné vykázat výsledek hospodaření za jednotlivé hospodářské jednotky.
- e) Členění nákladů z hlediska kalkulačního:
- Přímé náklady neboli přímo přiřaditelné náklady k výkonům. Jedná se např. o přímý materiál, nebo přímé mzdy.
 - Nepřímé náklady, nebo také režijní náklady nejsou přiřaditelné k jednotlivým výkonům. Jde zejména o spotřebu energií, odpisy dlouhodobého majetku atd.
- f) Členění nákladů z hlediska jejich proměnlivosti:
- Fixní náklady – nejsou přímo závislé na objemu výroby. Jedná se o stálé částky např. za pronájem výrobní haly.
 - Variabilní náklady – jsou naopak závislé na objemu výroby. Může se jednat o spotřebu materiálu, energie atd. na výrobu jednoho kusu produktu.
- g) Členění nákladů z hlediska uznatelnosti v rámci dotačního projektu:
- Uznané – budou částečně / plně hrazeny z poskytnuté dotace.
 - Neuznané – nesplňují dotační podmínky a nelze je proto z dotace čerpat.

Pro účely této bakalářské práce je zásadní členění nákladů z hlediska kalkulačního. Přestože podpory prodeje jsou ve skutečnosti krácením tržeb (viz kapitola 1.6 Účetní standard IFRS 15 a 2.3 Plán finančních podpor na vozy), chovají se a mají charakter nákladů. V podstatě se jedná o přímý náklad, neboť je možné ho přímo přiřadit k výrobkům / vozům. Dalším důležitým rozlišením je členění z hlediska místa

vzniku a odpovědnosti, neboť dílčí oblasti (viz Příloha č. 3) zodpovědné za působení na jednotlivých odbytových trzích jsou přímo odpovědné za podpory vyplacené v jim svěřených zemích. Toto členění je rovněž velmi důležité i pro reporting, jelikož umožňuje zjistit operativní výsledek (VL -Vertriebsleistung) v konkrétních zemích či regionech.

1.5 Časové rozlišení nákladů a výnosů

Náklady a výnosy lze rozčlenit do třech skupin. První a nejobsáhlejší skupinou je časové rozlišení, dále se sem řadí dohadné položky a rezervy.

	Je známo účetní jednotce	Není známo účetní jednotce
Časové rozlišení	Titul; období; přesná částka	-
Dohadná položka	Titul; období	Přesná částka
Rezerva	Titul	Období; přesná částka

Zdroj: Chalupa et al., r. 2018, str. 315

Obr. 1 – Základní rozdíly položek časového rozlišení

V této bakalářské práci je problematika časového rozlišení zásadní, jelikož řešené téma změny metodiky přímých podpor prodeje (ES/VKH) ve ŠKODA AUTO a.s. souvisí s časovým odstupem mezi vznikem podpory prodeje, tedy tvorbou rezervy, a jejím faktickým využitím neboli čerpáním. Proto je v následných podkapitolách vysvětleno, jak se s problematikou časového rozlišení vypořádává finanční účetnictví.

1.5.1 Účty časového rozlišení

Aby účetní jednotka mohla použít účty časového rozlišení, musí znát věcné vymezení položky, období, ke kterému se váže, a přesnou částku. Časové rozlišení se uplatňuje vždy v případech, které jsou řešeny pomocí dohadných položek, nebo v případech splátek finančního leasingu či např. nájemného. Jeho využití není nutné v případě nevýznamných částek, které tímto vynecháním neovlivní výsledek hospodaření, nebo v případě opakujících se plateb, jež neohrožují věcnou a časovou souvislost nákladů a výnosů. Tímto je zajištěn aktuální princip, tedy výnosy

a náklady jsou účtovány do účetního období, s nímž časově a věcně souvisí bez ohledu na to, kdy dojde k pohybu peněz (např. tržba za prodej vozu se účtuje do období, kdy došlo k jeho předání / fakturaci, nikoliv do období, kdy dojde k úhradě pohledávky).

Účty časového rozlišení jsou aktivní a pasivní (Skálová a kol., r. 2019, str. 98–101). Mezi aktivní patří Náklady příštích období, Komplexní náklady příštích období a Příjmy příštích období. Pasivní pak zahrnují Výdaje příštích období a Výnosy příštích období.

a) Náklady příštích období

Jedná se o náklady příštího období již účtované v běžném účetním období. Pro zúčtování vztahu ve správném období, se kterým časově rozlišené náklady věcně souvisí, je zapotřebí právního, nebo věcného podkladu. Jako příklad lze uvést předem zaplacené nájemné výrobních prostor, nebo náklady na zařazení majetku do užívání.

b) Komplexní náklady příštích období

Na účet Komplexní náklady příštích období jsou účtovány výdaje běžného období, jež se týkají nákladů v příštích účetních období. Tyto náklady se musí vztahovat k danému účelu. To znamená, že jsou nejprve účtovány na jednotlivá nákladová konta a až po dokázání účelnosti se přeúčtují na účet komplexních nákladů příštích období. Ke správnému zúčtování je třeba opět právního, nebo věcného podkladu. Jedná se především o dlouhodobě vedenou marketingovou komunikaci, nebo náklady na výzkum a vývoj.

c) Příjmy příštích období

Na tento účet se zaznamenávají částky, které má účetní jednotka přijmout podle právního či věcného dokladu, ale ještě se tak v běžném účetním období nestalo. Tyto věcně a časově souvisí s běžným obdobím. Jde např. o dosud nevyúčtované provize za dokončení a předání práce, nebo zatím neinkasované úroky z termínovaných vkladů.

d) Výdaje příštích období

Na účet Výdaje příštích období se účtují náklady, které podle právního, nebo věcného dokladu věcně a časově souvisí s běžným účetním obdobím, ale

doposud nebyly vykázány jako výdaj. Může jít např. o splátky nájmu, leasingu či úroků placené zpětně.

e) Výnosy příštích období

Jedná se o příjmy přijaté v běžném účetním období, které však věcně a časově náleží k výnosům příštích účetních období. V praxi jde o právně či věcně podložené předem přijaté nájemné, nebo např. předplacení dosud nevykonaných služeb (Chalupa et al., r. 2018, str. 265–270).

1.5.2 Dohadné účty aktivní a pasivní

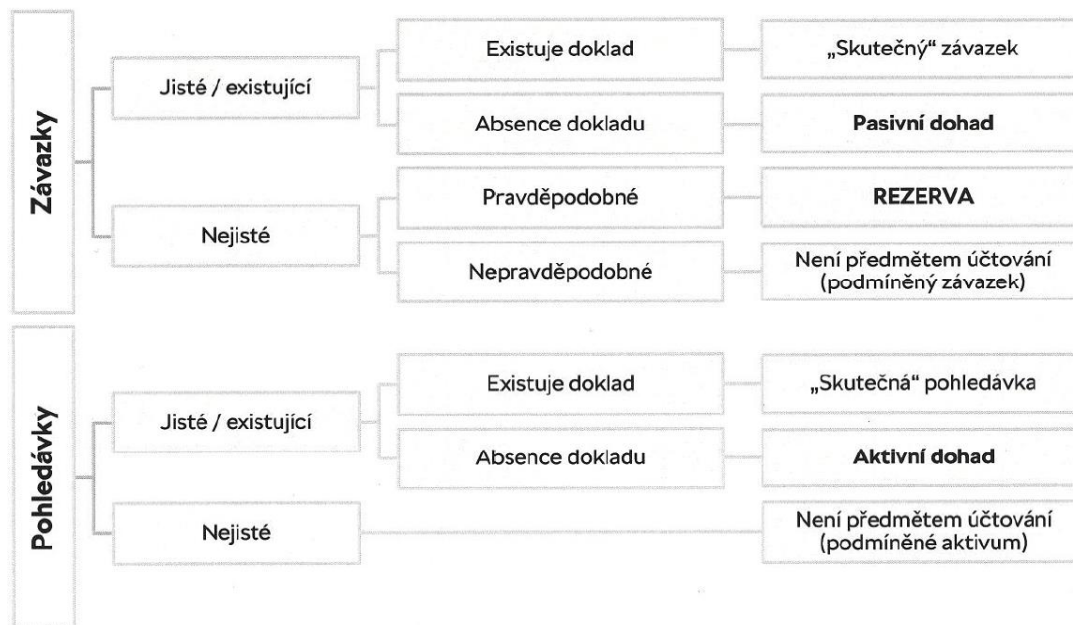
Dohadné účty aktivní a pasivní se stejně jako účty časového rozlišení používají, aby bylo dodrženo zásady účtování o skutečnostech, jež jsou předmětem účetnictví, do období, se kterým časově a věcně souvisí. Na rozdíl od účtů časového rozlišení však není známá absolutní částka pohledávky nebo závazku. Dohadné účty jsou vedeny podle očekávané splatnosti částky jak na krátkodobých (splatnost do jednoho roku), tak i dlouhodobých (splatnost delší než jeden rok) účtech pohledávek nebo závazků (Bokšová, r. 2013, str. 139-141).

a) Dohadná položka aktivní

Na tento účet se zaznamenávají skutečnosti, které nelze klasifikovat jako běžné pohledávky. Odhadnutý výnos přitom s běžným obdobím věcně a časově souvisí. Mezi hlavní případy účtování na tento účet patří pohledávky za pojišťovnou v případě řešení pojistné události, kdy pojišťovna nekvitovala výši plnění do konce rozvahového dne, nebo např. odhad částek za pronájem práv a licencí.

b) Dohadná položka pasivní

Na účet dohadných položek pasivních se účtuje v případě nevyfakturovaných dodávek. Jedná se o náklady, které věcně a časově spadají do běžného období, ale které nebyly doloženy úplnými právními, či věcnými doklady. V praxi se nejčastěji jedná o nevyfakturované dodávky elektřiny, vody a plynu (Chalupa et al., r. 2018, str. 171–275).



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Obr. 2 – Časové rozlišení závazků a pohledávek ve ŠKODA AUTO a.s.

1.5.3 Rezervy

Rezervy představují zdroj krytí pro jistý náklad, u kterého však není známa přesná výše, nebo doba plnění. Předpokládá-li jednotka, že v budoucnu bude muset vynaložit jednorázový náklad, jenž nepříznivě ovlivní výsledek hospodaření, je ze zákona povinna začít dopředu tvořit rezervu. Jednotka uměle snižuje výsledek hospodaření běžného účetního období účtováním na vrub nákladů. V době splnění závazku dochází pak k rozpuštění natvořené rezervy ve prospěch nákladů. Tato operace je už výsledkově neutrální. Daný závazek může být čerpán maximálně do výše natvořené rezervy, nelze ji přečerpat. Při tvorbě rezervy nedochází k odložení daného podílu v peněžních prostředcích, pouze se upravuje výsledek hospodaření daného účetního období. Tvorbou rezervy podnik zadrží část zisku, který by jinak byl rozdělen vlastníkům (Bokšová, r. 2013, str. 146-152).

Rezervy lze třídit z několika hledisek. Základním je členění na zákonné a ostatní rezervy. Zákonné rezervy jsou zohledněny pro účely výpočtu daně z příjmu jako náklad na dosažení, zajištění a udržení příjmů společnosti. Tvorbou zákonných

rezerv se přímo snižuje základ pro výpočet daně. Naopak ostatní rezervy nejsou daňově uznatelné a jejich tvorba vyplývá čistě z vnitropodnikové směrnice. Účetní jednotka v této směrnici stanoví, jaké tituly je možné využít pro tvorbu rezerv, jejich výši a způsob, jakým je možno je vytvářet a čerpat.

Dále lze rezervy členit na obecné a účelové. Obecné rezervy kryjí riziko a ztrátu z podnikání, nebo obchodní riziko. Účelové rezervy se tvoří na záruční opravy, nadstandardní výhody zákazníkům, opravy hmotného majetku, restrukturalizaci či na daň z příjmu.

Správa rezerv podléhá dokladové inventuře, a proto je při inventarizaci posuzována jejich výše a odůvodněnost. Tvorbou rezervy je ovlivněn výsledek hospodaření, proto se klade důraz na dodržení účetní zásady opatrnosti a věrného a poctivého obrazu účetnictví, aby nebyla tvorba rezerv zneužita k tzv. kreativnímu účetnictví (Skálová a kol., r. 2019, str. 119–120).

1.6 Účetní standard IFRS 15

IFRS 15 Výnosy ze smluv se zákazníky je účetní standard účinný od 1. ledna 2018 pro US GAAP s povolením dřívějšího použití. Pro Evropskou unii nebyl standard doposud schválen (stav ke dni 26.10.2019).

IFRS 15 se aplikuje na smlouvy komerční povahy, ve kterých je protistranou zákazník, který uzavřel smlouvu s jednotkou za účelem získání zboží. Pro jednodušší identifikaci smluv, pro které je standard platný, byl vytvořen pětistupňový model:

- 1) Schválení smlouvy – obě strany přistupují k podepsání smlouvy dobrovolně
- 2) Určení práv a povinností provést plnění – jasně stanoveno ve smlouvě
- 3) Stanovení platebních podmínek
- 4) Alokace finančních prostředků k povinnostem provést plnění
- 5) Vykázání výnosu v okamžiku uskutečnění plnění (Vašek, r. 2015)

Definovaným smluvním příslibem ve smlouvě pak může být např. prodej výrobků, zboží, prodej práv k výrobkům, službám, udělení licence a další. Tyto smluvní přísliby však zahrnují i produkty nad rámec, tedy garanční opravy v ceně,

zákaznické věrnostní programy, podpora prodeje, nebo různé dárky zákazníkům. Tyto však nejsou budoucí náklad na marketing, ale dočasně odložené výnosy. Standard proto uvádí nezbytnost tvorby rezervy v době výroby produktu pro předpokládané následné čerpání finančních prostředků, aby byla zajištěna zásada opatrnosti. Z pravidla se jedná o rezervy tvořené na garanční opravy a podobné (Revenue from Contracts with Customers, r. 2018).

1.7 Podpora prodeje

Podpora prodeje je jednou z forem integrované marketingové komunikace. Podpory prodeje jsou krátkodobé pobídky na trhu, které mají společně zajistit dostatečnou propagaci produktu a jeho odlišení od konkurence a zvýšit zisk z prodeje. Ať už se jedná o retail nebo fleet zákazníky, podpora prodeje je má motivovat ke koupi daného produktu. Podpora cílí na spotřebitele dané produktové kategorie, stálé zákazníky jedné značky a uživatele, kteří nejsou výhradně loajální pouze jedné značce. Právě poslední kategorie je nejčastěji cílem marketingové komunikace, tito zákazníci většinou hledají nejvýhodnější cenové nabídky, slevy, nebo přidanou hodnotu. Loajální zákazníci a spotřebitelé dané produktové kategorie mají při výběru jisté preference, proto je nástroje podpory prodeje převážně neovlivní (Přikrylová a kol., r. 2019, str. 98-104).

Kotler (r. 2007, str. 880) rozlišuje podporu prodeje na následující skupiny:

- Spotřebitelská podpora
- Podpora obchodníka
- Podpora organizací
- Podpora prodejců
- Podpora budující vztahy se zákazníky

K podpoře prodeje je využíváno mnoha nástrojů. Společnost si musí uvědomit, na kterou skupinu, se kterým produktem a na jakém trhu chce cílit, dále musí volit nástroje podpory s ohledem na konkurenci a nákladovou efektivitu jednotlivých nástrojů. Pro přiblížení bude uveden výčet nástrojů využívaný prvními třemi skupinami.

Mezi hlavní nástroje spotřebitelské podpory prodeje patří nabídka vzorků zdarma; slevové kupony; rabaty neboli vrácení peněz zpětně po koupi; množstevní slevy - např. při koupi 3 kusů, nejlevnější zdarma; bonusy; reklamní předměty; věrnostní odměny za pravidelné odběry zboží; akce v prodejnách umožňující ochutnávky, předvádění produktů atd.; soutěže, slosování a hry.

Podpora obchodníka využívá především slev a příspěvků, dále také soutěží, bonusů a expozic. Sleva z prodejní ceny má obchodníky motivovat k zařazení produktu do jejich sortimentu a k pravidelným objednávkám zboží. Tyto volné finance mohou obchodníci využít buď jako okamžitý zisk, nebo je uplatnit na další marketingovou komunikaci. Společnost poskytnutím slevy obchodníkovi zajišťuje konkurenceschopnost s cílem rychlejšího odbytu produktu. Příspěvek lze pak chápat jako finanční vyrovnání za jistou formu propagace obchodníkem. Příkladem může být příspěvek na reklamu, kdy společnost hradí náklady obchodníka na reklamní kampaň.

Podpora organizací cílí především na průmyslové zákazníky. Využívá se hlavně k získání obchodních nabídek a motivaci prodejců. Hlavními nástroji jsou veletrhy, kongresy a soutěže prodejců. Společnosti vynakládají nemalé peníze, aby se mohly účastnit prestižních veletrhů a kongresů. Účast jim umožňuje navázat nové obchodní kontakty, zaujmout nové zákazníky, představit nejnovější produkty, zhodnotit konkurenční společnosti atd. Soutěž prodejců je soutěž vyhlášená zaměstnavatelem za účelem zvýšení výkonu zaměstnanců. Soutěž musí být jasně definovaná a měřitelná. Zaměstnanci se účastní motivováni případnou materiální výhrou (Kotler, r. 2007, str. 880–887).

2 Finanční controlling ve ŠKODA AUTO a.s.

2.1 Historie společnosti

Historie společnosti L&K, později ŠKODA AUTO a.s. (dále také společnost), začíná již v roce 1895, kdy si Václav Laurin a Václav Klement podávají žádost o úřední povolení provozovat společnou opravnu jízdních kol a později i jejich výrobu v Mladé Boleslavi. O deset let později firma ustupuje od výroby jízdních kol a přechází výhradně k výrobě motocyklů, následně i automobilů. V druhé polovině téhož roku společnost L&K uvádí první automobil vlastní konstrukce Voiturette A. Roku 1906 je vůz schválen do provozu a začíná jeho komerční výroba. O Rok později poptávka vozů přesahuje nabídku a společnost je proto nucena zvážit nové formy získání kapitálových zdrojů. Laurin a Klement se tedy rozhodují převést firmu na akciovou společnost, jež je k 17. červenci 1907 zapsána do obchodního rejstříku. Dosavadní rozkvět společnosti však zabrzdí první světová válka, kdy je většina jejích zaměstnanců rekrutována a společnost se musí přeorientovat na výrobu armádních dodávek. Po druhé světové válce, a to s platností od 1. ledna 1946, jsou ustaveny Automobilové závody národní podnik (AZNP), které sdružují několik automobilových a leteckých podniků. Změny výroby v průběhu první světové války, vyhlášení samostatné Československé republiky, vřava druhé světové války, a hlavně diktatura komunistické strany izolují společnost od vlivů a technologií západního světa. To se samozřejmě podepisuje na rozvoji společnosti a jejímu poklesu na trhu. Během stagnace podniků bývalých socialistických zemí se evropského trhu zmocňují importované vozy z USA (Ford, General Motors, Chrysler). Ty však následně nedokáží držet krok a evropský trh zaplaví vozy vyrobené v SRN a v Japonsku. Společnost po době nedobrovolného zpomalení vývoje a postupného navyšování zadlužení začíná na jaře 1990 jednání s potencionálními zahraničními investory, aby získala potřebné finance na renovaci závodu a na nákup nových technologií. Po dlouhých jednáních je vybrána společnost Volkswagen AG, s níž představitelé ŠKODA AUTO a.s. a představitelé vlády podepíší smlouvu 16. dubna 1991. Od této chvíle je společnost až do dnešní doby známá pod názvem ŠKODA AUTO a.s. Volkswagen smlouvou získává 25% podíl akcií, ale postupem času odkoupí i zbytek a v roce 2000 vlastní už 100% podílu (Kronika ŠKODA AUTO, r. 2019).

I přes několik nepříznivých milníků doby se ŠKODA AUTO a.s. stále daří expandovat. Společnost má v dnešní době zastoupení téměř po celém světě a s portfoliem 10 modelových řad uspokojuje potřebu zákazníků prakticky ve všech cenových kategoriích. K 31. 12. 2018 ŠKODA AUTO a.s. dodala svým zákazníkům celosvětově 1 254 000 vozů. K tomuto datu ve společnosti pracovalo 33 696 kmenových zaměstnanců a 2 789 agenturních pracovníků. ŠKODA AUTO a.s. dosáhla za rok 2018 zisku z prodeje vozů a příslušenství 35,131 mld. Kč před zdaněním (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s. 2018).

2.2 Controlling odbytu ve ŠKODA AUTO a.s.

Pro obsah této bakalářské práce se blíže zaměřím na oddělení FCV–2 neboli Controlling výkonu odbytu a dceřiných a víceznačkových společností, které se zabývá plánováním finančních prostředků podpory prodeje a následným čerpáním neboli ES/VKH. Ve zkratce popíši pouze jednu ze sedmi oblastí řízení společnosti, a to organizační strukturu oblasti F – Finance a IT, kam FCV - 2 spadá (viz Příloha č. 2 a 3).

Celá oblast F je vedena členem představenstva Dipl.-Kfm. Klausem-Dieterem Schürmannem. Mezi hlavní funkce patří finanční management společnosti ŠKODA AUTO a.s.; řízení podniku, vedení účetních knih a správa finančních prostředků. Dále se jedná o provoz a další rozvoj informačních systémů a v neposlední řadě o správu právních záležitostí společnosti. Oblast Finance a IT se tedy dělí na Controlling (FC), Právní záležitosti (FL), Informační technologie (FI), Treasury (FT) a Účetnictví – daně – cla (FR).

Hlavním úkolem Controllingu (FC) je včasné poskytování dat jako báze pro řízení a orientaci vedení podniku, tedy kopíruje teoretický popis funkce controllingu jako součásti řízení podniku podle Eschenbacha (viz kapitola 1.3 Controlling). FC pracuje s informacemi na bázi strategického, taktického a operativního řízení. Kvůli obsáhlosti kompetencí je FC dále děleno na podoblasti:

- 1) FCM – Controlling metodiky a nových projektů
- 2) FCE – Controlling vývoje a výroby
- 3) FCG – Controlling výsledku a finančního plánování
- 4) FCZ – Controlling centrálních oblastí, investic a nákladů

- 5) FCB – Controlling nákupu, materiálových nákladů a zásob
- 6) FCV – Controlling odbytu a zahraničních projektů
- 7) FCP – Controlling výroby a logistiky

Controlling odbytu a zahraničních projektů (FCV) se zabývá především řízením odbytového procesu se zaměřením na tvorbu cen, objemy, modelový mix a náklady. Dále se věnuje strategickému plánování, analýzám, posuzování a vyhodnocování projektů FBU (kompletní vůz), SKD (částečně rozložený vůz), MKD (středně rozložený vůz), CKD (plně rozložený vůz) z pohledu controllingu. Tyto činnosti spravuje následujících 5 pododdělení (viz Příloha č. 4):

- 1) FCV–1 Controlling odbytu a tvorby cen
- 2) FCV–2 Controlling výkonu odbytu a dceřiných a víceznačkových společností
- 3) FCV–3 Controlling zahraničních projektů
- 4) FCV–4 Controlling Indie
- 5) FCV–5 Controlling Downstream

FCV–2 se primárně věnuje řízení operativního výsledku odbytu, jednotlivých odbytových nákladů, správě finančních podpor prodeje (ES/VKH) a finančnímu řízení dceřiných a víceznačkových společností (TG/MMG). Dále je zodpovědný za několik souhrnných reportů, které vydává na měsíční bázi, především pak celkový výsledek odbytu (Vertriebsleistung Gesamt) a výsledek odbytu v jednotlivých zemích (VL nach Ländern). Další významnou činností je finanční plánování, a to jak krátkodobé, střednědobé, tak i dlouhodobé. Krátkodobé plánování spočívá v přípravě měsíční předpovědi výsledku neboli Vorschau (VS). Za střednědobé plánování lze považovat přípravu rozpočtu (Budget), která probíhá každý rok na podzim a jedná se o ucelený finanční plán odbytu pro následující rok. Dlouhodobé plány se ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. realizují na bázi plánovacích kol (PR). PR se připravují dvakrát ročně, a to jednou na strategické a podruhé na operativní bázi (viz níže).

2.3 Plán finančních podpor na vozy (ES/VKH)

ES/VKH je německou zkratkou pro krácení tržeb a podporu prodeje, jedná se o opatření individuální pro každou zemi a model. Účelem je splnění odbytových cílů.

O opatření žádá buď importér z titulu změny situace na trhu, nebo ŠKODA AUTO a.s., která tak motivuje zákazníka ke koupi vozu (viz kapitola 1.7 Podpora prodeje). Pro přehlednost a lepší pochopení systému zpracování ES/VKH je zapotřebí vysvětlit klíčové pojmy, které jsou většinou v podobě zkratk německých názvů.

Níže jsou popsány tři statistické údaje prodejní struktury neboli reálné počty podle VIN čísel. Sledování vozů zajišťuje jedinečná kombinace VIN kódu čili Vehicle Identification Number. Identifikační číslo vozu je mezinárodně uznávaný identifikátor motorových vozidel, jež v sobě nese informace jako např. kód výrobce, zemi výroby, model či pořadové výrobní číslo.

Toto rozdělení umožňuje controllingu a dalším oddělením sledovat, na jaké vozy je podpora určena, zda se jedná o vozy, které již byly vyexpedovány ze závodu, nebo o vozy na skladě importéra / dealera, či o vozy prodané koncovému zákazníkovi.

LeW

Zkratka LeW neboli Lieferungen ex Werk v překladu znamená prodej ze závodu.

Počtem LeW se rozumí každé hotové auto, které je vyfakturované a fakticky opustí brány závodu. Plán počtů LeW vzniká centrálně z plánu prodeje, plánu výroby a plánu skladových vozů. Tyto vozy jsou v době expedice ze závodu zároveň i vyfakturovány, a proto nejsou dále aktivem společnosti. Sledování LeW počtů je důležité zejména pro finanční řízení firmy, neboť počty LeW přímo souvisí s výší realizovaných výnosů. Tyto počty jsou rovněž považovány za základní jednotku pro celopodnikové finanční řízení a plánování.

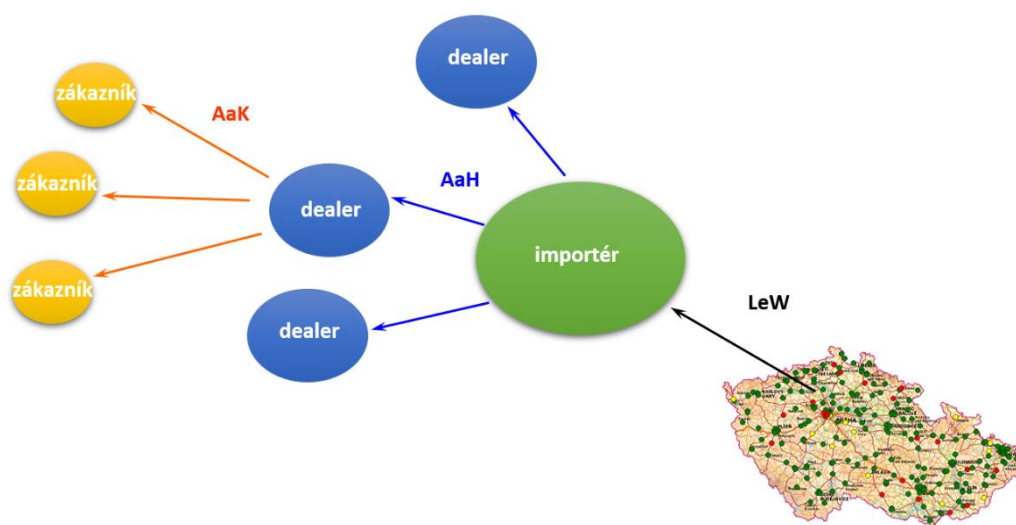
AaH

Zkratka z německého Auslieferungen an Händler značí prodej na dealera, jedná se o mezistupeň. Jde o počty vozů, které putují od importéra k dealerovi. Pro tvorbu ES/VKH nejsou nijak zásadní.

AaK

Zkratka AaK neboli Auslieferungen an Kunden znamená prodej konečnému zákazníkovi – musí dojít k registraci vozu. Počty AaK jsou sledovány především odbytem, který na AaK bázi plánuje alokaci vozů do zemí. AaK taktéž vstupují do procesu ES/VKH.

Vyrobený vůz se vyfakturuje na importéra a stane se z něj LeW. Importér jej následně přeprodá dealerovi již jako AaH. Jakmile si vůz převezme jeho cílový zákazník a zaregistruje jej do provozu, stává se AaK (viz Obr. 3 Prodejní struktura). Díky těmto rozdílným pohledům na prodaný vůz mohou a často také vznikají různé odchylky. Neboť časová prodleva mezi vyfakturovaným vozem (LeW) a okamžikem předání vozu zákazníkovi (AaK) může mnohdy dosahovat několika měsíců, ne-li let, což je pro potřeby přesného plánování finančních podpor prodeje značně zkreslující.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Obr. 3 – Prodejní struktura

Modelové klíče

Při operování s takovou škálou modelů a motorizací, které ŠKODA AUTO a.s. nabízí na trhu, je třeba zavést srozumitelné označení, které odliší jednotlivé produkty a podá o nich základní informace. K tomuto účelu slouží označení produktů modelovými klíči neboli MK. Nejzákladnější označení je 2MK (dvoumístný modelový klíč), kdy tyto dvě pozice v klíči představují modelovou třídu, např. NF je označení pro model Citigo, 3V zase značí Superb. S každým znakem navíc se informace o produktu rozšiřují a zpřesňují. V současné době se produkty sledují až na úrovni 6MK. Pro potřeby FCV–2 a řízení ES/VKH jsou reporty vedeny na 2MK a

Dominikánská republika, Barbados, Paraguay, Salvador, Ekvádor, Kolumbie, Venezuela, Kostarika, Guatemala, Peru, Kuba a Panama.

Ist-Land je tedy potom označení struktury, kdy se vykazuje každá země zvlášť, a na každou zemi jsou připravovány podklady samostatně, ať jde o největšího odběratele v podobě Německa, nebo například o ostrovní stát Curaçao.

Sazby ES/VKH

Sazba je vyjádřením výše podpory na vůz, tvoří se většinou v detailu na 3MK. Sazby jsou unikátní pro každou zemi a model a stanovují se buď převzetím od odbytu, nebo stanovením podle cílových premis útvarem FCV.

FCV–2 pro vlastní potřeby dokáže rozložit sazby na 3MK, pro 4MK a další detaily se přebírá sazba z 3MK. Toto zjednodušení controllingu postačuje, avšak jiná oddělení mají sazby na více pozic modelového klíče, některá až na 6MK (viz výše).

PR – plánovací kolo

V roce 2019 probíhá v rámci koncernu Volkswagen Group již 68. plánovací kolo. Systém plánovacích kol byl postupem času implementován do všech společností koncernu. To znamená, že společnosti převzaly číslování vedené ve VW, aby se zajistila přehlednost. Tento proces zahrnuje plánování veškerých aspektů podniku na následující období 5 a nově i 10 let.

Plánovací kolo (PR) má dvě fáze. V prvním čtvrtletí se připravuje strategické PR ve výhledu na 10 let, jež je založeno na hrubých / strategických výhledech. Druhá fáze se uskutečňuje v polovině roku. V této době už jsou podklady detailnější a PR se připravuje na časové období 5 let. Je tedy přesnější, udává detailnější čísla a analýzy.

První návrh ES/VKH je připraven na základě dodaných objemů a požadavků odbytu. Tyto požadavky vznikají po jednáních v rámci odbytu se zástupci sales managerů. Následně jsou předkládány požadavky controllingu, který dle finančních možností a

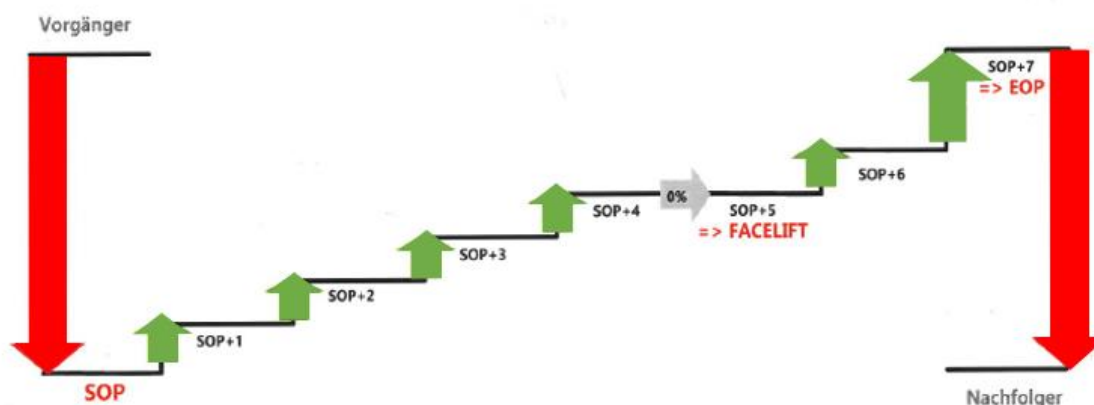
efektivitu opatření podpory schválí, upraví nebo zamítne. V rámci plánování PR je použita metoda ageingu neboli procentuálního zvyšování ES/VKH dle životního cyklu produktu, nebo pevná sazba dle projektových premis budoucích modelů. Ta je použita hlavně pro vykázání modelů, které jsou už zohledněné v plánech a výhledech, ale jejich uvedení na trh nastane až za pár let. PR se připravuje v detailu na 3MK.

Ageing

Metoda ageingu je premisa, která zohledňuje stárnutí modelu a tím i potřebu vyšších podpor během života produktu. Tato metoda se používá pro stanovení sazeb na již zavedené modely, ale i na nově nabíhající.

Pro nové modely se plánují nízké podpory ES/VKH. Model je na trhu nový, nabízí různá vylepšení, moderní technologie, neotřelý design atd. Každý následující rok se podpory zvyšují, až do posledního roku „života“ modelu, aby se zajistila jeho konkurenceschopnost před uvedením nástupce (názorně v Obr. 5).

Pro novou modelovou řadu sazby stanoví odborné projektové týmy, které jsou zodpovědné za vývoj nového produktu.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Obr. 5 – Ageing – premisa vývoje sazeb

Budget

Jedná se o jedno z mála anglických označení používané ve ŠKODA AUTO a.s. Budget neboli rozpočet na následující rok vychází z PR a zpracovává se ve větším detailu a s větším důrazem na přiblížení se realitě. Příprava budgetu probíhá na přelomu 3. a 4. čtvrtletí předešlého kalendářního roku. Ve ŠKODA AUTO a.s. se účtovací období rovná kalendářnímu roku. Pro tvorbu budgetu jsou potřeba detailní podklady, proto se například uskutečňují dohody ŠKODA AUTO a.s. s dceřinými společnostmi (TG/MMG) a s nejvýznamnějšími partnery probíhají jednání o výši podpor pro následující rok.

IST

IST neboli skutečnost se používá pro zpracování a vyhodnocení skutečnosti za účetně uzavřený měsíc. Jedná se o reálné pohyby na kontech za daný měsíc, tedy již potvrzená relevantní data, se kterými může společnost pracovat a vytvářet tak odpovídající reporty, na jejichž základě plánuje budoucnost.

Vorschau

Vorschau, ve zkratce VS, označuje výhled neboli předpověď výsledku na dané účetní období. VS je upřesnění zbývajících měsíců do konce roku, kde s každým ISTem navíc, klesá počet měsíců VS.

Report Vorschau X+Y/rok neboli skutečnost + výhled za dané účetní období se zpracovávají na měsíční bázi vždy po měsíční závěrce. Začátek roku se označuje 0+12/rok, tj. například 0+12/2018. Jedná se čistě o výhled, tedy předpověď výsledku na daný rok, IST za předešlý měsíc v daném účetním období totiž neexistuje, protože se teprve zpracovává závěrka za leden a prosinec předešlého účetního období porovnávat nemůžeme. Dále je to 1+11, 2+10, ..., 5+7, tedy v červnu zpracovaný report za 5 uzavřených měsíců s výhledem na 7 měsíců následujících, až ve finále 12+0/2018, což je ISTový výsledek za celé účetní období roku 2018.

3 Metodika krácení výnosů a podpory prodeje ve ŠKODA AUTO a.s.

3.1 Analýza původní metodiky ES/VKH

Proces tvorby ES/VKH podle původní metodiky bude popsán na modelovém roce 2018. Nicméně tvorba ES/VKH se neřídí délkou účetního / kalendářního roku, ale proces přípravy začíná již ve třetím čtvrtletí předešlého roku, tedy kolem září / října 2017. V této době se začíná připravovat rozpočet (Budget) na následující kalendářní rok. Po rozplánování výroby vozů na úrovni 6MK (viz kapitola 2.3 – Modelové klíče) a měsíců obdrží všechny útvary zabývající se plánováním počty LeW (počty vozů, které jsou expedovány ze závodu) a AaK (počty vozů, jež jsou dodány konečnému zákazníkovi) na rok 2018. Plánování těchto počtů je determinováno třemi základními faktory, a to kapacitními možnostmi výrobního závodu a dodavatelů, poptávkou na trzích a finanční výnosností vozů. Plán výroby na daný rok je tedy kompromisem mezi vnějšími a vnitřními vlivy. Na základě stanovených počtů AaK a LeW mohou poté začít jednání s odbytovými sales manažery – oddělení VT, V1, V2, V3, VA (viz Příloha č. 3). Ti definují ideální výši podpor ES/VKH, které jsou nutné pro dodržení plánovaných objemů. Oddělení VV (viz Příloha č. 3), tedy Řízení prodeje následně pošle požadavek na výši ES/VKH Controllingu výkonu odbytu a dceřiných a víceznačkových společností. FCV–2 s ohledem na finanční cíle firmy stanoví finální verzi ES/VKH, která bude platná pro další plánování na rok 2018. K 31. 12. 2017 se uzavře účetnictví za celý rok 2017 a od 1. 1. 2018 se otevře nové účetní období.

Na začátku roku 2018 se nejprve dočerpávají nevyfakturované akce z rezerv. Jedná se o čerpání rezervy natvořené na poskytnuté podpory AaK vozů z roku 2017, na které se ještě nestihly vystavit doklady. Tento proces zabírá první čtvrtletí v roce, kdy se hlavní objem výplat ES/VKH váže na vozy z roku 2017.

V průběhu každého měsíce VV – Řízení prodeje (dále odbyt, nebo VV) posílá, po splnění podmínek pro výplatu, požadavek na čerpání podpory roku 2018 na vozy podle VIN kódů do daných zemí. Požadavek přichází buď v podobě dobropisu, nebo E – čísla. Dobropisem převážně chodí požadavky z dceřiných společností (TG/MMG), zatímco E – číslem zpravidla čerpají víceznačkové společnosti (TG/MMG). Podpora vyplacená formou dobropisu je výplata na vozy zpětně. Tyto

vozy byly již vyfakturovány ze závodu a po doložení splnění podmínek podpor je následně řešen požadavek na výplatu. Zatímco výplata podpory E – číslem je výplata podpory vykázána přímo na faktuře, tedy cena vozu je již ponížena při opuštění bran závodu.

Každý měsíc odbyt pracuje s počty AaK a tedy posílá požadavek pro výši podpor kalkulovaný na těchto počtech, zatímco FCV–2 pracuje na úrovni počtů LeW. Pro interní potřeby se tedy musí podpory kalkulované na AaK převést na LeW. Tímto vznikají každý měsíc odchylky, které je nutné v reportech upravovat a očišťovat. Pro ES/VKH jsou zásadní objemy vozů, absolutní částky a sazby. Premisa je taková, že celková výše podpor a vozů musí zůstat stejná, aby nedošlo k oddálení se od výsledků oddělení VV, z toho vyplývá, že se mění sazby. Aby tedy byly dodrženy absolutní částky, vznikají často nereálné sazby. Další nesoulad vzniká výběhem modelů, kdy počty LeW již neexistují, ale stále jsou vedené AaK, nebo náběhem, kdy vznikly LeW, ale ještě se nestaly AaK. Tímto také vznikají realitě neodpovídající sazby, které jsou stanoveny čistě matematicky, proto je potřeba je upravit. Controllingem byly vydány premisy na přibližné hodnoty sazeb na každý model v určité zemi. Pokud vypočtená sazba překračuje tento limit, je potřeba provést manuální přesuny buď mezi podobnými modely v té dané zemi, nebo mezi stejnými modely v podobných zemích. Většinou se provádí ve shluku zemí neboli Plan – Landech. Názorně je to vidět na příkladu menších trhů – např. pro zemi Černá Hora, kam se v porovnání s jinými zeměmi moc nevyváží, je vedena podpora AaK pro 12 aut, ale podpora LeW jenom pro 2 auta, to znamená, že vzniká sazba daleko překračující limit a je potřeba jí manuálně upravit. Tyto manuální úpravy jsou nutné z hlediska vypovídající hodnoty pro chod controllingu, protože většina controllingových systémů pracuje se sazbami, nikoliv s absolutními částkami.

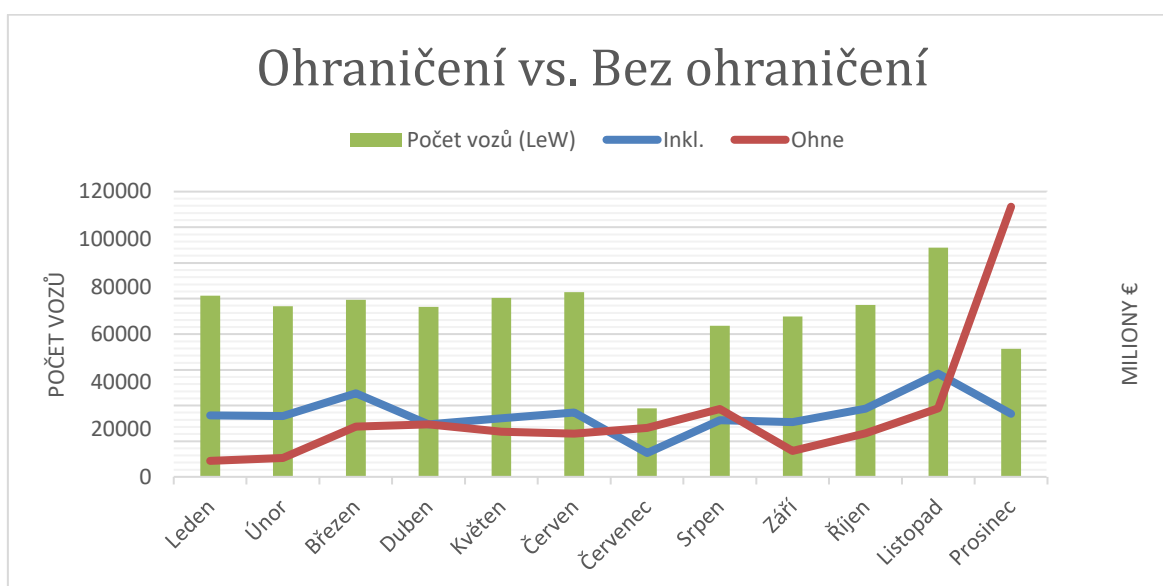
Každý měsíc přichází požadavky odbytu (VV) na realokaci prostředků mezi zeměmi, nebo na jejich absolutní navýšení, podle měnící se situace na trhu. Odbyt definuje druh podpor na různé odbytové země a jejich ideální výši. Controlling odbytu a tvorby ceny (FCV–1) následně požadavek vyhodnotí, na základě relevantnosti a volných finančních prostředků, a buď ho přijme, nebo zamítne a vrátí k přepracování. Podle potřeby tedy navýší prostředky na akce, se kterými se

v budgetu nepočítalo. Tyto jsou tedy nad rámec stanoveného rozpočtu pro výplaty ES/VKH.

Na měsíční bázi se dále připravují IST a VS neboli skutečnost + výhled. Ty se zpracovávají při závěrce za daný měsíc – to znamená, že se např. na začátku května vytváří report za duben, tedy VS 4+8. Reporty o vyplacených a plánovaných podporách pro daný rok jsou následně předány centrálnímu controllingu FCZ (viz Příloha č. 3). Tyto reporty pracují na úrovni sazeb. Sazby se určí tak, že se vyplacené podpory ES/VKH vydělí počty LeW za daný měsíc. Dané sazby často neodpovídají realitě, jelikož je zde nesoulad mezi výrobou vozů a výplatou podpor na vozy. Tento nesoulad vzniká kumulovanou výplatou dobropisů, to znamená, že pro jednu zemi se měsíčně vyrobí např. 20 aut, ale Controlling odbytu a tvorby ceny čeká několik měsíců, než pošle požadavek na výplatu ES/VKH na větší počet vozů najednou. Z jejich strany je to logický krok, který šetří práci, ale pro FCV-2 je to kritický moment, kdy podpory neodpovídají počtům LeW pro daný měsíc. Tato situace, kdy je v SAPu v jednom měsíci vyplacena podpora např. na 50 vozů, ale nejsou zrovna počty LeW, protože se pro tu danou zemi zrovna neexportovalo, je sazba nesmyslná, buď extrémně nízká, nebo vysoká. Tento fakt zase znamená manuální přesuny v rámci zemí, aby se sazby srovnaly pro další potřeby controllingu. Tedy v měsíci přesunout podpory na jiný model, nebo jinou zemi a na konci roku vrátit manuální úpravy zpět.

Pro přiblížení se realitě na základě VS byl nastaven systém tzv. ohraničení, případně odohraničení. Měsíční report ES/VKH se skládá ze dvou částí – IST čerpání bez ohraničení a ohraničení. Důvodem je vyrovnání výkyvů v čerpání podpor ES/VKH, aby nedocházelo k velkým rozdílům v měsíčně vykazovaném zisku společnosti. Report s ohraničením je v podstatě účetní dorovnání, zatímco bez ohraničení se jedná o realitu čili čistou výplatu. Ohraničení, popřípadě odohraničení vzniká, když od VS odečteme IST. Např. ohraničení za leden vznikne tak, že se vezme hodnota z budgetu na leden a zbytek se dorovná (jelikož ještě není VS z předešlého měsíce). V červnu se pak vezme skutečnost, tedy IST květen a odečte se od plánované hodnoty května z VS 4+8, tím vznikne ohraničení. VS 4+8 je např. 50 Mio. a IST května 20 Mio., vznikne tedy ohraničení $50 - 20 = 30$ Mio. Tím se dorovnají výplaty podpor, které by měly chodit pravidelně každý měsíc, ale kvůli

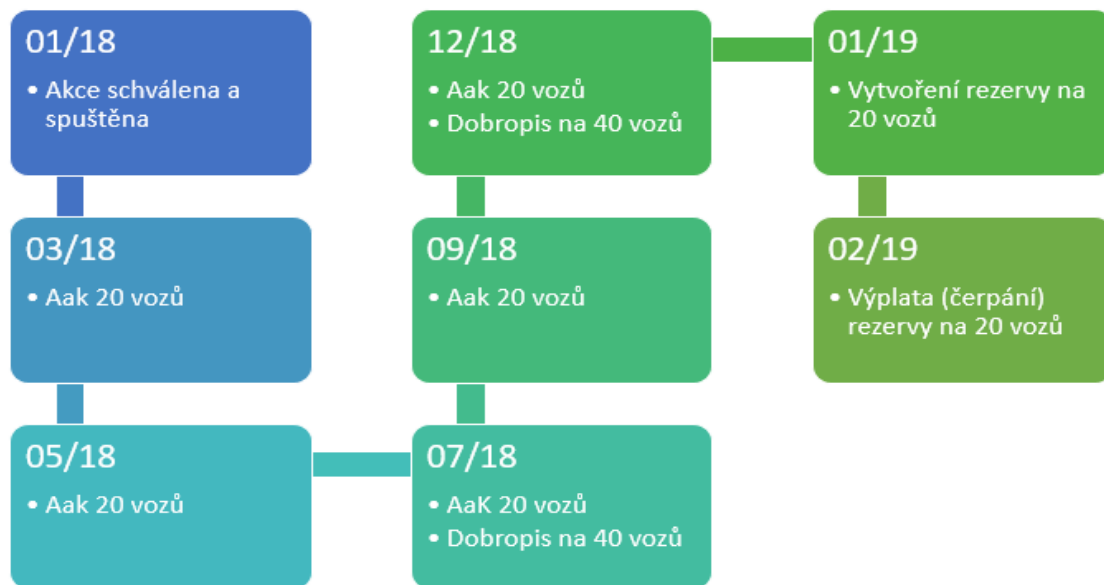
různým okolnostem je jejich výplata opožděna a koncentrována spíše ke konci roku. Na grafu (Obr. 6) je patrný skokový růst bez ohraničení - červená křivka ES/VKH podpory (Ohne), zatímco s ohraničením se modrá křivka ES/VKH podpor (Inkl.) mění plynuleji a kopíruje objemy vozů LeW – zelené sloupce. Hlavním důvodem, proč křivka nekopíruje počty vozů naprosto přesně je ten, že různé modely mají odlišné výše podpor.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Obr. 6 – Ohraničení vs. Bez ohraničení WELT FBU / SKD VS 12+0 2018

Ke konci roku 2018 je potřeba nad rámec daných činností natvořit na poskytnuté, ale ještě nevyfakturované vozy rezervy, dále rozpustit dosavadní ohraničení a zrušit veškeré korekce vzniklé v průběhu roku jen na čistý IST čerpání.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

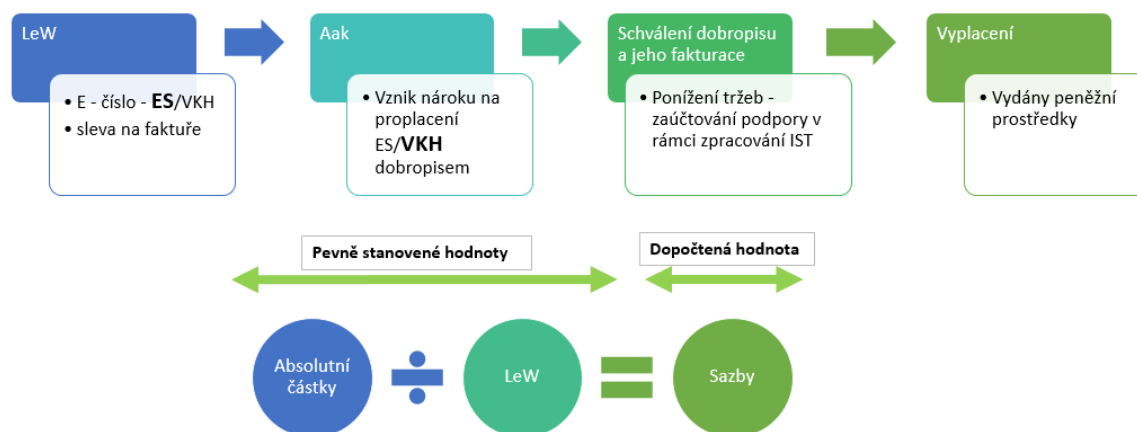
Obr. 7 – Vyplácení podpory ES/VKH dobropisem a tvorba rezervy

Výše rezerv se stanoví po jednáních s VV – Řízení prodeje s ohledem na plán akcí a rozdílem mezi IStem a již poskytnutými podporami. VV vyčíslí nárok na rezervu tak, že od výše poskytnutých prostředků odečte již vyplacené podpory. Záměrně je uveden nárok, protože se stává, že si odbyt podá návrh na čerpání rezervy vyšší, než na jaké mají podle controllingu právo. Ten poté výši rezervy koriguje. Takto vytvořená účelová rezerva zatíží výsledek hospodaření v roce 2018 (viz kapitola 1.5.3 Rezervy). Rezerva se tvoří na podpory pro vozy AaK, u kterých se v roce 2018 nestihla zažádat výplata a jejich dočerpání tedy proběhne začátkem roku 2019.

3.2 Nedostatky staré metodiky a požadavky na novou metodiku

Hlavním nedostatkem staré metodiky jsou jednoznačně přepočty ES/VKH odpovídající vozům AaK a metody vyhodnocování nákladů pracujících na bázi LeW. Aby nedocházelo k odchýlkám mezi controllinem a odbytem, drží se výše absolutních částek a počty vozů, zatímco se mění sazby. Důvod proč se ES/VKH

počítají přes LeW je jednoduchý – s každým LeW se účtují tržby a veškeré přímé náklady (viz kapitola 1.4 Členění nákladů a výnosů, 1.5 Časové rozlišení nákladů a výnosů – aktuální princip, 1.5.3 Rezervy). Zatímco pro odbyt jsou důležité objemy AaK, na které se pojí pouze podpory / slevy poskytnuté zákazníkům (viz kapitola 1.7 Podpora prodeje).



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Obr. 8 – Schéma staré metodiky

Tím dochází k přiřazování podpor na bázi AaK nesprávným objemům LeW (různé modely s různými výbavami). Jedná se především o výběh starých a náběh nových modelů, kdy se novým modelům přiřazovaly vysoké podpory vybíhajících modelů, které už neměly objemy LeW, ale pouze AaK z důvodu výprodeje skladů ve světě. S touto skutečností jsou spojeny další negativní dopady jako kumulace neboli nesouměrné výplaty, případně zpoždění výplat dobropisů a s tím související manuální úpravy reportů a tvorba ohraničení. Výhodou ovšem je, že odbyt a controlling během roku pracují se stejnou výší absolutních částek, která se musí přiřadit objemům vozů.

Hlavním důvodem změny metodiky je zavedení standardu IFRS 15 Výnosy ze smluv se zákazníky. S jeho uvedením v platnost a doporučeným použitím je třeba změnit metodiku výpočtu a účtování ES/VKH. Pro každý nový vůz je třeba vytvořit

rezervu v okamžiku výroby vozu (viz kapitola 1.5.3 Rezervy a 1.6 Účetní standard IFRS 15). Pro controlling to znamená zaúčtovat rezervu při vzniku LeW, tím se zatíží výsledek hospodaření v tom samém okamžiku, kdy vznikne tržba z prodeje. Výplata je pak realizována pouze jako čerpání z předem natvořené rezervy, tzn. výsledkově neutrální operace (viz kapitola 1.5.3 Rezervy).

Další myšlenkou je, aby objemy LeW, AaK a i následné ES/VKH měly stejnou sazbu. Veškeré controllingové systémy pracují u variabilních kalkulačních položek se sazbami, nikoli v absolutních částkách. Tím pádem odpadají úkony, jako zmíněné manuální přesuny, tvorba ohraničení atd. To znamená, že když se uvede na trh nový model, přes danou sazbu se vytvoří očekávaná rezerva, která se bude v budoucnu čerpat na podporu prodeje. U stávajících modelů se přechází na tvorbu rezervy na budoucí očekávané čerpání ES/VKH podpory při následném prodeji AaK.

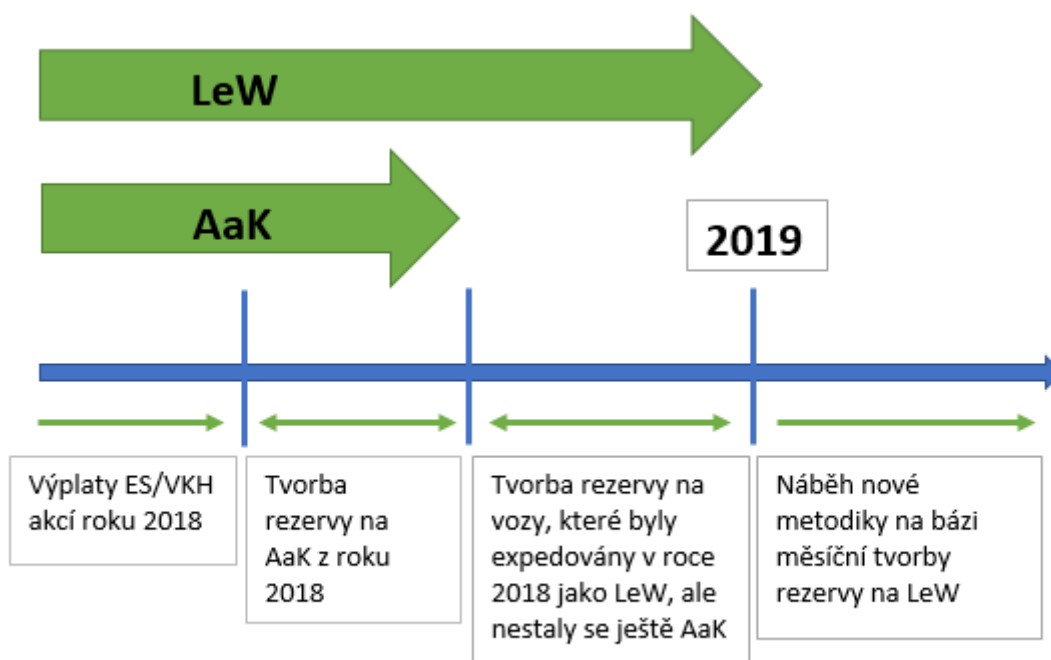
S tímto krokem však vzniká nutnost dvojího sledování ES/VKH. Z pohledu controllingu je důležitá tvorba správné rezervy, zatímco z pohledu odbytu se jedná o sledování a projednávání výplaty ES/VKH v běžném roce.

3.3 Zavedení nové metodiky ES/VKH

Od prvního čtvrtletí 2019 platí ve ŠKODA AUTO a.s. nová metodika tvorby ES/VKH. Nicméně rozpočet ES/VKH na rok 2019 zpracováváný ve třetím kvartále roku 2018 musí být sestaven již v rámci této metodiky. Od oddělení Controllingu metodiky a nových projektů (FCM) dostanou ostatní oddělení počty předpokládaných LeW a AaK na rok 2019. Controlling odbytu musí poté stanovit sazby, které se použijí pro samotnou přípravu budgetu na rok 2019. Plánovací sazby na jednotlivé modely se v tomto případě stanoví jednorázově a to tak, že se použijí sazby aktuálního roku, které se očistí o témata (např. WLTP – Standard měření spotřeby paliva a emisí CO₂), jež nemají vliv na budoucí období, a naopak se zohlední opatření, která budou v následujících obdobích přijata. Na takto vzniklé sazby se poté aplikuje metoda ageingu (viz kapitola 2.3 – Ageing), tedy navýšení na základě stárnutí a životního cyklu vozu. Pokud je model v náběhu a nejsou proto známé sazby předchůdce, které by se daly aplikovat jako základ, používají se sazby kalkulované projektovým

tým. U již zavedených modelů sazba vychází z předchůdce modelu upravená o ageing. Takto připravená sazba se násobí s počty AaK a LeW. Sazba násobená s AaK se rovná předpokladu reálné výplaty ES/VKH a sazba krát LeW je pak výsledkově účinná v podobě tvorby budoucí rezervy. S premisou držet sazby se pohled controllingu rozchází s pohledem VV – Řízení prodeje (výplata na AaK kontra Rezerva tvořená na LeW) a je proto třeba dvojího sledování. Odbyt zajímá reálná výplata ES/VKH, zatímco oddělení FCV–2 operuje s tvorbou rezervy a tím ovlivňuje výsledek hospodaření firmy.

Protože se metodika mění s novým rokem, je nutné vytvořit jednorázovou rezervu, která pokryje vozy ovlivněné metodickou změnou. Tato jednorázová rezerva má dvě části. První část rezervy je shodná se starou metodikou, tzn. tvorba rezervy na vozy, které se staly v roce 2018 AaK, ale odbyt ještě nestihl doložit požadavky k vyplacení. Tato rezerva se týká akcí schválených pro rok 2018. Jde tedy o pouhé dočerpání. Druhá část přímo souvisí se změnou metodiky, kdy je třeba pokrýt vozy, které se již staly LeW, ale ještě nebyly dodány koncovému zákazníkovi (AaK).



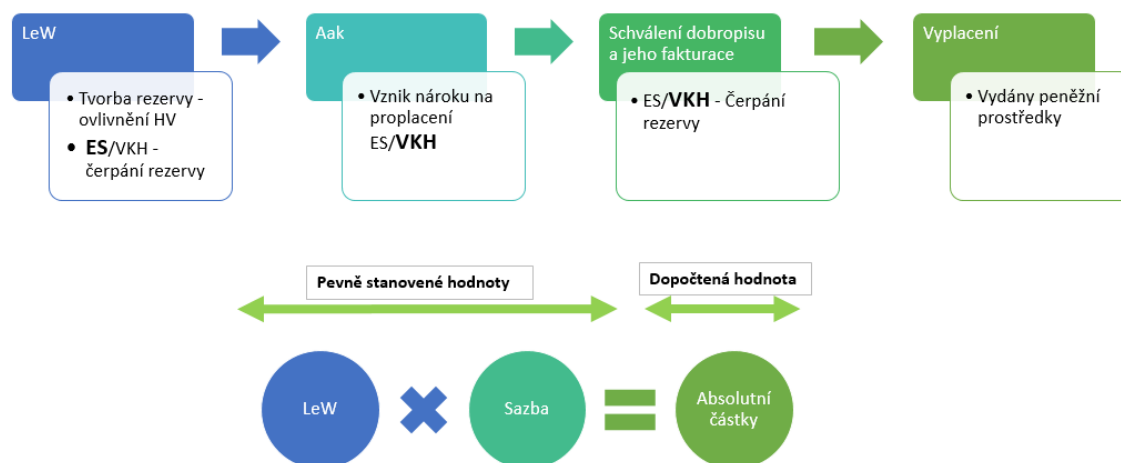
Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Obr. 9 – Přehled rezerv tvořených v roce 2018 na rok 2019

V první polovině roku 2019 předkládá odbyt požadavky na dočerpání nevyfakturovaných akcí z rezerv (klasická rezerva natvořená na AaK roku 2018). Veškeré akce a správa reportů na měsíční bázi zůstává stejná, jako při staré metodice.

Tvorba rezervy podle nové metodiky pro IST (skutečnost) a VS (předpověď – plán) na měsíční bázi se stanoví tak, že se počty LeW daného IST (skutečnost, tedy reálně zaúčtováno) měsíce a VS (výhled do konce roku) násobí se sazbami. Při měsíční závěrce se účtuje přímo o tvorbě rezervy (IST, tedy reálná rezerva na objem výroby), která je adjustována o aktuální vlivy / témata, zatímco VS měsíce se neúčtuje, pouze se sleduje v controllingových finančních systémech pro plánování celoročního výsledku. Tento pohled controllingu umožňuje správu rezervy. Na druhé straně odbyt použije stejné sazby, ale násobí je s AaK, což mu umožňuje sledovat reálné výplaty ES/VKH.

Proces stanovení těchto očekávaných, ale zároveň co nejreálnějších sazeb je metodicky náročný a způsob jejich výpočtu se neustále vyvíjí, optimalizuje a přizpůsobuje novým vlivům. Jelikož se neustále mění podmínky na trhu, legislativa v jednotlivých zemích Evropské unie, ale i na celém světě, je tedy velmi obtížné predikovat vývoj podpor pro budoucí vozy. Proto se jako nejlepší jeví vycházet opět z modelu stanovení sazeb podle předchůdce. Jedná-li se o zemi, kde je výplata ES/VKH prováděna převážně přes E – číslo (výplata podpory rovnou vykázaná na faktuře), je stanovení sazby jednodušší. Faktura je od začátku rovnou ponížena o ES/VKH podporu formou E – čísla, tzn. ideální stav, kdy není žádná časová prodleva mezi tvorbou rezervy a jejím čerpáním. U výplat dobropisem (výplata podpory zpětně po prodeji a splnění podmínek pro výplatu), navíc s velkým časovým odstupem od tvorby rezervy, je však postup složitější a doposud není ustanovena jednotná metodika jejich výpočtu. Každá země z prodejního portfolia pak může čerpat ES/VKH buď výhradně přes E – číslo či dobropisem, nebo také kombinací obou způsobů najednou. Finální sazby pro rezervu vznikají sloučením dílčího výpočtu sazby dle E – čísel a výpočtu dle výplat dobropisem.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Obr. 10 – Schéma nové metodiky

4 Zhodnocení nové metodiky a návrh řešení

Přechod na novou metodiku ES/VKH s sebou přinesl celou řadu pozitiv. V první řadě se tvoří rezerva hned při fakturaci, tedy na LeW vůz, není zde proto žádné časové prodlení při tvorbě podpor. Je tedy naprosto jasné, s jakým výnosem souvisí dané náklady. Dalším významným pozitivem je zpřesnění reportů, které napomáhají vedoucím pracovníkům jasně a efektivně finančně řídit a plánovat odbyt, protože došlo k výraznému zpřesnění sazeb na jednotlivé modely v příslušných zemích. To má především největší dopad na přesnější, a hlavně reálnější podpory při výběhu a náběhu modelu, což bylo velkým nedostatkem předchozí metody.

S novou metodikou rovněž došlo k eliminaci několika manuálních úkonů, které bylo dříve nutno provádět jako např. tvorba ohraničení, aby se vyrovnaly rozdíly mezi počty LeW a AaK, nebo manuální přesuny v rámci Plan – Landů, tak aby byly dodrženy správné principy a zásady účetnictví. V momentě vzniku LeW se rovnou účtuje rezerva, z které se následně čerpají podpory. Rezerva tvořená na každý vyrobený vůz danou sazbou je oproti předchozí metodice reálnější a přesnější, proto jsou k tržbě a nákladům připisovány správné předpokládané podpory. Pro podporu prodeje se tvoří jedna rezerva, neskládá se z ISTu a ohraničení jako předtím. S novou metodikou se proces tvorby rezervy zrychlil, zjednodušil a hlavně zprůhlednil.

Nicméně největší dopad má nová metodika na zajištění podpory prodeje vozů i v případě náhlého poklesu výkonnosti. S rezervou vytvořenou hned při vzniku vozu je zaručena podpora na daný vůz bez ohledu na budoucí fungování společnosti.

Z daného výčtu je jasné, že nová metodika překonala nedokonalý a zastaralý systém té předešlé. Avšak jak se dalo očekávat již na začátku, i zde je prostor ke zdokonalení a doladění detailů. Ve fázi před implementací panovala nejistota z případných markantnějších nedostatků, či vad, avšak prozatímní průběh předčil očekávání a doposud se žádná závažnější vada ohrožující systém ES/VKH neobjevila.

Hlavním nedostatkem při implementaci nové metodiky byly firemní systémy. Změna metodiky nebyla plně podpořena IT systémy, což vedlo v prvních měsících místo ulehčení práce k jejímu nárůstu. S tímto nedostatkem se ovšem počítalo již při návrhu, jelikož požadavek na změnu metodiky byl urgentní a nebyl proto čas ani volná kapacita pro úpravu systémů. Během roku 2019 se většina systémů přizpůsobila nové metodice, ale v budoucnu by pro zjednodušení systému ES/VKH a komunikace mezi odděleními bylo na místě vytvořit na zakázku nový přesně specifikovaný informační systém, jehož aplikace by sjednotily nyní využívanou skladbu aplikací v různých systémech. V současné době každé oddělení pracuje s různými systémy a jejich aplikacemi, proto by alespoň částečně centralizovaný systém zpřehlednil využití těchto programů a zrychlil komunikační toky mezi aplikacemi, ale i jednotlivými spolupracovníky.

Jako další nedostatek se dá počítat nesoulad absolutních částek mezi odbytem a controllingem. V rámci nové metodiky byl zaveden dvojitý reporting, tedy stanovená sazba (ta je identická jak pro LeW, tak i AaK) vynásobená počty LeW pro potřeby správy rezervy controllingem a sazba násobená AaK pro potřeby sledování čerpání / výplaty podpor odbytem. Controlling vytváří výsledkově relevantní reporty na bázi LeW, proto je patrné, že se nemůže nikdy v absolutních částkách sejít s odbytem, který sleduje čerpání postavené na bázi AaK. Pro vedení firmy jsou však určující oba pohledy, jak controllingu (LeW), tak odbytu (AaK). Nicméně by bylo žádoucí pro vyhnutí se nejasnostem v komunikaci mezi odděleními a pro celkové urychlení práce při tvorbě a sdílení reportů vytvořit samostatný systém / aplikaci jenom pro oddělení controllingu a odbytu.

Při tvorbě sazeb pro ES/VKH se musí controlling potýkat s nejistotou, protože nelze zcela přesně odhadovat chování zákazníků a změny na jednotlivých trzích a s tím spojené požadavky na podporu od importérů. Sazby jsou stanovené odhadem podle známých nejrelevantnějších podkladů a metody ageingu (viz kapitola 2.3 – Ageing), ale situace na trhu se může kdykoliv rapidně změnit. Než se vůz LeW dostane k zákazníkovi a stane se z něj AaK, mohou přijít legislativní změny, nebo se úplně změnit preference zákazníků atd. Metodika vzniku sazeb se proto stále vyvíjí s přihlédnutím na neustále se měnící podmínky na trhu a legislativní změny v jednotlivých odbytových zemích. Určení sazeb, sloužících nejen k tvorbě rezervy ale také k samotnému řízení odbytu, se opírá o skutečné výdaje vydané na jednotlivých trzích. Každý region, respektive země má v odbytových systémech příslibený určitý obnos prostředků, se kterými může pracovat. Pomocí Akčních listů, alokují tyto prostředky na jednotlivé akce a modely. To znamená, že právě díky vystaveným akčním listům je možné přesně determinovat, na který model připadá jaká částka v dané zemi. Kdyby byl odbyt schopný hned na počátku roku alokovat veškeré finanční prostředky, výrazně by to ulehčilo určování sazeb na modely. K tomu reálně ale samozřejmě nedochází, neboť není v silách pracovníků zodpovědných za správu jednotlivých trhů určit, z jakých důvodů bude potřebné v průběhu roku prodeje společnosti podpořit. Z toho důvodu, zůstává určitá část prostředků nealokovaná, tzv. Zur Verfügung, a není možné přesně určit, kterému modelu v budoucnu budou náležet. Tento nedostatek se v odbytových informačních systémech řeší pomocí alokačního klíče, který nerozdělené prostředky alokuje do příslušných modelů na základě jejich LeW objemů a budgetových sazeb. Tento způsob je relativně správný, nicméně pouze u zemí, ve kterých jsou podpory vypláceny pomocí E – čísel, tedy slevou již na faktuře. U zemí, které jsou podporovány prostřednictvím dobropisů, je tento způsob nesprávný a dochází tak k chybnému přerozdělení, tedy část prostředků je přidělena i modelům, kterým tyto prostředky nenáleží. Přijatelným řešením tohoto nedostatku by byla implementace maximální možné sazby u daného modelu v dané zemi. Pokud by došlo prostřednictvím realokace k dosažení této sazby, pak další prostředky z nealokované části (Zur Verfügung) by tomuto modelu nebylo možné přidělit. Nicméně toto řešení není systémově jednoduché zavést. Dále by se mohl alokační klíč v systémech upravit, a to tím způsobem, že dobropisové země by pro distribuci využívaly vzorec, který by pracoval s objemy na bázi AaK a ne LeW. Tím by se

výpočet zpřesnil a oddělení controllingu odbytu by to výrazně ulehčilo námahu při snaze o co nejpřesnější určení výše sazby.

Nejpravděpodobnějším budoucím zlepšením by tedy mohlo být výraznější provázání odbytových a controllingových informačních systémů spolu s automatickým vytvářením sazeb ES/VKH. Ty by mohly být systémem / aplikacemi určovány jak s přihlédnutím na množství plánovaných objemů AaK / LeW v dané zemi, tak také s ohledem na sazby v jiných zemích, které historicky mají podobné sazby podpor. Např. Albánie a Makedonie mají podobné sazby a třeba Francie a Belgie také, ale v porovnání mezi těmito páry jsou sazby výrazně odlišné.

Závěr

Bakalářská práce se zaměřuje právě probíhající změnou metodiky přímé podpory prodeje ve ŠKODA AUTO a.s. neboli metodikou ES/VKH. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, které na sebe obsahově navazují a jsou pro přehlednost dále členěny na jednotlivé kapitoly. Praktická část je věnována rozdílům mezi původní a novou metodikou, tedy odůvodněním změny metodiky, analýzou nové metodiky a návrhem řešení zjištěných nedostatků.

Teoretická část, tedy první kapitola, byla rozdělena na menší samostatné podkapitoly, v kterých byly představeny ekonomické i marketingové termíny, jenž vytváří teoretický základ pro obsah praktické části. Nejprve byl představen proces řízení podniku, s kterým úzce souvisí podnikové finanční plánování a controlling, protože oddělení controllingu odbytu je v tomto případě vývojářem a zpracovatelem dané metodiky. Další podkapitolou bylo členění nákladů a výnosů v podnikových výkazech a jejich časové rozlišení na účty časového rozlišení, dohadné položky a rezervy. V neposlední řadě byl představen účetní standard IFRS 15 Výnosy ze smluv se zákazníky a podpora prodeje.

Praktická část byla rozdělena na tři kapitoly. V kapitole Finanční controlling ve ŠKODA AUTO a.s. byla krátce představena historie společnosti, dále byla přiblížena organizační struktura oddělení controllingu s bližším náhledem na Controlling výkonu odbytu a dceřiných a víceznačkových společností (FCV-2), jenž je odpovědný za správu finančních podpor na vozy ES/VKH. Posledním bodem v této kapitole se stal plán finančních podpor na vozy (ES/VKH), kde byl jednoduše popsán systém podpor a vysvětleny klíčové pojmy k pochopení procesu zpracování ES/VKH. Kapitola Metodika krácení výnosů a podpory ve ŠKODA AUTO a.s. přiblížila již několikrát zmiňovanou metodiku krácení výnosů a podpory prodeje ve ŠKODA AUTO a.s. Nejdříve zde byla představena analýza původní metodiky ES/VKH platné do konce roku 2018, dále byly identifikovány zjevné nedostatky a s tím plynoucí požadavky na novou metodiku. Nakonec byl popsán systém implementace nové metodiky. Závěrem bakalářské práce, tedy náplní poslední kapitoly, se stalo zhodnocení nové metodiky a návrh řešení zjištěných nedostatků.

Nová metodika splnila predikované požadavky a zjednodušila a zpřesnila systém správy ES/VKH. Ve fázi před implementací panovala nejistota z nedostatků a vad, avšak prozatímní průběh roku předčil očekávání. Hlavní slabinou, zastřešující více nedostatků, a také nejvýznamnějším místem pro změnu jsou firemní informační systémy, které nebyly pro změnu metodiky připraveny. Nicméně i po úpravách během roku, je jejich použití roztržité a nesynchronní. Pro urychlení a zjednodušení práce je doporučeno vyvinout na zakázku upravený informační systém, který zastřeší současné systémy a aplikace, které jsou minimálně propojeny a jejichž užívání se liší oddělení od oddělení. V současné době ještě neproběhlo celé účetní období od zavedení nové metodiky, proto je možné, že predikované a zjištěné nedostatky a jejich navržená řešení nejsou jediná relevantní.

Tomuto tématu se v praxi věnuje několik odborníků na různých pozicích ve všech odbytových odděleních ŠKODA AUTO a.s., proto i tento jeden pohled na metodiku z pozice controllingu odbytu musel být pro potřeby této bakalářské práce shrnut velmi stručně a jednoduše. Tím se však nabízí prostor pro hlubší a detailnější zpracování daného tématu, či jeho zpracování úplně z jiného úhlu pohledu, tedy z jiného odpovědného střediska v budoucích pracích.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

- [1] CHALUPA, R. – KADLEC, J. – PILÁTOVÁ, J. – PROCHÁZKOVÁ, D. – SEDLÁK, R. – SKÁLOVÁ, J. – VLACH, P. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2018*. 16. vyd. Olomouc: ANAG Olomouc, 2018. ISBN 978-80-7554-121-5.
- [2] SKÁLOVÁ, J. a kol. *Podvojně účetnictví 2019*. Praha: Grada Publishing Praha, 2019. ISBN 978-80-271-2249-3.
- [3] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing Praha, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [4] BOKŠOVÁ, J. *Účetní výkazy pod lupou I.: Základy účetního výkaznictví*. 1. vyd. Praha: LINDE Praha, 2013. ISBN 978-80-720-1-921-2.
- [5] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-735-7035-1.
- [6] ESCHENBACH, R. – SILLER, H. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [7] KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- [9] VALENTIN, E. K. *Business planning and market strategy*. Los Angeles: SAGE, [2015]. ISBN 978-1-4522-8215-2.
- [10] PŘIKRYLOVÁ, J. a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

Internetové zdroje:

- [11] VAŠEK, L. *IFRS Update aneb informativní přehled o přijatých změnách v IFRS s účinností od 2015 a později*. Komora certifikovaných účetních [online]. 2015 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: file:///C:/Users/Uzivatel/Downloads/2015_duben_vasek.pdf
- [12] *Revenue from Contracts with Customers: A guide to IFRS 15*. Deloitte [online]. London: International Financial Reporting Standard, 15. 3. 2018, 254 [cit. 2019-10-

- 15]. Dostupné z: <https://www.iasplus.com/en/publications/global/guides/a-guide-to-ifrs-15/file>
- [13] *Výroční zpráva ŠKODA AUTO 2019* [online]. Tř. Václava Klementa 869, 293 01 Mladá Boleslav, Česká republika: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-08-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57074006&subjektId=47718&spis=73153>
- [14] JANIHOVÁ, H. *Strategické řízení* [online]. Pardubice, 2017 [cit. 2019-10-23]. Dostupné z: http://www.spml.cz/wp-content/uploads/2017/08/2016_MBA_strategcke_rizeni.pdf. Studijní materiál. Společnost pro management a leadership.
- [15] MAREK, D. – FRANČE, V. – TKÁČIK, M. – NĚMEC, P. – MAŠKOVÁ, R. – PROCHÁZKA, J. *Automobilový průmysl: Znovuobjevení automobilu* [online]. Deloitte, 2019, 52 [cit. 2019-10-26]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/Automobilovy-prumysl-znovuobjeveni-automobilu.pdf>

Kronika ŠKODA AUTO a.s.

- [16] VACEK, Z. – NACHTMANN, L. – VELEBNÝ, M. – KODYM, V. *Škoda Auto kronika: 1895–1945*. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2019. ISBN 978-80-88309-01-7.
- [17] VACEK, Z. – NACHTMANN, L. – VELEBNÝ, M. – KODYM, V. *Škoda Auto kronika: 1946–1990*. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2019. ISBN 978-80-88309-02-4.
- [18] VACEK, Z. – NACHTMANN, L. – VELEBNÝ, M. – KODYM, V. *Škoda Auto kronika: 1991–2018*. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2019. ISBN 978-80-88309-03-1.

Seznam obrázků

Seznam obrázků

Obr. 1 – Základní rozdíly položek časového rozlišení	17
Obr. 2 – Časové rozlišení závazků a pohledávek ve ŠKODA AUTO a.s.....	20
Obr. 3 – Prodejní struktura	28
Obr. 4 – Rozklad 5MK pro model Rapid.....	29
Obr. 5 – Ageing – premisa vývoje sazeb.....	31
Obr. 6 – Ohraničení vs. Bez ohraničení WELT FBU / SKD VS 12+0 2018	36
Obr. 7 – Vyplácení podpory ES/VKH dobropisem a tvorba rezervy	37
Obr. 8 – Schéma staré metodiky	38
Obr. 9 – Přehled rezerv tvořených v roce 2018 na rok 2019	40
Obr. 10 – Schéma nové metodiky	42

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Struktura odbytových zemí	I
Příloha č. 2 – Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. – 1. stupeň	II
Příloha č. 3 – Organizační struktura – 2. stupeň F a V.....	III
Příloha č. 4 – Organizační struktura – 3. stupeň F	V

Příloha č. 1 – Struktura odbytových zemí

ŠKODA Länderstruktur 15. 08. 2018

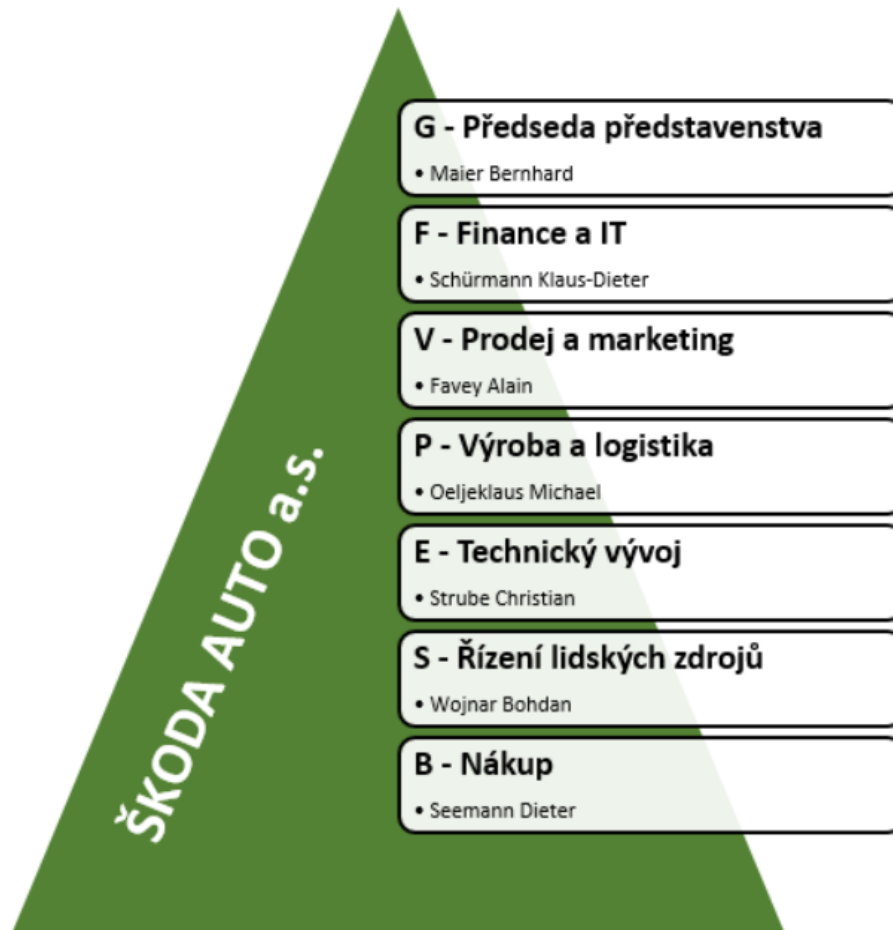
ŠKODA Länderstruktur 16. 08. 2018

let - Land	Plan - Land		let - Land	Plan - Land	
TECHSCHEN ESTONIE HOLLERIE VORGERIE	TECHSCHEN ESTONIE HOLLERIE VORGERIE	RG01 VTV	TECHSCHEN ESTONIE HOLLERIE VORGERIE	TECHSCHEN ESTONIE HOLLERIE VORGERIE	RG01 VTV VT
SLOWAKE POLEN UNGARN SLOWAKEN KROATEN	SLOWAKE POLEN UNGARN SLOWAKEN KROATEN	RG02 V1E	SLOWAKE POLEN UNGARN SLOWAKEN KROATEN	SLOWAKE POLEN UNGARN SLOWAKEN KROATEN	RG02 V1E
UKRAINE RUMÄNIEN BULGARIEN BOSNIEN SERBIEN ALBANIEN MAGDOENP LITAUEN LITLAND ESTLAND	UKRAINE RUMÄNIEN BULGARIEN BOSNIEN SERBIEN ALBANIEN R SO-EURODP LITAUEN LITLAND ESTLAND	RG03 V1F V 1	UKRAINE RUMÄNIEN BULGARIEN BOSNIEN SERBIEN ALBANIEN R SO-EURODP LITAUEN LITLAND ESTLAND	UKRAINE RUMÄNIEN BULGARIEN BOSNIEN SERBIEN ALBANIEN R SO-EURODP LITAUEN LITLAND ESTLAND	RG03 V1F V 1
RUSLAND KASACHSTAN BELARUS KIRGIZIEN USBEKISTAN TADSCHIKISTAN TURKMENISTAN MONGOLEI ARMENIEN GEORGIEN KOSOW	RUSLAND KASACHSTAN BELARUS KIRGIZIEN USBEKISTAN TADSCHIKISTAN TURKMENISTAN MONGOLEI ARMENIEN GEORGIEN KOSOW	RG04 V1R	RUSLAND KASACHSTAN BELARUS KIRGIZIEN USBEKISTAN TADSCHIKISTAN TURKMENISTAN MONGOLEI ARMENIEN GEORGIEN KOSOW	RUSLAND KASACHSTAN BELARUS KIRGIZIEN USBEKISTAN TADSCHIKISTAN TURKMENISTAN MONGOLEI ARMENIEN GEORGIEN KOSOW	RG04 V1R
GROSSBRITANNIEN IRLAND SCHWEDEN NORWEGEN FINLAND	GROSSBRITANNIEN IRLAND SCHWEDEN NORWEGEN FINLAND	RG05 V2S	GROSSBRITANNIEN IRLAND SCHWEDEN NORWEGEN FINLAND	GROSSBRITANNIEN IRLAND SCHWEDEN NORWEGEN FINLAND	RG05 V2S
DEUTSCHLAND ÖSTERREICH SCHWEIZ DÄNEMARK ISLAND	DEUTSCHLAND ÖSTERREICH SCHWEIZ DÄNEMARK ISLAND	RG06 V2M	DEUTSCHLAND ÖSTERREICH SCHWEIZ DÄNEMARK ISLAND	DEUTSCHLAND ÖSTERREICH SCHWEIZ DÄNEMARK ISLAND	RG06 V2M
ITALIEN FRANKREICH NIEDERLANDE BELGIEN LUXEMBURG	ITALIEN FRANKREICH NIEDERLANDE BELGIEN LUXEMBURG	RG07 V2E V 2	ITALIEN FRANKREICH NIEDERLANDE BELGIEN LUXEMBURG	ITALIEN FRANKREICH NIEDERLANDE BELGIEN LUXEMBURG	RG07 V2E V 2
SPANIEN KANAREN MALTA Zypern GRIECHENLAND PORTUGAL TURKEI ISRAEL	SPANIEN KANAREN MALTA Zypern GRIECHENLAND PORTUGAL TURKEI ISRAEL	RG08 V2J	SPANIEN KANAREN MALTA Zypern GRIECHENLAND PORTUGAL TURKEI ISRAEL	SPANIEN KANAREN MALTA Zypern GRIECHENLAND PORTUGAL TURKEI ISRAEL	RG08 V2J
CHINA SR LANKA AFRIKA PAKISTAN THAILAND VIETNAM SUSCHONEN MALAYSIEN SINGAPUR TAIWAN SYRIEN PALÄSTINA IRAK IRAN JORDANIEN JEMEN LIBANON SAUDI ARABIEN V.A.E. BAHREIN OMAN KATAR KUWEIT	CHINA SR LANKA AFRIKA PAKISTAN THAILAND VIETNAM SUSCHONEN MALAYSIEN SINGAPUR TAIWAN SYRIEN PALÄSTINA IRAK IRAN JORDANIEN JEMEN LIBANON SAUDI ARABIEN V.A.E. BAHREIN OMAN KATAR KUWEIT	RG09 V3/1 V 3	TURKEI TURKEI PAKISTAN V.A.E. BAHREIN OMAN KATAR KUWEIT IRAK IRAN JORDANIEN JEMEN LIBANON SAUDI ARABIEN SYRIEN TAIWAN GHANES SR LANKA AFRIKA PAKISTAN THAILAND VIETNAM SUSCHONEN MALAYSIEN SINGAPUR TAIWAN SYRIEN PALÄSTINA IRAK IRAN JORDANIEN JEMEN LIBANON SAUDI ARABIEN V.A.E. BAHREIN OMAN KATAR KUWEIT	TURKEI TURKEI PAKISTAN V.A.E. BAHREIN OMAN KATAR KUWEIT IRAK IRAN JORDANIEN JEMEN LIBANON SAUDI ARABIEN SYRIEN TAIWAN GHANES SR LANKA AFRIKA PAKISTAN THAILAND VIETNAM SUSCHONEN MALAYSIEN SINGAPUR TAIWAN SYRIEN PALÄSTINA IRAK IRAN JORDANIEN JEMEN LIBANON SAUDI ARABIEN V.A.E. BAHREIN OMAN KATAR KUWEIT	RG09 V3/1 V 3
INDIEN ÄGYPTEN ALGERIEN LIBYEN TUNISIEN MAROKKO ANGOLA MOZAMBIK SUDAN SOMALIEN KENIA CHINA ÄTHIOPIEN AFRIKA INDIEN ÄGYPTEN ALGERIEN LIBYEN TUNISIEN MAROKKO ANGOLA MOZAMBIK SUDAN SOMALIEN KENIA CHINA ÄTHIOPIEN AFRIKA AUSTRALIEN NEUSEELAND	INDIEN ÄGYPTEN ALGERIEN LIBYEN TUNISIEN MAROKKO ANGOLA MOZAMBIK SUDAN SOMALIEN KENIA CHINA ÄTHIOPIEN AFRIKA INDIEN ÄGYPTEN ALGERIEN LIBYEN TUNISIEN MAROKKO ANGOLA MOZAMBIK SUDAN SOMALIEN KENIA CHINA ÄTHIOPIEN AFRIKA AUSTRALIEN NEUSEELAND	RG10 V3B V 3	TURKEI TURKEI PAKISTAN V.A.E. BAHREIN OMAN KATAR KUWEIT IRAK IRAN JORDANIEN JEMEN LIBANON SAUDI ARABIEN SYRIEN TAIWAN GHANES SR LANKA AFRIKA PAKISTAN THAILAND VIETNAM SUSCHONEN MALAYSIEN SINGAPUR TAIWAN SYRIEN PALÄSTINA IRAK IRAN JORDANIEN JEMEN LIBANON SAUDI ARABIEN V.A.E. BAHREIN OMAN KATAR KUWEIT INDIEN ÄGYPTEN ALGERIEN LIBYEN TUNISIEN MAROKKO ANGOLA MOZAMBIK SUDAN SOMALIEN KENIA CHINA ÄTHIOPIEN AFRIKA AUSTRALIEN NEUSEELAND	TURKEI TURKEI PAKISTAN V.A.E. BAHREIN OMAN KATAR KUWEIT IRAK IRAN JORDANIEN JEMEN LIBANON SAUDI ARABIEN SYRIEN TAIWAN GHANES SR LANKA AFRIKA PAKISTAN THAILAND VIETNAM SUSCHONEN MALAYSIEN SINGAPUR TAIWAN SYRIEN PALÄSTINA IRAK IRAN JORDANIEN JEMEN LIBANON SAUDI ARABIEN V.A.E. BAHREIN OMAN KATAR KUWEIT INDIEN ÄGYPTEN ALGERIEN LIBYEN TUNISIEN MAROKKO ANGOLA MOZAMBIK SUDAN SOMALIEN KENIA CHINA ÄTHIOPIEN AFRIKA AUSTRALIEN NEUSEELAND	RG10 V3B V 3
CHINA HONGKONG	CHINA HONGKONG	RG11 V3C	CHINA HONGKONG	CHINA HONGKONG	RG11 V3C

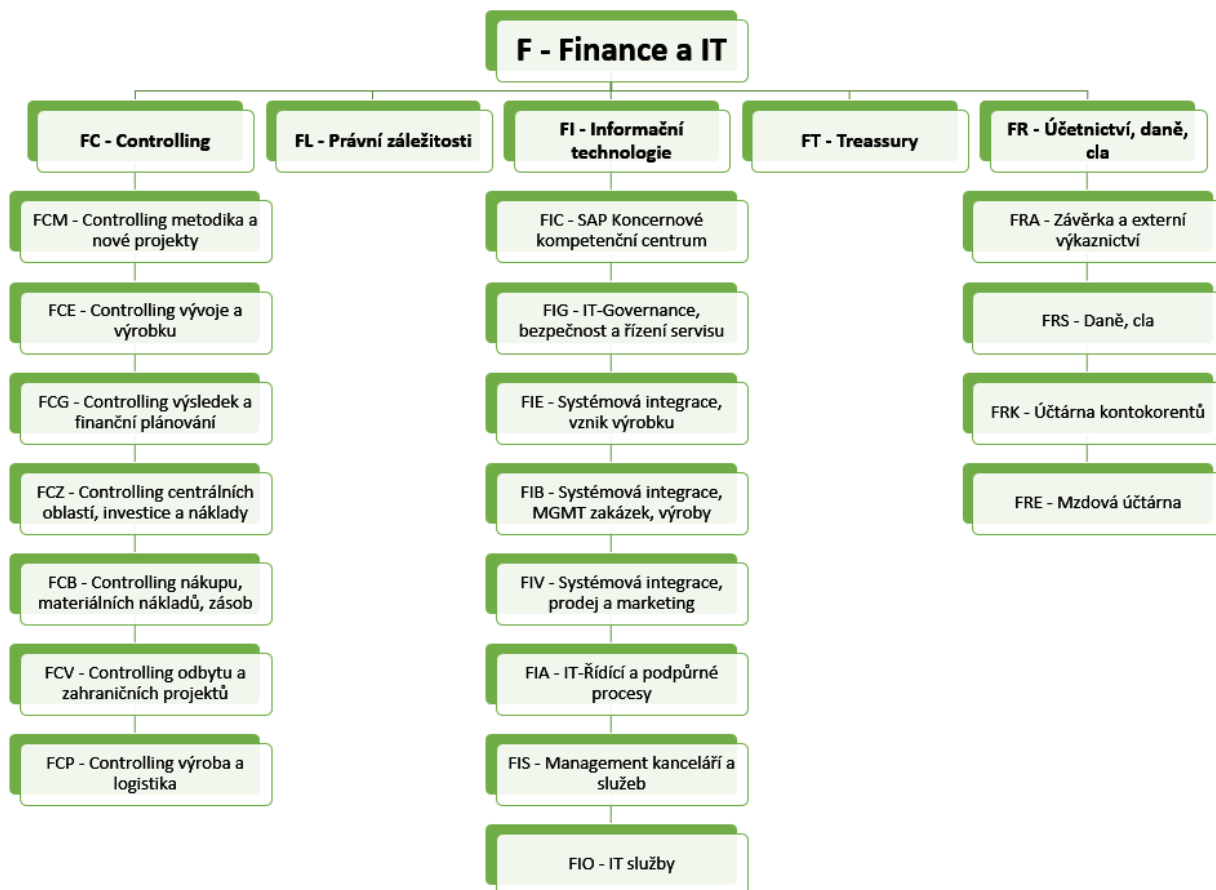
let - Land: 115, Plan - Land: 73

let - Land: 116, Plan - Land: 76
xxx - New unit in LM-TAB

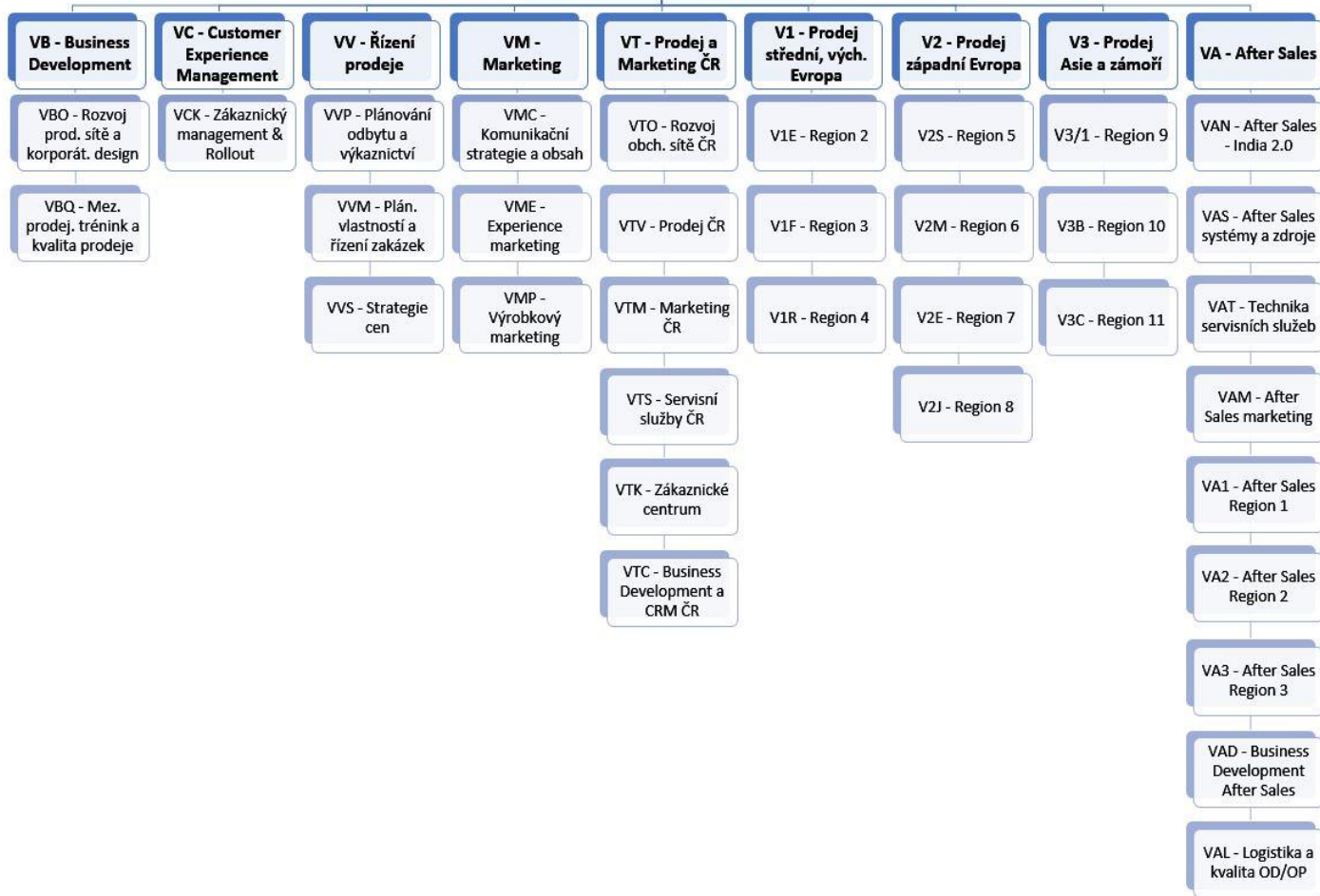
Příloha č. 2 – Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. – 1. stupeň



Příloha č. 3 – Organizační struktura – 2. stupeň F a V



V - Prodej a marketing



Příloha č. 4 – Organizační struktura – 3. stupeň F



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Petra Vaňková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Změna metodiky přímé podpory prodeje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Romana Čížinská, Ph.D.		
KATEDRA	KFU - Katedra financí a účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	51		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na změnu metodiky účtování a správy řízení přímých podpor prodeje (ES/VKH) ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jejího vyhodnocení. Nejprve jsou v práci prezentována teoretická východiska, kterých se proces podpor dotýká. Jedná se především o řízení podniku, controlling a podporu prodeje. Dále je představen controlling odbytu ve ŠKODA AUTO a.s. a plán finančních podpor na vozy neboli Erlösschmälerung und Verkaufshilfe (ES/VKH). Následuje popis původní metodiky ES/VKH, zdůraznění jejích nedostatků a s tím spojené požadavky na nový proces. Průběh zavedení nové metodiky je následně popsán a zanalyzován. V závěru práce je představen návrh řešení zjištěných nedostatků nové metodiky.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Finanční plánování, controlling, podpora prodeje, rezerva		

ANNOTATION

AUTHOR	Petra Vaňková		
FIELD	6208R163 Business Administration and Financial Management		
THESIS TITLE	Change of direct sales promotion methodology in ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	doc. Ing. Romana Čížinská, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFU - Department of Finance and Accounting	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES			
	51		
NUMBER OF PICTURES			
	10		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	4		
SUMMARY	<p>The following bachelor thesis focuses on the change of methodology regarding accounting and management of direct sales promotion (ES/VKH) within ŠKODA AUTO a.s., as well as its evaluation. First to be introduced are the theoretical solutions, which affect the support process. These include business management, controlling and sales promotion. Next to be presented is sales controlling at ŠKODA AUTO a.s. and the plan for financial support, known as Erlösschmälerung und Verkaufshilfe (ES/VKH). Following this is a description of the original ES/VKH methodology, highlighting its shortcomings and the related requirements for the new process. The course of implementation of this new methodology is then described and analysed. At the conclusion of the thesis, a proposal for solving the shortcomings of the new methodology is presented.</p>		
KEY WORDS	Financial planning, controlling, sales promotion, reserve		