

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Analýza finanční podpory prodeje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Ondřej Souček

Vedoucí práce: Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Bc. Karině Benetti, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, přátelský přístup a poskytnutí cenných rad.

Obsah

Úvod	7
1. Teoretická východiska podpory prodeje	9
1.1 Cíle podpory prodeje	11
1.2 Nástroje podpory prodeje	12
1.2.1 Nástroje spotřební podpory prodeje	12
1.2.2 Nástroje obchodní podpory prodeje	14
1.2.3 Nástroje podpory organizací	16
1.3 Příprava programu podpory prodeje	17
1.4 Plánování a rozpočtování	19
1.4.1 Plánování	20
1.4.2 Rozpočtování	21
2. ŠKODA AUTO a.s.	22
3. Analýza finanční podpory prodeje v Aktionsblatt systému	23
3.1 Tvorba a plánování rozpočtu	23
3.2 Aktionsblatt systém	27
3.2.1 Schvalovací proces formuláře u VVM, VVP, VVS, VMP, FCV-1	30
3.2.2 Vyhodnocení finanční podpory prodeje na fleetový prodej	32
3.3.3 Vyhodnocení finanční podpory prodeje paketu	35
4. Návrhy na zlepšení vyhodnocování finančních požadavků na podporu prodeje a systému Aktionsblatt	38
Závěr	40
Seznam literatury	42
Seznam obrázků a tabulek	44
Seznam příloh	45

Seznam použitých zkratk a symbolů

A-plan	rozpočtový plán
B-plan	nadrozpočtový plán
EB	zisk
EBR	zástavbovost
EK	variabilní náklady
ES/VKH	fond finančních prostředků na podporu prodeje
FCV-1	oddělení Controllingu odbytu
FP	fakturační cena
MAKU	Markt Kalkulation Unterstützung
POS	místo prodeje
VIN	Vehicle Identification Number
VMP	oddělení Výrobní marketing
VVM	oddělení Plánování mimořádných výbav a správa zakázek
VVP	oddělení Plánování odbytu a výkaznictví
VVS	oddělení Strategie cen

Úvod

V současné době je na trhu velké množství konkurenčních podniků, které nabízejí ne moc diferencované produkty a snaží se získat co nejvíce zákazníků na svou stranu, aby dosáhly většího podílu na trhu. Právě i kvůli tomuto je podpora prodeje velice důležitá. Pomocí podpory prodeje se totiž podniky snaží nějakým způsobem zvýhodnit zákazníky a nalákat je ke koupi svých produktů. Zákazníkům jsou nabízeny různé slevové akce, lepší mimořádné výbavy, různé služby a další výhody. Podpora prodeje není jednoduchá na financování, ale pokud by podnik nevytvořil požadované finance na podporu prodeje, mohlo by to mít negativní dopad na tržby z prodeje.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout řešení na zlepšení v systému Aktionsblatt a vyhodnocování podpor prodeje v podniku ŠKODA AUTO a.s. a to především metodou syntézy dílčích poznatků. Navrhovaná zlepšení by měla vést ke zlepšení pracovního prostředí v systému Aktionsblatt, který navrhuji sloučit se systémem MAKU do jednotného systému se stejným prostředím, ale s odlišnými přístupovými právy pro importéry, tedy externí okolí, a odlišné přístupové práva pouze pro interní zaměstnance, tedy pro zaměstnance podniku ŠKODA AUTO a.s. Jako přínos by měla být větší efektivita práce, a také by to mohlo vést k úspoře času při testování nových verzí systému. Další navrhované zlepšení bude na kalkulaci a vyhodnocení akcí na podporu prodeje, které jsou zamítnuty, a to pomocí výzkumu, ve kterém jsem použil metodu rozhovoru. Toto opatření by před finálním zamítnutím upozornilo Controlling na možný finanční dopad nějakým grafem či kalkulací, co by se při zamítnutí dané akce stalo například pokles poptávky a tím menší tržby.

V teoretické části bakalářské práce budou popsány teoretické poznatky podpory prodeje, její cíle, druhy a příprava podpory prodeje. Dále v teoretické části bude ještě zmíněna charakteristika oblasti plánování a rozpočtování, ovšem toto bude zmíněno pouze okrajově.

V praktické části této bakalářské práce bude zobrazen proces vyhodnocování finančních podpor na prodeje v podniku ŠKODA AUTO a.s. v odborném systému Aktionsblatt, který by mohl být ještě efektivnější v určitých částech, a proto se pokusím navrhnout možná řešení na jeho zlepšení. Také zde bude zobrazen výpočet dvou příkladů prodeje, fleetový prodej a příklad balíčku. Dále zde poskytnu

vyhodnocení, zda bude podpora prodeje na tyto akce poskytnuta či nikoliv. Výpočet bude na stejném principu, jaký se využívá v podniku ŠKODA AUTO a.s., ale údaje v příkladu jsou zcela fiktivní, aby nedošlo k poškození podniku ŠKODA AUTO a.s. a neunikly tak interní informace, které jsou utajované před konkurencí.

Tato práce bude práce zaměřena na tvorbu finančních prostředků, kde se pokusím navrhnout vylepšení na lepší efektivitu vyhodnocování. Dále zde bude uvedeno, jak se finanční prostředky určené na podporu prodeje schvalují v odborném, interním systému Aktionsblatt systému. Bude zde popsán také proces schvalování podaných požadavků na poskytnutí podpory prodeje po jednotlivých krocích. Dále budou v praktické části uvedeny dva příklady na zobrazení výpočtu, jak jsem již zmiňoval, nutného pro vyhodnocení, zda se podpora prodeje poskytne či nikoliv. V závěru této bakalářské práce budou zmíněny navrhované možnosti zlepšení na vyhodnocování finančních podpor prodeje v podniku ŠKODA AUTO a.s. a možná vylepšení systému Aktionsblatt.

1. Teoretická východiska podpory prodeje

„Podpora prodeje může být definována jako krátkodobý stimul k vyzkoušení či užití výrobku či služby. Podpora prodeje může být zacílená buď na obchod, či na zákazníky. Stejně jako reklama, i podpora prodeje může mít mnoho podob. Zatímco reklama poskytuje zákazníkům důvod k nákupu, podpora prodeje jim poskytuje podnět k nákupu.“ (Keller, 2007, str. 335).

Podpora prodeje je v současné době velice důležitá, proto aby měl podnik šanci uspět s prodáním svého nabízeného produktu na trhu.

Podpora prodeje dává přímý podnět ke koupi daného výrobku nebo služby zrovna nyní. (Kotler a kol., 2007), (Keller, 2007), (Jakubíková, 2013a), (Zamazalová, 2009).

Podpora prodeje je součástí komunikačního mixu. V dnešní době je mnoho konkurence, která má málo diferencované produkty a i kvůli tomuto se marketéři firem soustřeďují na podporu prodeje. Na podporu prodeje vynakládány finance, které mohou dokonce i překračovat finance vynaložené na reklamu. (Zamazalová a kol., 2010).

Podpora prodeje usiluje o to, aby si zákazník zakoupil daný produkt podniku okamžitě. Na rozdíl od reklam, které udávají důvod, proč si určitý výrobek nebo službu zakoupit kdykoliv. Je také lepší než reklama, a to v tom, že její vliv na prodej je lépe měřitelný. Ovšem podpora prodeje působí i spolu s reklamou, podpora prodeje má v takovémto případě funkci podpůrnou. (Jakubíková, 2008).

Na trhu je stále více konkurence, která by mohla přebrat zákazníky podniku. Zákazník potřebuje impulsy, které mu pomohou rozhodnout se o koupi. Budování vztahů se zákazníky patří do důležitých funkcí podpory prodeje.

Výhody podpory prodeje jsou v tom, že může v pozitivním směru ovlivnit zákazníkovo vnímání o nabízeném výrobku či službě vybrané značky. Díky dobré podpoře prodeje může podnik získat nové zákazníky. Dále může podpora prodeje přispět k tomu, že zákazník může dát přednost nabízenému produktu určitého podniku před konkurencí, což je pro daný podnik velmi pozitivní i proto, že budou mít větší šanci získat více tržeb. Podpora prodeje má za úkol ještě propagovat značku a podporovat ji, aby si udržela stávající zákazníky a přilákala nové potenciální zákazníky. (Keller, 2007), (Kotler a kol., 2007), (Jakubíková, 2013a).

Nevýhody má podpora prodeje ovšem také. Mezi nevýhody patří například přesycenost podpor prodeje, a proto na ni někteří zákazníci už ani nereagují. Musí se také lišit od konkurenčních podniků, protože jestli se neliší, nemusí na ni zákazníci reagovat. Další nevýhodou je, že pokud bude podnik poskytovat velmi často různé slevy, tak se může stát, že zákazník si začne myslet, že tato značka není tak kvalitní, jako konkurence, a může se také stát, že ji zákazník začne považovat za značku lacinou, proto u luxusních značek vidíme tyto akce jen zřídka. Pokud budou produkty určité značky často ve slevě, aby nalákali zákazníka, může se to obrátit v neprospěch značky a to tím, že zákazník bude nakupovat produkty jen tehdy, když budou ve slevě, a pokud budou v plné ceně bez slevy, nebude o tyto produkty jevit zájem. To je také spojeno s tím, že pokud podnik chce touto cestou získat nové potencionální zákazníky, tak se mu to nemusí podařit, protože zákazníci, kteří si zakoupí určitý produkt, tak si ho zakoupí kvůli tomu, že byl ve slevě, a ne kvůli značce. (Keller, 2007), (Kotler a kol., 2007).

Mezi nejvíce známé techniky podpory prodeje patří vzorky, které mají nalákat zákazníka, aby si zakoupil vybraný produkt. Vzorky může zákazník dostat například od hostesky v obchodě, nebo jsou součástí třeba katalogů (parfémy). Další známou technikou jsou kupóny, které poskytují slevu na nákup produktu. Jako další známá technika jsou prémie, které lákají zákazníka ke koupi produktu určité firmy. Prémie se rozdávají zákazníkům zdarma. (Přikrylová a Jahodová, 2010).

„Výhody, většinou materiálního charakteru, které jsou součástí podpory prodeje, mohou ovlivnit rozhodnutí zákazníka ve prospěch podporované značky.“ (M. Zamazalová a kol., 2010, str. 270).

„Podpora prodeje sestává z krátkodobých pobídek, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou, povzbudit nákup či prodej výrobku či služby. Zatímco reklama nabízí důvody, proč si výrobek či službu koupit, podpora prodeje nabízí důvody, proč si výrobek či službu koupit právě teď. Snaží se motivovat zákazníka k okamžitému nákupu.“ (Kotler, 2007, str. 880).

1.1 Cíle podpory prodeje

Tato subkapitola má za úkol zodpovědět otázku: Čeho má podpora prodeje dosáhnout, proč vlastně existuje? Rozčleníme zde cíle podpory prodeje podle toho, o jakou podporu prodeje se bude jednat, zda to bude spotřebitelská podpora prodeje, obchodní podpora prodeje atd. Jedním z hlavních cílů podpory prodeje, který je společný pro všechny typy podpory prodeje, je třeba budování dobrých vztahů se zákazníky podniku, nebo propagace své značky a budování její dobré pověsti.

Pokud se jedná o podporu prodeje spotřební, tak ta má za úkol podpořit nový produkt podniku, dále přilákat nové potenciaální zákazníky, aby zakoupili nový produkt určité značky. K dalším neméně důležitým cílům patří například snaha o růst krátkodobých tržeb podniku, nebo snaha o to, aby podnik působil na trhu delší dobu.

Podpora prodeje má daný další cíl, a to sice přilákat zákazníky od konkurenčních podniků do svého podniku. Mezi další cíle spotřební podpory prodeje můžeme zařadit snahu o to, aby zákazník nakupoval spíše okamžitě, než potom. Také chce, aby zákazník absorboval více produktů, a tím by nakupoval větší množství výrobků daného podniku, což by podniku přineslo větší tržby. (Jakubíková, 2013a), (Zamazalová, 2009), (Kotler a kol, 2007).

Dalším typem podpory prodeje je obchodní podpora prodeje. U této podpory jde marketérům hlavně o to, aby měli vyšší nebo alespoň stejnou distribuci produktů dané značky. Chtějí, aby bylo v regálech obchodů vystaveno větší, nebo stejné množství produktů dané značky.

Další cíl je ten, kde prodejci budou mít větší množství zásob modelů, které slouží k propagaci dané značky. Také sem patří větší množství zobrazování jedinečných reklam na danou značku. Další cíl, kterého chce podnik dosáhnout v oblasti podpory prodeje je, aby si obchodníci kupovali více produktů dané značky. Usiluje se i o to, aby obchodní zásoby dané značky vzrostly, čímž by podnik měl větší šanci na jedinečnou obchodní podporu svých produktů u jednotlivých obchodníků, než konkurence. Mezi další neméně důležité cíle můžeme zařadit snahu o to, aby podnik nedal šanci obchodům, aby mohli domlouvat se zákazníky hodnotu daného produktu v momentu koupě. Dalším cílem podniku je snaha o to, aby obchod, ač jen dočasně, nesnížil prodej produktu dané značky. (Kotler a kol., 2007), (Přikrylová a Jahodová, 2010), (Keller, 2007).

Mezi další typ podpory prodeje se řadí podpora prodeje organizací. Zde se podnik snaží o to, aby dostal co největší množství obchodních nabídek. Jedna se zde také o odměňování organizací, se kterými podnik spolupracuje, a v neposlední řadě je zde snaha podniku také o to, aby prodejci měli chuť pracovat co nejlépe, a vydávali ze sebe maximum. (Kotler a kol., 2007).

Mezi cíle podpory prodejců můžeme zařadit snahu o to, aby se prodejci více zajímali o daný produkt. Podnik chce také dosáhnout toho, aby prodejci lákali nové potenciaální zákazníky a poté si je udrželi.

1.2 Nástroje podpory prodeje

Nástrojů podpory prodeje je mnoho, a v této subkapitole si probereme jednotlivé nástroje. Nelze využívat pouze jeden nástroj v rozličných podmínkách, proto se nástroje, které se využívají v diferencovaných podmínkách a v odlišném prostředí, liší. Proto, aby podnik věděl, jaký nástroj podpory prodeje má použít v určitém prostředí, musí znát jaká je situace na trhu, na jaký trh se bude nástroj aplikovat, o jaký typ podpory prodeje se jedná, a znát určité informace o zákaznících, kterým chce produkt prodat, a také musí mít přehled o konkurenci. Dále musí zhodnotit, zda se vyplatí aplikovat podporu prodeje či nikoliv. (Kotler a kol., 2007).

1.2.1 Nástroje spotřební podpory prodeje

„Podpora spotřebitelů je vytvořena tak, aby změnila volbu, kvantitu či načasování nákupu produktů. I když spotřebitelská podpora prodeje má mnoho forem, je rozdíl mezi podporou směřující k získání zákazníků (např. vzorky, demonstrace, vzdělávací materiál) a nespécifikovanými formami (např. zlevněné balíčky, prémie, loterie a nabídky vrácení peněz).“ (Keller, 2007, str. 336).

„Využívá celou škálu metod a nástrojů, které často v kombinaci s reklamou mají vést ke zvýšení objemu prodejů a tržního podílu, povzbuzení zájmu o nákup produktu nacházejícího se ve stádiu zralosti, k vytvoření podnětu pro vyzkoušení nového výrobku, případně mají být reakcí na aktivity konkurence.“ (Přikrylová a Jahodová, 2010, str. 88).

Pod nástroje spotřební podpory prodeje spadá tzv. podpora na místě prodeje (v anglickém jazyce POS – point of sale nebo POP – point of purchase). Jedná se o veškeré činnosti, které zákazník uskutečňuje v okamžiku, kdy se opravdu

o daném produktu rozmýšlí. Například hypermarket Albert, a u vybraných produktů různých firem, visí cedulky například sleva 20 %, nebo dalším příkladem může být 2+1 zdarma. Toto jsou způsoby, jak zaujmout zákazníka, a přimět ho ke koupi produktu i přesto, že třeba tento určitý produkt neměl v plánu zakoupit. (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Součástí POS se řadí také tzv. vystavování a předvádění produktu. Tento typ podpory představuje různé ochutnávky produktů zdarma, které informují zákazníka o produktu, a mají přesvědčit zákazníka o tom, aby si daný produkt zakoupil. Dále sem patří propagování produktů na obrazovkách či panelech určených k reklamě.

Velmi kvalitní podpora v místě prodeje je merchandising, který je také součástí POS. Pod tímto pojmem se skrývá například hudba v obchodě, která se může u různých typů produktů lišit, například u potravin bude jiná hudba než u oblečení. Dále sem spadá rozmístění regálů s vybranými produkty, osvětlení produktů nebo různé vůně, spadají sem originální obaly na produktech, různé značení a také rozmisťování produktů v regálech (jaká cenová kategorie bude spíše dole a jaká naopak nahoře).

Další součástí POS jsou jeho materiály. Lokalizace těchto materiálů je v těsné blízkosti obchodu, nebo přímo v jeho prostorách. Jedná se například o různé letáky nebo kresby, samolepky, ale i plakáty nebo například různé extravagantní makety. Toto jsou způsoby, jak zaujmout zákazníka, a přimět ho ke koupi produktu i přesto, že třeba tento určitý produkt neměl v plánu zakoupit. Tento typ podpory má za úkol upozornit zákazníka na daný produkt v okamžiku, kdy se zákazník rozhoduje o tom, zda si daný produkt koupí nebo ne. Dává také motivaci zakoupit si daný předmět například tím, že zákazník ušetří. POS obsahuje také dárkové a drobné upomínkové předměty. Tato technika je používána, aby zviditelnila logo a přinutila zákazníka pamatovat si danou značku. (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Dalšími nástroji, které jsou součástí spotřební podpory prodeje, jsou spotřebitelské soutěže, které jsou velice užitečné. Podnik pomocí soutěží dává do povědomí svou značku, a to je dobré proto, aby zákazníci nedali přednost konkurenci a ještě, aby je nalákali na své produkty, kterých má podnik třeba nadbytek a potřebuje se jich zbavit.

Další ohromná výhoda těchto soutěží je ta, že zákazníci, kteří se do nich zapojí, musejí někdy vyplnit nějaký krátký formulář, ovšem ne vždy,

a ne v každé soutěži, aby, v případě výhry, podnik věděl, koho má kontaktovat a kam má poslat výhru. (Zamazalová a kol., 2010).

Nákupní sleva je snížení ceny, za kterou se produkt prodává. Zákazník tuto slevu může obdržet ihned, nebo ji využije na příští nákup.

Věrnostní programy také spadají do spotřebitelské podpory prodeje, a u této techniky si podnik buduje vztahy se zákazníky, které jsou spíše dlouhodobé. Věrnostní programy můžeme vidět například v podobě klubů, kterým je například Billa club. Podnik chce touto cestou nalákat zákazníka, aby si kupoval produkty určité značky, a nedával přednost produktům konkurenčních značek. Pokud chce zákazník vstoupit do věrnostního klubu, musí vyplnit určitý formulář, který je většinou krátký a obsahuje pouze základní informace o zákazníkovi, popřípadě formulář obsahuje ještě nějaké doplňující otázky, které pomohou podniku lépe zanalyzovat zákazníka a lépe připravit určité nabídky, které motivují zákazníky k nákupu produktů dané značky.

Pokud je zákazník členem věrnostního klubu, tak většinou obdrží od podniku nějakou věrnostní kartičku, aby prodejce v obchodu viděl, že je to opravdu člen věrnostního klubu, a mohl udělit zákazníkovi dané body, které sbírá, nebo slevu na nákup pro členy věrnostního klubu. (Zamazalová a kol., 2010), (Kaser, 2013).

„Věrnostní programy pro firmu příznivým způsobem ovlivňují kupní rozhodovací proces spotřebitele. Dochází k eliminaci nebo redukci 2. a 3. fáze kupního rozhodování. V případě, že je zákazník účastníkem zákaznického klubu obchodníka, omezuje ve fázi přednákupní rozhodování o místě nákupu.“
(Zamazalová a kol., 2010, str. 273).

1.2.2 Nástroje obchodní podpory prodeje

Pomocí této podpory se výrobci snaží přesvědčit obchodníky, aby nabízeli ve své nabídce produkty určitých značek. Dále se výrobce snaží přesvědčit obchodníka o tom, aby určitou značku prosazoval, aby o značce zákazníci věděli. Výrobci se také snaží o to, aby obchodníci dali k dispozici místo určitým produktům dané značky, a nejlépe místo v regálech, které jsou v úrovni očí, nebo ve výlohách obchodů, protože tyto produkty jsou nejlépe viditelné, a proto si jich zákazník mnohem lépe všimne.

Ovšem obchodníci za toto zviditelnění chtějí získat nějaký benefit. Aby tohoto výrobci dosáhli, musí nějakým způsobem motivovat obchodníky, aby tyto dané operace učinili. Výrobci proto nabízejí obchodníkům množstevní slevy. Například obchodník získá tuto množstevní slevu, pokud nakoupí třeba 5 balení jednoho produktu. Tímto krokem výrobci motivují obchodníky ke koupi, a zároveň mají možnost získání větších tržeb.

Výrobce může obchodníkovi nabídnout zpětné odkoupení zboží, pokud ho obchodník neprodá, nebo pokud bude zboží poškozené, apod.

Další nástroj obchodní podpory jsou příspěvky na reklamu, které mají působit jako kompenzace obchodníkům, kteří vynakládají finance na speciální propagaci produktů výrobce v obchodě. Tímto krokem si výrobce zajistí lepší propagaci značky a je větší šance, že zákazníka zaujme, a ten si potom může daný produkt zakoupit.

Výrobci také mohou poskytnout určité odměny, peníze nebo různé dárky distributorům za to, že prodají daný počet produktů určité značky. Výrobce může také odměnit distributora či prodejce speciálním reklamním předmětem, což mohou být luxusní sady propisovacích tužek, různá trička, nebo modely automobilů. Tyto reklamní předměty nesou jméno výrobce. Výrobci tímto namotivují distributory, aby pracovali na co nejvyšší úrovni, aby se snažili udat co největší množství daných produktů, a za to obdrželi od výrobců odměnu. Tato metoda je hodně využívána v lékárnictví.

Výrobce může poskytnout obchodníkovi produkty dokonce i bezplatně, aby zboží vyzkoušel, nebo díky dobré spolupráci. (Přikrylová a Jahodová, 2010), (Keller, 2007), (Kotler a kol., 2007), (Kaser, 2013).

„Místo na regálech je dnes tak vzácné, že výrobci často musejí maloobchodům i velkoobchodům nabízet slevy, rabaty, záruky zpětného odkupu nebo zboží navíc, aby se jejich zboží na regály dostalo a zůstalo na nich.“ (Kotler a kol., 2007, str. 886).

„Podpora obchodu se často vyskytuje ve formě finančních podnětů či slev poskytovaných maloobchodníkům distributorům a dalším členům obchodního řetězce ke skladování, vystavení a usnadnění dalších způsobů prodeje produktu (např. skrze předplacení prostoru v regálech, vystavení ve výloze, soutěže a podněty ze strany obchodníka, výcvikové programy, obchodní ukázky a kooperativní reklamu.)“ (Keller, 2007, str. 338).

1.2.3 Nástroje podpory organizací

Zde si ukážeme, jaké metody podpory prodeje spadají pod podporu prodeje organizací. Tento nástroj má za úkol získat co největší počet zakázek, a podnik na tuto podporu vynakládá vysoké finanční sumy.

„Firmy každoročně vynakládají velké peníze na propagaci zaměřenou na průmyslové zákazníky. Tato podpora organizací se používá k získávání obchodních nabídek, stimulaci nákupu, odměňování zákazníků a motivaci prodejců. Podpora organizací zahrnuje mnoho nástrojů používaných pro podporu spotřeby a obchodu.“
(Kotler, 2007, str. 886)

Kongresy a veletrhy jsou velmi účinným nástrojem podpory prodeje. Je to z důvodu, že podniky zde prosazují své vlastní produkty. Podniky na veletrzích uvádějí své zcela nové produkty, které třeba ještě nemusí být uvedeny na trhu, daly do povědomí, že produkují i tento produkt, a zákazníci budou mít možnost zakoupit si tento produkt. Ovšem nemusí se zde prodávat jen výrobky, které ještě nejsou na trhu, ale podniky zde zcela běžně mohou prodávat i své produkty, které jsou už běžně na trhu. Také zde jsou potenciální zákazníci, kteří by mohli odebírat produkty daného podniku.

Dále musí vedení zvážit, na kterých veletrzích bude podnik vystupovat, a jak velká bude jeho participace. Velmi důležité je, jaký přístup zvolí k potencionálním klientům. (Kotler a kol., 2007).

Jako další nástroj tohoto typu podpory prodeje jsou různé soutěže prodejců. Zde se podnik snaží namotivovat prodejce, aby se snažili pracovat tak, jak nejlépe umí. Aby podnik zjistil, který prodejce je vlastně nejlepší, musí stanovit nějaké cíle, které jsou určitým způsobem měřitelné, a také by měly být dosažitelné. Jako příklady cíle může být třeba získávání nových klientů pro podnik, nebo mohou přesvědčit zákazníky, aby více kúpovali od podniku, což by podniku mohlo přinést větší tržby. Důležitým aspektem je to, že každý prodejce si je roven, nikdo není zvýhodňován. Každý musí mít stejnou šanci na danou výhru určité soutěže, aby se nestalo to, že prodejci budou demotivovaní, a nevynaloží požadované úsilí o dosažení daných cílů, nebo se také soutěže nemusí vůbec zúčastnit. (Kotler a kol., 2007)

1.3 Příprava programu podpory prodeje

Pro definování programu podpory prodeje je zapotřebí, aby marketéři učinili ještě několik dalších rozhodnutí (pro kompletní stanovení programu). Jako první krok, který se musí učinit, je rozhodnout se o tom, jak velké vůbec budou pobídky. K dosažení úspěšnosti stanovené podpory prodeje musí být alespoň nějaké minimum pobídek. Ovšem výraznější odezvy ve faktoru tržeb by měly zajistit pobídky, které jsou větší. Co je velice důležité, a na co podnik musí neustále myslet a pamatovat si, to je jaké dosažení stanovených cílů slíbil, aby tyto sliby nebyly jen plané řeči, ale aby to co podnik slíbil, byl schopen také vyplnit. Jestliže se tak nestane, jestliže podnik nebude schopen a tudíž nesplní sliby, které dal, tak to může mít velice špatné následky. Podnik si může zcela zdevastovat pověst, a také velice poničit image značky.

Další důležitý krok, který musí marketéři učinit, je ten krok, který jasně a zřetelně určuje podmínky účasti. Těmito podmínkami mohou být například do kdy je nabídka platná, tedy datum platnosti nebo to může být doklad o koupi. Podmínky se mohou nabízet každému, nebo se mohou vyčlenit pouze vybrané skupiny zákazníků, kterým se pobídky podmínky nabídnou.

Následující krok je rozhodnutí o tom, jaký způsob se vlastně vybere pro propagaci a další šíření samotného programu podpory prodeje. Jako možnost může podnik zvolit například tisk slevových kuponů, nebo je možné slevové kupony rozdávat přímo ve vybraných obchodech náhodným kolemjdoucím. Další možností se jeví přibalování slevových kuponů k vybraným produktům. Každý způsob distribuce ovlivní jinou skupinu lidí, a každá metoda distribuce se liší vynaloženými náklady. Z těchto důvodů podniky stále více a více využívají určitou kombinaci médií, aby byla kampaň co nejvíce ucelená.

Velmi důležité je naplánovat si, jak bude celá kampaň dlouho trvat, jaké bude datum zahájení a datum ukončení kampaně. Jestliže bude délka kampaně příliš krátká, tak je možné, že si jí mnoho potenciálních zákazníků ani nevšimne. V opačném případě, tedy pokud bude kampaň běžet příliš dlouho, tak může ztratit na významu, a může se stát, že zákazníci ji po určité době přestanou vnímat, a tudíž kampaň ztratí svou schopnost motivovat zákazníky k okamžitému nákupu. Příkladem špatného načasování je reklama na sadu zimních pneumatik, která běží v jarních měsících.

Marketing musí učinit rozhodnutí o tom, jak budou zákazníci schopni tyto akce využívat, jedná se o takzvaný mechanismus odezvy. Podnik dosahuje lepšího výsledku u takzvaných okamžitých odměn. Okamžité odměny představují například dárky, které dostane zákazník zdarma k nákupu, nebo zaplatí nižší cenu. Pokud ovšem je u pobídky požadována další aktivita od spotřebitele, například si pod tímto můžeme představit další nákup, nebo také spotřebitel může sbírat doklady o koupi produktu, které potom odešle výrobci, a ten výměnou za to odešle spotřebiteli určitý dárek jako odměnu. Při tomto způsobu, kde je vyžadována ještě další aktivita spotřebitele, je ovšem míra odezvy nižší, než u okamžité odměny.

Pokud to situace umožňuje, tak by podnik měl vždy své nástroje podpory prodeje dopředu vyzkoušet, aby se zjistily možné nedostatky, předešlo se chybám, a mohly by se zefektivnit metody propagace značky svých produktů. Také se tímto zjistí, zda je zajištěna optimální výše pobídek. Zkoušení metod podpory prodeje nemusí být zdoluhavé a finančně nákladné, může to být právě naopak. Podnik může metody podpory prodeje vyzkoušet v krátkém časovém intervalu, a vynaloží na to jen malou část finančních prostředků. Jedním ze způsobů, jak metody podpory prodeje vyzkoušet je třeba ten, že podnik požádá spotřebitele, aby pro něj zhodnotili a setřídili do určité podpory prodeje podle toho, jak se jim určitá metoda zamlouvá, podle toho, která metoda je motivovala z větší části k realizaci koupě určitého produktu. Toto je možné otestovat na určité sortě klientů, která byla vybrána.

Každý program podpory prodeje by měl podnik připravit plán realizace, který zahrnuje dobu přípravy a dobu realizace.

Doba přípravy je doba, kterou potřebuje podnik pro to, aby mohl připravit program ještě před tím, než bude schopen program spustit. Naopak doba realizace, jak již z názvu vyplývá, je doba, která začíná spuštěním dané kampaně, a tato doba realizace končí právě ukončením určité kampaně.

Vyhodnocení to je další velmi důležité pro podporu prodeje a podniky tomuto kroku, bohužel pro ně, nevěnují někdy tak dostatečnou pozornost, jak by bylo potřeba. Metoda porovnání tržeb, která je nejobvyklejší metodou pro hodnocení, je vlastně metoda, pomocí které podnik zkoumá své tržby před tím, než zahájil kampaň, a následně potom zkoumá tržby po dobu, kdy kampaň běží. Nakonec porovná tržby po době, kdy daná kampaň skončí. Pokud podniku vzroste % podílu na trhu po nějaké době, kdy kampaň skončila, a toto procento je větší, než v době

před kampaní, tak to může znamenat, že daná kampaň pomohla podniku získat nové zákazníky, a tudíž byla úspěšná. Za podmínky, že tento vzestup je dlouhodobý. Pokud by se ovšem podíl na trhu vrátil na původní hodnotu před započítáním kampaně, tak by to znamenalo, že kampaň změnila pouze časové rozložení poptávky, ale nikoliv celkovou poptávku.

Jako další krok je možné, aby podnik provedl skupinu výzkumů. Tyto výzkumy by podniku pomohly získat cenné informace. Například výzkum spotřebitelů by ukázal, které skupiny lidí na podporu prodeje reagovaly, a jak se chovaly po skončení určité podpory prodeje. Další cenné informace, které může podnik získat pomocí průzkumů, jsou třeba informace o tom, co si spotřebitelé myslí o dané podpoře prodeje, kolik spotřebitelů si ještě dokáže vybavit danou kampaň podpory prodeje. Dále může průzkum podniku sdělit, kolik % spotřebitelů danou akci podpory prodeje využilo, a jak moc to ovlivnilo jejich rozhodování o koupi.

Podnik nemusí využít pouze průzkumy, aby zjistil výše uvedené informace, ale také může využít různé experimenty. Tyto experimenty obměňují faktory jako časový průběh, nebo hodnotu pobídek, nebo to také může být doba trvání kampaně podpory prodeje, a způsob jakým bude probíhat distribuce.

Marketér musí zřetelně definovat cíle podpory prodeje, zvolit co možná nejlepší nástroje pro podporu prodeje. Následně by měl dopředu připravit a ještě vyzkoušet program podpory prodeje, a potom ho ještě realizovat. Na závěr by měl vyhodnotit, jakých výsledků daný program dosáhl. Ještě ke všemu je třeba řídit dobrou koordinaci ostatních prvků z komunikačního mixu s podporou prodeje. (Kotler a kol. 2007).

Role podpory prodeje je v komunikačním mixu velice důležitá, a proto se její příprava nesmí v žádném případě podcenit.

1.4 Plánování a rozpočtování

Tato kapitola poukáže na problematiku velice důležitých činností pro správný chod podniku jako je plánování a rozpočtování, bez kterých by nemohl žádný podnik dlouho přežít na trhu.

1.4.1 Plánování

Pod pojmem plánování se skrývá systematické rozhodování o budoucnosti podniku. Například o budoucích cílech podniku, potřebných nástrojích a postupech, které je zapotřebí po podrobné analýze získaných údajů pečlivě zkonzultovat a zvolit, aby podnik daného cíle dosáhl. (Kráal a kol., 2002).

Plánování patří do důležitých úkolů manažerů. Pomocí plánování si podnik zvolí co možná nejlepší alternativu, která povede k dosažení stanovených cílů. Plánování také pomáhá k efektivnímu využití rizika a eliminování chyb. Mezi další cíle plánování, kterých chce podnik dosáhnout, můžeme zařadit například zvýšení tržní hodnoty podniku, nebo snížení hladiny nákladů. Jako další cíl může mít podnik například investice do nových technologií, které by podniku přinesly snížení nákladů na výrobu, zvýšení jakosti a zvýšenou produkci výroby, nebo investování do ochrany životního prostředí (lepší využití odpadků nebo zmetků). (Kislingerová a kol., 2007), (Petřík, 2009).

Z hlediska časového období se většinou plánování dělí na krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (doba trvání je pod 5 roků) a dlouhodobé plánování (nad 5 let). (Horváth & Partners, 2004).

„Manažerské účetnictví jedním z hlavních a vrcholných poskytovatelů informací pro manažery všech úrovní, kteří je následně využijí pro optimální řízení firmy.“ (Petřík, 2009, str. 90).

Plánování můžeme rozdělit do několika fází a sice (Horváth & Partners, 2004):

- tvorba cíle,
- stanovení problémů,
- hledání alternativ konání,
- posouzení alternativ konání,
- rozhodnutí.

Ve většině tuzemských podniků patří plán nákladů do finančního plánu, nebo jinak řečeno- rozpočtu. Tento plán má v sobě zahrnutý plán výnosů, nákladů a zisku a plán rozdělení zisku. (Synek a kol., 2007).

1.4.2 Rozpočtování

Každý podnik nebo stát má do budoucna daný rozpočet, do kterého se snaží vejít. Rozpočet je velmi důkladně stanoven na základě zanalyzovaných dat. Do těchto dat můžeme zahrnout například rozpočet podniku z předchozího roku, jak podnik hospodařil s finančními prostředky v minulém období, jak se změnila situace na trhu, jak je na tom konkurence a další možné aspekty, podle kterých podnik rozhoduje o sestavení rozpočtu.

„Rozpočty (budgets) se připravují v organizaci pro jednotlivé aktivity, oddělení a funkce. Stávají se tak spojnicí mezi provozní činností organizace a jejími plánovanými cíli.“ (Petřík, 2007, str. 33)

Rozpočty se v podnicích dělí do skupin podle druhu činnosti, například rozpočet pro prodejní činnosti, kam můžeme zařadit marketing, tedy reklamu a reprezentaci, dále výrobu, tedy rozpočet na nákup materiálu, zaplacení mezd zaměstnancům a další. Jako další rozpočet můžeme uvést rozpočet na vědu a vývoj, či rozpočet investiční a rozpočet pro administrativu a správu

Při sestavení rozpočtu může podnik využít různé metody pro sestavování rozpočtů. První metoda je top-down, která má jasně daný strop. Takto stanovený rozpočet je potom podrobně rozepsán do detailního rozpočtu. Další metoda, opačná oproti top down, se nazývá bottom-up. Tato metoda má výhodu v tom, že manažeři sbírají informace z různých oddělení, pomocí kterých se sestavují rozpočty pro jednotlivá oddělení. Tyto nižší rozpočty se poté musí schválit controllerem, následně se uvedou do hlavního rozpočtu, kde je musí schválit vedení podniku. Třetí metoda je metoda, která kombinuje obě předchozí metody. (Synek a kol., 2007), (Petřík, 2007).

2. ŠKODA AUTO a.s.

(Výroční zpráva ŠKODA AUTO, 2015)

Historie sahá až roku 1894, kdy zakladatel Václav Laurin otevřel vlastní opravnu, která se soustředila na jízdní kola. V roce 1895 se spojil s Václavem Klementem. Nejprve se věnovali výrobě a opravě jízdních kol značky Slavia. O 4 roky později začali produkovat motocyklety, jízdní kola s přídavným motorem.

V roce 1905 byl představen první automobil, který nesl název Voiturette A. V roce 1925 došlo ke spojení se Škodovými závody v Plzni a to mělo za následek ukončení značky Laurin & Klement. V roce 1991 došlo ke sloučení ŠKODY s koncernem VW. V roce 2015 tomu bylo přesně 120 let, kdy přišla na svět ŠKODA AUTO.

V dnešní době patří ŠKODA k nejúspěšnějším automobilovým značkám, která nabízí 7 modelů automobilů a jmenovitě to jsou Citigo, Fabia, Rapid, Yeti, Octavia, Superb a nově se bude vyrábět model Kodiaq, a skončí výroba modelu Roomster.

Automobily ŠKODA se vyrábějí kromě závodů v České republice také v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, Ukrajině a v Kazachstánu.

Rok 2015 se zapsal jako nejúspěšnější finanční rok ve společnosti. V roce 2015 bylo na celém světě vyrobeno 1 039 321 vozů značky ŠKODA. Dodáno bylo po celém světě 1 055 501 automobilů ŠKODA a meziroční dodávky vzrostly o 1,8 %.

Obrat společnosti ŠKODA AUTO se zvýšil meziročně o 5,2 % na 314,9 mld. Kč, tedy nejvíce za celou dobu existence společnosti. Provozní výsledek se vyšplhal na 35,2 mld. Kč. Zisk po zdanění činil 30,8 mld. Kč.

V současnosti ŠKODA zaměstnává více než 25 400 osob po celém světě.

3. Analýza finanční podpory prodeje v Aktionsblatt systému

V této kapitole Vás seznámím s plánováním finančních podpor prodeje, dále Vám přiblížím, jak se schvalují a potom zde na konkrétním příkladu vyhodnotím, zda se konkrétní podpora prodeje na danou akci vyplatí nebo nikoliv. Příklad bude počítán se zcela fiktivními hodnotami, ale počítán bude pomocí metod, které jsou používány v podniku ŠKODA AUTO a.s. V podniku ŠKODA AUTO a.s. jsou používány dva typy podpor, první typ podpory, kterým se já budu v této bakalářské práci zabývat, se nazývá ES/VKH, což je zkratka pro Erlösschmälerungen/Verkaufshilfen. Druhým typem jsou režijní náklady, které se dělí ještě na marketingové supporty, což jsou například poskytnuté finance pro importéry na reklamu v televizi. Další členění režijních nákladů jsou běžné režie a sem spadají například eventy, občerstvení, cestovné atd. Všechny tyto informace jsou uvedeny na základě mých získaných zkušeností po dobu působení mé praxe ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a informací od mého vedoucího praxe.

3.1 Tvorba a plánování rozpočtu

ES/VKH fond finančních prostředků, který je určen na podporu prodeje. V **ES/VKH** můžeme nalézt 4 druhy možných podpor. Tyto podpory se mezi sebou liší druhem nákladu. Mezi tyto 4 typy podpor se řadí:

- K-číslo,
- E-číslo,
- kredit note (dobropis),
- cena.

Jsou dva druhy nákladů. Klasický náklad (Verkaufshilfen), klasického zaúčtování a druhá možnost je, že se to zaúčtuje jako snížení výnosu Erlösschmälerungen. Například K-číslo se počítá tak, že od běžné ceny se odečte sleva a výsledná cena je na faktuře. Toto je tzv. businessová logika. Moment fakturace nastává tehdy, kdy se daný vůz prodá. U dobropisu je to stejné, ovšem moment fakturace se liší a to kvůli tomu, že je určen cíl na určité množství prodaných vozů, a pokud by tento cíl byl splněn, tak by region dostal od controllingu slibované množství finančních prostředků na podporu prodeje. Pokud by tento cíl splněn nebyl, a prodalo by se menší množství

vozů značky Škoda, tak by region dostal od controllingu menší množství finančních prostředků na podporu prodeje. Tak toto je důvod, proč se moment fakturace liší. Musí se totiž počkat na vyhodnocení splnění daných cílů, a poté se vypočítat podpora prodeje, která bude regionu poskytnuta.

Tab. 1 Přehled účtování druhů podpor

	E-číslo	Dobropis	Cena	K-číslo
Businessová logika	Sleva	Sleva	Ponížený výnos	Sleva
Účetní logika	Náklad (ES/VKH)	Náklad (ES/VKH)	Ponížený výnos vozů	Ponížený výnos MV
Moment fakturace	S vozem	Ex post	S vozem	S vozem

Vlastní příklad dle postupů ŠKODA AUTO a.s.

Pro efektivní řízení finančních prostředků ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. musí podnik do detailu naplánovat, kolik automobilů značky Škoda se má vyrobit a kolik automobilů půjde na odbyt. Proto si podnik musí dopodrobna sestavit plán prodejů na každý model automobilu značky Škoda. Kolik automobilů se má vyrobit je detailně naplánováno v tzv. plánu výroby, který se logicky musí naplánovat podle prodejů automobilů značky Škody, které podnik v budoucnu očekává. V plánu prodejů jsou znázorněny prodeje automobilů, které se zrealizují od zprostředkovatele směrem k zákazníkovi. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je plánování, dle času, rozděleno do tří stupňů. Do první etapy řadíme tzv. dlouhodobé plánování, kde se plánuje na 10 let do budoucna. Do druhé etapy se pak řadí plánování střednědobé, které má počáteční hranici na dvou letech a konečnou hranici 5 let. V poslední etapě je plánování na krátkodobý časový úsek, tedy plánování na dobu nepřekračující 12 měsíců. Podnik musí každý rok přepracovat své dlouhodobé plánování, aby se do systému vložily aktualizovaná data. Je to nezbytné pro to, aby podnik měl lepší přehled o nadcházející budoucnosti podniku, a podle toho, aby podnik věděl, zda si může dovolit investice či nikoliv.

Budget vychází ze tří zdrojů z ISTu, Vorschau a plánovacího kola. Budget je sestavován ve třetím čtvrtletí předešlého roku. Budget vychází z údajů z předchozího roku, například rok 2015, dále z Vorschau, což lze do češtiny přeložit jako scénář, a dále jsou v budgetu obsažena plánovací kola tzv. Planungsrunde, která jsou naplánována na dalších 5 let, a je to hlavně finanční plán. Například budget na rok 2017 se plánoval v září tohoto roku (vždy třetí čtvrtletí) tedy roku 2016 a společnost Škoda vychází ze tří zdrojů.

Tyto zdroje jsou:

- IST předchozího roku nyní je to IST 2015 – údaje z minulého období,
- Vorschau 8+4/aktuálního roku (2016) – aktuální reálné údaje,
- Planungsrunde (PR65) – zdroje vytvořené pro rok 2017-2021.

IST znamená v překladu z němčiny „je“, ale v tomto případě si to můžeme vyložit jako skutečnost, která již byla. V ISTu jsou data, která už nelze měnit, která už proběhla.

Vorschau je zobrazena v měsíčních fázích. V lednu je v systému zobrazeno číslo 0+12, což znamená, že jsme na začátku roku a máme před sebou ještě 12 měsíců do konce tohoto roku. V únoru bude v systému číslo 1+11, protože už za sebou budeme mít jeden měsíc tohoto roku. V březnu se to změní na 2+10, v dubnu to bude 3+9 a takhle to bude pokračovat až do prosince, kde bude číslo 11+1. První číslo jsou data za uplynulé měsíce a tyto data se už nebudou měnit a tomuto se říká IST. V září roku 2016 bude tedy 9. měsíc spadat do ISTu roku 2016 (VS 9+3). Čím větší je první uvedené číslo, tím přesnější jsou data, která jsou potřebná pro Planungsrunde.

Planungsrunde se plánuje na 5 let dopředu, nyní je Planungsrunde na rok 2017-2021. Planungsrunde se stanovuje na základě informací z daných Vorschau. U Planungsrunde jsou 3 fáze plánování, které se po nějaké konzultaci vyhodnotí a vzniknou z toho data pro Planungsrunde na příští roky.

Mezi první fází se řadí tzv. Grob-Plan, ve kterém se plánuje pomocí metodou Top-down, zmíněnou v teoretické části, stanovují se zde jednotlivé cíle, které je třeba splnit, a na tyto cíle je stanoven rozpočet Controllingem pro jednotlivé útvary.

Po první fázi následuje druhá fáze, která se nazývá v podniku Trend, což znamená, že zde se plánuje pomocí tzv. metody Bottom-up a to v překladu do českého jazyka znamená zdola-nahoru. Toto je vlastně opak první metody. Zde si jednotlivé útvary podniku podrobně vypracovávají finanční požadavky, které potom předkládají Controllingu ke schválení. Přitom je nutné brát na zřetel cíle z varianty Grob.

Poslední třetí fáze se nazývá Fein, kde se projednávají podané požadavky jednotlivých útvarů podniku na finanční podporu. Ideální situace by byla, pokud by se útvary vešly do stanovených hranic Controllingem. Ovšem zde je velmi malá šance, že tato situace nastane. Samozřejmě může nastat situace, kde Controlling schválí požadované finanční podpory, které přesahují hranici pro schválení Controllingem, ale toto si musí útvary velmi dobře obhájit. V převážné většině se stane to, že útvary mají takové požadavky, které Controlling nemůže schválit, a proto se musí udělat nějaký kompromis, který uspokojí obě dvě strany. Zde se projednávají první dvě výše uvedené fáze pro sestavení Plannungsrunde.

V budgetu máme dva plány tzv. A-plán, který vychází z poskytnutých podpor prodeje z minulého období a druhý je B-plán, který počítá s podporami, které budou dodatečné oproti minulému období, a které zvednou prodejní plán. Z tohoto důvodu se do rozpočtu pro podporu prodeje uvede částka z předchozího období, ale ta je poté ještě upravena o sumu, která je nastavena pro následující rok.

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. se plánují finanční částky na podporu prodeje po jednotlivých regionech nebo po jednotlivých zemích. Finanční podpora prodeje se obvykle rozděluje na jednotlivé regiony či země. Podpora prodeje se plánuje u některých zemí dohromady, protože některé země mají podobné požadavky a nízké objemy, a proto by se zbytečně plýtvalo drahocenným časem a penězi, kdyby se každá země plánovala separátně. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je rozdělení zemí, do kterých se automobily značky Škoda vyváží, uspořádáno do 11 regionů a tyto regiony jsou rozčleněny do tří oblastí. V první oblasti, která nese označení VT, se nachází Česká republika. V další oblasti V1 jsou obsaženy 3 regiony, kde jsou země střední a východní Evropy. Zde můžeme nalézt Chorvatsko, Polsko, Slovensko, Slovinsko a Maďarsko. V regionu 3 jsou pak země jako Bosna, Bulharsko, Estonsko, Litva a další. Ve 4. Regionu se nachází například Rusko a Kazachstán. V další oblasti tedy V2, která je rozdělena na 4 regiony zemí. Do této oblasti se zařazují země, které se nachází v západní, severní a jižní Evropě.

Například země jako je Velká Británie, Finsko, Německo, Norsko, Island, Rakousko, Švýcarsko, Španělsko, Francie, Lucembursko, Nizozemsko a další. Ovšem můžeme zde také nalézt země, jako jsou Izrael a Turecko. Poslední třetí oblast (V3) obsahuje tři regiony, které v sobě mají zahrnuté asijské země a země v zámoří, mezi příklady můžeme uvést třeba Čínu, Irák, Malajsii, Palestinu, Saudskou Arábii, Singapur, Tchaj-wan, Egypt, Alžírsko, také Austrálii, Nový Zéland a další země.

3.2 Systém Aktionsblatt

V podniku ŠKODA AUTO a.s. jsem se setkal se dvěma systémy, se kterými se běžně pracuje, které jsou potřebné pro výplatu a schvalování financí na podporu prodeje, s kterým jsem se setkal na mé praxi. Tyto systémy se nazývají MAKU a Aktionsblatt. V době trvání mé praxe ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsem pracoval pouze v prostředí druhého jmenovaného, tedy v systému Aktionsblatt.

První systém se jmenuje **MAKU**, do tohoto systému jsem neměl přístup při době trvání mé praxe ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., ale tento systém slouží v první fázi pro přípravu fleetových kalkulací, a ve druhé fázi slouží ke kontrole oprávněnosti výplat jednotlivých podpor prodeje schválených v Aktionsblattu. V MAKU systému zadávají své požadavky na určitou finanční výši podpory prodeje, která je požadována na určitou, modelovou řadu automobilů značky Škoda, a také zabraňují duplicitě pomocí tak zvaných VIN kódů, který v sobě obsahuje 17 číslic a je to zkratka pro Vehicle-Identification-Number- a v překladu to znamená identifikační číslo automobilu. Do tohoto systému mají přístup nejen zaměstnanci podniku ŠKODA AUTO a.s., ale také importéři, což znamená, že tento systém není čistě interním systémem.

MAKU systém a Aktionsblatt systém spolu spolupracují. Je nutné vynalézat stále nová, efektivnější vylepšení systému, která ušetří čas, zjednoduší práci v systému, a bude díky nim větší šance na eliminování chyb v tomto systému. Z tohoto důvodu je nutné vytvářet novější verze systému, ale tyto verze je nutné otestovat. Jelikož spolu tyto dva systémy spolupracují, je nutné je v některých případech testovat současně, a proto to je někdy komplikované a to i z toho důvodu, že MAKU má odlišné prostředí. Při testování je tedy někdy nutná přítomnost dvou zaměstnanců, aby se mohla otestovat nová, efektivnější opatření. Testování bývá v určitých případech časově náročné, a proto je neefektivní testovat systém ve dvou lidech.

Aktionsblatt systém má za cíl poskytovat, při zpracovávání a vytváření požadavků, podporu pro spuštění určité cenové akce, která je určena pro specifickou zemi a specifickou modelovou třídu automobilu. V tomto systému se podané požadavky schvalují nebo zamítají. Tento systém je čistě interním systémem v podniku ŠKODA AUTO a.s., aby se předešlo například úniku informací ke konkurenčním podnikům. Aktionsblatt je formulář, který představuje určitý požadavek regionu na poskytnutí finančních prostředků z fondu ES/VKH. Tento formulář musí projít určitými odděleními, a musí být schválen těmito odděleními. Je to takto nastaveno, protože jednotlivé regiony zemí nemůžou tyto finanční prostředky čerpat bez schválení požadavku určitými odděleními, protože regiony nemají tyto finance volně k dispozici.

V systému Aktionsblatt jsou tři typy akcí. První z nich můžeme uvést fleetovou podporu, což je vlastně velkoodběratelský prodej, tedy firmy malé, velké nebo autopůjčovny a hranice odběru je na 3 vozech, ale není tomu vždy a všude. Dalším typem je tak zvaný retail. Toto je prodej soukromým osobám. Třetím typem jsou tak zvané target supports/target bonus a u tohoto typu akce se nerozlišuje, zda je to retail nebo fleet, zde je dáno, že podpora prodeje bude poskytnuta za splnění daného cíle, například pokud se prodá určité množství vozů, tak bude poskytnuta určitá výše podpory prodeje. Finanční prostředky jdou tedy z části na retail, z části na fleetové akce a z části na target support na dosažení celkového objemu prodaných automobilů.

Při sestavování požadavku je nutné, aby se do daného formuláře zadala potřebná data, bez kterých by nebylo možné vyhodnotit zadaný požadavek. Jako první údaj se uvádí název akce, na kterou je podpora prodeje požadována, potom je nutnost zadat do formuláře, zda se jedná o retail, nebo jestli se jedná o fleet, nebo o target support. Po zadání těchto položek je nutné vybrat, které modelové řady se to týká, potom je nutné z modelové řady, třeba Octavia A7, vybrat alespoň jednu položku, tedy alespoň jeden typ vozu například Octavia Combi A7. Do formuláře se také zadává rok, ve kterém jsou finanční prostředky na podporu prodeje požadovány, dále je nutnost zadat specifickou zemi, aby bylo jasné, kde je podpora prodeje požadována. Další položkou, kterou je nutno specifikovat je typ plánu, tedy jestli se jedná o A-plán nebo B-plán, další položkou je měna, ve které je podpora prodeje požadována.

Ve druhém kroku vytváření požadavku je ve formuláři vytvořena struktura podle předchozích zadaných požadavků. Zde je také nutno vyplnit několik požadavků. Například je nutné vyplnit, v jakém měsíci bude akce, na kterou má být podpora prodeje poskytnuta, startovat, a také je nutno zadat konec této akce. Dále se musí do formuláře vyplnit, jaká je výchozí situace, která vlastně popisuje aktuální stav na trhu. Jako příklad můžeme uvést, že od srpna do září se budou produkovat prefaceliftové vozy. Dále se musí vyplnit jaký je cíl opatření třeba, že cílem je vyprodat určité množství vozů, a také se musí vyplnit popis opatření. Jako další nutnost pro vyplnění je podporované množství vybraných modelů, dále o jaký způsob podpory se jedná, tedy zda se jedná o E-číslo, K-číslo atd. a pokud se jedná o B-plán vyplňuje se ještě dodatečné množství vozů. Poslední kolonka, která musí být v tomto kroku vyplněna, je kolonka, která udává, kolik finančních prostředků bude rozděleno na jednotlivé vozy.

Ke každému formuláři je možné přiložit určité soubory s různými, doplňkovými soubory, které mohou sloužit jako doplňující podklady jednotlivých oddělení pro proces schvalování požadavku. Může se jednat o různé kalkulace, výpočty na různé akce podpory prodeje, slevy a další soubory. Každý schvalovací útvar má odlišné práva v Aktionsblatt systému. Má jasně dané co může ve formuláři doplňovat nebo měnit. Ovšem každý schvalovatel má podobný postup schvalování formulářů a každý schvalovatel má možnost přidat k danému formuláři další přílohy.

Po sestavení určitého požadavku, musí každý formulář projít, tak zvaným workflow. Workflow není nic jiného než schvalovací proces. Formulář musí tedy projít přes jednotlivá oddělení, která postupně podaný požadavek schvalují. Formulář, poslaný do schvalovacího procesu, schvalují nejdříve jednotlivá oddělení řízení prodeje. Potom musí formulář schválit Controlling odbytu. Pokud je formulář Controllingem zamítnut, putuje daný formulář, po Controllingu, ještě na oddělení Řízení prodeje, které formulář vyhodnotí, zda je možné tento požadavek schválit, či nikoliv. V případě, že je možné schválení, pošle tento formulář zpět Controllingu. Pokud je nemožné schválit tento formulář, tak ho oddělení Řízení prodeje zamítné. Také se může stát, že formulář není možné schválit, ale nemusí se ihned zamítnout. V tomto případě oddělení Řízení prodeje k danému formuláři vloží určité připomínky a formulář potom pošle zpět Regionu, který se rozhodne, zda buďto upravit formulář podle připomínek, které dostal od oddělení Řízení prodeje a upravený formulář

o tyto připomínky, bude muset znovu projít schvalovacím procesem od všech potřebných oddělení nebo se rozhodne tento požadavek neuskutečnit.

3.2.1 Schvalovací proces formuláře VVM, VVP, VVS, VMP a FCV-1

Po vytvoření a zaslání požadavku Regionem do schvalovacího procesu je nutné, aby formulář schválila jednotlivá oddělení řízení prodeje. Tito schvalovatelé mají tu možnost, že mohou zcela nezávisle na sobě v systému schvalovat, zamítnout, nebo připomínkovat daný formulář.

Formulář schvaluje oddělení VVM, což je oddělení, které se jmenuje Plánování mimořádných výbav a správa zakázek. Zaměstnanci tohoto oddělení kontrolují, zda je k dispozici množství potřebných výbav v takovém stavu, aby bylo dostačující pro výrobu požadovaných vozů s požadovanou výbavou, a zdali je toto množství zaneseno do určitého systému.

Dalším potřebným útvarem, který musí podaný požadavek schválit, je VVP, tedy oddělení Plánování odbytu a výkaznictví. Toto oddělení se stará o to, jestli odpovídá plán prodeje a také o to, zdali za specifikovaných podmínek nebo podle možností výroby je možnost vyrobit požadovaný objem automobilů.

Formulář dále schvaluje také oddělení VVS, což je oddělení Strategie cen. Toto oddělení má za úkol monitorovat ceny, které jsou zadány Regionem a také mají možnost upravovat podpory. Další úloha tohoto oddělení je analýza konkurenčních značek Škody, a to z cenového hlediska cen a produktů. Toto oddělení také klasifikuje plánované akce podle situace, která je na trhu.

Posledním potřebným schvalovatelem v první fázi schvalovacího procesu podaného požadavku je VMP neboli oddělení s názvem Produktový marketing. Toto oddělení má za úkol posuzovat akční model a to vzhledem k produktu. Jinak řečeno, jestli má model novou výbavu, je nezbytné, aby se zkontrolovalo, jestli je daná výbava bez nějakých chybějících materiálů k ní nezbytných. Například pokud je ve výbavě zahrnuta navigace, pak je zapotřebí, aby k této navigaci nechyběly podklady pro její sestavení, v tomto případě nějaké mapy. Obsah vozu se může lišit u každé jednotlivé země, protože každá země má možnost, aby si sestavila vlastní obsah vozu. Také to je u každého regionu zemí, kde si každý region určuje svůj vlastní národní standard pro produkt. Tento národní standard obsahuje určené výbavy, které budou ve vozech pro specifické země. Není možné, aby se přímo porovnávali ceny

jednotlivých modelů vozů mezi jednotlivými zeměmi, protože množství kombinací výbav je veliké a je malá pravděpodobnost, že národní standard bude třeba u 3 zemí stejný.

Pokud se nějakému schvalovacímu oddělení nelíbí podaný požadavek, může se formulář jednoduše zamítnout, nebo se do formuláře vloží připomínka, jak má Region upravit požadavek podle podané připomínky, aby ho mohlo oddělení, které přidalo onu připomínku, schválit. Pokud je formulář schválen odděleními VMP, VVM, VVP, VVS, ale oddělení VMP k formuláři bude mít připomínky, tak celý tento formulář putuje zpět k zadavateli, a ten onen požadavek upraví a formulář musí absolvovat celý proces od začátku. Musí být tedy schválen všemi potřebnými odděleními znovu, protože některým oddělením, která schvalují formulář, se nemusí zamlouvat vykonané úpravy. Pokud je tedy formulář schválen odděleními VVS, VMP, VVP a VVM, tak formulář putuje dále na oddělení Controllingu odbytu.

Controlling odbytu má na starost vyhodnocování finančního dopadu plánované akce na hospodárnost podniku s pomocí odborného systému pro finanční vyhodnocování. Dále navrhuje různá opatření, plánuje a kontroluje.

Pokud se Controllingu nelíbí podaný požadavek, může k němu přidat připomínku a formulář půjde, jako v předchozím případě s připomínkou, zpět k zadavateli, který ho bude muset upravit, pokud chce, aby byl formulář schválen. Formulář potom musí být znovu schválen všemi potřebnými odděleními. Pokud se Controllingu ovšem požadavek nezamlouvá, může ho zamítnout. V tomto případě putuje formulář na oddělení Řízení prodeje, kde se požadavek vyhodnotí a projedná se zadavatelem, který musí přednést jasné důkazy a obhájit si tento požadavek, že podporu prodeje opravdu potřebuje. V tomto případě, pokud by to oddělení Řízení prodeje schválilo, tak by formulář putoval zpět na Controlling, ten by formulář schválil a tím by potvrdil přiřazení požadované podpory prodeje na určitou akci, o kterou si Region zažádal. Po schválení formuláře by formulář šel zpět k zadavateli, který by potvrdil podaný požadavek, a aktivovaný formulář by poslal zpět na Controlling, který by udělil požadavku platnost, aby byly Regionu zaslány finanční prostředky z fondu ES/VKH na podporu prodeje požadované akce.

V opačném případě, tedy pokud by si zadavatel neobhájil podaný požadavek u oddělení Řízení prodeje, že je to opravdu nezbytné, že to podniku „přinese ovoce“, tak potom by byl tento požadavek zamítnut, a zadavateli by nebyla přiznána žádná

podpora prodeje na požadovanou akci. Ovšem i zde je možnost, že oddělení, stejně jako ostatní oddělení, může k požadavku dát připomínku, která by umožnila přiznání podpory prodeje na požadovanou akci, tedy v případě, že by byl formulář upraven podle této připomínky. Pokud ano, tak by formulář musel absolvovat zase celý schvalovací proces. Pokud by byl schválen všemi odděleními včetně Controllingem, tak by byl zaslán znovu Regionu, ten by ho zaktivnil a poslal na Controlling, který by mu udělil platnost.

3.2.2 Vyhodnocení finanční podpory prodeje na fleetový prodej

Jako první příklad, na kterém ukážu výpočet finanční podpory prodeje, jsem si zvolil formu fleetového prodeje, tedy velkoobchodní prodeje, kdy je vyžadována sleva na požadované množství automobilů, které podnik odkupuje od druhého podniku.

Podnik si tedy podá žádost o nabídku určitého množství vozů v určité skupině a o přehled, kolik by toto požadované množství stálo. Po podání tohoto návrhu oddělení Prodeje, konkrétně Region, předloží cenovou nabídku odběrateli, a to už s ohledem na předchozí zkušenosti, a s ohledem na zisk požadovaného automobilu.

Jako příklad, na kterém je tento výpočet znázorněn jsem si vybral vozy Octavia A7, které požaduje podnik AAA Taxi Praha.

Tento příklad v sobě obsahuje zcela fiktivní hodnoty, ovšem způsob výpočtu je převzatý z podniku ŠKODA AUTO a.s.

Tab. 2 fleetová kalkulace na 10 vozů Octavia A7 před a po slevě 30 % (Kč)

Zákaznická cena vč. daní		121 000		84 700		84 700
Daně	21 %	21 000	21 %	14 700	21 %	14 700
Cena pro zákazníka bez daní		100 000		70 000		70 000
Dealerská marže + náklady dealera	15 %	15 000	15 %	10 500	3 %	2 100
Marže importéra	5 %	5 000	5 %	3 500	1 %	700
Importérské náklady		10 000		10 000		10 000
Fakturační cena ze závodu		70 000		46 000		57 200
Variabilní náklady		50 000		50 000		50 000
Zisk		20 000		- 4 000		7 200
Rozdíl oproti výchozí kalkulaci				- 16 000		- 12 800

Vlastní kalkulace dle postupů ŠKODA AUTO a.s.

Podnik AAA Taxi Praha si podal žádost na množství 10 vozů modelu Octavia A7 z podniku ŠKODA AUTO a.s. a na toto množství požaduje množstevní slevu.

Region tedy musel vypočítat výchozí kalkulaci, která je znázorněna v tabulce 2 ve 3. sloupci, aby mohl vypočítat zisk na požadované množství požadovaných automobilů bez poskytnutí množstevní slevy. Cena pro zákazníka s daní představovala částku 121 000 Kč. Z této ceny bylo zapotřebí, aby se odečetly daně. Z tohoto výpočtu se dostala cena pro zákazníka bez daně, tato částka činila 100 000 Kč. Z této částky se poté vypočítala částka dealerských nákladů a dealerské marže, která činila 15 % ze zákaznické ceny bez daně. Ze zákaznické ceny bez daně se vypočítala také importérská marže, která činila 5 %. Tyto dvě položky + ještě importérské náklady se musely odečíst od zákaznické ceny bez daně, aby se zjistilo, kolik činí fakturační cena ze závodu (70 000 Kč), od této částky se odečetly ještě variabilní náklady, které činily 50 000 Kč. Poslední položku představuje zisk, za 10 vozů Octavia A7, a ten představoval částku ve výši 20 000 Kč. Ve 4. sloupci tabulky jsou hodnoty počítány s již poskytnutou slevou, ovšem zisk je záporný a činí zde -4 000, protože procenta u dealerské a importérské marže neklesla.

To znamená, že na poskytnuté slevě se podílel pouze podnik ŠKODA AUTO a.s. V dalším sloupci je výpočet s poskytnutou slevou a sníženou marží dealera a importéra. Zákaznická cena s daní (po požadované slevě) činila 84 700 Kč. Stejně jako v předchozím výpočtu se od této částky odečetly daně a získala se cena, kterou podnik AAA Taxi Praha požadoval, tedy cena snížená o 30 %, a ta činila 70 000 Kč. Pokud je ve fleetovém prodeji poskytována sleva, tak Controlling požaduje, aby se na slevě podílel také dealer a importér, protože jestli by slevu poskytl pouze podnik ŠKODA AUTO a.s., tak by zisk z tohoto prodeje prudce klesl, a mohlo by to vést až k tomu, že by zisk byl v záporných číslech, jako tomu bylo v 5. sloupci tabulky. Proto se položka marže dealera a náklady dealera v příkladu snížila na 3 % a také další položka se snížila. Položka importérská marže se snížila na 1 %. Importérské náklady jsou konstantní, protože se jedná stále o stejné množství stejných vozů. Fakturační cena ze závodu v tomto případě činila 57 200 Kč, od této částky se odečetly variabilní náklady, které jsou stejné jako v předchozí kalkulaci, protože se jedná o stejné množství stejných automobilů. Konečná položka zisk z tohoto prodeje za všechny požadované vozy činil 7 200 Kč což je o 12 800 Kč méně, než u ceny bez poskytnuté slevy. Jak je vyjádřeno na posledním, zvýrazněném řádku tabulky 2. v posledním sloupci.

V tomto případě zisk v posledním sloupci tabulky sice klesl kvůli požadované slevě, ale je stále v kladných číslech a podniku se vyplatí poskytnout tuto množstevní slevu. Ovšem je zapotřebí, aby se tento rozdíl kvůli poskytnuté slevě uhradil, a právě takovéto rozdíly jsou vypláceny **z finančního fondu ES/VKH**, který je zřízen pro finanční podporu prodeje podniku ŠKODA AUTO a.s. a obsahuje de facto krytí pro tyto obchody.

Pokud by zisk z tohoto prodeje byl v záporných číslech, což by se v tomto případě mohlo stát, pokud by importérská marže a dealerská marže zůstaly ve stejné výši jako ve standardní kalkulaci, pak by Controlling tuto akci nemohl schválit, protože by na tom podnik ŠKODA AUTO a.s. tratil, a bylo by to vlastně darování vozů druhému podniku.

3.2.3 Vyhodnocení finanční podpory prodeje paketu

Jako druhý příklad na ukázkou vyhodnocení podpory prodeje jsem si vybral poskytnutí podpory na paket. Paket je Regiony určený soubor mimořádných výbav, který je definován podle situace na trhu.

Máme dvě možnosti, které může Region použít. První možnost se používá třeba u nového modelu, který nabíhá na trh a je to tak zvaná náběhová série, není to nic jiného než soubor mimořádných výbav vozů a tato série se v žádné zemi neliší.

Pokud Region nepoužije první zmíněnou možnost, tak může použít tak zvaný národní standard. Zde se už mimořádné výbavy liší. Jelikož není ve všech zemích, kam podnik ŠKODA AUTO a.s. dodává svá auta stejná měna, tak je nutnost, aby Controlling ručně zadával do systému náklady a ceny pro mimořádné výbavy, a to pro každou mimořádnou výbavu jednotlivě.

Jako příklad, na kterém je znázorněn výpočet jsem si zvolil vůz Škoda Octavia A7 v České republice, ale **údaje jsou zcela fiktivní, ovšem způsob výpočtu je stejný jako v podniku ŠKODA AUTO a.s. Všechny tabulky jsou z interních zdrojů ŠKODA AUTO a.s.**

Všechny tyto kalkulace jsou mé vlastní sestavené dle postupů ŠKODA AUTO a.s.

Tab. 3 vyhodnocení balíčku před slevou (Kč) – výchozí kalkulace jednotlivých výbav

Výbava	EBR	FP	EK	EB	Ø EB na 100% paletu
Klimatizace	30 %	10 000	3 000	7 000	2 100
Navigace	10 %	8 000	5 000	3 000	300
Rádio	40 %	3 000	1 000	2 000	800
Litá kola	20 %	12 000	6 000	6 000	1 200
					4 400

Vlastní kalkulace dle postupů ŠKODA AUTO a.s.

Tab. 4 vyhodnocení balíčku se slevou 30 % a zvýšeným EBR o 10 % (Kč)

Výbava	EBR	FP	EK	EB	Ø EB na 100% paletu
Klimatizace	40 %	7 000	3 000	4 000	1 600
Navigace	20 %	5 600	5 000	600	120
Rádio	50 %	2 100	1 000	1 100	550
Litá kola	30 %	8 400	6 000	2 400	720
					2 990

Vlastní kalkulace dle postupů ŠKODA AUTO a.s.

Tab. 5 vyhodnocení balíčku se slevou 30 % a zvýšeným EBR o 30 % (Kč)

Výbava	EBR	FP	EK	EB	Ø EB na 100% paletu
Klimatizace	60 %	7 000	3 000	4 000	2 400
Navigace	40 %	5 600	5 000	600	240
Rádio	70 %	2 100	1 000	1 100	770
Litá kola	50 %	8 400	6 000	2 400	1 200
					4 610

Vlastní kalkulace dle postupů ŠKODA AUTO a.s.

V tabulce 3 je znázorněn finanční stav balíčku před požadovanou slevou. EBR neboli zástavbovost, je vyjádřena v % a znamená to, kolik % automobilů bude toto vybavení obsahovat, a kolik jich bude prodáno. V dalším sloupečku je zkratka FP což je fakturační cena pro zákazníka, a tyto ceny zadává do systému oddělení VVS. Další položkou jsou variabilní náklady, které zanesou do systému oddělení Controllingu a tyto náklady se odečtou od fakturační ceny pro zákazníka a tím se dostane hodnota položky EB neboli zisku za každou jednotlivou výbavu. Poslední položka EB na 100% paletu, to je průměrný zisk na 100% prodeje palety, tedy kolik činí zisk, pokud je zástavbovost x %, v tomto případě 30 %. Tato položka se vypočítá tak, že se položka EB vynásobí určitým procentem, které je ve sloupci EBR. Potom, co se zjistí hodnoty v posledním sloupci, tak se provede jeho celkový součet. V tomto případě celkový zisk z balíčku činil 4 400 Kč.

V tabulce 4 je vyjádřen výpočet již s poskytnutou slevou. Region si zažádal o slevu 30 % z mimořádných výbav. Ovšem aby se tato sleva mohla poskytnout, musí se udělat určité kroky, které zajistí, že podnik nebude na této akci trpět, a zisk z této akce bude v kladných číslech. Z tohoto důvodu, v tomto případě, Controlling řekl, že požadovanou slevu poskytne, ale bude se muset zvýšit zástavbovost vozů, jinak řečeno, bude se muset prodat větší množství automobilů s požadovanou mimořádnou výbavou. Způsob výpočtu je stejný jako u balíčku před slevou, ovšem musí se přepočítat hodnoty. V tomto případě tato sleva nebude Controllingem schválena, protože celkový zisk u balíčku s poskytnutou slevou činil o 1 410 Kč méně, než u balíčku bez poskytnuté slevy. Ke schválení by došlo za podmínek příslibu kompenzace buďto redukcí nákladu nebo nárůstu výnosu.

V tabulce 5 byl výpočet počítán také s 30% slevou, ale bylo nutné zvýšit zástavbovost, aby se zvýšil i zisk. V tomto případě by sleva byla poskytnuta, protože zisk je oproti výchozí kalkulaci větší o 210 Kč, ale bylo zapotřebí zvýšit zástavbovost o 30 % oproti výchozí kalkulaci.

4. Návrhy na zlepšení vyhodnocování finančních požadavků na podporu prodeje a systému Aktionsblatt

System Aktionsblatt je odborný interní systém ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., a tento systém se neustále vylepšuje. Z tohoto důvodu je nutné navrhovaná vylepšení nejprve otestovat, než bude systém s novými vylepšeními zařazen do běžného prostředí, kde se bude používat pro běžná schvalování či zamítání podaných požadavků. Systém musí umět přebírat data ze systému MAKU. Tyto dva systémy se liší, a proto bych navrhoval jednotné prostředí systémů, nebo lepší variantu by byl jednotný systém na schvalování a vyplácení finančních podpor prodeje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Tímto řešením by se ušetřilo spoustu času při testování nových verzí těchto programů, a díky tomu by mohla nastoupit novější verze do běžného prostředí dříve, a vylepšit tak vyhodnocovací proces dříve. Také by na testování nebylo potřeba dvou lidí, ale stačil by zde pouze jeden, který by díky jednotnému systému nepotřeboval už více spolupráci druhého člověka při testování nových vylepšení systému. Byla by to znatelná úspora času, protože druhý člověk, který byl potřeba při testování nových vylepšení systémů MAKU a AKT, by již nebyl zapotřebí u testování, a mohl by se věnovat dalším důležitým úkolům v podniku. Navrhoval bych, aby byla vytvořena verze pro zaměstnance společnosti ŠKODA AUTO a.s. s danými přístupovými právy a separátně verze pro Importéry. Tyto dvě verze by se lišily přístupovými právy, aby se zabránilo možnému úniku cenných informací podniku ŠKODA AUTO a.s. ke konkurenčním podnikům.

Další vylepšení bych navrhl u přehledu podaných požadavků. Navrhl bych, aby u urgentních požadavků bylo určité zvýraznění, aby bylo hned jasné, kde se tento požadavek nachází a také, aby bylo hned jasné, že tento požadavek musí být schválen v co nejbližší době. Toto by bylo lepší pro přehlednost a orientaci, aby si zaměstnanci nemuseli nutně pamatovat, který z akčních blatů (požadavků na podporu prodeje) musí být schválen co nejdříve, aby nevznikly zbytečné komplikace.

Také bych navrhl, aby byla do systému Aktionsblatt napojena kalkulace na přepočítání měn podle aktuálního kurzu. Toto by fungovalo tak, že pokud by byla cena v akčním blatu uvedena v eurech, a tuto měnu by bylo potřeba převést například na anglickou libru, tak by se nemusela suma ručně přepočítávat, a kontrolovat, jaký je aktuální kurz, ale systém by při změně měny tuto částku přepočítal automaticky podle

aktuálního kurzu. Toto řešení by přineslo podniku časovou úsporu a také zamezení případných chyb například vložení nesprávného měnového kurzu, což by v případě, že by se na to nepřišlo, mělo za následek velké komplikace.

Jelikož jsou v podniku ŠKODA AUTO a.s. požadavky se záporným ziskem většinou zamítány, navrhol bych vyhodnocovací systém i těchto požadavků, zda by firma měla povolit tuto akci i s ohledem na to, že by teď trátila, ale v budoucnu by jí tato akce přinesla třeba větší poptávku a díky tomu větší zisk. Do systému by se napojil soubor s předpovědí prodejů. V případě, že by daný požadavek prošel schvalovacím procesem v Aktionsblatt systému, a byl by zamítnut, tak ještě před konečným zamítnutím by v systému vyběhlo okno, které by upozornilo, zda skutečně má být požadavek zamítnut, a nabídlo by to náhled, který by poukázal na možný dopad při zamítnutí, tedy neposkytnutí požadované finanční výše podpory prodeje na tuto akci. Fungovalo by to tak, že pokud by se Controlling chtěl podívat na možný dopad zamítnutí poskytnutí podpory prodeje na tuto akci, tak by se zobrazila kalkulace, která by porovnávala stav při poskytnutí podpory nyní, a stav při poskytnutí podpory prodeje v budoucnu, a také by se zobrazil stav při zamítnutí podaného požadavku nyní, a stav při zamítnutí podaného požadavku v budoucnu. Pro toto řešení by musel být sestaven určitý soubor, který by toto vyhodnocoval, a to by vyžadovalo nějakou dobu než by byl soubor sestaven, ale na druhou stranu by to přineslo časovou úsporu v budoucnu a to tam, kdy by Controlling zvažoval, jestli požadavek zamítnout či požadavek schválit. Fungovalo by to i jako důkazní materiál pro Region, takže by se ušetřil čas tak, že by se nemusely konat schůzky, kde by se sešel zástupce Controllingu se zástupcem Regionu, aby si Region obhájil podaný požadavek. Daný soubor by obhájil/zamítl požadavek i bez schůzky, a schůzka by se konala jen tehdy, kdy by byly ještě nějaké nejasnosti.

Závěr

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce bylo navrhnout možná vylepšení v systému Aktionsblatt, a ve vyhodnocování podpor prodeje. Tyto návrhy by měly přispět k lepší efektivitě práce, a ušetřit čas a finance.

V teoretické části této bakalářské práce je popsána podpora prodeje z hlediska teorie. Jsou zde popsány výhody a nevýhody podpory prodeje, dále jsou zde popsány nástroje podpory prodeje. Podrobněji jsou zde tyto nástroje rozděleny do nástrojů spotřebitelské podpory prodeje, dále do obchodní podpory prodeje a do nástrojů podpory prodeje organizací. Poté se zde popisuje, jak se připravuje podpora prodeje, co je nutné pro efektivní podporu prodeje, co vše se musí udělat a připravit, aby to nebylo plýtvání finančními prostředky.

Další subkapitola se věnuje tématu rozpočtování a plánování, ovšem toto téma je zde popsáno jen z části, a nejsou zde uvedeny detailní informace. Zde se popisuje, co vše je zapotřebí udělat při plánování v podniku, a co je potřeba brát v potaz při sestavování rozpočtu a jak se rozpočty sestavují.

V druhé kapitole této bakalářské práce jsou uvedeny základní informace o společnosti ŠKODA AUTO a.s., která souvisí s praktickou částí mé bakalářské práce.

Praktická část obsahovala informace o tom, jak se sestavuje rozpočet ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., jak se sestavuje fond ES/VKH, a co vše je potřeba zvážit a udělat pro toto sestavení.

Dále byl v praktické části popsán odborný systém Aktionsblatt, který se používá pro schvalování požadavků, aby byla poskytnuta finanční podpora prodeje či nikoliv. Je zde také uveden schvalovací proces celého požadavku a činnosti jednotlivých oddělení, která požadavek schvalují. U tohoto systému se vytvářejí stále nová zlepšení, aby práce v tomto systému byla stále více efektivní. Na tento systém jsem se také zaměřil, a na základě svých znalostí nabitých z mého působení na praxi ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a cenných rad od mého vedoucího praxe, jsem navrhl opatření, která jsou popsána ve čtvrté kapitole této bakalářské práce.

Rovněž je zde zaměření na finanční vyhodnocení fleetového prodeje, a poté na finanční vyhodnocení balíčku, zda se podniku vyplatí poskytnout podporu prodeje

na tyto akce, či nikoliv. Při vyhodnocování těchto akcí jsou znázorněny tabulky, ve kterých jsou fiktivní údaje, ale způsob výpočtu je převzatý z podniku ŠKODA AUTO a.s.

V poslední čtvrté kapitole jsou uvedena možná vylepšení systému Aktionsblatt, jak již jsem zmiňoval, a vyhodnocování finančních podpor prodeje. V systému bych například zavedl, jak již jsem zmiňoval, kalkulaci měn podle aktuálního kurzu, aby to systém při změně vypočítal automaticky, nebo zavedení speciálních symbolů k požadavkům, které je nutné vyřídit co nejdříve. Při vyhodnocování požadavků, zda bude poskytnuta podpora prodeje či nikoliv, bych zavedl kalkulaci při neschválení dané akce, a jak by se to promítlo do hospodaření firmy. Tato opatření by uspořila cenný čas, a také by tato vylepšení zajistila to, že by byla menší šance na chybování, a jelikož se v tomto systému pohybují obrovské sumy, tak by jedna chyba mohla způsobit fatální následky, pokud by se na ni nepřišlo včas. Pokud by se zjistilo, že došlo k chybě, tak v tomto případě by se muselo vynaložit úsilí, aby se daná chyba dohledala, a to by mělo za následek zase ztrátu drahocenného času, který mohl být využit efektivněji. Navrhovaná opatření by tedy přinesla efektivnější využití času, a větší šanci na eliminaci chyb, a tím pádem větší šanci na úsporu financí. Bohužel nemohu přesně určit, kolik financí by se ušetřilo, protože částky na požadované akce podpory prodeje se pohybují různě, a proto tedy nelze vyčíslit celkovou ekonomickou úsporu.

S novou dobou je nutné vynalézat nové metody a postupy, nové technologie apod. Já doufám a věřím, že svou bakalářskou prací přispěji pozitivně společnosti ŠKODA AUTO a.s. a mé návrhy, v této velice zajímavé oblasti, zvýší efektivnost práce v určitých částech.

Seznam literatury

HORVÁTH, P. a partners: *Nová koncepce controllingu. Cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004, 288 s. ISBN 80-7259-002-2

JAKUBÍKOVÁ, D. (a): *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: GRADA, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: GRADA, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

KASER, K.: *Advertising and Sales Promotion*. Andover: Cengage Learning, 2012. 480 s. ISBN 978-1-28-541461-4.

KELLER, K. L.: *Strategické řízení značky*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0

KOTLER, P. -- WONG, V. -- ARMSTRONG, G. -- SAUNDERS, J.: *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRÁL, B. & kol.: *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2003, 547 s. ISBN 80-7261-062-7.

PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. 2. Výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0

POPEŠKO, B.: *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

PŘIKRYLOVÁ, J. -- JAHODOVÁ, H.: *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SYNEK, M a kol.: *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠKODA AUTO Česká republika: Výroční zpráva ŠKODA AUTO 2015 [online]. 2016. [cit. 3. 10. 2016]. Dostupný z URL: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2015.pdf>

ZAMAZALOVÁ, M. A KOL.: Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

ZAMAZALOVÁ, M.: Marketing obchodní firmy. Praha: GRADA, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled účtování druhů podpor

Tab. 2 Fleetová kalkulace na 10 vozů Octavia A7 před a po slevě 30 % (Kč)

Tab. 3 Vyhodnocení balíčku před slevou (Kč) – výchozí kalkulace jednotlivých výbav

Tab. 4 vyhodnocení balíčku se slevou 30 % a zvýšeným EBR o 10 % (Kč)

Tab. 5 vyhodnocení balíčku se slevou 30 % a zvýšeným EBR o 30 % (Kč)

Seznam příloh

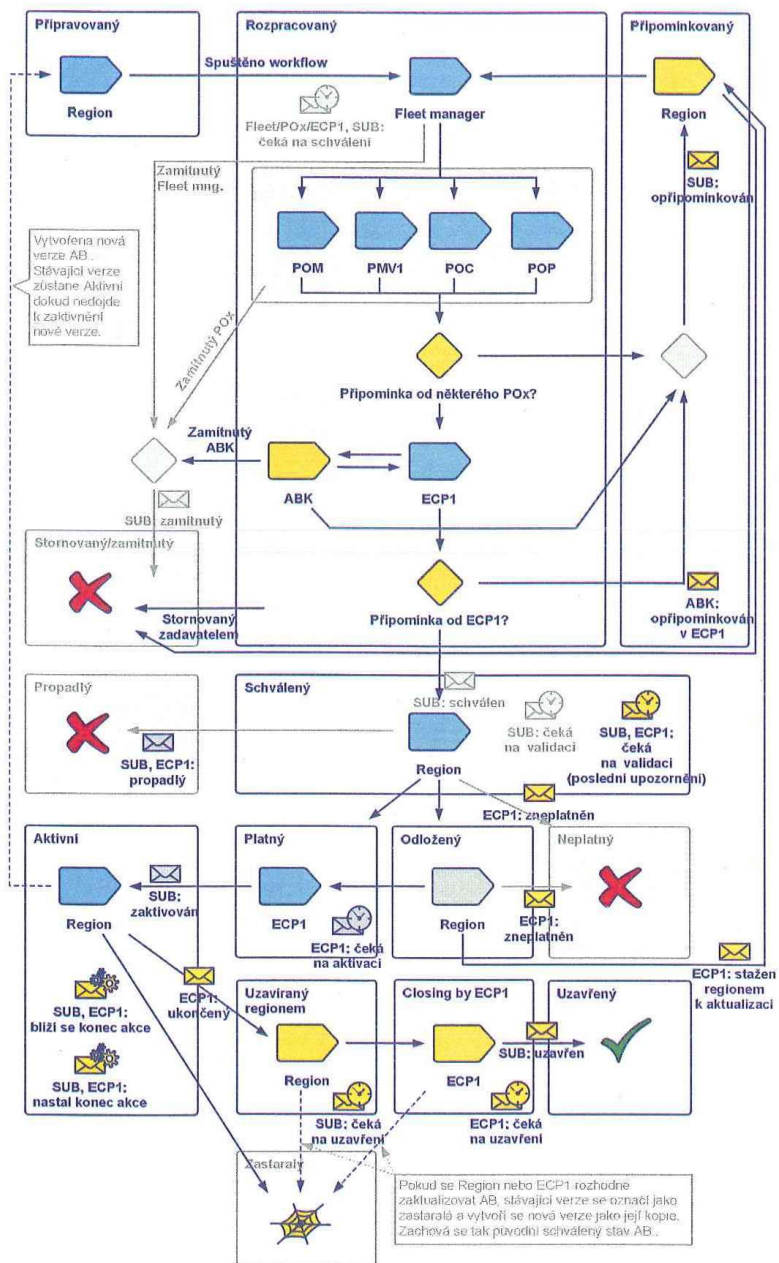
Příloha č. 1 – schvalovací proces v AKT

Příloha č. 2 – akční blat

8.2 Workflow AKT 2.0

V následujících schématech jsou změny oproti AKT 1.x zvýrazněny žlutě.

8.2.1 Schvalovací workflow




Aktionsblatt R2-16-006(PL)-B

Název akce	123	Stav formuláře	Aktivní
Země	Polsko	Typ obchodu	Retail
Kalendářní rok	2016	Zaplánováno EPL	Ne
Začátek akce	Červen	Zaplánováno BKM	Ne
Konec akce	Srpen	VAM (příslušenství)	Irelevantní
Plán	A-plan		
Výchozí situace	455		
Cíl opatření	45		
Popis opatření	454		

Statistiky AaK

Model	Budget	Celkový trh	Úprava managementem	B-plan	Commitments	VS 2+10 2016	Odchyłka
Fabia Hatchback A06	0	0	0	0	0	9.203	9.203
Fabia Combi A06	0	0	0	0	0	5.217	5.217
Octavia A7	0	0	0	0	0	7.167	7.167
Octavia Combi A7	0	0	0	0	0	9.368	9.368
Celkem	0	0	0	0	0	30.955	30.955

Statistiky LeW

Model	Budget	Celkový trh	Initial Stock change	Ideal Stock change	Úprava managementem	B-plan	Commitments	VS 1+11 2016	Odchyłka
Fabia Hatchback A06	0	0	0	0	0	0	0	9.402	9.402
Fabia Combi A06	0	0	0	0	0	0	0	5.055	5.055
Octavia A7	0	0	0	0	0	0	0	6.784	6.784
Octavia Combi A7	0	0	0	0	0	0	0	8.969	8.969
Celkem	0	0	0	0	0	0	0	30.210	30.210

Vliv na objem a výše podpory (PLN, 4,2860 PLN/EUR)

Model	Podporované množství	Dodatečné množství	Dodatečné množství v procesu	Region PLN/vůz	Δ VVS PLN/vůz	Δ FCV PLN/vůz	Podpora celkem PLN/vůz	Podpora celkem EUR/vůz
Fabia Hatchback A06	120	-	-	600	+570	0	1.170	273
Fabia Combi A06	100	-	-	500	+65	0	565	132
Octavia A7	150	-	-	700	+2	0	702	164
Octavia Combi A7	200	-	-	800	+13	0	813	190
Celkem	570	-	-					

Způsob podpory a dopad na náklady

Model	Způsob podpory	Podpora celkem PLN	Úprava A-plánu PLN	Úprava B-plánu PLN	Commitm PLN	Podpora celkem EUR	Úprava A-plánu EUR	Úprava B-plánu EUR	Commitm EUR
Fabia Hatchback A06	Dobropis	140.400	0	0	150	32.758	0	0	35
Fabia Combi A06	Cena	58.500	0	0	170	13.182	0	0	40
Octavia A7	E: ALFA	105.300	0	0	220	24.568	0	0	51
Octavia Combi A7	K: ALFA	162.600	0	0	320	37.937	0	0	75
Celkem		464.800	0	0	860	108.446	0	0	201


Aktionsblatt R2-16-006(PL)-B
Přílohy

Název	Verze AB	Datum vložení	Autor
-------	----------	---------------	-------

Historie schvalování

Stav workflow	Stav formuláře	Zdůvodnění	Datum	Autor
	Nový/Připravený	45456	04.05.2016 09:10	Submitter R2
Spuštění workflow	Schvalovaný	5454	04.05.2016 09:41	WF Starter R2
VVS	Schvalovaný	54	04.05.2016 10:17	Approver POC
VVM	Schvalovaný	645	04.05.2016 10:22	Approver POM
VVP	Schvalovaný	we	04.05.2016 10:29	Approver POP
VMP	Schvalovaný	5	04.05.2016 11:03	Approver PMV
FCV	Schválený	56	04.05.2016 11:08	Approver ECP1
	Platný (validní)	1254	04.05.2016 11:24	Submitter R2
	Aktivní	sd	04.05.2016 11:35	Approver ECP1

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Ondřej Souček		
STUDIJNÍ OBOR	Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Analýza finanční podpory prodeje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.		
INSTITUT	IUF – Institut účetnictví a finančního řízení podniku	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	45		
POČET OBRÁZKŮ	0		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá analýzou finanční podpory prodeje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. V teoretické části je zaměřeno na teoretické poznatky podpory prodeje, na jaké druhy se člení, její cíle a přípravu. Dále jsou zde informace k tématu plánování a rozpočtování. V praktické části jsou uvedeny informace o tvorbě a plánování rozpočtu ve ŠKODA AUTO a.s. a detailní informace o Aktionsblatt systému. Dále se praktická část zabývá vyhodnocením finančních podpor prodeje na daných příkladech. V poslední části bakalářské práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení Aktionsblatt systému a pro efektivnější schvalování akcí podpory prodeje.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Podpora prodeje, plánování, rozpočtování, ŠKODA AUTO a.s., budget, Aktionsblatt systém, schvalovací proces, fleet, paket		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Ondřej Souček		
FIELD	Business Economics and Business Management		
THESIS TITLE	Analysis of Financial Support Sales in the Company ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.		
INSTITUTE	Institute of Finance and Accounting	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	45		
NUMBER OF PICTURES	0		
NUMBER OF TABLES	5		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This bachelor's thesis dealing with the analysis of the financial sales promotion at the company ŠKODA AUTO a.s. In the theoretical part is the focus on sales promotion knowledges, on which part it separates, aims and the preparation. There are also information for the topic of planning and budgeting. In the practical part are stated information of planning and drawing up a budget in ŠKODA AUTO a.s. and details about Aktionsblatt systém. The practical part also dealing with the evaluation of financial sales promotions on stated examples. In the final part of the bachelor's thesis are stated improvement proposals for Aktionsblatt system and for more effective approval of sales promotion actions</p>		
KEY WORDS	<p>sales promotion, planning, budgeting, ŠKODA AUTO a.s., Aktionsblatt system, workflow, fleet, paket</p>		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			