IT a anatomie leasingové firmy

(pracovní dokument)



Filip Kučera

VŠE Praha, 2022



Mapa oblastí řízení leasingové firmy podle kapitol textu (s odkazy)

<table>
<tr><td colspan="4">[1] Strategické řízení firmy</td></tr>
<tr><td>[2] Finanční řízení firmy</td><td>[3] Řízení závazků</td><td>[4] Řízení pohle-dávek</td><td>[5] Práce a mzdy</td></tr>
<tr><td colspan="2">[6] Řízení nákupu materiálů a služeb</td><td colspan="2">[7] Řízení prodeje služeb</td></tr>
<tr><td colspan="4">[8] Řízení marketingu</td></tr>
<tr><td colspan="4">[9] Řízení leasingu</td></tr>
</table>

Obsah

A) Úvod *5*

A.1) Úroveň 1: AFI **6**

A.2) Úroveň 2: AF II **6**

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

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

Charakteristika leasingových společností *10*

Leasing **10**

Finanční leasing 10
Operativní leasing 10

1. Strategické řízení firmy *12*

1.1 Strategické řízení leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing **12**

1.2 Metriky: **13**

1.3 Klíčové role: **13**

2. Finanční řízení firmy *14*

2.1 Finanční řízení leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing **14**

2.2 Využívané metriky: **15**

2.3 Klíčové role: **15**

3. Řízení závazků *16*

3.1 Řízení závazků leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing **16**

3.2 Využívané metriky: **16**

3.3 Klíčové role: **17**

4. Řízení pohledávek *18*

4.1 Řízení pohledávek leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing **18**

4.2 Metriky: **19**

4.3 Klíčové role **19**

5. Práce a mzdy *20*

5.1 Řízení práce a mezd zaměstnanců leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing 20

5.2 Využívané metriky **21**

5.3 Klíčové role: **21**

6. Řízení nákupu materiálů a služeb *22*

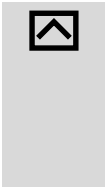
6.1 Řízení nákupu leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing: **22**

6.1.1 Využívané metriky: 23
6.1.2 Klíčové role 23

7. Řízení prodeje služeb ... 24
7.1 Řízení prodeje zboží a služeb leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing ... 24
7.2 Využívané metriky: ... 25
7.3 Klíčové role: ... 25
8. Řízení marketingu ... 26
8.1 Řízení marketingu leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing ... 26
8.2 Využívané metriky: ... 26
8.3 Klíčové role: ... 27
9. Řízení leasingu ... 28
9.1 Výběr operativního leasingu a podepsání smlouvy ... 29
Klíčové aktivity: ... 29
9.1.1 Dokumenty: ... 29
9.1.2 Role ... 29
9.2 Objednávka a předání vozidla ... 29
Klíčové aktivity ... 30
9.2.1 Dokumenty ... 30
9.2.2 Role ... 30
9.3 Fakturace a řešení vzniklých událostí během operativního leasingu ... 30
Klíčové aktivity ... 31
9.3.1 Dokumenty ... 31
9.3.2 Role ... 31
9.4 Vrácení a následný odkup vozidla ... 31
Klíčové aktivity ... 32
9.4.1 Dokumenty ... 32
9.4.2 Role ... 32
10. Závěry ... 33
11. Zdroje ... 34

A) Úvod

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



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

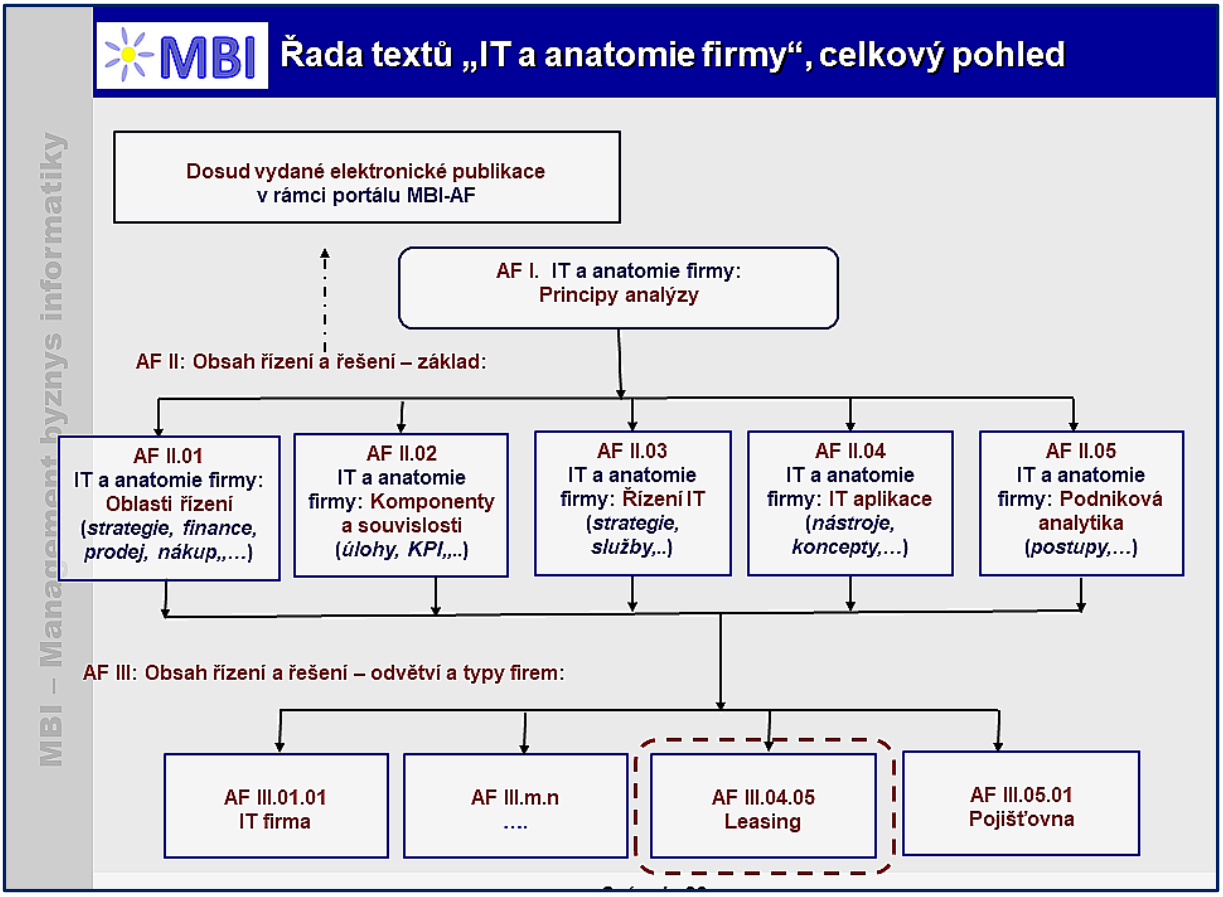
S rychlostí využití textů souvisí i začlenění tzv. „***map***“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. ***Odkazy*** na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny ***v hranatých závorkách***, např. [2.3.4]. Odkazy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

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

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

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

Celkový pohled na řadu dokumentů dokumentuje Obrázek A-1.



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

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

A.1) Úroveň 1: AFI

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

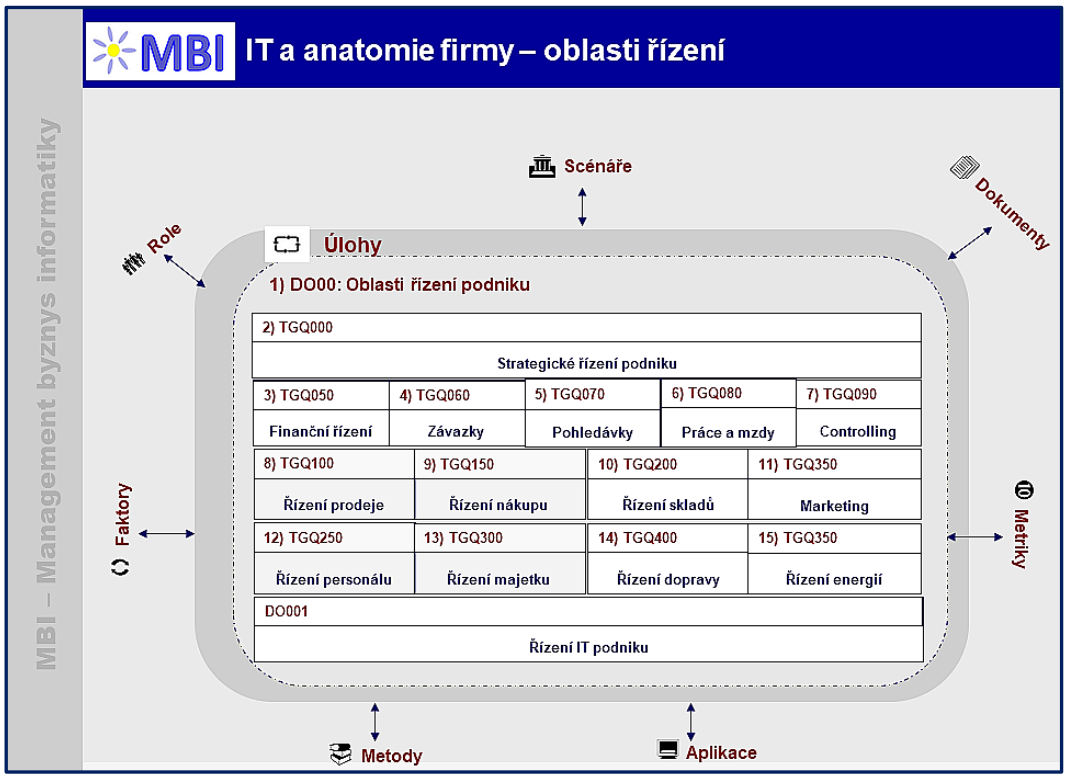
A.2) Úroveň 2: AF II

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

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

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

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



Obrázek A-2: Oblasti řízení v anatomii firmy

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

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

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

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

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

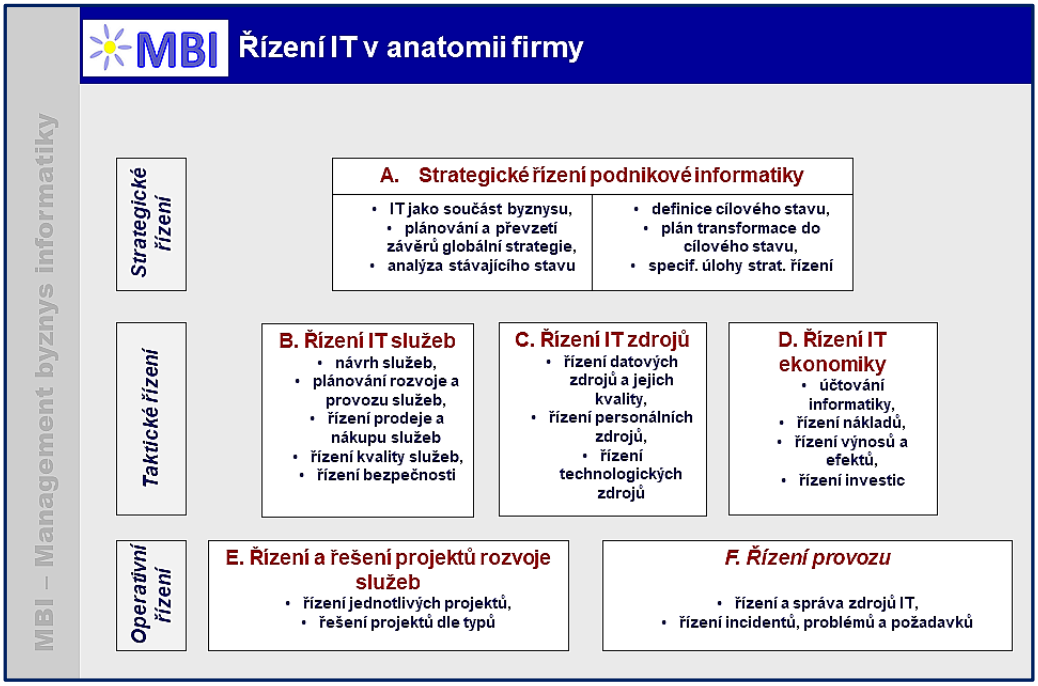
	Přehled hlavních ***dokumentů a dat*** využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení. ▪ Přehled a obsah ***nejpodstatnějších dokumentů*** pro řízení daného typu firmy obsahuje ***příloha 2***. ▪ Celkový ***přehled dat a dokumentů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: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

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

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

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

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



Obrázek A-3: Oblasti řízení IT v anatomii firmy

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

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

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

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

A.3) Úroveň 3: AF III.01 – AF III.0n

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

Charakteristika leasingových společností

Leasingová společnost je podle webu finance ***definována jako*** „*nebankovní instituce, která poskytuje leasingové úvěry. Tedy nabízí finanční nebo operační leasing, což je finanční instrument, který vám umožní užívat například nový automobil při platbě pravidelných splátek* „(Finance, © 2022).

Společnosti umožnují pomocí leasingu v***užívat jejich hmotný majetek během předem domluvené doby,*** kdy jim jejich klienti platí poplatky dle uzavřené smlouvy. Často společně s užitím majetku nabízejí administrativní pomoc a další výhody, které ušetří čas a starosti jejich klientům (Kot, 2019).

Leasing

Leasing pochází z anglického slova „*lease*“, které v českém jazyce znamená pronájem nebo smlouva o pronájmu. Na jedné straně smlouvy stojí ***pronajímatel***, který propůjčuje na určitou dobu buď svůj hmotný majetek, nehmotný majetek nebo práva. V dnešní době se ve většině případů jedná hlavně o vozidla, stroje, zařízení a nemovitosti. Druhou stranu smlouvy představuje ***nájemce***. Nájemce platí za možnost používat věc (právo) dle domluvených podmínek. Hlavní podstatou leasingu je, že ***pronajímaná věc zůstává ve vlastnictví pronajímatele*** během domluvené doby trvání leasingu. Nájemce získává po tuto dobu jenom právo užívat pronajímaný majetek (právo). Rozlišujeme mezi sebou dva hlavní druhy leasingu. Těmito ***dvěma druhy jsou leasing finanční a operativní*** (Valouch, 2012, s. 9).

Jeden z přínosů využití leasingu, které uvádí Česká leasingová a finanční asociace (ČLFA), je ***snižování režijních nákladů*** podniku. Dalším důvodem může být možnost uspokojit spotřebitelské zájmy občanů nebo financování projektů, kde nebylo možné pro podnik získat úvěr (ČLFA, 2018).

Finanční leasing

Jeden ze dvou základních druhů leasingu je leasing finanční. Definice se shodují, že oproti operativnímu leasingu se většinou jedná o ***pronájem na delší dobu***, kde po jeho skončení nájemce odkupuje a získává majetek do svého vlastnictví. ***Doba pronájmu*** se nastavuje ***na ekonomickou životnost*** pronajímané věci. V daňových předpisech se můžeme místo finančního leasingu setkat s pojmem finanční pronájem s následnou koupí najaté věci, který přesně vystihuje, o co se v tomto druhu smlouvy jedná. Velmi často ***pronajímatel přenáší na nájemce i povinnosti***, které s užíváním pronajímané věci souvisejí, jako je například údržba, servis nebo oprava (Valouch, 2012, s. 9).

ČLFA na svých webových stránkách ***definuje finanční leasing*** jako „*smlouvu, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplatu poskytne druhé straně - tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do dlouhodobého užívání předmětu leasingu s:*

a) přenosem rozhodující části nebo i všech rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu na nájemce

b) s právem či povinností převodu vlastnictví předmětu leasingu na nájemce za cenu obvykle podstatně nižší než tržní nebo s právem uzavření další leasingové smlouvy za podstatně výhodnějších podmínek“ (ČLFA, 2018).

Operativní leasing

Druhou základní kategorii tvoří operativní leasing. Operativní leasing se vyznačuje jako všechny ostatní druhy leasingu, které nespadají pod finanční leasing. Z definice finančního leasingu může vyvodit, že operativní leasing ***se uzavírá na kratší dobu***, tím pádem je i doba pronájmu kratší než ekonomická životnost majetku (Valouch, 2012, s. 9). Po skončení smlouvy ***nájemce vrací pronajímanou věc zpátky pronajímateli***. Nedochází zde jako v případě finančního leasingu k odkoupení majetku. ***Rizika a užitky*** zůstávají v tomto případě po celou dobu smlouvy ***na straně pronajímatele*** (Kot, 2019, s. 2-3).

Definice podle ČLFA:

„Smlouva, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplatu poskytne druhé straně - tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání za účelem jeho dočasného používaní bez:

a) přenosu většiny rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu

b) jakéhokoliv smluvního nároku na možný přechod vlastnictví předmětu leasingu na nájemce tento leasing se nazývá operativní leasing" (ČLFA, 2018).

Cena operativního leasingu se skládá hlavně ***z rozdílu mezi pořizovací cenou majetku a jeho zůstatkovou cenou v době skončení smlouvy*** o pronájmu. Tato možnost umožňuje nájemci neplatit celou hodnotu majetku, ale jenom tu část, která odpovídá opatření majetku. V případě pronájmu vozidla se ve smlouvě uzavírá buď počet kilometrů, které je možné s vozidlem ujet, nebo domluvená doba pronájmu. ***Rizika*** s užíváním vozidla zůstávají ***na straně pronajímatele***. Leasingové společnosti se snaží poskytnout další služby, které souvisejí s užíváním vozidla, jako je například splnění zákonných požadavků (zákonné pojištění, silniční daň) nebo servis a údržba vozidla. ***Délka leasingu*** se většinou nachází v rozmezí ***od 24 do 60 měsíců***. To neznamená, že není možné domluvit operativní leasing na kratší i delší dobu.

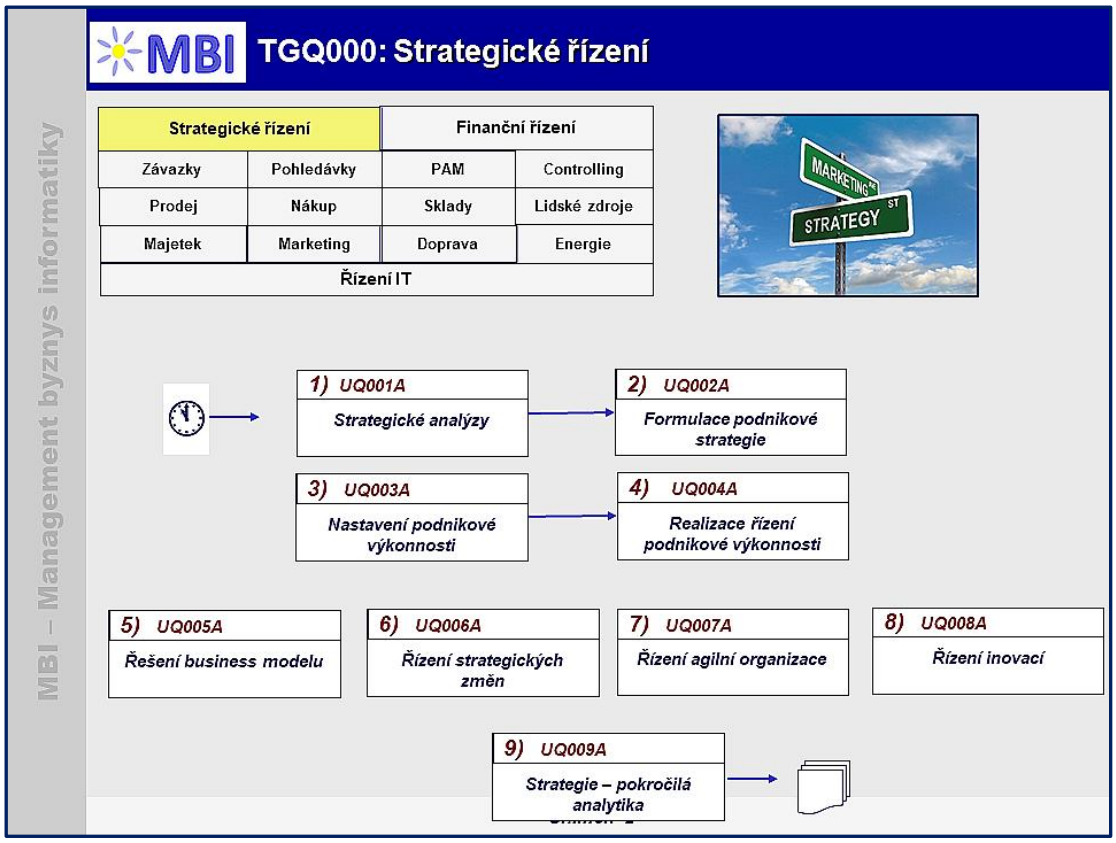
Speciální typ operativního leasingu, který je aktuálně na trhu velmi populární, se jmenuje ***full-servise leasing (FSL).*** Jedná se o nadstavbu, která navíc ***přidává všechny služby související s fungováním vozidla***. Cílem FSL je zajistit klientovi prostředí pro bezstarostné podnikání, kdy se nebude muset starat o svoje vozidlo. Leasingové společnosti nabízející FSL se starají o veškeré ***zákonné a administrativní povinnosti***. Jmenovitě se jedná o zákonné a havarijní pojištění, silniční daň, poplatek za rádio. Dalšími benefity, které jsou obvykle součástí FSL, je zajištění dálniční známky, asistenční služby, tankovací karty nebo případě potřeby zajištění náhradního vozidla. Tuto nadstavbu operativního leasingu využívají ve velkém nadnárodní korporace, ale i menší firmy. K full-service leasingu jsou poskytované i ***nadstavbové nástroje***, které umožnují monitorovat pohyb vozidel, elektronické fakturace, vedení knih jízd nebo online – reporting. Předmětem FSL jsou primárně ***osobní a užitková vozidla***, kde je možné zařídit a využívat výše zmiňované služby (ČLFA, 2018).

1. Strategické řízení firmy

Strategické řízení udává směr, kterým se podnik bude v nebližších letech vydávat. Úkolem nejvyššího vedení firmy je správně ***nastavit poslání a vizi podniku***. Vypracovat business model a určit si hlavní a dílčí cíle, které se budou společně se zaměstnanci podniku snažit naplnit. Pomocí ***správně zvolených KPI*** je nutné jednotlivé cíle sledovat, kontrolovat a umět na výsledky v čase operativně reagovat. Strategické řízení funguje jako podstatný ***základ pro formulaci všech plánů a projektů***. Strategické řízení také řeší nastavení a provázanost strategií mezi jednotlivými oddělení.

Základní přehled a obsah úloh strategického řízení firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***1***.

Celkový přehled úloh strategického řízení firmy dokumentuje (Obrázek 1-1).



Obrázek 1-1: Přehled úloh strategického řízení

1.1 Strategické řízení leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing

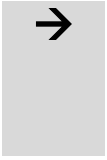
Obsah a princip strategického řízení leasingové společnosti se v ničem podstatném neodlišuje od jiných klasických podniků. Na nejvyšším vedení firmy, v čele s generálním manažerem, stojí odpovědnost za řízení a směr vývoje podniku. ***Na začátku kalendářního roku*** se pro efektivní řízení nastavují ***hlavní a dílčí cíle***, které jsou postavené na základě dlouhodobých cílů. Generální manažer si společně s ostatními členy vrcholného vedení definuje ***postupy, metody, metriky***, kterými budou zpracovávat, sledovat a vyhodnocovat nastavené cíle. V průběhu roku je nutné díky velmi dynamickému prostředí mezi sebou jednotlivé výsledky konzultovat. Generální manažer musí umět zvolit mantinely

mezi jednotlivými odděleními, aby jednotlivé výsledky jednoho oddělení výrazně nepoškozovaly výsledky druhého oddělení.

Faktorem, s kterým je potřeba aktuálně počítat, je ***změna vývoje trhu automobilového průmyslu***. Do této doby na trhu přibývalo velké množství poměrně levných aut. Lidé a společnosti si zvykly na určitý komfort a služby, které jim za nízkou cenu bylo možné poskytovat. Predikce vývoje automobilového průmyslu je v tomhle směru nejenom pro leasingové společnosti ne příliš pozitivní. Na trhu začne pomalu ***ubývat množství nových aut***. Automobily se budou podstatně zdražovat. Pro leasingové společnosti bude klíčové, jak dokážou na tuto zásadní změnu zareagovat. Bude ještě více záležet, jak společnosti dokážou pomocí vyhodnocování dat zefektivnit nabízené služby, a tím co nejvíce ušetřit na provozu a údržbě vozidel svých klientů.

1.2 Metriky:

Hospodářský výsledek, Obrat, Objem nákladů, Tržní podíl, Objem investic, MVA, EVA, EAT, EBT, EBIT, EBITDA, Spokojenost zákazníků, Zapojení zaměstnanců.

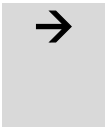


Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik strategického řízení,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***2.1***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***3***.

1.3 Klíčové role:

Generální manažer, Finanční manažer, Manažer obchodu, IT manažer, Marketingový manažer, Personální manažer.



Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

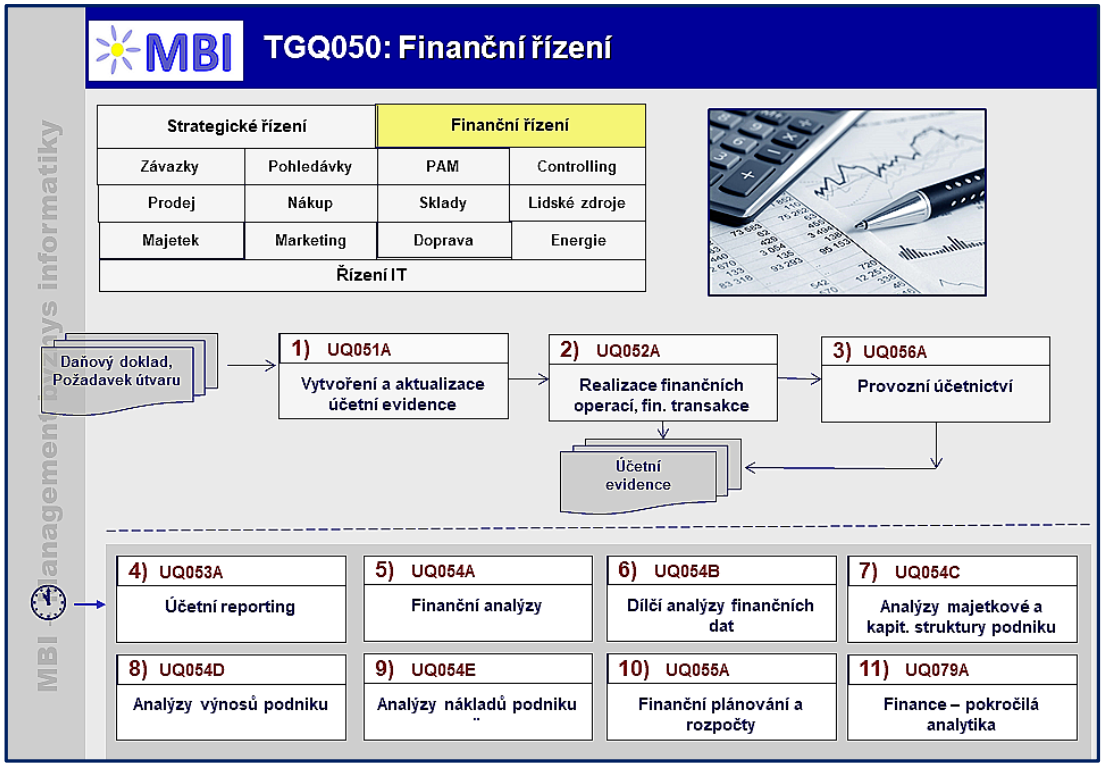
- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- manažerů IT – kapitola ***5.3***.

2. Finanční řízení firmy

Náplní finančního řízení je snaha ***zajistit konkurenceschopnost, finanční stabilitu a maximalizovat hodnotu majetku společnosti***. K dosažení těchto cílů je potřeba vykonávat spolehlivě všechny účetní operace v souladu s platnou legislativou. Připravovat a poskytovat finančním manažerům a analytikům ***kvalitní podklady pro řízení finančních zdrojů.*** V rámci finančního řízení je taktéž nutné se zaměřit na ***konsolidaci finančních informací*** z jednotlivých oblastí řízení.

Základní přehled a obsah úloh finančního řízení firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola **2**.

Celkový přehled úloh finančního řízení firmy dokumentuje (Obrázek 2-1).



Obrázek 2-1: Přehled úloh finančního řízení firmy

2.1 Finanční řízení leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing

Obsah a princip finančního řízení leasingové společnosti se v základních podstatách shoduje se standartními podniky napříč odvětvími. Pro leasingovou společnost je zajištění finanční stability a konkurenceschopnosti klíčové pro náplň jejího podnikání. Nutné je nastavit zpracování a kontrolu účetních operací, aby byla ***dodržována pravidla stanovená v legislativě příslušného státu***. Finanční oddělení je odpovědné ***za tvorbu rozpočtu***. Tvorba rozpočtu je poměrně komplikovaný proces, který se provádí jednou za rok.

Pro leasingové společnosti jsou specifická omezení přicházející na finanční operace ze strany státu v podobě právní úpravy. ***Leasing nemá přesnou definici v platném českém soukromém právu***. Smlouvy o finančním leasingu jsou uzavírány jako inominátní. To znamená, že specifika smluvního vztahu musejí být vyjádřeny v textu smlouvy. ***Operativní leasingové smlouvy*** jsou uzavírány podle

§§ 2201–2325 nového občanského zákoníku jako nájemné smlouvy. Způsob ***daňového režimu*** pro leasingové smlouvy je upraven ***v zákonu č. 586/92 Sb***., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. S dalšími předpisy, se kterými je potřeba počítat, jsou například daně spojené z poskytování služeb v rámci poskytování leasingu na vozidla. Jako konkrétní ukázku je možné zmínit např. silniční daň (ČBA, © 2021).

2.2 Využívané metriky:

Tržby z prodeje zboží, Hospodářský výsledek, Obrat podniku, Výnosy podniku; Objem nákladů podniku, MVA, EVA, EAT, EBT, EBIT, EBITDA, Stav účtů, Ukazatelé cash-flow; Ukazatelé rentability a nákladovosti; Ukazatelé aktivity, Ukazatelé zadluženosti, finanční struktury, Ukazatelé likvidity, Ukazatelé kapitálového trhu.

→

Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik finančního řízení,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***2.2***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***3***.

2.3 Klíčové role:

Finanční manažer, Generální manažer, Ekonom, Účetní.

→

Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

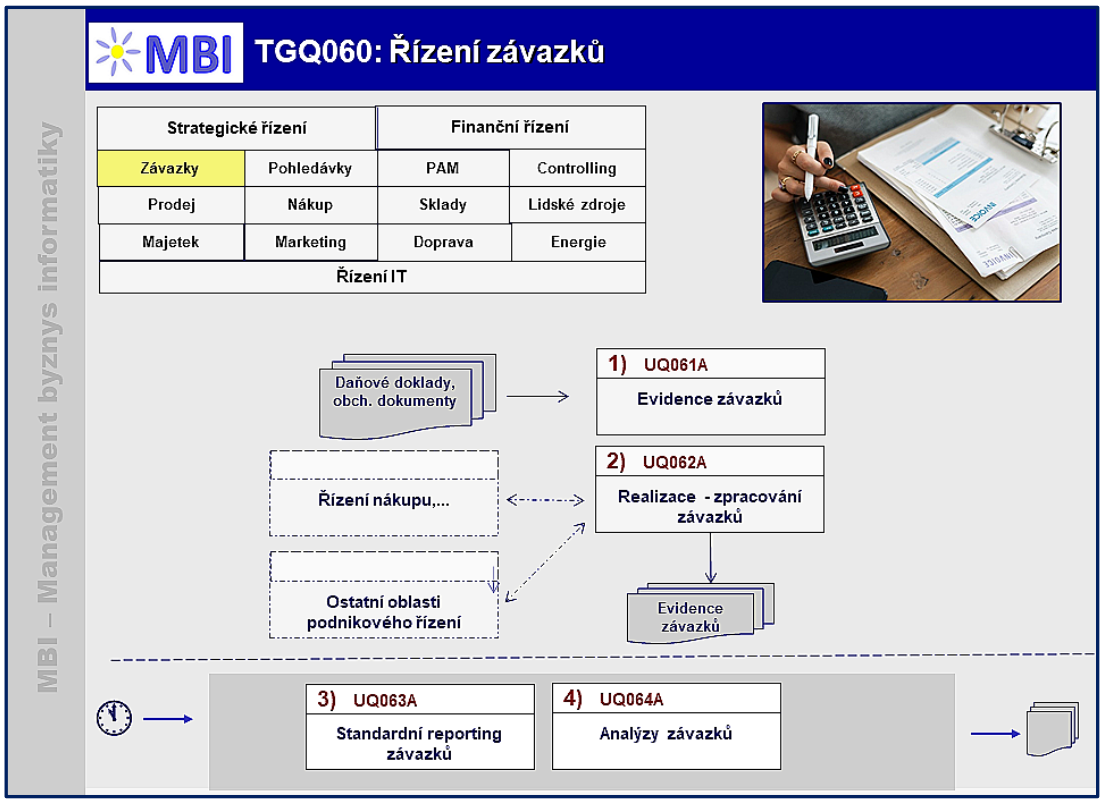
- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- manažerů IT – kapitola ***5.3***,
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

3. Řízení závazků

Řízení závazků se zaměřuje na ***efektivní plnění závazků podniku ke svým dodavatelům*** a partnerům. Pomocí kvalitní evidence informací je možné závazky sledovat, kontrolovat a splácet v stanovených termínech.

Základní přehled a obsah úloh řízení závazků firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***3***.

Celkový přehled úloh řízení závazků firmy dokumentuje (Obrázek 3-1).



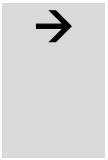
Obrázek 3-1: Přehled úloh řízení závazků firmy

3.1 Řízení závazků leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing

Oblast řízení závazků leasingové společnosti má klasickou podobu. Hlavním úkolem je především ***naplňovat své závazky v stanoveném termínu*** vůči svým dodavatelům, partnerům, zaměstnancům a zákazníkům. Nepoškozovat pozdním splácením vztahy, a tak si nezhoršovat pozici a důvěru pro případnou navazující spolupráci. Obecně pro leasingové společnosti je velmi důležitá ***práce s cash-flow*** a nemůžou si tedy dovolit nesplácet své závazky, a tím se dostat do platební neschopnosti.

3.2 Využívané metriky:

Objem závazků, Objem závazků po splatnosti, Dlouhodobé závazky, Krátkodobé závazky.

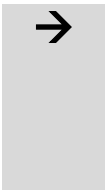


Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik řízení závazků,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***2.3***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***3***.

3.3 Klíčové role:

Finanční manažer, Obchodník, Ekonom, Účetní.



Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

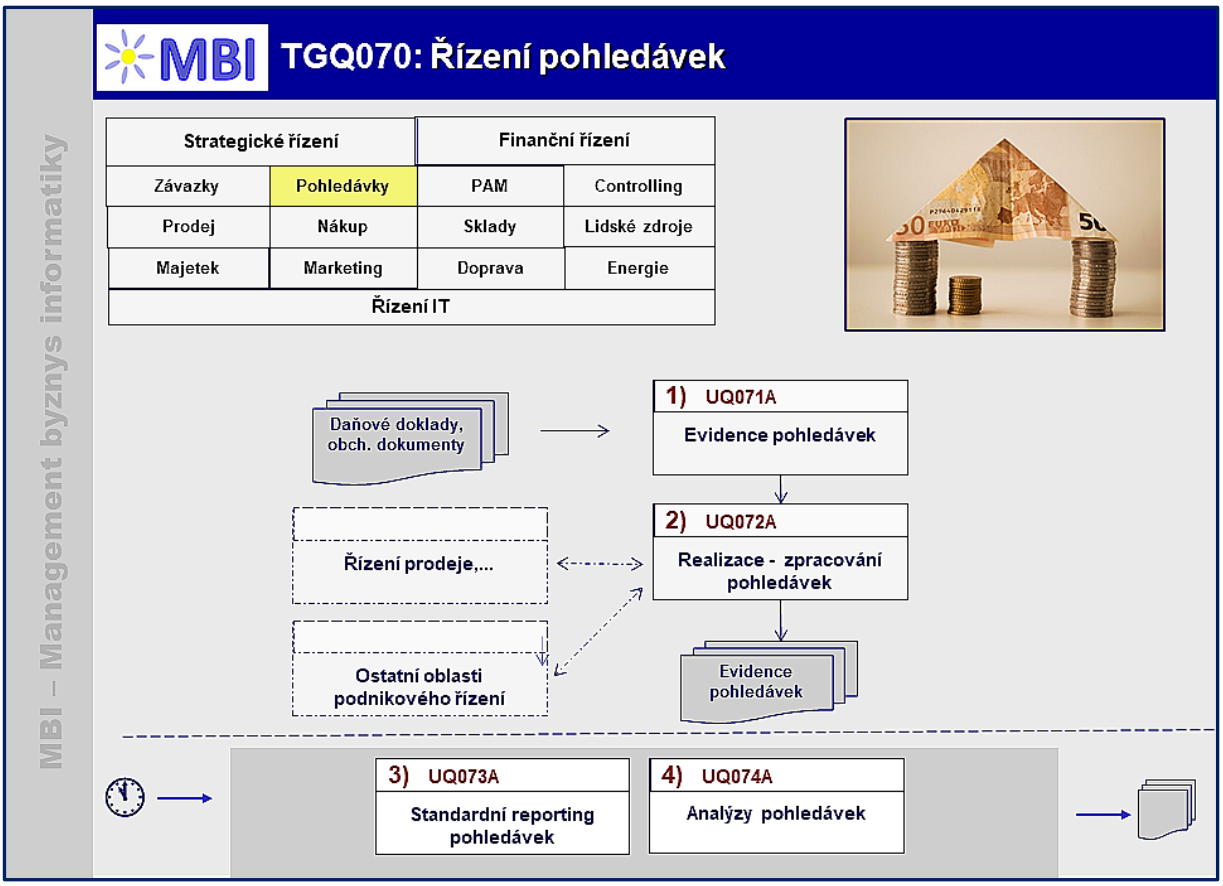
- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

4. Řízení pohledávek

Řízení pohledávek se zaměřuje na efektivní plnění pohledávek podniku se svými zákazníky a partnery. Pomocí kvalitní evidence informací je možné ***pohledávky sledovat, kontrolovat a hlídat jejich včasné splácení.*** Díky těmto činnostem společnosti minimalizují rizika případných ekonomických ztrát.

Základní přehled úloh řízení pohledávek firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***4***.

Celkový přehled úloh řízení pohledávek firmy dokumentuje (Obrázek 4-1).



Obrázek 4-1: Přehled úloh řízení pohledávek firmy

4.1 Řízení pohledávek leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing

Obdobně, jako předchozí druhy standardního řízení, ani řízení pohledávek v leasingové společnosti se v ničem podstatném neodlišuje oproti organizacím podnikajících napříč různými odvětvími. Podstatné je, aby zákazníci a ***obchodní partneři dodržovali termíny***, které jsou jasně ***stanovené ve smlouvách*** uzavřených s leasingovými společnostmi.

Leasingové společnosti se zaměřují na kvalitní zpracování, evidenci a kontrolu svých pohledávek. Tím, že ***majetek je pořád ve vlastnictví leasingové společnosti***, není obtížné v případě nesplácení měsíčních splátek vypovědět s klientem smlouvu a vozidlo případně zabavit. Následně se kontroluje stav vozidla a na základě zjištěného stavu při vracení se stanovuje ***výše vypořádání***. Leasingové

společnosti přistupují individuálně ke klientům, kteří mají i přes svojí platební neschopnost snahu se na řešení nějak domluvit. Důležité je, aby klienti v případě finančních problémů sami a včas společnost informovali. ***K předčasnému ukončení smlouvy*** dochází v případě krádeže nebo totální havárie vozidla. Klient musí tyto situace nahlásit policii. Následně společnost řeší tyto případy s pojišťovnou s pomocí asistence klienta.

4.2 Metriky:

Objem pohledávek, Objem pohledávek po splacení, Podíl pohledávek po splatnosti, Počet zpracovaných dokumentů.

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik řízení pohledávek,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***2.4***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***3***.

4.3 Klíčové role

Finanční manažer, Obchodník, Ekonom, Účetní.

→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

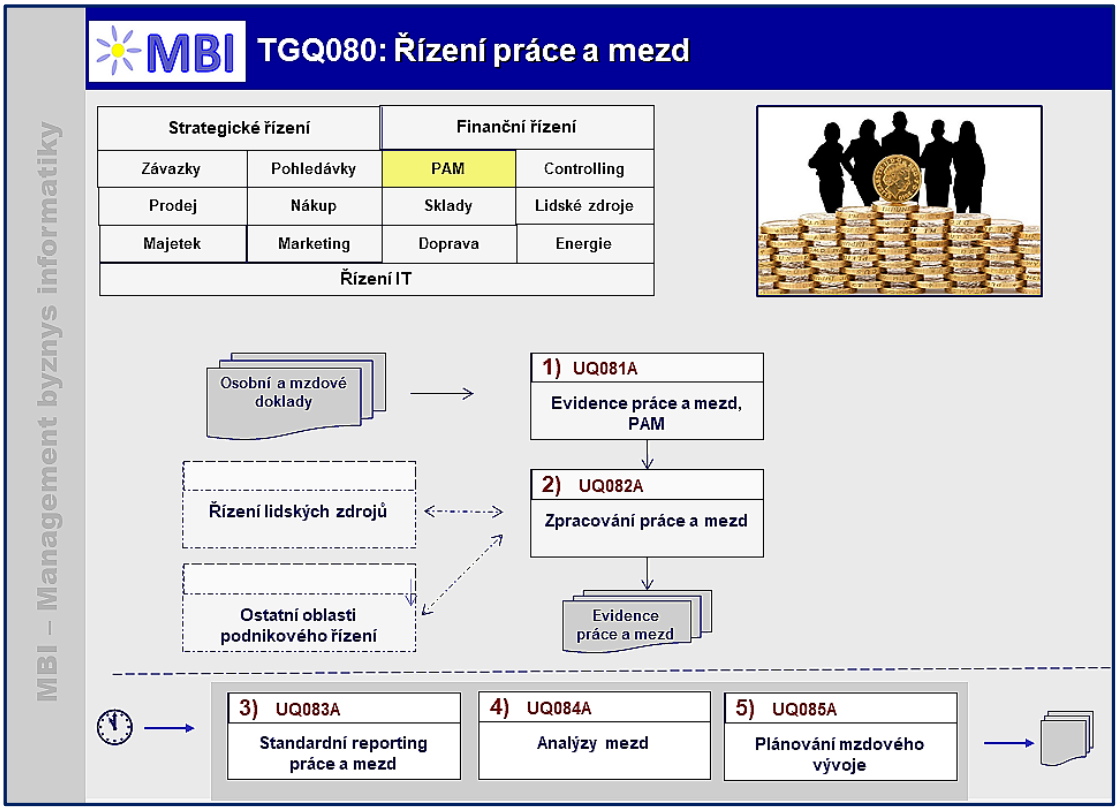
- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

5. Práce a mzdy

Účelem řízení práce a mezd zaměstnanců je na základě personálního řízení obstarávat včasné vyplácení platů a mezd zaměstnanců. Pomocí ***sledování výkonnosti práce*** jednotlivých zaměstnanců vyhodnocovat jejich nárok na prémie a odměny. Analyzovat ***mzdový vývoj*** organizace podle různých kritérii v porovnání se zdroji a produktivitou práce. Výstupy slouží k lepšímu hodnocení hospodaření a mzdové situace společnosti.

Základní přehled úloh řízení práce a mezd firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***5***.

Celkový přehled úloh řízení práce a mezd dokumentuje (Obrázek 5-1).



Obrázek 5-1: Přehled úloh řízení práce a mezd

5.1 Řízení práce a mezd zaměstnanců leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing

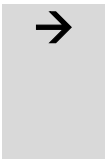
Řízení práce a mezd zaměstnanců v leasingové společnosti nepřináší nic neobvyklého. Společnosti mají stálý počet zaměstnanců. ***Netrpí na výrazné problémy se sezonností***. Řízení obnáší činnosti, které je potřeba vykonávat, jako je například zpracování práce, platů a mezd k výkazům práce a platné legislativě. Udržovat aktualizované evidence vykonané práce. Vytvářet pravidelné (měsíční, kvartální, roční) reporty mzdových výkazů a přehledů. Řízení práce se odvíjí ***od nastavené strategie a různých metod řízení,*** které společnosti využívají.

Specifické bylo období, kdy společnosti musely řešit práci svých zaměstnanců na home-office. V tomto ohledu hrálo roli, jak moc společnosti měly své procesy digitalizované, a jak moc se dokázaly

na změny adaptovat. V jistém ohledu to přineslo možnost, jak upravit a přenastavit fungování organizace směrem k větší automatizaci a digitalizaci.

5.2 Využívané metriky

Objem mezd, Počet pracovníků, Objem nákladů, Stav účtů, Pracovní fond v člověkodnech.



Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik řízení práce a mezd,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***2.5***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***3***.

5.3 Klíčové role:

Personální manažer, Ekonom, Účetní.



Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

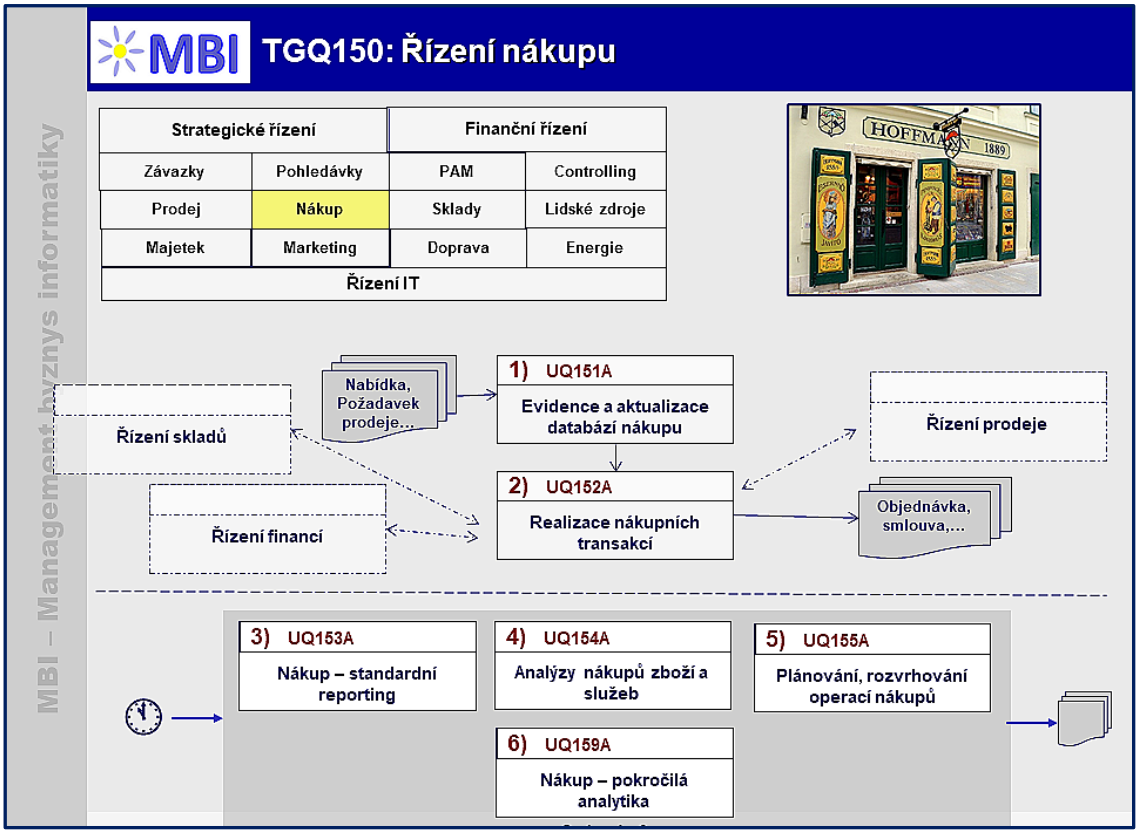
- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- manažerů IT – kapitola ***5.3***,
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

6. Řízení nákupu materiálů a služeb

Účelem a zaměřením řízení nákupu je pro podnik ***zajišťovat požadovanou ekonomickou výhodnost*** realizovaných nákupů. Výhodnost nesmí jít na úkor požadované kvalitě, objemu a sortimentu nakupovaného zboží, materiálů a služeb. Dále je potřeba dát důraz na ***rychlé provádění nákupních operací*** vzhledem k požadavkům firmy a možnostem dodavatelů. Pro podporu rozhodování svým manažerům a obchodníkům poskytuje analytické a plánovací podklady o orientaci nákupů a realizaci nákupních operací.

Základní přehled úloh řízení nákupu ve firmě – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***8***.

Celkový přehled úloh řízení nákupu ve firmě dokumentuje (Obrázek 6-1).



Obrázek 6-1: Přehled úloh řízení nákupu ve firmě

6.1 Řízení nákupu leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing:

Řízení nákupu v leasingové společnosti má stejný charakter, jako pro podniky z jiného obchodního prostředí. Účelem je obstarat ***široké portfolio dodavatelů***, které uspokojí požadavky leasingových společností a jejich klientů. Předmětem operativní leasingů jsou výhradně osobní nebo užitkové automobily. ***Hlavní oblastí*** nákupu proto tvoří ***dodavatelé těchto automobilů***. Společnosti objednávají vozidla buď přímo u výrobců a jejich značkových prodejen nebo u dealerů. Dealeři jsou prodejci aut, kteří zastupují různé značky automobilů.

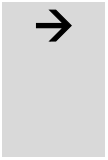
Leasingové společnosti neustále mapují trh a ***hledají nové možnosti, kde nakupovat vozidla***. Největším problém jsou okrajové části České republiky, kde je obtížnější najít dodavatele splňující

požadavky společností. Počet dodavatelů záleží na velikosti leasingové společnosti a počtu jejich klientů. Leasingová společnost usiluje o co největší slevu, která se ale nesmí promítnout na kvalitě a výbavě vozidla.

V automobilovém průmyslu je momentálně problém s výrobou a včasným dodáním automobilů. Díky této aktuální situaci ***musejí leasingové společnosti a jejich klienti čekat na dodání*** vybraných vozidel. S delší dodací lhůtou je proto potřeba při plánování počítat.

6.1.1 Využívané metriky:

Objem nákupů za stanovený čas, Počet dodavatelů, Dodací lhůta nákupu, Počet reklamací, Počet objednávek za stanovený čas.



Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik řízení nákupu,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***2.8***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***3***.

6.1.2 Klíčové role

Manažer obchodu, Manažer marketingu, Obchodník, Účetní.



Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

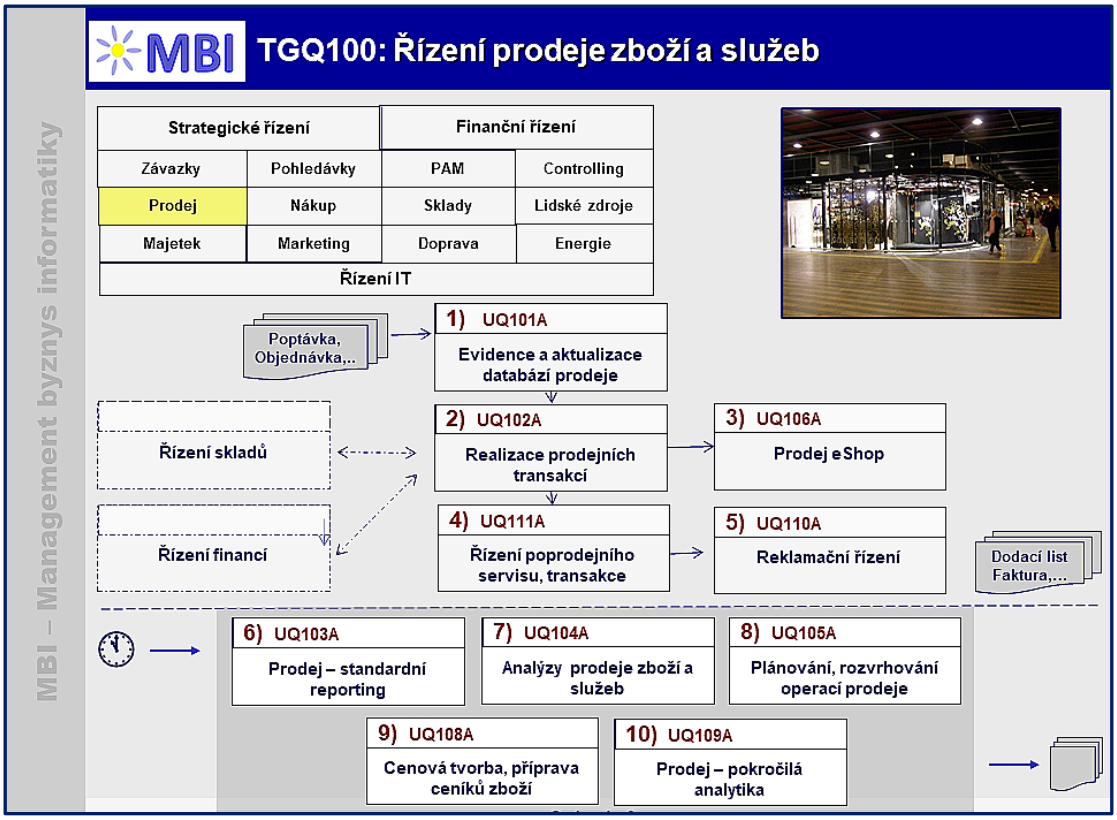
- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- manažerů IT – kapitola ***5.3***,
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

7. Řízení prodeje služeb

Oblast řízení prodeje se zaměřuje na zajištění požadovaných ekonomických výsledků. Obstarává ***efektivní a rychlé provádění prodejních operací*** směrem k stanoveným požadavkům zákazníka. Pro podporu rozhodování svým manažerům a obchodníkům poskytuje analytické a plánovací podklady o orientaci prodejních aktivit a realizaci zakázek.

Základní přehled úloh řízení prodeje – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***7***.

Celkový přehled úloh řízení prodeje dokumentuje (Obrázek 7-1).



Obrázek 7-1: Přehled úloh řízení prodeje

7.1 Řízení prodeje zboží a služeb leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing

Řízení prodeje zboží a služeb má klasickou podobu. Účelem je ***dosahovat naplánovaných hodnot ekonomických výsledků***. Jedna část prodeje se skládá z poskytování operativního leasingu a doprovodných služeb. Leasingové společnosti mají většinou ***několik možností pro uzavření smlouvy***, aby zasáhly potřeby většího spektra klientů.

Druhá část prodeje, a pro leasingové společnosti hlavní zdroj zisků nebo případných ztrát, tvoří ***prodej vozidel***. Po vrácení vozidel je klientům nabídnut ***odkup používaných automobilů*** nebo jsou vozidla prodávána ***v autobazarech***. Větší společnosti mají své vlastní autobazary např. LeasePlan Česká

republika, s.r.o. prodává ojetá vozidla ve svém bazaru pod značkou CarNext. Rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou je největším zdrojem zisků pro leasingové společnosti. Více informací v kapitole, kde je představen leasingový proces a jeho hlavní úlohy.

7.2 Využívané metriky:

Počet zákazníků, Tržní podíl, Tržby z prodeje a služeb, Vývoj tržeb v čase, Prodejní marže, Počet reklamací.



Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik řízení prodeje,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***2.8***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***3***.

7.3 Klíčové role:

Manažer obchodu, Manažer marketingu, Obchodník, Účetní.



Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

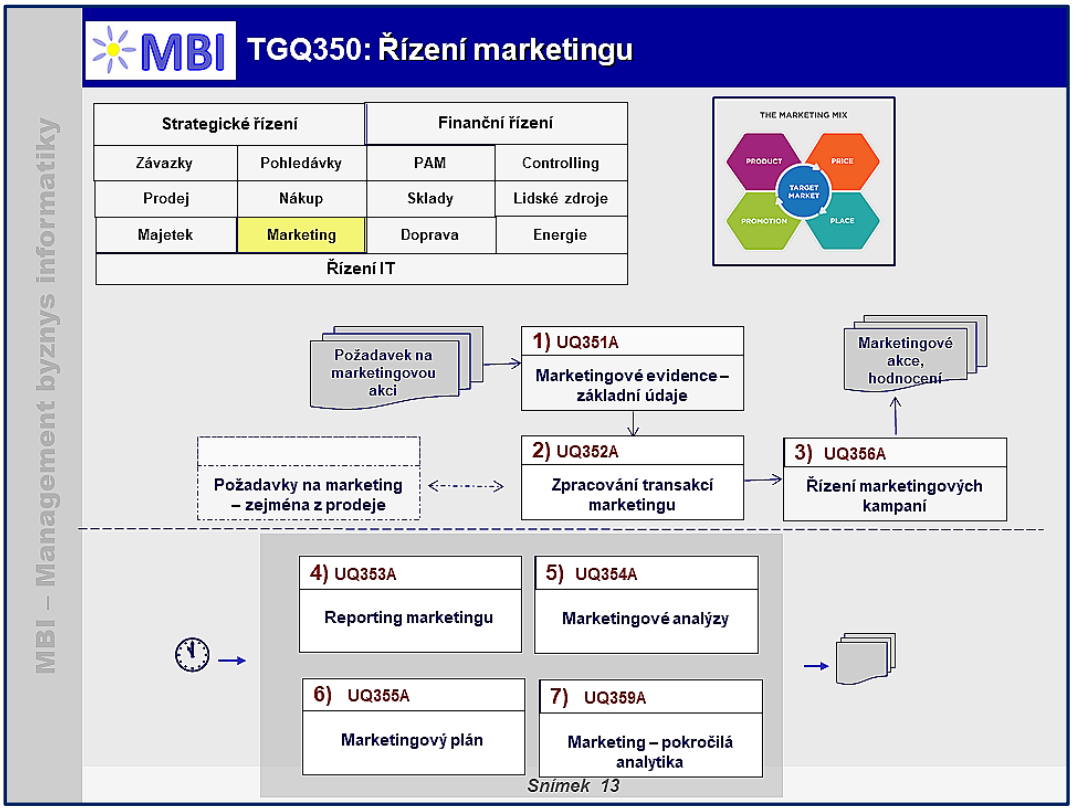
- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- manažerů IT – kapitola ***5.3***,
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

8. Řízení marketingu

Oblast řízení marketingu podporuje pomocí ***marketingových akcí a kampaní*** obchodní aktivity firmy, a tím zajišťuje pro svoji firmu lepší pozici na trhu. Pro podporu rozhodování svým manažerům a obchodníkům v odděleních marketingu, nákupu a prodeje poskytuje analytické a plánovací podklady o obchodních aktivitách firmy. Dále řízení marketingu poskytuje informace o zákaznících, trhu a konkurenci.

Základní přehled úloh řízení marketingu – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***12***.

Celkový přehled úloh řízení marketingu dokumentuje (Obrázek 8-1).



Obrázek 8-1: Přehled úloh řízení marketingu

8.1 *Řízení marketingu leasingové společnosti zaměřené na operativní leasing*

Řízení marketingu leasingových společností má podstatný podíl na výsledných finančních hodnotách firmy. Stejně jako v jiných obchodních organizací je potřeba ***efektivně informovat potencionální zákazníky a stávající klienty*** o nabízených produktech a chystaných novinkách. Efektivita a kvalita marketingových aktivit záleží na strategii a velikosti leasingových společností.

Řízení marketingu vytváří analýzy a reporty na základě získaných informací o svých zákaznících, z evidence konkurence a informační zdrojů o trhu s leasingovými obchody.

8.2 *Využívané metriky:*

Pozice firmy na trhu, Úspěšnost marketingových kampaní, Návratnost marketingové kampaně, Vliv kampaně na prodej, Podíl marketingu na celkových tržbách (MBI, 2018h).

→ Charakteristiky ***obsahu*** jednotlivých ***metrik řízení marketingu,*** jejich adekvátních ***dimenzí*** a ***datových zdrojů*** – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***2.12***.

Vymezení obsahu analytických ***dimenzí*** a jejich celkový přehled – viz „*AF II.2: Komponenty*“, kapitola ***3***.

8.3 Klíčové role:

Manažer marketingu, Pracovník marketingového oddělení, Generální manažer, Finanční manažer, Manažer obchodu.

→ Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- manažerů IT – kapitola ***5.3***,
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

9. Řízení leasingu

V této kapitole jsou detailně rozebrány ***specifické úlohy řízení leasingové společnosti***. Nejprve jsou představeny specifické ***role obchodníka***, které jsou zásadní pro pochopení problematiky leasingového procesu. Následně je uveden ***seznam služeb***, které jsou nabízeny v různých kombinacích k operativnímu leasingu. Samotný proces je rozdělen na jednotlivé ***zásadní úlohy***.

Řízení leasingového procesu se skládá z úloh, které se společně podílejí na vytváření hlavního příjmu leasingové společnosti. Proces ***začíná komunikací*** obchodního oddělení s klientem. Pokud má klient zájem o služby leasingové společnosti a je vyhodnocen jako nerizikový zákazník, ***vybírá si jeden z leasingových produktů*** a podepisuje se společností smlouvu o operativním leasingu. Společnost na základě smlouvy objednává vybraná vozidla u dodavatele a následně předává vozidla klientovi. V průběhu leasingového procesu ***společnost řeší s klientem vzniklé události*** a dohlíží na pravidelnou platbu splátek za poskytnuté služby a vozidla. Poslední částí leasingového procesu je ***vrácení a následný prodej vozidla***. Klient musí vrátit vozidlo v odpovídajícím stavu. Vozidlo se vrací do leasingové společnosti, která ho nabízí na odkup klientovi, nebo dále novým zákazníkům prostřednictvím autobazaru. Leasingová společnost může dělat finální zhodnocení leasingové smlouvy až na základě prodeje vozidla. Společnost vyhodnocuje rozdíl mezi předběžným odhadem kalkulace leasingové smlouvy, zůstatkovou cenou vozidla po skončení leasingu a konečnou prodejní cenou vozidla.

Obchodník zajišťuje zejména kontakt se zákazníky a v rámci toho zajišťuje ***tyto funkce***:

- Výběr produktů a služeb pro vlastní podnik.
- Výběr, návrh a řešení vztahů s dodavateli a zákazníky.
- Vytváření podkladů pro marketing produktů a služeb podniku.
- Zajišťování obchodních případů Nákup a Prodej produktů a služeb, zpracování příslušné obchodní dokumentace.
- Realizace případných výběrových řízení a aukcí.
- Vyjednávání s obchodními partnery.
- Příprava a uzavírání smluv na produkty a služby.
- Řešení obchodních rizik spojených s nakupovanými produkty a službami.
- Řešení vzniklých událostí spojené s poskytovanými produkty a službami.

V rámci leasingového procesu je potřeba ***rozlišovat obchodníka akvizičního oddělení s obchodníkem oddělení vztahů s klientem***. Obchodník akvizice zajišťuje prvotní kontakt s klientem, představení a výběr leasingového produktu, podepsání smlouvy a předání vozidel. Po zkušební době se o klienta stará obchodník, který obstarává řešení vzniklých událostí ze strany klienta. Pro tuto osobu se používá název ***account manažer***. Hlavní náplní práce account manažera je ***rozvoj vztahů s klientem***. Acount manažer je součástí account týmu a je pracovníkem oddělení vztahů s klientem.

Přehled základních služeb, které poskytují leasingové společnosti ke správě a vedení vozového parku, zahrnují.

- Palivové karty.
- Dálniční známka.
- Pojištění vozidel.
- Řešení nehod a škod.
- Pneumatiky.
- Údržba a opravy.
- Náhradní vozidlo.
- Asistenční služba.
- Elektronická kniha jízd.

V dalších podkapitolách jsou uvedeny ***jednotlivé úlohy*** spadající do „*Řízení leasingu*“.

9.1 Výběr operativního leasingu a podepsání smlouvy

Klient, který má zájem o služby leasingové společnosti, musí po úvodních seznamovacích jednáních ***předložit dokumenty o výsledku hospodaření***. Risk managment provádí analýzu na základě finančních výsledků klienta. Pokud je klient nebo jeho podnik schválen jako důvěryhodný, ***přistoupí se ke konkrétnímu výběru operativního leasingu***. Důvěryhodnost schvalují vybraní zástupci vedení leasingové společnosti.

Nejprve ***obchodník z akvizičního týmu*** sepíše se zákazníkem ***smlouvu o operativním leasingu***. Tato rámcová smlouva předběžně stanovuje, o jaké typy vozidel, služeb a leasingu má klient zájem. Jakmile společnost zná přesné požadavky na vozidla, začíná se po těchto vozidlech ***poptávat u svých dodavatelů***. Díky specifikovaným detailům vytváří společnost pro klienta ***několik možností kalkulací na různé automobily***, které splňují klientovi požadavky. Tento krok se jmenuje ***nabídková kalkulace***. Pokud je klient s nějakou kalkulací spokojen, přistoupí se k podepsání finální smlouvy.

Výpočet konečné částky leasingu je složitý proces. Pro leasingovou společnost je klíčové správně odhadnout zůstatkovou cenu vozidla. Společnosti na strategii výpočtu mohou získat větší počet klientů. Pokud ovšem nabízejí levnější leasingové smlouvy díky špatnému odhadu amortizace vozidla, nejsou tak následně schopné prodat vozidla za vypočtenou zůstatkovou cenu a dostávají se v konečném vyúčtování do finanční ztráty.

Klíčové aktivity:

- Kontaktování potencionálních klientů.
- Zjišťování požadavků klienta.
- Analýza finančních výsledků klienta.
- Schválení důvěryhodnosti klienta.
- Sepsání rámcové smlouvy mezi leasingovou společností a klientem.
- Poptávka po vozidlech u dodavatele.
- Výpočet a předložení nabídkové kalkulace klientovi.
- Podepsání finální smlouvy mezi leasingovou společností a klientem.

9.1.1 Dokumenty:

Databáze zákazníků, Databáze dodavatelů, Ceník aut, Seznam nabízených produktů, Výsledek hospodaření, Ověření důvěryhodnosti zákazníka, Kalkulace leasingové smlouvy, Návrh leasingové smlouvy, Finální leasingová smlouva.

9.1.2 Role

Obchodník (Akviziční tým), Analytik (Risk managment), Manažer obchodu, Risk manažer, Účetní, Generální manažer (Vedení společnosti), Finanční manažer (zástupce vedení společnosti), IT manažer (zástupce vedení společnosti).



Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- manažerů IT – kapitola ***5.3***,
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

9.2 Objednávka a předání vozidla

Po uzavření finální smlouvy je možné díky přesně domluveným parametrům ***objednat u dodavatele konkrétní model vozidla*** s vybranou výbavou a odpovídajícími doplňky. Ve většině případů ***se objednává více než jedno vozidlo***. Termín dodání vozidel se odvíjí podle vybraných modelů vozidel a

zvolené konfigurace. Doba čekání se liší, pokud dodavatel po objednávce musí vozidlo teprve vyrobit, nebo jestli má dodavatel objednané modely automobilů vyrobené na skladě.

Před předáním vozidla klientovi si zástupce leasingové společnosti ***převezme objednaná vozidla*** od dodavatele. Společně s převzetím automobilů dostává zástupce společnosti od dodavatele i příslušně dokumenty k vozidlu. Jedná se hlavně o technický průkaz, registrační značku a osvědčení o registraci vozidla.

Posledním krokem této úlohy je ***předání vozidla klientovi***. Zástupce leasingové společnosti předá klientovi veškeré potřebné dokumenty. Seznámí klienta s jeho povinnostmi k leasingové společnosti. Ukáže klientovi všechny funkce automobilu. Představí mu p***ostup, jak se zachovat v případné škodní události, potřebném servisu*** automobilu atd. Více informací je možné najít na webech leasingových společností, kde mají sepsanou dokumentaci pro řidiče. Součástí předání vozidla mezi klientem a zástupcem společnosti je ***podepsání předávacího protokolu***. O celou úlohu z pohledu leasingové společnosti se stará člen akvizičního týmu obchodního oddělení společně s členem nákupního týmu obchodního oddělení.

Klíčové aktivity

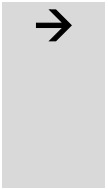
- Objednání konkrétního modelu vozidla u dodavatele,
- Zaregistrování vozidla na Ministerstvu dopravy ČR,
- Vyzvednutí vozidla a potřebných dokumentů od dodavatele,
- Předání automobilu klientovi zástupcem leasingové společnosti,
- Předání potřebných dokumentů a zaškolení o povinnostech klienta vůči leasingové společnosti.

9.2.1 Dokumenty

Finální leasingová smlouva, Objednávka vozidel u dodavatele, Předávací protokol, Faktura za vozidlo, Technický průkaz, Osvědčení o registraci vozidla, Palivová karta, Dálniční známka, Povinné ručení (zelená karta), Havarijní pojištění, Dokumentace pro řidiče, Servisní knížka, Záruční listy k doplňkům či příslušenství (autorádio, tažné zařízení atd.).

9.2.2 Role

Obchodník (Akviziční tým), Obchodník (Nákup a dodání), Manažer obchodu, Účetní.



Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

9.3 Fakturace a řešení vzniklých událostí během operativního leasingu

Klientovi běží zhruba ***měsíc zkušební lhůta***. Pokud se během tohoto období nestane nic závratného, klient je předán v leasingové společnosti na starost pracovníkovi account týmu. Každý člen account týmu se přitom stará o několik klientů najednou. Snaží se zajistit bezproblémový průběh poskytovaných služeb. ***Account manažer je klientovi každý den k dispozici*** k řešení vzniklých událostí. Pomocí schůzek a hovorů s klientem rozvíjí pracovní vztah, tak aby se po skončení leasingové smlouvy spolupráce, pokud možno obnovila vznikem navazující nové smlouvy. Během poskytování operativního leasingu je potřeba ***řešit opakující se problémy***, jako jsou například vzniklé škody během autonehody, poškození části automobilu nebo nespokojenost s nějakou využívanou službou.

Klient během operativního leasingu musí platit ***dva druhy faktur***. Prvním druhem je ***klasická faktura za nájemné***, která odpovídá částkám domluveným ve smlouvě nebo případně v pozměněné

rekalkulaci. Druhou fakturou je tzv. ***přefakturace***. Faktura vzniká na základě údajů z palivové karty, dodatečných investic nebo vzniku škodné události a slouží k doplacení vzniklého cenového rozdílu oproti původní smlouvě.

Rekalkulace operativního leasingu se provádí, pokud se ***změní podmínky uvedené ve smlouvě***. Příkladem může být například dodatečný požadavek na novou službu, změna v počtu najetých kilometrů nebo délka operativního leasingu. Tím, že se změní parametry, které sloužily pro výpočet a stanovení ceny operativního leasingu, je potřeba přepočítat novou cenu poskytovaného typu operativního leasingu s pozměněnými podmínkami.

Klíčové aktivity

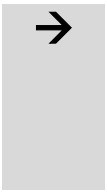
- Vytvoření a zaslání faktur klientovi,
- Kontrola vytvořených faktur členem technického oddělení,
- Kontrola zaplacených faktur od klienta,
- Rekalkulace leasingové smlouvy,
- Poskytování osobních nebo telefonických schůzek klientovi,
- Řešení vzniklých událostí, stížností a reklamací.

9.3.1 Dokumenty

Finální leasingová smlouva, Faktura za nájemné, Přefakturace, Rekalkulace leasingové smlouvy, Podklady od palivových společností, Palivová karta, Faktura za nákup služeb, Faktura za servisní služby, Kniha jízd, Dokumentace pro řidiče.

9.3.2 Role

Obchodník (Akviziční tým), Obchodník (Account tým), Manažer obchodu, Analytik, Účetní, Finanční manažer, Pracovník technického oddělení.



Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

9.4 Vrácení a následný odkup vozidla

Ke konci leasingové smlouvy se musí klient postarat o vrácení vozidla v odpovídajícím stavu. Leasingové společnosti mají na svých webových stránkách ***manuál pravidel pro vrácení osobního nebo užitkového automobilu***. Klient si tam může zjistit informace o přijatelných a nepřijatelných poškozeních. Společnosti nabízejí i doplňkovou službu tzv. ***předprohlídka vozu***, kde se klient dozví konkrétní stav vozidla a případnou částku, kterou by měl za vzniklá poškození doplácet. Na základě těchto informací se může rozhodnout, jestli před vrácením opraví sám vzniklé škody, nebo zaplatí společnosti peníze navíc za nadměrné opotřebení.

Klient vrací leasingové společnosti automobil na domluvené místo. Podle zvolené možnosti předání proběhne ***kontrola stavu vozidla***. Společně s vozidlem je klient povinen ***vrátit i veškeré příslušenství a dokumenty*** od automobilu. Klient a zástupce společnosti podepisují opět ***předávací protokol***.

Pokud má klient v poskytnutém produktu možnost zažádat o ***odkup vozidla***, může tak učinit v poslední měsíc leasingové smlouvy. Společnost v tomto případě navrhne klientovi ***návrh kupní ceny***. V opačném případě vrací vozidlo běžným způsobem. Vrácená vozidla leasingové společnosti nabízejí buď ***prostřednictvím vlastního autobazaru*** nebo pomocí ***spolupráce s jinou auto bazarovou společností.***

Specifickými případy ukončení leasingové smlouvy je ***neplacení splátek***, krádež vozidla nebo závažná nehoda vozidla.

Pokud je vozidlo vráceno klasickým způsobem, dochází po skončení smlouvy ***k závěrečnému finančnímu vypořádání mezi společností a klientem***. V ideálním případě z pohledu leasingové společnosti je domluvená nová leasingová smlouva, která plynule navazuje na předchozí.

Klíčové aktivity

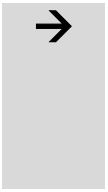
- Kontrola stavu vozidla pomocí předprohlídky,
- Sjednání termínu a způsobu vrácení vozidla,
- Vrácení vozidla, příslušenství a dokumentů,
- Podepsání předávacího protokolu,
- Na základě stavu vozidla stanovení výše platby za nadměrné o poškození,
- Prodej vozidla,
- Závěrečné finanční vypořádání mezi společností a klientem.

9.4.1 Dokumenty

Finální leasingová smlouva, Rezervace termínu vrácení vozidla, Předávací protokol, Osvědčení o registraci vozidla, Technický průkaz, Palivová karta, Povinné ručení (zelená karta), Servisní knížka, Záruční listy k doplňkům či příslušenství, Faktura za nadměrné o poškození, Návrh kupní ceny, Faktura za nákup vozidla.

9.4.2 Role

Obchodník (Akviziční tým), Inspektor, Účetní, Analytik, Manažer obchodu, Finanční manažer.



Celkový ***přehled a základní funkční náplň*** rolí – viz „*AF II.2: Komponenty*“:

- manažerů firmy – kapitola ***5.1,***
- specialistů firmy – kapitola ***5.2,***
- IT analytiků – kapitola ***5.4***,
- analytiků a specialistů pro byznys analytiku – kapitola ***5.6***.

10. Závěry

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

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

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

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

11. Zdroje

BASL, Josef a BLAŽÍČEK, Roman, 2012. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3. aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4307-3.

ČBA, © 2021. Právní úprava leasingu v České republice [online]. Praha: Česká bankovní asociace, [cit. 2022-03-7]. Dostupné z: https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/leasing/pravni-uprava-leasingu-v-ceske-republice

ČLFA, [nedatováno]a. Členské společnosti – ČLFA [online]. Praha: Česká leasingová a finanční asociace, [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: http://www.clfa.cz/o-nas/clenske-spolecnosti/seznam-clenskych-spolecnosti

ČLFA, [nedatováno]b. Kdo jsme – ČLFA [online]. Praha: Česká leasingová a finanční asociace, [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: http://www.clfa.cz/o-nas/kdo-jsme

ČLFA, 2018. Finanční a operativní leasing. clfa.cz [online]. Praha: Česká leasingová a finanční asociace, [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: https://www.clfa.cz/data/dokumenty/7be3bb0359ca34372f27f3cc9911c83a.docx

ČLFA, 2021. Statistika rok 2020 - grafy. clfa.cz [online]. Praha: Česká leasingová a finanční asociace, [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.clfa.cz/data/dokumenty/81c8da0d5c14927b570779dc2e564acc.xlsx

ČLFA, 2022a. Statistika 1.-3. čtvrtletí 2020 - žebříčky. clfa.cz [online]. Praha: Česká leasingová a finanční asociace, [cit. 2022-03-9]. Dostupné z: https://www.clfa.cz/data/dokumenty/1394-statistika-1-3-ctvrtleti-2020---zebricky.xls

ČLFA, 2022b. Statistika rok 2021 - grafy. clfa.cz [online]. Praha: Česká leasingová a finanční asociace, [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.clfa.cz/data/dokumenty/1450-rok2021grafy.xlsx

ČLFA, 2022c. Zpráva o stavu a vývoji nebankovního leasingového, úvěrového a factoringového trhu v ČR v roce 2021. clfa.cz [online]. Praha: Česká leasingová a finanční asociace, [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.clfa.cz/data/dokumenty/1454-rok2021zprava.pdf

DOHNAL, Jan a POUR, Jan, 2016. IT v řízení podniku: MBI. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-160-4.

FARSKÁ, Petra, 2003. Finanční leasing v právní praxi. Praha: Beck. ISBN 80-7179-836-3

FINANCE, © 2022. Štítek leasingové společnosti. tema.finance.cz [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: https://tema.finance.cz/d/leasingove-spolecnosti/

KIMBALL, Ralph a ROSS Margy, 2010. The Kimball Group Reader: Relentlessly Practical Tools for Data Warehousing and Business Intelligence. Indianapolis,: Wiley Publishing. ISBN 978-0-470-56310-6.

KOT, Jiří. 2019. Operativní leasing firemních vozidel. Praha: Wolters Kluwer.ISBN 978-80-7598-268-1.

KRATOCHVÍL, Aleš, 2021. Návrh Business Intelligence řešení pro potřeby autoservisu. [online]. [cit. 2022-03-10]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/msyoso/

LABERGE, R, 2011. The data warehouse mentor: practical data warehouse and business intelligence insights. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-174532-1.

LEASEPLAN, 2022. Interní materiály. Praha: LeasePlan Česká republika, s.r.o. [cit. 2022-04-03]

LEASEPLAN, © 2022a. O společnosti LeasePlan Česká republika. leaseplan.com [online]. [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: https://www.leaseplan.com/cs-cz/o-spolecnosti-leaseplan/o-nas/

LEASEPLAN, © 2022b. Služby správy vozového parku. leaseplan.com [online]. [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: https://www.leaseplan.com/cs-cz/leasing-pro-firmy/sluzby

MAJEROVÁ, Markéta, 2021 Analýza a návrh Business Intelligence řešení pro cestovní kancelář Mayer & Crocus [online]. [cit. 2022-03-10]. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/b575x0/

MBI, 2011. Management of Business Informatics [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/

MBI, 2018a. Strategické řízení podniku (TGQ001). MBI (Management of Business Informatics) [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ000_cs.pdf

MBI, 2018b. Finanční řízení podniku (TGQ050). MBI (Management of Business Informatics) [online]. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ050_cs.pdf

MBI, 2018c. Řízení závazků (TGQ060). MBI (Management of Business Informatics) [online]. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ060_cs.pdf

MBI, 2018d. Řízení pohledávek (TGQ070). In: MBI (Management of Business Informatics) [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ070_cs.pdf

MBI, 2018e. Řízení práce a mezd (TGQ080). MBI (Management of Business Informatics) [online]. [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ080_cs.pdf

MBI, 2018f. Řízení nákupu (TGQ150). MBI (Management of Business Informatics) [online]. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ150_cs.pdf

MBI, 2018g. Řízení prodeje zboží a služeb (TGQ100). MBI (Management of Business Informatics) [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ100_cs.pdf

MBI, 2018h. Marketingu (TGQ350). MBI (Management of Business Informatics) [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/TGQ350_cs.pdf

MBI, 2020a. Analytici, systémoví analytici (RG300). MBI (Management of Business Informatics) [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/reports/r4/RG300_cs.pdf

MBI, 2020b. Slovník termínů MBI [online]. MBI (Management of Business Informatics) [online]. [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/mbi/files/termdictionary.docx

MICROSOFT, © 2022. Co je business intelligence?. powerbi.microsoft.com [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: https://powerbi.microsoft.com/cs-cz/what-is-business-intelligence/

POUR, Jan, MARYŠKA, Miloš, STANOVSKÁ, Iva a ŠEDIVÁ, Zuzana, 2018. Self Service Business Intelligence: Jak si vytvořit vlastní analytické, plánovací a reportingové aplikace. Praha: Grada Publishing. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-271-0616- 5.

SEDLÁČKOVÁ, Sylvie, 2016. Operativní a finanční leasing vozidel (účetní a daňový pohled) [online]. [cit. 2022-03-10]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/haz5tr/

SKÁLA, Jakub, 2017. Analýza a návrh řešení pro vybranou oblast podniku na bázi MS Power BI [online]. [cit. 2022-03-10]. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/y9h1oy/

SOSNOVSKÝ, Adam, 2021 Analýza rozvoje Business Intelligence pro vybranou společnost [online]. [cit. 2022-03-10]. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://theses.cz/id/jkk5fq/

VALOUCH, Petr, 2012. Leasing v praxi: praktický průvodce. 5. aktualiz. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4081-2.