

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Implementace modulu Business Plan do prodejní sítě Import Volkswagen Group

Implementation of Business Plan module in the Import Volkswagen Group dealernetwork

DP-PE-KPE-200753

Michal ŠLAJS

Vedoucí práce: Doc. Ing. Ivan Jáč, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Jiří Rambousek, T-systems

NAHRADIT oficiálním zadáním

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

Resumé

Cílem této diplomové práce je určit ekonomický přínos implementace systému Business Plan do dealerské sítě Import Volkswagen Group. Nejdříve uvádím vývoj ekonomického reportingu ve výše uvedené společnosti a přes konkrétní příklad Business Managementu Obchodníka se dostávám k samotnému vývoji nové aplikace Business Plan. Hlavním podkladem pro tvorbu této diplomové práce bylo moje zaměstnání ve společnosti Import Volkswagen Group, kde jsem působil jako specialista controllingu dealerské sítě. Ve stěžejní části práce popisuji hlavní ekonomický přínos implementace a snažím se dokázat její výsledný efekt na konkrétních příkladech z mé praxe. V závěru práce hodnotím samotnou implementaci a hledám výchozí body pro další budoucnost ekonomického reportingu ve firmě Import Volkswagen Group.

Resume

Goal of this diploma work is to set up an economical contribution of implementation Business plan system to the Import Volkswagen Group dealer network. First of all I write about development of economical reporting in this company and through specific example of Dealer's Business Management I come to speak of its own development of new application Business Plan. Main basis for writing this diploma work was my employment in Import Volkswagen Group company, where I was working as a specialist of dealernetwork controlling. In the fundamental part of this diploma work I describe the main economical contribution of implemetation and I try to prove its own final efect on concrete examples from my work. In the end of this work I evaluate the implementation and I look for initial points for future development of economical reporting in Import Volkswagen Group.

Klíčová slova

Business Plan – plánovací systém pro dealerství

Business Management Global – celosvětový systém pro analýzu dat z lokálních dat jednotlivých importérů koncernu Volkswagen

Business Management Obchodníka – systém pro řízení dealerství dle ekonomických ukazatelů

Pilotní skupina – vybraní jedinci testující nový systém

Reporting – pravidelné zasílání ekonomických dat

Key words

Business Plan – planning tool for dealers

Business Management Global – worldwide system for local dealer data analyses

Dealer's Business Management – system for managing dealership using economical indicators

Pilot group – chosen individuals who testing new system

Reporting – regulary economical data sending

OBSAH

1. Obsah	8
Seznam použitých zkratk.....	10
2. Úvod	12
3. Import Volkswagen Group - informace o firmě	13
4. Business Management Obchodníka (BMO)	16
4.1. Ekonomický reporting - obecný úvod.....	16
4.1.1. Ekonomický reporting v IVG	16
4.1.2. Přejchod z AIM na BMO	17
4.2. Základní popis BMO	17
4.3. Vstupní formuláře	20
4.4. Výstupní formuláře.....	28
4.5. Použití dat z BMO	36
4.5.1. Ze strany obchodníka	36
4.5.2. Ze strany importéra	37
4.6. Business Management Global.....	38
4.7. Upgrade na BMO 2	38
5. Business Plan - základní popis	39
5.1. Právní úprava v obchodní smlouvě	39
5.2. Obecná charakteristika systému.....	39
5.3. Projektový tým	40
5.2. Časový harmonogram projektu.....	40
6. Tvorba analýzy pro zadání programátorům.....	41
6.1. Pracovní skupina	41
6.2. Sestavení pilotní skupiny obchodníků	41
6.3. Základní logika systému Business Plan.....	42
6.4. Metodika SEP	44

7. Programátorské práce a dohled nad projektem.....	44
7.1. Sledování vývoje projektu dle metodiky SEP	44
7.2. Ampelbericht	45
8. Testování aplikace	47
8.1. Testovací scénáře	47
8.2. Testování aplikace.....	47
8.3. Nasazení aplikace do dealerské sítě	48
9. Popis aplikace	49
9.1. Základní popis systému	49
9.2. Vstupní formuláře	51
9.3. Výstupní formuláře	67
10. Ekonomický přínos implementace	70
10.1. Zhodnocení celého vývoje systému	70
10.2. Seminář pro majitele a management firem	71
10.3. Ekonomický přínos implementace	71
10.4. Budoucnost aplikace Business Plan.....	76
11. Závěr	77
12. Seznam použité literatury	80
13. Vzory citací	81
14. Seznam příloh	82

Seznam použitých zkratk a symbolů

AG – Aktiengesellschaft (akciová společnost)
a.s. – akciová společnost
BP – Business Plan
BMO – Business Management Obchodníka
BMG – Business Management Global
CD – Corporate Design
CSS – Customer Satisfaction Survey (studie spokojenosti zákazníka)
č. – číslo
Doc. – Docent
IAS – International Accounting Standards (Mezinárodní účetní standardy)
Ing. – Inženýr
IVG – Import Volkswagen Group
SEP – System Entwicklung Prozess (metodika pro vedení projektu)
s. r. o. – společnost s ručením omezeným
SWOT – Strenght Weakness Opportunity Threats (slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby pro firmu)
tis. – tisíce
tzn. – to znamená
VOŠ – Vyšší Odborná Škola
VŠ – Vysoká Škola
VW – Volkswagen

Poděkování

Rád bych poděkoval panu docentovi Ivanu Jáčovi za skvělé odborné vedení mé diplomové práce a za poskytování rad a informačních podkladů a dále své sestře Tereze za gramatickou korekturu celé práce.

2. Úvod

Již během mého studia na Škoda Auto Vysoká Škola jsem absolvoval praxi, trvající jeden semestr, kterou jsem strávil ve společnosti Import Volkswagen Group, která je dceřinnou společností Volkswagen AG a zabývá se výhradním dovozem vozidel značek Volkswagen, Audi a Seat na český trh.

Tento praktikantský pobyt byl současně inspirací pro moji bakalářskou práci na téma Rozdíly českých účetních standardů a IAS, kterou jsem také v roce 2003 úspěšně obhájil. Po absolvování povinné praxe jsem v této společnosti zůstal jako praktikant na finančním oddělení. Krátce po skončení bakalářského studia jsem zde nastoupil na pozici specialista business managementu.

Finanční oddělení Import Volkswagen Group je členěno na controlling a účtárnu, přičemž controlling je rozdělený na interní, který sleduje hospodaření samotného importéra a externí, který má na starosti monitorování finanční situace dealerské sítě všech značek. Business management je součástí vnějšího controllingu. Hlavním nástrojem pro sledování ekonomické situace obchodníků je systém BMO (Business Management Obchodníka). Jedná se o webovou aplikaci, která je dostupná všem dealerům skrze internetový portál importéra.

Aplikace byla spuštěna v roce 2003, kdy běžela testovací fáze s pilotními obchodníky. Od ledna 2004 byl spuštěn ostrý provoz pro všech 60 obchodníků prodávajících v České republice vozy značek Volkswagen, Audi a Seat. Cílem tohoto projektu bylo získávat měsíční ekonomická data z prodejní sítě, která by umožňovala sledovat finanční zdraví celé sítě i jednotlivých obchodníků.

Data do systému BMO zadává většinou ekonom či účetní z každého dealerství. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi citlivé údaje tak je pořízování a správa těchto dat upravena obchodní smlouvou mezi importérem a obchodníkem. Obsahem této části smlouvy je povinnost obchodníka zasílat pravidelně validní data odpovídající jeho účetním výkazům. Součástí této smlouvy je také dodatek o zasílání údajů o plánovaných ekonomických výsledcích obchodníka.

Vzhledem k tomu, že systém BMO běžel teprve rok a většina obchodníků si na pravidelné zasílání hlášení zvykla, byly započaty práce na novém modulu BMO Business Plan právě v této době. Zajímavé bylo, že dokonce zástupci největších dealerství projevovali zájem mít podobnou aplikaci jako BMO i pro plánování jejich obchodní činnosti.

BMO vždy plnilo funkci monitorování činnosti dealera do minulosti, ale mít informace i o plánovaných ekonomických výsledcích bylo novinkou. Vzhledem k tomu, že systém BMO vznikl ve spolupráci importéra a Škody Auto, tak i Business plan byl od počátku vyvíjen v kooperaci těchto dvou firem. Proto na počátku tohoto projektu byla ustanovena pracovní skupina, která měla zástupce z obou společností a třetí stranou byla firma Gedas, která naprogramovala i systém BMO.

Vzhledem k tomu, že jsem stál u zrodu nového systému Business plan, rozhodl jsem se, že bude i tématem mé diplomové práce. Rád bych na následujících stránkách popsal ekonomický přínos implementace systému Business Plan do prodejní sítě Import Volkswagen Group.

3. Import Volkswagen Group s.r.o. - informace o firmě

Import Volkswagen Group s.r.o. je dceřinná společnost firmy Volkswagen. Na českém trhu působí od počátku 90.let, nejdříve jako součást Škoda Auto a.s. a později byla založena společnost s ručením omezeným se základním jměním 200 milionů korun. Zisk po zdanění za rok 2006 činil 235 milionů korun. Předmětem podnikání je výhradní dovoz automobilů koncernu Volkswagen. Jedná se o značky Volkswagen, Audi a Seat. V současnosti se jedná o jednoho z nejúspěšnějších importérů zahraničních značek v České republice. V minulých letech to byl opakovaně importér číslo 1. Vozy se dovážejí do centrálního skladu v Lysé nad Labem a odtud jsou rozváženy jednotlivým dealerům.

Import Volkswagen Group s.r.o. se nachází v Radlické ulici v Praze. Jedná se o dynamickou a pružnou společnost, která zaměstnává 110 zaměstnanců. Pracují zde většinou mladší a vysoce vzdělaní lidé, což se odráží i na vysokém pracovním tempu i nasazení. Firma se skládá ze 6 divizí: Volkswagen osobní vozy, Volkswagen užitkové vozy, Audi, Seat, náhradní díly a finanční divize (oddělení), která zastřešuje hospodaření jednotlivých divizí i celé firmy.

Finanční oddělení se skládá z několika částí. Početně největší je účetnictví a fakturace, dále pak controlling a treasury. Šéfem finančního oddělení je finanční ředitel. Vedoucím mého praktikantského pobytu byla vedoucí účetnictví a fakturace – Ing. Šárka Kvapilová. Finanční oddělení řídí a koordinuje hospodaření a financování celé firmy. Jednotlivé divize hospodaří s přidělenými prostředky (dle rozpočtu) samy. Toto oddělení je přímo odpovědné za finanční hospodářský výsledek firmy.

Jako téma své diplomové práce jsem navrhl „Implementace modulu Business Plan do prodejní sítě Import Volkswagen s.r.o.“. Toto dozajista zajímavé téma mi pomůže prohloubit mé dosavadní znalosti z podnikové ekonomiky a také finančního řízení podniku. Podniková ekonomika byla vždy oborem, který mě zajímal, a proto jsem byl velmi rád, že v mém prvním zaměstnání s ní budu denně konfrontován.

Mezi mou hlavní pracovní náplň patří práce s ekonomickými daty v systému BMO a Business Plan. Každý obchodník nám měsíčně posílá vyplněná data do BMO. Systém je jednoduchý. Obchodník vyplní vstupní formuláře po jednotlivých střediscích (např. nové vozy, ojeté vozy, díly a servis atp.) a po té data odpublikuju, což umožní administrátorovi systému, aby jednotlivá hlášení prošel a zkontroloval všechna data. Systém BMO obsahuje samozřejmě automatické kontroly a tzv. range testy, které hlídají rozsahy jednotlivých hodnot. Na rozdíl od BMO je Business Plan založen na roční bázi. To znamená, že termín odeslání je vždy do konce listopadu aktuálního roku. Do tohoto data je obchodník povinen zaslat svůj Business Plan na následující dva roky.

Po té proběhne uzávěrka všech hlášení z celé sítě Import Volkswagen Group a také Škoda Auto, tzn. že administrátor projde zhruba 300 hlášení od obchodníků z Čech a Moravy. Neúplná či chybná hlášení vrátí zpět k opravě. Pak je provedena finální uzávěrka. Po té má importér k dispozici výstupní sestavy ze kterých může vidět, jaké prodejní výsledky si jeho obchodní síť plánuje, například s jakými maržemi hodlají prodávat své vozy či jak bude vypadat průměrný modelový mix u prodejců jednotlivých značek.

Význam systému Business Plan je však hlavně pro samotného obchodníka. Ten pár měsíců před koncem aktuálního roku má silný nástroj, kterým si může nasimulovat své ekonomické výsledky v příštích obdobích, tzn. že může rozhodnout, co jeho ekonomiku ovlivní více - zvýšení prodeje vozů např. o 10 kusů ročně (za cenu nižší dosahované marže) nebo zda-li větší efekt přinese zvýšení hodinové sazby v servisu. Dalším důležitým faktem je také to, že od první měsíce následujícího roku má dealer možnost sledovat plnění svých plánovaných hodnot oproti skutečným prodejm, které se do systému Business Plan přelévají pravidelně z BMO.

Business Plan i samotné BMO mají mnoho funkcionalit, které bych rád popsal v této diplomové práci.

4. Business Management Obchodníka (BMO)

4.1. Ekonomický reporting – obecný úvod

Finanční analýza nebo také finanční rozbor je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, kam v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo plnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít nebo kterou nečekal.

Jestliže jsme řekli, že finanční analýza působí jako zpětná vazba mezi předpokládaným efektem učiněných zásahů do řízení podniku a skutečností, které bylo dosaženo, mysleli jsme tím, že by tomu tak v podnicích mělo být.

Bohužel, v praxi se setkáváme s představou, že takové informace jsou nepodstatné, protože konstatují to, co už proběhlo a co tedy nelze nijak ovlivnit. Je tedy zbytečné se jimi zabývat a věnovat čas propočtům jednotlivých ukazatelů.

Je to však hluboký omyl řídicích pracovníků. Již od základní školy je nám neustále připomínáno, že lze najít ponaučení v historii. Při hodnocení vývoje podniku to platí dvojnásob.¹

Výše uvedená slova myslím dostatečně ilustrují, jak může vypadat občas postoj k finanční analýze potažmo k ekonomickému reportingu. Systém BMO tento přístup v řadách majitelů a ředitelů dealerství změnil a ukázal jim jako prospěšná finanční analýza může být.

4.1.1. Ekonomický reporting v Import Volkswagen Group

V této společnosti se začal aplikovat ekonomický reporting dealerské sítě zhruba od roku 2000 a protože je importér stejně jako Škoda Auto vlastněn mateřskou společností Volkswagen AG a také kvůli geografické blízkosti obou firem, tak se začal systém vyvíjet společně. Cílem bylo využít co nejvíce synergických efektů při tvorbě celého systému. Vzhledem k tomu, že v české republice se v té době jednalo o relativně novou problematiku, tak byla jako dodavatel celé aplikace vybrána anglická společnost Allison Associates, nyní ProQuest Allison, která měla

¹ [4 PIVRNEC, J. *Finanční Management*, s. 131]

již předchozí zkušenosti s tvorbou podobných ekonomických systému pro jiné automobilky.

Během zhruba tří čtvrtě roku byla napsána aplikace, která byla po té nasazena do dealerské sítě Import Volkswagen i Škoda Auto. Aplikace se nazývala AIM. Jednalo se o aplikace s lokální instalací přímo u obchodníka. Se systémem se postupně naučila pracovat většina dealerské sítě.

4.1.2. Přechod z AIM na BMO

Vzhledem k tomu, že z počátku ekonomického reportingu dealerské sítě nebylo na straně importéra ani Škody Auto potřebné know-how, tak se náklady placené za provoz aplikace včetně technické podpory zdály přiměřené. V době, kdy bylo potřeba udělat změny v samotném programu, si obě společnosti uvědomily, že provoz aplikace je nákladově velmi náročný a to byl moment, kdy se začalo uvažovat o napsání vlastní aplikace ušité na míru dealerské síti v České republice.

Vzhledem k tomu, že koncern Volkswagen vlastnil vývojářskou společnost Gedas, bylo rozhodnuto o tom, že aplikaci naprogramuje právě tato firma. Její zkušenosti o koncernových bezpečnostních předpisech a také o procesech v obou společnostech měly celý projekt urychlit. Tento projekt začal v roce 2003.

4.2. Základní popis BMO

BMO – Business Management Obchodníka tak byl celý systém nazván. Vzhledem k pokroku rozšiřování internetu a novým technologiím v oblasti online aplikací se rozhodlo, že BMO bude napsáno v programovacím jazyce JAVA a bude pro obchodníky dostupné přes portál IVG a Škoda. Portál je dostupný skrze internetový prohlížeč a počítač, který je připojen na zabezpečené datové lince importéra.



Zdroj: Portál Import Volkswagen Group²

Obr. 1 Úvodní přihlašovací obrazovka do portálu

Po zadání příslušné adresy do aplikace Internet Explorer je obchodník vyzván k tomu, aby zadal heslo odpovídající jeho certifikátu. Po té je přihlášen do našeho portálu, kde si může volit, kterou aplikaci spustí.

Tento portál běží na zabezpečené datové lince, která je mezi Importérem/Škodu Auto a celou dealerskou sítí. Díky systému zabezpečení datové linky a systému přístupových certifikátů se jedná o velmi bezpečné řešení, neboť na portál je možno se dostat pouze z počítače, který je připojen na páteřní koncernovou datovou linku.

V hlavní nabídce portálu vidí každý pracovník dealerství pouze aplikace na které má povolen přístup administrátorem celého portálu. Prodejci nových vozů mají

² Portál Import Volkswagen Group [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

proto například přístup do systému na objednávání nových vozů, pracovníci servisu zase objednávají zde náhradní díly. Své aplikace tady mají pracovníci marketingu, ale i ekonomických oddělení. A to právě BMO. Po přihlášení do aplikace BMO mají obchodníci možnost spustit i samotný Business Plan.



Zdroj: Portál Import Volkswagen Group³

Obr. 2 Úvodní nabídka portálu

Na obrazovce výše můžete vidět vlevo dole také odkazy do testovacích aplikací BMO. Přístup do nich mají pouze administrátoři BMO a případně vybraní obchodníci, kteří patří do tzv. pilotní skupiny, která pomáhá při testování změn v aplikaci tím, že cvičně navstupují svá data do testovací aplikace.

³ Portál Import Volkswagen Group [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

4.3. Vstupní formuláře

Základní logika aplikace BMO spočívá v tom, že obchodník nejdříve vyplní vstupní formuláře a po té má k dispozici ty výstupní, které mu systém automaticky vygeneruje. Nyní bych rád popsal postupně všechny vstupní formuláře systému BMO. Díky tomu se budeme moci dále věnovat finanční analýze ve výstupních sestavách.

Vstupní formulář – Nové vozy

Na příkladu značky Audi vysvětlím základní logiku tohoto formuláře. Prodejce nám zde vyplní počty prodaných vozů po modelech a k nim přidá údaj o tržbách, které za ty vozy získal a nákladech, které za ně vynaložil. BMO pak samo dopočítá hrubou marži po jednotlivých modelech i celkem. Tuto marži nazýváme hrubá marže I.

Dále se pak v tomto formuláři vyplňují kategorie týkající se střediska nových vozů. Zmíním se jen bonusech k novým vozům, které obchodník dostává na základě smlouvy s importérem. Doplnění všech řádků nám pak umožní získat hrubou marži II.

Business Management Obchodníka  48:38

Michal Šlajs

Období: 01-09/2006

Nové vozy - Audi

Vstupní formulář

Formuláře zpracované 26.10.2006

- ☐ Nové vozy VW PKW
- ☐ Nové vozy VW LNF
- ☐ Nové vozy Audi
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Díly a příslušenství
- ☐ Servisní činnost
- ☐ Správa
- ☐ Firemní přehled
- ☐ Rozvaha
- ☐ Komentáře

Výstupní formulář

- ☐ Nové vozy VW PKW
- ☐ Nové vozy VW LNF
- ☐ Nové vozy Audi
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Díly a příslušenství
- ☐ Servisní činnost

Prodej konečnému zákazníkovi

	Počet	Tržby	Náklady	Hr. marže
201 A2	0	0	0	0
202 A3	9	6 001	6 008	-7
203 A4	22	19 961	19 875	86
204 A6	25	33 505	33 396	109
205 Allroad	11	17 063	16 906	157
206 TT	0	0	0	0
207 A8	6	14 219	14 119	100
208 Q7	24	40 781	38 690	2 091
211 Celkem prodej nových vozů - hrubá marže I.	97	131 530	128 994	2 536

Přímé náklady prodeje nových vozů

	Počet	Tržby	Náklady	Hr. marže
212 Prodej předváděcích vozů	7	8 299	7 603	696
213 Prodej vozů na lokaci, skladové financování		0	0	0
214 Prodej příslušenství montované na nových vozech		1 633	1 004	629
215 Provize od leasingových společností a pojišťoven		2 054	0	2 054
216 Předprodejní servis - PDI		0	282	-282
217 Ostatní výnosy a náklady prodeje nových vozů		1 230	887	343
232 Bonusy k novým vozům		2 926	0	2 926
218 Celkem prodej nových vozů - hrubá marže II.		147 672	138 770	8 902

Celkové přímé náklady prodeje nových vozů

	Náklady
219 Reklama	2 748
220 Osobní náklady pracovníků střediska	1 390
221 Náklady na vozový park	2 040
222 Úroky na skladové zásoby	0
223 Ostatní přímé náklady na prodej nových vozů	470
224 Celkové přímé náklady prodeje nových vozů	6 648

Střediskový zisk prodeje nových vozů

225	2 254

Statistika

226 Počet zaměstnanců střediska nových vozů	4

Uživatelská podpora: tel: +420 326 019100, email: admindx@gedas.cz Verze: 1.0.0.060607

Zdroj: Business Management Obchodníka⁴

Obr. 3 Vstupní formulář nové vozy

Po té je nutné vyplnit přímé náklady střediska, jako reklama vynaložená na toto středisko, osobní náklady pracovníků střediska, náklady na vozový park a také úroky na skladové zásoby. Na závěr obchodník vyplní statistiku, tzn. kolik vozů má skladě, a to včetně struktury podle stáří.

Vstupní formulář – Ojeté vozy

V této obrazovce obchodník vyplňuje údaje týkající se ojetých vozů. Struktura je již méně podrobná oproti novým vozům.

⁴ Business Management Obchodníka [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

SIMPLY OLIVER

Business Management Obchodníka 49:54

Michal Šlajs

Období: 01-09/2006

OJETÉ VOZY - CELKEM

Prodej ojetých vozů celkem

	Počet	Tržby	Náklady	Hr. marže
251 Prodej vykoupených ojetých vozů celkem	109	17 289	16 395	894
252 Celkem prodej ojetých vozů - hrubá marže I.	109	17 289	16 395	894

	Počet	Tržby	Náklady	Hr. marže
253 Zprostředkování prodeje	61	264	0	264
254 Předprodejní servis - PDI		0	55	-55
255 Ostatní výnosy a náklady prodeje ojetých vozů		3 652	2 423	1 229
257 Celkem prodej ojetých vozů - hrubá marže II.	21 205	18 873	2 332	

Přímé náklady prodeje ojetých vozů

258 Reklama	72
259 Osobní náklady pracovníků střediska	317
260 Náklady na vozový park	56
261 Úroky na skladové zásoby	0
262 Ostatní přímé náklady na prodej ojetých vozů	17
263 Celkové přímé náklady prodeje ojetých vozů	462

264 Střediskový zisk prodeje ojetých vozů

	1 870
--	--------------

Statistika

265 Počet zaměstnanců střediska ojetých vozů	1
--	---

Struktura skladu ojetých vozů

266 0 - 30 dnů na skladě	6
267 31 - 60 dnů na skladě	8
268 61 - 90 dnů na skladě	1
269 91 a více dnů na skladě	2
270 Celkem ojetých vozů na skladě	17

Vstupní formulář

Formuláře zpracované 24.10.2006

- ☐ Nové vozy Škoda
- ☐ Nové vozy SEAT
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Díly a příslušenství
- ☐ Servisní činnost
- ☐ Správa
- ☐ Firemní přehled
- ☐ Rozvaha
- ☐ Komentáře

Uživatelská podpora: tel: +420 326 819100, email: admin@qedas.cz Verze: 1.0.0.069607

Zdroj: Business Management Obchodníka⁵

Obr. 4 Vstupní formulář ojeté vozy

Zvlášť zde evidujeme prodej vykoupených ojetých vozů a vozů prodaných komisním prodejem. Po té opět následuje přehled přímých nákladů příslušejících tomuto středisku a také struktura skladu.

Vstupní formulář – Díly a příslušenství

Logika BMO je taková, že odděluje díly a příslušenství od samotných výkonů servisních zaměstnanců. Díky tomu máme separátní přehled o ekonomických výsledcích prodeje náhradních dílů a příslušenství a také zvlášť přehled o výkonech našich mechaniků.

⁵ Business Management Obchodníka [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Business Management Obchodníka 49:52

Michal Štájs

Vstupní formulář

Formulář zpracovaný 26.10.2006

- ☐ Nové vozy Škoda
- ☐ Nové vozy VW PKW
- ☐ Nové vozy VW LNF
- ☐ Nové vozy SEAT
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Díly a příslušenství
- ☐ Servisní činnost
- ☐ Správa
- ☐ Firemní přehled
- ☐ Rozvaha
- ☐ Komentáře

Výstupní formulář

- ☐ Nové vozy Škoda
- ☐ Nové vozy VW PKW
- ☐ Nové vozy VW LNF
- ☐ Nové vozy SEAT
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Díly a příslušenství

Období: 01-09/2006

DÍLY A PŘÍSLUŠENSTVÍ - CELKEM

Prodej dílů a příslušenství celkem

	Tržby	Náklady	Hr. marže
301 Prodej dílů a příslušenství přes pult	4 278	3 403	875
302 Prodej dílů a příslušenství přes servis - interní	0	0	0
303 Prodej dílů a příslušenství přes servis - zákazníci	37 304	29 675	7 629
304 Prodej dílů a příslušenství přes servis - garance	0	0	0
305 Změna stavu rozpracované výroby	0	0	0
306 Celkem prodej dílů a příslušenství - hrubá marže I.	41 582	33 078	8 504

	Tržby	Náklady	Hr. marže
307 Ostatní výnosy a náklady prodeje DP	128	11	117
309 Celkem prodej dílů a příslušenství - hrubá marže II.	41 710	33 089	8 621

Přímé náklady prodeje dílů a příslušenství

310 Osobní náklady personálu DP	1 936
311 Úroky na skladové zásoby	0
312 Ostatní přímé náklady na prodej dílů a příslušenství	70
313 Celkové přímé náklady prodeje dílů a příslušenství	2 006
314 Střediskový zisk prodeje dílů a příslušenství	6 615

Statistika

315 Počet zaměstnanců střediska dílů a příslušenství	7,8
--	-----

Struktura skladu dílů a příslušenství dle obrátek

316 do 6 měsíců	5 000
317 od 6 do 12 měsíců	2 000
318 od 12 do 24 měsíců	1 343
319 nad 24 měsíců	0
320 Celkem dílů a příslušenství na skladě	8 343

Uživatelská podpora: tel: +420 326 819100, email: adminx@gedas.cz Verze: 1.0.0.060607

Zdroj: Business Management Obchodníka⁶

Obr. 5 Vstupní formulář díly a příslušenství

V tomto formuláři zvlášť sledujeme prodej dílů přes pult, tzn. přímý prodej zákazníkům na prodejně. A dále pak prodej dílů interně, přes servis a přes garance. Pokud i zde doplníme také přímé náklady a strukturu skladu, můžeme přejít na další formulář.

⁶ Business Management Obchodníka [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Vstupní formulář – Servis

Zde, jak již jsem výše uvedl obchodníci doplňují údaje týkající se pouze výkonů jejich servisních pracovníků a to jako produktivních, tak i neproduktivních.

Business Management Obchodníka 49:55 Michal Šlajs

Období: 01-09/2006

SERVISNÍ ČINNOST - CELKEM

Servisní činnost celkem

	Tržby	Náklady	Hr. marže
351 Servis - mechanické práce	9 967	3 748	6 219
352 Servis - karosářské práce	3 099	1 172	1 927
353 Servis - lakovačské práce	1 510	526	984
354 Změna stavu rozpracované výroby	0	0	0
355 Ostatní výnosy a náklady servisní činnosti	3 659	0	3 659
358 Celkem servisní činnost - hrubá marže	18 235	5 446	12 789

Přímé náklady servisní činnosti

	Hodnota
359 Ostatní osobní náklady servisní činnosti	3 201
360 Náklady na vozový park	580
361 Ostatní přímé náklady	1 829
362 Celkové přímé náklady servisní činnosti	5 610
363 Střediskový zisk servisní činnosti	7 179

Statistika

364 Počet produktivních pracovníků servisní činnosti	33
365 Počet neproduktivních pracovníků servisní činnosti	17
366 Produktivní hodiny produktivních pracovníků	36 080
367 Prodané hodiny produktivních pracovníků	42 309

Vstupní formulář
Formuláře zpracované 30.10.2006

- ☐ Nové vozy Škoda
- ☐ Nové vozy VW PKW
- ☐ Nové vozy VW LNF
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Díly a příslušenství
- ☐ Servisní činnost
- ☐ Správa
- ☐ Firemní přehled
- ☐ Rozvaha
- ☐ Komentáře

Výstupní formulář
☐ Nové vozy Škoda
☐ Nové vozy VW

Uživatelská podpora: tel: +420 326 019100, email: admin@gedas.cz Verze: 1.0.0.060607

Zdroj: Business Management Obchodníka⁷

Obr. 6 Vstupní formulář servisní činnost

Zajímá nás separátně práce mechanická, karosářská a lakýrnická. Díky tomu máme i v tomto středisku kompletní přehled o jeho výkonnosti. Dále i zde doplníme přímé náklady na toto středisko a také statistiku, tentokrát týkající se počtu produktivních a neproduktivních zaměstnanců a hlavně jejich odpracovaných hodin.

⁷ Business Management Obchodníka [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Vstupní formulář – Správa

Za středisko „správa“ je v BMO považováno většinou vše, co přímo nesouvisí s prodejem nových/ojetých vozů a jejich servisem, tzn. to středisko je zatíženo hlavně náklady. Evidujeme zde nákladové položky, které zatěžují celou firmu. Jedná se hlavně o spotřebu energie, náklady za datové spojení, právní služby atd. Na druhou stranu jsou zde evidovány i výnosy, které měla společnost jako celek, například při prodeji nemovitosti či pozemku.

Business Management Obchodníka

Michal Šlajs

SPRÁVA - NEPŘÍMÉ NÁKLADY A VÝNOSY

	Hodnota
Nepřímé náklady	
451 Spotřeba režijního materiálu	176
452 Spotřeba energie	342
453 Náklady na vozový park správy	621
454 Opravy a udržování (bez budov a aut)	110
455 Reklama	31
456 Spoje	241
457 Právní, účetní a IT služby	619
458 Ostatní nakoupené služby	234
459 Osobní náklady správy	2 149
460 Odpisy (bez budov a aut)	26
461 Ostatní provozní náklady	358
Provozní náklady celkem	4 907
463 Odpisy budov	1 329
464 Nájemné a leasing budov	0
465 Pojistné budov	69
466 Údržba budov	20
467 Ostatní náklady na nemovitosti	0
Náklady na nemovitosti celkem	1 418
469 Úroky z úvěrů	737
470 Ostatní finanční náklady	41
Finanční náklady celkem	778
472 Mimořádné náklady	0
Nepřímé náklady celkem	7 103
Nepřímé výnosy	
474 Ostatní provozní výnosy	352
475 Ostatní výnosy z nemovitostí	912
476 Ostatní finanční výnosy	52
477 Bonusy (CD bonus)	1 497
478 Mimořádné výnosy	0
Nepřímé výnosy celkem	2 813
Střediskový výsledek správy	-4 290
Statistika	
481 Počet zaměstnanců ve správě	7,3

Uživatelská podpora: tel: +420 326 819100, email: admin@gedas.cz

Verze: 1.0.0.060607

Zdroj: Business Management Obchodníka⁸

Obr. 7 Vstupní formulář „správa“

⁸ Business Management Obchodníka [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Vstupní formulář – Firemní přehled

V tomto přehledu se nic nevyplňuje, pouze je zde možnost vidět střediskové zisky jednotlivých částí firmy a díky tomu zkontrolovat, zda zisk firmy před zdaněním odpovídá tomu, co mu vychází i v BMO.

Business Management Obchodníka

Období: 01-09/2006

FIREMNÍ PŘEHLED

	Hodnota
502 Střediskový zisk NV VW PKW	-130
503 Střediskový zisk NV VW LNF	-245
506 Celkem střediskový zisk NV	-375
507 Celkem střediskový zisk OV	11
508 Celkem střediskový zisk - díly a příslušenství	4 135
509 Celkem střediskový zisk - servisní činnost	838
511 Celkem střediskový výsledek - správa	-4 290
512 Celkový firemní zisk	319
513 Celkem zaměstnanci	24,9

Uživatelská podpora: tel: +420 326 819100, email: admin@gedas.cz Verze: 1.0.0.060607

Zdroj: Business Management Obchodníka⁹

Obr. 8 Vstupní formulář firemní přehled

Vstupní formulář – Rozvaha

Poslední z formulářů, který musí obchodníci jednou měsíčně vyplnit, je rozvaha. Nejedná se však o kompletní účetní výkaz ale pouze o zkrácenou verzi pro potřeby BMO. Ovšem i zde samozřejmě platí, že aktiva musejí odpovídat pasivům. Obchodník zde vyplňuje vybrané kategorie ze stálých a oběžných aktiv a také z

⁹ Business Management Obchodníka [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

vlastních a cizích zdrojů. Díky těmto údajům může systém následně počítat různé ekonomické ukazatele, na které se zaměřím v následující části mé diplomové práce.

Business Management Obchodníka 49:40

Michal Šlajs

prodejce

- ☐ Analýza zasilání dat
- ☐ History test vst. formulářů
- ☐ Přehled přihlašování
- ☐ Sestava tisku PDF

Vstupní formuláře

Formuláře zpracované 25.10.2006

- ☐ Nové vozy Škoda
- ☐ Nové vozy SEAT
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Díly a příslušenství
- ☐ Servisní činnost
- ☐ Ostatní střediska
- ☐ Správa
- ☐ Firemní přehled
- ☐ Rozvaha
- ☐ Komentáře

Výstupní formuláře

- ☐ Nové vozy Škoda
- ☐ Nové vozy SEAT
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Díly a příslušenství
- ☐ Servisní činnost
- ☐ Ostatní střediska
- ☐ Správa
- ☐ Ukazatele
- ☐ Struktura firemního zisku
- ☐ Sestava tisku PDF

Nastavení

- ☐ Nastavení info stránky

Období: 01-09/2006

ROZVAHA

	Hodnota
Stálá aktiva	
551 Dlouhodobý nehmotný majetek	0
552 Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	0
553 Pozemky	10 329
554 Stavby	14 906
555 Movité věci vč. jejich souborů	830
556 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0
557 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0
558 Dlouhodobý hmotný majetek celkem	26 065
559 Ostatní stálá aktiva	405
560 Celkem stálá aktiva	26 470
Oběžná aktiva	
561 Zásoby zboží - nové vozy	13 627
562 Zásoby zboží - ojeté vozy	1 696
563 Zásoby - díly a příslušenství	5 562
564 Zásoby - ostatní	960
565 Zásoby celkem	21 845
566 Dlouhodobé pohledávky z obchodního styku	0
567 Krátkodobé pohledávky z obchodního styku	5 424
568 Peníze	223
569 Účty v bankách	2 231
570 Finanční majetek celkem	7 878
571 Ostatní oběžná aktiva	898
572 Oběžná aktiva celkem	30 621
573 Ostatní aktiva celkem	298
574 Aktiva celkem	57 389
Vlastní zdroje	
576 Základní kapitál	2 400
577 Kapitálové fondy a fondy ze zisku	1 660
578 Výsledek hospodaření minulých let	7 270
579 Výsledek hospodaření běžného účetního období	73
580 Vlastní kapitál celkem	11 403
Cizí zdroje	
581 Dlouhodobé závazky	228
582 Krátkodobé závazky z obchodního styku	19 311
583 Jiné závazky	6 934
584 Závazky celkem	26 473
585 Bankovní úvěry dlouhodobé	15 185
586 Běžné bankovní úvěry	728
587 Krátkodobé finanční výpomoci	3 600
588 Bankovní úvěry a výpomoci celkem	19 513
589 Cizí zdroje celkem	45 986
590 Ostatní pasiva celkem	0
591 Pasiva celkem	57 389

Uživatelská podpora: tel: +420 326 819100, email: admin@gedas.cz Verze: 1.0.0.060607

Zdroj: Business Management Obchodníka¹⁰

Obr. 9 Vstupní formulář rozvaha

¹⁰ Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

4.4. Výstupní formuláře BMO

Po vyplnění všech vstupních formulářů obchodníkem, systém sám upozorní zadavatele dat na případně odchylky v některých pozicích, které musí uživatel opravit. Při měsíční uzávěrce data prochází i administrátor a případně je vrací dealerovi k opravě. Pokud jsou data v pořádku a jsou potlačeni obchodníci, jejichž data vybočují z průměrných hodnot (tzn. že například v jednom měsíci vykázali nadproporcionální růst v některých pozicích), tak může být provedena konečná měsíční uzávěrka. Po té má obchodník přístup ke svým výstupním formulářům.

Tyto formuláře by měly primárně sloužit majitelům a managementu firmy k jejímu řízení na základě ekonomických ukazatelů a také vzhledem k porovnání s průměrnými hodnotami skupiny. Jednou z největších výhod systému BMO je, že umožňuje porovnávat obchodníkovi všechny jeho ekonomické výsledky s průměrnými výsledky jež dosáhla skupina obchodníků, která je danému obchodníkovi ekonomicky velmi podobná. Nejlépe to lze ilustrovat popisem jednotlivých výstupních formulářů.

Výstupní formulář – Struktura firemního zisku

Tento výstupní formulář vidí obchodník vždy jako první, protože na této jedné stránce má kompletní přehled o ekonomické situaci celého dealerství. Je zde vidět přehled tržeb po jednotlivých střediscích a zároveň přehled příslušných pořizovacích nákladů. Díky tomu můžeme analyzovat zpočtené hrubé marže. Pokud od těchto marží odečteme přímé náklady jednotlivých středisek dostáváme střediskové zisky jednotlivých částí firmy. Pokud od součtu střediskových zisků odečteme nepřímé náklady a přičteme nepřímé výnosy dostáváme zisk firmy před zdaněním. Tento rozbor měl vysvětlit vertikální logiku tohoto výstupní formuláře.

Pokud budeme sledovat horizontální pohled, tak první sloupec obsahuje čísla řádků, která usnadňují orientaci při komunikaci s dealerem a zároveň jsou navázána na online nápovědu a manuál. Po té je zde legenda, tzn. popis jednotlivých řádků, následuje vždy měrná jednotka (většinou tis. Kč a nebo kusy) a po té už zde máme konkrétní data dealera. Aktuální období nalezneme vždy

Business Management Obchodníka

49:30
Michal Šlais

Vstupní formuláře

Formuláře zpracované 30.10.2006

- ☐ Nové vozy VW PKW
- ☐ Nové vozy VW LNF
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Dily a příslušenství
- ☐ Servisní činnost
- ☐ Správa
- ☐ Firemní přehled
- ☐ Rozvaha
- ☐ Komentáře

Business Management Obchodníka
 Období: 01-09/2006 Měna: Kč

Struktura firemního zisku

Výsledky po uzávěrce

BM kód:

Řádek		01-09/2005		01-09/2006		Skupina %	Rozdíl	Top %
		MJ	Hodnota %	Hodnota %	%			
1001	Nové vozy - tržby	tis.	75 265 68,32	89 997 64,12	69,09	-4,97	62,94	
1002	Ojeté vozy - tržby	tis.	1 598 1,45	17 000 12,11	10,52	1,59	15,01	
1003	Dily a příslušenství - tržby	tis.	22 021 19,99	22 044 15,70	13,07	2,63	15,33	
1004	Servis - tržby	tis.	9 850 8,94	9 763 6,96	5,69	1,27	5,26	
1005	Ostatní - tržby	tis.	0 0,00	0 0,00	0,09	-0,09	0,13	
1006	Střediskové tržby celkem	tis.	108 734 98,70	138 804 98,89	98,47	0,42	98,67	
1007	Nové vozy - pořizovací náklady	tis.	69 385 92,19	82 477 91,64	96,59	-4,94	94,77	
1008	Ojeté vozy - pořizovací náklady	tis.	1 450 90,74	15 802 92,95	94,20	-1,25	93,87	
1009	Dily a příslušenství - pořizovací náklady	tis.	16 310 74,07	17 056 77,37	77,79	-0,42	75,45	
1010	Servis - pořizovací náklady	tis.	3 781 38,39	4 173 42,74	52,71	-9,96	57,84	
1011	Ostatní - pořizovací náklady	tis.	0 0,00	0 0,00	81,54	-81,54	89,66	
1012	Pořizovací náklady celkem	tis.	90 926 82,54	119 508 85,14	89,89	-4,75	88,46	
1013	Nové vozy - hrubá marže	tis.	5 880 7,81	7 520 8,36	3,41	4,94	5,23	
1014	Ojeté vozy - hrubá marže	tis.	148 9,26	1 198 7,05	5,80	1,25	6,13	
1015	Dily a příslušenství - hrubá marže	tis.	5 711 25,93	4 988 22,63	22,22	0,41	24,55	
1016	Servis - hrubá marže	tis.	6 069 61,61	5 590 57,26	47,29	9,96	42,19	
1017	Ostatní - hrubá marže	tis.	0 0,00	0 0,00	19,23	-19,23	10,34	
1018	Střediskové hrubé marže celkem	tis.	17 808 16,16	19 296 13,75	8,58	5,17	10,21	
1019	Nové vozy - přímé náklady	tis.	4 061 5,40	6 403 7,20	4,29	2,91	2,79	
1020	Ojeté vozy - přímé náklady	tis.	14 0,88	1 011 0,91	3,31	-3,30	3,57	
1021	Dily a příslušenství - přímé náklady	tis.	772 3,51	749 3,40	4,38	-0,98	2,50	
1022	Servis - přímé náklady	tis.	2 327 23,62	4 477 45,86	40,73	5,13	20,24	
1023	Ostatní - přímé náklady	tis.	0 0,00	0 0,00	7,69	-7,69	6,03	
1024	Střediskové přímé náklady celkem	tis.	7 174 6,51	11 710 8,34	6,21	2,13	3,75	
1025	Nové vozy - střediskový zisk	tis.	1 819 2,42	1 037 1,15	-0,88	2,03	2,44	
1026	Ojeté vozy - střediskový zisk	tis.	134 8,39	1 197 7,04	2,49	4,56	2,56	
1027	Dily a příslušenství - střediskový zisk	tis.	4 939 22,43	4 239 19,23	17,84	1,39	22,05	
1028	Servis - střediskový zisk	tis.	3 742 37,99	1 113 11,40	6,57	4,83	21,95	
1029	Ostatní - střediskový zisk	tis.	0 0,00	0 0,00	10,77	-10,77	4,31	
1030	Střediskové zisky celkem	tis.	10 634 9,65	7 586 5,40	2,37	3,03	6,46	
1031	Nepřímé náklady celkem	tis.	7 187 6,52	6 346 4,52	4,42	0,10	6,45	
1032	Nepřímé výnosy celkem	tis.	1 430 1,30	1 559 1,11	1,53	-0,42	1,33	
								

Obr. 10 Výstupní formulář struktura firemního zisku

29

Výstupní formulář – Nové vozy

V tomto a dalších výstupních formulářích dostává obchodník k dispozici již větší detail jednotlivých středisek. Zde je pro nás nejdůležitější hodnota hrubých marží. A to konkrétně hrubé marže I., kterou získáme tím, že od tržeb za nové vozy odečteme pořizovací náklady (na tyto vozy). Dále zde pak máme tuto hrubou marži I. navýšenou o tržby za příslušenství montované do prodáváných vozů. Pokud k hrubé marži I. přičteme provize od leasingových společností a pojišťoven a hlavně navýšíme o bonusy vyplácené importérem za prodej nových vozů, dostáváme hrubou marži II., která je ve valné většině vyšší než hrubá marže I. Po odečtení přímých nákladů tohoto střediska dostáváme střediskový zisk nových vozů. V tomto konkrétním případě vidíme, že střediskový zisk obchodníka se pohybuje okolo průměru skupiny, ale přesto nedosahuje hodnot TOP obchodníků.

Business Management Obchodníka									
prodejce Analýza zasilání dat History test vst. formulářů Přehled přihlašování Sestava tisku PDF Business Management Obchodníka Období: 01-09/2006 Měna: Kč Nové vozy - Audi Výsledky po uzavěření BM kód:									
Tržby celkem 147 672 100%									
Řádek	MJ	Hodnota	%	01-09/2005	01-09/2006	Skupina	Rozdíl	Top	%
1251	Tržby z prodeje konečným zákazníkům	tis.	126 421	91,11	131 530	89,07	87,10	1,97	91,11
1252	Pořizovací náklady konečným zákazníkům	tis.	124 626	90,58	128 994	90,07	96,69	1,38	94,89
1253	Hrubá marže I. - nové vozy	tis.	1 795	1,42	2 536	1,93	3,31	-1,38	5,11
1254	Tržby z prodeje příslušenství na NV	tis.	1 737	1,25	1 633	1,11	0,64	0,47	0,62
1255	Pořizovací náklady na příslušenství na NV	tis.	1 071	61,66	1 004	61,48	83,84	-22,36	83,65
1256	Hrubá marže I. - příslušenství na NV	tis.	666	38,34	629	38,52	16,16	22,36	16,35
1257	Hrubá marže I. - celkem nové vozy	tis.	2 461	1,93	3 165	2,39	3,42	-1,03	5,20
1258	Provize (leasing, pojištění...)	tis.	1 639	1,19	2 054	1,40	0,83	0,57	1,32
1259	Předprodejní servis	tis.	-395	-0,27	-282	-0,18	-0,27	0,09	-0,34
1260	Ostatní náklady a výnosy z prodeje NV	tis.	429	0,32	1 039	0,71	0,33	0,38	0,22
1261	Bonusy k novým vozům	tis.	1 723	1,24	2 926	1,98	1,62	0,36	1,05
1262	Hrubá marže II. - nové vozy	tis.	5 857	4,22	8 902	6,03	5,47	0,56	6,97
1263	Reklama	tis.	1 912	1,38	2 748	1,86	0,58	1,28	0,70
1264	Osobní náklady pracovníků střediska	tis.	844	0,61	1 390	0,94	0,98	-0,04	0,63
1265	Náklady na vozový park	tis.	2 235	1,61	2 040	1,38	0,86	0,52	0,47
1266	Úroky na skladové zásoby	tis.	0	0,00	0	0,00	0,11	-0,11	0,05
1267	Ostatní přímé náklady	tis.	509	0,37	470	0,32	1,10	-0,78	1,77
1268	Přímé náklady celkem	tis.	5 500	3,96	6 648	4,50	3,62	0,88	3,63
1269	Střediskový zisk - nové vozy	tis.	357	0,26	2 254	1,53	1,85	-0,32	3,34
Statistika									
1270	Počet vyfakturovaných NV konečným zák.	ks	114		104		111	-7	73
1271	Prům. cena prodaného NV kon. zák. - vč. přísl.	Kč	1 186 219		1 360 212		1 144 369	215 843	1 119 709
1272	Počet pracovníků střediska	os	3,1		4		3,94	0,06	3,08
1273	Průměrná hrubá mzda pracovníků střediska	Kč	22 408		28 601		27 590	1 011	14 213
1274	Průměrná hr. marže I. vč. přísl. z jednoho	Kč	29 167		37 125		38 042	-917	58 229
Struktura skladu									
1275	0 - 30 dní	ks	3	17,65	4	20,00	66,42	-48,42	92,85
1276	31 - 60 dní	ks	5	29,41	4	20,00	10,53	9,47	0,00
1277	61 - 90 dní	ks	1	5,88	2	10,00	5,26	4,74	7,13
1278	91 a více dní	ks	8	47,06	10	50,00	15,79	34,21	7,13
1279	Celkem nových vozů na skladě	ks	17	100,00	20	100,00	100,00	0,00	100,00

Zdroj: Business Management Obchodníka¹²

Obr. 11 Výstupní formulář nové vozy

¹² Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Pokud by tento daný obchodník chtěl provést hlubší analýzu těchto hodnot, může například porovnat procentuální podíly jednotlivých přímých nákladů vůči hodnotám skupiny. Zde můžeme vidět, že tento obchodník vydá na reklamu více než skupina a dokonce i více než TOP.

Současně je také zajímavé, že tento obchodník dosahuje výrazně nižší hrubé marže I. než skupina i TOP, ale v hrubé marži II. už je nad skupinou a dosahuje téměř hodnot TOP skupiny obchodníků. V tomto konkrétním případě je to způsobeno vyššími provizemi od leasingových společností a pojišťoven a také bonusy za nové vozy.

Těchto analýz se dá dělat u jednotlivých výstupních formulářů mnoho. Chtěl jsem pouze ilustrovat konkrétní využití aplikace BMO pro řízení firmy.

Výstupní formulář – Ojeté vozy

V tomto výstupním formuláři můžeme vidět detailní popis střediska ojetých vozů. Opět zde máme hrubou marži I. a II. a také po odečtení přímých nákladů střediskový zisk. Je zajímavé porovnat i celkový počet prodaných ojetých vozů s hodnotami v minulém roce a také porovnání se skupinou. Nebo také srovnání počtu zaměstnanců střediska vzhledem k prodaným ojetým vozům.

Business Management Obchodníka 49:55

Michal Šlajs

obchodníka (škoda)

- Důležitá čísla obchodníka (IVG)
- Důležitá čísla opravce
- Důležitá čísla prodejce
- Analýza zasilání dat
- History test vst. formulářů
- Přehled přihlašování
- Sestava tisku PDF

Vstupní formuláře

Formuláře zpracované 24.10.2006

- ☐ Nové vozy Škoda
- ☐ Nové vozy SEAT
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Díly a příslušenství
- ☐ Servisní činnost
- ☐ Správa
- ☐ Firemní přehled
- ☐ Rozvaha
- ☐ Komentáře

Výstupní formuláře

- ☒ Nové vozy Škoda
- ☐ Nové vozy SEAT
- ☐ Ojeté vozy
- ☐ Díly a příslušenství
- ☐ Servisní činnost
- ☐ Správa
- ☐ Ukazatele
- ☐ Struktura firemního zisku
- ☐ Sestava tisku PDF

Business Management Obchodníka

Období: 01-09/2006 Měna: Kč

Ojeté vozy

Výsledky po uzávěrci BM kód:

Tržby celkem 21 205 100%

Řádek	MJ	01-09/2005	01-09/2006	Skupina	Rozdíl	Top
		Hodnota %	Hodnota %	%		%
1301 Tržby z prodeje OV	tis.	10 503 79,95	17 289 81,53	94,89	-13,36	92,09
1302 Pořizovací náklady OV	tis.	9 891 94,17	16 395 94,83	94,54	0,29	94,53
1303 Hrubá marže I.	tis.	612 5,83	894 5,17	5,46	-0,29	5,47
1304 Zprostředkování prodeje	tis.	115 0,88	264 1,24	1,55	-0,31	3,31
1305 Předprodejní servis	tis.	-63 -0,48	-55 -0,26	-0,33	0,07	-0,40
1306 Ostatní náklady a výnosy prodeje OV	tis.	541 4,12	1 229 5,80	1,48	4,32	1,97
1308 Hrubá marže II.	tis.	1 205 9,17	2 332 11,00	7,88	3,12	9,92
1309 Reklama	tis.	16 0,12	72 0,34	0,50	-0,15	0,63
1310 Osobní náklady pracovníků střediska	tis.	455 3,46	317 1,49	2,38	-0,89	2,70
1311 Náklady na vozový park	tis.	109 0,83	56 0,26	0,31	-0,05	0,20
1312 Úroky na skladové zásoby	tis.	0 0,00	0 0,00	0,38	-0,38	0,13
1313 Ostatní přímé náklady	tis.	13 0,10	17 0,08	0,38	-0,30	0,14
1314 Přímé náklady celkem	tis.	593 4,51	462 2,18	3,95	-1,77	3,80
1315 Střediskový zisk - ojeté vozy	tis.	612 4,66	1 870 8,82	3,93	4,89	6,12
Statistika						
1316 Počet prodaných vykoupených ojetých vozů	ks	133	170	310	-140	252
1317 Průměrná cena prodaného ojetého vozu	Kč	103 990	158 615	207 835	-49 220	139 298
1318 Počet pracovníků střediska	os	2	1	3,46	-2,45	2,85
1319 Průměrná hrubá mzda pracovníků střediska	Kč	18 724	26 091	24 935	1 155	12 967
1320 Průměrná hrubá marže I. z jednoho vozu	Kč	6 059	8 202	11 346	-3 144	7 618
Struktura skladu						
1321 0 - 30 dní	ks	7 43,75	6 35,29	34,29	1,00	25,00
1322 31 - 60 dní	ks	0 0,00	8 47,06	14,29	32,77	20,00
1323 61 - 90 dní	ks	1 6,25	1 5,88	11,43	-5,55	15,00
1324 91 a více dní	ks	8 50,00	2 11,76	40,00	-28,24	40,00
1325 Celkem ojetých vozů na skladě	ks	16 100,00	17 100,00	100,00	0,00	100,00

Grafy:

Výstupy:

CZ406138-MÁČA, s.r.o.

Uživatelská podpora: tel: +420 326 819100, email: adminx@gedas.cz Verze: 1.0.0.066607

Zdroj: Business Management Obchodníka¹³

Obr. 12 Výstupní formulář ojeté vozy

Výstupní formulář – Díly a příslušenství

V tomto výstupním formuláři můžeme vidět ekonomické výsledky dosažené na středisku dílů a příslušenství. Vidíme zde jednotlivé tržby a příslušné pořizovací náklady. Nejzajímavější jsou ovšem výsledné hrubé marže a také samozřejmě střediskový zisk.

Pro správné fungování tohoto střediska je nutné sledovat také pečlivě strukturu skladu, abychom neměli například velké množství dílů starších 24 měsíců. Tento konkrétní obchodník měl ještě před rokem víc než 2 miliony korun v těchto

¹³ Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

starších dílech, ale je vidět, že již letos nemá žádné, tzn. že udělal zřejmě nějakou výprodejovou akci, případně část dílů vrátil zpět výrobci za předem dohodnutých podmínek.

Business Management Obchodníka

49:50

Michal Štajs

Sestava tisku PDF

Vstupní formulář

Formuláře zpracované 26.10.2006

Business Management Obchodníka

Období: 01-09/2006 Měna: Kč

Díly a příslušenství

Výsledky po uzávěrc

BM kód:

Tržby celkem

41 710 100%

Řádek	MJ	01-09/2005	01-09/2006	Skupina	Rozdíl	Top
		Hodnota	%	Hodnota	%	%
1351 Tržby z prodeje DP přes pult	tis.	4 612	11,88	4 276	10,26	14,42
1352 Tržby z prodeje DP přes servis - interní	tis.	0	0,00	0	0,00	5,70
1353 Tržby z prodeje DP přes servis - zákazníci	tis.	34 184	88,02	37 304	89,44	68,89
1354 Tržby z prodeje DP přes servis - garance	tis.	0	0,00	0	0,00	10,20
1355 Změna stavu rozpracované výroby	tis.	0	0,00	0	0,00	0,14
1356 Tržby z prodeje DP celkem	tis.	38 796	99,90	41 582	99,69	99,35
1357 Pořizovací náklady DP přes pult	tis.	3 612	78,32	3 403	79,55	79,78
1358 Pořizovací náklady DP přes servis - interní	tis.	0	0,00	0	0,00	90,90
1359 Pořizovací náklady DP přes servis - zákazníci	tis.	26 757	78,30	29 675	79,55	67,75
1360 Pořizovací náklady DP přes servis - garance	tis.	0	0,00	0	0,00	96,01
1361 Pořizovací náklady DP celkem	tis.	30 379	78,30	33 078	79,55	73,71
1362 Hrubá marže prodej DP přes pult	tis.	1 000	21,58	875	20,45	20,22
1363 Hrubá marže prodej DP přes servis - interní	tis.	0	0,00	0	0,00	9,10
1364 Hrubá marže prodej DP přes servis - zákazníci	tis.	7 417	21,70	7 629	20,45	32,25
1365 Hrubá marže prodej DP přes servis - garance	tis.	0	0,00	0	0,00	3,99
1366 Ostatní výnosy a náklady prodeje DP	tis.	-9	-23,08	117	91,41	75,09
1367 Hrubá marže - DP celkem	tis.	8 408	21,65	8 621	20,67	26,61
1368 Osobní náklady zaměstnanců DP	tis.	1 675	4,31	1 936	4,64	3,57
1369 Úroky na skladové zásoby	tis.	0	0,00	0	0,00	0,45
1370 Ostatní přímé náklady	tis.	70	0,18	70	0,17	1,71
1371 Přímé náklady celkem	tis.	1 745	4,49	2 006	4,81	5,72
1372 Střediskový zisk DP celkem	tis.	6 663	17,16	6 615	15,86	20,89
Statistika						
1373 Počet zaměstnanců DP	os	7		7,8		6,39
1374 Průměrná hrubá mzda	Kč	19 694		20 428		19 213
1375 Hodnota skladu DP	tis.	11 699		8 343		9 669
Struktura skladu dle obrátky						
1376 DP od 6 měsíců	tis.	6 500	55,56	5 000	59,93	65,72
1377 DP od 6 do 12 měsíců	tis.	3 000	25,64	2 000	23,97	15,54
1378 DP od 12 do 24 měsíců	tis.	0	0,00	1 343	16,10	10,30
1379 DP nad 24 měsíců	tis.	2 199	18,80	0	0,00	8,44

Uživatelská podpora: tel: +420 326 819100, email: admindx@gedas.cz

Verze: 1.0.0.000607

Zdroj: Business Management Obchodníka¹⁴

Obr. 13 Výstupní formulář díly a příslušenství

Výstupní formulář – Servis

Zde můžeme vidět detailní pohled na středisko servisu. Ještě jednou opakuji, že pod pojmem servis rozumíme pouze výkony pracovníků nikoli díly a příslušenství, které jsme rozebírali v předchozí podkapitole.

¹⁴ Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Vidíme zde tržby za mechanické, karosářské a lakýrnické práce a k nim příslušné náklady, resp. osobní náklady příslušných pracovníků. Co nás ovšem zajímá nejvíce, jsou výsledné hrubé marže a také střediskový zisk. U tohoto obchodníka můžeme vidět, že hrubá marže ze servisní činnosti dosahuje velmi slušných nadprůměrných hodnot. Tento dealer je nejenom nad úrovní skupiny, ale i TOP obchodníků.

V tomto formuláři můžeme vidět i detailní servisní ukazatele jako např. stupeň výkonnosti produktivních pracovníků a jejich výkony v tis. Kč za sledované období. Zajímavým ukazatelem je určitě i dosažená hodinová sazba.

Business Management Obchodníka

Období: 01-09/2006 Měna: Kč

Servisní činnost

Výsledky po uzávěrce

BM kód:

Řádek	MJ	01-09/2005	01-09/2006	Skupina	Rozdíl	Top
		Hodnota	%	%		%
1401	Tržby - mechanické práce	tis. 10 307	52,32	9 967	54,66	59,75
1402	Tržby - karosářské práce	tis. 3 001	15,23	3 099	16,99	12,33
1403	Tržby - lakovací práce	tis. 1 677	8,51	1 510	8,28	8,51
1404	Ostatní tržby ze servisní činnosti	tis. 4 714	23,93	3 659	20,07	19,40
1405	Tržby za servisní činnost celkem	tis. 19 699	100,00	18 235	100,00	100,00
1406	Osobní náklady - mechanické práce	tis. 4 385	42,54	3 748	37,60	39,04
1407	Osobní náklady - karosářské práce	tis. 1 187	39,55	1 172	37,82	30,41
1408	Osobní náklady - lakovací práce	tis. 677	40,37	526	34,83	38,04
1409	Ostatní náklady servisní činnosti	tis. 711	15,00	0	0,00	40,00
1410	Náklady na servisní činnost celkem	tis. 6 960	35,33	5 446	29,87	38,23
1411	Mechanická dílna - hrubá marže	tis. 5 922	57,46	6 219	62,40	60,97
1412	Karosárna - hrubá marže	tis. 1 814	60,45	1 927	62,18	69,59
1413	Lakovna - hrubá marže	tis. 1 000	59,63	984	65,17	61,96
1414	Ostatní - hrubá marže	tis. 4 003	84,92	3 659	100,00	59,22
1416	Hrubá marže - servisní činnost	tis. 12 739	64,67	12 789	70,13	61,77
1417	Ostatní osobní náklady	tis. 3 277	16,64	3 201	17,55	19,98
1418	Ostatní přímé náklady	tis. 598	2,99	2 409	13,21	15,95
1419	Přímé náklady servisní čin. celkem	tis. 3 865	19,62	5 610	30,77	35,94
1420	Střediskový zisk - servisní činnost	tis. 8 874	45,05	7 179	39,37	25,84
Statistika						
1422	Počet produktivních pracovníků	os 38		33		27,72
1423	Průměrná mzda produktivních pracovníků	Kč 13 535		13 583		19 311
1424	Počet neproduktivních pracovníků	os 18		17		15,8
1425	Průměrná mzda neproduktivních pracovníků	Kč 14 984		15 497		22 344
1426	Stupeň výkonnosti produktivních pracovníků	% 127,65		117,26		101,64
1427	Výkony na jednoho produktivního pracovníka	Kč 394 342		441 697		625 789
1428	Dosažená průměrná hodinová sazba	Kč 331		345		511

Grafy: Hrubá marže - servisní činnost - Řádek 1416 Střediskový zisk - servisní činnost - Řádek 1420

Výstupy: XLS PDF

Uživatelská podpora: tel: +420 326 919100, email: adminx@gedas.cz Verze: 1.0.0.060697

Zdroj: Business Management Obchodníka¹⁵

Obr. 14 Výstupní formulář servisní činnost

¹⁵ Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Výstupní formulář – Ukazatele

Nad tímto formulářem by mělo zaplesat srdce každého ekonoma. Obsahuje totiž hlavní ukazatele finanční analýzy podniku. Máme zde rentabilitu obrazu (ROS), rentabilitu celkového kapitálu (ROA), dále pak rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a také investovaného kapitálu (ROI). Zde je porovnání se skupinou a TOP obchodníky obzvláště důležité. ROS je pro nás klíčovým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti firmy. Dále nás pak obzvláště zajímají ukazatele likvidity, aby nebyly ohroženy vozy, které jsme dodali obchodníkovi s určitou splatností. Tím pádem jsou do jejich prodeje naším majetkem. Posledním ukazatelem, na něž směřujeme většinou naši pozornost, je poměr vlastní kapitálu vůči celkovému, kde doporučujeme obchodníkům mít podíl cca. 35% vlastního kapitálů.

Business Management Obchodníka

Prodejce: **Michal Šlajsa** 45:59

Business Management Obchodníka
Období: 01-09/2006 Měna: Kč

Ekonomické ukazatele
Výsledky po uzavření BM kód:

Řádek	MJ	01-09/2005 Hodnota %	01-09/2006 Hodnota %	Skupina %	Rozdíl	Top %
Ukazatele rentability a produktivity						
1551	Rentabilita tržeb (ROS)	% 0,57	1,06	-0,52	1,58	1,34
1552	Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	% 1,41	2,34	-0,79	3,13	3,50
1553	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	% 10,27	16,15	-5,42	21,57	6,06
1554	Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	% 3,03	6,46	-2,82	9,28	5,58
1555	Produktivita pracovní síly	Kč 3,12	3,22	2,12	1,10	2,65
Ukazatele zadluženosti						
1556	Poměr vlastního a celkového kapitálu	% 13,72	14,51	14,65	-0,14	57,75
1557	Pracovní kapitál	tis. 2 325	-1 767	-482	-1 285	6 333
Ukazatele likvidity						
1558	Okamžitá likvidita	% 0,37	3,63	4,98	-1,35	12,12
1559	Běžná likvidita	% 9,62	26,30	34,02	-7,64	53,58
1560	Celková likvidita	% 88,74	84,66	91,97	-7,31	135,78
Ukazatele aktivity						
1561	Obrátkovost zásob dílů a příslušenství	dny 78	92	83	9	115
ROZVAHA						
1562	Hmotný majetek	tis. 20 182	21,07	19 614	16,65	
1563	Zásoby	tis. 55 935	58,41	52 410	44,48	
1564	Finanční majetek	tis. 6 804	7,10	23 724	20,13	
1565	AKTIVA celkem	tis. 95 768	100,00	117 825	100,00	
1566	Vlastní zdroje	tis. 13 137	13,72	17 095	14,51	
1567	Cizí zdroje	tis. 80 433	83,99	99 720	84,63	
1568	PASIVA (ZDROJE) celkem	tis. 95 768	100,00	117 825	100,00	

Grafy: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - Řádek 1553 Celková likvidita - Řádek 1560

Výstupy: XLS PDF

Postup výpočtu

Uživatelská podpora: tel: +420 326 819100, email: admin@gedas.cz Verze: 1.0.0.86807

Zdroj: Business Management Obchodníka¹⁶

Obr. 15 Výstupní formulář ukazatele

¹⁶ Business Management Obchodníka [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

4.5. Použití dat z BMO

Po náběhu aplikace do dealerské sítě Import Volkswagen Group a také Škoda Auto se začalo v rámci pracovních skupin projektového týmu BMO řešit, jak co nejrychleji naučit používat dealerskou síť, ale i jak naučit management zadavatelů pracovat s tímto systémem. Vzhledem k tomu, že se jedná o aplikaci primárně určenou pro vedení firem na základě ekonomických ukazatelů, tak bylo nutno proškolit majitele a ředitele firem jak číst a pracovat s výstupy, které získají z aplikace BMO. Na druhé straně bylo potřeba ukázat výhody tohoto ekonomického systému top managementu společnosti Import Volkswagen Group a také Škoda Auto, pro které je tato aplikace určena, aby bylo možno sledovat finanční zdraví celé dealerské sítě a její profitabilitu.

4.5.1 Použití dat z BMO ze strany obchodníka

Majitel nebo ředitel dealerství může díky datům z BMO řídit svoji firmu dle ekonomických ukazatelů a hlavně pomocí srovnání svých dat s průměrnými daty ostatních obchodníků. Každoročně se pořádá seminář strategického vedení firem na základě dat z BMO, díky kterému značně vzrostlo ekonomické povědomí v dealerské síti.

Z praxe, kterou jsem získal při pravidelných návštěvách našich dealerství a jednáním s managementem těchto firem, můžu říct, že v mnoha z nich se BMO stalo nedílnou součástí při jejich řízení. U některých obchodníků šli dokonce tak daleko, že na základě výsledků BMO jsou dokonce odměňováni někteří pracovníci. Jedná se hlavně o prodejní tým a vedoucí prodeje, případně vedoucí servisu.

Sledování ziskovosti jednotlivých středisek ve firmě v průběhu roku dává managementu jasný obraz finanční stability společnosti. Nejceněnější však je možnost srovnání svých konkrétních dat s průměrnými daty srovnatelné skupiny obchodníků. Díky tomu ví každý obchodník, že například při prodeji nových vozů dosahuje nižší marže než konkurenční obchodníci prodávající stejný produkt.

Obchodník má šanci měnit svoji obchodní politiku na základě srovnání ostatními obchodníky.

4.5.2 Použití dat z BMO ze strany importéra

Import Volkswagen Group používá tuto aplikaci primárně jako indikátor profitability své dealerské sítě. Po jednotlivých značkách sleduje ziskovost svých obchodníků a zároveň se zaměřuje na ty jejichž finanční zdraví je nevalné. Finanční situace sítě zajímá samozřejmě i hlavního akcionáře společnosti koncernu Volkswagen, která sleduje průměrné hodnoty ziskovosti v jednotlivých zemích.

Výsledky z BMO se pravidelně prezentují top managementu importéra a pracují s nimi také oblastní vedoucí prodeje, kteří mají na starosti jednotlivá dealerství. Každý oblastní vedoucí zná ekonomické výsledky skupiny svých obchodníků a zaměřuje se na zlepšení stavu u těch, jejichž ekonomické výsledky jsou špatné. Zároveň má díky BMO nástroj, který mu indikuje například trvalým poklesem jednoho ukazatele ve firmě blížící se finanční nestabilitu dealera.

S daty z BMO se pracuje nejen na úrovni finančního oddělení, ale také na jednotlivých prodejních divizích společnosti Import Volkswagen Group. Díky tomu má firma aktuální ekonomická data ze své dealerské sítě k dispozici v tomto online systému. Pro jednoduchost jsem zveřejňoval pravidelně na intranetu firmy průměrné hodnoty, kterých dosahovaly jednotlivé značky. Individuální data obchodníka podléhají samozřejmě utajení a má k nim přístup pouze administrátor a osoby, které podepsali doložku o utajení.

Vzhledem k tomu, že o ekonomická data z BMO byl zájem i ze sesterské společnosti ŠkoFIN, která zajišťuje nejen finanční služby pro zákazníky našich dealerství, ale také pomáhá financovat stavby nových dealerství, tak po získání písemného souhlasu od všech obchodníků jsou kvartálně posílána data z BMO také na ŠkoFIN a jsou používána jako jeden z ukazatelů pro stanovení bonity dealera.

4.6. BMG – Business Management Global

Koncern Volkswagen sleduje ziskovost svých dealerů na všech trzích, kde prodává své výrobky. K tomu používá aplikace BMG – Business Management Global. Jedná se o webovou aplikaci do níž posílají národní data jednotliví administrátoři lokálních Business Management Systémů. Díky tomu je možnost srovnávat nejen ziskovost, ale i rentability v jednotlivých zemích. Zároveň management importérů v jednotlivých zemích má možnost porovnávat například marže při prodeji nových vozů u svých sousedů a díky těmto údajům má i nástroj pro změnu obchodní politiky ve své zemi.

4.7. Upgrade na BMO 2

Aplikace BMO byla nasazena v roce 2004 na portál Škoda Auto. Od té doby se změnila samotná infrastruktura portálu a také i webové prostředí. Zároveň se i změnily bezpečnostní standardy kladené na portálové aplikace. Tyto důvody byly hlavní příčinou úvah o přepisu aplikace BMO.

Zpočátku se prováděly změny aplikace formou upgradů či opravných patchů. Ale časem se aplikace dostala do takového stavu, že již nebylo možno udělat žádnou zásadní změnu či vylepšení bez toho, aby byl ohrožen chod celého systému. V půlce roku 2006 byl zahájen kompletní přepis aplikace s tím, že cílem bylo, aby odpovídala nejmodernějším bezpečnostním standardům a její životnost se prodloužila.

Počátkem roku 2007 byla spuštěna nová verze BMO2, která obsahuje víceméně stejné funkcionality jako ta předchozí, ale vnitřnosti aplikace již odpovídají stávajícím bezpečnostním standardům. Zároveň je možné aplikaci rozvíjet a přidávat další funkcionality bez ohrožení její stability.

5. Business Plan - základní popis

5.1. Právní úprava v obchodní smlouvě

Součástí obchodní smlouvy, kterou uzavírá dealer s importérem je i jeho povinnost poskytovat údaje o jeho ekonomických výsledcích do systému Business Management, který mu poskytne importér. Další částí obchodní smlouvy je i jeho povinnost poskytovat každoročně importérovi jeho Business Plan.

Nové obchodní smlouvy se všemi dealery se podepisovaly koncem 2004, kdy padla tzv. bloková výjimka. Během roku 2005 se již ozvali první dealeri, kteří chtěli poskytnout svůj Business Plán. Vzhledem k tomu, že existoval jen hrubý návrh jak by měl vypadat, tak se Import Volkswagen Group společně se Škoda Auto dohodl na vzniku pracovní skupiny, která by měla navrhnout jednotný postup při vzniku nové aplikace – Business Plan.

5.2. Obecná charakteristika systému

Finanční plánování je rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Navazuje na podnikové cíle a strategii. Řídí se přijatou finanční politikou, která pro finanční rozhodování formuluje zejména pravidla, jak se vyhybat příliš riskantnímu jednání.

Finanční plán sleduje jako cíl maximalizaci tržní hodnoty podniku. V plánovaných výpočtech vystupuje jako zástupný cíl zisk. Zisk lze rozhodujícím způsobem ovlivnit jen v dlouhodobém horizontu. Proto finanční plánování je nejen krátkodobé, ale i dlouhodobé.¹⁷

Cílem našeho týmu bylo navrhnout nový modul (Business Plan) do stávajícího systému BMO. Jednalo se o nejjednodušší řešení, protože jsme chtěli využít stávající infrastruktury BMO a pouze ji rozšířit o plánovací modul. Obchodníci navíc již byli zvyklí posílat nám ekonomická data do BMO vztahující se do

¹⁷ [3 VALACH, J. *Finanční řízení podniku*, s. 259]

minulosti, proto bylo dalším logickým krokem požadovat po nich i odhad jejich plánovaných ekonomických výsledků.

Po několika jednáních, ať už v rámci Import Volkswagen Group a Škoda Auto, tak i se samotnými obchodníky, jsme se dohodli, že Business Plan bude obsahovat podrobné plánování na první následující rok a zestručněnou verzi na 4 následující roky. Tento model odpovídá i standardnímu plánování v koncernu Volkswagen.

5.3. Projektový tým

Projektový tým tvořili zástupci zadavatelů tzn. Import Volkswagen Group a Škoda Auto. Za stranu vývojářů byli zastoupeni zástupci společnosti Gedas, kteří celou aplikaci programovali a také lidé zodpovědní za infrastrukturu portálu ze Škody Auto, na jejichž serverech běží aplikace BMO.

Cílem projektového týmu bylo nejdříve určit časový harmonogram projektu a dále pak celý projekt řídit a kontrolovat programové práce. Jednání týmu probíhala v pravidelných čtrnáctidenních intervalech s tím, že operativní problémy se řešily na individuálních schůzkách.

5.4. Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu byl navržen a schválen projektovým týmem takto:

Časový harmonogram implementace:

I.	Dohoda zadavatelů o návrhu analýzy BP	duben 2005
II.	Konzultace analýzy se zástupci gedasu	květen 2005
III.	Schůzka pilotní skupiny k návrhu BP	červen 2005
IV.	Předání zadání/ analýzy gedasu	červenec 2005
V.	Naprogramování modulu	červenec/srpen 2005
VI.	Testování	konec srpna 2005
VII.	Příprava školení BP	září 2005
VIII.	Školení BP	říjen 2005
IX.	Náběh do produktivního prostředí	prosinec 2005
X.	Zahájení zasílání BP od obchodníků	leden 2006

6. Tvorba analýzy pro zadání programátorům

6.1. Pracovní skupina

Projektový tým se scházel pravidelně za účasti všech zúčastněných stran. Největší diskuze probíhaly na příklad na téma jak dlouhé má být plánované období. Škoda Auto prosazovalo plán na 2 maximálně 3 roky s tím, že jejich obchodní síť nemá ještě takové ekonomické povědomí, aby mohli plánovat na standardních 5 let. Nakonec se mi podařilo prosadit 5letý cyklus. Argumentoval jsem tím, že aby měl plán co největší vypovídací hodnotu a daly se vypožorovat trendy, tak 5 let je minimem. Všechny tyto základní premisy byli shrnuty do Analýzy modulu Business Plan, kterou v této práci uvádím jako přílohu číslo 2.

Vzhledem k tomu, že na konečné podobě Business plánu se podíleli odborníci jak z Import Volkswagen Group, tak i ze Škody Auto je tato aplikace společným výsledkem lidí z několika různých oblastí automobilového trhu. Zohledňuje jak menší obchodníky, tak velké firmy, které ročně prodají tisíce vozů. Právě hledání společného konsenzu pomohlo nejvíce k tomu, že aplikace byla velmi vřele přijata konečnými uživateli.

6.2. Sestavení pilotní skupiny obchodníků

Každý ze zadavatelů projektu navrhl několik svých obchodníků, kterým bude přidělen přístup do testovacího prostředí. Díky tomu jsme měli přímou zpětnou vazbu od konečných uživatelů našeho nového systému. Testovala se jak funkčnost, tak nás zajímaly názory na samotnou logiku aplikace.

Piloti, jak se těmto obchodníkům říkalo, nám zadávali svoje fiktivní plány a zároveň zkoušeli pracovat se systémem jako celkem. Mezi piloty patřili:

NH Car Praha

Laureta MB

Tukas Praha

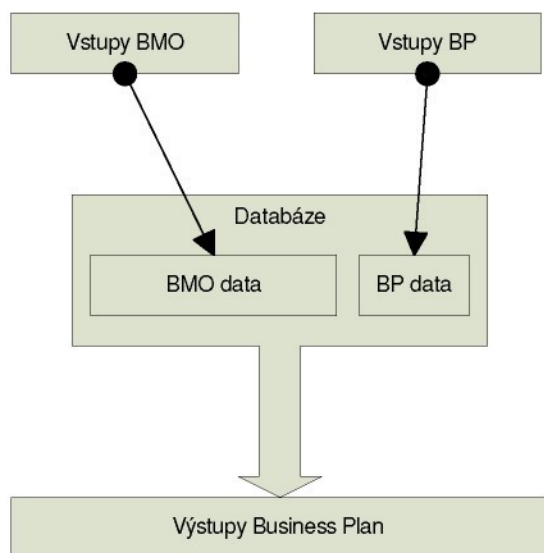
Amond Kladno

Autocentrum Pardubice

Auto Heller Ostrava

6.3. Základní logika systému Business Plan

K pochopení logiky Business Planu je nutné nejdříve osvětlit datový model celé aplikace a její vztah k BMO. Uživatel vkládá pravidelná měsíční data do aplikace BMO a jednou ročně zadá data do Business Planu.



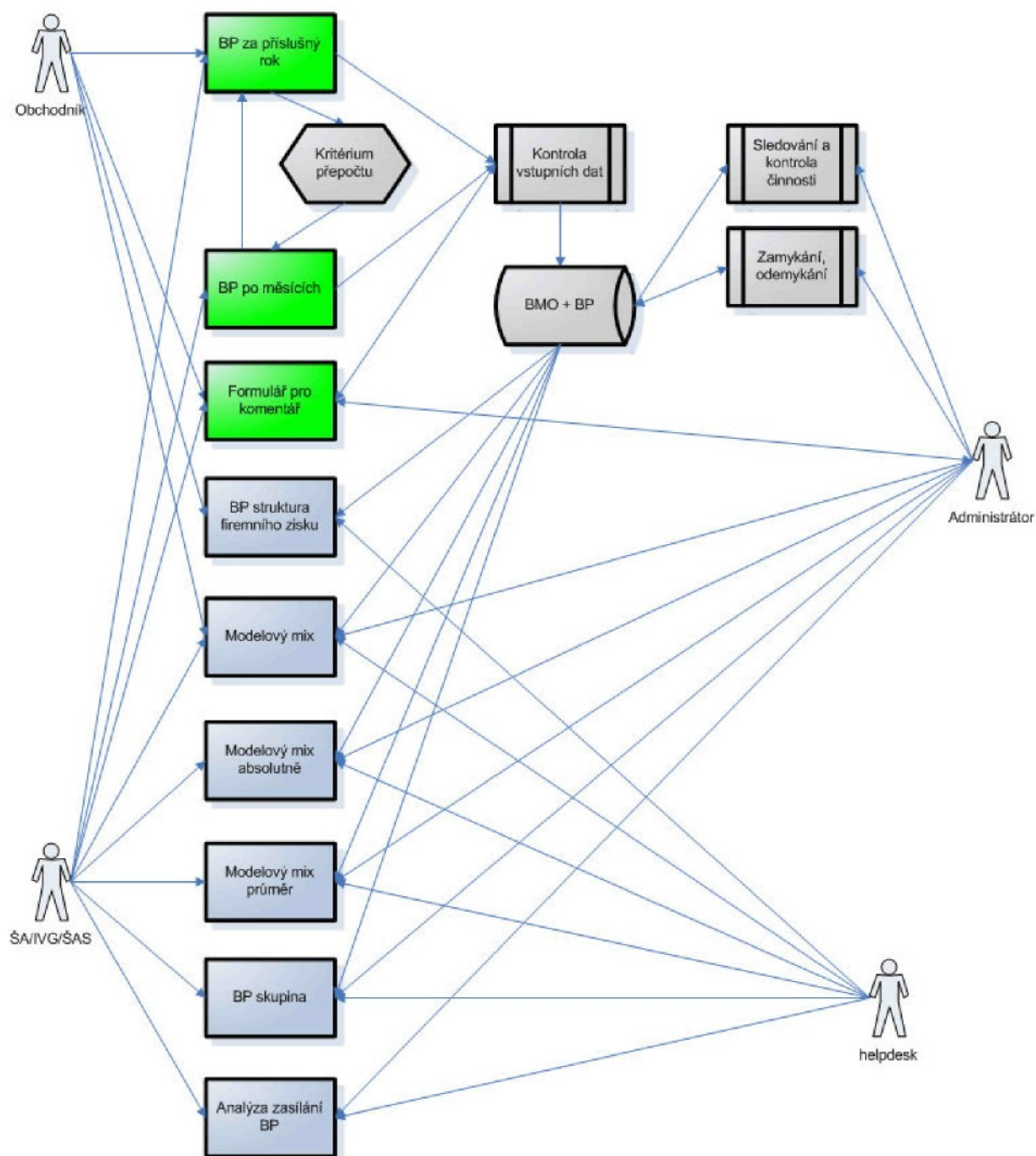
Zdroj: Projektová dokumentace k systému Business Plan¹⁸

Obr. 17 Databázové schéma Business Plan

V databázi po té dochází k uložení dat a hlavně výpočtu průměrných hodnot jednotlivých skupin obchodníků. Databáze pro oba systémy je společná. Na

¹⁸ Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

základě uživatelského příkazu systém ukazuje spočítané hodnoty ve výstupních formulářích Business Planu.



Zdroj: Projektová dokumentace Business Plan¹⁹

Obr. 18 Schéma uživatelských rolí v systému Business Plan

¹⁹ Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Na výše uvedeném schématu je vidět přehled jednotlivých uživatelských rolí. Jedná se o 4 hlavní strany. Uživatel, tzn. obchodník zadává svá data do systému. Dále zde figuruje malý admin jako zástupce zadavatele – Import Volkswagen Group, případně Škoda Auto. Pak je zde samotný administrátor, což je osoba, která kontroluje při pravidelných uzávěrkách validitu zasílaných dat a vrací je k případným opravám. A na závěr musím zmínit roli Helpdesk, což je zástupce technické podpory pro uživatele. Každý z těchto skupin uživatelů vidí v systému různé sestavy a dále se také liší jeho oprávnění pro práci s Business Planem.

6.4. Metodika SEP

Celý projekt byl veden dle koncernové metodiky SEP (System Entwicklungs Prozess), což je univerzální metodika pro vedení projektů. Pracuje s dokumentem, který je nazván „Lastenheft“. Ten obsahuje obecné zadání projektu odsouhlasené zadávajícími útvary a dále pak návrh technického řešení včetně termínu implementace. V další fázi projektu budou zde uvedené funkční požadavky detailně rozpracovány do technických/funkčních specifikací a bude vytvořen dokument zvaný „Pflichtenheft“.

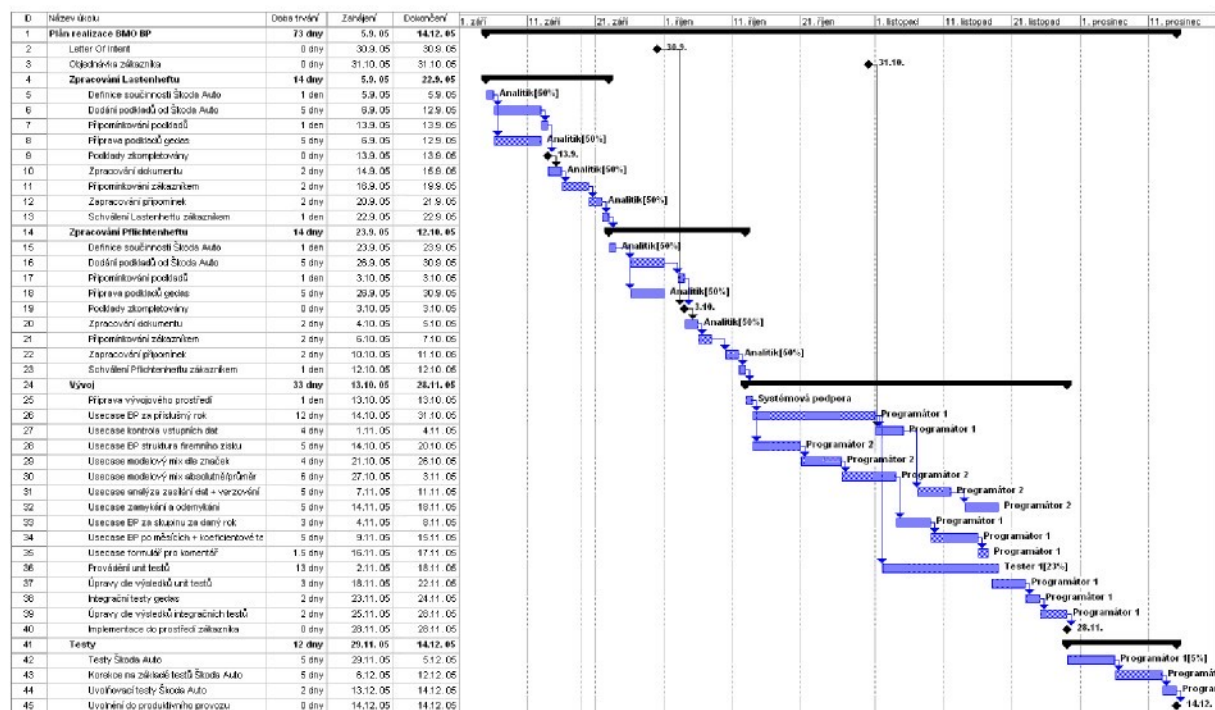
Aplikace BMO – Business Plan, která bude určena pro podporu obchodních a marketingových aktivit Import Volkswagen Group a Škoda Auto byla od začátku vedena dle metodiky SEP, což zpočátku přinášelo vyšší administrativní zátěž. V konečných fázích projektu se ovšem tento postup osvědčil a pomohl nám při řešení diskuzí ohledně nejasností zadání a podoby jednotlivých formulářů Business Planu.

7. Programátorské práce a dohled nad projektem

7.1. Sledování vývoje projektu dle metodiky SEP

Vzhledem k tomu, že celý projekt Business Plan vznikl dle metodiky SEP měli jsme některé nástroje, které výrazně zjednodušili sledování vývoje celého

projektu. Nejdříve byl vytvořen časový plán jednotlivých etap vývoje a samotné implementace Business Planu.



Zdroj: Projektová dokumentace Business Plan²⁰

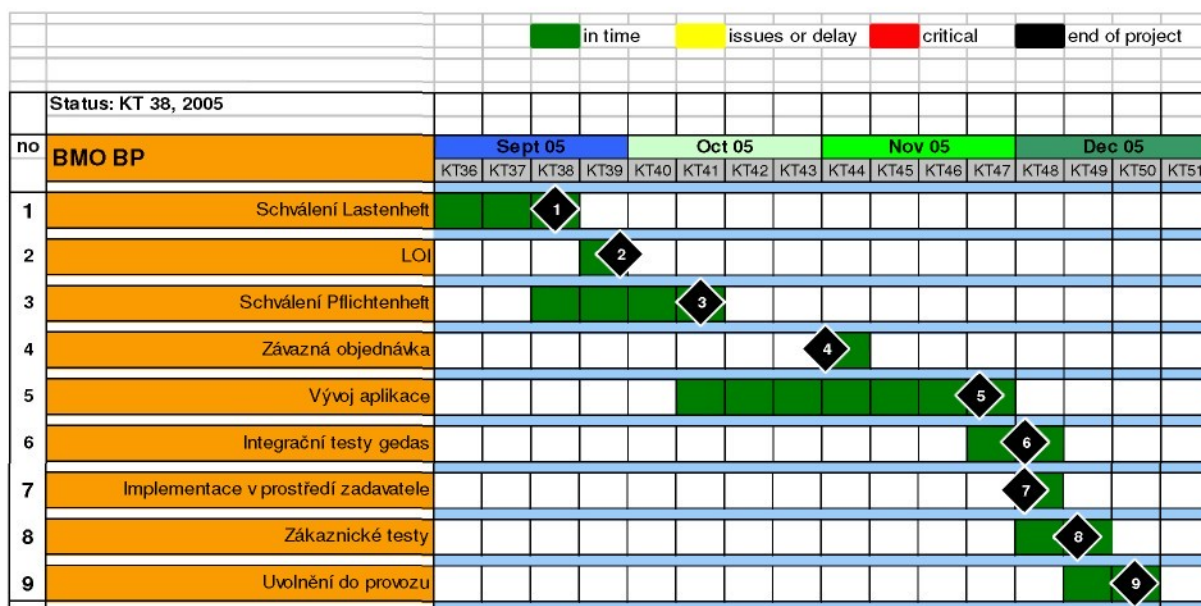
Obr. 19 Časový plán projektu Business Plan

Tento přehled byl prezentován na vedení Import Volkswagen Group i Škoda Auto před samotným schválení celého projektu.

7.2. Ampelbericht

Toto německé slovo značí tzv. semafor nebo semaforovou zprávu. Tento přehled nám byl pravidelně předkládán při tzv. kontrolních dnech, kdy jsme byli seznamováni vývojáři s aktuálním stavem programování a následného testování. Tento Ampelbericht nám zároveň dával jasnou představu, jestli je implementace celého projektu ve skluzu, případně která z etap může být v ohrožení.

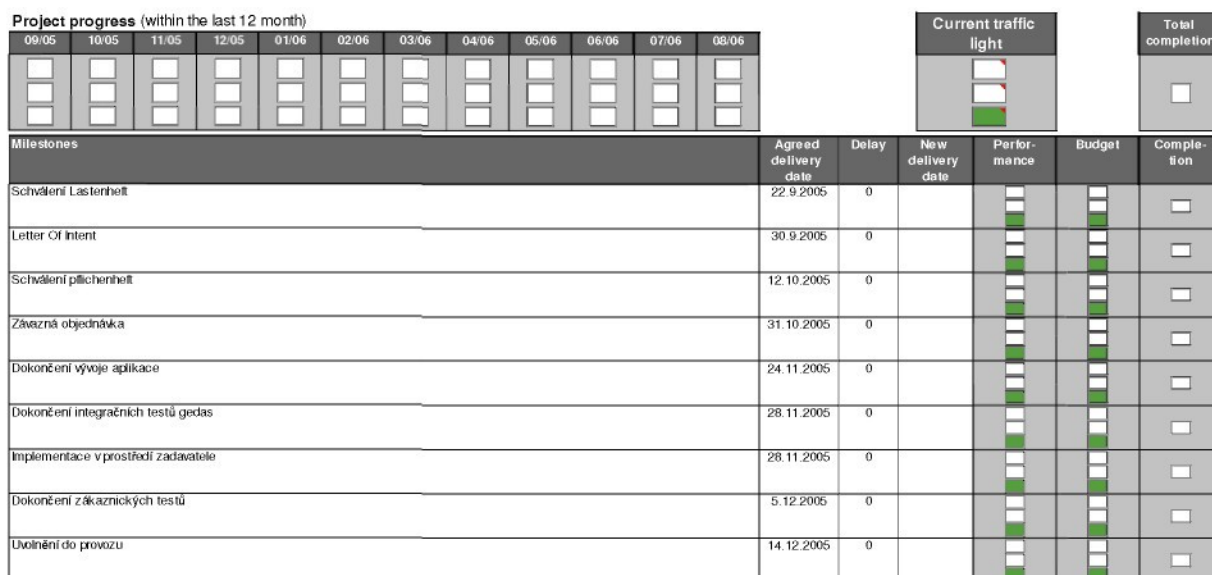
²⁰ Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>



Zdroj: Projektová dokumentace Business Plan²¹

Obr. 20 Časové schéma projektu Business Plan

Zároveň bylo také představeno schéma ukazující plnění jednotlivých etap včetně systémové dokumentace, která zároveň zohledňuje i čerpání stanového rozpočtu. Vzhledem k tomu, že oba tyto výstupy jsou dynamické, tak osoba, které je v pravidelných intervalech sleduje, má dokonalý přehled o vývoji celého projektu.



Zdroj: Projektová dokumentace Business Plan²²

Obr. 21 „Ampelbericht“

²¹ Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

²² Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

8. Testování aplikace

8.1. Testovací scénáře

Dle metodiky SEP je nutné, aby byly vytvořeny testovací scénáře, podle kterých vývojáři budou testovat odezvy aplikace při zátěžových testech. Při tomto druhu testování je nutná kooperace odborného útvaru s programátory, protože většinou pouze zadavatel ví, jak se má aplikace přesně chovat.

Při tvorbě testovacích scénářů je nutné si představit všechny alternativy, které mohou nastat při práci s aplikací, které ještě nevznikla. Ne vždy je samozřejmě možné postihnout všechny alternativy, proto jsou testovací scénáře pouze základním vodítkem. Pro ukázkou příkládám k této diplomové práci i originální testovací scénář jako přílohu 2.

8.2. Testování aplikace

Testování nové aplikace začalo již cca. 4 týdny od začátku programování. Nejdříve nám na kontrolních dnech bylo prezentováno pouze samotné prostředí a později i první funkcionality. Cílem celé této fáze bylo otestovat primární funkce nové aplikace před tím, než bude předána na testování pilotní skupině obchodníků. Základní funkcionality fungovaly bezchybně, proto jsme jen, čekali až bude možné udělat s pilotní skupinou cvičnou uzavěrku.

Další fáze testování probíhala s výše uvedenou pilotní skupinou obchodníků. Tato skupina byla vybrána proto, že má kladný vztah k ekonomickému reportingu obecně, a také proto, že zná velmi dobře systém BMO a díky tomu dokáže objektivně otestovat novou plánovací aplikaci. Díky pilotní skupině obchodníků jsme měli rychlou a hlavně validní zpětnou vazbu v již téměř konečné fázi testování a psaní aplikace Business Plan. Úspěšně proběhla zkušební uzavěrka dat a mohl se začít připravovat ostrý start aplikace do celé dealerské sítě Import Volkswagen Group s.r.o.

8.3. Nasazení aplikace do dealerské sítě

Aplikace byla nasazena do dealerské sítě na portál Škoda Auto počátkem roku 2006. Obchodníci zadali své Business Plany do systému během zhruba 14 dní, tzn. měli jsme k dispozici plán 60 obchodníků, kteří prodávají značky Volkswagen osobní a Volkswagen užitkové vozy, Audi nebo Seat.

Business Plán - testy vstupního formuláře.							
řádek	sloupec	hodnota	velikost	rozsah	interval	když	
601-609	1,2	kladná, celá	max. 3 místné			je údaj v jednom sloupci, musí být ve všech	
601-609	3	kladná, celá	max. 2 místné				
601-609	4	kladná, celá	max. 4 místné				
610	3	kladná, 2 des. místa		sl.2/sl.1= 250-450	0-10 %		
630	3	kladná, 2 des. místa		sl.2/sl.1= 400-600	0-15%		
640	3	kladná, 2 des. místa		sl.2/sl.1= 500-700	0-15%		
650	3	kladná, 2 des. místa		sl.2/sl.1= 250-450	0-15%		
660	3	kladná, 2 des. místa		sl.2/sl.1= 600-1300	0-15%		
661	1,2,4	kladná, celá		sl.2/sl.1= 250-1300			
661	3	kladná, 2 des. místa			0-15%		
670	1	kladná, celá	max. 2 místné			je údaj v jednom sloupci, musí být ve všech	
670	3	kladná, 2 des. místa		0-20			
671	3	kladná, 2 des. místa		0-10			
673,674	1,2	kladná, celá	max. 3 místné			je údaj v jednom sloupci, musí být ve všech	
673,674	3	kladná, 2 des. místa	max. 2 místné	0-20			
675	3	kladná, 2 des. místa					
676	2	kladná, celá	max. 5 místné			je údaj v jednom sloupci, musí být ve všech	
676	3	kladná, 2 des. místa	max. 2 místné	0-50			
677	4	kladná, celá					
679	1	kladná, celá	max. 2 místné			je údaj v jednom sloupci, musí být ve všech	
679	2,3	kladná, celá	max. 3 místné				
680	4	kladná, celá	max. 5 místné				
682,683	4	kladná, celá	max. 6 místné				
686	0,1	kladná, celá	max. 5 místné				
688	0,1,3	kladná, celá	max. 5 místné				
689	0,1,2	kladná, celá	max. 5 místné				
690	0,1,2,3	kladná, celá	max. 5 místné				
692-698	2	kladná, celá	max. 3 místné			je údaj v jednom sloupci, musí být ve všech	
692-698	3	kladná, celá	max. 5 místné				
701-722	4	kladná, celá	max. 5 místné				
724-728	4	kladná, celá	max. 5 místné				
737-739	4	kladná, celá	max. 6 místné				
741-743	4	kladná, celá	max. 6 místné				

Zdroj: Business Management Obchodníka²³

Obr. 22 „Range“ test

²³ Business Management Obchodníka [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

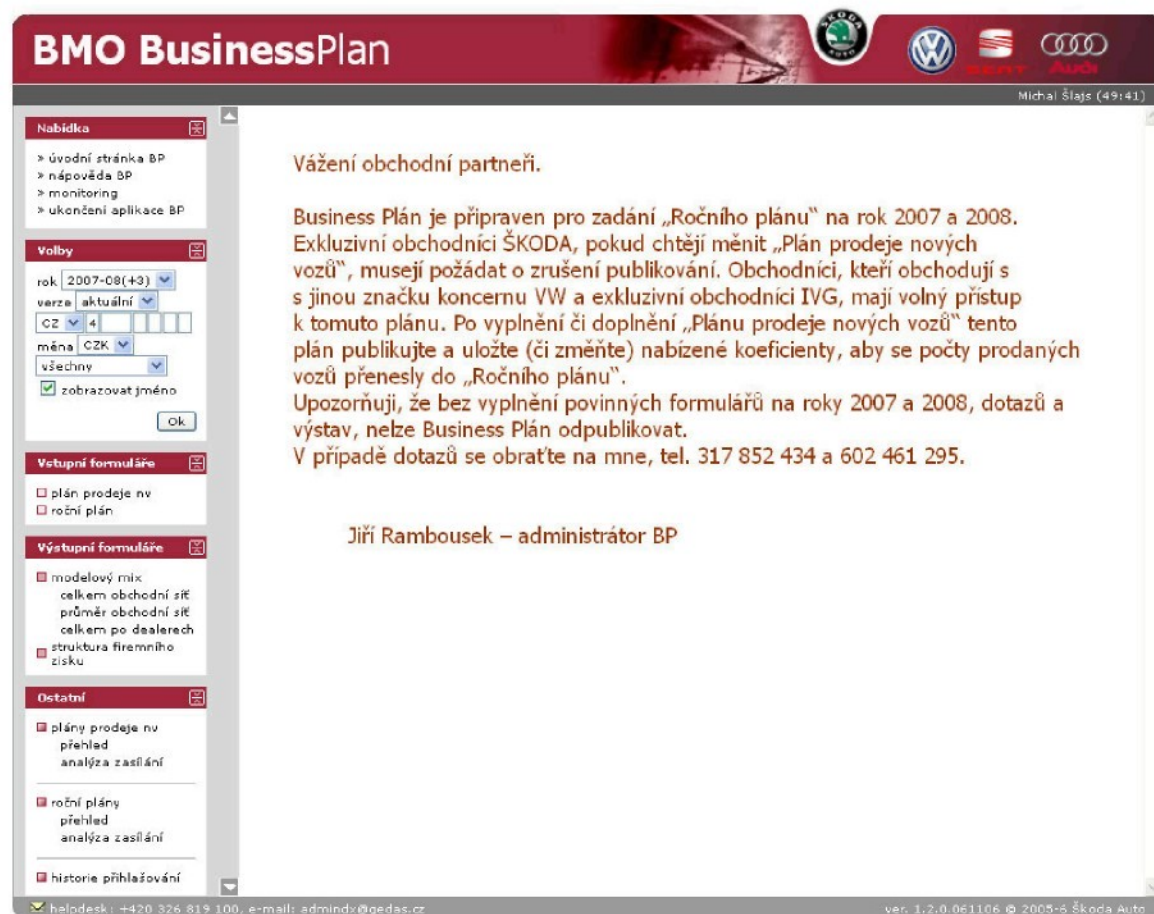
Samotné Business Plany byly nejdříve zkontrolovány automatickými kontrolami (viz. obrázek výše), které systém obsahuje. A zároveň náš administrátor provedl kontrolu všech zaslaných formulářů na obsahovou správnost. V případě nejasností či chyb je Business Plan vrácen obchodníkovi k opravě, a ten ho po té musí znovu odeslat. Tento proces oprav a následných opětovných publikování je občas velmi časově náročný, ale nutný k tomu, aby data byla co nejvíce validní.

9. Popis aplikace Business Plan

9.1 Základní popis systému

Aplikace Business Plan umožňuje obchodní síti Import Volkswagen Group a Škoda Auto plánovat své ekonomické a prodejní výsledky v pětiletém časovém horizontu. Umožňuje obchodníkovi sledovat během roku plnění jeho plánu vzhledem ke skutečným výsledkům firmy.

Zároveň tento nástroj slouží importérovi pro plánování objemů prodeje pro následující roky. Může sledovat celkové plánované kusy podle jednotlivých značek a také rentability jednotlivých prodejců či kumulativně za jednotlivé značky.



Zdroj: Business Plan²⁴

Obr. 23 Úvodní obrazovka Business Plan

Na obrázku výše můžete vidět základní obrazovku systému Business Plan, kterou vidí uživatel aplikace po přihlášení do systému. Vlevo se nachází menu, které obsahuje nejdříve nápovědu, po té je tam filtr, který umožňuje uživateli filtrovat, které skupiny obchodníků si přeje vidět. Dále je zde pak vidět plán prodeje nových vozů, což je tabulka, do které obchodník plánuje jen a pouze prodané vozy po měsících v kusech.

Další nabídky se týkají samotného ročního plánu, který obsahuje stejně jako BMO jednotlivá střediska firmy. Obchodník si zde plánuje detailnější ekonomické veličiny. Dále pak systém obsahuje tzv. administrátorské sestavy, které ukazují průměrné naplánované hodnoty u jednotlivých koncernových značek nebo souhrnné kumulativní hodnoty za celou síť případně za jednotlivé značky.

²⁴ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Dále hlavní nabídka obsahuje přehled plánu prodejů nových vozů po jednotlivých dealerech, kde si uživatel může sledovat stavy jednotlivých plánů, tzn. že vidí, jestli dealer plán poslal v termínu nebo jestli jeho plán čeká teprve na publikování. Stejně tak se dá orientovat v přehledu ročních plánů.

Posledním odkazem je kontrola přihlašování, kde administrátor může sledovat data přihlášení jednotlivých uživatelů do systému. Tento nástroj je velmi užitečný při komunikaci s managementem dealerů, kdy importér ví, zda-li je s aplikací skutečně pracováno, případně jestli se data pouze jednou odešlou a pak se aplikace nevyužívá. S potěšením zjišťujeme, že stále větší procento obchodníků aplikace využívá.

9.2 Vstupní formuláře

Logika Business Planu je obdobná jako v samotném BMO. Obchodník nejdříve vyplní vstupní formuláře, po té data systém zkontroluje a umožní dealerovi data publikovat. Následuje kontrola naším administrátorem a případně se formulář vrací k opravě. V Business plánu máme dva hlavní vstupní formuláře, a to Plán prodeje nových vozů a Roční plán. Rozdíl mezi nimi je ten, že Plán prodeje nových vozů obsahuje pouze rozplánování plánovaných prodejů v kusech po jednotlivých měsících. Pokud dealer prodává více koncernových značek vyplňuje Plán prodeje nových vozů pro každou značku zvlášť. V ročním plánu se plánují už nejenom plánované kusy ale i další ekonomické kategorie. Roční plán obsahuje například plánované hrubé marže na jednotlivých střediscích, personální náklady či dokonce stručnou rozvahu.

Nyní bych rád podrobněji popsal vstupní formulář Plán prodeje nových vozů. Do tohoto formuláře se vyplňují pouze plánované kusy prodaných nových vozů, které je nutné naplánovat podle jednotlivých modelů a značek.

BMO BusinessPlan

Michal Štáje (49:37)

Nabídka

- » úvodní stránka BP
- » nápověda BP
- » monitoring
- » ukončení aplikace BP

Volby

rok: 2006-07(+3)

verze: aktuální

CZ 4 001

měna: CZK

zařazené

☐ zobrazovat jméno

Vstupní formuláře

☐ plán prodeje nv

☐ roční plán

Výstupní formuláře

☒ modelový mix

celkem obchodní síť

průměr obchodní síť

celkem po dealerech

☒ struktura firemního zisku

Ostatní

☒ plány prodeje nv

přehled

analýza zasilání

☒ roční plány

přehled

analýza zasilání

☒ historie přihlašování

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
BMO 2004	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2005	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fox										2			2
Polo			4	4	5	4	7	4	5	5	1	6	50
Golf	7	6	9	13	7	2	3	6	4	2	1	2	62
Golf Plus					6		2	2	1		4		15
Jetta					1	1				1			3
Passat	4	1	8	3	6	14	8	5	5	11	8	9	82
Touran	1		1	3	1	1	2			2	1	1	13
Sharan		1	2	1	2	1	2						10
Touareg								1					3
EOS													0
New Beetle													0
Phaeton					1								1
celkem	12	12	24	25	28	26	21	19	15	23	15	21	241
BMO 2005	12	12	24	26	33	17	21	20	15	23	15	21	239
2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fox		1	1		1	1		1	1	1	1	1	9
Polo	5	3	4	6	5	6	3	3	2	5	5	5	52
Golf	4	4	5	6	6	6	4	4	3	5	5	5	57
Golf Plus	1		1	1	1	1		1		1		1	7
Jetta		1		1	1	1			1	1		1	7
Passat	5	7	7	8	7	9	7	5	6	8	9	8	86
Touran	1		1	2	1	2	1		1	2	1	1	13
Sharan		1		1	1	1		1	1	1	1	1	9
Touareg				1		1		1		1	1	1	6
EOS				1	1								2
New Beetle													0
Phaeton						1							1
celkem	16	17	19	27	23	29	15	16	15	25	23	24	249
kumulativně	16	33	52	79	102	131	146	162	177	202	225	249	249
BMO 2006	20	28	33	27	17	24	21	23	8	19	15	11	246

helpdesk: +420 326 819 100, e-mail: admin@gedas.cz ver. 1.2.0.061106 © 2005-6 Škoda Auto

Zdroj: Business Plan²⁵

Obr. 24 Plán prodeje nových vozů

Co se týče Plánu prodeje nových vozů, tak existuje rozdíl pro obchodníky Škoda a obchodníky ostatních koncernových značek. Škoda Auto požaduje po svých obchodnících vyplnění tohoto formuláře každý rok vždy do konce září. A Roční plán na následující rok se zasílá do konce listopadu. Následně po té se akumulovaný plán dealerské sítě porovnává s plánem samotného výrobce, tzn. Škoda Auto. Důležité je, aby se jak plán výrobce, tak plánované hodnoty obchodní sítě blížily. Co se roku 2006 týče, tak difference mezi plánem sítě a výrobce byla 8%. Dealerská síť si tudíž naplánovala prodat dle svých kvalifikovaných odhadů o 8% méně než výrobce. V reálném světě se však jedná o relativně malý rozdíl, který se dá kompenzovat různými prodejními akcemi či podporami prodeje.

²⁵ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Obchodníci, kteří prodávají značky, které zastupuje v České republice společnost Import Volkswagen Group s.r.o., tzn. Volkswagen osobní/užitkové vozy, Audi a Seat, tak vyplňují současně plán prodeje nových vozů i roční plán. Termín pro odeslání je konec listopadu, a proto vždy počátkem prosince importér disponuje kompletním Business planem své dealerské sítě. Na základě toho po té probíhají jednání se všemi dealerstvími o ročních cílech na příští rok.

Obecně se dá říci, že Plán prodeje nových vozů slouží primárně prodejním oddělením jednotlivých značek koncernu. Díky němu mají přehled o odhadech prodeje své dealerské sítě na následující rok. Tento podrobný plán se sestavuje pouze na jeden rok, zatímco již dříve uváděný roční plán se sestavuje na 5 let dopředu. Důvod je zřejmý, plánovat po měsících a jednotlivých modelech jde reálně skutečně tak na jeden rok dopředu. Roční plán, který již obsahuje pouze akumulované roční hodnoty, je po tom možné plánovat na již standardní 5letou plánovací periodu.

Roční plán – Nové vozy

Nyní bych rád popsal a analyzoval podrobněji roční plán. Tato část aplikace Business Plan obsahuje podrobný plán hospodaření dealerství. Tvoří se na 5 let dopředu s tím, že aplikace umožňuje po vyplnění prvního plánovaného roku přenést takto vytvořený plán do následujícího roku a ten pak pouze upravit, což značně urychluje celý plánovací proces a zajišťuje potřebnou kontinuitu.

BMO BusinessPlan

Michal Šlajs (49:38)

Nabídka

- » úvodní stránka BP
- » nápověda BP
- » monitoring
- » ukončení aplikace BP

Volby

rok: 2006-07(+3)

verze: aktuální

CZ 4

měna: CZK

zařazené

☐ zobrazovat jméno

Ok

Vstupní formuláře

☐ plán prodeje nv
 ☐ roční plán

Výstupní formuláře

☐ modelový mix
celkem obchodní síť
průměr obchodní síť
celkem po dealerech
struktura firemního zisku
 ☐ Ostatní

☐ plány prodeje nv
přehled
analýza zasilání
 ☐ roční plány
přehled
analýza zasilání
 ☐ historie přihlašování
» ukončení aplikace BP

Volby

rok: 2006-07(+3)

verze: aktuální

CZ 4 001

měna: CZK

zařazené

☐ zobrazovat jméno

Ok

Vstupní formuláře

☐ plán prodeje nv
 ☐ roční plán

Výstupní formuláře

☐ modelový mix
celkem obchodní síť
průměr obchodní síť
celkem po dealerech
struktura firemního zisku
 ☐ Ostatní

☐ plány prodeje nv
přehled
analýza zasilání
 ☐ roční plány
přehled
analýza zasilání
 ☐ historie přihlašování
» ukončení aplikace BP

Roční plán 2006 + 0 (rok: 2006)

BMO code:

měna: CZK verze: aktuální

stav plánu: zařazený (přímo)

2006 verze: 1

2007 změněn: 14.02.2006 10:34:43

2008 publikován: 14.02.2006 10:34:50

2009 uzavřen: 14.02.2006 11:10:51

2010

uložit publikovat

nové.. ojet.. díly.. serv.. osta.. přím.. pers.. napi.. fire.. rozv.. dota.. výst.. kome..

nové vozy		1	2	3	4	5
			počet kusů	prodejní cena/kš (tis.)	hrubá marže (%)	hrubá marže (tis.)
0601	Fabia		498	273	0,60	714
0602	Octavia Tour		34	403	0,90	123
0603	Superb		40	597	0,10	20
0604	Octavia A5		490	489	0,10	211
0605	Roomster		12	450	0,80	43
0606	Nová Fabia					
0607	Roomster LNF					
0610	celkem Škoda		1 074	370 762	0,29	1 111
0611	Fox		9	211	2,60	49
0612	Polo		52	264	4,90	672
0613	Golf		57	421	3,00	719
0614	Golf Plus		7	435	3,00	91
0615	Jetta		7	404	3,50	96
0616	Passat		96	693	0,50	297
0617	Touran		13	654	3,50	297
0618	Sharan		9	802	3,10	223
0619	Touareg		6	1 560	-0,10	-9
0620	New Beetle		0	0	0,00	0
0621	EOS		2	950	-0,10	-1
0622	Phaeton		1	1 800	-0,10	-1
0630	celkem VW PKW		249	133 875	1,81	2 435
0631	T3		90	820	0,60	442
0632	Crafter		20	730	5,60	917
0633	Caddy		50	435	2,60	365
0640	celkem VW LNF		160	110 150	1,65	1 824
0641	Ibiza					
0642	Cordoba					
0643	Leon					
0644	Altea					
0645	Toledo					
0646	Alhambra					
0650	celkem Seat					
0651	A2					
0652	A3					
0653	A4					
0654	A6					
0655	Allroad					
0656	Q7					
0657	TT					
0658	A8					
0660	celkem Audi					
0661	CELKEM PRODEJ		1 483	614 787	0,87	5 370
0670	Provize za zprostředkování při prodeji nových vozů	penetrace %	60,00	provize %	3,50	12 910
0671	Bonusy k novým vozům (bez CD bonusu)			výše v %	5,40	32 906

Zdroj: Business Plan²⁶

Obr. 25 Plánování nových vozů

²⁶ Business Plan [online].[cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

54

Na výše uvedeném obrázku můžete vidět první z formulářů, který obsahuje roční plán, a to konkrétně nové vozy. Do tohoto formuláře se automaticky přetáhnou plánované kusy z plánu prodeje nových vozů a obchodník zde pouze doplní plánované dosahované hrubé marže a také průměrnou cenu u jednotlivých modelů. Systém již pak následně spočítá automaticky plánovanou dosahovanou hrubou marži v tisících korunách.

Ve spodní části tohoto formuláře se nachází také několik doplňkových údajů, a to konkrétně provize za zprostředkování leasingů. Zde obchodník stanoví svou plánovanou penetraci, což znamená kolik % obchodů bude realizováno přes leasing, a zároveň je nutné uvést, jaké průměrné provize bude obchodník dosahovat. Dále pak zde obchodník uvádí, kolik plánuje získat bonusů za nové vozy od importéra. Tyto bonusy se vypočítávají jako procento z ceny vozu. Jedná se například o bonusy za splnění ročního cíle nebo bonus modelových řad, který se vyplácí za dodržení plánovaného modelového mixu. Je zde také obsažen bonus spokojenosti zákazníka, který se vyplácí na základě výsledků studie spokojenosti zákazníka CSS (Customer Satisfaction Survey). Důležité je, že tzv. CD (Corporate Design) bonus se zde neuvádí. Budu ho rozebírat v následující části této diplomové práce.

Roční plán – Ojeté vozy

Nyní budu popisovat vstupní formulář pro ojeté vozy, který obsahuje pouze základní údaje nutné pro naplánování ekonomických výstupů toho střediska. Obchodník zde vyplní plánované tržby z prodeje vykoupených ojetých vozů, jejich počet a hlavně plánovanou dosahovanou hrubou marži. Obchodník, jako nástroj při jednání s klientem, nabízí totiž možnost vykoupení ojetého vozu při koupi nového. Tyto nákupy je nutné oddělit od prodeje klasických ojetých vozů, které zde zákazník nechá tzv. v komisi prodeji. I zde je nutné uvést plánovaný počet těchto vozů a plánovanou dosahovanou hrubou marži. Do ostatních výnosů prodeje nových vozů se dají uvést například různé provize při prodeji ojetých vozů.

BMO BusinessPlan

Michal Šlajs (49:52)

Nabídka

- > úvodní stránka BP
- > nápověda BP
- > monitoring
- > ukončení aplikace BP

Volby

rok: 2006-07(+3)

verze: aktuální

CZ 4

měna: CZK

zařazené

☐ zobrazovat jméno

Ok

Vstupní formuláře

- ☐ plán prodeje nv
- ☐ roční plán

Výstupní formuláře

- ☐ modelový mix
- ☐ celkem obchodní síť
- ☐ průměr obchodní síť
- ☐ celkem po dealerech
- ☐ struktura firemního zisku

Ostatní

- ☐ plány prodeje nv
- ☐ přehled
- ☐ analýza zasilání
- ☐ roční plány
- ☐ přehled
- ☐ analýza zasilání
- ☐ historie přihlašování

Roční plán 2006 + 0 (rok 2006)

BMO code: měna: CZK verze: aktuální

stav plánu: zařazený (přímá)

2006 verze: 1

2007 změněn: 14.02.2006 10:34:43

2008 publikován: 14.02.2006 10:34:50

2009 uzavřen: 14.02.2006 11:10:51

2010

uložit publikovat

nové... ojet... díly... serv... osta... přím... pers... např... fire... rozv... dota... výst... kome...

		1	2	3	4	5
ojeté vozy			počet kusů	prodejní cena/ks (tis.)	hrubá marže (%)	hrubá marže (tis.)
0681	Tržby za prodej vykoupených ojetých vozů		530	150	8,00	6 360
0682	Provize za zprostředkování při prodeji ojetých vozů		250	150	5,00	1 875
0683	Ostatní výnosy ojetých vozů					300
0690	CELKEM OJETÉ VOZY		780	79 500	10,73	8 535

helpdesk: +420 326 819 100, e-mail: admin@sgedas.cz ver. 1.2.0.061106 © 2005-5 Škoda Auto

Zdroj: Business Plan²⁷

Obr. 26 Plánování ojetých vozů

Roční plán – Díly a příslušenství

Dalším vstupním formulářem jsou díly a příslušenství. I tento formulář jsme se snažili zjednodušit oproti původnímu v BMO. Hlavním cílem i zde bylo ponechat pouze ty nejdůležitější položky, proto tento formulář obsahuje pouze tržby za díly a příslušenství, a to formou plánovaného měsíčního obrátu za toto zboží. A je nutné také plánovaná očekávanou hrubou marží. Do ostatních výnosů je nutné uvést další plánované příjmy tohoto střediska.

²⁷ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

BMO BusinessPlan

Michal Štáje (49:43)

Nabídka

- » úvodní stránka BP
- » nápověda BP
- » monitoring
- » ukončení aplikace BP

Volby

rok: 2006-07(+3)

verze: aktuální

CZ 4

měna: CZK

zařazené

☐ zobrazovat jméno

Ok

Vstupní formuláře

☐ plán prodeje nv

☐ roční plán

Výstupní formuláře

☒ modelový mix celkem obchodní síť
průměr obchodní síť
celkem po dealerech

☒ struktura firemního zisku

Ostatní

☒ plány prodeje nv
přehled
analýza zaslání

☒ roční plány
přehled
analýza zaslání

☒ historie přihlašování

Roční plán 2006 + 0 (rok 2006)

BMO code: měna: CZK verze: aktuální

stav plánu: zařazený (přímo)

verze: 1

změněn: 14.02.2006 10:34:43

publikován: 14.02.2006 10:34:50

uzavřen: 14.02.2006 11:10:51

uložit publikovat

nově.. ojet.. díly.. serv.. osta.. přim.. pers.. nepř.. fire.. rozv.. dota.. výst.. kome..

	1	2	3	4	5
			měsíční obrat (tis.)	hrubá marže (%)	hrubá marže (tis.)
díly a příslušenství					
0691 Tržby za prodej dílů a příslušenství			13 000	22,00	34 320
0692 Ostatní výnosy dílů a příslušenství					1 000
0700 CELKEM DÍLY A PŘÍSLUŠENSTVÍ					35 320

helpdesk: +420 226 819 100, e-mail: admin@gedas.cz ver. 1.2.0.061106 © 2005-6 Škoda Auto

Zdroj: Business Plan²⁸

Obr. 27 Plánování dílů a příslušenství

Roční plán – Servisní činnost

Jak jsem již zmínil v části týkající se BMO, v ekonomickém reportingu koncernu Volkswagen se striktně oddělují výnosy a náklady za díly a příslušenství a dále pak jsou evidovány výnosy a náklady za servisní činnost. Touto činností jsou chápány pouze výkony produktivních (mechanici, lakýrníci) i neproduktivních (příjímací technici, pokladní) pracovníků servisu.

²⁸ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

BMO BusinessPlan

Michal Šlajs (49:50)

Nabídka

- > Úvodní stránka BP
- > nápověda BP
- > monitoring
- > ukončení aplikace BP

Volby

rok: 2006-07(+3)

verze: aktuální

CZ

měna: CZK

zařazené

☐ zobrazovat jméno

Vstupní formuláře

- ☐ plán prodeje nv
- ☐ roční plán

Výstupní formuláře

- ☐ modelový mix celkem obchodní síť průměr obchodní síť celkem po dealerech
- ☐ struktura firemního zisku

Ostatní

- ☐ plány prodeje nv přehled analýza zaslání
- ☐ roční plány přehled analýza zaslání
- ☐ historie přihlašování

Roční plán 2006 + 0 (rok 2006)

BMO code: měna: CZK verze: **aktuální**

stav plánu: zařazený (přím)

verze: 1

změněno: 12.04.2006 14:25:42

publikováno: 12.04.2006 14:25:54

uzavřeno: 14.04.2006 08:36:28

servisní činnost

	1	2	3	4	5
		Ø počet pracov.	Ø počet hod/měs/1prac.	hodinová sazba	tržby (bz.)
0701 Tržby za prodej vlastních výkonů		62	140	580	60 412
0702 Ostatní výnosy servisní činnosti					500
0710 CELKEM SERVISNÍ ČINNOST					60 912

nové... ojet... díly... serv... usta... přím... pers... nepř... fire... rozv... dota... výst... kone...

helpdesk: +420 326 819 100, e-mail: admin@gedas.cz

ver. 1.2.0.061106 © 2005-6 Škoda Auto

Zdroj: Business Plan²⁹

Obr. 28 Plánování servisních výkonů

Na výše uvedeném obrázku můžete vidět, že obchodník musí naplánovat, kolik servisních pracovníků bude mít v následujícím roce a hlavně kolik odpracují produktivních pracovních hodin (tzn. hodin, které budou fakturovány zákazníkům jako servisní výkony). A co je nejpodstatnější, dealer musí naplánovat hodinovou sazbu v servisu. Pokud má obchodník více značek, které se liší samozřejmě hodinovou sazbou, tak musí vzít vážený aritmetický průměr těchto sazeb. Do ostatních výnosů servisní činnosti patří například různé provize.

²⁹ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Roční plán – Ostatní činnost

V tomto formuláři obchodník plánuje zjednodušeně tržby a náklady s podnikatelskou činností nepřímo související se jeho hlavní činností. Z praxe v naší dealerské síti se dá říci, že se jedná především provozování benzínových stanic, auto půjčoven nebo například restaurací přímo v objektu showroomu nebo v jeho těsné blízkosti.

BMO BusinessPlan

Roční plán 2006 + 6 (rok 2006)

BMO code:
 měna: CZK verze: aktuální

stav plánu: zařazený (přímo)

2006 verze: 1
 2007 změněn: 12.04.2006 14:25:42
 2008 publikován: 12.04.2006 14:25:54
 2009 uzavřen: 14.04.2006 08:36:28
 2010

uložit publikovat

nové... ojet... díly... serv... osta... přím... pers... nepř... fire... rozv... dota... výst... koma...

	1	2	3	4	5
ostatní činnost					(tis.)
0711 Tržby z ostatní činnosti					6 000
0712 Náklady ostatní činnosti					4 200
0713 Personální náklady					1 944
0720 CELKEM OSTATNÍ ČINNOST					-144

halpdesk: +420 326 819 100, e-mail: admin@pedas.cz ver. 1.2.0.061106 © 2005-6 Škoda Auto

Zdroj: Business Plan³⁰

Obr. 29 Ostatní činnosti

Vzhledem k tomu, že tuto činnost naši dealeri většinou provozují na základě jednoho živnostenského oprávnění, tak je potřeba ostatní činnost zahrnout i do našeho Business Planu, který by měl odpovídat plánovanému hospodaření celé firmy, tzn. včetně ostatní činnosti.

³⁰ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Roční plán – Přímé náklady

V této části Business Planu obchodník plánuje přímé náklady jednotlivých středisek, a to konkrétně reklamu po střediscích, protože svou reklamu má dealer na prodej nových vozů. Současně je ale také možné separátně inzerovat svůj bazar, tzn. prodej ojetých vozů. V poslední době v rámci péče o zákazníka a práce s ním s cílem zvýšit jeho loajalitu se také samostatně propaguje středisko servisu a originálních dílů, které do firmy přináší vzhledem k vývoji automobilového trhu nemalé prostředky.

BMO BusinessPlan

Roční plán 2006 + 0 (rok 2006)

BMO code: Michal Šlejz (49:54)

stav plánu: zařazený (přímo)

2006 verze: 1
2007 změněn: 12.04.2006 14:25:42
2008 publikován: 12.04.2006 14:25:54
2009 uzavřen: 14.04.2006 08:36:28
2010

uložit publikovat

nové.. ojet.. díly.. serv.. osta.. **přím..** pers.. nepř.. fire.. rozv.. dota.. výst.. kome..

	1	2	3	4	5
	NV	OV	DP	SE	náklady (tis.)
0721 Reklama	7 000	800			7 800
0722 Osobní náklady prodejního personálu	15 066	3 628	6 480	33 631	58 805
0723 Náklady na vozový park	7 500	1 500		7 000	0
0724 Úroky na skladové zásoby	4 000	700			4 700
0725 Ostatní přímé náklady	10 000	1 000	1 000	12 000	0
0730 CELKEM PŘÍMÉ NÁKLADY	43 566	7 628	7 480	52 631	71 305

helpdesk: +420 226 812 100, e-mail: admin@gedas.cz ver. 1.2.0.061106 © 2005-6 Škoda Auto

Zdroj: Business Plan³¹

Obr. 30 Plánování přímých nákladů

Dále je zde pak potřeba naplánovat náklady na vozový park jednotlivých středisek. Na středisku nových vozů se jedná o náklady na provozování předváděcích vozů, jejichž počet je dán taxativně obchodní smlouvou. Co se úroků na skladové

³¹ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

zásoby týče, tak zde se plánují předpokládané úroky z prodlev. Pokud obchodník nezaplatí vozy v předem dohodnutém intervalu, začínají se mi pak účtovat úroky z prodlení. Do této pozice se také uvádějí náklady související s „přefinancováním“ vozů přes leasingovou společnost.

Roční plán – Personální náklady

I struktura tohoto formuláře je členěna podle jednotlivých středisek. Proto zde máme u každého střediska plánovaný počet pracovníků, průměrnou hrubou mzdu a systém po té dopočítá plánované personální náklady u jednotlivých středisek. Již tradičně se nejvíce lidí vyskytuje na středisku servisu a náhradních dílů.

BMO BusinessPlan

Roční plán 2006 + 6 (rok 2006)

BMO code: ...
měna: CZK verze: aktuální

stav plánu: zařazený (přímo)

2006 verze: 1
2007 změněn: 12.04.2006 14:25:42
2008 publikován: 12.04.2006 14:25:54
2009 uzavřen: 14.04.2006 08:36:28
2010

uložit publikovat

nové... ojet... díly... serv... usta... přím... pers... nepř... fire... rozv... dota... výst... kome...

	1	2	3	4	5
personální náklady			počet pracov.	o měs. hrubá mzda/1prac v Kč	roční náklady (tis.)
0731 Nové vozy			31,00	30 000	15 066
0732 Ojeté vozy			16,00	14 000	3 628
0733 Díly a příslušenství			20,00	20 000	6 480
0734 Servisní činnost - produktivní pracovníci			62,00	18 000	18 079
0735 Servisní činnost - neproduktivní pracovníci			40,00	24 000	15 552
0736 Ostatní činnosti			6,00	20 000	1 944
0737 Správa			31,00	28 000	14 061
0740 CELKEM PERSONÁLNÍ NÁKLADY			206,00	22 416	74 810

helpdesk: +420 326 819 100, e-mail: admin@gedas.cz ver. 1.2.0.061106 © 2005-6 Škoda Auto

Zdroj: Business Plan³²

Obr. 31 Plánování personálních nákladů

³² Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Co se počtu osob na středisku nových vozů týče, tak i toto je dáno fixně obchodní smlouvou. Počet se určuje na základě prodejní plochy, plánovaného ročního prodejního cíle a také dle počtu prodávaných modelů. Tyto standardy jsou velmi přísné, ale měly by zaručit nadstandardní kvalitu prodeje a tím pádem i více spokojených zákazníků.

Roční plán – Nepřímé náklady

Stejně jako v BMO, tak i zde v Business Planu jsou nepřímé náklady společné pro celou firmu. Evidují se zde plánované náklady týkající se celého dealerství jako spotřeba energie, náklady na telefonní a datové služby, ale také odpisy a další. Hlavní členění odpovídá účetnímu pohledu na pojetí nákladů tzn. že zde máme skupinu provozních nákladů, finančních nákladů a také samozřejmě mimořádných nákladů.

	1	2	3	4	5
nepřímé náklady a výnosy					(tis.)
0741 Spotřeba režijního materiálu					3 200
0742 Spotřeba energie					3 900
0743 Náklady na vozový park správy					1 700
0744 Opravy a udržování (bez budov)					1 000
0745 Reklama					3 600
0746 Spoje					2 600
0747 Právní, účetní a IT služby					500
0748 Ostatní nakoupené služby					4 821
0749 Osobní náklady správy					14 061
0750 Odpisy (bez budov)					1 000
0751 Ostatní provozní náklady					4 000
0752 Provozní náklady celkem					40 282
0753 Odpisy budov					3 300
0754 Nájemné a leasing budov					12 000
0755 Pojistné budov					170
0756 Údržba budov					4 000
0757 Ostatní náklady na nemovitosti					
0758 Náklady na nemovitosti celkem					19 470
0759 Úroky z úvěrů					3 300
0760 Ostatní finanční náklady					1 000
0761 Finanční náklady celkem					4 300
0762 Mimořádné náklady					
0770 CELKEM NEPŘÍMÉ NÁKLADY					64 052
0771 Ostatní provozní výnosy					5 316
0772 Ostatní výnosy z nemovitostí					
0773 Ostatní finanční výnosy					5 000
0774 CD Bonus	částka (tis.)	17 000	%		17 000
0775 Mimořádné výnosy					
0780 CELKEM NEPŘÍMÉ VÝNOSY					27 316

Zdroj: Business Plan³³

Obr. 32 Plánování nepřímých nákladů

³³ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Plánování těchto nákladů je relativně obtížné, ale s pomocí nástroje BMO lze sledovat historii, tzn. obchodník vidí, jak se vyvíjely například jeho náklady za telekomunikace během posledních 3 let. Na základě tohoto trendu a s přihlédnutím k například očekávanému zvýšení cen lze pak snadno naplánovat validní hodnotu pro následující roky. Hlubší analýze práce s systémem Business Plan se budu věnovat v následujících kapitolách.

Roční plán – Firemní přehled

Vzhledem k tomu, že jsme se při tvorbě Business Planu snažili zachovat kontinuitu s BMO, tak i zde máme shrnující formulář firemní přehled. Ten obsahuje zisky po jednotlivých střediscích a na závěr je zde vidět celkový plánovaný zisk případně ztráty firmy. Do tohoto formuláře se již nic nevyplňuje, obsahuje jen data získaná z předchozích vyplněných formulářů.

BMO BusinessPlan

Roční plán 2006 + 0 (rok 2006)

BMO code: mēna: CZK verze: aktuální

stav plānu: zařazený (přimo)

✓ 2006 verze: 1
 ✓ 2007 zmēnēn: 12.04.2006
 ✓ 2008 publikovān: 14:25:42
 ✓ 2009 publikovān: 12.04.2006
 ✓ 2010 uzavřen: 14:25:54
 uzavřen: 14.04.2006 08:36:28

uložit publikovat

novē.. ojet.. dily.. serv.. osta.. přim.. pers.. nepř.. fire.. rozv.. dota.. výst.. kome..

	1	2	3	4	5
firemní přehled					(tis.)
0781 Celkem střediskový zisk - nové vozy					18 952
0782 Celkem střediskový zisk - ojeté vozy					6 497
0783 Celkem střediskový zisk - díly a příslušenství					27 460
0784 Celkem střediskový zisk - servisní činnost					8 281
0785 Celkem střediskový zisk - ostatní činnost					-144
0786 Celkem střediskový zisk - správa					-36 736
0790 CELKEM FIREMNÍ ZISK					24 300

helpdesk: +420 326 819 100, e-mail: admin@gedas.cz ver. 1.2.0 061106 © 2005-6 Škoda Auto

Zdroj: Business Plan³⁴

Obr. 33 Plánování firemního zisku

³⁴ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Člověk zodpovědný za plánování ve firmě má zde možnost sledovat ziskovost jednotlivých středisek. Výše uvedený obrázek dokazuje v této práci dříve uvedený fakt, že středisko dílů a příslušenství patří mezi nejziskovější. Co se záporného výsledku ve správě týče, tomu je tak téměř vždy, protože toto středisko generuje ve většině případů spíše náklady než výnosy.

Roční plán – Rozvaha

Vzhledem k tomu, že i Business Plan ve výstupních formulářích obsahuje plánované hodnoty nejpoužívanějších ekonomických ukazatelů, tak aby mohli být spočteny, musí obchodník naplánovat rozvahu, respektive její velmi stručnou podobu. I zde respektujeme zažité účetní zvyklosti a plánujeme pouze souhrnné kategorie jako hmotný majetek, oběžná aktiva a ze strany pasiv například vlastní a cizí zdroje nebo ostatní pasiva.

BMO BusinessPlan

Roční plán 2006 + 0 (rok 2006)

BMO code: měna: CZK verze: aktuální

stav plánu: zařazený (přímo)

2006 verze: 1
2007 změněn: 12.04.2006 14:25:42
2008 publikován: 12.04.2006 14:25:54
2009 publikován: 14.04.2006 08:36:28
2010 uzavřen:

uložit publikovat

nové.. ojet.. díly.. serv.. osta.. přim.. pers.. nepř.. fire.. rozv.. dota.. výst.. kome..

	1	2	3	4	5
rozvaha k 31.12.					(tis.)
0791 Hmotný majetek					167 600
0792 Oběžná aktiva					187 670
0793 Ostatní aktiva					21 000
0795 CELKEM AKTIVA					376 270
0796 Vlastní zdroje					111 380
0797 Cizí zdroje					263 890
0798 Ostatní pasiva					1 000
0800 CELKEM PASIVA					376 270

helpdesk: +420 326 819 100, e-mail: admin@gedas.cz ver. 1.2.0.061106 © 2005-6 Škoda Auto

Zdroj: Business Plan³⁵

Obr. 34 Plánování rozvahy

³⁵ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Při tvorbě tohoto formuláře bylo relativně mnoho diskuzí, jestli ho do nového systému zahrnout. Šlo o to, jestli se dá zodpovědně naplánovat rozvaha. Nakonec zvítězil názor, že by se zahrnout měl. Tento názor jsem zastával i já. Pokud člověk vidí historické rozvahy svého podniku v systému BMO, tak lze zodpovědně naplánovat rozvahu i na příští rok. Navíc hodnota toho, když máte k dispozici plánované hodnoty jednotlivých ekonomických ukazatelů, je velmi vysoká.

Roční plán – Dotazy

Na tuto část Business Planu jsem obzvláště hrdý, protože jsem jí do systému navrhl a nakonec i prosadil já. Od počátečních úvah o podobě Business Planu mi bylo jasné, že zde vedle číselné exaktní části musí být i oddíl, který bude postihovat vše ostatní, co čísla vyjádřit nelze. Tato část je relativně komplikovaná, protože vyžaduje spolupráci zaměstnanců z více oblastí ať už marketingu, prodeje nebo servisu.

BMO BusinessPlan

Michal Štajs (49:51)

Nabídka

» úvodní stránka BP
 » nápověda BP
 » monitoring
 » ukončení aplikace BP

Volby

rok 2006-07(13)
 verze aktuální
 CZ 4
 měna CZK
 zařazené
☐ zobrazovat jméno
 Ok

Vstupní formuláře

☐ plán prodeje nv
☐ roční plán

Výstupní formuláře

☒ modelový mix
 celkem obchodní síť
 průměr obchodní síť
 celkem po dealerech
☒ struktura firemního zisku

Ostatní

☒ plány prodeje nv
 přehled
 analýza zasilání
☐ roční plány
 CZ 4132
 měna CZK
 zařazené
☐ zobrazovat jméno
 Ok

Vstupní formuláře

☐ plán prodeje nv
☐ roční plán

Výstupní formuláře

☒ modelový mix
 celkem obchodní síť
 průměr obchodní síť
 celkem po dealerech
☒ struktura firemního zisku

Ostatní

☒ plány prodeje nv
 přehled
 analýza zasilání
☐ roční plány
 přehled
 analýza zasilání
☒ historie přihlašování

nově... ojet... díly... serv... osta... přim... pers... nepř... fire... rozv... dota... výst... kome...

dotazy

ot2006-1	Plánované marketingové akce...
	V zimě se bude konat akce jezdim 4x4, lyžujeme 2x2. Během celého roku budou dny otevřených dveří. Během roku bude předveden nový model EOS a LT a s tím spojené akce.
ot2006-2	Plánovaná nová výstavba/přestavba/změny ve firmě...
	Plánuje se rozšíření míst pro stání nových vozů. Dále zvětšení servisu a tím i zvýšení pracovních pozic na servise.
ot2006-3	Skutečný a plánovaný stav personálu na jednotlivých pozicích ve firmě, plán zvyšování kvalifikace personálu...
	2 jednatele firmy, 3 prodejci nových osobních vozů, 2 prodejci nových užitkových vozů, 1 asistentka prodeje, 1 ekonom, 2 administrativní pracovníci, 7 mechaniků, 1 vedoucí servisu, 2 přejímací technik, 1 garanční technik, 2 skladníci, 1 řidič odtahové služby, 2 prodejci ojetých vozů. Pokud proběhne plánovaná výstavba servisu, vzniknou volná pracovní místa pro mechaniky. Zaměstnanci se zúčastňují různých školení a seminářů zaměřujících se na
ot2006-4	Hlavní konkurenti v regionu / tržní podíl v regionu...
	Olfin Car Hradubická a. s., Autocentrum Pardubice, a. s., pobočka Hradec Králové, Autosalon Louba s. r. o.,
ot2006-5	Aktivity pro získávání nových zákazníků...
	reklamní spoty v rádiu, inzerce v tisku, dny otevřených dveří, sportovní akce typu lyžujeme 2x2, jezdim 4x4
ot2006-6	Přehled aktivit pro zvýšení spokojenosti zákazníků...
	nadstandardní nabídka služeb, velmi zvýhodněné servisní podmínky - až 30%, komplexní obsluha zákazníka, jednoduše dostupné prostory ze všech směrů, možné poskytování individuálních slev
ot2006-7	Struktura zákazníků (včetně velkoobchodníků)...
	Širokou škálu našich odběratelů tvoří podnikatelská sféra. V menší míře odebírají nové vozy fyzické osoby.
ot2006-8	Plánované akvizice u velkoobchodníků...
	ALD Automotive s. r. o., Vlt. Jaroslav, JV TRAFIC s. r. o., NYPRO hutní prodej a. s., MEDTEC-VOP, spol. s r. o., SG Equipment Finance, BOWLING CENTRUM s. r. o., Dost Zdeněk, ROVEL Rychnov nad Kněžnou
ot2006-9	Silné stránky firmy...
	konkurence schopnost firmy na trhu, kvalitní a kvalifikovaní prodejci nových a ojetých vozů, profesionální přístup zaměstnanců k zákazníkům, certifikát ISO
ot2006-10	Slabé stránky firmy...
ot2006-11	Opatření ke zlepšení slabých stránek firmy...
ot2006-12	Šance firmy...
	Jsmo marketingově řízená společnost máme zpracovanou marketingovou strategii k úspěšnému aktivnímu prodeji automobilů, aktivně vytvářející potřebu zákazníků, dobrá orientace na významné zákazníky, vybudované velmi dobré vztahy s dodavateli, získali jsme trvale udržitelné konkurenční výhody
ot2006-13	Rizika firmy...
	nedostatečná zákaznická parkovací místa, obchodní činnost konkurence a její komplexnější nabídka

helpdesk: +420 326 819 100, e-mail: admin@gedas.cz

ver. 1.2.0.061106 © 2005-6 Škoda Auto

Zdroj: Business Plan³⁶

Obr. 35 Business Plan - dotazy

³⁶ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

66

Poslední 4 otázky dotazů obsahují klasickou SWOT analýzu (Strength/Weakness/Opportunity/Threats Analyses), kde se zajímáme o názor obchodníka na silné a slabé stránky podniku. A dále nás pak zajímají také hrozby a příležitosti pro firmu. Jedná se o subjektivní hodnocení tržní situace v regionu dealera. Management firmy má díky této sebereflexi možnost uvědomit si, které oblasti potřebuje společnost zlepšit a které výzvy na ně čekají.

Importér situaci u jednotlivých dealerů samozřejmě zná, přesto je pro něj tento názor velmi cenný. Informace týkající se hlavně konkurentů a případně potencionálních příležitostí mají velkou hodnotu a usnadňují analýzu jednotlivých dealerství a spolupráci s nimi.

9.3 Výstupní formuláře

Výstupní formuláře – Struktura firemního zisku

Nejdříve bych se rád zaměřil na výstupní sestavy, které má k dispozici obchodník. Jedná se hlavně o strukturu firemního zisku, díky které má obchodník na jedné stránce všechny důležité plánované hodnoty včetně ukazatelů.

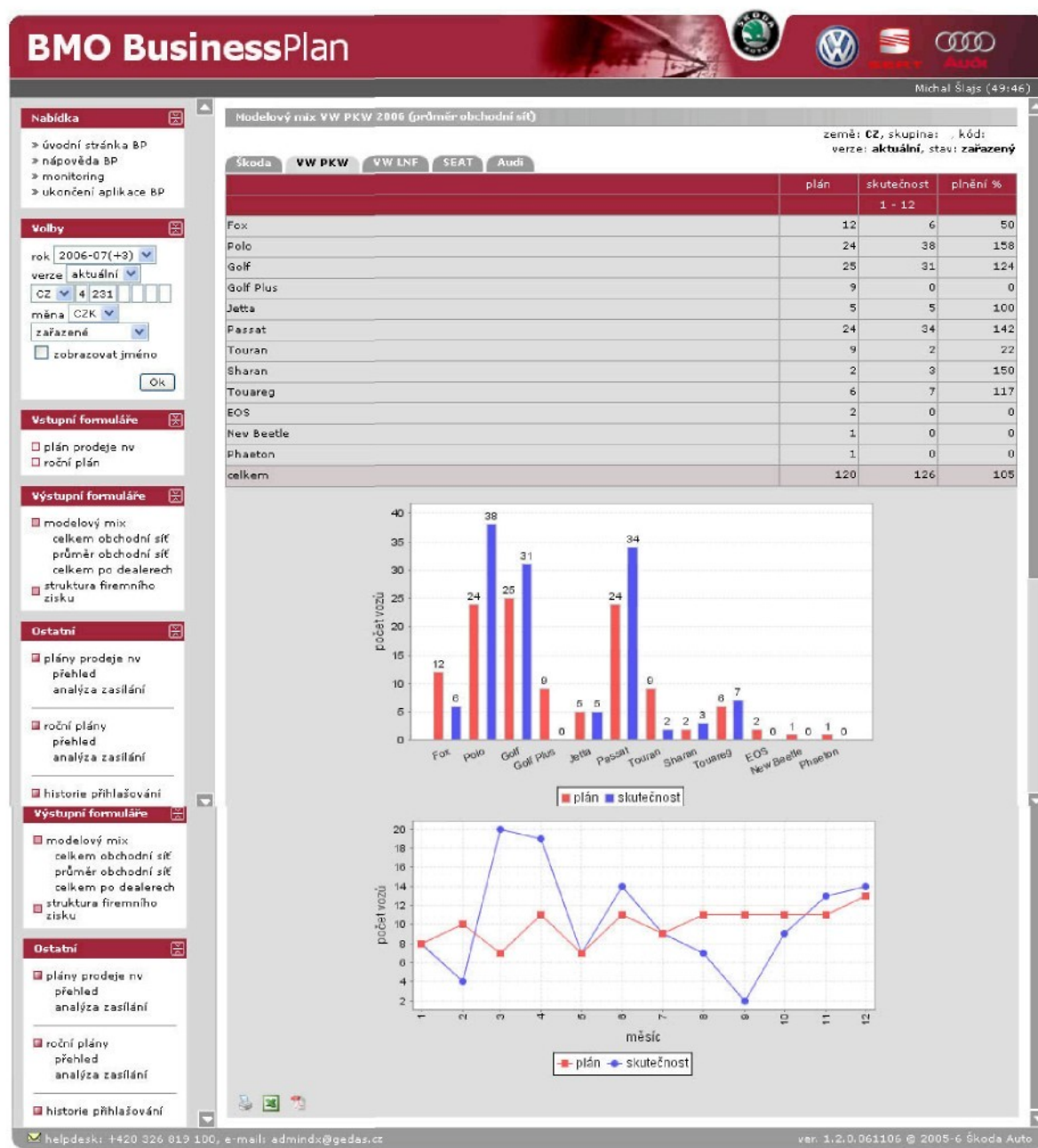
Zdroj: Business Plan³⁷

Data se do tohoto výstupu již automaticky generují ze vstupních formulářů Business Planu. Management případně majitel dealerství má tak šanci sledovat během roku, jak plní jeho firma plán, případně na jaké oblasti se zaměřit. Do tohoto formuláře se automaticky „nalévají“ data z BMO, tzn. aktuální prodejní hodnoty. Díky tomu víme, že například po 6 měsících roku firma vykazuje zisk pouze ve výši 40% plánované hodnoty, a tím pádem je pod plánem.

68

Výstupní formuláře – Modelový mix

Zde může dealer vidět, jak plní plánované prodeje podle jednotlivých koncernových značek, které prodává. Tato sestava obsahuje pro lepší přehlednost také grafy, kde je jasně vidět, které modely jsou prodávány podle plánu a které naopak ne.



Zdroj: Business Plan³⁸

Obr. 37 Výstupní formulář modelový mix

³⁸ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

Tento výstup je velmi používaný pro řízení prodeje nových vozů. Hlubší analýza bude následovat v další části této diplomové práce.

10. Ekonomický přínos implementace

10.1. Zhodnocení celého vývoje systému

Od první myšlenky na tvorbu systému Business Plan do první analýzy zaslaných dat obchodníků uplynulo zhruba 13 měsíců. Jednalo se o stovky hodin programátorských prací a také o desítky hodin testování funkčnosti a hlavně obsahové správnosti aplikace. Pokud se vrátíme o několik kapitol dříve, tak jsem zmiňoval, že celý projekt implementace toho systému byl řízen dle metodiky SEP. Díky tomu bylo po celou dobu možné na manažerské úrovni sledovat, jak se celý projekt vyvíjí a jestli bude vše stihnuto v termínu.

Při náběhu systému Business Plan šel importér i Škoda Auto různou cestou. Vzhledem k tomu, že systém byl spuštěn počátkem roku 2006, tak jsme se rozhodli, že vytvoříme manuál, který je obsahem přílohy č. 3. Jedná se relativně stručný návod jak pracovat se systémem a jak poprvé navstupovat data. Tento manuál byl elektronicky zaslán do celé dealerské sítě, tzn. 60 obchodníkům. Při vyplňování Business Planu jsem byl k dispozici na telefonu v případě jakýchkoliv dotazů ze strany obchodníků. Tato cesta se nám osvědčila, protože díky ní jsme měli všechny Business Plany v krátkém termínu k dispozici a mohlo se začít s nimi pracovat na úrovni managementu importéra.

Na rozdíl od importéra šla Škoda Auto jinou cestou a rozhodla se, že svoji dealerskou síť čítající zhruba 240 obchodníků nejdříve proškolí. Což obnášelo zhruba 17 běhů školení a zabralo to několik týdnů. Na druhou stranu schopnost pracovat se systémem byla z počátku vyšší. Důležité bylo, že na koncem března jsme měli Business Plany od všech obchodníků. Vzhledem k tomu, že se jednalo o první rok, tak byl tento výsledek považován za úspěch.

10.2. Seminář pro majitele a management

Jak jsem uváděl již v předchozích kapitolách, každoročně se pořádá seminář pro majitele a management firem jak vést jejich firmy na základě výstupů z BMO. Měl jsem na starosti pořádání celkem dvou těchto seminářů, přičemž jsme vždy pozvali všech 60 majitelů případně ředitelů. Většinou se akce konala ve 4 bēzích, aby se vytvořily skupinky po zhruba 15 účastnících.

Tento seminář se pořádá převážně na přelomu května a června, což byl pro nás ideální termín na začlenění části týkající se Business Planu, protože s ním už majitelé nebo ředitelé většinou mají zkušenost. Dali jsme si za cíl tímto školením v nich vzbudit další zájem o tuto aplikaci a ukázat jim všechny možnosti, které jim tato aplikace nabízí při řízení jejich firem.

I když se jedná o velmi zkušené manažery, tak nám přišlo, že nejlepší cestou, jak je k systému Business Plan přitáhnout, je hra. Po krátkém úvodu, kde byla představena aplikace, základní funkcionality a samotný důvod proč vznikla, byla vyhlášena motivační soutěž. Základním principem bylo odhadnout případně spočítat, co ovlivní plánovaný hospodářský výsledek více. V nabídce bylo 12 možností jako například změna hrubé marže u jednoho modelu o 2% nebo zvýšení hodinové sazby v servisu o 50Kč či zaměstnání dvou mechaniků navíc. Podstatou hry bylo nechat majitele dealerství počítat výsledek pouze za pomoci kalkulačky a na závěr jsme ukázali, jak rychle a snadno si lze tyto ekonomické modely vytvořit v naší nové aplikaci Business Plan.

10.3. Ekonomický přínos implementace

Na přínos, který přinesla implementace systému Business Plan do obchodní sítě Import Volkswagen Group, je nutno se dívat ze dvou pohledů. Ten první je pohled ze strany dealera. Co přinesla průměrnému obchodníkovi tato implementace? Na to se pokusím zodpovědět v následujícím odstavci. Druhý pohled jen ten, co přineslo zavedení Business Planu importérovi. I na tuto otázku se pokusím odpovědět v této kapitole.

Do doby před spuštěním aplikace Business Plan do dealerské sítě značek Volkswagen osobní/užitkové vozy, Audi a Seat se obchodníci těchto značek zabývali většinou plánováním svých ekonomických aktivit pouze okrajově. Pouze ti největší měli již propracovaný plánovací systém. Díky Business Planu byla do dealerské sítě zavedena jednotná koncepce. Tato platforma využívá již známé základy z ekonomického systému BMO, proto byla uživateli kladně přijata a práce s ní byla víceméně intuitivní.

Původní idea, která se ale nyní stává praxí, je ta, že v průběhu listopadu každého roku majitel společně s vedoucím prodeje nových vozů, vedoucím prodeje ojetých vozů, vedoucím servisu a hlavně s finančním ředitelem naplánují hospodaření své firmy na následující rok. Díky naší aplikaci je management firem nucen kooperovat a zjišťuje jak jsou z ekonomického pohledu provázané jednotlivé části firmy. Má šanci si modelovat jednotlivé ekonomické scénáře a hned vidí, co to udělá s hospodářským výsledkem firmy v následujícím období. Jedná se například o riziko vstupu velkého konkurenta do regionu daného dealera. V tu chvíli je možné nasimulovat pokles prodejů a hledat cesty jak jej kompenzovat. Díky plánování prodejů na bázi měsíců má dealer šanci zohlednit i sezonalitu prodejů a jeho Business Plan pak je skutečně validním.

Textová část Business Planu je pak prostorem, kde se dají slovně popsat některé jevy ve firmě, které čísla nezohlední. SWOT analýza, která je zde obsažena, dává dealerovi šanci si uvědomit své silné a slabé stránky. Zároveň může importérovi sdělit jaká rizika a šance vidí pro jeho firmu.

Následné sledování plnění plánu během roku je snad nejdůležitějším přínosem této aplikace z pohledu obchodníka. Pokud obchodník vidí, že již v březnu plní svůj plán například pouze na 10%, tak má prostor udělat zásadní opatření k nápravě tohoto stavu. V následujícím měsíci již může vidět, jak byly tyto zásahy efektivní. Pokud se například skutečně v regionu daného dealera objeví nový konkurent nebo v případě živelných pohrom či jiných mimořádných událostí během roku má dealer možnost požádat importéra o odemčení jeho Business Planu. Díky tomu má možnost změnit původní Business Plan, aby bylo smysluplné ho dále používat. Toto se ale děje skutečně pouze v mimořádných případech.

Dalším jasným přínosem je to, že při pravidelných setkáních obchodníků jednotlivých značek tzv. dealerských dnech jsem vždy prezentoval k aktuálnímu měsíci průměrné plnění plánu, co se prodaných vozů týče. Obchodník si tak vždy může porovnat, jestli jeho plnění plánu je porovnatelné s ostatními. Toto je jen jeden z mnoha příkladů, kde se snažím demonstrovat, že jednotná koncepce usnadňuje porovnatelnost výsledků. Samozřejmě základem je jednotná metodologie, tzn. že je potřeba kontrolovat, aby do jednotlivých kategorií vyplňovali obchodníci relevantní data.

Celkově se dá říci, že implementací se zvýšilo ekonomické povědomí v obchodní síti Import Volkswagen Group a Škoda Auto. Majitelé a management dealerství získali neocenitelný nástroj pro řízení jejich firem. A jen další čas a práce s Business Planem ukáží jeho pravou hodnotu.

Z pohledu importéra je přínos implementace zásadní. Vzhledem k tomu, že do doby před implementací neměl importér žádné informace o komplexních ekonomických plánech svých dealerů, tak nabídka informací a výstupů z Business Planu dává obrovské možnosti jak s jednotlivými značkami pracovat. Vedoucí jednotlivých divizí mají nyní možnost před započítím jednání o uzavření ročních cílů s jednotlivými dealery nahlédnout na jejich Business Plany. To jim umožní znát odhady prodejů jednotlivých dealerů a po té je konfrontovat s odhady prodaných vozů jejich oblastních vedoucích. Vždy jde o to najít kompromis, protože importér samozřejmě chce prodat co nejvíce a obchodník zase chce prodat tolik, aby vydělal co nejvíce. Prodej vyššího množství než akceptuje regionální trh samozřejmě vytváří tlak na cenu a tím pádem ubírá zisky prodeji.

Jednotlivá prodejní oddělení mají možnost získat výstupy z Business Planu a sledovat jak jejich značka v průměru plní stanovený plán. Jak jsem již výše uvedl, jsou na pravidelných dealerských dnech vždy prezentovány průměrné výsledky plnění plánů jednotlivých značek.



Zdroj: Business Plan³⁹

Obr. 38 Výstupní formulář modelový mix

Důležité pro nás je, že výsledky, které máme v Business Planu, z velké části odpovídají prodejním statistikám jednotlivých značek. Odlišnosti by totiž mohli vzniknout díky tomu, že prodané vozy dle účetnictví ne vždy plně korespondují s prodanými vozy ve statistikách. Naštěstí je tento rozdíl minimální a i díky tomu je tento systém více akceptován majiteli a managementem dealerů. Přínos je v tomto bodě i psychologický, protože pokud majitel dealerství ví, že ostatní obchodníci jsou dle průměrných hodnot schopni plnit plánované prodeje, tak ho to motivuje k tomu, že hledá hlubší příčiny, proč se to nedaří. Pro práci s vedením firem je

³⁹ Business Plan [online]. [cit. 15.2. 2007]. Dostupné z URL: <<http://portal.skoda-auto.cz>>

všeobecně velmi důležité mít jednotné nástroje, na kterých lze demonstrovat finanční situaci ve firmě. A vzhledem k tomu, že dealeri prodávající značky Volkswagen osobní/užitkové, Audi nebo Seat jsou sdruženi do asociace prodejců, tak mezi nimi probíhá často komunikace a díky jednotným nástrojů typu Business Plan je zásadním způsobem usnadněna porovnatelnost výsledků.

Celkově se dá říci, že úspěšnou implementací Business Planu do prodejní sítě Import Volkswagen Group se ukončila jedna etapa zavádění ekonomického reportingu do prodejní sítě. Byla započata již v druhé polovině devadesátých let, kdy se ještě v papírové podobě vyplňoval tzv. BMŠ – Business Management Škoda. Po té následoval přechod na v úvodní kapitole uvedený AIM, který byl již počítačovou aplikací a znamenal významný krok kupředu. Vzhledem k vysokým nákladům na provoz aplikace AIM byl dán impuls k založení pracovní skupiny, která navrhla pokusit se vytvořit vlastní systém ekonomického reportingu. Vzniku BMO se věnuji v úvodních kapitolách, proto jen shrnu, že po téměř dvouletém úsilí celého týmu lidí se podařilo aplikaci nasadit do sítě importéra a také Škoda Auto. A díky tomu téměř 300 obchodníků v Čechách zná a používá sofistikované nástroje pro řízení svých firem. A to už byl jen krok tomu dokončit celkovou koncepci řízení firem na základě ekonomických ukazatelů tím, že se do prodejní sítě implementoval funkční plánovací nástroj. Business Plan se drží již zažitých a naučených vlastností používaných v BMO, proto byla jeho implementace a jeho první použití o to snazší. Business Plan byl přijat a je používán v rámci celé dealerské sítě. Přesto věřím, že se jeho další ekonomický přínos ukáže hlavně v dalších letech.

10.4. Budoucnost aplikace Business Plan

Nejbližší budoucnost aplikace Business Plan je dozajista zajímavá. V současnou chvíli se plánuje další seminář pro majitele a management obchodníků, jehož nedílnou součástí bude právě Business Plan. Cílem bude rozšířit znalosti majitelů a managementu o plánování pomocí aplikace Business Plan a zároveň prohloubit v nich další zájem o práci se samotnou aplikací. Možnosti týkající se modelování dalšího vývoje firmy jsou dozajista velké, a proto je nutné je na praktických příkladech prezentovat, aby si je samotní uživatelé zažili.

Mezi další oblasti, které je potřeba rozvíjet patří práce s aplikací na úrovni importéra. Vedoucí jednotlivých značek by měli intenzivně pracovat s daty z Business Planu při plánování prodejů na další období. V případě špatných prodejních výsledků může Business Plan sloužit jako nástroj, který umožňuje srovnání mezi více a méně úspěšnými značkami. V případě Import Volkswagen Group se jedná hlavně o značku Seat, která prochází obdobím, kdy její prodeje meziročně klesají. Před 3 lety tato značka kompletně změnila design svých produktů a tím ztratila část dřívějších zákazníků. Pokles prodejů zaznamenala většina dealerů této značky. Data zaslaná do Business Planů reflektovala tento stav, ale s novými, dravějšími a více sportovními výrobky začala značka Seat získávat nové mladší zákazníky, na které jsou tyto vozy zaměřeny. V Business Planech na tento rok vidíme, že se již trend obrací a obchodníci začínají plánovat více prodaných vozů. Díky systému Business Plan to vidí s předstihem i samotný importér a může reagovat pružněji při přípravě národních reklamních kampaní i prodejních akcí.

11. Závěr

V září roku 2002 jsem nastupoval na povinnou půlroční praxi do společnosti Import Volkswagen Group, během níž jsem psal svoji bakalářskou práci na téma týkající se srovnání českých účetních standardů s mezinárodními účetními standardy IAS. Toto téma jsem si zvolil, protože v té době bylo velmi aktuální a také proto, že jsem většinu svého praktikantského pobytu strávil na účtárně výše zmiňované společnosti. To mi dalo možnost proniknout do tajů účetnictví v praxi a také pochopit ekonomickou teorii přednášenou na vysoké škole v praxi.

Během povinné půlroční praxe jsem měl možnost několikrát si vyzkoušet práci na oddělení controllingu, která byla pro mě o řád zajímavější. Dostal jsem příležitost si praxi prodloužit a jako praktikant jsem pracoval v této společnosti ještě dva měsíce po úspěšném dokončení bakalářského studia na Škoda Auto Vysoká Škola. Po té přišla pro mě velká příležitost v podobě získání stálého pracovního místa na pozici specialista controllingu sítě – business management. Vzhledem k tomu, že podniková ekonomika byla jedním z mých nejoblíbenějších předmětů, tak se jednalo o skvělou příležitost jak poznat tento obor v praktické rovině dealerské sítě Import Volkswagen Group. Během prvních měsíců v mém prvním zaměstnání jsem nastoupil na kombinované inženýrské studium na Hospodářskou fakultu Technické univerzity v Liberci. Již po prvním roce na výše uvedené pozici mi bylo jasné, že mým tématem na diplomovou práci bude něco přímo týkající se mého zaměstnání. Když jsem začal spolu s kolegy ze Škody Auto vyvíjet plánovací systém Business Plan, bylo mi jasné, že je to skvělá příležitost na téma mé diplomové práce.

Co následovalo dále znáte už z předchozích kapitol této práce. Pokud se zamyslím nad tím, co mně osobně přineslo to, že jsem měl možnost přímo se podílet na vývoji nového ekonomického systému, tak musím rozhodně říci, že se jednalo o velkou zkušenost, která mě velmi obohatila. Řízení projektu (projectmanagement) je velmi specifickou disciplínou, při které člověk narazí na mnoho překážek, ale pokud je zdárně překoná, je odměněn skvělým pocitem, který získá po úspěšné implementaci systému. Vývoj celého projektu od prvního nápadu až po první analýzu zaslaných Business Planu od dealerů trval zhruba 13

měsíců, během nichž pracovalo na projektu zhruba deset osob. Co se tvorby zadání celého projektu týče, tak se jednalo za stranu importéra o mou osobu a jednu také za Škoda Auto. Dále pak na tvorbě zadání intenzivně pracoval i pan Ing. Jiří Rambousek, který je od prvopočátku duchovním otcem celého ekonomického reportingu v dealerské síti Import Volkswagen Group a Škoda Auto. Mezi zbylé osoby patřili zástupci firmy Gedas (nyní už součást T-Systems), kteří měli na starosti programátorské práce. Tento tým tvořil kompaktní celek a během jednoho roku vytvořil fungující plánovací systém pro dealerskou síť čítající téměř 300 obchodníků.

Samotná implementace proběhla velmi hladce a dealerská síť zaslala téměř všechny své Business Plany v řádném termínu. Po té již nastala nejzajímavější část práce týkající se analýzy naplánovaných hodnot. Bylo velmi zajímavé sledovat, jak se například vyvíjí celkový počet naplánovaných prodaných vozů. S přibývajícími hlášeními se tato hodnota začala velmi blížit i plánované hodnotě importéra, která například v případě VW osobní vozy překračuje hranici 10.000 prodaných vozů. Dealeři této značky naplánovali kumulativně jen o 300 vozů méně. Tento údaj byl velmi zajímavý i u značky Škoda, která plánovala prodat kolem 52.000 tisíc vozů a odhad dealerů byl jen o necelé 2.000 kusů menší. Během roku se plánované a realizované hodnoty ještě přibližovaly.

Vzhledem k tomu, že práce s Business Planem na úrovni importéra a výrobce je jen jednou z dvou hlavních částí jeho účelu, rád bych nyní zmínil i přínos pro samotné dealery. Ten vidím hlavně v možnosti simulovat si různé možnosti dalšího vývoje prodeje. Obchodník má možnost vyzkoušet si v ekonomickém modelu Business Plan, jak změna jeho obchodní politiky ovlivní jeho podnikání a v konečném důsledku i jeho hospodářský výsledek. Díky Business Planu má možnost si například zvolit, jestli je pro ně výhodnější zvýšit hodinovou sazbu v servisu nebo třeba snížit hrubou marži na nových vozech s cílem prodat více vozů. Možností je mnoho, proto záleží jen na dealerovi, kterou zvolí. Cílem importéra je ale ukázat obchodníkům všechny způsoby jak aplikaci používat a dále prohlubovat ekonomické povědomí majitelů a ředitelů jednotlivých dealerství.

Závěrem této práce bych rád dodal, že i když práce s ekonomickými daty dealerů bylo pro mě velmi zajímavá, tak jsem koncem loňského roku získal pozici VIP & Fleet Sales manažer Audi. Tím se splnil můj sen dostat se ještě blíže ke skutečnému obchodu. Zevrubná znalost dealerské sítě i samotných majitelů a ředitelů mi k tomu dozajista dopomohla. Přesto můj vztah k ekonomickému reportingu zůstává vřelý, protože ho nyní využívám jako konečný uživatel. Nyní sice už pracuji jen s částí dealerské sítě a to konkrétně s 18 obchodníky Audi, ale přesto využívám některá data při jednání s jednotlivými vedoucími prodeje u konkrétních dealerů. Zajímá mě hlavně jakých marží dosahují u fleetových zákazníků (velkoodběratelů) v porovnání s prodejem standardním klientům. K tomuto mi slouží BMO. Zatímco Business Plan využívám při plánování prodaných kusů fleetovým zákazníkům pro další roky.

Doufám, že budoucnost ekonomického reportingu ať už v podobě Business Managementu Obchodníka nebo Business Planu je optimistická a jsem si jist, že dává společnosti Import Volkswagen Group velkou konkurenční výhodu oproti jiným výrobcům a importérům.

12. Seznam použité literatury

- [1] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X
- [2] HOLMAN, R. *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck: 2002. ISBN 80-71796-81-6
- [3] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X
- [4] PIVRNEC, J. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-92-7
- [5] BREALEY, R. A., MYERS, S. C. *Principles of Corporate Finance*. Irwin/Mc Graw-Hill, 2003. ISBN 0072467665
- [6] URL: <http://www.patria.cz>
- [7] URL: <http://www.cnb.cz>

13. Vzory citací

Pro tvorbu citací je závazná mezinárodní norma ČSN ISO 690 „Bibliografické citace – obsah, forma, struktura“, která se týká klasických pramenů. Citování elektronických dokumentů řeší norma ISO 690 – 2 „Bibliografické citace. Část 2: elektronické dokumenty nebo jejich části“.

Vzory citací:

[1] [4 PIVRNEC, J. *Finanční Management*, s. 131]

[2] [3 VALACH, J. *Finanční řízení podniku*, s. 259]

14. Seznam příloh

1. Příloha č. 1 - Analýza modulu Business Plan
2. Příloha č. 2 - Testovací scénáře Business Plan
3. Příloha č. 3 - Manuál Business Plan