

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Návrh procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav
automobilů**

Bc. Gabriela Doležalová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Gabriela Doležalová

Provoz a ekonomika

Název práce

Návrh procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav automobilů

Název anglicky

Proposal of the Process of Car Free Options Rentability Control

Cíle práce

Hlavním cílem práce bude navrhnout proces řízení prodeje mimořádných výbav automobilů v oblasti controllingu odbytu. Dílčí cíle diplomové práce budou: vymezit komplexitu nabídky mimořádných výbav a charakterizovat způsob prodeje a ziskovost prodeje mimořádných výbav.

Metodika

Metodika teoretické části diplomové práce bude založena na studiu a analýze odborných informačních zdrojů. Praktická část diplomové práce bude sestavena na základě analýzy současného stavu procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav a na základě syntézy informací a kvantitativních dat získaných z interních zdrojů. Syntézou teoretické části a poznatků získaných v praktické části budou formulovány závěry diplomové práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

controlling, mimořádná výbava, příplatková výbava, ziskovost, rentabilita, optimalizace, paket, proces

Doporučené zdroje informací

ČIŽINSKÁ, R. – MARINIČ, P. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010.

Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

ESCHENBACH, R. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.

JOBBER, D. – LANCASTER, G. Selling and sales management. 10th edition. New York: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-07800-7.

JUNG, H. Controlling. 3., überarb. Aufl. München: Oldenbourg, 2011. ISBN 9783486597615.

LAZAR, J. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.

SILLER, H. – RUBÁŠ, J. – ESCHENBACH, R. *Profesionální controlling : koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

VOLLMUTH, H. J. Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-032-4.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Daniela Šálková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 13. 11. 2018

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav automobilů" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Daniele Šálkové, Ph.D. za odborné vedení práce a za cenné rady a čas, který mi věnovala. Děkuji také Ing. Josefovi Kavalírovi za jeho ochotu a za rady a informace, které mi v průběhu zpracování diplomové práce poskytl.

Návrh procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav automobilů

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá procesem řízení ziskovosti příplatkových výbav automobilů v automobilové společnosti působící na území České republiky. Vzhledem k citlivosti informací není možné podnik konkretizovat, a tak je používán název „firma XY“, „podnik XY“ nebo „společnost XY“.

Práce je členěna do dvou částí. Teoretická část je vypracována na základě studia odborných informačních zdrojů zaměřených na řízení podniku, finance a controlling. Praktická část je zpracována na základě analýzy současného procesu řízení ziskovosti mimořádných výbav a na základě konzultací s odbornými pracovníky firmy XY. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky diplomové práce.

Hlavní cíl práce spočívá v návrzích nástrojů a prvků, které by měly být součástí nového systému řízení ziskovosti příplatkových výbav a měly by vést k zlepšení současného procesu. Tyto návrhy následně slouží jako podklad pro vytvoření nové interní online aplikace pro řízení ziskovosti mimořádných výbav.

Klíčová slova: řízení, controlling, mimořádná výbava, příplatková výbava, ziskovost, rentabilita, optimalizace, paket, proces

Proposal of the Process of Car Free Options Rentability Control

Abstract

The diploma thesis is focused on the process of car free options profitability management in the automotive company in the Czech Republic. Due to the sensitivity of the information it is not possible to concretise the company and it is used the name “XY Company” or “XY Enterprise”.

The thesis is divided into two parts. The theoretical part is based on study of the literature focused on management, finance and controlling. The practical part is based on the analysis of current process of car free options profitability control. It is also based on the consultations with the XY Company’s specialists. The final part of the thesis evaluates the results of the diploma thesis.

The main goal of the thesis lies in the proposal of tools and elements that should be part of the new system of car free options profitability control and should lead to the improvement of the current process. These proposals are used for the creation of the new internal online application for car free options profitability management.

Keywords: Control, Controlling, Free Options, Optional Extras, Profitability, Rentability, Optimization, Package, Process

Obsah

1	ÚVOD	11
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	13
2.1	CÍL PRÁCE	13
2.2	METODIKA	13
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	16
3.1	ŘÍZENÍ PODNIKU	16
3.1.1	<i>Proces řízení</i>	19
3.1.2	<i>Členění procesu řízení</i>	19
3.1.3	<i>Řízení ziskovosti</i>	20
3.1.4	<i>Řízení nákladů</i>	21
3.2	CONTROLLING.....	23
3.2.1	<i>Cíle controllingu</i>	25
3.2.2	<i>Zásady controllingu</i>	25
3.2.3	<i>Úkoly controllera</i>	27
3.2.4	<i>Vznik a vývoj controllingu</i>	27
3.2.5	<i>Dělení controllingu podle úrovně plánování</i>	28
3.2.5.1	Strategický controlling	29
3.2.5.2	Operativní controlling.....	31
3.2.6	<i>Finanční controlling a reporting</i>	32
3.3	PRODUKCE AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY	35
3.3.1	<i>Srovnání výkonů automobilového průmyslu</i>	36
4	VLASTNÍ PRÁCE	39
4.1	STRUKTURA CONTROLLINGU VE FIRMĚ XY	39
4.2	KATEGORIE VÝBAV AUTOMOBILŮ	40
4.2.1	<i>Vznik mimořádné výbavy ve firmě XY</i>	42
4.3	FORMY PRODEJE PAKETŮ MIMOŘÁDNÝCH VÝBAV VE FIRMĚ XY	42
4.4	SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI MIMOŘÁDNÝCH VÝBAV V PODNIKU XY	44
4.5	CONTROLLEREM SLEDOVANÉ CHARAKTERISTIKY PŘI VYHODNOCOVÁNÍ AKČNÍCH PAKETŮ.....	46
4.6	SOUČASNÝ PROCES VYHODNOCENÍ AKČNÍHO PAKETU.....	47
4.6.1	<i>Příklad vyhodnocení akčního paketu</i>	52
4.7	PROBLÉMY SOUČASNÉHO PROCESU ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI PŘÍPLATKOVÝCH VÝBAV	56
4.8	NÁVRH NOVÉHO PROCESU ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI PŘÍPLATKOVÝCH VÝBAV	57
4.9	VYHODNOCOVÁNÍ PAKETŮ V NOVÉM SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI PŘÍPLATKOVÝCH VÝBAV	60
4.10	ANALÝZA DAT V NOVÉM SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZISKOVOSTI PŘÍPLATKOVÝCH VÝBAV	65
5	ZÁVĚR	69

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	70
KNIŽNÍ PUBLIKACE.....	70
ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	72

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně řízení.....	17
Obrázek 2: Cyklus procesu řízení.....	19
Obrázek 3: Vazba podnikových výkonů a nákladů	22
Obrázek 4: Proces tvorby reportu	35
Obrázek 5: Rozdělení výbav vozu.....	41
Obrázek 6: Formy prodeje mimořádných výbav	43
Obrázek 7: Fáze řízení ziskovosti mimořádných výbav	45
Obrázek 8: Druhá a třetí fáze procesu	46
Obrázek 9: 6MK – šestimístný klíč	48
Obrázek 10: Barevné kategorie MV podle marže	62
Obrázek 11: Schvalování akčních paketů na úrovni regionů	64
Obrázek 12: Schvalování akčních paketů na úrovni controllingu	64
Obrázek 13: Modifikace akčních paketů na úrovni regionů.....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tabulkový mustr pro vyhodnocování akčních paketů.....	14
Tabulka 2: Fáze a stadia procesu řízení	20
Tabulka 3: Operativní a strategický controlling	29
Tabulka 4: Výkony finalistů sdružení AutoSAP	37
Tabulka 5: Návrh akčního balíčku.....	48
Tabulka 6: Vstupní hodnoty zadané do mustru pro vyhodnocování AP	49
Tabulka 7: Náklady v mustru pro vyhodnocování AP	50
Tabulka 8: Náklady mimořádných výbav dle 6MK	51
Tabulka 9: Příklad výhodného akčního balíčku.....	53
Tabulka 10: Příklad nevýhodného akčního balíčku.....	55
Tabulka 11: Překrývající se akční balíčky	57
Tabulka 12: Přehled o mimořádných výbavách	58
Tabulka 13: Vyhodnocení akčního balíčku prostřednictvím nového systému	59

Tabulka 14: Kategorie MV podle marže	61
Tabulka 15: Informace poskytované privátním importérům	63
Tabulka 16: Informace poskytované regionům a koncernovým importérům.....	63
Tabulka 17: Informace poskytované regionům i s náklady MV	65
Tabulka 18: Srovnání scénářů mimořádných výbav.....	66
Tabulka 19: Srovnání scénářů v procentech	67
Tabulka 20: Srovnání mimořádných výbav mezi obdobími.....	67

Seznam grafů

Graf 1: Srovnání produkce v letech 2008 - 2017.....	38
---	----

1 Úvod

Automobilový průmysl má pro českou ekonomiku značný význam, jelikož dosahuje již několik let 9% podílu na HDP České republiky. Automobilový průmysl je neodmyslitelnou součástí celé dnešní moderní civilizace. Objemy vyrobených a prodaných vozů neustále stoupají a automobilové společnosti dosahují rekordních čísel. Automobilky se vzájemně předhánějí v tom, která dříve přijde na trh s nějakou novinkou, bojují o zákazníky a usilují o přední místa v žebříčcích prodejů.

V současnosti se musí automobilové společnosti přizpůsobovat mnoha trendům v oblasti digitalizace, alternativních pohonů, bezpečnosti a musí také reagovat na technologický pokrok v celém sektoru. To vede k obrovským investicím do vývoje a inovací. Aby byly automobilky schopny všem těmto vlivům ustát, musí se neustále snažit snižovat náklady a zvyšovat efektivitu výroby.

Automobilky neustále přichází s takovými nabídkami, které budou pro koncového zákazníka zajímavé. Jednou z forem podpory prodeje automobilů je rozsáhlá nabídka akčních paketů příplatkových výbav. Příplatkové neboli mimořádné výbavy představují jakousi nadstavbu, kterou si objednává koncový zákazník, a tím si vytváří vůz přesně podle jeho představ. Akčními pakety reagují automobilky na požadavky cílových skupin zákazníků a zároveň bývají pakety poskytovány zákazníkům s určitou slevou, čímž mají zákazníka přesvědčit ke koupi vozu.

Aby byl pro firmu prodej mimořádných výbav ve formě paketů vzhledem k poskytování slevy výhodný, musí být vytvořen nástroj pro řízení příplatkových výbav. Řízení ziskovosti mimořádných výbav je velmi komplexní proces, do kterého zasahuje nespočet odborných útvarů firmy a je k němu potřeba velké množství vstupních informací. Proto je nutné vytvořit ucelený systém, který práci usnadní a zefektivní.

Automobilová společnost XY, kterou se tato diplomová práce zabývá, má rozsáhlou organizační strukturu. Podstatnou částí této struktury je controlling, který pracuje s cenami a náklady vozů a jejich výbav. Práce controllerů je velmi komplexní, obsáhlá, náročná a obsahuje mnoho rutinních operativních úkolů. Právě proto je žádoucí tento proces co nejvíce zautomatizovat a zefektivnit prostřednictvím uceleného systému.

Téma diplomové práce bylo vybráno v souvislosti se studentskou stáží v automobilové společnosti na oddělení Controllingu odbytu a tvorby cen a v souvislosti se začleněním do procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav. Vzhledem k tomu, že proces obsahuje mnoho problémů, se kterými se každý controller denně setkává, je nutné ho analyzovat a následně navrhnout kroky, které ho zlepší a zefektivní.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce bylo navrhnout nový proces řízení prodeje mimořádných neboli příplatkových výbav automobilů ve firmě XY. Jednalo se zejména o proces vyhodnocování akčních paketů mimořádných výbav z pohledu controllingu firmy XY.

Díličními cíli bylo vymežit komplexitu nabídky mimořádných výbav, charakterizovat způsob prodeje a ziskovost prodeje mimořádných výbav. Díličními úkoly ke splnění požadovaného cíle diplomové práce bylo charakterizovat současný stav řízení ziskovosti příplatkových výbav a definovat problémy, které se v procesu vyskytují. Na základě těchto problémů byly navrženy prvky nového systému pro řízení ziskovosti příplatkových výbav, které sloužily jako podklad při tvorbě nového systému pro efektivnější řízení ziskovosti.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, jedná se o část teoretickou a praktickou. Metodika teoretické části diplomové práce byla založena na výběru odborných informačních zdrojů a na následném studiu a analýze těchto teoretických zdrojů. Teoretická část byla východiskem pro vlastní práci.

Praktická část diplomové práce byla založena na zkoumání procesů v automobilové společnosti XY. Tato část byla sestavena na základě analýzy současného stavu procesu řízení ziskovosti a prodeje příplatkových výbav a na základě syntézy kvantitativních a kvalitativních informací získaných z interních zdrojů firmy XY. Syntézou teoretické části a poznatků získaných v praktické části byly formulovány závěry diplomové práce, jež vedly k návrhům a doporučením pro efektivnější řízení procesu ziskovosti příplatkových výbav.

Pro účely diplomové práce byly využity interní informační zdroje firmy XY, které z důvodu utajení není možné zveřejnit. Všechna čísla v názorných příkladech byla nahrazena fiktivními.

Během analýzy současného procesu řízení ziskovosti mimořádných výbav byly vyhodnocovány akční pakety mimořádných výbav automobilů. K tomu byl používán tabulkový mustr pro vyhodnocování akčních paketů, který byl zpracován v programu Microsoft Excel. Tento mustr znázorňuje Tabulka 1. K vyhodnocení akčních paketů byly

čerpány informace z kalkulací nákladů a kalkulací cen jednotlivých mimořádných výbav, které byly rovněž k dostání v programu Microsoft Excel. Zároveň byly používány interní online aplikace a také databázové a tabulkové výstupy z těchto aplikací.

Tabulka 1: Tabulkový mustr pro vyhodnocování akčních paketů

NÁZEV AKČNÍHO PAKETU												
Lokální měna												
Kurz vůči EUR												
6MK Modelu												
Název výbavy	Kód výbavy	Cena (lokální měna)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Marže (%)	Zástavbovost (%)	Ziskovost přes paletu vozů (EUR)	X-kód země	Model	Kód výbavy	
											6MK	Náklady
Celkem												
Požadovaná sleva												
Výsledná cena akčního paketu												
Bod zvratu												

Zdroj: Vlastní zpracování

Do vyhodnocení byly doplněny informace o ceně v lokální měně, která byla následně přepočtena na měnu euro, a nákladech jednotlivých mimořádných výbav, na jejichž základě byly vypočteny marže jednotlivých výbav. Marže byla vypočtena i pro celý paket, tedy pro sumu všech mimořádných výbav. Po odečtení procentní slevy poskytované na paket byla vypočítána cena po slevě a také marže po slevě.

Marže mimořádné výbavy byla vypočtena jako rozdíl mezi cenou a náklady mimořádné výbavy. Marže paketu byla vypočtena jako rozdíl sumy cen mimořádných výbav a sumy nákladů všech mimořádných výbav, které byly obsaženy v paketu. Procentní marže byla vypočtena jako podíl marže a ceny, který byl vynásobený stem.

Zástavbovost mimořádné výbavy znázorňovala, v kolika procentech vozů určitého modelu byla příslušná výbava během určitého období (zpravidla rok) součástí. Zástavbovost paketů představovala očekávání, u kolika procent příslušných vozů v dané zemi bude v budoucnu paket použit. Na základě zástavbovosti byla vypočtena tzv. ziskovost mimořádných výbav přes paletu vozů a tzv. ziskovost paketu přes paletu vozů. Tato

ziskovost představovala skutečnou marži přepočítanou na všechny prodané vozy příslušného modelu.

Prostřednictvím analýzy současného procesu byly charakterizovány problémy, jež se v procesu vyskytovaly. Na základě intenzivních konzultací s odborníky z praxe byly navrženy prvky a nástroje, které by měly být obsaženy v novém systému pro řízení ziskovosti mimořádných výbav. Tyto návrhy byly předány externí firmě zajišťující vytvoření nové interní online aplikace.

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska diplomové práce jsou rozdělena do několika dílčích kapitol. Úvodní část je zaměřena na řízení podniku, proces řízení a řízení nákladů a ziskovosti. Další část zachycuje samotný controlling, definuje jeho cíle, zásady, úkoly a vývoj. Rovněž se zabývá rozdělením controllingu dle úrovně plánování a řeší finanční controlling a reporting. Poslední část teoretické části se zabývá automobilovým průmyslem v České republice a srovnáním výsledků automobilového průmyslu v posledních letech.

3.1 Řízení podniku

Řízení neboli management zahrnuje soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, jež jsou využívány k plnění činností vedoucích k dosažení stanovených cílů podniku. (VODÁKOVÁ, 2013 str. 16) Řízení zahrnuje aktivity související s plánováním, implementací a kontrolováním procesu. (INGRAM, a další, 2015)

Aby bylo dosaženo základních cílů podniku, je nutné všechny procesy v podniku řídit a koordinovat. Řízení podniku je velmi složitý a mnohostranný proces, jelikož podnik je velmi složitý celek, jehož články je potřeba řídit, koordinovat a motivovat. Všechna rozhodnutí musí být realizována na základě vzájemné návaznosti a propojenosti, musí tedy fungovat jako systém. Všechny procesy (zásobování, prodej, investice, výroba, finanční procesy atd.) musí být vzájemně integrálně propojeny (věcně i finančně) a musí být časově synchronizované. Podnik přetváří vstupy na výstupy, které vzápětí exportuje do vnějšího prostředí. Řízení probíhá v pěti fázích: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. (SYNEK, a další, 2010 str. 167)

„Finanční řízení podniku můžeme definovat jako soubor technik, nástrojů a poznatků, které umožňují měřit, řídit a kontrolovat, že budoucí užítky z investování do podnikání adekvátně kompenzují zdroje, jež byly do podnikání vloženy, a tedy že vlastník podniku za investovaný čas a peněžní prostředky a za podstoupené riziko získá adekvátní odměnu.“ (ČIŽINSKÁ, 2018 str. 24)

Řízení je znázorňováno ve třech vrstvách, které zachycují úrovně řízení na sebe navazující. Jednotlivé úrovně se rozlišují mírou kompetencí a odpovědnosti, způsobem a rozsahem stanovení úkolů a časovým intervalem, který je na úkoly stanoven. Strategická

úroveň řízení určuje cíle a úkoly pro úroveň taktickou a taktická úroveň určuje cíle a úkoly úrovni operativní. (VODÁKOVÁ, 2013 str. 17)

Obrázek 1: Úrovně řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (VODÁKOVÁ, 2013 str. 17)

Strategické řízení se zabývá vytvářením strategií organizace a následnou kontrolou jejich realizace. Odehrává se v delším časovém horizontu, nejčastěji v letech, a je zaměřeno na udržování souladu mezi dlouhodobým směřováním podniku, dlouhodobými cíli a zdroji, kterými podnik disponuje. Je rovněž zaměřeno na dosahování souladu organizace s vnějším prostředím, ve kterém se vyskytuje. Řídící pracovníci, kteří jsou na této úrovni řízení, by měli být kreativní, měli by mít celkový přehled, přicházet s inovativními nápady a orientovat se v okolí organizace. Tyto požadavky jsou na řídicí pracovníky kladeny z toho důvodu, že problémy, které se na strategické úrovni vyskytují, jsou špatně strukturované, unikátní a jejich hodnocení je možné až v delším časovém horizontu. (VODÁKOVÁ, 2013 str. 17)

Strategické řízení „je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj významného výsledku.“ (LEDNICKÝ, 2006 str. 8) Může být definováno jako systematický přístup k umístění podniku ve vztahu k jeho prostředí, aby byl zajištěn trvalý úspěch a bezpečnost před nečekanými událostmi. (SHEKHAR, 2010 str. 5)

Strategické řízení se zabývá tvorbou a hodnocením nových cílů, které jsou významné pro celý podnik. Hodnocení dosažení těchto cílů probíhá často až po několika letech. Řídící pracovníci potřebují celopodnikový pohled, který je orientován na okolí podniku. (LEDNICKÝ, 2006 str. 9)

Strategický management bývá rozdělován do tří fází: formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. „Jedná se o přechod od vymezení

dlouhodobých cílů a priorit k jejich naplnění krátkodobými aktivitami v konfrontaci s dopadem faktorů podnikatelského prostředí, které nemůže firma predikovat ani ovlivňovat.“ (FOTR, a další, 2012 str. 27)

Na **taktické úrovni řízení** jsou řešeny úkoly podrobnější a dobře strukturované, které se pravidelně opakují a mají menší stupeň nejistoty a neurčitosti. Taktické řízení je uskutečňováno v kratším časovém období než strategické, obvykle se jedná o období do jednoho roku. Je realizováno na střední a nižší úrovni organizačních jednotek a manažeři bývají rozděleni dle příslušných odborností. (VODÁKOVÁ, 2013 str. 17)

Operativní řízení se snaží o co nejlepší zavedení systémů a zajištění hospodárného výkonu. (HRADECKÝ, a další, 2008 str. 37) Operativní řízení probíhá na nejnižší úrovni organizace, je nejpodrobnější a má nejkratší časový horizont – dny, týdny, měsíce. Řízení na operativní úrovni spočívá v zabezpečení požadovaného průběhu řízených procesů při maximálně hospodárného využití vstupů. (VODÁKOVÁ, 2013 str. 17)

Řízení na operativní úrovni se zaměřuje na cíle, jež jsou odvozeny od cílů vyšších úrovní řízení. Cíle operativní jsou závislé na minulých událostech, jejich dosažení je hodnoceno rychle, téměř okamžitě. Řídící pracovníci jsou pevně spojeni se svou funkcí. (LEDNICKÝ, 2006 stránky 8-9)

Strategické řízení se zabývá zejména vytvářením a hodnocením nových cílů a strategií, zatímco taktické a operativní řízení řeší cíle odvozené od vytvořených cílů vyšších úrovní. Řídící pracovníci na strategických pozicích mají celopodnikový rozhled a orientují se na okolí podniku, ale řídicí pracovníci na operativních a taktických pozicích jsou úzce spjatí se svou funkcí. Strategické cíle mohou být diskutabilní a jejich dosažení je hodnoceno s delším časovým odstupem. Taktické a operativní cíle jsou ovlivňovány předchozím vývojem a zkušenostmi a výsledky těchto cílů jsou hodnoceny okamžitě po jejich dosažení. U strategických cílů je předchozí zkušenost irelevantní, jelikož jsou problémy zpravidla unikátní a špatně strukturované. (KEŘKOVSKÝ, a další, 2006 stránky 5-6)

3.1.1 Proces řízení

Proces řízení se skládá z pěti fází, které zachycuje Obrázek 2.

Obrázek 2: Cyklus procesu řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (HRADECKÝ, a další, 2008 str. 21)

V první fázi dochází ke stanovení cílů, které jsou odvozovány z primárního cíle podniku. Druhou fází řídicího procesu je plánování, kdy jsou hledány postupy, jakými je možné cílů dosáhnout. V této fázi je vymezeno několik variant, jak dosáhnout stanovených cílů a jaké finanční dopady budou mít jednotlivé varianty na podnik. Ve třetí fázi je vybrána jedna varianta, která bude realizována. Ve čtvrté fázi dochází k samotné realizaci varianty, která byla vybrána. Než je však varianta realizována, musí být v rámci organizování změněna struktura systému podniku, proto je tato fáze označována jako realizace a organizování. V této fázi dochází rovněž k průběžnému monitorování a měření dosažených výsledků. V páté fázi řídicího procesu přichází na řadu kontrola, kdy jsou naměřené hodnoty ze čtvrté fáze porovnávány s předpokládanými hodnotami, jež byly stanoveny ve fázi plánování. (HRADECKÝ, a další, 2008 str. 21)

3.1.2 Členění procesu řízení

Proces řízení je rovněž chápán jako proces přijímání, zpracování a následného předání informace. Tento proces je zkoumán ze dvou hledisek. **Horizontální členění** vyjadřuje působení řídicích činností řídicího systému na řízený systém. Proces je rozdělen do několika fází řízení:

- **Plánování** – stanovení cílů, výběr varianty rozhodnutí, časový postup

- **Organizování** – vytvoření vazeb mezi lidmi a výrobními prostředky, vytvoření organizačních systémů
- **Operativní řízení** – realizace stanovených cílů

Vertikální členění zachycuje obsah řídicích činností řídicího systému. Jedná se o stadia cyklu řízení, která probíhají v každé fázi procesu řízení. Stadia se dělí na: **přijetí informace, rozhodování, ovlivňování a kontrolu**. (VÁCHAL, a další, 2013 stránky 22-23)

Tabulka 2: Fáze a stadia procesu řízení

Stadia cyklu řízení	Fáze procesu řízení		
	Plánování	Organizování	Operativní řízení
Informace	X11	X12	X13
Rozhodování	X21	X22	X23
Ovlivňování	X31	X32	X33
Kontrola	X41	X42	X43

Zdroj: Vlastní zpracování dle (VÁCHAL, a další, 2013 str. 23)

3.1.3 Řízení ziskovosti

Zisk je cílem a podnětem veškerého podnikání a představuje kladný výsledek hospodaření podniku, tedy kladný rozdíl mezi výnosy a náklady. Naopak, pokud je rozdíl mezi výnosy a náklady záporný, jedná se o ztrátu. Výnosy představují peněžní částky získané z veškerých činností za dané účetní období. Hlavními výnosy jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Náklady jsou peněžní částky vynaložené na získání výnosů. (SYNEK, 2011 str. 74)

Ziskovost neboli rentabilita celkového kapitálu je ekonomický poměrový ukazatel, který udává, kolik zisku bylo vyprodukováno na jednu korunu kapitálu vloženého z vlastních i cizích zdrojů. (POPESKO, 2009 str. 16)

Řízení ziskovosti neboli rentability (profitability management) je nejobvyklejší výstup a manažerskou aplikací ABC/M systémů, které slouží k přesné analýze ziskovosti jednotlivých výkonů. Manažerské rozhodování poté stanovuje ziskovost jednotlivých nákladových objektů a rozhoduje o výkonech, které nemají dostatečnou ziskovost. (POPESKO, 2009 str. 173)

Zvyšování ziskovosti výkonů je závislé na velkém množství manažerských rozhodnutí, jedná se např. o

- **kapacitní úlohy** – snaha o maximální využití fixní kapacity podniku a jednotlivých organizačních jednotek
- **cenová rozhodnutí** – stanovení ceny v závislosti na výši nákladů stanovenou dle ABC kalkulace a ceny, která je motivací pro odběratele
- **snižování nákladů** – aplikace konkrétních manažerských rozhodnutí, která se zaměřují na oblast, jež je definována prostřednictvím zpětné analýzy nákladů
- **outsourcing** (POPESKO, 2009 str. 173)

Metody analýzy ziskovosti neboli profitability zahrnují analýzu výsledku hospodaření, rozpočtování nákladů podle dílčích aktivit a návratnost spravovaných aktiv. Analýza výsledku hospodaření představuje metodu plných nákladů, při které jsou sdílené náklady alokovány na příslušné jednotky obsahující náklady stejného typu, a metodu podílovou, která řeší pouze přímé náklady. Rozpočtování nákladů podle dílčích aktivit (tzv. metoda ABC) vyjadřuje zodpovědnější metodu pro alokování nákladů, která dělí náklady do samostatných jednotek podle toho, na co jsou vynaloženy. Náklady jsou rozdělovány podle příslušných řídicích faktorů, které náklady zvyšují nebo snižují. Návratnost spravovaných aktiv (tzv. metoda ROAM) rozšiřuje výkaz zisku a ztráty o investice do aktiv. (INGRAM, a další, 2015 stránky 266-269)

3.1.4 Řízení nákladů

„Řízení pomocí nákladů umožňuje paralelně, v reálném čase hodnotit úroveň hospodaření ve vztahu k plánovaným, rozpracovaným a ukončeným aktivitám (činnostem) na bázi ekonomické racionality.“ (VODÁKOVÁ, 2013 str. 64)

Náklady jsou definovány jako účelové a účelné vynaložení prostředků a práce, které je vyjádřeno v peněžní formě. Jedná se tedy o peněžně vyjádřené vynaložení ekonomických zdrojů, které je uskutečňováno za předem vymezeným účelem a je spojováno s konkrétním objektem (např. výrobkem, službou atp.). (VODÁKOVÁ, 2013 str. 60)

Obrázek 3: Vazba podnikových výkonů a nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (POPESKO, 2009)

Jednou z cest ke zvýšení ziskovosti je snížení nákladů. Avšak pouhé snižování nákladů může vést ke snížení hodnoty a kvality výkonu (výrobku, služby). Zákazníci mohou vnímat snížení hodnoty produktu, a tak mohou být odrazeni, což působí negativně na akcionáře a další zainteresované strany. Lepší cestou je pak snaha o dosažení vyššího užitku nebo vyšší hodnoty výstupů za použití stávajících nákladů, čímž dochází k hospodárnému vynakládání nákladů. Na základě analýzy vazeb nákladů a výkonů je provedena nákladová racionalizace, kdy dochází k lepšímu využití potenciálu podniku za použití stejné úrovně nákladů. (POPESKO, 2009 stránky 19-21)

„Na základě předběžné kalkulace jednicových výrobních nákladů a plánů objemu výroby se sestaví rozpočet jednicových výrobních nákladů a na základě předběžné kalkulace jednicových prodejních nákladů a plánů objemu prodeje se sestaví rozpočet jednicových prodejních nákladů.“ (ŠOLJAKOVÁ, a další, 2010 str. 110)

Náklady v podniku jsou rozpočtovány a kalkulovány na jednotku produkce, tedy na tzv. kalkulační jednici. Kalkulace tedy vyjadřují náklady na jednotku produkce. Předem propočtené náklady na kalkulační jednici vyjadřují tzv. nákladový úkol, který je následně kontrolován v systému vnitropodnikového ekonomického řízení. Výsledné kalkulace zachycují skutečné náklady na kalkulační jednici, jsou sestavovány po skončení výroby. Pokud je výroba hromadná a velkosériová, jsou výsledné kalkulace sestavovány na konci účetního období. Výsledné kalkulace jsou vytvářeny za účelem kontroly hospodárnosti, skutečné rentability jednotlivých výkonů, slouží k mezipodnikovému srovnání a ke stanovení prodejních cen. Při jejich sestavení je nutné zjištění skutečných nákladů, které jsou vynaloženy na celkové množství dokončených výkonů. Kalkulace výsledné jsou využívány také ke kontrole kalkulací předběžných. (LAZAR, 2012 stránky 20-21)

Kalkulace jsou děleny na plánové a operativní. Plánové kalkulace jsou sestavovány na určité rozpočtové období (zpravidla roční), pro které je stanovena výše nákladů výkonu. V průběhu tohoto období by mělo být této úrovni dosaženo. Operativní kalkulace zachycuje náklady vyplývající z konstrukční a technologické dokumentace, které jsou zpracované příslušnými útvary, jež jsou odpovědné za přípravu výroby. Tyto kalkulace jsou sestavovány v oblasti materiálových nákladů a zachycují spotřebu jednicového materiálu a jednotkovou cenu materiálu. Plánová kalkulace představuje nástroj pro sestavení hlavního podnikového rozpočtu, kdežto operativní kalkulace slouží jako nástroj pro stanovení čtvrtletních a operativních rozpočtů. (ŠOLJAKOVÁ, a další, 2010 stránky 111-112)

3.2 Controlling

Diplomová práce se zabývá řízením ziskovosti příplatkových výbav automobilů ve firmě XY zejména z pohledu controllingu, který je definován v následujících kapitolách. Dále jsou charakterizovány cíle controllingu, zásady, úkoly controllera a vývoj controllingu. Následně je controlling rozdělen podle úrovně plánování na strategický a operativní a nakonec je definován konkrétní typ controllingu – finanční controlling a reporting.

Pojem controlling má několik podob, jelikož je odvozen z anglického slovesa „to control“, jež má řadu významů: vést, řídit, regulovat, kontrolovat, zkoušet, ovládat, dohlížet, plánovat. Pojem je rovněž odvozen z anglického slova counter-roll (seznam) a centre-role, přeloženo z francouzštiny na tzv. stav majetku pomocí soupisu neboli plánovaného stavu. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 34)

„Controlling je soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření. Je to tedy koncepce řízení zaměřená na výsledek, která koordinuje plánování, kontrolu, finanční a informační toky.“ (FOTR, a další, 2012 str. 240)

Controlling lze chápat jako moderní nástroj managementu, díky kterému je umožňována včasná reakce na problémy ještě před jejich vznikem. Controlling pozitivně ovlivňuje výkonnost a dlouhodobou prosperitu podniku. (VOCHOZKA, a další, 2012 str. 108)

Controlling doplňuje řízení podniku, přičemž je tato potřeba podmíněna stupni vnitřní a vnější komplexnosti. Vnitřní komplexnost udává velikost a mezinárodní charakter

podniku, vnější je pak určena charakterem a intenzitou odvětvové konkurence a obecnými vnějšími vlivy, jako jsou například vlivy politické, právní, technologické a podobně. Vnitřní potřeba controllingu je vyvolána diferencovaností a komplexitou podniku, která je reakcí na vnější vlivy a vyžaduje dosáhnout rovnováhy (ESCHENBACH, 2004 str. 73)

Základem controllingu je řízení založené na plánování, řízení prostřednictvím tzv. dopředné vazby a regulaci prostřednictvím vazby zpětné. Aby bylo řízení podniku v souladu s podmínkami controllingu, musí splňovat daná kritéria: řízení je cílově orientované, založené na plánování a kontrole, je anticipativní, adaptivní a je flexibilní a rychlé (decentralizované). Cílem takového řízení podniku je zajištění životaschopnosti podniku a schopnosti vytvářet hodnoty. Aby bylo těchto cílů dosahováno, plní controlling specifické funkce. Tyto funkce poskytují controller, systémy controllingu a nástroje controllingu. Mezi dílčí funkce controllingu patří plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování atd. (ESCHENBACH, 2004 str. 75)

Controlling koordinuje systém řízení tak, aby byla zajištěna rovnováha mezi jednotlivými systémy řízení, a kontroluje vnější komplexnost a dynamiku. (ESCHENBACH, 2004 str. 75)

Hlavní náplní controllingu je hlídání plánů tržeb a nákladů. Jsou vytvářeny reporty o výkonnosti podniku jako celku a zároveň za jednotlivá oddělení, jsou sledovány odchylky od plánů, reporty o odchylkách a také kalkulace výrobků a služeb. (MAREŠ, 2017 str. 83)

Controlling je chápán jako ovládání věci, držení ji pod kontrolou, být informován o obsahu, událostech a procesech, faktorech, které mají vliv, vědět o možných dopadech na věc a být iniciativní, a tak dosahovat předepsaných cílů. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 39)

Controlling představuje soubor úkolů, které jsou plněny buď vedením, nebo jinými zaměstnanci. V malých a středních podnicích bývá vykonávána funkce controllera vedením podniku nebo vedením účetního oboru, a tak nejsou označováni jako controlleri. Samostatní controlleri jsou odpovědní za úkoly controllingu teprve až ve velkých podnicích. (Horváth&Partners, 2004 str. 5)

Nejčastější formou zařazení controllingu do organizační struktury firmy je přímá podřízenost nejvýše postavenému manažerovi společnosti, kterým může být např. generální ředitel. V případě dceřiných společností controlling podléhá příkazům nejvýše podřízenému

manažerovi, ale může být odvolán jen vyšším vedením, jelikož controlling reportují i v rámci firem, které jsou územně vymezeny. (MAREŠ, 2017 str. 68)

3.2.1 Cíle controllingu

Mezi hlavní cíle controllingu patří podpora managementu ve vytvoření, udržení a uplatnění několika schopností. Mezi tyto schopnosti patří: **schopnost anticipace** (včasná připravenost aktuálních a srozumitelných informací o možných budoucích změnách v okolí podniku), **schopnost adaptace** (připravenost aktuálních a vhodných informací o již provedených změnách v okolí či v podniku), **schopnost koordinace** (postupné schválení cílů v jednání a v subsystémech) a **schopnost proveditelnosti plánů** (prosazení již plánovaných strategických, příp. operativních plánů uvnitř podniku). (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 40)

Cíle přímé stanovují účel, obsah a rozsah úloh controllingu, nepřímé cíle controllingu zahrnují specifické cíle podniku, jako jsou meritorní, finanční, věcné cíle a cíle úspěchu. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 41)

3.2.2 Zásady controllingu

Zásady controllingu jsou obecné standardy chování a principy, které platí na delší dobu a pro velké množství konkrétních rozhodnutí a okolností. Zásady mají funkci norem, jsou brány jako vzor chování, je podle nich posuzováno jednání. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 41)

Mezi konkrétní zásady moderního profesionálního controllingu řadíme tyto zásady:

- Zásada hnací a brzdící síly
- Zásada objektivity
- Zásada včasného jednání
- Zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem
- Zásada dokumentace (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 41)

Controller se podílí na řízení organizace a má funkci tvůrce při rozhodujících pravomocích, které musí následně prosadit prostřednictvím své odborné způsobilosti.

V procesech rozhodování by měla existovat zpětná vazba, kterou zajišťuje právě controlling. Tato vazba funguje jako tzv. **hnací a brzdící síla řízení**, příp. jako tzv. odborný promotor či odborný oponent. Pokud se management obává rizika, jedná opatrně, měl by se zaměřit na příležitosti a inovace. Controlling v tomto případě funguje jako hnací síla neboli odborný promotor, který věci pohání, urychluje. Je-li management spíše orientovaný na riziko a příležitosti a jedná s vědomím rizika a kontroly, vstupuje controlling s funkcí brzdící síly neboli odborného oponenta, který plánované cíle kriticky hodnotí. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 42)

Podstata zásady **objektivity** spočívá v objektivním chování controllera v závislosti k transparentnosti jeho rozhodnutí, která by měla vycházet z ověřených a již vyzkoušených znalostí, teorií, hypotéz atp. Controlling před vydáním posudku sleduje komplexní stav věcí, analyzuje a uvažuje nad následnými a vedlejšími účinky na jiné obory či osoby. Controlling je logicky strukturován, nezlehčuje problémy a neignoruje kritické situace. Zásada objektivity stanovuje, jak má způsob práce controllera vypadat, aby byly návrhy a posudky transparentní, aby mohly být kontrolovány a reprodukovány třetími stranami, a také aby bylo jednání zřetelné a předvídatelné. (ESCHENBACH, a další, 2012 stránky 42-43)

Snaha o **včasné jednání** by měla vést ke snadnému rozpoznání slabých a silných stránek v organizaci, rovněž pak příležitostí a rizik vycházejících z organizace či z okolí. Měla by být redukována potřeba improvizace a překvapivé jevy v okolí organizace, případně by se s nimi mělo počítat. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 43)

Zásada **rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem** vyžaduje, aby byly aspekty normativního a strategického controllingu považovány za stejně důležité, jako aspekty operativního controllingu. Dále vyžaduje, aby byla vývoji a prosazování strategií věnována stejná pozornost jako stanovení a plnění cíle. (ESCHENBACH, a další, 2012 stránky 43-45)

„Veškeré analýzy, návrhy a rozhodnutí vyplývající z controllingu nebo spolupráce s managementem a controllingu nebo spolupráce mezi managementem a controllingem je třeba uchovávat systematicky, kompletně a přehledně v písemné formě.“ Kroky, které byly vykonány v procesu controllingu (např. výsledky), musí být řádně **dokumentovány**. Tyto dokumenty poté slouží ke kontrole, jako důkazný materiál, při řešení objektivních

rozhodnutí a pracovních postupů, sebekontroly či učení. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 45)

3.2.3 Úkoly controllera

Mezi hlavní úkoly controllera patří tvorba rozpočtu, analýza rentability, vytváření opatření ke snížení nákladů, výpočet pokrytí potřeby produkce, analýza nákladů, meziroční srovnání výsledků, analýza odchylek, výpočet hospodárnosti a koordinace periodických zpráv. Controller analyzuje a ohodnocuje operativní a strategická podniková rozhodnutí, podílí se na operativním a strategickém plánování a spolupracuje s interním managementem při nasazování nových projektů. (BRÜHL, 2012 str. 12)

Controlleři působí v oblasti nákladového účetnictví, finančního účetnictví a v oblasti daní. V organizační struktuře podniku bývají přímo podřízeni finančnímu řediteli a jsou orientováni zejména na vnitropodnikové činnosti a procesy. (KISLINGEROVÁ, 2010 stránky 32-33)

„Controlleři tvoří a sledují proces řízení hledání cíle, plánování a řízení a jsou tak spoluodpovědní za dosažení cílů.“ (Horváth&Partners, 2004 str. 7) Controller koordinuje dílčí cíle a plány do jednoho celku, organizuje reporting a řídí proces tak, aby každý, kdo nějakým způsobem rozhoduje, usměrňoval své kroky a jednání s ohledem na stanovené cíle. Controller se stará o finance, strategie, zajišťuje potřebná data a informace a vytváří controllingové systémy. (ŽŮRKOVÁ, 2007 str. 124)

3.2.4 Vznik a vývoj controllingu

Počátky controllingu jsou vysledovány v USA na přelomu 19. a 20. století. Původní controlling zahrnoval správu finančních záležitostí u dopravních a výrobních podniků. Velkého rozvoje dosáhl controlling v době světové hospodářské krize, jelikož bylo potřeba přehodnotit dosavadní postupy v řízení podniku. Controlleři již zastávali více úkonů, připravovali informace pro plánování a rozhodování, vytvářeli metodiku pro kontrolu dosahování podnikových cílů a byli poradci vedoucích pracovníků. Nejvíce se controlling rozvinul v 50. a 60. letech 20. století v USA. Controlleři se zabývali plánováním, vyhodnocováním plánů a porovnáváním plánů se skutečností, dále navrhovali opatření, řídili daně, náklady, majetek podniku, pojištění a vytvářeli metodiku účetnictví. V 70. letech se z controllera stává finanční manažer, který plánuje, získává kapitál, má za úkol účetnictví, hodnocení a poradenství. (KISLINGEROVÁ, 2008 str. 87)

V Evropě se controlling začal rozvíjet během obnovy hospodářství po druhé světové válce a se vstupem amerického kapitálu. V 70. letech se zavádění controllingu zdálo jako jedna z možností, jak zvládnout vzrůstající tlak na hospodárnost a efektivní řízení podniků. Koncem 70. let se controlling rozvíjel i na akademické půdě. Poté se controlling rozpracoval v samostatnou vědní disciplínu podnikové ekonomiky. (KISLINGEROVÁ, 2008 stránky 87-88)

V České republice se objevuje controlling ve 20. letech 20. století, kdy pronikl do průmyslových podniků, které měly vzor v těch amerických. Krize controllingu nastala v období centrálního řízení, jelikož podniky nemohly samostatně rozhodovat, jak naloží se ziskem. Tento fakt byl ovšem v rozporu s tendencemi controllingu. Znovu se objevil controlling až v 90. letech 20. století se vstupem německého a rakouského kapitálu. (KISLINGEROVÁ, 2008 str. 88)

Některé funkce controllingu byly známy již dlouhou dobu, ale nebyly přesně pojmenovány a seskupeny v ucelenou koncepci. Controlling, jaký je dnes znám, se začal objevovat až po roce 1989. (ŽŮRKOVÁ, 2007 str. 123)

V počátcích controlling plnil funkci registrační, kdy byla sbírána data a jeho role byla pouze pasivní. Později se zaměřoval na kontrolu hospodárnosti a na zlepšovací návrhy. V této fázi byl controlling aktivně orientovaný a plnil tzv. navigační funkci. V posledních letech je uplatňován controlling orientovaný na řízení, který má inovační a koordinační funkci. V podnicích jsou vytvářeny vlastní systémy řízení, které využívají informace z plánování, kontroly a regulace všech podnikových aktivit. (VOCHOZKA, a další, 2012 str. 108)

3.2.5 Dělení controllingu podle úrovně plánování

Controlling je dělen podle úrovně plánování na controlling operativní a controlling strategický. Hlavní rozdíl nespočívá v rozlišení délky časového horizontu, ale v zapojení controllingu do jednotlivých úrovní řízení podniku. (ZUZÁK, a další, 2009 str. 157)

Strategické plánování se zabývá otázkami budoucnosti podniku a jak se s nimi vypořádat. Plánuje na dlouhodobější časový horizont, obvykle více než jeden rok. Šíře obsahu je velmi vysoká a plány jsou složité a nesnadno opravitelné. Řeší velikost podniku, produktové rozpětí, finanční strukturu podniku, rozvoj, výzkum a vývoj, investice a použité technologie. Strategické plány uvádí do praxe taktické neboli manažerské plánování.

V **taktickém** plánování dochází k přeplánování a realokaci zdrojů, ke vzdělávání a organizaci aktivit. Taktické plánování se zabývá detailnějšími otázkami na období do jednoho roku. Nejdetailnějším stupněm plánování je **operativní** plánování, které je zaměřeno na bezproblémové fungování procesů v podniku a zahrnuje plánování mezd, výroby a kontrolu skladu. Plány jsou krátkodobé, např. denní, týdenní, měsíční, kvartální, jsou velmi specifické a jsou často snadno vyhodnotitelné a opravitelné. (ŽŮRKOVÁ, 2007 stránky 21-22)

Controlling je dělen vertikálně na controlling strategický a operativní. Strategický controlling zabezpečuje trvalou existenci podniku a operativní controlling se snaží dosáhnout operativních plánů. (FOTR, a další, 2012 str. 240)

Tabulka 3: Operativní a strategický controlling

	Operativní controlling	Strategický controlling
Plánovací úroveň	Operativní, taktická	Strategická
Cílové veličiny	Kalkulace, likvidita, návratnost, hodnota kapitálu	Potenciál úspěchu (šance/riziko), slabé a silné stránky
Cíle	Převážně monetární (peněžní)	Převážně kvalitativní
Zdroj informací	Převážně podnikové	Z okolí podniku
Stupeň volnosti, nezávislosti	Nízký	Vysoký
Struktura, organizovanost	Silná	Slabá

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (BRÜHL, 2012 str. 42)

Operativní controlling je zaměřen na plánovací a kontrolní problémy operativní a taktické úrovně prostřednictvím controllingových instrumentů, které pracují s monetární dimenzí. Vychází z podnikového účetnictví a zabývá se rozpočtem podniku. Strategický controlling se orientuje na strategické problémy, které jsou kvalitativního charakteru a pochází z okolí podniku. (BRÜHL, 2012 str. 42)

3.2.5.1 Strategický controlling

Strategický controlling spočívá v analýze silných a slabých stránek podniku, jeho potenciálů, příležitostí a rizik okolí. Dále podporuje rozvoj strategických podnikových cílů, iniciuje a koordinuje strategie k dosažení cílů a kontroluje, zda jsou vhodné. Strategický

controlling porovnává plán a skutečnost, plán a výhled do budoucnosti, řeší případné odchylky. Vytváří strategie, včas rozpoznává signály, kontroluje a přizpůsobuje strategie okolním podmínkám. (ESCHENBACH, a další, 2012 stránky 162-163)

„Ve strategické oblasti se odráží poslání podniku, jeho strategické cíle a strategie, definuje se podniková politika, hledají se potenciály a úzká místa. Časový horizont není omezen, jde do budoucnosti. Na rozdíl od operativního controllingu není zisk chápán jako cíl, nýbrž jako výsledek správného strategického jednání.“ (LAZAR, 2012 str. 174)

Hlavní odlišností od controllingu operativního je zaměření na širší oblasti. Strategický controlling se zabývá např. analýzou trhu a zákazníků, návratností investic a marketingovými nástroji. Řeší tedy podíl na trhu, konkurenci, současný stav trhu a jeho předpokládaný růst, jaké mají zákazníci potřeby, jejich chování a kupní sílu. (ZUZÁK, a další, 2009 str. 157)

Úkolem controllerů je podpora managementu v pěti fázích strategického managementu:

- Analýza okolí a podniku
- Vývoj strategie
- Strategické hodnocení a strategické plánování
- Provádění strategie
- Kontrola strategie (ESCHENBACH, a další, 2012 stránky 163-164)

Strategický controlling je využíván zejména k určování a zlepšování budoucích šancí a rizik, kterým může být podnik v budoucnosti vystaven. Strategické cíle spočívají zejména ve vývoji nových výrobků a služeb, výstavbě kapacit, použití nových technologií, otevření nových trhů a nových cest odbytu nebo získání tržních podílů. Zahrnují také systematické školení zaměstnanců, dosažení dodatečného kapitálu a zlepšení organizace v podniku. (VOLLMUTH, 2004 str. 209)

3.2.5.2 Operativní controlling

„Na operativní úrovni je úkolem managementu využít potenciály úspěchu uspořádané na strategické úrovni pokud možno efektivně a účinně a přeměnit je na úspěch a likviditu.“ (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 201)

Operativní controlling se zabývá spíše kvantitativní stránkou řízení, soustřeďuje se na rentabilitu, likviditu a hospodárnost. (LAZAR, 2012 str. 174) Aby bylo dosaženo zlepšení rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti, měly by být prováděny operativní analýzy a nasazovány operativní nástroje. (VOLLMUTH, 2004 str. 5)

„Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopno přijímat lepší opatření. Operativní nástroje slouží vedení podniku k tomu, aby neztratilo z očí stanovené krátkodobé cíle.“ (VOLLMUTH, 2004 str. 6)

Mezi operativní cíle řízení patří dosažení strategických cílů, zajištění účinků strategií, dosažení plánované rentability, produktivity a hospodárnosti a zajištění likvidity k trvale udržitelné existenci podniku. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 201)

Hospodárností se rozumí hodnotový poměr výstupu ke vstupu, dále měřítko účinnosti mezi skutečnými a plánovanými náklady, příp. výdaji. Hospodárnost vyjadřuje, jak je podnik šetrný a zda činí výkony podle potřeby. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 202)

Hospodárný podnik dosahuje požadovaných výstupů (výkonů) použitím co nejmenším vynaložením ekonomických zdrojů. Hospodárnost je udávána průměrnými náklady výkonu (procesu, aktivity) a je ovlivněna úsporností a výtěžností. (FIBÍROVÁ, a další, 2005 stránky 89-90)

Jinak řečeno, hodnocení hospodárnosti udává, zda je dosahováno cílů při využívání nízkonákladových vstupů. (VODÁKOVÁ, 2013 str. 21)

*„**Produktivita** je poměr mezi výstupem a vstupem výrobních faktorů (v měrných jednotkách).“* (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 202) Produktivita udává technický výkon, měří produktivitu práce a produktivitu použitého materiálu. Produktivita práce se udává jako poměr množství provedených výkonů k počtu pracovníků, kteří byli využiti k dané činnosti.

Produktivita použitého materiálu je poměr mezi počtem výrobků, které byly vyrobeny, a surovinami, které byly při výrobě použity. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 202)

„Rentabilita je poměr mezi výsledkem a použitím hodnot, jako je obrat, průměrně vázaný majetek nebo vlastní kapitál.“ (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 202) Rentabilita je podporována tvorbou struktury a výše nákladů podniku, zvýšením produktivity a hospodárnosti. (ESCHENBACH, a další, 2012 str. 202)

Rentabilita dává do poměru zisk, který je ukazatelem výsledku, s náklady nebo s vynaloženým kapitálem. V tomto případě se jedná o ukazatel rentability nákladů. Pokud je poměřován zisk s výnosy, jedná se o ukazatel rentability výnosů, příp. obrátů. (SYNEK, a další, 2010 stránky 53-54)

Rovněž je možné použít jako charakteristiku vstupu vynaložený kapitál. V tomto případě získáme dva ukazatele rentability kapitálu. Jedním je rentabilita celkového kapitálu a druhým je rentabilita vlastního kapitálu. Rentabilita celkového kapitálu poměruje zisk a celkový kapitál a rentabilita vlastního kapitálu poměruje zisk a vlastní kapitál. (SYNEK, a další, 2010 stránky 53-54)

Ukazatele rentability slouží k měření výdělečné schopnosti podniku, udává míru zhodnocení vynaložených prostředků, které jsou ve formě aktiv, zhodnocení kapitálu či jiných peněžních hodnot. (NÝVLTOVÁ, 2010 str. 164)

„Likvidita vyjadřuje míru schopnosti podniku uhradit své závazky v blízké budoucnosti. Vyjadřuje se formou poměrových ukazatelů zvaných stupně likvidity, které v čitateli mají složky likvidních aktiv a ve jmenovateli krátkodobé závazky včetně krátkodobých bankovních úvěrů.“ (SYNEK, a další, 2010 str. 51)

„Likvidita je důležitým faktorem pro dlouhodobé fungování podniku.“ (VOCHOZKA, 2011 str. 26) Likvidita vyjadřuje schopnost podniku včas uhradit své závazky. Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik nevyužívá ziskových příležitostí nebo není schopen hradit své závazky. To může vést k platební neschopnosti a bankrotu. (RŮČKOVÁ, 2015 str. 54)

3.2.6 Finanční controlling a reporting

Pro controlling je typická především orientace na řízení zisku. Pokud je však controlling rozdělen do jednotlivých útvarů v podniku, nemusí jít o řízení zisku v pravém

slova smyslu. Na úrovni všech útvarů controllingu lze aplikovat tzv. nákladový controlling. Náklady je nutné důsledně plánovat a rozpočtovat, aby nedocházelo k jejich nekontrolovatelnému nárůstu, což by působilo negativně na hodnotu podnikového zisku. Vztahem podniku s okolím se zabývá tzv. finanční controlling, který řídí peněžní toky ve formě příjmů a výdajů. (SYNEK, 2011 stránky 415-416)

„Propojení finančního a provozního hospodaření se v praxi často označuje jako finanční controlling. Pomocí bilancí pohybů, výpočtu kapitálových toků nebo dalším výpočtem financí může controller analyzovat a reprodukovat souvislosti mezi oblastí financí a hospodářského výsledku.“ (Horváth&Partners, 2004 str. 130)

Finanční controlling se opírá o tradiční a moderní finanční ukazatele, jejichž využití je dáno strategií dané firmy. Výkonnost firmy je dána sledováním aktuálních hodnot zvolených ukazatelů, které jsou porovnávány s hodnotami z dřívějších časových období, s hodnotami, kterých dosahovala konkurence, nebo s průměry v daném oboru. (FOTR, a další, 2012 str. 247)

Finanční controlling zahrnuje veškerá opatření pro plánování a kontrolu, koordinaci a poskytování informací, které se používají k realizaci finančních cílů firmy. V praxi je finanční kontrola vazbou mezi finančním a podnikatelským sektorem. (JUNG, 2011 str. 512)

V rámci strategického finančního řízení společnost předpovídá celkový finanční vývoj a je třeba řešit následující úkoly:

- zabezpečení strukturální likvidity,
- sladění kapitálových požadavků a krytí víceletého plánovacího horizontu,
- návrh dlouhodobých aktiv a kapitálové struktury,
- zaručit trvalou úvěruschopnost,
- rámcové plánování pro krátkodobé finanční plánování. (JUNG, 2011 str. 513)

Dlouhodobé finanční plánování je založeno na integraci jednotlivých strategických plánů a operativních dílčích plánů, zejména prodeje, globálního úspěchu a plánování investic. (JUNG, 2011 str. 513)

Operativní finanční controlling slouží k vytvoření detailní struktury a přesné chronologické posloupnosti plánování. Analýzy klíčových čísel také umožňují finanční kontrolu realizovaných rozhodnutí. (JUNG, 2011 str. 527)

„Reporting neslouží pouze jako zdroj informací o plnění strategie, ale je to rovněž i nástroj podporující rozhodování na všech stupních řízení. Úkolem reportingu je prezentovat komplexní systém ukazatelů a informací, které vyhodnocují nejen vývoj firmy jako celku, ale i její dílčí části, a to v pohledech, které jsou z hlediska řízení podniku rozhodující.“ (FOTR, a další, 2012 str. 247)

Reporting je součástí controllingového procesu, jeho podstatou je vypracování zprávy, která je východiskem dalšího rozhodovacího procesu. Reporting a controlling jsou systematické a průběžné činnosti, které jsou provázané zpětnými a dopřednými vazbami. Každý rozhodovací proces se řídí a monitoruje prostřednictvím informací z předchozího rozhodování. (SCHOLLEOVÁ, 2009 stránky 18-19)

Dříve byl reporting chápán jako samotné uchovávání informací. Později se však úkoly reportingu rozšířily, zahrnoval i zpracovávání dat a jejich prezentaci příjemcům informací. Cílem reportingu je tedy poskytování informací všem úrovním managementu podniku tak, aby napomáhaly z hlediska rozhodování. (VOCHOZKA, a další, 2012 stránky 112-113)

Těžištěm reportingu je získání aktuálních a kvalitních informací, které pochází jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. Obsah a forma těchto informací je často dána podnikovými směnicemi a metodickými pokyny. Za zdroj těchto údajů je považováno účetnictví, které je potřeba doplnit o informace externí, které pocházejí z okolí podniku. (VOCHOZKA, a další, 2012 str. 112)

Controller následně zpracuje příslušná data tak, aby bylo výstupem omezené množství dat, která vchází do rozhodovacího procesu, ve kterém dochází k přijetí opatření. Informace musí být zpracovány v přehlednou a výstižnou zprávu, která obsahuje přesně ty údaje, které manažer očekává a vyžaduje. Na základě prezentace reportu a diskuze s manažery následně vznikají příslušná opatření. (VOCHOZKA, a další, 2012 stránky 113-114)

Obrázek 4: Proces tvorby reportu



Zdroj: Vlastní zpracování dle (VOCHOZKA, a další, 2012 str. 114)

Aby byl management schopen správného rozhodování a řízení, je nutné, aby byly reporty objektivní, včasné, pravidelné, ověřitelné a srozumitelné. Reporty musí mít vhodný obsah, formu, strukturu a musí být stručné. Písemná zpráva musí být rovněž ústně prezentována. (VOCHOZKA, a další, 2012 str. 113)

3.3 Produkce automobilového průmyslu na území České republiky

„Automobilový průmysl je průmyslovým odvětvím, které se zabývá vývojem, výrobou, marketingem a prodejem motorových vozidel, tedy osobních a nákladních automobilů, autobusů a motocyklů a součástí, respektive dílů pro ně určených.“ (NÝVLTOVÁ, 2010 str. 196)

Automobilový průmysl je v hospodářství ČR dlouhodobě nejvýznamnějším odvětvím. V roce 2017 se výsledky automobilového průmyslu staly na mnoha místech rekordními. Růst, který byl v roce 2017 zaznamenán, je mírně nad celkovým růstem HDP a průmyslové výroby v ČR. Výsledky automobilového průmyslu v ČR podporují růst přidané hodnoty, produktivity práce a průměrných mezd. (AutoSAP, 2018)

Průmyslová produkce vzrostla v roce 2017 o 3,5 %, čímž se dostala minimálně o pětinu výše než v roce 2010 a o 60 % výše než v roce 2001. (CZSO, 2017)

V roce 2017 bylo na území České republiky vyrobeno 1 413 881 osobních vozů a vozů lehce užitkových, z čehož se exportovalo do ciziny 1 306 229 vozů a 111 194 vozů bylo prodáno na našem území. V meziročním srovnání se jedná o 5,19% nárůst, bylo tedy vyrobeno o 69 699 vozů více. Exportovalo se o 62 430 vozů více (nárůst o 5,02 %) a na tuzemském trhu se prodalo o 7 031 vozů více (nárůst o 6,75 %). (AutoSAP, 2018)

Automobilový průmysl tvoří v České republice velmi podstatnou část národního hospodářství a významně se podílí na růstu ekonomiky. Podle Sdružení automobilového

průmyslu AutoSAP byl rok 2017 pro členské firmy nosičem rekordních výsledků. Konkrétně jde o tyto výsledky:

- Růst tržeb firem o více než 7 %, růst exportu firem o 6 %,
- bylo vyrobeno 1,4 mil. motorových vozidel,
- počet zaměstnanců vzrostl o 6 %
- a průměrná mzda vzrostla o více než 7 %.

Tyto firmy se v roce 2017 přiblížily nárůstem tržeb o 7,1 % hranici 1,1 bilionu Kč, přičemž se podílí na celkové průmyslové výrobě ČR 24,4 % a podíl exportu dosahuje výše 21,8 % celkového exportu ČR. (GBELEC, 2018)

„AutoSAP je dobrovolné sdružení společností zapojených do výrobního řetězce automobilového průmyslu České republiky. Sdružuje také výzkumné instituce, školy a další podobné subjekty nebo fyzické osoby, které mají zájem aktivně přispívat k rozvoji českého automobilového průmyslu. Vytváří platformu pro jejich vzájemnou komunikaci a podporu společných cílů.“ (AutoSAP, 2018)

3.3.1 Srovnání výkonů automobilového průmyslu

V této kapitole jsou srovnávány výsledky automobilového průmyslu v letech 2008 – 2017. Jedná se o výsledky firem sdružení AutoSAP a výsledky za celou Českou republiku.

AutoSAP dělí své členy na tzv. finalisty, dodavatele a účelové organizace. Pro následující srovnání výroby osobních automobilů a lehkých užitkových vozů jsou využívána data příslušící finalistům sdružení AutoSAP. Jedná se o firmy: Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., ŠKODA AUTO a.s., TPCA Czech s.r.o. (TOYOTA, PEUGEOT, CITRÖEN), do roku 2014 firma Kaipan s.r.o. a od roku 2015 firma ZEBRA Group s.r.o. (AutoSAP, 2018)

Tabulka 4 zachycuje výsledky finalistů AutoSAP v letech 2012 – 2017.

Tabulka 4: Výkony finalistů sdružení AutoSAP

Výkony finalistů AutoSAP	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Výroba osobních automobilů (M1) a lehkých užitkových vozů (N1) členů AutoSAP (ks)	1 174 267	1 128 473	1 244 506	1 298 236	1 344 182	1 413 881
Tržby členů AutoSAP (mld. Kč)	720,9	741,9	852,6	912,1	1 021,4	1 094,1
Podíl členů AutoSAP na tržbách z celkové průmyslové výroby ČR (%)	19,80%	20,10%	21,30%	22%	24,40%	24,40%
Objem exportu produkce členů AutoSAP (mld. Kč)	595,0	630,0	727,7	779,9	864,6	917,9
Podíl exportované produkce na celkové produkci členů AutoSAP (%)	82,54%	84,92%	85,35%	85,51%	84,65%	83,90%
Podíl exportu členů AutoSAP na celkovém exportu ČR (%)	19,40%	19,80%	20,10%	20,10%	21,70%	21,80%

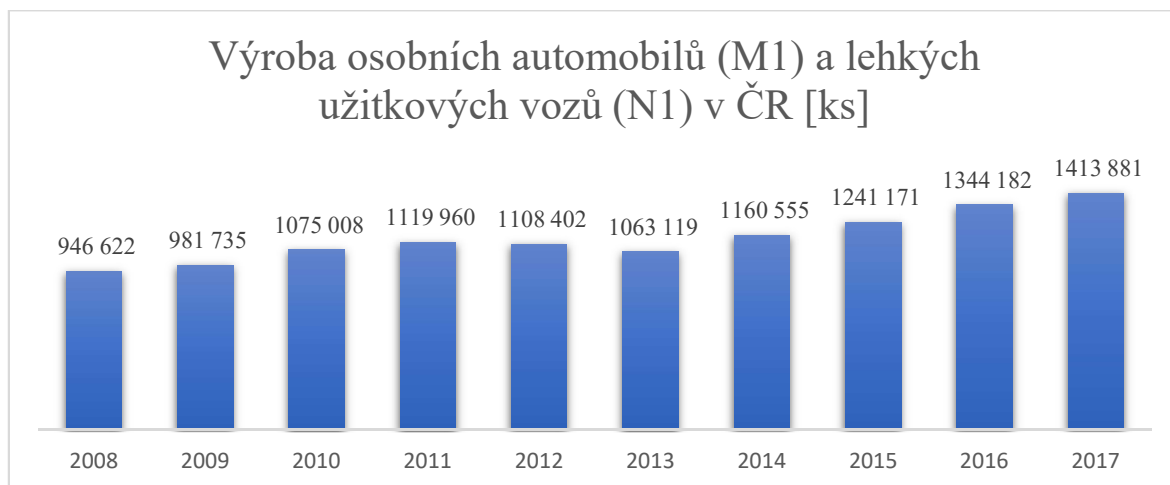
Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik společnosti AutoSAP

Nejvíce osobních automobilů kategorie M1 a lehkých užitkových vozů kategorie N1 bylo členy AutoSAP vyrobeno v roce 2017. Objem produkce tedy každým rokem roste. Nejméně vozů bylo vyrobeno v roce 2013. Tržby firem AutoSAP od roku 2012 neustále rostou, v roce 2016 překročily hranici bilionu korun a dostaly se tak do výše 1 021,4 mld. Kč. Stejně tak stoupá i podíl tržeb členů AutoSAP na tržbách z celkové průmyslové výroby v České republice a také objem exportu produkce členů AutoSAP.

Produkce vozů v České republice

Graf 1 zachycuje vývoj výroby osobních automobilů (kategorie MA) a lehkých užitkových vozů (kategorie N1) v České republice během let 2008 – 2017.

Graf 1: Srovnání produkce v letech 2008 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle (AutoSAP, 2018)

Z grafu je zřejmé, že od roku 2008 došlo na území České republiky k poklesu produkce osobních automobilů (kategorie M1) a lehkých užitkových vozů (kategorie N1) pouze v letech 2012 a 2013. Tento pokles byl zapříčiněn tím, že byl automobilový průmysl značně ovlivněn ekonomickou krizí probíhající v letech 2007 – 2010. Od roku 2013 do roku 2017 produkce neustále rostla. (AutoSAP, 2018)

K nejvyššímu meziročnímu nárůstu došlo mezi lety 2009 a 2010, jednalo se o nárůst o 9,5 %. Jak již bylo uvedeno, k poklesu produkce došlo v letech 2012 a 2013. Mezi lety 2011 a 2012 došlo k snížení produkce o 1,03 %. V roce 2013 bylo vyrobeno o 4,09 % méně vozů kategorie M1 a N1 než v roce 2012. Následně však došlo mezi lety 2013 a 2014 k meziročnímu nárůstu produkce o 9,17 % a produkce neustále rostla až do roku 2017. (AutoSAP, 2018)

Z hlediska počtu obyvatel je Česká republika druhým největším výrobcem osobních automobilů na světě. Na prvním místě je Slovensko. Pokud jde o výrobu autobusů, kterých bylo v ČR za rok 2017 vyrobeno 4 631 kusů, je ČR na prvním místě. (AutoSAP, 2018)

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce je zaměřena na konkrétní automobilovou společnost a její současné interní procesy při řízení ziskovosti a prodeje příplatkových výbav. Vzhledem k utajení citlivých informací jsou údaje anonymizovány, aby nedošlo ke spojení s konkrétní automobilkou. Z tohoto důvodu rovněž není možné zveřejnit finanční ukazatele podniku a jiné informace, které by mohly vést k jakékoliv asociaci s reálnou firmou. Pro potřeby diplomové práce je používán název firma XY, případně podnik nebo společnost XY.

První část je zaměřena na organizační strukturu controllingu ve firmě XY. Controlling je rozdělen do jednotlivých zastřešujících oddělení a podrobněji charakterizuje konkrétní oddělení, na kterém je analýza prováděna. V následující části jsou vysvětleny důležité pojmy a formy prodeje mimořádných neboli příplatkových výbav. V další části je charakterizován současný proces řízení ziskovosti příplatkových výbav a současný proces vyhodnocování akcí. Následně jsou charakterizovány problémy současného procesu řízení ziskovosti, na základě kterých jsou navrženy prvky nového procesu. Tyto návrhy by měly sloužit jako podklad pro tvorbu nové interní aplikace.

4.1 Struktura controllingu ve firmě XY

Diplomová práce se zabývá velkým podnikem XY působícím na území České republiky, který vyrábí osobní automobily kategorie M1, jež jsou distribuovány jak na území České republiky, tak v zahraničí. Práce se zabývá příslušnými procesy podniku XY v oblasti řízení ziskovosti příplatkových výbav zejména z pohledu controllingu, proto je nutné rovněž charakterizovat reálnou organizační strukturu controllingu ve firmě.

Controlling v podniku XY doprovází každou činnost, jako jsou např. vývoj, nákup, výroba, logistika, prodej a expediční logistika. Zároveň zde funguje controlling jako podpůrný článek. Controlling pomáhá při rozhodování, zjišťuje odchylky od stanoveného cíle a navádí zpět k cíli, tudíž funguje jako tzv. navigátor. Controlling v podniku XY představuje sedm dílčích oblastí:

- Controlling metodika a nové projekty
- Controlling vývoje a výroby
- Controlling výsledku a finančního plánování

- Controlling centrálních oblastí, investice a náklady
- Controlling nákupu, výrobních nákladů a zásob
- Controlling odbytu a zahraničních projektů
- Controlling výroby a logistiky

Controlling odbytu a tvorby cen je hlavním iniciátorem při řízení ziskovosti příplatkových výbav, jelikož řídí finanční stránku vyhodnocovaných akcí. Zabývá se cílově orientovaným řízením odbytového procesu se zaměřením na ceny, objemy, modelový mix a náklady. Dále se zabývá strategickým plánováním, analýzou, vyhodnocováním projektů z pohledu controllingu a finančním ohodnocením nových produktů s ohledem na dlouhodobé ekonomické cíle. Dílčími úkoly jsou:

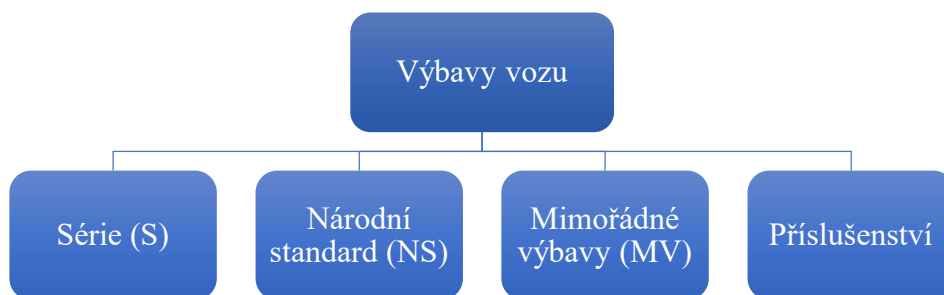
- finanční řízení zahraničních projektů,
- finanční ohodnocení nových produktů,
- příprava srovnávacích studií pro nové trhy,
- odbytový controlling a tvorba cen.

Controller na oddělení controllingu odbytu zajišťuje plánování, analýzu a optimalizaci odbytových cenových návrhů, prodejů, tržeb a příspěvků k výsledku firmy. Controller projednává návrhy odbytu na základě analýzy trhu, schvaluje ceny vozů a navrhuje cíle a opatření k dosažení záměrů firmy. Dále ověřuje nákladové vstupy a cenové premisy vzhledem k rozpočtu a finanční předpovědi, plánuje finanční obraty vozů a analyzuje jejich prodejní ceny.

4.2 Kategorie výbav automobilů

Firma XY rozlišuje čtyři kategorie výbav vozů. Jedná se o výbavy definované výbavovým stupněm vozu, výbavy v národním standardu, mimořádné výbavy a příslušenství. V diplomové práci jsou primárně řešeny mimořádné výbavy, ale je nutné zohlednit rovněž ostatní typy výbav, zejména sériové výbavy a výbavy v národním standardu. Bez toho by současný proces nemohl fungovat.

Obrázek 5: Rozdělení výbav vozu



Zdroj: Vlastní zpracování

Sériové výbavy vozu jsou přesně definovány pro jednotlivé výbavové stupně modelu vozu v daném modelovém roce. Tyto výbavy jsou obsahem každého modelu vozu pro příslušný výbavový stupeň napříč všemi zeměmi.

Národní standard (NS) definuje výbavy stanovené regiony¹ spolu s importéry. Jedná se o výbavy nad rámec standardní sériové výbavy definované výbavovým stupněm. Tyto výbavy jsou definovány pro jednotlivé země. Základní vůz je tak lépe prodejný a na daném trhu srovnatelný s konkurencí. Výbavy, které jsou zařazeny do národního standardu, jsou tedy součástí každého vozu objednaného pro příslušný trh. Při zacení nového modelu vozu jsou tyto výbavy poskytovány s 25% slevou, ale během životního cyklu modelu jsou poskytovány se slevou ve výši 10 %.

Příplatkové výbavy neboli mimořádné výbavy (MV) jsou výbavy nad rámec národního standardu (NS) a série, které jsou přidávány do zakázky při objednávce zpravidla koncovým zákazníkem. Mimořádné výbavy musí být součástí objednávky vozu, jelikož ovlivňují tzv. PR popis vozidla.

Na rozdíl od mimořádných výbav jsou výbavy ve formě **příslušenství** (např. koberečky nebo zimní pneumatiky) do vozu přidávány až poté, co projde celkovou kompletací, kvalitativní kontrolou a opustí výrobní linku. Příslušenství nemění PR popis vozidla.

Mimořádné výbavy a příslušenství mohou být přidávány koncovým zákazníkem do objednávky vozu prostřednictvím tzv. online konfigurátoru, kde jsou nabízeny všechny dostupné varianty pro příslušný model vozu.

¹ Regiony představují interní oddělení firmy, která propojují firmu a importéry jednotlivých zemí.

PR číslo představuje primární kód vlastnosti auta. Skládá se ze tří alfanumerických znaků. Množina PR čísel se nazývá **PR rodina**, což je kód sestávající se ze tří písmen. Seznam všech PR čísel, která jsou přiřazena k zakázce, se nazývá **PR popis vozidla (PR věta)**. Z každé PR rodiny, kterou je možné pro danou zakázku použít, je uvedeno jedno PR číslo. Například z konkrétní PR rodiny zastřešující všechna rádia může být vybráno jen jedno PR číslo, jelikož ve vozu nemůže být vestavěno více než jedno rádio. Zároveň existují negativní vazby mezi PR čísly, což znamená, že existence jednoho PR čísla vylučuje existenci druhého PR čísla v konkrétním PR popisu vozidla. To může například znamenat, že do vozu s pohonem na stlačený zemní plyn nelze nainstalovat tažné zařízení.

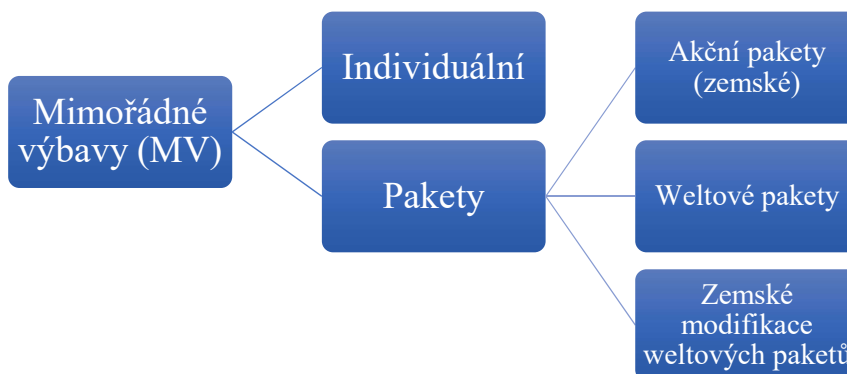
4.2.1 Vznik mimořádné výbavy ve firmě XY

Nové mimořádné výbavy vznikají v rámci projektů pro konkrétní model vozu v souvislosti s marketingovými nápady a technickými možnostmi. Ceny a náklady MV kontroluje oddělení Controlling vývoje a výroby. Následně projekt schvaluje tzv. Výbor pro strategii výroby. Marketing posílá regionům tzv. weltový popis vozu, který obsahuje specifikaci možných výbav pro daný model vozu, a požaduje definici výbav v národním standardu za jednotlivé země. Regiony následně komunikují s importéry a tvoří požadavky na národní standard a také na specifické mimořádné výbavy pro příslušné země. Po dohodě všech stran vstupuje do procesu Controlling odbytu a tvorby cen, který kontroluje a schvaluje jednotlivé produktové marže.

4.3 Formy prodeje paketů mimořádných výbav ve firmě XY

Mimořádné výbavy je možné prodávat buď samostatně, nebo ve formě paketů. Následující schéma představuje rozdělení mimořádných výbav dle způsobu jejich prodeje.

Obrázek 6: Formy prodeje mimořádných výbav



Zdroj: Vlastní zpracování

Individuální mimořádné výbavy jsou samostatně objednatelné MV, které nejsou ovlivňovány jinými výbavami a mohou být přidávány do jakékoliv objednávky vozu. Jedná se například o elektrické ovládání zadních dveří.

Paket představuje množinu mimořádných výbav, která specifikuje vůz podle přání zákazníka. Podnik XY reaguje na přání cílových skupin zákazníků a přichází na trh s komplexní nabídkou paketů. Jedná se například o sportovní pakety, pakety zajišťující vyšší komfort, rodinné pakety nebo zimní pakety. Na pakety bývá na rozdíl od individuálně prodávaných mimořádných výbav poskytována sleva.

Jednou z forem prodeje paketů jsou tzv. **zemské** neboli **akční pakety**. Jedná se o výčet mimořádných výbav (MV), které jsou vytvořené pro daný výbavový stupeň modelu vozu. Jsou navrženy regionem speciálně na míru trhu příslušné země.

Další formou prodeje paketů MV jsou tzv. **weltové pakety**, které představují jakousi nadstavbu pro daný výbavový stupeň vozu napříč více zeměmi. Tyto pakety mají plošně navrženou slevu, která ale není závazná a při nedodržení požadované marže může být sleva snížena.

Podmnožinou weltových paketů jsou tzv. **akční modely**. Ty představují značně obsáhlé pakety mimořádných výbav. Zákazníkem je akční model vnímán jako nadstandardní výbavový stupeň vozu, jedná se však o speciální typy paketů navržené marketingem. Tyto pakety bývají někdy schváleny, přestože neplní všechna obvyklá finanční kritéria, jelikož je jejich význam zejména marketingový a strategický.

Zemské modifikace weltových paketů nebo akčních modelů představují aplikaci weltových paketů na určitý trh. Musí tak být zohledněny národní standardy v jednotlivých zemích a požadavky příslušného trhu. K zemské modifikaci obecného weltového paketu je často přidávána tzv. On Top výbava, což je akční paket navíc, který je však specifický pro danou zemi. Na tyto On Top výbavy bývá v současné době poskytována sleva zpravidla ve výši 25 %.

Mimořádné výbavy mohou být rovněž součástí tzv. **fleetů**, které představují formu prodeje zpravidla velkého objemu vozů koncovému zákazníkovi. Často se jedná o zakázky pro taxi služby, půjčovny aut, policii, vládu apod. Prodej je zprostředkováván tzv. fleetovým centrem, které zastřešuje dealery vozů.

Na mimořádné výbavy specifikující fleetové vozy nejsou poskytovány procentní slevy. Jelikož fleetové zakázky obsahují zpravidla velký objem vozů, jsou zákazníkům poskytovány slevy na jednotlivé vozy. Tuto slevu navrhuje dealer (fleetové centrum), ale není závazná, jelikož může být controllerem snížena. Pokud se jedná o objednávku vozů napříč modely, bývá sleva na vůz zpravidla rozdílná.

Dealeři následně obdrží provizi z každého prodaného vozu. Pokud jde o zahraniční objednávky, obdrží provizi rovněž importéři. Tyto marže jsou rozdílné napříč zeměmi.

Součástí fleetových objednávek bývají navíc akční pakety, které jsou rovněž poskytovány s určitou slevou. Problematika vyhodnocování akčních paketů je definována v kapitole 4.6.

4.4 Současný stav řízení ziskovosti mimořádných výbav v podniku XY

Tato kapitola charakterizuje současný proces při řízení ziskovosti mimořádných výbav ve firmě XY. Řízení ziskovosti spočívá v maximalizaci zisku, plnění projektu a v aplikování případných opatření. Řízení ziskovosti mimořádných výbav představuje velmi rozsáhlý složitý proces, do kterého vstupuje několik odborných útvarů podniku XY.

Proces řízení ziskovosti příplatkových výbav probíhá ve třech komplexních fázích. V první fázi dochází k definici produktu, v další fázi je produkt přizpůsoben trhu a nakonec je vyhodnocen a případně schválen. Tento proces je zachycen v následujícím schématu.

Obrázek 7: Fáze řízení ziskovosti mimořádných výbav



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako první do procesu vstupují tato oddělení:

- Výrobní marketing
- Controlling vývoje a výroby
- Produktový management

Tyto útvary definují sériovou a mimořádnou výbavu a také tzv. weltové pakety a tzv. akční modely. Rozhodnutí, která zde vznikají, jsou vytvářena v souladu se strategií firmy XY a její politikou.

Oddělení výrobního marketingu zastupuje v procesu vzniku výroby pohled trhu a zákazníka, má na starosti výzkum trhu a analýzu konkurence. Controlling vývoje a výroby finančně řídí proces vzniku výroby za účelem dosažení strategických cílů firmy. Řídí ziskovost projektů nových modelů vozů, řídí a analyzuje materiálové náklady a finančně ohodnocuje technické změny. Produktový management zastrešuje veškeré interní procesy firmy XY.

Do další fáze procesu vstupují importéři a tzv. regiony, kteří reagují na situaci na trhu. **Importéři** zastupují jednotlivé země a dováží vozy do příslušných zemí. Rovněž iniciují, co se v daných zemích prodává a co by se tedy mělo nabízet. **Regiony** představují několik interních oddělení firmy, která propojují firmu a importéry. Oddělení regionů vytváří návrhy obsahující informace o tom, v jaké formě mají být pakety nabízeny. Jedná se o tzv. zemské neboli akční pakety a zemské modifikace weltových paketů a akčních modelů.

Obrázek 8: Druhá a třetí fáze procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

Do třetí fáze řízení procesu ziskovosti mimořádných výbav vstupuje oddělení Controlling odbytu tvorby cen a oddělení Strategie cen. Controlling odbytu a tvorby cen řeší výnosnost mimořádných výbav, zabývá se vyhodnocením a schvalováním akcí a případnými návrhy následných opatření. Oddělení Strategie cen řeší obrat a zástavbovost.

Další formu akcí na mimořádné výbavy jsou tzv. akční modely vytvářené v rámci strategie. Tyto akční modely vytváří projektové týmy marketingového oddělení, které zastupují jednotlivé modely vozů. Odbytové strategie představují reakce na impulsy z trhu, na které navazuje marketing. V případě finančních strategií se jedná například o zdražení určité výbavy.

Z toho plyne, že oddělení controllingu odbytu není iniciátorem akcí, jelikož se řídí daným projektem. Controlling se v této problematice zabývá pouze vyhodnocením a schvalováním akcí a nemění tak primární iniciativu trhu.

4.5 Controllerem sledované charakteristiky při vyhodnocování akčních paketů

Vyhodnocování a schvalování akčních paketů je závislé na marži mimořádných výbav a paketů, zástavbovosti MV a zástavbovosti paketů. Na základě těchto hodnot jsou vytvářeny podmínky a opatření, k jejichž plnění musí dojít.

Marže akčních paketů představuje rozdíl mezi cenou a náklady. Marže je důležitou veličinou při rozhodování a schvalování prodejních akcí. Jednou z podmínek standardního schválení akcí je, že marže musí být vyšší než požadovaná sleva. Marže je ovlivněna tzv. národním standardem, jelikož jeho vlivem klesá.

V některých případech mohou být schváleny akce nesplňující obvyklá finanční kritéria z důvodu očekávání jiných pozitivních efektů. Jedná se například o zamezení ztráty

objemů prodaných vozů nebo plnění strategických cílů v oblasti tržního podílu. Jedná se také o strategické důvody ve formě podpory importéra v dané zemi.

Zástavbovost mimořádné výbavy vyjadřuje procento vozů, u kterých se daná mimořádná výbava prodává, tedy v kolika procentech vozů je vestavěná. **Zástavbovost paketů** vyjadřuje očekávání, v kolika procentech příslušných vozů v dané zemi bude v budoucnosti paket použit. Předpokladem pozitivního finančního výsledku je vyšší zástavbovost paketu než zástavbovost mimořádné výbavy. Dosažení vyšší zástavbovosti paketu představuje zvýšení prodeje mimořádných výbav formou paketu.

Ziskovost paketu přes paletu zachycuje skutečnou marži přepočtenou na všechny prodané vozy příslušného modelu. Dochází tak k zohlednění ostatních vozů, jejichž součástí nebyl příslušný paket.

4.6 Současný proces vyhodnocení akčního paketu

Jak již bylo zmíněno, akční pakety jsou vytvořené regionem, který reaguje na požadavky daného trhu. Controller obdrží z regionu návrh na akční paket pro daný **model vozu** a pro danou **zemi**.

Aby bylo možné akční paket patřičně vyhodnotit, musí obdržený návrh obsahovat tyto informace:

- název akčního paketu (případně třímístný kód),
- kódy jednotlivých mimořádných výbav,
- ceny MV v lokální měně,
- zástavbovost MV,
- zástavbovost akčního paketu,
- požadovanou slevu na akční paket.

Tabulka 5 představuje názornou ukázkou návrhu akčního paketu, který obdrží controller. Tento návrh obsahuje třímístné kódy mimořádných výbav, ceny MV v lokální měně (v tomto případě se jedná o měnu euro). Dále obsahuje požadovanou procentní slevu, přepočet na euro a následnou kalkulaci ceny po slevě. Návrh paketu musí rovněž nést

informace o názvu paketu, modelu, pro který je paket vytvořen, a také konkrétní šestimístný modelový klíč specifikující informace o modelu vozu.

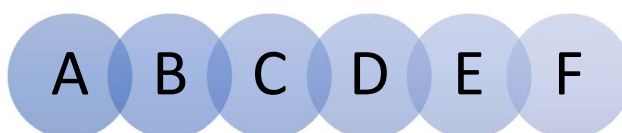
Tabulka 5: Návrh akčního paketu

Model vozu a název paketu	ABCD**
	Ceny mimořádných výbav (€)
AA1	210
BB2	455
CC3	85
DD4	327
EE5	114
CELKOVÁ CENA (€)	1191
Požadovaná sleva	25%
Požadovaná sleva (€)	298
CENA PO SLEVĚ (€)	893

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí návrhu je rovněž specifikace modelu vozu prostřednictvím šestimístného modelového klíče (6MK). Obrázek 9 znázorňuje, jakým způsobem je šestimístný klíč sestaven.

Obrázek 9: 6MK – šestimístný klíč



Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé znaky, které tvoří 6MK, jsou kombinací písmen a čísel. Jejich spojení v 6MK vyjadřuje unikátní kód nesoucí tyto informace:

- „A“ a „B“ – model vozu (tzv. dvoumístný modelový klíč)
- „C“ – karoserie
- „D“ – výbavový stupeň
- „E“ – motorizace
- „F“ – převodovka

Pro potřeby vyhodnocování akčních paketů bývá zpravidla stanovena pouze informace o **modelu vozu** a o **výbavovém stupni**. Klíč tedy nemusí nést informace všech šesti kategoriích. Může být udáván například ve formě AB*D**, ABCD** nebo AB*CDF. Hvězdička v kódu znamená, že na této pozici může být libovolný znak. Z toho plyne, že postačí informace o modelu a o jeho výbavovém stupni. V jiných případech může být akční paket navržen na určitý typ karoserie nebo na daný typ motorizace a převodovky.

Společně s těmito informacemi by měl controller obdržet informace o zástavbovost mimořádných výbav a celého paketu, ale ve většině případů se tomu tak neděje. Tento problém je rozvinut v kapitole 4.7.

Controller, který obdrží kompletní návrh akčního paketu, připravuje vyhodnocení, na základě kterého posuzuje ziskovost příslušného paketu. Následně požadovanou finanční podporu (slevu) na základě závazných podmínek buď schválí, sníží nebo zcela zamítne. Vyhodnocení je připravováno ve speciálně vytvořeném mustru v aplikaci Microsoft Excel, který znázorňuje Tabulka 6.

Tabulka 6: Vstupní hodnoty zadané do mustru pro vyhodnocování AP

NÁZEV AKČNÍHO PAKETU											
Lokální měna	EUR										
Kurz vůči EUR	1,000										
6MK Modelu	AB*D**										
Název výbavy	Kód výbavy	Cena (lokální měna)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Marže (%)	Zástavbovost (%)	Ziskovost přes paletu vozů (EUR)	X-kód země	Model	AA1
											6MK Náklady
Název výbavy AA1	AA1	210	210		210	100%	30%	63			AB**** 82
Název výbavy BB1	BB2	455	455		455	100%	40%	182			AB*D** 75
Název výbavy CC3	CC3	85	85		85	100%	25%	21			
Název výbavy DD4	DD4	327	327		327	100%	30%	98			
Název výbavy EE5	EE5	114	114		114	100%	30%	34			
Celkem		1 191	1 191	-	1 191	100%	x	399			
Požadovaná sleva	25%	298	298								
Výsledná cena akčního paketu		893	893	-	893	100%	80%	715			
<i>Bod zvratu</i>							45%				

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě návrhu od regionu jsou do mustru doplněny tyto informace: kód země, model, název paketu, šestimístný klíč, kódy jednotlivých výbav, jejich ceny, zástavbovost MV, zástavbovost paketu a požadovaná sleva. Ceny výbav jsou následně automaticky přepočítány na euro z toho důvodu, aby byly srovnatelné s náklady, které jsou v databázích

kalkulovány rovněž v této měně. K přepočtu dochází prostřednictvím kurzu měny podle zadaného X-kódu² země.

Po vyplnění informací z obdrženého návrhu je potřeba dohledat náklady za jednotlivé výbavy, což znázorňuje Tabulka 7. Náklady jsou dohledávány prostřednictvím tabulky vpravo, do které se vyplní kód země, model a kód výbavy. Buňky v tabulce jsou napojeny na databázi obsahující náklady všech mimořádných výbav pro jednotlivé modely vozů. Prostřednictvím funkce jsou vygenerovány náklady pro danou výbavu. Náklady mohou být definovány obecně pro celý model nebo mohou být specifikované podle výbavového stupně (D). Výbavy vyššího stupně mají zpravidla nižší náklady na jednotlivé výbavy, jelikož vozy ve vyšším výbavovém stupni bývají zpravidla více vybavené (mají více výbav v sérii). Pokud jsou náklady definovány pro 6MK typu AB****, jedná se o stejné náklady pro všechny výbavové stupně. V případě 6MK ve formátu ABC*** se jedná o stejný výbavový stupeň, ale s daným typem karoserie. Mimořádná výbava má zpravidla stejné náklady pro všechny typy karoserie, proto nebývá specifikována detailněji pro 6MK ABCD**.

Tabulka 7: Náklady v mustru pro vyhodnocování AP

NÁZEV AKČNÍHO PAKETU

Lokální měna	EUR
Kurz vůči EUR	1,000
6MK Modelu	AB*D**

Název výbavy	Kód výbavy	Cena (lokální měna)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Marže (%)	Zástavbavost (%)	Ziskovost přes paletu vozů (EUR)	X-kód země	Model	AA1
Název výbavy AA1	AA1	210	210		210	100%	30%	63			
Název výbavy BB1	BB2	455	455		455	100%	40%	182			
Název výbavy CC3	CC3	85	85		85	100%	25%	21			
Název výbavy DD4	DD4	327	327		327	100%	30%	98			
Název výbavy EE5	EE5	114	114		114	100%	30%	34			
Celkem			1 191	1 191	-	1 191	100%	x	399		
Požadovaná sleva		35%	417	417							
Výsledná cena akčního balíčku			774	774	-	774	100%	80%	619		
<i>Bod zvratu</i>											51%

6MK	Náklady
AB****	82
AB*D**	75

Zdroj: Vlastní zpracování

² Třímístné X-kódy představují tzv. dodávkové programy, které přísluší dané zemi nebo shlukům zastřešujících několik menších zemí.

Všechny mimořádné výbavy nejsou k dispozici pro veškeré výbavové stupně, karoserie apod., a tak je nutné je spojovat s 6MK. Např. výbava AA1 je definována pro všechny výbavové stupně, ale pro výbavový stupeň D je levnější. Pokud by byla výbava AA1 spojována pouze s 6MK ve formátu AB*D**, znamenalo by to, že je výbava k dispozici pouze s výbavovým stupněm D.

Tabulka 8 znázorňuje, v jaké formě se dají dohledat náklady jednotlivých mimořádných výbav dle šestimístního klíče, které jsou potřebné pro vyhodnocení akčních paketů.

Tabulka 8: Náklady mimořádných výbav dle 6MK

Kód výbavy	Název výbavy	6MK	Náklady (EUR)
AA1	Název výbavy AA1	AB****	100
AA1	Název výbavy AA1	AB*D**	75
AA1	Název výbavy AA1	AB*D**	68
BB2	Název výbavy BB1	ABC***	187
BB2	Název výbavy BB1	ABC***	196
CC3	Název výbavy CC3	AB*D**	39
DD4	Název výbavy DD4	AB****	181
EE5	Název výbavy EE5	ABC***	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Je zřejmé, že ne vždy jsou MV definována pro všechny šestimístné klíče. Náklady mimořádné výbavy mohou být plošně definovány pro 6MK ve tvaru AB****, což znamená, že jsou náklady stejné pro daný model vozu. Tato situace je znázorněna u výbavy DD4, jejíž náklady 181 € jsou stejné pro celý model vozu AB. Dále může být definován například typ karoserie, což představuje výbava BB2 pro 6MK ABC***. V tomto případě jsou pro každý typ karoserie jiné náklady. Výbava AA1 je definována pro celý model vozu AB****, ale je zřejmé, že má zároveň náklady v jiné výši pro dva specifické výbavové stupně, což je vyjádřeno 6MK AB*D***. Zpravidla bývají náklady mimořádné výbavy nižší, čím vyšší je výbavový stupeň vozu. To je zapříčiněno zohledněním jiných výbav, které jsou již obsahem příslušného výbavového stupně. Výbava CC3 je vymezena jen pro jeden určitý výbavový stupeň, a tak není možné ji objednat k vozu, který nebude obsahovat příslušný výbavový stupeň. Stejně tak výbava EE5 je dostupná pouze pro vozy s daným typem karoserie, což vyjadřuje šestimístný klíč ABC***.

Nejen, že je potřeba ověřit dostupnost výbavy pro daný vůz a dohledat k ní řádné náklady, je rovněž nutné zohlednit výbavy, které jsou již pro příslušný vůz obsaženy v národním standardu a v sérii, jelikož tyto výbavy snižují cenu a náklady příslušných výbav. Dochází tak k tzv. očišťování nákladů, kterému předchází kontrola cen uvedených pro jednotlivé výbavy. Ty musí korespondovat s cenami příslušícími dané zemi a určitému výbavovému stupni vozu. Při zjišťování nákladů jsou porovnávány ceny výbav pro danou zemi s tzv. weltovými cenami. Weltová cena mimořádné výbavy je základní cena, která nezohledňuje výbavy obsažené již národním standardu konkrétní země.

Pokud je cena mimořádné výbavy nižší než weltová cena, je zřejmé, že byla cena MV snížena o hodnotu ceny výbavy, která je již v národním standardu nebo v sérii. Tato skutečnost se musí projevit na hodnotě nákladů. Jedná-li se o výbavu v sérii, není potřeba náklady očišťovat, a tak se počítá s částkou, která přísluší danému výbavovému stupni. Pokud však jde o výbavu, která je v národním standardu, je potřeba náklady očistit. Jde o to, aby zákazník neplatil za jednu věc dvakrát (nebo dokonce vícekrát), případně aby za dražší výbavu platil pouze rozdíl cen oproti původní výbavě. V případě, že si zákazník objedná dražší výbavu, platí pouze rozdíl cen oproti původní, zpravidla levnější výbavě. Proto je důležité náklady správně očistit. Výjimkou jsou barvy, které se neočišťují, jelikož jsou náklady barev vyjádřeny deltou k nejčastěji prodávané univerzální barvě.

Pro potřeby zjišťování, zda se jedná o výbavu v národním standardu (NS) nebo v sérii (S), slouží tabulky sestavené jednotlivě pro danou zemi (tzv. dodávkový program vyjádřený X-kódem), model a typ karoserie. V těchto tabulkách se nachází výčet výbav a jejich statusu (NS nebo S) dle příslušných výbavových stupňů.

Další charakteristiky, které jsou posuzovány při vyhodnocování paketů, jsou vysvětleny na následujících příkladech. Jedná se například o výši zástavbovosti výbav a paketů a bod zvratu.

4.6.1 Příklad vyhodnocení akčního paketu

V této kapitole jsou zachycena názorná vyhodnocení akčních paketů, která zpracovávají controlleři na oddělení Controlling odbytu a tvorby cen. Vyhodnocení obsahují názorná data, aby byly co nejlépe charakterizovány současné postupy.

Tabulka 9 zachycuje akční paket, který by byl controllerem schválen, jelikož splňuje podmínky pro schválení, a tak se jedná o výhodný paket.

Tabulka 9: Příklad výhodného akčního paketu

NÁZEV AKČNÍHO PAKETU

Lokální měna		EUR						
Kurz vůči EUR		1,000						
6MK Modelu		AB*D**						
Název v vybavy	Kód vybavy	Cena (lokální měna)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Marže (%)	Zástavbovost (%)	Ziskovost přes paletu vozů (EUR)
Název vybavy AA1	AA1	210	210	75	135	64%	30%	41
Název vybavy BB1	BB2	455	455	187	268	59%	40%	107
Název vybavy CC3	CC3	85	85	39	46	54%	25%	12
Název vybavy DD4	DD4	327	327	181	146	45%	30%	44
Název vybavy EE5	EE5	114	114	28	86	75%	30%	26
Celkem		1 191	1 191	510	681	57%	x	229
Požadovaná sleva	25%	298	298					
Výsledná cena akčního paketu		893	893	510	383	43%	80%	307
<i>Bod zratu</i>							60%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Akční paket je pro modelový klíč AB*D** a obsahuje vybavy AA1 až EE5. Požadovaná sleva je ve výši 25 % z celkové ceny paketu 1 191 €. Cena po slevě je tedy 893 €.

Když jsou všechny hodnoty vyplněné a náklady očištěné, je potřeba posoudit, zda je daný akční paket výhodný a zda bude schválen. Kritériem je zde vyšší marže než požadovaná sleva. Na paket je požadovaná sleva 25 % z celkové ceny 1 191 €, a tak je sleva ve výši 298 €. Marže tohoto paketu je po očištění nákladů 383 €.

Zároveň je potřeba dodržet podmínku minimální marže pro jednotlivé modely vozů. Každý model (AB****) má stanovenou minimální marži, kterou musí v souhrnu s MV přinést.

Pokud jde o interpretaci **zástavbovosti**, je nutné definovat zástavbovost jednotlivých vybav a zástavbovost celého paketu. Zástavbovost MV vyjadřuje, v kolika procentech vozů daného modelu pro danou zemi byla mimořádná vybava součástí. Zástavbovost 30 % u vybavy AA1 tedy vyjadřuje, že tato MV byla v minulosti součástí objednávky u 30 % vozů

modelu AB*D** pro danou zemi. A tzv. ziskovost přes paletu vyjadřuje ziskovost výbavy AA1 za všechny modely AB*D** pro danou zemi. Je tak zohledňován objem vozů, který neobsahoval tuto výbavu.

Zástavbovost celého paketu vyjadřuje očekávání (odhad), kolik procent vozů daného modelu v dané zemi bude obsahovat tento paket. V tomto případě je tedy očekáváno, že paket bude součástí 80 % vozů modelu AB*D** v příslušné zemi.

Při vyhodnocování paketu je posuzována celková hodnota ziskovosti přes paletu vozů a výše ziskovosti paketu přes paletu. V tomto případě je ziskovost paketu přes paletu vozů AB*D** pro danou zemi při zástavbovosti 80 % ve výši 307 €. Z toho vyplývá, že je výhodnější prodávat tyto mimořádné výbavy v paketu, než zvlášť, jelikož je v tomto případě pokryta výše slevy a zároveň je paket ziskový.

Bod zvratu představuje minimální požadovanou budoucí zástavbovost paketu. S nižší zástavbovostí by nebylo žádoucí paket realizovat. V tomto případě je bod zvratu 60 % a zástavbovost 80 %, z čehož plyne, že máme 20% rezervu. Je tedy výhodné paket realizovat, pokud bude součástí minimálně 60 % vozů tohoto modelu.

Vzhledem k tomu, že tento akční paket splňuje všechny příslušné podmínky, jedná se o paket, který může být controllerem schválen. V případě, že by byla marže nižší než požadovaná sleva nebo by byla jen mírně vyšší, bylo by nutné slevu snížit. Tabulka 10 zobrazuje paket, který podmínky pro schválení nesplňuje, a tak by mělo dojít k jeho modifikaci.

Tabulka 10: Příklad nevýhodného akčního paketu

NÁZEV AKČNÍHO PAKETU

Lokální měna		EUR						
Kurz vůči EUR		1,000						
6MK Modelu		AB*D**						
Název v vybavy	Kód vybavy	Cena (lokální měna)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Marže (%)	Zástavbovost (%)	Ziskovost přes paletu vozů (EUR)
Název vybavy AA1	AA1	210	210	75	135	64%	30%	41
Název vybavy BB1	BB2	455	455	187	268	59%	40%	107
Název vybavy CC3	CC3	85	85	39	46	54%	25%	12
Název vybavy DD4	DD4	327	327	181	146	45%	30%	44
Název vybavy EE5	EE5	114	114	28	86	75%	30%	26
Celkem		1 191	1 191	510	681	57%	x	229
Požadovaná sleva	35%	417	417					
Výsledná cena akčního paketu		774	774	510	264	34%	80%	211
<i>Bod zratu</i>							87%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena tohoto akčního paketu je ve výši 1 191 € a náklady mimořádných výbav jsou v souhrnu 510 €. Sleva je však požadována vyšší, než v předchozím vyhodnocení, a to ve výši 35 %. Požadovaná cena po slevě je tedy 774 €. Vzhledem k tomu, že požadovaná sleva je vyšší než marže, není možné tento paket schválit.

Dalším důvodem, proč není možné paket schválit, je nedostatečná výše ziskovosti paketu přes paletu všech prodaných vozů. Při zástavbovosti paketu 80 % je realizována marže 211 €, což je méně, než kdyby se mimořádné vybavy prodávaly zvlášť (229 €). Minimální zástavbovost paketu, při které by bylo možné paket realizovat, je 87 %. Je však očekávána zástavbovost ve výši 80 %. Z toho vyplývá, že už dnes jsou prodávány vybavy, které samostatně vydělávají více, než kdyby se prodávaly ve formě paketu.

Z interpretace tohoto paketu je zřejmé, že nemůže být poskytován s 35% slevou, jelikož by byl prodávající. Tato sleva musí být snížena, protože nejsou splněny příslušné podmínky a v této formě je paket finančně negativní.

4.7 Problémy současného procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav

V současném procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav se vyskytuje mnoho problémů, které brání efektivnímu rozhodování a zároveň zapříčiňují značnou časovou náročnost jednotlivých procesů. V této kapitole jsou problémy charakterizovány.

Hlavní problém v současném procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav spočívá v nedostatečných a nepřesných informacích, které do procesu vstupují. Tento problém se následně odráží v každé fázi procesu řízení.

Současný proces vyhodnocování akčních paketů probíhá manuálně, složitě a bývá často velmi časově náročný. Při vyhodnocování paketů chybí ucelené informace o zástavbovosti jednotlivých výbav i paketů. Hodnoty zástavbovosti paketů nejsou reálné, jsou vyjádřeny neurčitým odhadem, a tak nemohou být považovány za spolehlivé. Zástavbovost jednotlivých mimořádných výbav by měla být stejně jako zástavbovost paketů součástí návrhů akčních paketů od regionu, ale ve většině případů to tak není. Zástavbovost MV je získávána velmi složitě, a tak je často opomíjena důležitost této charakteristiky.

Při kalkulaci nákladů jednotlivých mimořádných výbav je nutné náklady složitě očistit o výbavy v národním standardu. V současných systémech nejsou národní standardy zohledněny, jsou zachyceny pouze výbavy v sérii.

Složitost získávání některých informací, zejména zástavbovosti a nákladů, souvisí s dalším problémem, který je sledován v časové náročnosti jednotlivých vyhodnocení. Vzhledem k narůstajícímu množství operativních úkolů, které musí být plněny, je nutné procesy co nejvíce zjednodušit a zautomatizovat.

Jedním z mnoha problémů současného procesu řízení ziskovosti je také časový nesoulad reportů, které jsou dostupné měsíc zpětně. Pracuje se s šestiměsíčním klouzavým průměrem sumy obrátů a nákladů dle šestimístných klíčů a zemí. Tyto informace vstupují do IST³, slouží k vytváření prognóz do konce roku a k tvorbě PK⁴ a BG⁵ na celé plánovací období. Vzhledem k časovému nesouladu dochází k vytváření nepřesných informací.

Časový nesoulad informací souvisí s dalším problémem, který je sledován ve špatném, neefektivním srovnání s účetnictvím. Controlling si vytváří vlastní struktury,

³ IST = skutečnost čerpaná z účetnictví

⁴ PK (Plánovací kolo) = plán na nadcházejících 5 až 10 let

⁵ BG (Budget = rozpočet) = zpřesnění 1. roku plánovacího kola a rozdělení do měsíců

nadstavby, systémy, které vzhledem k časovému nesouladu nekorespondují přesně s účetními knihami.

Další problém je shledáván v tom, že současný proces není schopen zachytit překrývající se pakety. Tato situace může nastat v momentě, kdy si zákazník objedná dva a více paketů zároveň nebo paket a nějaké další mimořádné vybavy navíc. V praxi to může znamenat, že si zákazník objedná dva pakety, přičemž v obou paketech je například stejné rádio. Zákazník však nemůže zaplatit za jednu mimořádnou výbavu dvakrát, a tak je nutné tento fakt ve vyhodnocení zohlednit. Tuto situaci zachycuje Tabulka 11, která obsahuje pakety s překrývající se mimořádnou výbavou AA1.

Tabulka 11: Překrývající se akční pakety

Paket A	Paket B
AA1	AA1
BB2	FF6
CC3	GG7
DD4	
EE5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Podobná situace nastává v momentě, kdy si zákazník objedná například jeden akční paket a k tomu navíc příplatková kola, ale jiná kola už jsou obsahem toho paketu. V tomto případě je potřeba cenu i náklady očistit o hodnoty těch levnějších kol.

4.8 Návrh nového procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav

V této kapitole je navržen nový proces řízení ziskovosti příplatkových neboli mimořádných výbav, jehož součástí je nástroj pro vyhodnocování paketů příplatkových výbav. Nový proces by měl přinést značné usnadnění práce a snížení časové náročnosti při řešení operativních úkolů ve prospěch zvýšení potřebného času na následnou analýzu. Zároveň je potřeba vytvořit nástroj, který bude tuto následnou analýzu zprostředkovávat.

Podstatou nového procesu je systém poskytující všechny potřebné informace, které v současném procesu chybí. Nový systém by měl poskytovat souhrnný přehled o mimořádných výbavách, jejich cenách, nákladech a zástavbovosti. Informace by měly být poskytovány prostřednictvím dvou nástrojů: **konfiguračního** a **analytického**.

Analytický nástroj by měl controllingu poskytovat informace o MV pro jednotlivé země (podle X-kódů) a modely (podle 6MK). Strukturu těchto informací znázorňuje Tabulka 12. Hodnoty informací jsou z důvodu efektivního srovnání vyjádřeny v eurech.

Tabulka 12: Přehled o mimořádných výbavách

Skupina výbavy	Kód výbavy	Název výbavy	Zástavbovost (%)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)
Skupina A	AA1	Název výbavy AA1	30%	210	75	135
Skupina B	BB2	Název výbavy BB1	40%	455	187	268
Skupina C	CC3	Název výbavy CC3	25%	85	39	46
Skupina D	DD4	Název výbavy DD4	30%	327	181	146
Skupina E	EE5	Název výbavy EE5	30%	114	28	86

Zdroj: Vlastní zpracování

Výbavy by měly být rozděleny do skupin za účelem filtrování a srovnávání. Aby bylo srovnání efektivní, je nutné skupiny přesněji definovat, aby nebyly komparovány nesrovnatelné výbavy. Například skupina „A“ může obsahovat například všechna kola, skupina B může obsahovat radia a jiná multimediální zařízení apod.

Rozdělování výbav do jednotlivých skupin by nemělo probíhat manuálně, nýbrž podle patřičného nástroje například dle třímístného kódu výbavy. Tomu by měla nutně předcházet určitá systematizace třímístných kódů, aby bylo uskutečnitelné následné rozdělení kódů do skupin. Tento proces by se týkal již vývoje produktu, jelikož by zahrnoval zásadní změny v označování výbav.

Kvalita dostupných informací a jejich následné zpracování do ucelené formy by mělo vést k odbourání současných problémů. Mělo by dojít k snazšímu vyhodnocování akčních paketů, a tak by zbýval čas na potřebnou analýzu dat. Vzhledem ke kvalitě a struktuře vstupních dat by mělo dojít k usnadnění procesu vyhodnocování paketů, jelikož by byly nezbytné pouze tyto vstupní informace:

- **X-kód země** – příslušný kód země
- **6MK vozu** – šestimístný klíč vozu
- **Výbava paketu** – třímístné kódy výbav
- **Požadovaná procentní sleva**
- **Zástavbovost paketu** – předpokládaná budoucí zástavbovost paketu

Tabulka 13 zachycuje informace, které by bylo nutné do vyhodnocení ručně zadat. Jedná se o žlutě podbarvené buňky. Je zjevné, že při použití nového konfiguračního nástroje dojde k zásadní eliminaci množství vstupních parametrů, a tak bude vyhodnocování akčních paketů jednodušší a méně časově náročné. Vyhodnocení by mělo být zároveň přesnější, jelikož dojde k částečnému odbourání lidského faktoru, a tak bude snížena možná chybovost. V podstatě bude potřeba zadat pouze vstupní hodnoty a systém následně vygeneruje požadované informace, podle potřeby je zpracuje a následně propočítá výchozí hodnoty.

Tabulka 13: Vyhodnocení akčního paketu prostřednictvím nového systému

NÁZEV AKČNÍHO PAKETU

Lokální měna	EUR
Kurz vůči EUR	1,000
Kód země	X11
6MK Modelu	AB*D**

Název vybavy	Kód vybavy	Cena (lokální měna)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Marže (%)	Zástavbovost (%)	Ziskovost přes paletu vozů (EUR)
Název vybavy AA1	AA1	210	210	75	135	64%	30%	41
Název vybavy BB1	BB2	455	455	187	268	59%	40%	107
Název vybavy CC3	CC3	85	85	39	46	54%	25%	12
Název vybavy DD4	DD4	327	327	181	146	45%	30%	44
Název vybavy EE5	EE5	114	114	28	86	75%	30%	26
Celkem		1 191	1 191	510	681	57%	x	229
Požadovaná sleva	25%	298	298					
Výsledná cena akčního paketu		893	893	510	383	43%	80%	307
<i>Bod zvratu</i>							60%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Po doplnění příslušných informací dojde automaticky k vygenerování dalších potřebných informací. K jednotlivým třímístným kódům mimořádných vybav budou doplněny ceny platné pro danou zemi a následně budou podle aktuálního kurzu přepočítány na euro. Dále budou vygenerovány náklady MV a jednotlivé zástavbovosti mimořádných vybav. Na základě těchto hodnot bude vypočítána marže a ziskovost přes paletu všech vozů.

Zároveň dojde ke změně struktury vyhodnocení, jelikož odpadá potřeba tabulky generující náklady podle 6MK. Náklady by měly být automaticky vygenerovány ve výši příslušící danému 6MK.

Náklady mimořádných výbav nebude nutné složitě očišťovat, což přinese značnou časovou úlevu a větší přesnost. Databáze, na kterou bude mustr napojen, by měla zachycovat informace všech dostupných výbavách a také očištění o další mimořádné výbavy. Budou vymezeny výbavy, které jsou pro příslušný model v sérii, které jsou pro danou zemi v národním standardu, a bude zachycovat informace o obsahu všech paketů. Tyto informace by měly být definovány až do detailu šestimístního klíče.

Zautomatizování této fáze představuje zásadní změny v procesu. Takový proces vyhodnocování je obrovským přínosem jak pro controlling, tak pro regiony i importéry, jelikož by mělo dojít k značnému snížení časové náročnosti a vyhodnocení by mělo být kvalitnější.

Nová struktura dat by měla poskytovat informace o **efektivních cenách** a **efektivních nákladech**. Efektivní cena a efektivní náklady jsou ovlivněny kombinací mimořádných výbav, tedy výbavami nad úrovní národního standardu, jak již bylo uvedeno v kapitole 4.7.

4.9 Vyhodnocování paketů v novém systému řízení ziskovosti příplatkových výbav

Jednou z navrhovaných forem nového systému pro vyhodnocování akčních paketů je interní online aplikace. Výhodou tohoto rozhraní je vzdálený přístup, který by s sebou přinášel značnou flexibilitu.

Tento systém by měl poskytovat informace na třech úrovních detailu podle toho, kdo je vyhledává. Rozdílný přístup by náležel controllingu, regionům a importérům. Importéři jsou navíc děleni na privátní a koncernové, což se odráží v rozdílných přístupech k datům.

Rozdíl v úrovni poskytovaných informací souvisí také s časovým hlediskem. Controlling by měl pracovat jak s rozpočtovými daty, tak s těmi aktuálními. Avšak regiony a importéři budou vycházet z dat, která obdrží na začátku období (např. kalendářní rok). Tato data budou tedy statická a nebudou se v průběhu období měnit. V souvislosti s těmito informacemi budou navrhována tržní opatření. Statická data jim budou poskytována za účelem implementace tržních opatření na stejná výchozí data. Kdyby se hodnoty každý měsíc měnily, musela by se opatření neustále měnit a nebyla by srovnatelná.

Nejdetailnější informace by měly být poskytovány pouze příslušným controllerům, jelikož schvalování konkrétních akčních paketů je v jejich kompetenci. Controller musí mít dostupné všechny informace týkající se ceny, nákladů, marže, výbav v sérii a národním standardu, zástavbovosti a podobně. Informace o marži a zástavbovosti by měly být poskytovány regionům a podnikovým importérům. Nejméně informací přísluší privátním importérům. Těm mohou být poskytnuty jen mimořádné výbavy rozdělené v kategoriích podle výše marže. Nejedná se o kvantitativní údaje o maržích, ale kategorie typu: A – nejvíce ziskové, B – středně ziskové a C – málo ziskové. Tyto kategorie jsou definovány na základě procentní marže, která představuje procentní podíl marže mimořádné výbavy na ceně MV.

Tabulka 14: Kategorie MV podle marže

	Kategorie A	Kategorie B	Kategorie C
Marže (%)	> 71 %	31 - 70 %	< 30 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Například pokud je marže do výše 30 % ceny, jedná se o kategorii C. V případě marže 31 – 70 % se jedná o kategorii B a pokud je marže vyšší jak 71 %, je výbava zařazena do kategorie A.

Intervaly a množství těchto kategorií mohou být modifikovány. Stejně tak mohou být upraveny názvy kategorií, případně celá jejich vizualizace. Kategorie výbav dle výše marže mohou být rozděleny například na tři barevné kategorie (zelená, žlutá, červená), přičemž každá barva by představovala rozdílné rozpětí marže. V této formě by měly být informace poskytovány například privátním importérům, kteří nemohou dostat přesné hodnoty marží. V aplikaci by si tak mohli předběžně zjistit přibližnou ziskovost paketů. V případě paketů, které by vyšly červené, by měli jistotu, že nemá cenu je dále vyhodnocovat. Naopak v případě zelených paketů by si mohli být takřka jistí, že bude paket splňovat dané podmínky pro schválení controllerem.

Obrázek 10: Barevné kategorie MV podle marže



Zdroj: Vlastní zpracování

Mimořádné výbavy příslušící dané zemi a modelu vozu mohou být seřazeny podle výše marže. Teoreticky by tedy měly být následně nabízeny hlavně ty výbavy, které mají nejvyšší marži. Je však potřeba brát ohled na požadavky příslušného trhu.

Nový proces řízení ziskovosti mimořádných výbav s sebou měl přinést užší spolupráci s regiony, jelikož by měl poskytovat komplexní informace o tom, které výbavy jsou a nejsou ziskové. Mělo by tak docházet k navrhování smysluplných paketů, které jsou ziskové. Nový proces by s sebou měl přinášet podklady a nástroje pro rozhodování o paketech a detailní přehled o mimořádných výbavách.

Prostřednictvím těchto dat by mohly být předběžně vyhodnocovány akční pakety pro jednotlivé země a modely. Toto předchozí názorné vyhodnocení usnadní práci controllerům, jelikož by se zbytečně nezabývali těmi pakety, u kterých je na základě tohoto vyhodnocení zřejmé, že nemohou být realizovány. Zástupci regionů by tak mohli zjistit přibližnou slevu, kterou je možné aplikovat. Privátní importéři by získali informaci o tom, v jaké kategorii ziskovosti se celý paket mimořádných výbav nachází, a tak by mohli vytvářet následná opatření o jeho obsahu.

Tabulka 15 zachycuje, jakým způsobem by mohla být data zobrazována privátním importérům. Barevné kategorie marží mimořádných výbav se řídí intervaly, které zachycuje Tabulka 14.

Tabulka 15: Informace poskytované privátním importérům

Skupina vybavy	Kód vybavy	Název vybavy	Zástavbovost (%)	Marže (EUR)
Skupina A	AA1	Název vybavy AA1	30%	
Skupina B	BB2	Název vybavy BB1	40%	
Skupina C	CC3	Název vybavy CC3	25%	
Skupina D	DD4	Název vybavy DD4	30%	
Skupina E	EE5	Název vybavy EE5	30%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Detailnější informace by měly být poskytovány regionům a koncernovým importérům. Na rozdíl od přehledu poskytovaném privátním importérům by měly být dostupné konkrétní hodnoty marží mimořádných výbav.

Tabulka 16: Informace poskytované regionům a koncernovým importérům

Skupina vybavy	Kód vybavy	Název vybavy	Zástavbovost (%)	Marže (EUR)
Skupina A	AA1	Název vybavy AA1	30%	135
Skupina B	BB2	Název vybavy BB1	40%	268
Skupina C	CC3	Název vybavy CC3	25%	46
Skupina D	DD4	Název vybavy DD4	30%	146
Skupina E	EE5	Název vybavy EE5	30%	86

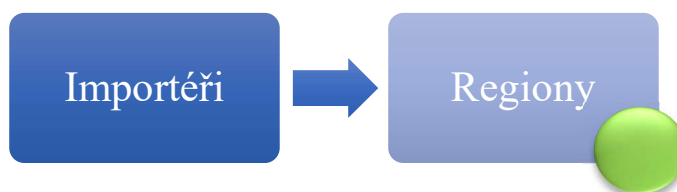
Zdroj: Vlastní zpracování

Nový proces vyhodnocování akčních paketů by neměl měnit primární iniciativu trhu (regionů) při tvorbě paketů, ale měl by sloužit jako nástroj k návrhu řešení a analýze dat. Avšak na základě informací o maržích, které budou regionům poskytnuty, by mělo dojít k usnadnění procesu vyhodnocení. Pracovníci zastupující regiony by si tak mohli akce předběžně vyhodnotit a zjistit tak jejich přibližnou ziskovost. Na základě toho následně posoudí, zda je možné takovou akci realizovat. Pokud bude paket dostatečně ziskový, pošle takový návrh controllerovi, který ho posoudí podle dalších hledisek.

Toto předběžné vyhodnocení by mohlo vést k tomu, že by mohly být vysoce ziskové pakety schváleny již na úrovni regionů. Hranice požadované marže by mohla být například ve výši 71 %, což představuje “zelenou kategorii“ neboli „kategorii A“. Pokud by tedy byla

procentní marže paketu v minimální výši 71 %, mohl by být schválen již na úrovni regionů. To s sebou přinese značnou úlevu práce controllera. Obrázek 11 zachycuje schvalování paketů na úrovni regionů, kteří by měli informaci o tom, že je paket ve vysoce ziskové kategorii znázorněnou ve formě barevných kategorií. Snahou regionů by tedy mělo být navrhnout pakety, které budou vycházet v zelených barvách.

Obrázek 11: Schvalování akčních paketů na úrovni regionů



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by byla marže nižší, než je požadovaná marže pro schválení paketu na úrovni regionu, musí být návrh vyhodnocen controllorem, který ho následně posoudí a případně schválí nebo zamítne. Regiony by měly controllingu předávat pouze ty pakety, jejichž marže přísluší žluté kategorii marží, což zachycuje Obrázek 12. Pakety musí být posouzeny v kontextu několika dalších hledisek, a tak není možné je schválit na úrovni regionů.

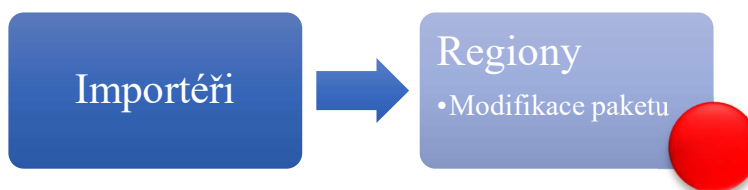
Obrázek 12: Schvalování akčních paketů na úrovni controllingu



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by marže nabývala hodnot, které spadají do červené kategorie, neměl by být paket předáván controllingu k vyhodnocení. Pokud by tedy bylo zřejmé, že je paket málo ziskový, může v rámci předběžného vyhodnocení dojít k modifikaci paketu, což zachycuje Obrázek 13. Může být například upraven obsah paketu, výše požadované slevy a podobně. Až poté regiony předají návrh akčního paketu controllingu za účelem vyhodnocení. V současné době jsou controllerům zasílány i ty návrhy akcí, které není možné realizovat, a tak by tento nástroj vedl k značné časové úlevě.

Obrázek 13: Modifikace akčních paketů na úrovni regionů



Zdroj: Vlastní zpracování

V předchozích odstavcích byly charakterizovány tři formy poskytovaných informací. Další možností je, že by byly informace poskytovány na čtyřech úrovních detailu. V tomto případě by bylo nutné rozdělit úroveň informací pro regiony a koncernové importéry. Tabulka 17 zachycuje informace poskytované regionům. Takové schéma by mohlo obsahovat nejen přesné hodnoty marží, ale také přesné hodnoty nákladů pro jednotlivé mimořádné výbavy. Informace o nákladech MV by byly sdělovány pouze regionům, nikoliv koncernovým importérům.

Tabulka 17: Informace poskytované regionům i s náklady MV

Skupina výbavy	Kód výbavy	Název výbavy	Zástavbovost (%)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)
Skupina A	AA1	Název výbavy AA1	30%	75	135
Skupina B	BB2	Název výbavy BB1	40%	187	268
Skupina C	CC3	Název výbavy CC3	25%	39	46
Skupina D	DD4	Název výbavy DD4	30%	181	146
Skupina E	EE5	Název výbavy EE5	30%	28	86

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10 Analýza dat v novém systému řízení ziskovosti příplatkových výbav

Nástroje navržené k efektivnějšímu řízení ziskovosti nesouvisí pouze s vyhodnocováním akčních paketů. Jedním z nástrojů pro řízení ziskovosti příplatkových výbav by měl být tzv. analytický nástroj, který by měl s sebou přinést odpovědi na tyto otázky:

- Kde je problém?
- Proč je tam problém?
- Jak tento problém řešit?

Nový systém řízení ziskovosti by měl definovat, kde je problém, jelikož by měl odhalovat, kde nedochází k plnění projektu (skutečnost je horší). Nový proces řízení by měl být schopen výčtu právě těch paketů, které se například nejvíce prodávají, nebo těch, které jsou nejvíce ziskové. Na základě těchto informací by měl být controller schopen definovat, které mimořádné vybavy se mají nabízet a prodávat.

Mimořádné vybavy je potřeba správně analyzovat, a tak by měl tento nástroj přinést controllerům rovněž tyto funkce:

- srovnání mimořádných výbav mezi zeměmi,
- srovnání MV napříč modely vozů,
- srovnání MV mezi obdobími,
- porovnávání scénářů a tvorba scénářů.

Aby bylo srovnání efektivní, je důležité, aby přehled obsahoval také tabulku s rozdíly hodnot. Na základě těchto hodnot lze v případě srovnání mezi obdobími identifikovat vývoj hodnot v čase. Pokud bude srovnáván plán a aktuální stav, budou tak odhaleny odchylky, které budou následně analyzovány.

Tabulka 18 zachycuje srovnání scénáře „A“ a scénáře „B“. Takové srovnání může představovat například srovnání rozpočtových plánů s reálným stavem. Scénář B se od scénáře A liší nižší cenou mimořádných výbav. Cena je nižší o 10 %. Zároveň se však ve scénáři B předpokládá zvýšení zástavbovosti mimořádných výbav o 10 %. Náklady jsou v obou scénářích stejné, pracuje se pouze s cenami a zástavbovostí. V reálném prostředí by však nedošlo k plošnému navýšení cen napříč všemi skupinami výbav.

Tabulka 18: Srovnání scénářů mimořádných výbav

Skupina výbavy	Kód výbavy	Název výbavy	Scénář A				Scénář B				Rozdíl (Δ)			
			Zástavbovost (%)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Zástavbovost (%)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Zástavbovost (%)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)
Skupina A	AA1	Název výbavy AA1	30%	210	75	135	40%	189	75	114	10%	-21	0	-21
Skupina B	BB2	Název výbavy BB1	40%	455	187	268	50%	410	187	223	10%	-46	0	-46
Skupina C	CC3	Název výbavy CC3	25%	85	39	46	35%	77	39	38	10%	-9	0	-9
Skupina D	DD4	Název výbavy DD4	30%	327	181	146	40%	294	181	113	10%	-33	0	-33
Skupina E	EE5	Název výbavy EE5	30%	114	28	86	40%	103	28	75	10%	-11	0	-11

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že jsou všechny sledované charakteristiky v konkrétních hodnotách, pouze zástavbovost MV je v procentech, může být obtížné změny správně

interpretovat. Proto by měl mít nový systém možnost vyjádřit rozdíly mezi scénáři i v procentech. Procentní změny jsou vyjádřeny v následující tabulce.

Tabulka 19: Srovnání scénářů v procentech

Skupina výbavy	Kód výbavy	Název výbavy	Scénář A				Scénář B				Rozdíl (Δ)			
			Zástavbovost (%)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Zástavbovost (%)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Zástavbovost (%)	Cena (%)	Náklady (%)	Marže (%)
Skupina A	AA1	Název výbavy AA1	30%	210	75	135	40%	189	75	114	10%	-10%	0	-16%
Skupina B	BB2	Název výbavy BB1	40%	455	187	268	50%	410	187	223	10%	-10%	0	-17%
Skupina C	CC3	Název výbavy CC3	25%	85	39	46	35%	77	39	38	10%	-10%	0	-18%
Skupina D	DD4	Název výbavy DD4	30%	327	181	146	40%	294	181	113	10%	-10%	0	-22%
Skupina E	EE5	Název výbavy EE5	30%	114	28	86	40%	103	28	75	10%	-10%	0	-13%

Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnání mimořádných výbav nemusí být pouze na úrovni scénářů, kdy jsou zjišťovány například odchylky od plánovaných hodnot. Mimořádné výbavy by mělo být možné srovnávat i napříč zeměmi, modely vozů nebo mezi obdobími. Srovnání MV napříč obdobími zachycuje Tabulka 20.

Tabulka 20: Srovnání mimořádných výbav mezi obdobími

Skupina výbavy	Kód výbavy	Název výbavy	Období 1				Období 2				Rozdíl (Δ)			
			Zástavbovost (%)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Zástavbovost (%)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)	Zástavbovost (%)	Cena (EUR)	Náklady (EUR)	Marže (EUR)
Skupina A	AA1	Název výbavy AA1	30%	210	75	135	25%	242	83	159	-5%	32	8	24
Skupina B	BB2	Název výbavy BB1	40%	455	187	268	35%	523	206	318	-5%	68	19	50
Skupina C	CC3	Název výbavy CC3	25%	85	39	46	20%	98	43	55	-5%	13	4	9
Skupina D	DD4	Název výbavy DD4	30%	327	181	146	25%	376	199	177	-5%	49	18	31
Skupina E	EE5	Název výbavy EE5	30%	114	28	86	25%	131	31	100	-5%	17	3	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza hodnot mimořádných výbav formou takového srovnání může být spolehlivým nástrojem pro identifikaci problémů, jelikož zachycuje změny, odchylky od plánů nebo problémy při zvyšování a snižování cen. Analytický nástroj založený na porovnání scénářů může být zároveň využíván při tvorbě scénářů budoucího vývoje.

Nový proces řízení ziskovosti mimořádných výbav by měl prostřednictvím obou nástrojů (konfiguračního i analytického) přinést snížení časové náročnosti a zároveň vyvolat pozitivní finanční efekty. Nový proces spočívá zejména v celkovém zefektivnění schvalovacího procesu. Snížení časové náročnosti jednotlivých operativních úkolů během schvalovacího procesu by mělo zapříčinit soustředění personálních kapacit z oblasti administrativy na potřebnou analýzu. Finanční přínosy spočívají ve zvýšení zástavbovosti značně ziskových paketů a mimořádných výbav a zároveň ve snížení zástavbovosti méně

ziskových paketů a mimořádných výbav. Z toho plyne, že by měly být prodávány právě ty pakety, které mají vysokou marži, ale jsou zároveň velmi dobře prodejné.

5 Závěr

Evropský automobilový průmysl se potýká s mnoha zásadními problémy, což se může odrážet na snižování provozních zisků firem. Evropská unie zpřísnuje limity na emise vozů se spalovacími motory, a tak jsou automobilové společnosti nuceny k produkci elektromobilů. Zároveň musí automobilky reagovat na požadavky zákazníků v oblasti digitalizace a autonomního řízení, které mohou být klíčové při tvorbě akčních paketů mimořádných výbav. Pakety mimořádných výbav jsou zásadní elementem konkurenčního boje mezi automobilovými společnostmi. Během současného technologického pokroku je v akčních paketech sledován ještě větší potenciál, jelikož automobilky disponují obrovskou škálou výbav, které mohou kombinovat do paketů.

Automobilová společnost XY bude v následujících letech vystavována mnohým výzvám, a proto je nezbytné zdokonalovat všechny současné procesy. Diplomová práce se zabývala analýzou mimořádných neboli příplatkových výbav automobilů ve firmě XY. Na základě analýzy současného procesu řízení ziskovosti příplatkových výbav bylo odhaleno několik problémů, které souvisely zejména s časovou náročností jednotlivých úkonů, nedostatkem vstupních informací a špatnou strukturou těchto informací.

V souvislosti s definováním problémů byly navrženy prvky nového procesu řízení ziskovosti mimořádných výbav. Nový proces zahrnuje konfigurační a analytický nástroj. Konfigurační nástroj by měl sloužit pro tvorbu a vyhodnocování paketů a analytický nástroj by měl sloužit například pro analýzu odchylek plánů se skutečností a pro srovnání scénářů budoucího vývoje. Nové nástroje by měly přinést zejména značnou časovou úlevu, která se týká nejen controllerů, ale všech útvarů, které do procesu řízení ziskovosti mimořádných výbav vstupují. Zároveň se jedná o efektivnější proces, který by měl vyvolat pozitivní finanční efekty. Prostřednictvím těchto nástrojů by mělo dojít k tomu, že budou nabízeny a prodávány pakety s vysokou marží, jejichž obsahem budou velmi dobře prodejné mimořádné výbavy.

Výsledky diplomové práce byly konzultovány s odborníky z praxe a následně předány programátorům nového systému. Na základě těchto návrhů byla vytvořena interní online aplikace. V současnosti probíhá testování veškerých funkcí, které aplikace nabízí.

6 Seznam použitých zdrojů

KNIŽNÍ PUBLIKACE

BRÜHL, Rolf. 2012. *Controlling: Grundlagen des Erfolgscontrollings*. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012. ISBN 978-3-486-70260-6.

ČIŽINSKÁ, Romana. 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.

ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

ESCHENBACH, Rolf. 2004. *Controlling*. 2. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, Jana a ŠOLJAKOVÁ, Libuše. 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti*. Praha : ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-084-X.

FOTR, Jiří, a další. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

Horváth&Partners. 2004. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. Praha : Profess Consulting s.r.o, 2004. ISBN 80-7259-002-2.

HRADECKÝ, Mojmír, LANČA, Jiří a ŠIŠKA, Ladislav. 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.

INGRAM, Thomas N., a další. 2015. *Sales Management: Analysis and decision making*. New York : Taylot & Francis, 2015. ISBN 978-1-138-85802-2.

JOBBER, David a LANCASTER, Geoffrey. 2015. *Selling and sales management*. 10. New York : Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-07800-7.

JUNG, Hans. 2011. *Controlling*. 3. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-486-59761-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. 2006. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2010. *Manažerské finance*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

LAZAR, Jaromír. 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.

LEDNICKÝ, Václav. 2006. *Strategické řízení*. Ostrava : Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

- MAREŠ, David. 2017. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha : Wolter Kluwer ČR, a.s., 2017. ISBN 978-80-7552-920-6.
- NÝVLTOVÁ, Romana -- MARINIČ, Pavel. 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- POPESKO, Boris. 2009. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SHEKHAR, G. V. Satya. 2010. *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi : I.K. International Publishing House Pvt. Ltd., 2010. ISBN 978-81-907770-7-0.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. 2009. *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2010. *Podniková ekonomika*. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, Miloslav a kolektiv. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a FIBÍROVÁ, Jana. 2010. *Reporting*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
- VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek a kol. 2013. *Podnikové řízení*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VODÁKOVÁ, Jana a kol. 2013. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.
- VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr a kol. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
- VOLLMUTH, Hilmar J. 2004. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha : Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4.
- ZUZÁK, Roman a KÖNIGOVÁ, Martina. 2009. *Krizové řízení podniku: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
- ŽŮRKOVÁ, Hana. 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

AutoSAP. 2018. Automobilový průmysl v ČR - Základní údaje a fakta 2017. místo neznámé : Sdružení automobilového průmyslu, Zář 2018.

AutoSAP. 2018. O AutoSAP. *AutoSAP*. [Online] 2018. [Citace: 15. Leden 2019.] <https://autosap.cz/o-autosap/>.

AutoSAP, Sdružení automobilového průmyslu. 2018. Přehled o výrobě a odbytu motorových vozidel domácích značek. místo neznámé : AutoSAP, 2018.

CZSO. 2017. Průmysl táhne českou ekonomiku. *Český statistický úřad*. [Online] 7. Červen 2017. [Citace: 16. Srpen 2018.] <https://www.czso.cz/csu/czso/prumysl-tahne-ceskou-ekonomiku>.

GBELEC, Ondřej. 2018. Svaz průmyslu a dopravy České republiky. *Automobilový průmysl dosáhl v roce 2017 historických úspěchů*. [Online] 2018. [Citace: 16. Srpen 2018.] <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/z-clenske-zakladny/11987-automobilovy-prumysl-dosahl-v-roce-2017-historickych-uspechu>.