

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Lucie Píchová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Ekonomika a finanční plánování leasingové společnosti

Vedoucí diplomové práce

Ing. Antonín Šmejkal

Autor

Lucie Píchová

2010

Na tuto stranu se zadává a váže do práce formulář zadání diplomové práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Ekonomika a finanční plánování leasingové společnosti vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, dne 26.4.2010

.....

Lucie Píchová

Poděkování

Děkuji Ing. Antonínu Šmejkalovi, vedoucímu diplomové práce a Ing. Regině Blažkové za cenné rady a konzultace.

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. SPECIFIKA HOSPODAŘENÍ LEASINGOVÝCH FIREM	5
2.1. VSTUPY – CENA PENĚŽ	5
2.2. FINANČNÍ LEASING	6
2.3. KOMODITNÍ LEASINGOVÁ NABÍDKA ČLENSKÝCH SPOLEČNOSTÍ	6
2.4. ZAJIŠŤOVACÍ PROSTŘEDKY	8
2.5. NÁKLADY	9
2.6. RIZIKA	10
2.7. FINANČNÍ KRIZE	11
3. ANALÝZA LEASINGOVÉHO TRHU V ČESKÉ REPUBLICE	13
3.1. CLFA	13
3.1.1. <i>Orientace leasingových společností na komodity</i>	14
3.2. KOMERČNÍ BANKY, CENTRÁLNÍ BANKA	15
3.2.1. <i>Finanční zprostředkovatelé</i>	15
3.2.2. <i>Komerční banky</i>	15
3.2.3. <i>Centrální banky</i>	16
3.3. SPLÁTKOVÉ SPOLEČNOSTI	17
3.4. NEBANKOVNÍ SPOLEČNOSTI	19
3.5. ETICKÝ KODEX FINANČNÍHO TRHU	19
4. PROCES PLÁNOVÁNÍ, TVORBA STRATEGICKÝCH A OPERATIVNÍCH PLÁNŮ	20
4.1. POŽADAVKY PŘI URČOVÁNÍ CÍLŮ PLÁNU	21
4.2. POSTUP PŘI SESTAVOVÁNÍ PLÁNŮ	23
4.3. ČLENĚNÍ PLÁNŮ	24
4.4. CONTROLLING A JEHO ÚLOHA V PROCESU PLÁNOVÁNÍ	28
4.4.1. <i>Hlavní funkce controllingu</i>	28
5. VLIV VÝVOJE ÚROKOVÝCH MĚR NA HOSPODÁŘSKOU SITUACI LEASINGOVÝCH FIREM	29
5.1. OVLIVŇOVÁNÍ ÚROKOVOU MÍROU	29
5.2. ÚROKOVÁ MÍRA	30
5.2.1. <i>Postoj bank</i>	32
6. VLIV VÝVOJE CEN LEASINGOVÝCH PRODUKTŮ NA HOSPODÁŘSKOU SITUACI LEASINGOVÝCH FIREM	33

6.1.	VÝVOJ TRHU V ČR.....	33
6.2.	ZPRÁVA O STAVU A VÝVOJI NEBANKOVNÍHO LEAS. A ÚVĚROVÉHO TRHU V ČR V R. 2009.....	34
7.	PLATEBNÍ DELIKVENCE A JEJÍ VLIV NA HOSPODÁŘSKOU SITUACI LEASINGOVÝCH FIREM.....	38
7.1.	SOLUS	38
7.2.	CERD	39
7.3.	VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	39
7.4.	POSTUP VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK.....	41
8.	VLIV NADNÁRODNÍCH FIREM NA SEKTOR LEASINGOVÉHO FINANCOVÁNÍ.....	43
8.1.	NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI.....	43
8.2.	VÝZNAMNÉ CHARAKTERISTIKY NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ:	43
8.3.	GLOBALIZACE	44
8.4.	MEZINÁRODNÍ STANDARDY ÚČETNÍHO VÝKAZNICTVÍ.....	47
8.5.	KRITIKA NADNÁRODNÍCH KORPORACÍ.....	48
9.	PŘÍPADOVÁ STUDIE – PROCES FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ VE VYBRANÉ LEASINGOVÉ SPOLEČNOSTI	49
9.1.	LEASINGOVÁ SPOLEČNOST	49
9.2.	CÍLE A HODNOTY.....	49
9.3.	SOCIETE GENERALE GROUP	50
9.4.	PLÁNOVÁNÍ LEASINGOVÉ SPOLEČNOSTI.....	52
9.4.1.	<i>Finanční zdroje</i>	55
9.4.2.	<i>Jednotlivé složky finančního plánu</i>	55
9.5.	MODELOVÝ PŘÍKLAD PLÁNOVÁNÍ	61
9.6.	REŽIJNÍ NÁKLADY LEASINGOVÉ SPOLEČNOSTI.....	67
9.7.	VÝNOSY A NÁKLADY PRODUKTOVÝCH LINIÍ.....	70
10.	ZÁVĚR.....	73
11.	SUMMARY.....	75
12.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	77

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT

SEZNAM PŘÍLOH, PŘÍLOHY

1. Úvod

Cílem diplomové práce je z dostupných informací provést analýzu leasingové trhu v České republice, definovat specifika ve finančních výkazech leasingových společností, popsat proces plánování leasingových společností a tvorbu strategických a operativních plánů, jaký vliv má vývoj úrokových cen a delikvence jednotlivých produktů na profitabilitu a hospodářskou situaci leasingové společnosti.

Hypotéza je stanovena tak, aby bylo posouzeno, zda se ve vybrané leasingové společnosti při sestavování a procesu plánování dlouhodobých a krátkodobých cílů postupuje efektivně, jsou využity všechny dostupné informace a zdroje a probíhá správně implementace.

Pro případovou studii byla vybrána leasingová společnost, která sídlí v Českých Budějovicích, ale nepřeje si být jmenována.

Plánování je důležitá manažerská činnost, která určuje budoucí stav řízených objektů a dále stanovuje aktivity, zdroje, termíny a odpovědnost, které jsou nutné k dosažení těchto cílů.

Při sestavování plánů je třeba vycházet z nadřazených záměrů, které jsou zpravidla dány plány vyšší hierarchické úrovně, dále je třeba vycházet z informačních zdrojů organizace a připravit návrh plánu, který by měl být předložen k připomínkám firemním útvarům, jichž se plánované úkoly týkají. Na základě připomínek se plány korigují a následně se nechají schválit. Schválené plány slouží jako přímý nástroj řízení.

Plány můžeme členit z různých hledisek – časových, úrovní řízení, věcné náplně, účelu. Struktura sestavovaných plánů není striktně určena, každá organizace ve své praxi zavádí soustavu plánů, které považuje za nejvhodnější¹.

Leasing je v tržních ekonomikách běžně využívaným finančním produktem. Jeho masové šíření započalo v padesátých letech v USA, v zemích západní Evropy je systematicky využíván k nejrůznějším účelům od šedesátých let. Také v našich

¹ Zdroj: VEBER, J., a kol, Management Základy, s. 60

podmínkách je již každoročně uzavíráno několik set tisíc leasingových smluv. Celková hodnota věcí a práv využívaných prostřednictvím leasingu v celosvětovém měřítku již překonala hranici 1.000 mld. USD, v našich podmínkách již překročila 250 mld. Kč. Leasing je jednou z forem financování, která nahrazuje běžněji využívané úvěry (bankovní i nebankovní). Jedná se o obchodní operaci mezi pronajímatelem a nájemcem, kdy předmětem leasingové smlouvy může být jak věc movitá, tak i nemovitost.

Leasing je pronájem movitého nebo nemovitého majetku za sjednané nájemné na určité období nebo dobu neurčitou s výpovědní dobou. Jedná se o komplexní obchodní transakci, zajišťující jak úplatné užívání věci, tak profinancování jejího pořízení.

Leasing můžeme rozdělit podle několika hledisek. Základní členění je z hlediska majetkoprávních vztahů na finanční, operativní a zpětný a podle předmětu smlouvy. První forma, tj. finanční leasing, je nejčastější a nejvyužívanější formou financování pomocí leasingu, kdy jsou tímto způsobem profinancovány desítky miliard ročně².

K případové studii plánování leasingové společnosti využijí vlastní výpočty, grafy, tabulky, odbornou literaturu, prospekty, interní materiály a internetové stránky společnosti. Následně provedu vyhodnocení všech tabulek do konečné tabulky a vyhodnotím systém plánování leasingové společnosti.

² Zdroj: Finance.cz, Finanční a operativní leasing

2. Specifika hospodaření leasingových firem

Dobrá leasingová společnost se nejlépe pozná podle finančního zázemí, délky působení na trhu, kdo je majitelem a zda je členem Asociace leasingových společností.

Jedním z hlavních úkolů managementu je zvyšování produktivity. S nastupující globalizací má totiž pro pozici podniku rostoucí význam jeho schopnost reagovat na prudký růst produktivity vůdčích světových podniků, který se stává podmínkou pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti. Současné celosvětové zvyšování produktivity je ve značné míře umožněno zaváděním převratných japonských manažerských technik do podnikových systémů³.

2.1. Vstupy – cena peněz

Cena peněz je množství statků (zboží a služeb), jichž se člověk musí vzdát, aby získal jednotku peněz. Je to převrácená hodnota toho, o čem normálně přemýšlíme jako o cenách v penězích. Cena peněz může být vyjádřena milióny možných směnných poměrů vzhledem k ostatním statkům v ekonomice. Jako peníze může vystupovat cokoliv, co slouží jako běžně přijímaný prostředek směny či úhrady⁴.

Papírové bankovky a mince vydávané jednotlivými státy jsou základní komoditou, též se hovoří o oběživu. Centrální banka (v naší zemi ČNB) disponuje tzv. emisním monopolem, zákon ji uděluje výhradní právo tisknout tyto bankovky, kdokoliv jiný by se stejným činem dopouštěl trestného činu padělání. Vedle těchto standardních peněz existují velmi dobré peněžní substituty, které je téměř dokonale nahrazují - bezhotovostní peníze. Jedná se o vklady u jednotlivých bank nebo jiných finančních institucí, které lze prakticky okamžitě proměnit ve standardní peníze. Tyto bezhotovostní peněžní substituty tvoří dnes většinu peněžní zásoby.

³ Zdroj: SYNEK, M. a kol., Manažerská ekonomika, s. 274

⁴ Zdroj: Leitmanová, I. Ing a Hladký, Jan Ing. Makroekonomie I., Jihočeská univerzita České Budějovice

2.2.Finanční leasing

U finančního leasingu je financovaný předmět po celou dobu majetkem financující (leasingové) společnosti a doplacením všech splátek dle splátkového kalendáře a úhradou odkupní ceny přechází vlastnictví na zákazníka. Vlastnictví předmětu financování významně snižuje riziko leasingové společnosti. Ta má v případě nedobytnosti pohledávky v ruce silný nástroj, umožňující využít §185 trestního zákoníku o „neoprávněném užívání cizí věci“. Riziko odcizení nebo zničení při havárii je kryto havarijním pojištěním.

Kromě pojištění předmětu je možné rovněž pojistit riziko nesplácení z důvodu ztráty pracovní schopnosti, ztráty zaměstnání. Naše zákony (o dani z příjmu, dani z přidané hodnoty) pojem „leasing“ přímo neobsahují, ale mluví o něm jako o „finančním pronájmu s následnou koupí najaté věci“. Při dodržení minimální délky (leasingové) smlouvy je možné leasingové splátky započítat přímo do daňově uznatelných nákladů, délka smlouvy je na trhu většinou kratší než doba trvání leasingové smlouvy dle zákona, tudíž i doba odpisu předmětu při jeho vlastnictví.

2.3.Komoditní leasingová nabídka členských společností

Leasingová komodita je typ a druh předmětů leasingu, které vstupují do obchodních smluvních vztahů mezi výrobcem leasingovým pronajímatelem a leasingovým nájemcem. Výrobci a prodejci řady komodit využívají leasing pro posílení odbytu svých produktů, zakládají dceřinné leasingové společnosti. Leasing výrobců a prodejců posílil důraz na technickou a technologickou znalost předmětu leasingu a na doprovodné služby.

Na českém trhu je komoditní rozdělení poměrně široké. Hlavní rozdělení:

- a) dle odpisových skupin (výpočetní a kancelářská technika, technologií a výrobních zařízení, hydraulická zařízení či čerpadla, nemovitosti.)
- b) dle oborovosti – stavební technika, zemědělská technika, osobní a užitková vozidla, výpočetní a komunikační technika, manipulační technika.

Finanční leasing lze dále dělit na:

- zpětný – využívá se většinou k vyvázání prostředků pro doplnění cash-flow klienta. Klient je v pozici leasingového nájemce i dodavatele PL
- ze zahraničí – jedná se o financování, kdy je dodavatel PL či nájemce z jiného státu. Tato operace je riziková s ohledem na kurzová rizika.

Podle základních typů předmětů leasingu byly postupně v nabídce leasingových produktů vyčleněny tyto komoditní druhy leasingu:

Leasing movitých předmětů, mezi něž patří leasing např. dopravní techniky a leasing strojů a zařízení. Dopravní technika a zejména osobní automobily patří ke komoditám, které jsou prostřednictvím leasingu pořizovány na českém trhu nejčastěji. Objem profinancovaných nákupů prostřednictvím leasingu (v Kč) u nákladních vozidel téměř dosahují objemů u osobních a užitkových vozidel. Dopravní technika je vzhledem k množství prodaných kusů mnohem likvidnější než ostatní PL, proto má odlišné principy při posuzování rizika a pořizování smluv.

Leasing technologií, strojů a zařízení má jiná specifika, většinou jde o předměty leasingu vyráběné v menších sériích či individuálně na míru podnikatele. Řízení rizika je pak orientováno nejen ekonomikou, ale i komoditou (resp. delikvencí komodity či oboru) a možností následné rekomercializace. Takto přísně specifikované stroje a zařízení se jen obtížně uplatňují na trhu použitého zboží v případě ukončení leasingové smlouvy bez přechodu vlastnického práva na leasingového nájemce.

Leasing nemovitostí

Leasing nemovitostí je realizován v ČR pouze ve výši 3 % z celkového objemu obchodů, protože má řadu nevýhod. Formou leasingu nelze financovat pozemky, i když jsou nedílnou součástí stavby, není možno dát 100% leasingové ceny do nákladů, vzhledem k době pronájmu (min.doba 360 měsíců), dochází ke značnému navýšení pořizovací ceny předmětu leasingu oproti přímému financování nemovitosti a platí se daň z převodu nemovitosti při koupi a prodeji⁵.

⁵ Zdroj: Leasing.cz, Slovník pojmů

2.4. Zajišťovací prostředky

K nejužívanějším zajišťovacím prostředkům patří výše nulté navýšené splátky, směnka, smlouva o zpětném odkupu s dodavatelem, dohoda o přistoupení k závazku, prohlášení ručitele nebo zástavní právo.

Nultá navýšená splátka označuje jednorázovou platbu splatnou na začátku leasingového období. Výše nulté navýšené splátky je stanovena individuálně v závislosti na bonitě klienta a typu předmětu leasingu. Její obvyklá výše je 10 % - 30 % z pořizovací ceny předmětu leasingu. Jejím zvýšením se určuje výše angažovanosti leasingového nájemce, tudíž i jeho následná motivace hradit řádné splátky. Zároveň jejím zvýšením leasingová společnost pozitivně upravuje své výnosy, pokud by musel být předmět leasingu rekomercializován z důvodu nuceného předčasného ukončení leasingu.

Směnka je převoditelný cenný papír, ze kterého vyplývá dlužnický závazek, který dává směnečnému dlužníkovi povinnost zaplatit a současně majiteli směnky právo požadovat zaplacení směnečné sumy v určitém čase a na určitém místě. Vydávání a použití směnek se řídí speciálním zákonem (Zákon směnečný a šekový 191/1950 Sb.). Směnku může vystavit a použít kterýkoliv podnikatel v souladu s obchodním zákoníkem a občané dle občanského zákoníku.

Směnka musí obsahovat podstatné náležitosti dané směnečným zákonem, její forma však není předepsaná. Na základě mezinárodní konvence přijaté většinou států má směnka stejné náležitosti ve všech zúčastněných zemích, a má proto využití i v mezinárodních obchodních vztazích.

U leasingových společností dochází běžně k zajištění budoucích pohledávek směnkou se směnečným prohlášením, které upravuje, jak má být se směnkou dále nakládáno, pokud bude smlouva předčasně ukončena z důvodu nehrazení leasingových splátek. Zajištění je většinou duplicitní, pokud je financována právnická osoba. Pak se využívá institutu avala. Směnka se nechává avalovat statutárními zástupci právnických osob či osob, jež mají rozhodující vliv na chod financovaných společností.

Zástavní právo jako zajištění leasingové smlouvy vzniká na základě písemné zástavní smlouvy mezi financující společností a klientem. Smlouva musí obsahovat určení

zástavy a zajišťované pohledávky. Zástavou může být movitá či nemovitá věc, cenný papír nebo pohledávka. Zástavní právo není omezeno pouze na osobu, se kterou banka uzavřela smlouvu, ale na každého případného nabyvatele zástavy.

Zpětný odkup je zajišťovací instrument smluvně zavazující dodavatele odkoupit předmět leasingu v případě předčasného ukončení leasingové smlouvy za předem stanovenou cenu (danou vzorcem v textu smlouvy o zpětném odkupu). Smlouva o zpětném odkupu může být rámcová nebo individuálně ošetřující leasingový případ. Využívá se spíše u méně likvidních předmětů leasingu .

Dohoda o přistoupení k závazku - přistupitel k závazku je účastníkem úvěrového vztahu od okamžiku uzavření dohody o přistoupení k závazku. Stává se dlužníkem vedle původního dlužníka a za splnění závazku odpovídá společně a nerozdílně.

Pohledávky je možné zajistit například ručením třetí osoby, ručitele. Ručení vzniká písemným prohlášením, jímž ručitel bere na sebe vůči věřiteli povinnost, že pohledávku uspokojí, jestliže ji neuspokojí dlužník. Prohlášení ručitele může být přímo součástí dlužního úpisu nebo na samostatné listině. Písemné **prohlášení ručitele**, kterým se zavazuje uhradit dluh v případě, že tento nebude zaplacen dlužníkem řádně a včas⁶.

2.5.Náklady

Náklad je peněžní vyjádření práce, materiálových, provozních a finančních prostředků vynaložených podnikem v souvislosti s jeho činností.

Náklady vyjadřují kolik vstupů je třeba k výrobě daného statku. Mezi vstupy řadíme především práci (náklady na práci - plat, pojištění...) a kapitál (strojní vybavení, budovy, infrastrukturu, patenty, "know how") placený ve formě odpisů. Dalším důležitým vstupem jsou zdroje ve formě surovin, energií. Náklady v sobě zahrnují kolik dohromady stály jednotlivé vstupy - tj. cena lidské práce + kapitálu + suroviny + energie pro výrobu. Tato hodnota je věrné číslo ukazující na efektivitu daného zdroje.

⁶ Zdroj: Interní materiály leasingové společnosti

Z hlediska leasingové společnosti dělíme náklady na technické, mimořádné, obchodní, náklady na marketing a personální náklady, které jsou rozepsány v praktické části práce.

2.6. Rizika

Každá leasingová společnost v celém průběhu přípravy a realizace leasingové operace kvůli snížení rizik důkladně prověřuje jednotlivé doklady a informace. Je nezbytné celou leasingovou operaci zajistit co nejdůkladnějším způsobem.

- Vlastnické riziko - s vlastnictvím předmětu se pojí riziko, že po uplynutí záruční lhůty nebude předmět fungovat bez závad. Při sestavování leasingové smlouvy se leasingová společnost snaží toto riziko přenést na nájemce.
- Investiční riziko - nájemce je smluvně zavázán k úhradě nájemného bez ohledu na efektivitu využití předmětu leasingu.

K možnostem snížení investičního rizika patří, že je možno s leasingovou společností jednat v případě signalizovaných potíží o vrácení předmětu leasingu i během základní nájemní lhůty. V případě potíží může být k dispozici know-how leasingové společnosti při zhodnocení předmětu leasingu.

Leasingová společnost může využít zpětný odkup předmětu leasingu, převod smlouvy na nového nájemce nebo cesi smlouvy.

Zpětný převod předmětu leasingu od leasingového pronajímatele na dodavatele tohoto předmětu. Zpětný odkup je jednou z možností zajištění leasingové transakce pro leasingového pronajímatele pro situace, kdy se nájemce stane v průběhu pronájmu insolventním a není schopen dále splácet leasingové splátky.

Cesí leasingové smlouvy vstupuje do postavení jedné ze smluvních stran (postupitele, cedenta) třetí osoba (postupník, cesionář). Může jít jak o převod práv a povinností leasingového pronajímatele, tak leasingového nájemce⁷

⁷ Zdroj: Finanční vzdělávání.cz, Finanční vzdělávání - leasing

2.7.Finanční krize

Ekonomická krize zasahuje všechna odvětví ekonomiky, problémům se nevyhnou banky, pojišťovny ani leasingové společnosti.

Dopady finanční krize zatím leasingové firmy pociťují pouze u dnes rizikových oborů, jako je automobilový průmysl nebo přeprava zboží či související logistika. Komodity z těchto oborů se prodávají v nižších počtech než v předchozích letech, proto klesá poptávka i po leasingu. To má i dopad na tržní cenu rekomercializovaných předmětů.

Osvědčily se zásady obezřetného jednání při sjednávání finančních obchodů a konzervativní postupy ve styku se zájemci o nebankovní finanční produkty, které jsou založeny na zohlednění hlavních rizik. Leasing se stává díky své dostupnosti a jistění vlastnictvím leasované věci po celou dobu leasingu stále vyhledávanější alternativou k úvěrovému financování.

Česká leasingová a finanční asociace (ČLFA) se ve své zprávě o úloze nebankovních finančních produktů zabývá důsledky omezení dostupnosti úvěrů, snižování investic a celkového snížení tempa ekonomického růstu, resp. recese některých evropských ekonomik pro leasingové a factoringové obchody a pro nebankovní spotřebitelské úvěry. Jedním z důvodů, ovlivňujících pokračující konjunkturu nebankovních finančních produktů v sestupné fázi ekonomického cyklu je dle analýzy ČLFA stabilita společností poskytujících leasing, spotřebitelské úvěry a factoring. Aktuálně tak mohou reagovat na ztížení přístupu k úvěrům a jejich získávání za tvrdších podmínek úspěšněji, než jiné ekonomické subjekty. Mají odpovídající kapitálovou vybavenost, těž z dlouhodobě zajištěného refinancování (dlouhodobých a střednědobých úvěrových linek), jejich výhodou je i zásadní refinancování na domácím (globální finanční krizí zatím nepostíženém) bankovním trhu. Velká většina poskytovatelů patří do bankovních skupin a ostatní jsou v rámci refinančních vztahů chápány jako stabilní partneři bank.

Finanční krize může způsobit růst finanční lability a delikvence zákazníků. Jejich hlubší znalost klientů i financovaných komodit na straně poskytovatelů nebankovních finančních produktů a účinnost jejich preventivních opatření při odpovědném

financování tyto negativní jevy do značné míry eliminují. V leasingu je výhodou i zajištění leasingových obchodů vlastnictvím leasovaného majetku po celou dobu leasingu.

Shrneme-li dopady celosvětové krize na leasingové společnosti, zjistíme, že globální vlivy (především finanční zdraví nadnárodních mateřských společností) způsobují volatilitu na měnových, akciových a komoditních trzích. Nejistota pak vyvolává domino efekt. Ztráta reálné hodnoty vůči hodnotě nominální, tedy účetní, nutí společnosti ztráty sanovat, aby se „očistily“. Následně chybí na trhu likvidita. Nedostatek volných prostředků zvyšuje jejich cenu. Leasingové společnosti mají dražší vstupy (vyšší úrok). Zvýšením úroků na trhu dochází sekundárně k odbytovým problémům, tudíž i ke snížení platební morálky. Ta se odráží v delikvenci. Zvýšení delikvence má za následek reakci na řízení rizika. Průchodnost při schvalování je nižší. Zvyšuje se tzv. riziková marže, tudíž i celková marže leasingových společností. Celkově se financuje méně případů s vyšším rizikem a pro klienty s vyšším navýšením⁸.

⁸ Zdroj: Ihned.cz, Finanční management

3. Analýza leasingového trhu v České republice

Na leasing získávají organizace stále více movitého i nemovitého majetku. Organizace sice bezprostředně nezíská peníze, ale obdrží zařízení, aniž by za ně musela ihned zaplatit plnou cenu.

Každá leasingová operace má zpravidla tři základní subjekty: dodavatele, leasingovou firmu a nájemce. Mezi dodavatelem a leasingovou firmou se uzavírá kupní smlouva, na jejímž základě přechází předmět leasingu do vlastnictví leasingové společnosti. Mezi nájemcem a leasingovou společností se uzavírá leasingová smlouva, která upravuje vztahy po dobu nájmu a zpravidla řeší budoucnost pronajímaného předmětu po skončení nájemní smlouvy. Zde si může nájemce obvykle zvolit mezi vrácením předmětu pronajímateli, obnovením leasingového kontraktu za nových podmínek nebo koupí najatého předmětu⁹.

3.1. CLFA

Česká leasingová a finanční asociace působila od poloviny r. 1991 jako Asociace leasingových společností ČSFR. V září 1992 byla založena Asociace leasingových společností České republiky jako samostatné zájmové sdružení českého leasingu. V dalších letech se začalo zabývat i dalšími nebankovními finančními produkty a jejími členy se staly i někteří poskytovatelé spotřebitelských úvěrů, prodejů na splátky a factoringu. Členská schůze konaná 24. ledna 2005 rozhodla o odpovídající změně názvu asociace na Česká leasingová a finanční asociace (ČLFA).

Asociace se podílí na přípravě závažnějších právních předpisů souvisejících s nebankovními finančními produkty a s postavením společností poskytujících leasing, spotřebitelské úvěry, splátkové prodeje a factoring. Napomáhá svým členům i při výkladu a aplikaci platných právních předpisů. V jejím rámci byly vypracovány všeobecné podmínky leasingu a připraveny další dokumenty k zajištění vlastnických i jiných práv leasingových společností v průběhu leasingových operací. Asociace

⁹ Zdroj: VEBER, J., a kol, Management Základy, s.18

prosazuje naplňování Etického kodexu jednání členských společností. Vede listinu rozhodců využitelných k rozhodování sporů z leasingových a splátkových smluv.

Asociace zároveň plní řadu dalších funkcí. Podává informace o svých členech zájemcům o uzavření konkrétních leasingových, splátkových a úvěrových obchodů. Organizuje výměnu zkušeností svých členů a zaměřuje se i na hlubší analýzu řady aktuálních problémů domácího leasingu, spotřebitelských úvěrů a prodejů na splátky, včetně trendů dalšího rozvoje nebankovních finančních produktů v české ekonomice. Pro tyto účely zřídila expertní výbory.

Důležitým úkolem asociace je zastupování členských společností a v řadě ohledů i celé domácí nebankovní finanční komunity v nekomerčních vztazích se zahraničními sdruženími s jinými cizími subjekty. Slouží k tomu především členství v Evropské federaci leasingových asociací (LEASEUROPE). Od r. 2006 je ČLFA členem Evropské federace asociací finančních domů (EUROFINAS).

Seznam členů České leasingové a finanční asociace ČR uvádím v příloze.

3.1.1. Orientace leasingových společností na komodity

V roce 2007 vzrost nejen celkový objem profinancovaných prostředků, ale i počet uzavřených smluv. Členové ČLFA ohlásily uzavření 163.731 smluv leasingu strojů, zařízení a dopravních prostředků, z toho 140.183 smluv o finančním leasingu a 23.548 smluv o operativním leasingu. I nadále pokračuje trend let minulých, kdy se zvyšuje průměrná hodnota financovaná jednotlivou leasingovou smlouvou.

V leasingu movitých věcí v ČR dominuje leasing silničních vozidel, následují stroje a zařízení¹⁰.

¹⁰ Zdroj: CLFA.cz, Česká leasingová a finanční asociace

Tabulka 1 : Komodity leasingu

Podle povahy leasingu	mil.Kč bez DPH
osobní automobily	30 062
strojní zařízení	29 453
nákladní auta	28 590
lehká užitková auta	24 466
ostatní	3 443
počítače, kancelářská technika	1 347
motocykly	326

Zdroj: ČLFA

3.2. Komerční banky, centrální banka

3.2.1. Finanční zprostředkovatelé

Finančními zprostředkovateli jsou instituce, zprostředkující pohyb peněžních fondů od věřitelů k dlužníkům. Jejich součástí je bankovní soustava neboli depozitní instituce, které přijímají vklady a poskytují úvěry.

Dalšími finančními zprostředkovateli jsou nebankovní instituce (zejména pojišťovny, penzijní a investiční fondy aj.), které mají příjmy z pojistného nebo z emise akcií a obligací. Tvorbou „vkladů“ u těchto finančních zprostředkovatelů nevznikají depozitní peníze.

3.2.2. Komerční banky

Hlavní činností komerčních bank je získávání peněžních prostředků, zejména ve formě vkladů a poskytování úvěrů. To se též odráží v účetní bilanci banky. Hlavní součástí pasív banky jsou depozita a výpůjčky, hlavní součástí aktiv jsou pohledávky v podobě úvěrů, cenných papírů a rezerv.

Položka rezervy představuje tu část aktiv komerčních bank, která není využita např. k poskytování úvěrů, nákupu cenných papírů, nýbrž je držena jako hotovost v trezorech komerčních bank, ale i jako vklady u centrální banky. Banky drží část svých zdrojů v podobě rezerv, protože potřebují mít dostatek prostředků pro případ nadměrných výběrů svých klientů, kdy běžný příliv nových depozit nestačí pokrýt jejich odliv. Je zřejmé, že proti tomuto motivu držby rezerv působí snaha o jejich

minimalizaci. Důvodem je nízký výnos těchto rezerv, neboť hotovost nenesé žádný výnos a rezervy u centrální banky jsou buď pouze nízkou úročené nebo vůbec neúročené.

Tabulka 2 : Příklad účetní bilance komerční banky XY k... (mld. peněžních jednotek)

aktiva		pasíva	
rezervy	30	depozita klientů	180
hotovost	7	výpůjčky	70
rezervy CB	23	základní jmění	10
úvěry	230	ostatní (nerozdělený zisk aj.)	40
cenné papíry	20		
ostatní (hmotný majetek aj.)	20		
aktiva celkem	300	pasíva celkem	300

Zdroj: Makroekonomie základní kurs, II. vydání, Mojmír Helísek

Rozhodnutí o tom, jak vysoké rezervy bude komerční banka zpravidla určují centrální banky závaznými povinnými minimálními rezervami (PMR), a to podílem rezerv na daném typu depozit (tzv. sazbou PMR neboli minimálním rezervním poměrem). Dalším cílem tohoto opatření je využívat změnu rezervního poměru jako nástroje měnové politiky. Banky mohou držet také přebytečné (dobrovolné) rezervy.

3.2.3. Centrální banky

Centrální banka má zpravidla podobu jednotlivé instituce jako Česká národní banka. Hlavním úkolem centrální banky je uskutečňování měnové politiky a to buď dle vlastního uvážení (volba cílů, nástrojů), nebo podle pokynů vlády. Vývoj ve světě směřuje k posilování nezávislosti centrálních bank. Potřeba nezávislosti centrální banky na vládě bývá nejčastěji odůvodňována potřebou eliminace vlivu volebních cyklů a tím i rozkolísanosti měnové politiky. Centrální banky zpravidla neposkytují úvěr ostatnímu podnikovému sektoru a většinou ani vládám.

Dalším úkolem je udržování stability komerčního bankovního systému. Toho je dosahováno zejména pomocí PMR, úvěry komerčním bankám, prosazování pravidel obezřetného podnikání bank. V některých zemích je součástí těchto stabilizačních opatření též povinné pojištění určitých bankovních depozit.

K ostatním aktivitám centrální banky patří zpravidla správa oficiálních měnových rezerv z důvodu zajištění potřebných devizových zdrojů pro své klienty a též pro kursově intervence, emise bankovek, regulace měnového kursu tzv. kursovými intervencemi a některé finanční operace uskutečňované pro vládu resp. instituce ve veřejném sektoru¹¹.

3.3.Splátkové společnosti

Podle vyhlášky č. 307/2004 Sb. ze dne 4. května 2005, o předkládání informací a podkladů České národní bance osobami, které náleží do sektoru finančních institucí, se zprostředkovateli financování aktiv rozumí finanční instituce zařazené do subsektoru S.123 - Ostatní finanční zprostředkovatelé, zapsané v obchodním rejstříku s předmětem činnosti, který převážně spadá do ostatního finančního zprostředkování podle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ 65.2), a které v rámci svého podnikání jako svou rozhodující nebo podstatnou činnost poskytují úvěry nebo půjčky nebo uzavírají smlouvy obdobné povahy, například finanční leasing, faktoring, spotřebitelský úvěr, financování splátkového prodeje, a to včetně zahraničních osob s obdobnou náplní činnosti, které podnikají na území České republiky prostřednictvím organizační složky svého podniku.

Na zprostředkovatele financování aktiv uvedené v tomto seznamu se vztahují povinnosti podle § 6 vyhlášky č. 307/2004 Sb., o předkládání informací a podkladů České národní bance osobami, které náleží do sektoru finančních institucí.

Statistika zprostředkovatelů financování aktiv je sestavována za společnosti v rozdělení na tři základní skupiny podle jejich převažující činnosti:

- společnosti finančního leasingu - poskytují služby finančního leasingu,
- společnosti ostatního úvěrování - poskytují úvěry nebo půjčky, včetně spotřebitelských úvěrů, úvěrů z kreditních karet a splátkových prodejů,

¹¹ Zdroj: HELÍSEK, M., Makroekonomie Základní kurs

- faktoringové a forfaitingové společnosti - poskytují faktoringové a forfaitingové služby¹².

Seznam zprostředkovatelů financování aktiv čítá na 256 členů, jsou uváděny jen nejznámější společnosti: CETELEM ČR, a.s., COFIDIS s.r.o., ČSOB Leasing, s.r.o., ESSOX s.r.o., GE Money Multiservis, a.s., Home Credit a.s., Santander Consumer Finance a.s., VB Leasing CZ s.r.o.

Podstata splátkového financování spočívá v tom, že když lidé nemají dostatek financí a přesto si chtějí danou věc v obchodě koupit, využijí možnosti nákupu na splátky. Obchodní řetězce často spolupracují s leasingovými společnostmi, je tedy na klientovi, kterou společnost si vybere – rozhoduje se také na základě ceny, výše splátky a nutnosti doložit minimálně požadované doklady. U zboží v pořizovací ceně do 20 000 Kč se většinou vyžadují jen 2 doklady totožnosti.

Leasingový trh se ale každým dnem mění. Už neplatí známé pravidlo, že nejlepší ve financování spotřebního zboží byl GE Multiservis, následovaný Home Credit a Cetelem. Současná finanční krize zasáhla několik společností, které odešly nebo alespoň omezily nabídku produktů na českém trhu. Santander Consumer Finance a.s. zcela opustil český trh a rozhodl se věnovat jiným regionům světa, GE Money Multiservis a.s. omezil nabídku splátkových produktů, ESSOX s.r.o. a Home Credit a.s. skončil s poskytováním přímé půjčky.

Za poklesem objemů obchodů je zpřísnění pravidel pro poskytování úvěrů a pokles poptávky.

¹² Zdroj: CNB, Seznam zprostředkovatelů aktiv

3.4. Nebankovní společnosti

V současné době je velký trend nebankovních společností. Hodně klientů nedostane půjčku u leasingových/úvěrových společností z různých důvodů, nejčastěji proto, že figurují na seznamu neplatičů v registrech dlužníků. Tohoto využívají nebankovní společnosti, které s klientem sepíší smlouvu okamžitě, nezajímají je jiné úvěry klienta nebo jeho zápis v registru neplatičů. Poskytují půjčky do 50 tis. Kč a neuvádějí veškeré informace, které by měl klient při sepisování smlouvy znát. Velice důležité je RPSN, které se pohybuje od 50-150%.

Mezi společnosti poskytující nebankovní úvěry patří: Provident Financial a.s., COFIDIS s.r.o., Santander Consumer Credit a.s., Cetelem ČR a.s., Home Credit, a.s. a Český Triangl a.s.¹³.

3.5. Etický kodex finančního trhu

Posláním Etického kodexu finančního trhu (dále jen „Kodex“) je stanovit etické normy chování - základní principy, které bude finanční instituce dodržovat při poskytování finančních služeb klientům jako fyzickým osobám, které nevstupují do vztahu s finanční institucí v rámci své podnikatelské činnosti.

Cílem Kodexu je:

- napomáhat prosazování korektních vztahů na finančním trhu a zlepšit jejich úroveň,
- podpořit rozvoj služeb na finančním trhu,
- napomáhat klientům porozumět finančním službám,
- zvyšovat ochranu klientů jako spotřebitelů,
- posílit obecnou důvěru ve finanční trh.

Finanční instituce, které se přihlásily k dodržování Kodexu ve své činnosti, uplatňují jak zásady uvedené v Preambuli, tak i zásady uvedené v kodexu příslušné asociace¹⁴.

¹³ Zdroj: Interní materiály leasingové společnosti

¹⁴ Zdroj: Banky.cz, Etický kodex finančního trhu

4. Proces plánování, tvorba strategických a operativních plánů

Plánování obecně lze charakterizovat jako proces formulace cílů a způsobů, kterými lze daného cíle dosáhnout. Nezbytnou součástí rozhodovacího procesu je analýza vnitřních a vnějších podmínek, prognóza těchto podmínek a hodnocení nejistot či rizik spojených s budoucími aktivitami. Plánování je tudíž proces, který bezprostředně navazuje na proces analýzy. Zpracovávat podnikatelský plán bez předchozí analýzy podniku a jeho okolí včetně analýzy finanční je téměř nerealizovatelné¹⁵

Dosažení cílů plánování bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na vedení, koordinaci, organizování, komunikaci, kontrole.

Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení. Plánování stejně tak znamená určení cíle s ohledem na zdroje (finanční, personální, technické) a stanovení cest – konkrétních aktivit – k dosažení těchto cílů. V případě podnikatelských subjektů, je nutné přihlížet k chování konkurence.

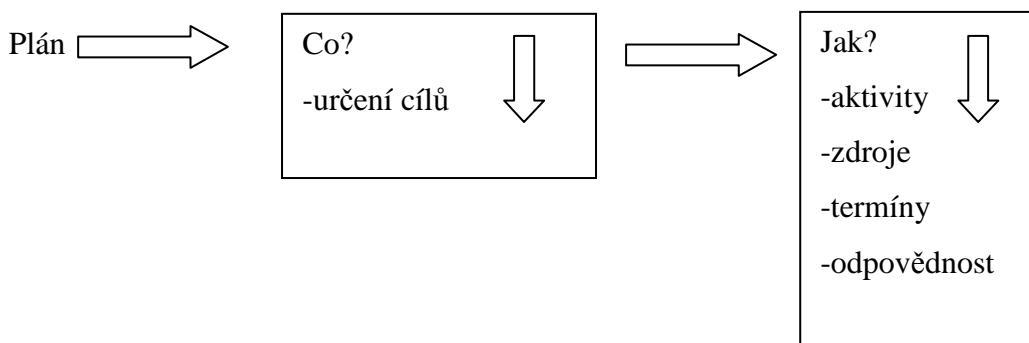
Plánování v každé organizace plní následující úkoly:

- Je nástrojem rozvoje organizace. Směr rozvoje organizace se má určovat především plány, její chování by tak nemělo být ve vleku dění.
- Je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. V organizaci se zpravidla sestavuje řada plánů, které na sebe musí navazovat a to z hlediska časového, věcného a organizačních úrovní.

Ačkoli se podoba plánů bude lišit, každý plán by měl svým obsahem dát odpověď na následující dvě otázky: **čeho a jakým způsobem se má dosáhnout?**

¹⁵ Zdroj: RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, s.83

Schéma 1 : Náplň plánů



Zdroj: Veber Jaromír a kol. *Management Základy, Prosperita, Globalizace*, Praha 2003

Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem. Od žádného jednotlivce a od žádné skupiny nelze očekávat vysokou výkonnost a efektivnost, jestliže nebude stanoven jasný cíl. Cíl je konkretizovaná představa budoucího stavu, resp. výsledku, kterého má dosáhnout příslušný objekt, pro nějž je plán sestavován.

4.1. Požadavky při určování cílů plánu

Priority jsou takové cíle, které mají rozhodující význam pro daný objekt plánování.

Budou odrážet žádoucí výsledky podnikání, měřené zpravidla ekonomickými ukazateli rentability, zhodnocení kapitálu, akcií.

Měřitelnost - má-li cíl prezentovat žádoucí stav, budoucí skutečnost a být zároveň vodítkem pro jejich dosažení, je nutné, aby specifikace cíle/ů byl co nejsrozumitelnější a přesně určená. Vhodné, i když ne bezpodmínečně nutné, je použití kvantifikovaných veličin jako cílů. „*Když můžete změřit to, o čem mluvíte, a vyjádřit to v číslech, tak o tom něco víte, avšak když to nemůžete změřit a vyjádřit číselně, je vaše znalost ochuzená.*“ (Kelvin)

Použití kvantifikace jednak umožňuje snadné pochopení úkolu, dovoluje průběžně hodnotit jeho plnění, jednoznačná je i kontrola splnění plánovaných cílů.

Aktivita představují obecný pojem pro opatření, činnosti, procesy, jejichž uskutečněním se dosahuje požadovaných změn, resp. cílů. V závislosti na charakteru cílů (rutinní, resp. jedinečné) se liší i charakter aktivit. U opakujících se a obdobných cílů jsou zpravidla k dispozici standardní postupy – pracovní instrukce, technologické postupy. Jiná situace je u aktivit, jimiž mají být zabezpečeny nové cíle. V tomto případě

vymezení aktivit bude přesnější, včetně určení případných požadavků na zvyšování kvalifikace pracovníků, zapojení externistů. Lze-li s vysokou pravděpodobností předpokládat, že se uvedený cíl nebude opakovat, pak rozhodování o míře zapojení vlastních či externích aktivit má velice blízko k metodice vyčlěňování (outsourcingu).

Zdroje - faktická realizace plánů se neobejde bez zabezpečení zdrojů. Zdroje se v řadě případů stávají limitujícím faktorem ovlivňujícím ostatní stavební kameny plánů, tzn. cíle, aktivity, termíny.

Pod pojmem **zdroje** lze chápat různé materiální i nemateriální prvky, které jsou nutné k naplnění plánovaných záměrů, např. finanční prostředky, personální zabezpečení, kapacity, materiální zabezpečení, informační zabezpečení, know-how, infrastruktura.

Ne všechny zdroje bývají pro organizaci limitující, a proto jsou v plánech obvykle uvedeny pouze ty zdroje, které jsou omezeny. K takovým nejčastěji patří finanční prostředky, ale mohou to být kapacity, osvojení si nových technologií.

Termíny a odpovědnosti jsou dalšími atributy, které musí plány obsahovat. V závislosti na charakteru cílů může být v plánu uveden pouze konečný termín a celková odpovědnost nebo s ohledem na strukturu aktivit, které vedou k realizaci plánu, mohou být pro každou aktivitu rozvedeny samostatné termíny a dílčí odpovědnosti.

Schválené plány lze považovat za formu přímých příkazů, takže jsou závazné pro pracovníky, kteří jsou odpovědní za jejich realizaci.

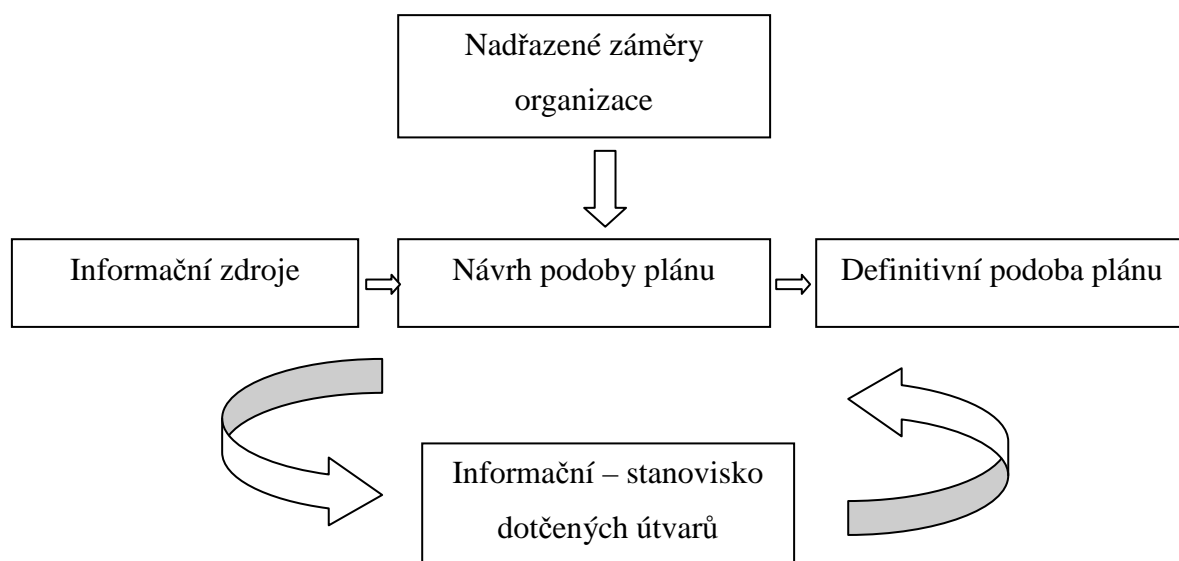
Vedle výše uvedených pěti základních atributů mohou plány obsahovat další údaje - např. informace o rizicích spojených s implementací plánu.

4.2. Postup při sestavování plánů

Nejobecnější postup tvorby plánu spočívá v provedení následujících kroků:

- konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování z nadřazených záměrů organizace,
- zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu,
- vypracování návrhu plánu,
- seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu,
- stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
- korekce návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů
- schválení a vydání definitivní podoby plánu.

Schéma 2: Postup tvorby plánu



Zdroj: Veber Jaromír a kol. *Management Základy, Prosperita, Globalizace*, Praha 2003

Východiskem pro sestavování plánu je znalost nadřazených záměrů organizace, které se týkají dané oblasti plánování. Sestavování ročních plánů by mělo respektovat závěry pro danou oblast plánování, určené ve strategických plánech.

Těžiště plánovací činnosti spočívá ve vypracování návrhu plánu. Ten tvoří základ, který je předmětem diskuse, připomínek, stanovisek, projednání, úprav, na jejichž konci je definitivní podoba plánu. Postupy a techniky tvorby plánu se budou lišit v závislosti na druhu a charakteru plánu. Vždy je však nutné přihlídnout k nadřazeným záměrům, mít na základě informačních zdrojů přehled o situaci týkající se řízené reality, disponovat co nejpřesnějšími podklady o zdrojích a na základě těchto podkladů vypracovat návrh či několik variant návrhu plánu.

S tímto návrhem by měly být seznámeny dotčené útvary organizace. Jde zejména o ty útvary, které budou zabezpečovat vlastní realizaci plánu a útvary, kterých se záměry plánu dotýkají.

Uvedené útvary by měly vypracovat stanovisko k návrhu plánu, popř. uvést připomínky či vlastní doporučení.

Na základě stanovisek by zpracovatelé plánu měli provést jeho úpravy a v závislosti na závažnosti změn buď upravený návrh předložit k opětovným připomínkám, nebo již ke schválení.

4.3. Členění plánů

Základním smyslem a cílem strategického řízení firmy je vybudování efektivního a konkurenceschopného podniku, který naplňuje vizi vlastníků a realizuje misi. Jedním ze základních nástrojů strategického, taktického a operativního řízení firmy je podnikový plán, který definuje dílčí cíle, způsob a časový harmonogram jejich realizace, aby bylo dosaženo naplnění základního poslání firmy. Rozlišujeme strategický (více než 5 let), dlouhodobý (plánovací období do 5 let) a krátkodobý časový horizont (do jednoho roku).

Základní požadavky, které musí akceptovat skladba a konstrukce plánu vycházející ze strategie rozvoje firmy, jsou:

- Podpora dlouhodobého rozvoje firmy,
- Etablování finančně výkonné firmy prostředím implementace nejnovějších technologií,

- Vazba na globální strategii,
- Implementace efektivní finanční a kapitálové politiky¹⁶.

Plány, které organizace sestavují, se člení podle různých hledisek:

- časového hlediska,
- úroveň rozhodovacího (řídícího) procesu,
- věcná náplň plánu,
- účelu, kterému plány slouží.

Časový horizont plánování je ovlivněn mnoha faktory. Pro řadu výrobních organizací je určen cykly rekonstrukcí či investiční obnovy výrobního parku. Dalším faktorem je doba potřebná na vývoj a výrobu výrobku, životní cyklus výrobku na trhu.

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování – dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

Úroveň rozhodovacího procesu

S ohledem na charakter rozhodovacího procesu rozlišujeme:

- strategické plány, v kterých jsou konkretizovány strategické záměry organizace, vypracovává je vrcholový management, měly by na delší časový horizont komplexně určovat vývoj organizace;
- taktické plány směřují k uskutečnění strategických plánů, specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období (zpravidla roční), na které je daný taktický plán sestavován; taktické plány jsou schvalovány top managementem, jejich příprava je náplní činnosti středního managementu (štábních útvarů);
- operativní plány jsou sestavovány na čtvrtletí, popř. i kratší časové úseky, měsíce, týdny, dny, směny; při přípravě operativních plánů jsou respektovány záměry taktických plánů. Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek,

¹⁶ Zdroj: MARINIČ, P. Plánování a hodnota firmy, s.162

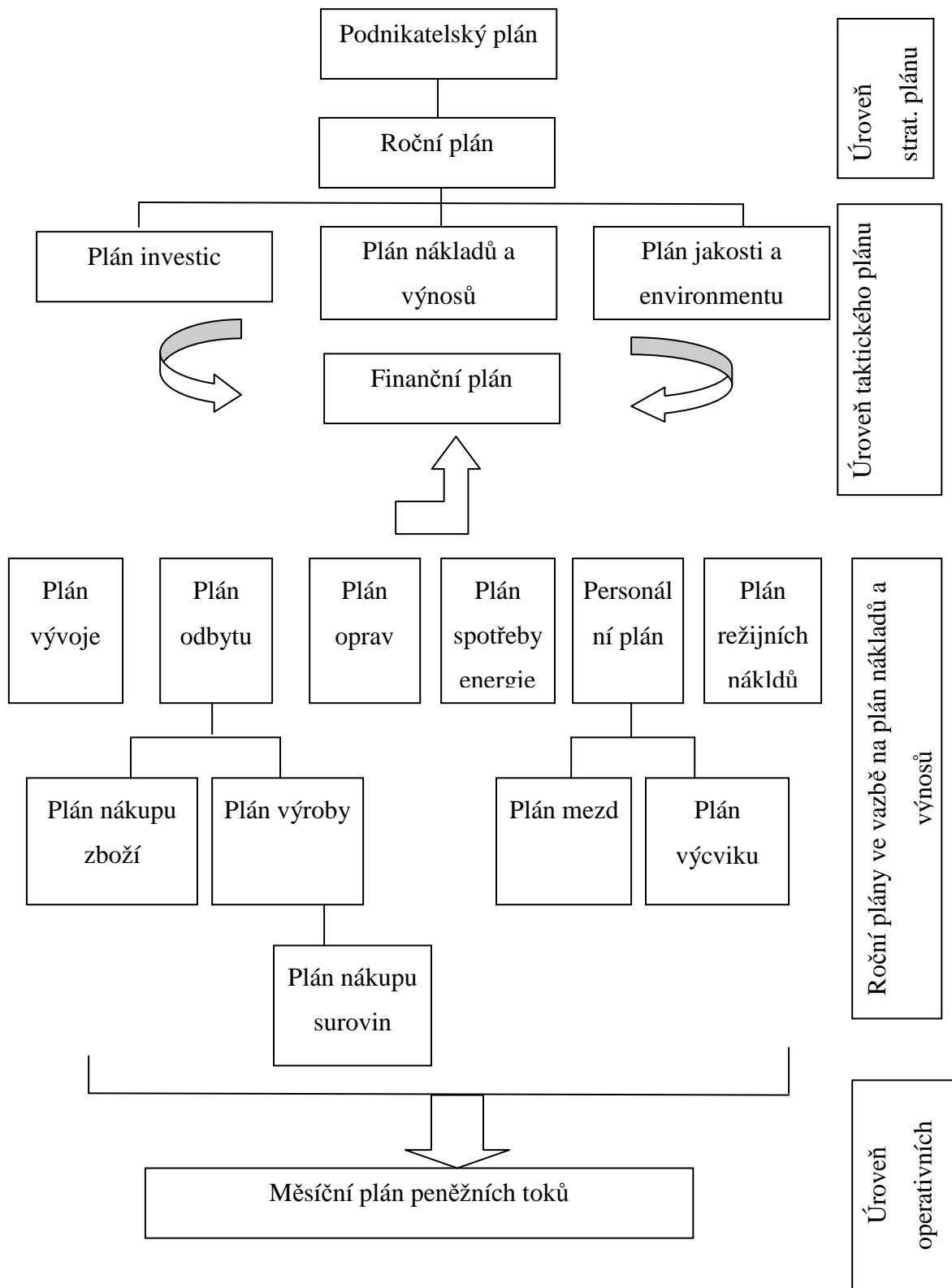
známých informací o zdrojích, adresně je určena též odpovědnost pracovníků realizujících plány; vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu.

Věcná náplň plánů souvisí do značné míry s předmětem činnosti organizace. Vedle standardního okruhu plánů, mezi něž patří plány finanční, personální, investiční, marketingu, popř. výzkumu a vývoje. V organizacích sestavovány plány, které korespondují s náplní činnosti organizace.

Plány mohou sloužit různým účelům. Řídící články organizace využívají plánů jako přímého nástroje řízení. Plány ovšem mohou sloužit také jako podklady pro získání úvěrů. V tomto případě je třeba plány dopracovat do podoby tzv. podnikatelských plánů, kterou příslušné bankovní instituce či jiní investoři vyžadují pro svá rozhodování. Organizace obvykle nesestavují všechny typy výše uvedených plánů. V závislosti na potřebách řízení vypracovávají pouze strategické záměry a vybrané strategické plány. Některé organizace formulují na podporu svých strategických záměrů obecná vodítka chování všech pracovníků organizace v podobě politiky¹⁷.

¹⁷ Zdroj: VEBER, J., a kol, Management Základy, s.52

Schéma 3: Příklad struktury podnikových plánů



Zdroj: Veber Jaromír a kol. *Management Základy, Prosperita, Globalizace*, Praha 2003

4.4. Controlling a jeho úloha v procesu plánování

Controlling představuje takovou metodu vnitropodnikového řízení, která prostřednictvím hodnotových nástrojů sleduje hospodaření všech vnitropodnikových útvarů, a tak výrazně přispívá ke zvyšování podnikové efektivnosti a konkurenční schopnosti podniku. Zahrnuje systém střediskového hospodaření, rozpočetnictví a kalkulací, které vyúsťují do manažerského informačního systému.

Controlling zahrnuje nejen obraz o skutečnosti, ale i očekávané finanční, technické a ekonomické cíle – ukazuje tedy směr vývoje a registruje odchylky, nakolik se skutečnost liší od očekávaných cílů a záměrů. Přitom se nejedná jenom o celopodnikové cíle, ale i o dílčí cíle, za které musí zodpovídat vedoucí na nižších stupních řízení.

4.4.1. *Hlavní funkce controllingu*

- Funkce plánovací,
- Funkce zajišťovací a dokumentární – zajištění dostatku potřebných a kvalitních informací, které budou vždy po ruce a k dispozici jak pro management, tak i pro jednotlivé útvary podniku,
- Funkce kontrolní a analytická – kontrola veškerých procesů v podniku, jejich analýzu a stanovování případných odchylek,
- Reporting¹⁸.

¹⁸ Zdroj: ŽŮRKOVÁ, H. Plánování a kontrola klíč k úspěchu, s.123

5. Vliv vývoje úrokových měr na hospodářskou situaci leasingových firem

Nárůst úrokové míry se odráží v ceně leasingového produktu. Ten tudíž roste úměrně ceně peněz. Leasingové společnosti většinou nakupují peníze ve střednědobém horizontu, aby se vyhnuly krátkodobým výkyvům, je-li vývoj úrokové míry nestabilní. Tím hradí o něco vyšší cenu peněz, ale eliminují případné ztráty vzniklé za krátkodobým horizontem.

5.1. Ovlivňování úrokovou mírou

Jsou-li krátkodobé úrokové sazby vyšší než dlouhodobé, je pravděpodobná recese nebo alespoň zpomalení ekonomiky. Tento vztah je však jen jedním z více důvodů, proč je výnosová křivka užitečná jakožto prognostický nástroj. Očekávání budoucí inflace a reálných úrokových měr obsažených ve výnosové křivce rovněž hrají důležitou roli.

Forwardové míry výnosu mohou být dekomponovány do dvou složek:

- a) očekávaná reálná míra výnosu,
- b) očekávaná inflace.

První ze složek je spojena s očekáváními ohledně budoucí měnové politiky. Z hlediska očekávaného reálného ekonomického růstu mají informační hodnotu obě složky.

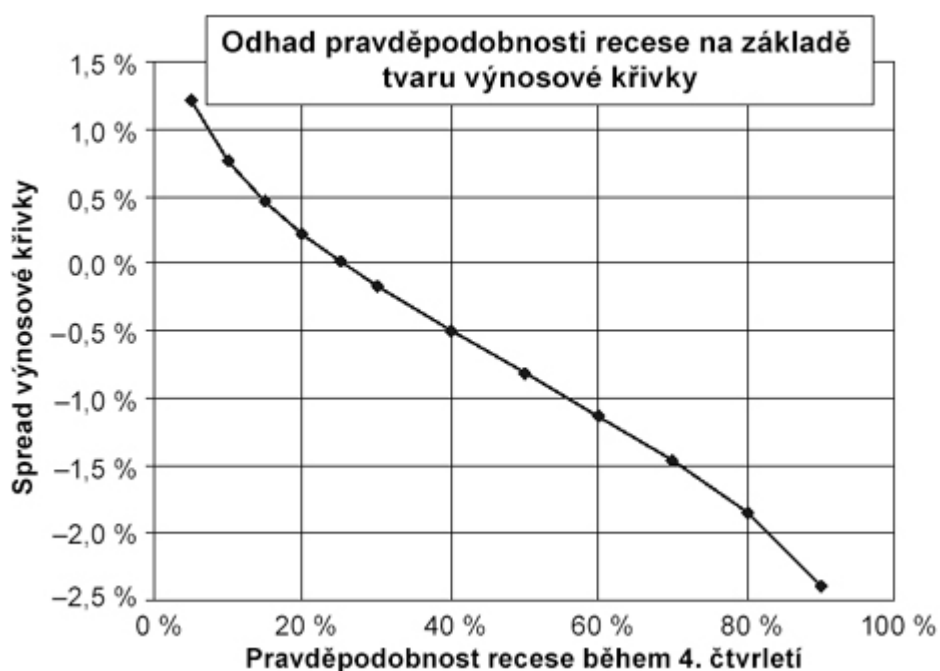
Výnosová křivka obsahuje očekávání trhu ohledně budoucího vývoje úrokových sazeb, implicitně tedy i inflace a dalších makroekonomických veličin, které s úrokovými sazbami souvisejí. Proto je výnosová křivka hodnotným prognostickým nástrojem. Její použití je jednoduché a její informační hodnota významně překonává jiné finanční a makroekonomické indikátory při předpovídání recesí dva až šest čtvrtletí dopředu.

Strmost sklonu výnosové křivky může být vynikajícím indikátorem budoucích recesí. Měnová politika má v běžném období významný vliv na sklon výnosové křivky a tudíž i na reálnou ekonomickou aktivitu během několika nejbližších čtvrtletí. Vzestup

na krátkém konci (zploštění nebo dokonce inverze křivky) má za následek zpomalení reálného růstu v krátkém období¹⁹.

Graf ukazuje pravděpodobnost výskytu recese v USA (levý sloupec) v závislosti na rozdílu výnosu (spreadu) desetiletých vládních dluhopisů a tříměsíčních pokladničních poukázek.

Graf 1 : Odhad pravděpodobnosti recese na základě tvaru výnosové křivky



Zdroj: Federal Reserve Bank of St. Louis

Vliv úrokových měr na nástroje peněžního trhu

Výnosy jsou vlastně přímo definované vyšší úrokových měr. Čím vyšší úrokové míry, tím vyšší výnosy nástrojů peněžního trhu. Obecně však platí, že úrokové míry v zásadě sledují vývoj inflace, i když tomu tak nemusí být vždy a za všech okolností.

5.2. Úroková míra

Josef Stiglitz, nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 2001 se věnoval analýze důsledků asymetrických informací v různých tržních situacích počínaje problematikou

¹⁹ Zdroj: KOHOUT, P., Investiční strategie pro třetí tisíciletí, s.35

pojištění, poskytování úvěrů a daňovým systémem konče. Výsledkem jeho analýzy trhu úvěrů s asymetrickými informacemi, kterou uskutečnil společně s A. Weissem, je závěr, že v této situaci je lepší přidělovat úvěry, než zvyšovat úrokové míry²⁰.

Nedokonalé informace jsou v jeho pojetí základní příčinou nepružných mezd a cen a spočívají i v základech ne-neutrality peněz.

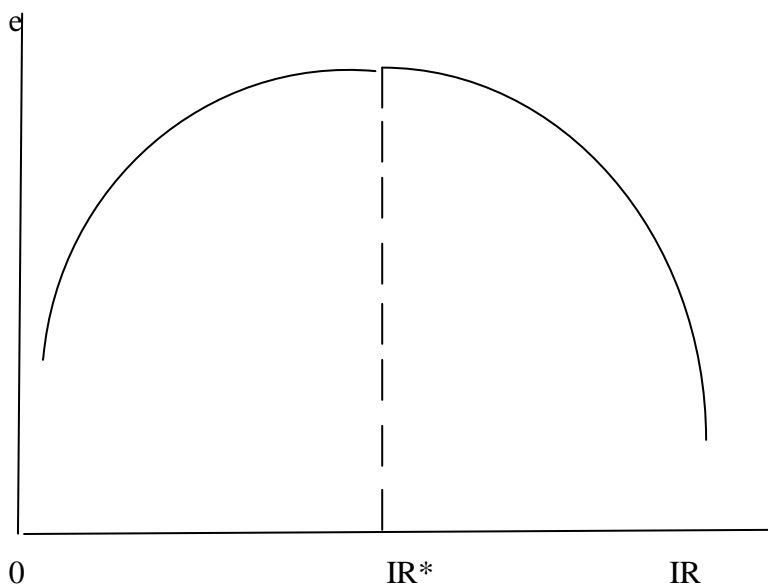
Úvěrový trh se vyznačuje složitými rovnovážnými smlouvami. Banky mohou stanovit nejen úrokovou míru, ale i požadavky na záruky a zástavu, což má motivační efekt a umožňuje selekci bonitních žadatelů o úvěr a vyloučení neúvěruschopných.

Asymetrické informace vedou k tomu, že firmy i domácnosti se snaží vyhnout riziku, protože ve svém rozhodování berou ohled na existující omezení, která jsou dána finančními toky. Významné důsledky pro jejich chování má přidělování úvěru i vývoj úrokových měr. Důležitým prvkem chování ekonomiky je hystereze. Minulé události mají vliv na současnost i budoucnost. Pokud díky výraznému zvýšení úrokových měr některé firmy zbankrotují, ani jejich následné snížení na této skutečnosti již nic nezmění.

Jedním z jeho závěrů, který odpovídá realitě, je skutečnost, že od určitého bodu je růst úrokové míry spojen s větší pravděpodobností bankrotu a vyšší úrokové míry mohou vést od určitého bodu k nižším výnosům bank. Proto banky místo zvyšování úvěru přistupují k přidělování úvěrů. Monitorují žadatele a dělí je na úvěruschopné a úvěru neschopné. Ochota žadatele přistoupit na vysokou úrokovou míru je interpretována jako ochota přijmout na sebe příliš vysoké riziko s hrozbou bankrotu, případně snaha získat úvěr, aniž by ho zamýšlel splatit. Banky jsou nuceny podrobně zkoumat úvěruschopnost žadatelů z hlediska rizika nesplacení úvěru.

²⁰ Zdroj: STIGLITZ, J., PLACHT J., Jiná cesta k trhu

Schéma 4 : Očekávaný výnos banky při zvyšující se úrokové míře



Zdroj: Josef Stiglitz Jiná cesta k trhu

Od určité výše úroku banky již odmítají úvěry poskytovat, kde IR^* je úroková míra odpovídající maximálnímu očekávanému výnosu banky, e je očekávaný výnos banky v %.

5.2.1. Postoj bank

Vzhledem k možnosti bankrotu v průběhu recese se i firmy chovají obezřetně. Zvyšování úrokových měr způsobuje přesun bohatství od dlužníků k věřitelům, čímž se finanční situace firem zhoršuje a riziko neschopnosti dostat závazkům roste. Zároveň se snižuje i čistá hodnota firem. Chování bank vede ke strnulosti úrokové míry směrem dolů. Žádné omezení však neexistuje při zvyšování úrokových měr až do hodnoty, při níž se příliš zvyšuje riziko a banky přistupují k přidělování úvěru. Skladba žadatelů o úvěr, kteří s určitou bankou jednají, závisí na úrokových mírách stanovených ostatními bankami²¹.

²¹ Zdroj: Aspi.cz, Teorie peněz

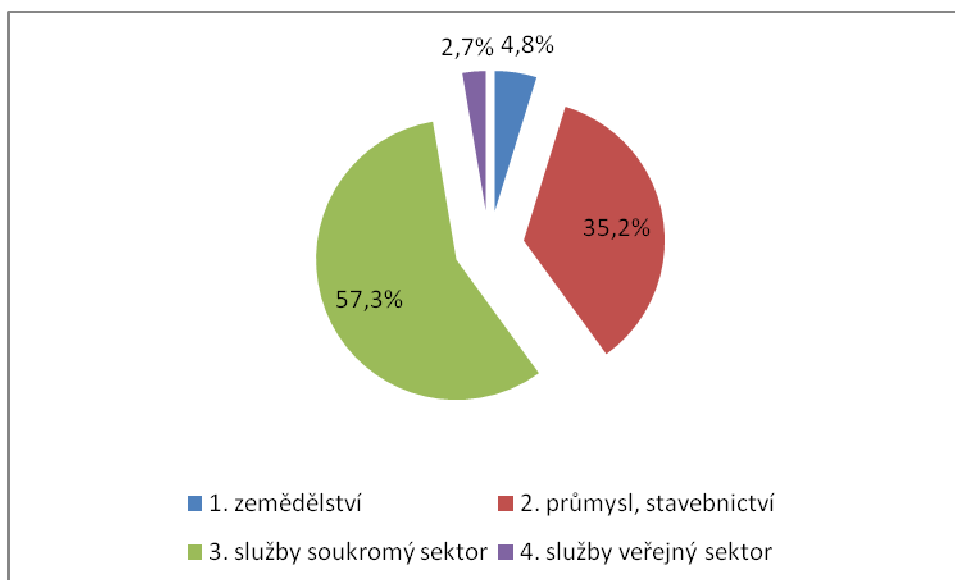
6. Vliv vývoje cen leasingových produktů na hospodářskou situaci leasingových firem

6.1. Vývoj trhu v ČR

Finanční obchody byly v r. 2009 uzavírány a naplňovány v podmínkách ekonomické recese, spojené s podstatným poklesem poptávky po financování investic a s omezováním výdajů domácností na zboží dlouhodobější povahy i na služby. Trend růstu objemu pohledávek po lhůtě splatnosti byl spojen se zpřísněním kritérií pro hodnocení projektů a záměrů předkládaných k financování, financovaných komodit a rizik sjednávaných transakcí. Tomu odpovídal pokles objemu i počtu nově uzavíraných finančních obchodů členských společností ČLFA – leasingu, spotřebitelských úvěrů a faktoringu. Došlo pouze k mírnému růstu úvěrů pro podnikatele.

Leasing byl poznamenán ekonomickou recesí, zejména poklesem investic a redukcí počtu životaschopných projektů, nejvýrazněji. Leasingu se dotklo nejen omezování aktivit v řadě odvětví naší ekonomiky, ale také do určité míry upřednostňování úvěrů a nákupů za hotové řadou zákazníků, což vedlo k posílení úvěrových aktivit řady leasingových společností. Určitou úlohu sehrál i pokles pořizovacích a zůstatkových cen některých komodit, především osobních vozů. Proti r. 2008 se objem leasingu strojů, zařízení a dopravních prostředků podstatně snížil (o 53,3% u největších patnácti společností), objem leasingu nemovitostí však dokonce o 72,2 %. Přesto nedošlo k podstatnému oslabení úlohy leasingu pro ekonomiku. Leasingem byly v r. 2009 předány do užívání investice převyšující v souhrnu pořizovacích cen (bez DPH) 48 mld. Kč. Leasingem je u nás i nadále financována čtvrtina všech investic do strojů, zařízení a dopravních prostředků. Dlouhodobě se zvyšuje podíl operativního leasingu.

Graf 2: Leasing movitých věcí členů ČLFA v r. 2008 podle podnikatelského zaměření zákazníků



Zdroj: ČLFA

6.2. Zpráva o stavu a vývoji nebankovního leas. a úvěrového trhu v ČR v r. 2009

Makroekonomický rámec

Nebankovní produkty určené k financování investic a provozu podniků i potřeb domácností byly v r. 2009 nabízeny v podmínkách ekonomické recese. Zhoršující se ekonomické prostředí vedlo k podstatnému omezení investičních aktivit a k poklesu poptávky spotřebitelů po úvěrech. Recese byla zároveň spojena s nárůstem objemu pohledávek z finančních obchodů po lhůtě splatnosti. Poskytovatelé nebankovních finančních produktů reagovali na vývoj ekonomiky zpřísněním kritérií pro hodnocení zákazníků, financovaných komodit a rizik sjednávaných transakcí. Byli nuceni odmítat řadu méně bonitních poptávek.

V roce 2009 pokračoval reálný pokles ekonomiky. V 1. čtvrtletí poklesl HDP o 3,4 %, ve 2. čtvrtletí o 4,9 %, ve 3. čtvrtletí o 4,1 %. I když se tento propad v závěru roku snížil, za celý rok 2009 došlo podle odhadu ČNB k poklesu našeho HDP o 3,9 %. Pokračovalo, i když s postupně klesajícím tempem, meziroční snižování průmyslové

výroby z lednového poklesu o 23,3 % na prosincové reálné meziroční snížení o 0,4 %. Zápornému tempu růstu HDP odpovídaly snížené investice a omezované výdaje domácností. Relativně nízké úrokové sazby (3. února 2009 snížila ČNB repo sazbu na 1,75 %, 6. srpna na 1,25 % a 16. prosince na 1 %) neměly při omezování dostupnosti refinančních zdrojů přímý dopad na cenu nebankovních finančních produktů. Výraznější dopady na jejich vývoj v roce 2009 neměl vývoj inflace, která z lednových 2,2 % klesla v prosinci na 1 %. Nezaměstnanost, která ovlivňuje poptávku a rizika ve spotřebitelských úvěrech a ve spotřebitelském leasingu, se z lednových 6,8 % zvýšila na konci roku 2009 na 9,2 %. Celkový podíl nesplácených úvěrů domácností dosáhl koncem listopadu 2009 již 3,8 % s tendencí dalšího růstu.

Těmto okolnostem odpovídá i loňský pokles leasingu, spotřebitelských úvěrů a factoringu.

Vývoj leasingu movitých věcí v r. 2009

Členské společnosti ČLFA financovaly v r. 2009 prostřednictvím leasingu stroje, zařízení a dopravní prostředky v souhrnu pořizovacích cen (bez DPH) 44,2 mld. Kč. Proti r. 2008, kdy již došlo k cca čtvrtinovému meziročnímu poklesu leasingu movitých věcí, to představuje u největších patnácti společností další pokles o 53,3 %. Protože podíl členských společností ČLFA na našem trhu leasingu movitých věcí je dlouhodobě 97 %, lze dovodit, že v ČR byly v r. 2009 financovány leasingem stroje, zařízení a dopravní prostředky za více než 45,6 mld. Kč. Celková částka (vstupní dluh) poskytnutá v r. 2009 členskými společnostmi ČLFA do leasingu movitých věcí dosáhla 39,2 mld. Kč. I nadále v leasingu movitých věcí u nás dominuje leasing silničních vozidel.

Členské společnosti ČLFA uzavřely v r. 2009 53.302 smluv o leasingu strojů, zařízení a dopravních prostředků (proti 120.492 smlouvám uzavřeným v r. 2008) – z toho 34.073 smluv o finančním leasingu a smluv 19.229 o operativním leasingu. Proti r. 2008 tak došlo k podstatnému snížení počtu smluv o finančním leasingu (o 57.998 smluv) a ke snížení smluv o operativním leasingu (o 9.192 smluv). Kromě toho bylo v r. 2009

nově poskytnuto 392 vozidel do správy vozových parků zajišťované členy ČLFA. V r. 2009 se dále zvýšila průměrná pořizovací cena movité věci financované leasingem.

Vývoj nebankovního trhu spotřebitelských úvěrů v r. 2009

V r. 2009 došlo v důsledku omezování výdajů domácností a snižování jejich úvěrovatelnosti ke značnému meziročnímu snížení objemu prostředků poskytnutých nebankovními společnostmi prostřednictvím spotřebitelských úvěrů. V tomto období je poskytovalo 26 členských společností ČLFA (včetně řady leasingových společností, které je poskytují dodatkem k leasingovým produktům).

Celkem členské společnosti ČLFA v r. 2009 poskytly úvěry pro osobní potřebu ve výši 41,06 mld. Kč, což představuje snížení proti r. 2008 o 24,5 %. V průběhu r. 2009 byly spotřebitelské úvěry poskytovány rovnoměrně (10,1 mld. Kč v 1. čtvrtletí; 10,4 mld. Kč ve 2. čtvrtletí; 10,2 mld. Kč ve 3. čtvrtletí; 10,36 mld. Kč ve 4. čtvrtletí).

Spotřebitelské úvěry členů ČLFA byly vloni poskytovány ve formě osobních půjček (9,96 mld. Kč – 24,3 % z celkového objemu spotřebitelských úvěrů), revolvingových úvěrů (18,07 mld. Kč – 44%) a financování v místě prodeje (13,03 mld. Kč – 31,7 %). Došlo k výraznému meziročnímu posílení podílu revolvingových úvěrů především na úkor osobních půjček.

Vývoj podnikatelských úvěrů a splátkových prodejů pro podnikatele v r. 2009

V r. 2009 poskytlo 32 členských společností ČLFA úvěry a jiné neleasingové finanční produkty pro podnikatele (finanční služby pro koncové zákazníky, bez financování skladů) v celkové výši (vstupní dluh) 26,9 mld. Kč. Proti r. 2008 tak došlo ke zvýšení objemu úvěrů pro podnikatele o 6,6 % v případě vedoucích patnácti společností. Podnikatelům poskytly členské společnosti ČLFA celkem 61.272 úvěrů a splátkových prodejů (z toho 55 na nemovitosti) – o 6.794 více než v r. 2008. Na konci r. 2009 spravovaly 129.702 aktivních úvěrů pro podnikatele.

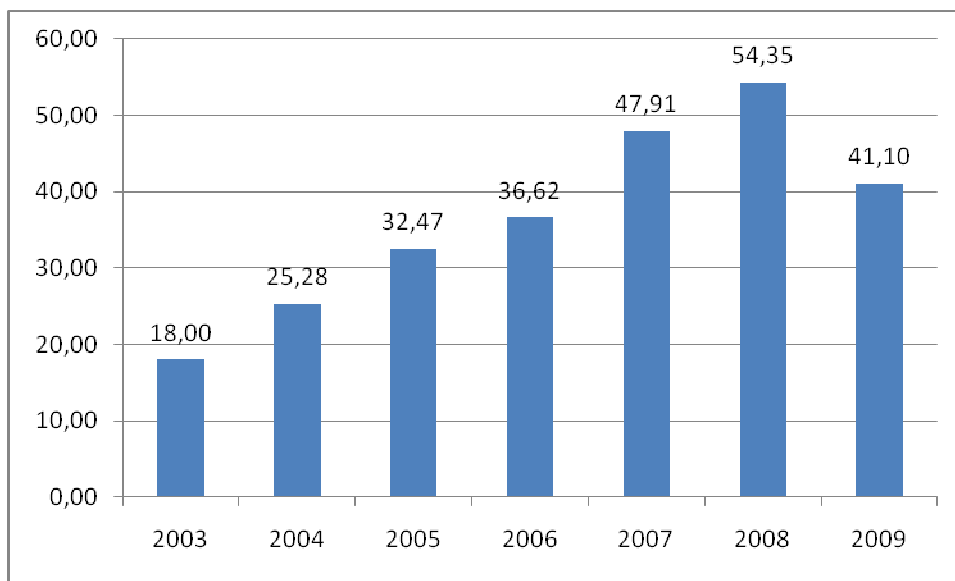
Pohledávky z podnikatelských úvěrů a splátkových prodejů pro podnikatele uzavřených členskými společnostmi ČLFA přesáhly na konci r. 2009 částku 48,5 mld. Kč.

Situace na trhu s nebankovními úvěry

Vývoj ekonomiky se projevil i na poklesu nebankovních spotřebitelských úvěrů. V průběhu roku 2009 uzavřely členské společnosti ČLFA přes 1,1 mil. Kč nových spotřebitelských úvěrů, jejich prostřednictvím bylo domácnostem poskytnuto přes 41 mld. Kč. Ve srovnání s r.008 došlo ke snížení jejich objemu o 24,5%.

V souladu s trendy minulých let pokračoval růst úvěrů a splátkových prodejů poskytovaných členskými společnostmi ČLFA podnikatelským subjektům. V r.2009 šlo o financování v rozsahu 26,9 mld.Kč, což představovalo meziroční růst o 6,6% Potvrdil se tak trend diversifikace finančních produktů v nabídce nebankovních finančních institucí. Odpovídajícím způsobem klesaly investice i výdaje domácností. Relativně nízké úrokové sazby neměly při omezování dostupnosti úvěrů přímý dopad na cenu nebankovních finančních produktů²².

Graf 3: Vývoj nebankovních spotřebitelských úvěrů (v mld. Kč)



Zdroj: ČLFA

²² Zdroj: CLFA, Česká leasingová a finanční asociace

7. Platební delikvence a její vliv na hospodářskou situaci leasingových firem

Cena produktu se odvíjí od latentní delikvence komodity a konkrétního leasingového případu. Nesplácení závazků, které mají leasingoví nájemci, je pro leasingovou společnost velmi závažným problémem, který může znamenat až v nejzazším případě existenční problémy společnosti. V současné době patří mezi nejčastější příčiny nesplácení insolventnost nájemce, nevhodně zvolený produkt či nepotřebnost předmětu leasingu. Mezi další příčiny nesplácení patří různé pojistné události jako je krádež předmětu leasingu či požár.

Z důvodu insolventnosti leasingových nájemců vytvořili leasingové společnosti zájmové sdružení Solus.

7.1.Solus

SOLUS je zájmové sdružení právnických osob, jehož cílem je v rámci tzv. odpovědného úvěrování přispívat k prevenci předlužování klientů, k prevenci růstu počtu dlužníků v prodlení, přispívat ke zvyšování vymahatelnosti stávajících dluhů po splatnosti a snižovat potenciální finanční ztráty věřitelů. Sdružení SOLUS bylo zaregistrováno a fakticky zahájilo činnost v červnu 1999.

SOLUS vytváří dva negativní registry klientských informací, které shromažďují informace o klientech, kteří se dostali do problémů se splácením svých závazků u některého z členů sdružení SOLUS. Jde o registr FO, do kterého jsou zařazovány fyzické osoby (spotřebitelé), a registr IČ, do kterého jsou zařazovány fyzické osoby podnikatelé a právnické osoby.

Negativní registry klientských informací SOLUS fungují na základě on-line dotazů a jednoznačně interpretovatelných odpovědí, které jsou poskytovány v čase kratším než jedna vteřina.

Aktivity sdružení SOLUS mají hmatatelné přínosy nejen pro členské společnosti, ale také pro spotřebitele. Klienti, kteří splácejí bezproblémově své závazky u členů sdružení a nemají v registru klientských informací SOLUS záznam, mají často snazší přístup ke službám členů sdružení.

Ti klienti, kteří jsou v registru pro nesplnění svých závazků si mohou zažádat po doplacení dluhu o výmaz z registru.

Aktuální seznam členů sdružení SOLUS

Do činnosti sdružení SOLUS se zapojila řada společností z různých ekonomických sektorů. Jsou mezi nimi nebankovní finanční instituce, banky, mobilní operátoři, distributor elektrické energie a další společnosti. Všechny tyto společnosti mohou díky členství ve sdružení SOLUS prostřednictvím negativních klientských registrů efektivněji řídit riziko u služeb, které poskytují. Aktuální seznam členů uvádím v příloze²³.

7.2.CERD

Centrální registr dlužníků je informační systém, který umožňuje vyhledávat nesplacené závazky ekonomických subjektů registrovaných v České republice s napojením na registry v EU, USA a dalších zemích prostřednictvím mezinárodního Centrálního registru dlužníků CERD a jeho národních podsystémů BRKI a NRKI.

Zprostředkovává zobrazení negativních i pozitivních údajů vedených v jednotlivých registrech, ze kterých čerpá data (tzv. zdrojové registry).

7.3.Vymáhání pohledávek

Pohledávky lze vymáhat několika způsoby, jedná se zejména o:

Mimosoudní vymáhání

Řádně vedená evidence pohledávek věřitele je základním předpokladem úspěšného vymáhání pohledávek. Je nutné stanovit nejen výši pohledávky, ale především doložit, jak daná pohledávka vznikla. Věřitel vede evidenci účetních dokladů a také ostatních

²³ Zdroj: Solus.cz, Zájmové sdružení právnických osob

dokumentů dokládajících oprávněnost pohledávky. Mezi takové dokumenty patří zejména dodací listy, smlouvy příp. obchodní korespondence ve věci.

Věřitel nejprve sám zkouší zkontaktovat dlužníka a upomíná ho o úhradu. Pokud selže i tento způsob vymáhání zasílají se ostřeji formulované upomínky, dochází k vyčíslení úroků z prodlení, smluvní pokuty. V případě, že selžou veškeré výše uvedené pokusy věřitele o úhradu ze strany dlužníka, osvědčuje se využití specializované firmy či advokátní kanceláře zabývající se vymáháním pohledávek.

Soudní vymáhání

Při soudním vymáhání je pro věřitele vhodné zajistit si kvalifikovanou právní pomoc tím, že se nechá zastupovat právním zástupcem (podnikový či komerční advokát).

Předpokladem pro zahájení řízení je žaloba, která musí splňovat náležitosti dle § 79 zákona č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád (dále jen OSŘ), kterými jsou: označení účastníků řízení, příp. jejich zástupců či zmocněnců, kteří musí být v žalobě označeni tak, aby bylo nepochybné, kdo se má řízení účastnit a s kým má soud jednat, a aby nebylo možné zaměnit je s někým jiným.

Fyzickou osobu je nutno označit jménem, příjmením, rodným číslem, bydlištěm, příp. i místem podnikání a identifikačním číslem, pokud se jedná o fyzickou osobu podnikající. Právníckou osobu, která se zapisuje do obchodního rejstříku, je třeba označit uvedením obchodního jména (názvu, pod který je zapsána v obchodním rejstříku), dodatku označujícího její právní formu (akciová společnost, společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost, družstvo), dále sídlem, jak je uvedené v obchodním rejstříku.

Soudní výkon rozhodnutí, Exekuce

Předpokladem pro podání návrhu na soudní výkon rozhodnutí či návrhu na exekuci je exekuční titul. Rozumí se jím listina vydaná oprávněným orgánem, která má zákonem předepsanou formu a ve které ukládá určité osobě jakoukoliv povinnost (vykonatelné rozhodnutí soudu a jiného orgánu činného v trestním řízení, vykonatelný rozhodčí nález a smír, notářský zápis se svolením k vykonatelnosti, rozhodnutí orgánů státní správy a územní samosprávy, včetně platebních výměrů, výkazů nedoplatků

ve věcech daní a poplatků, vykonatelné rozhodnutí a výkaz nedoplatků ve věcech nemocenského pojištění a sociálního zabezpečení, jiná vykonatelná rozhodnutí a schválené smíry a listiny).

Insolvenční řízení

Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), upravuje postupy při uplatňování pohledávek v insolvenčním řízení.

Jedním z klíčových momentů insolvenčního řízení je přihlášení pohledávky. Přihláškou pohledávky ji totiž věřitel uplatnil v insolvenčním řízení. I když věřitel podal insolvenční návrh, kterému bylo posléze vyhověno, teprve přihláškou pohledávky ji uplatnil. Přihlášku pohledávky může uskutečnit každý, kdo tvrdí, že je věřitelem, respektive, že má za úpadcem pohledávku.

Přihláška pohledávky má velmi důležitý vztah k promlčení a prekluzi pohledávky, neboť pro běh lhůty pro promlčení a zánik práv má stejné účinky jako uplatnění práva u soudu. Promlčení se tzv. staví, tedy promlčecí doba přestává běžet. Pokud hrozí prekluze, tzn. zánik práva jeho neuplatněním, pak přihláška pohledávky způsobí, že k zániku tohoto práva prekluzí nedojde²⁴.

7.4. Postup vymáhání pohledávek

Celý proces řešení pohledávky začíná telefonickým upomenutím. Pokud je kontakt funkční, je nájemce seznámen s výší dluhu, jeho strukturou z pohledu případných dalších úroků, smluvních pokut a podobně. Následně jsou spolu s nájemcem odsouhlaseny ostatní náležitosti (adresa, případně další adresy), důvod neplacení, je dohodnuto zaslání případných písemných podkladů rozhodujících o dalším postupu (např. doklad o odcizení, pojistné události).

Velmi často v tomto kroku je odhalena chyba např. v bankovních podkladech (uvedení špatného variabilního symbolu, špatného čísla účtu). Celé jednání je citlivě směřováno k jedinému cíli - dohodě o termínu zaplacení pohledávky.

²⁴ Zdroj: BusinessInfo.cz, Pohledávky – zánik a postup při vymáhání pohledávek

Veškeré poznámky, data a další údaje jsou operátorkami zaznamenány, systémové údaje (čas, datum, jméno operátorky a další) jsou zaznamenány automaticky.

Nekontaktní nájemci jsou předáváni přímo k vymáhání předmětu leasingu.

Tabulka 3 : Postup vymáhání pohledávek

Po splatnosti	Úkon
3.den	telefonický kontakt s dlužníkem
8.den	zaslání první upomínky ve věci neuhrazení
14.den	zaslání druhé upomínky s hrozbou vložení
	pohledávky do CERD - Centrálního registru dlužníků ČR
30.den	postoupení pohledávky renomované inkasní agentuře
	v rámci smluvních partnerů CERD (exekuce na majetku)

Zdroj: CERD

8. Vliv nadnárodních firem na sektor leasingového financování

8.1. Nadnárodní společnosti

Nadnárodní společnosti (NNS; v angličtině 'transnational corporations - TNCs' nebo 'multinational corporations - MNCs', někdy též nadnárodní korporace) jsou podniky, jejichž některé pobočky nejsou lokalizovány v zemi původu, ale v zahraničí. Pobočky NNS v zahraničí jsou zakládány prostřednictvím přímých zahraničních investic mateřského podniku formou akvizice existující firmy nebo výstavbou nových provozních kapacit. NNS mohou vzniknout i na základě fúze dvou firem z odlišných zemí původu. Tři výše uvedené strategie slouží i k expanzi existujících NNS.

Nadnárodní společnost zabezpečuje a poskytuje své produkty prostřednictvím zahraničních poboček v několika zemích, kontroluje podnikatelské aktivity a řídí je z globální perspektivy. Nadnárodní firmy mají zásadní vliv na utváření mezinárodního hospodářského klimatu díky své kapitálové síle a objemu vytvářených hodnot.²⁵

8.2. Významné charakteristiky nadnárodních společností:

- NNS vyvíjejí ekonomické aktivity na několika národních trzích - úplné nebo částečné vlastnictví poboček, případně v jiných formách, které umožňují mít rozhodující vliv na řízení společnosti.
- Mohou tak využívat odlišností mezi jednotlivými zeměmi, včetně rozdílů v politických prioritách, regulačních mechanismech a například rozsahu pobídek pro přilákání PZI a NNS.
- Mají vysokou geografickou flexibilitu – podle vývoje místních podmínek (cena pracovní síly, systém investičních pobídek, vznik konkurečních firem...) rychle přesouvají své provozy do jiných částí světa.

Nadnárodní společnosti hrají klíčovou roli v globalizačním procesu, protože

a) iniciují a zavádějí technologické inovace a jsou zdrojem rozvoje produktivních sil,

²⁵ Zdroj: Štrach Pavel, Mezinárodní management, str.34

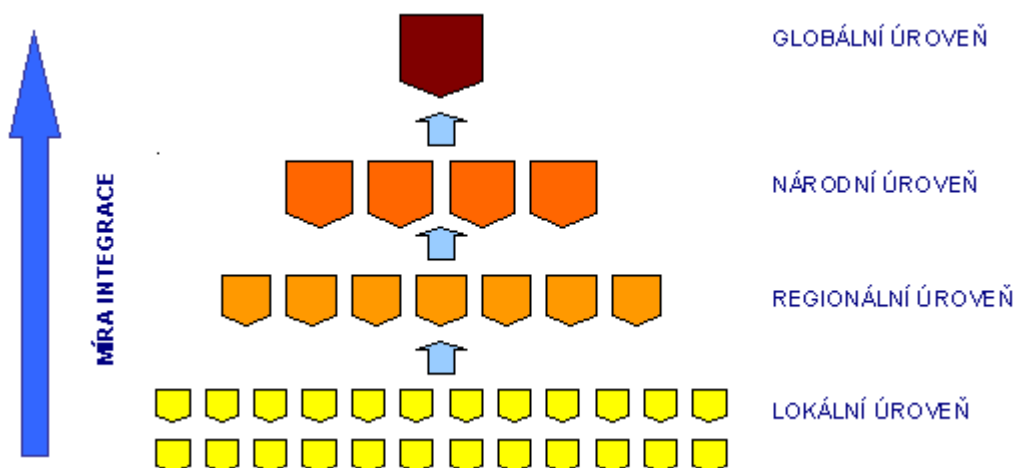
- b) přispívají k většině toků mezinárodních transakcí,
 - c) jsou doposud jediným aktérem, který může skutečně plánovat, organizovat a kontrolovat přeshraniční aktivity,
 - d) jsou v postavení, které jim dovoluje plně využívat předností informačních a telekomunikačních technologií a nejvíce přispívají k jejich rozšiřování a rozvoji,
 - e) participují na globalizačních procesech spíše jako aktivní než pasivní účastníci.
- Teoretici pokládají tyto charakteristiky NNS za ireverzibilní příčiny globalizačního procesu na rozdíl od finanční dominance domácích a mezinárodních ekonomik, které mají za síly reverzibilní (Ietto – Gillies in: Michie, 2003).

Nadnárodní společnosti ovládají zajištěním majority u leasingových společností trh v širším kontextu. Finanční globalizace soustřeďuje výnosy a minimalizuje náklady v rámci finančních skupin. Globalizace tenduje nejen k ovládnutí jednotlivých oborů, ale i oborů příbuzných (v jedné ruce se soustřeďují pojišťovny, banky, leasingové společnosti, stavební spořitelny).

8.3. Globalizace

Pod pojmem globalizace rozumíme změnu integrace společnosti. Tato změna je přirozená, nevyhnutelná a vychází z historických předpokladů – společnost se nejprve sjednocovala na národní úrovni, později na regionální, národní a v současnosti na celosvětové úrovni. Základním impulsem pro zahájení globalizace byly ekonomické aktivity, které se začaly přesouvat z lokální nebo národní úrovně řízení, organizace, výroby a vlastnictví na úroveň globální. K tomuto jevu dochází ve světě zhruba v průběhu posledních 30 až 35 let, přičemž počátku přesunu řízení a organizace služeb a výroby z čistě národní na mezinárodní úroveň spatřujeme po druhé světové válce, kdy některé americké firmy (např. Ford, General Motors nebo Exxon) přesouvaly některé výrobní kapacity do západoevropských států v rámci programu pro obnovu poválečné Evropy. Západoevropské a japonské firmy začaly používat tuto techniku později.

Schéma 5 : Integrace společnosti



Zdroj: <http://www.gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch09.html#d0e2224>

Hlavní roli v ekonomické globalizace a potažmo v globalizaci obecně hrají tzv. nadnárodní společnosti (transnational corporation, TNC; multinational corporation, MNC).

Vznik nadnárodních společností

- prostřednictvím přímých zahraničních investic (foreign direct investments, FDI) mateřské firmy formou akvizice existující firmy,
- prostřednictvím přímých zahraničních investic (foreign direct investments, FDI) mateřské firmy formou výstavby nových provozů,
- fúzí dvou nebo více firem z různých států

Hlavními důvody pro vznik nadnárodních společností byly minimalizace výrobních nákladů, rozšíření trhu pro nabízené zboží a služby a také eliminace konkurenčních společností²⁶.

Mezi nadnárodními společnostmi hrají v rámci globalizace důležitou roli firmy poskytující výrobní služby – finančnictví, poradenství, právo, obchod s nemovitostmi, reklama, média. Ústředí globálních firem se koncentrují ve třech globálních městech –

²⁶ Zdroj: HURDOVÁ, M., Kritika nadnárodních korporací

v Tokiu, New Yorku a Londýně. V těchto městech se především koncentrují finanční služby, které spoluvytváří nový celosvětový finanční systém.

Tento systém spočívá především na globálním čtyřadvacetihodinovém obchodování s měnami, akcemi a dalšími finančními produkty. Vytváří se virtuální tzv. kasinová ekonomika oddělená od reálné ekonomiky (obchodu se zbožím), kde jsou každý den přemísťovány obrovské sumy peněz bez jejich fyzické přítomnosti²⁷.

Proces globalizace ovlivňuje a dotýká se celé řady oblastí, ale jádro globalizace spočívá převážně ve finanční sféře. Má určité charakteristické rysy a vyznačuje se růstem mezinárodního pohybu kapitálu a zahraničního obchodu a zvyšujícím se počtem fúzí a akvizic, tj. slučováním společností. Globalizace vede k rozvoji technologií, zejména informačních, které usnadňují a urychlují komunikaci. Díky novým technologickým inovacím, zejména rozvoji internetu, odpadá část transakčních nákladů. Virtuální konkurence snižuje anebo zcela odstraňuje některé administrativní náklady, které jsou nezbytnou součástí trhu volného, přináší úsporu času a energie.

Vznikají nadnárodní společnosti, které díky zahraničnímu kapitálu a know-how vedou k širšímu rozsahu služeb a k vyšší schopnosti uspokojení potřeb zákazníka po celém světě. Přináší vyšší konkurenceschopnost a tím i v rámci boje o zákazníka snižování cen a zvyšování kvality služeb.

Globalizace však s sebou přináší i určitá negativa:

- Díky vzájemné propojenosti národních trhů se i krize jednoho státu může stát krizí celosvětovou. Strmý pád dolaru tak zahýbá nejen ekonomikou USA, ale svůj rukopis zanechá i na ostatních významných světových trzích,
- Dochází ke ztrátě národní identity a ke stírání kulturních tradic,
- Nadnárodní společnosti se nemusí podřizovat žádné autoritě. Jsou-li v některé zemi přijata přísná zákonná opatření na ochranu domácího trhu či životního prostředí, které nejsou v souladu s firemní vizí, společnosti přesunou své provozny tam, kde jsou pravidla benevolentnější.

²⁷ Zdroj: ČERBA, O., Databázové systémy GIS

8.4. Mezinárodní standardy účetního výkaznictví

Mnoho podniků na světě zpracovává a předkládá účetní závěrku externím uživatelům. Ačkoliv se tyto závěrky, zpracované v různých zemích, mohou jevit podobné, existují mezi nimi rozdíly, které byly pravděpodobně způsobeny růzností sociálních, ekonomických a právních poměrů i tím, že různé země berou při vytváření svých národních požadavků v úvahu potřeby rozdílných uživatelů účetní závěrky.

Výbor pro Mezinárodní účetní standardy (IASB) se zaměřuje na zúžení těchto rozdílů tím, že usiluje o harmonizaci právních předpisů, účetních standardů a postupů, které se vztahují ke zpracování a předkládání účetní závěrky.

Cílem standardu je stanovit základnu pro předkládání standardní účetní závěrky, aby se zajistila srovnatelnost jak mezi účetními závěrkami podniku za předchozí období, tak mezi účetními závěrkami jiných podniků. Standardní účetní závěrky jsou ty, které jsou určeny k uspokojení potřeb těch uživatelů, kteří nejsou v pozici, jež by jim dovozovala požadovat zprávy přizpůsobené jejich specifickým informačním potřebám. Standardní účetní závěrky obsahují výkazy, které jsou předkládány samostatně nebo spolu s ostatními veřejnými dokumenty, jako je výroční zpráva nebo prospekt emitenta.

Účetní závěrka je strukturované finanční vyjádření finanční pozice a transakcí uskutečněných podnikem. Cílem je poskytnout informace o finanční pozici, výkonnosti a peněžních tocích podniku, které jsou širokému okruhu uživatelů užitečné při ekonomických rozhodováních. Účetní závěrka také ukazuje výsledky hospodaření managementu s jemu svěřenými zdroji. K dosažení tohoto cíle poskytuje účetní závěrka podniku informace o jeho – aktivech, závazcích, vlastním kapitálu, výnosech a nákladech, včetně zisků a ztrát a peněžních tocích. Tyto informace, spolu s dalšími údaji v komentáři k účetní závěrce, pomáhají uživatelům předpovídat budoucí peněžní toky podniku, a zejména pak časové rozvržení a jistotu generování peněz a peněžních ekvivalentů.

Finanční leasing musí účetní jednotka, která je v pozici nájemce, vykázat ve své rozvaze na jedné straně jako aktivum a na straně druhé jako závazek. Hodnota vykazovaného aktiva i závazku se na počátku leasingu rovná reálné hodnotě najatého majetku nebo současné hodnotě minimálních leasingových plateb, je-li tato částka nižší než reálná

hodnota. V případě výpočtu současné hodnoty minimálních leasingových plateb může vzniknout problém při určování diskontní úrokové míry.

Podle Mezinárodních účetních standardů účetní jednotka, která je v pozici pronajímatele, přestává vykazovat aktivum, jež je předmětem finančního leasingu, ve své rozvaze jako určitý druh majetku, protože se tato povinnost přenáší na nájemce. Ve své rozvaze pronajímatel okamžikem vzniku finančního leasingu vykáže dané aktivum jako pohledávku vůči nájemci. Rozdíl mezi hodnotou pravidelné leasingové platby a vypočtenou výší úroku je část, která snižuje čistou pohledávku za dané období.²⁸

8.5. Kritika nadnárodních korporací

Nadnárodní korporace v takové podobě jako je známe dnes jsou úzce spojeny s globalizačními a liberalizačními procesy posledních čtyř desetiletí. Jejich rostoucí síla a koncentrace kontroly nad světovými ekonomickými zdroji je jedním z průvodních znaků globalizace. Spolu s rostoucí ekonomickou silou roste také jejich vliv v politické sféře, nadnárodní společnosti se staly důležitým aktérem ve světové politice.

Zatímco působení nadnárodní korporace v rozvojové zemi může být z ekonomického hlediska velmi pozitivní, v podmínkách neexistujících odpovídajících zákonů dochází často k různým pochybením. Korporace musejí ze své podstaty generovat zisk, je pro ně životně důležitý růst a expanze, a také kontrola nad investičním a politickým klimatem z důvodu zajištění co největší „svobody“ pro své konání. Velmi často se tak tito giganti a jejich aktivity stávají předmětem kritiky ze strany občanské společnosti, nevládních organizací, odborníků aj.

Konkrétně je vyčítáno porušování ekologických norem, ekologická náročnost jejich počínání, špatné pracovní podmínky pro místní zaměstnance, korupce a podplácení²⁹.

²⁸ Zdroj: HZ Praha s.r.o., Mezinárodní standardy účetního výkaznictví, s.146

²⁹ Zdroj: Finance.cz, Kladné i záporné stránky globalizace

9. Případová studie – proces finančního plánování ve vybrané leasingové společnosti

9.1. Leasingová společnost

Vybraná leasingová společnost vznikla v srpnu 2004 a sídlí v Českých Budějovicích. Za dobu své existence získala pozici jedné z nejvýznamnějších nebankovních společností zabývajících se poskytováním úvěrových a leasingových služeb na českém trhu.

Společnosti se stále daří navyšovat tržní podíl především díky silnému zázemí a podpoře nadnárodní finanční skupiny Société Générale, která v současné době zaměstnává 120 000 lidí ve více než 77 zemích světa.

Jako dceřiná společnost Komerční banky, a.s., která již několikrát získala titul „Banka roku“, a francouzské společnosti SG CONSUMER FINANCE SA, jež je významným poskytovatelem spotřebitelských úvěrů ve Francii, se může pochlubit širokou produktovou základnou a bohatými zkušenostmi ve všech významných oblastech spotřebitelského financování.

Leasingová společnost je členem České leasingové a finanční asociace, více informací na www.clfa.cz a také sdružení SOLUS, zájmového sdružení právnických osob, www.solus.cz.

9.2. Cíle a hodnoty

➤ *Hodnoty - profesionalita, týmový duch a inovace*

Společnost dává přednost jednoduché struktuře, která klade zodpovědnost na jednotlivé týmy a prosazuje smysl pro povinnost u každého svého zaměstnance.

Kvalita služeb poskytovaných partnerům a zákazníkům je založena na profesionálním přístupu pracovníků, kteří každodenně pracují na uskutečňování těchto hodnot. Mladá struktura týmu je zárukou dynamiky a inovace.

➤ *Cíle*

- Předvídat budoucnost

Prudký vývoj technologie spojený s telekomunikacemi, IT systémy, řízením databází a tvorbou sítí, vyžaduje průběžné vzdělávání zaměstnanců, protože cílem je dosáhnout opravdu špičkové kvality služeb, které společnost poskytuje partnerům. Okamžitá schopnost posoudit možnost poskytnutí půjčky je založena na vlastních, průběžně aktualizovaných tabulkách pro úvěrový skóring, které byly vyvinuty v interním vnitropodnikovém IT systému.

- Dlouhodobé partnerství

Leasingová společnost buduje dlouhodobá partnerství s maloobchodní retailovou sítí. Pro dosažení tohoto cíle průběžně adaptuje své finanční produkty a služby na specifické podmínky daného trhu. Veškerá podpora je směřována k propagaci obchodních značek partnerů.

- odbyt

Prodejní síla je soustředěna kolem týmu regionálních obchodních zástupců, kteří jsou k dispozici partnerům v maloobchodní síti. Tento způsob organizace kombinuje úzký vztah, flexibilitu a vnímavost. Prodejní týmy pomáhají každému partnerovi definovat správnou úvěrovou strategii a marketingová řešení.³⁰

9.3. Societe Generale Group

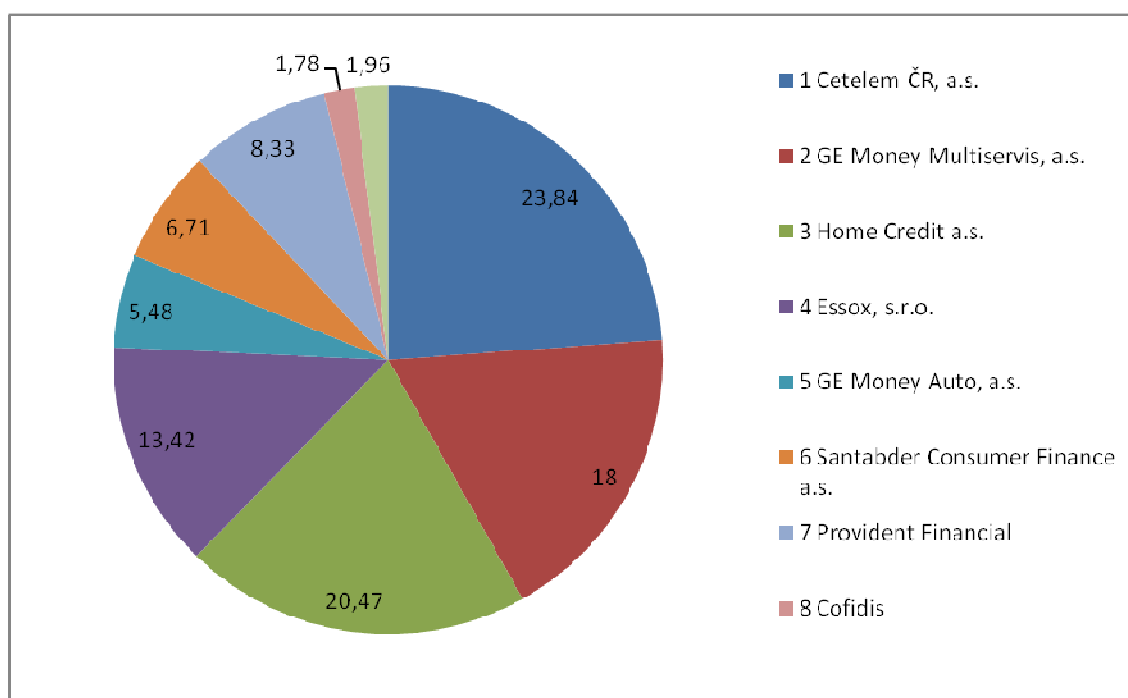
Banka Société Générale byla založena v roce 1864 jako společnost s ručením omezeným. V roce 1945 došlo k jejímu znárodnění a SG se stala institucí plně vlastněnou státem. V letech 1945 až 1987 Société Générale pokračovala v expanzi jak ve Francii, tak i mimo ni, a současně rozšiřovala spektrum nabízených bankovních služeb a dosáhla vedoucí pozice v nových způsobech financování. Na českém trhu byla Société Générale přítomna již od roku 1982 a zaměřovala se zejména na investiční bankovníctví a na obsluhu největších podniků.

Francouzská finanční skupina Société Générale je v současné době pátou největší bankou v eurozóně, která celosvětově zaměstnává více než 90 tisíc pracovníků, z toho

³⁰ Zdroj: Interní materiály leasingové společnosti

přes 40 % mimo území Francie. Skladba obchodních aktivit skupiny SG se koncentruje do tří základních oblastí: retailové bankovníctví, správa aktiv a privátní bankovníctví, podnikové a investiční bankovníctví. Hlavní síla jejího obchodního modelu spočívá v přínosu z křížového prodeje produktů a služeb mezi jednotlivými obchodními liniemi³¹. Na počátku stála společnost SGCF, která usilovala o zřízení prodejných míst, na nichž by se poskytovaly úvěry (POS úvěry)., kdy bylo méně než 100 zaměstnanců, nyní je to 3x více. Objem pohledávek se z původních 25 mil. EUR zdesetinásobil. Po sloučení se přistoupilo k výjimečnému obchodnímu řešení – nabízet vyvážený obchodní model se 4 hlavními produkty: revolvingové úvěry, úvěry na vozidla, POS úvěry a půjčky v hotovosti. Od roku 2007 společnost dosahuje zisku, původní podíl na trhu činil 5%, dnes je to více než 13%.

Graf 4: Nárůst podílu na trhu nebankovního reatail.financování v 1.čtvrtletí r.2009 v %



Zdroj: Interní materiály leasingové společnosti

³¹ Zdroj: Komerční banka.cz, Societe Generale Group

9.4. Plánování leasingové společnosti

Společnost plánuje a účtuje na základě mezinárodních standardů účetního výkaznictví. Podnikové kombinace jako norma pro mezinárodní účetní harmonizaci obsahuje základní účetní přístupy k procesům spojování podniků. Podniková kombinace je spojování samostatných podniků v jeden ekonomický celek, v němž jeden podnik spojuje nebo získává kontrolu nad čistými aktivy a hospodařením druhého podniku. Je zdůrazněno spojení samostatných podniků do jednoho ekonomického celku, a to bez ohledu na právní formu a členění. Ekonomickým celkem může být jak skupina právně samostatných podniků, tak jeden velký podnik s relativně samostatnými vnitropodnikovými jednotkami³².

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku, existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze³³.

Leasingová společnost plánuje střednědobý plán na nadcházející 3 roky vždy v druhé polovině roku, kdy dále reviduje i plán současného roku.

Střednědobý plán je model související s náklady a výnosy, ovlivňuje ho tržní podíl, prostředí a trh dle konkurence. Po sečtení režijních nákladů (personální, IT investice) a výnosů vychází finanční plán.

³² Zdroj: HZ Praha s.r.o., Mezinárodní standardy účetního výkaznictví, s.139

³³ Zdroj: Růčková Petra: Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, str.9

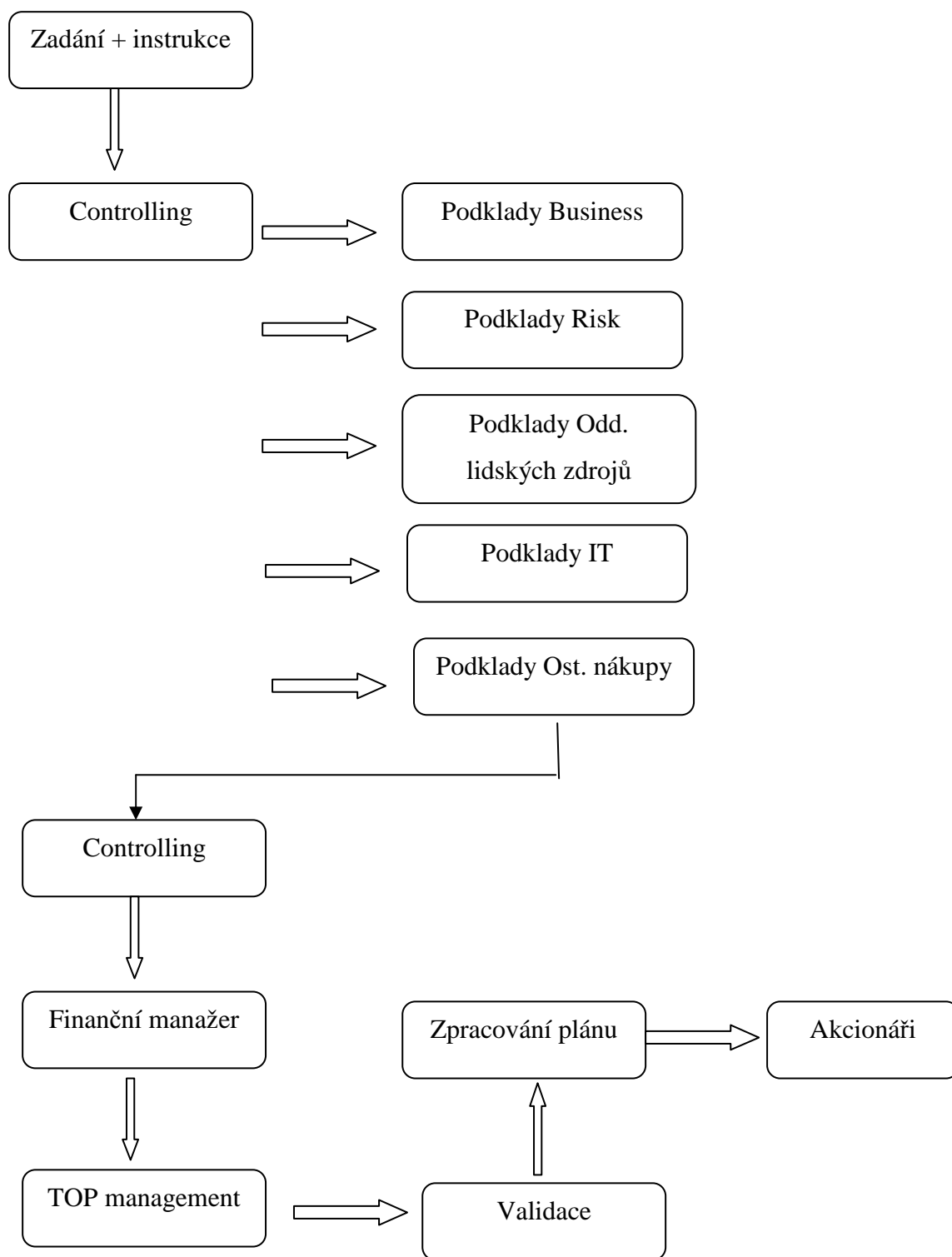
Příklad plánování v roce 2009: v srpnu roku 2009 se reviduje pololetí od června do prosince roku 2009 + dále roky – 2010, 2011 a 2012. Na základě získaných údajů se sestaví střednědobý plán, který se další rok v druhé polovině roku opětovně upravuje dle aktuálních údajů. Z údajů se vypočítá koeficient, který se pro další roky zvyšuje.

Ve schématu níže znázorňuji průběh plánování – vznik samotného plánu a rozdělení kompetencí na celkovém plánování leasingové společnosti.

Zadání a instrukce jednotlivých plánů zadává TOP management společnosti, který informace zasílá na oddělení Controllingu ke zpracování, např. 1.8.2009. Controlling následně zasílá požadavky na jednotlivé manažery oddělení ve společnosti – vedení Business, Risk, Lidských zdrojů, Informačních technologií a na Oddělení zabývající se ostatními nákupy.

Na vyjádření a zapsání všech poznámek a požadavků mají manažeři 14 dní. Následně zasílají požadavky zpět na oddělení Controllingu, které jednotlivé požadavky zpracuje a předá je ke schválení Finančnímu manažerovi. Ten zpracovává podrobnou zprávu pro TOP management, na kterém závisí rozhodnutí, zda se plán bude realizovat či nikoli. Poté dochází k validaci a Controlling o plánu informuje akcionáře společnosti.

Schéma 6: Schéma plánování v leasingové společnosti



Zdroj: Interní materiály leasingové společnosti

9.4.1. Finanční zdroje

Finanční zdroje závisí na jejich ceně, kterou společnost určují bankovní společnosti. Dále na cenách služeb, které jsou závislé na vyplacených provizích, sazebníku poplatků, penetraci pojištění a udržitelné míře rizika.

Pro financování leasingového a úvěrového portfolia společnost využívá krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé úvěry, jejichž splatnost odpovídá splatnosti jednotlivých klientských pohledávek.

9.4.2. Jednotlivé složky finančního plánu

Obchodní plán představuje seznam pravidel obchodního systému společnosti a všech dalších pravidel souvisejících s vlastním obchodováním. V obchodním plánu musí být kromě jiného stanoveno, co se přesně bude obchodovat, jaký instrument se použije a za jakých podmínek se otevřou a uzavřou potenciální obchody. Obchodnímu plánu pomáhá určit si dlouhodobější cíle a soustředit se na ně, dává potřebný nadhled nad aktuální situací na trhu a vede k trpělivosti.

Objem plánované produkce je stanoven na měsíčním principu pro predikované období vždy za hlavní produktové linie. Produkce je odhadována na základě obrátů dosažených v aktuálním roce spolu s aplikováním koeficientu nárůstu/poklesu zohledňující očekávání na trhu, zvyšování/snižování tržního podílu.

a) **Produkce**

Společnost plánuje hlavní produktové linie:

- Automobily
- Spotřební zboží
- Přímá půjčka

Leasingová společnost má mnohem větší tržní podíl v ojetých vozech než v nových. To je způsobeno celkovým stavem trhu a cenou pro konečného zákazníka. Scoring probíhá pomocí online formuláře, který vyplňuje dodavatel s klientem na prodejně a zasílá k posouzení. Smlouvy lze uzavřít formou leasingu či úvěru. Ze všech produktových linií jsou největší obraty právě u této komodity. Smlouvy se vyznačují

nižším rizikem, vysokými výnosy z pojištění a nižšími výnosy z úroku. Použité automobily jsou mnohem likvidnější než spotřební zboží, tedy i jejich rekomercializace v případě předčasného ukončení smlouvy je snadnější, kdy vozidlo slouží jako zástava.

Spotřební zboží zahrnuje veškeré drobné zboží (např. elektronika, nábytek, zahradní technika, výpočetní technika, nářadí a nástroje, zdravotní zařízení.), které se pohybuje převážně v cenovém rozmezí 2 000 Kč – 200 000 Kč. Průměrná financovaná hodnota je cca 13.000,- Kč. Financování probíhá online prostřednictvím internetového formuláře, který vyplňuje prodejce přímo s klientem a zasílá na centrálu k posouzení. Spotřební zboží se vyznačuje nižším rizikem, menšími výnosy z pojištění (není povinné) a vyššími výnosy z úroku. V dnešní době se opouští model financování leasingem a preferuje se financování úvěrem.

Financování přímé půjčky probíhá tak, že klient si sám sepíše žádost online na internetu, kde se objeví předběžný výsledek o scoringu. Výše půjčky je od 20 000 Kč – 250 000 Kč. Poté zasílá smlouvu spolu s potřebnými podklady k důkladnějšímu posouzení. U těchto smluv je největší delikvence ze všech produktových linií, proto se také v plánu nastavují odpovídající parametry. Jedná se o produkt, kde je vysoké riziko, vyšší výnosy z pojištění (je povinné) a vyšší výnosy z úroku, pokut a penále.

b) Výnosy

Výnosy znamenají pro společnost určitou částku, kterou získala ze všech svých činností za určité období (měsíc, rok..) bez ohledu na to, jestli v tomto období došlo k jejich úhradě.

Mezi výnosy patří:

- přijaté úroky
- výnosy za sjednání pojištění
- předepsané smluvní pokuty, penále

- předepsané úroky z prodlení
- předepsané poplatky

Veškeré smluvní pokuty, penále a úroky z prodlení jsou klientovi předepisovány na základě oboustranně odsouhlasených obchodních podmínek.

c) **Náklady**

Náklady jsou peněžní částky, které společnost vynakládá za účelem dosažení výnosů a které musí společnost platit bez ohledu na výši dosaženého zisku. Náklady se dělí na několik druhů.

Režijní náklady jsou společné pro celou škálu produktových linií. Tyto náklady zahrnují: náklady na nájemné pronajatých prostor, související náklady za spotřebu elektrické energie, odpisy dlouhodobého majetku a personální náklady.

Personální náklady zahrnují mzdové a sociální náklady pracovníků, příspěvek na stravenky, příspěvek na penzijní připojištění a další zaměstnanecké benefity (např. výhodné vedení bankovního účtu u společnosti).

Mezi hlavní činnosti personálních útvarů nebo vedoucích v oblasti personální práce patří výběr, vyhledávání a přijímání pracovníků, všestranná péče o mezilidské vztahy, garance za vzdělávání pracovníků, zvyšování kvalifikace (jazykové vzdělávání, kurzy, externí studium), hodnocení a odměňování pracovníků a ukončení pracovních poměrů³⁴.

Provozní náklady jsou celkové náklady na zajištění běžné podnikatelské činnosti.

Provozní náklady zahrnují:

- Pronájem kancelářských prostor, společnost nepodniká ve vlastních prostorách
- Energie zahrnuje spotřebu vody, elektřiny a plynu.

³⁴ Zdroj: RYTÍŘ, L. ProAtom.cz, Základní principy ekonomie 2

- Automobily – nájemné služebních automobilů a související náklady ve smyslu povinného ručení a havarijního pojištění, náklady na údržbu automobilu – přezutí pneumatik, mytí a čerpání pohonných hmot.
- IT vybavení – společnost k dosažení kvalitních nabízených služeb svým klientům a partnerům využívá odpovídající IT vybavení, jako je SW, HW. S tím jsou spojené licence k používání jednotlivých programů. Velmi důležité je informační zabezpečení z důvodu zneužití citlivých dat zákazníků.
- Náklady na marketing – společnost musí být neustále v podvědomí ať už zákazníků, tak svých dodavatelů. Proto využívá marketingových kampaní, jako jsou billboardy, různé propagační materiály. Stále více se využívá Event marketing, událost, vyvolání emociálního zážitku, organizování s konkrétním komunikačním cílem.
- Telekomunikace a poštovné – mobilní a pevné telefony jsou nezbytným vybavením zaměstnanců k vyřizování žádostí financování a ostatních pracovních povinností. Dalším nákladem patřícím pod telekomunikace je poštovné.
- Náklady na bankovní poplatky – různé obchodní dokumenty určené klientovi

Náklady na cizí zdroje – společnost využívá pro většinu svých obchodních aktivit cizích finančních zdrojů. Jedná se o bankovní a obchodní úvěry od své mateřské společnosti, využití operativního leasingu na automobily pro své zaměstnance (referentská a manažerská vozidla).

Náklady rizika – společnost neustále monitoruje riziko vyplývající z nemožnosti splácet poskytnuté leasingy/úvěr. Za tímto účelem vytváří statistiky, kde zjistí podíl problémových smluv k platným smlouvám. Dle těchto statistik se pak vytváří upravuje vlastní skórovací systém. Smlouvy, které klienti přestanou splácet, společnost ošetřuje opravnými položkami.

Pojištění schopnosti splácet

Společnost v rámci svých produktů nabízí možnost pojistit se proti neschopnosti splácet. Smlouvu lze uzavřít také standardně bez pojištění. Pojištění nelze uzavřít, pokud klient dosáhne maximálního věku pro pojištění, což je v současné době věk 59 let, taktéž i v případě dosáhne-li max. věku během splácení smlouvy. Doba splácení je od 5 měsíců do 82 měsíců.

Pojištění znamená pro společnost zajímavý dodatečný výnos.

Ceník pojištění je uveden v ceníku poplatků společnosti a pojištění schopnosti splácet je definováno v obchodních podmínkách společnosti.

Pojištění lze uzavřít pro případ:

- Smrti
- Plné invalidity
- Pracovní neschopnosti
- Ztráty zaměstnání

Příklad výpočtu pojištění:

Pro příklad si zvolím financovanou hodnotu ve výši 85 000 Kč. Financovaná hodnota se vypočítá jako celková cena předmětu s DPH – záloha s DPH. Koeficient pojištění je zvolený parametr vypočtený dle délky splácení a ceny.

Financovaná hodnota/100 * koeficient pojištění

$$85\ 000/100 * 0,16 = 136$$

Při financované hodnotě 85 000 Kč se připočítá měsíčně ke splátce pojištění ve výši 136 Kč.

Zákonné pojištění

Zákonné pojištění vozidel musí mít každé vozidlo, kterému byla přidělena registrační značka anebo technický průkaz nebo je používáno na veřejných komunikacích. Je upraveno zákonem č. 168/1999 Sb.

Uzavřít zákonné pojištění vozidel je povinen vlastník nebo spoluvlastník tuzemského vozidla nebo řidič cizozemského vozidla, nestanoví-li to zákon jinak. Tím není dotčeno

právo uzavřít pojistnou smlouvu osobou, která je osobou odlišnou od vlastníka tuzemského vozidla nebo řidiče cizozemského vozidla.

Náležitosti pojistné smlouvy:

- určení pojistitele a pojistníka a údaje o vozidle,
- doba trvání pojištění vozidla,
- výše pojistného, jeho splatnost a způsob jeho placení,
- forma a místo oznámení škodné události.

Havarijní pojištění

Pro případ zavinění dopravní nehody lze využít havarijní pojištění, které slouží ke krytí škod na vlastním automobilu při dopravní nehodě. Není na rozdíl od povinného ručení povinné. Lze se pojistit pro případ havárie, krádeže, živlům, vandalismu.

Je-li sjednáno ve smlouvě (výhoda nižší sazby), je pojistné vždy součástí pravidelných měsíčních splátek a je po celou dobu trvání smlouvy v garantované, tj. neměnné výši.

Havarijní pojištění s částečným krytím (částečné havarijní pojištění) lze sjednat pouze na smlouvách s financovanou hodnotou do 200 tis. Kč (včetně)

U vozidel s financovanou hodnotou do 200 tis. Kč (včetně) nemusí být sjednáno havarijní pojištění, celé riziko případného poškození nebo odcizení vozidla pak ovšem nese sám klient

V případě, že si klient sjednává havarijní pojištění individuálně, je partner povinen zaslat kopii pojistné smlouvy a originál vinkulace pojistného plnění na adresu společnosti spolu se smlouvou.

Klient může sjednat havarijní pojištění s těmito pojišťovnami - ALLIANZ pojišťovna, a.s., KOOOPERATIVA, pojišťovna a.s., UNIQA pojišťovna, a.s. a ČESKÁ POJIŠŤOVNA a.s.

9.5. Modelový příklad plánování

Při uzavírání smluv vzniká riziko, že klient nebude moci nebo nebude chtít splácet. S tím počítá každá společnost a uzpůsobuje tomu střednědobý plán, který vždy v polovině roku reviduje, tedy srovnává plán se skutečností.

Nejvyšší delikvence je v prvním roce od podpisu smlouvy, což se prvotně řeší aktivním vymáháním formou telefonátů. V případě dlouhodobého nesplácení se smlouvy vymáhají pomocí vymáhací agentury, v nejzazším případě se společnost obrací na soud.

Pro plánování se používají všechny produkty v hlavní linii, tj. automobily, spotřební zboží a přímá půjčka.

Pro každý produkt si zvolím vstupní údaje odvozené od údajů leasingové společnosti a upravené koeficientem, které pak dosadím do vzorce a vzniká konečná tabulka.

Vstupní údaje jsou financovaná hodnota (celková pořizovací cena minus klientem složená záloha), počet splátek a úroková sazba (p.a.). Dle nastavení jednotlivých údajů se vytváří modelová tabulka, kde mohu uvedené parametry sledovat a srovnávat s jakoukoli změnou, např. financované hodnoty nebo počtu měsíců.

➤ **Automobily**

Pro komoditu automobily jsem dosadila do modelu následující údaje, které uvádím níže v tabulce. Z tabulky lze vyčíst důležité informace pro model financování – průměrná financovaná hodnota 120 000 Kč, průměrná doba splácení 50 měsíců a počet smluv je 700. Je zadána i výše vydané provize pro dodavatele – 10%.

Tabulka 4 Automobily – vstupní parametry

Datum podpisu=d	Financovaná hodnota vtis. CZK	Pořizovací cena vtis. CZK	Počet smluv	Počet splátek	1. splátka	Vydaná provize	Přijátá provize	Úroková sazba na smlouvě	HR12	Návratnost 12	Začátek návratnost i	Bezúročné období	Úroková sazba z úvěrů
I-10	120 000	170 000	700	50	d+1	10,00%	0,00%	11,50%	9,00%	84,13%	měsíc HR+	0,00%	4,20%
II-10													
III-10													

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledné údaje dosazují do modelu portfolia, který spočítá předpokládané průměrné chování klienta pro danou produktovou linii - automobily.

U automobilů je počet splátek vysoký, od 50 splátek a výše. Vyskytuje se i určité procento zrušených smluv – 9,00 %, které společnost ošetřuje opravnou položkou, která zohledňuje i 84 % návratnost.

Tabulka 5 Automobily – model doběhu smluv

	Štáková přifonování smlouvách	Přepisu úroků přifonování smlouvách	Přepisu jistiny přifonování smlouvách	Přifonování úroků přifonování smlouvách	Přepis jistiny přifonování smlouvách	Hodnota zůstatků smlouv kumulované	Hodnota zůstatků smlouv		Inkaso hodnot včetně výběhů	Neto úroků	Brutto úroků	Měsíční platba příspěvek	Měsíční úroky včetně poplů	Výnos příspěvek
0	0	0	0	12000	0	0	0	0	0	12000	12000	0	345	28
1	4231	3000	1231	11789	2131	900	900	0	0	11813	11879	630	340	28
2	4199	2947	1252	11571	2152	1800	900	1	19	11628	11748	630	334	28
3	4167	2893	1274	11353	2174	2700	900	2	38	11426	11616	630	329	28
4	4134	2839	1295	11136	2195	3600	900	3	57	11235	11485	630	323	28
5	4101	2784	1317	10919	2217	4500	900	4	76	11029	11344	630	317	28
6	4067	2728	1339	10692	2239	5400	900	5	95	10822	11203	630	311	28
7	4033	2672	1361	10465	2261	6300	900	6	114	10614	11053	630	307	28
8	3999	2616	1383	10239	2283	7200	900	7	133	10399	10909	630	301	28
9	3964	2559	1405	10004	2305	8100	900	8	151	10179	10762	630	294	28
10	3928	2501	1427	9771	2327	9000	900	9	170	9954	10584	630	287	28
11	3892	2443	1450	9537	2350	9900	900	10	189	9725	10425	630	280	28
12	3856	2384	1472	9299	2372	10800	900	11	208	9495	10256	630	273	28
13	3819	2325	1494	9150	2394	10800	0	12	227	9264	10084	0	266	28
14	3819	2287	1522	8988	2394	10800	0	13	208	9152	9908	0	259	28
15	3819	2249	1550	8838	2394	10800	0	14	189	8974	9732	0	252	28
16	3819	2210	1609	8679	2394	10800	0	15	170	8794	9554	0	245	28
17	3819	2170	1668	8519	2394	10800	0	16	151	8618	9374	0	238	28
18	3819	2128	1691	8349	2394	10800	0	17	133	8430	9190	0	231	28
19	3819	2086	1733	8175	2394	10800	0	18	114	8253	9007	0	224	28
20	3819	2043	1776	7999	2394	10800	0	19	95	8064	8820	0	217	28
21	3819	1998	1821	7819	2394	10800	0	20	76	7874	8630	0	210	28
22	3819	1953	1866	7632	2394	10800	0	21	57	7682	8438	0	203	28
23	3819	1906	1913	7439	2394	10800	0	22	38	7487	8243	0	196	28
24	3819	1858	1961	7237	2394	10800	0	23	19	7289	8045	0	189	28
25	3819	1809	2010	7036	2394	10800	0	24	0	7088	7844	0	182	28
26	3819	1759	2060	6838	2394	10800	0	25	0	6882	7639	0	175	28
27	3819	1708	2112	6636	2394	10800	0	26	0	6671	7427	0	168	28
28	3819	1655	2164	6432	2394	10800	0	27	0	6456	7210	0	161	28
29	3819	1601	2218	6184	2394	10800	0	28	0	6238	6988	0	154	28
30	3819	1546	2274	5950	2394	10800	0	29	0	6004	6761	0	147	28
31	3819	1489	2331	5729	2394	10800	0	30	0	5773	6529	0	140	28
32	3819	1431	2389	5480	2394	10800	0	31	0	5534	6284	0	133	28
33	3819	1370	2449	5237	2394	10800	0	32	0	5285	6045	0	126	28
34	3819	1309	2510	4986	2394	10800	0	33	0	5035	5795	0	119	28
35	3819	1247	2573	4728	2394	10800	0	34	0	4780	5536	0	112	28
36	3819	1182	2637	4465	2394	10800	0	35	0	4516	5272	0	105	28
37	3819	1116	2703	4194	2394	10800	0	36	0	4242	5002	0	98	28
38	3819	1049	2771	3917	2394	10800	0	37	0	3962	4725	0	91	28
39	3819	979	2840	3638	2394	10800	0	38	0	3682	4442	0	84	28
40	3819	908	2911	3347	2394	10800	0	39	0	3394	4150	0	77	28
41	3819	836	2984	3043	2394	10800	0	40	0	3097	3857	0	70	28
42	3819	761	3058	2735	2394	10800	0	41	0	2793	3549	0	63	28
43	3819	685	3133	2420	2394	10800	0	42	0	2476	3234	0	56	28
44	3819	606	3213	2107	2394	10800	0	43	0	2151	2911	0	49	28
45	3819	526	3293	1774	2394	10800	0	44	0	1823	2586	0	42	28
46	3819	444	3376	1438	2394	10800	0	45	0	1482	2242	0	35	28
47	3819	359	3460	1098	2394	10800	0	46	0	1142	1892	0	28	28
48	3819	273	3547	736	2394	10800	0	47	0	786	1546	0	21	28
49	3819	184	3635	372	2394	10800	0	48	0	420	1180	0	14	28
50	3819	95	3725	0	2394	10800	0	49	0	54	804	0	7	28

Zdroj: Vlastní šetření

➤ Spotřební zboží

Další komoditou je spotřební zboží, kde jsem si zvolila následující údaje – průměrná financovaná hodnota se pohybuje ve výši 35 000 Kč, počet splátek 15 a počet smluv 8 000. Spotřební zboží zahrnuje velké množství smluv s menší pořizovací cenou.

Tabulka 6 Spotřební zboží – vstupní parametry

Datum podpisu=d	Financovaná hodnota v tis. CZK	Pořizovací cena v tis. CZK	Počet smluv	Počet splátek	1. splátka	Vydaná provize	Přijátá provize	Uroková sazba na smlouvě	HR12	Návratnost12	Začátek návratnosti	Bezúročné období	Uroková sazba z úvěrů
I-10	35 000	50 000	8 000	15	d+1	0,00%	0,00%	15,00%	4,00%	70,00%	měsíc HR+1	3,00%	4,20%
II-10													
III-10													

Zdroj: Vlastní šetření

Údaje dosadím do modelu doběhu smluv pro spotřební zboží. Návratnost defaultních smluv je rovněž poměrně vysoká – 70%, procento zrušených smluv je však menší, na zrušené smlouvy společnost tvoří opravné položky.

Tabulka 7 Spotřební zboží – model doběhu smluv

	Splátka na perform. smlouvách	Předpis úroků na perform. smlouvách	Předpis jstiny na perform. smlouvách	Perform. outstanding	Předpsaná jstina v zrušených smlouvách	Hodnota zrušených smluv kumulovaně	Hodnota zrušených smluv	Integrovaná hodnota z vymáhání	Neto outstanding	Brutto outstanding	Měsíčnínota opravných položek	Měsíční náklady na zdroj	Výnos z pojistění
0	0	0	0	35000	0	0	0	0	35000	35000	0	101	24
1	2573	438	2136	32747	2253	117	117	0	32782	32864	82	94	24
2	2564	409	2155	30476	2272	233	117	1	30544	30707	82	88	24
3	2555	381	2174	28188	2290	350	117	2	28284	28523	82	81	24
4	2544	352	2192	25877	2308	467	117	3	26005	26332	82	75	24
5	2533	323	2209	23551	2326	583	117	4	23705	24114	82	68	24
6	2520	294	2226	21208	2342	700	117	5	21388	21878	82	62	24
7	2506	265	2241	18851	2358	817	117	6	19053	19625	82	56	24
8	2491	236	2255	16479	2372	933	117	7	16702	17358	82	51	24
9	2473	206	2257	14088	2384	1050	117	8	14337	15072	82	44	24
10	2453	176	2277	11702	2394	1167	117	9	11960	12777	82	37	24
11	2432	146	2283	9308	2399	1283	117	10	9575	10474	82	30	24
12	2399	116	2282	6903	2399	1400	117	11	7188	8168	82	22	24
13	2369	86	2273	4631	2273	1400	0	12	4892	5872	0	15	24
14	2369	56	2301	2330	2301	1400	0	13	2568	3548	0	8	24
15	2369	26	2330	0	2330	1400	0	14	218	1198	0	1	24

Zdroj: Vlastní šetření

➤ **Přímá půjčka**

U přímé půjčky se v průměru financuje hodnota 40 000 Kč při době splácení 60 měsíců. Počet smluv pro model je 300. Návratnost je nižší oproti druhým komoditám, což souvisí s rizikovějším profilem neúčelových půjček. Vydaná provize zprostředkovatelům jsou 2%.

Tabulka 8 Přímá půjčka – vstupní parametry

Datum podpisu=d	Financovaná hodnota v tis. CZK	Pořizovací cena v tis. CZK	Počet smluv	Počet splátek	1. splátka	Vydaná provize	Přijatá provize	Úroková sazba na smlouvě	HR12	Návratnost12	Začátek návratnosti	Bezúročné období	Úroková sazba z úvěrů
I-10	40 000	60 000	300	60	d+1	2,00%	0,00%	20,00%	10,00%	66,50%	měsíc HR+1	0,00%	4,30%
II-10													
III-10													

Zdroj: Vlastní šetření

Namodelované údaje dosazují do modelu doběhu smluv. Návratnost v prvním roce splácení je 66,5%, procento zrušených smluv je u této komodity ze všech největší.

Tabulka 9 Přímá půjčka – model doběhu smluv

	Škála perforing smlouách	Předpis údrura perforing smlouách	Předpis jistyna perforing smlouách	Perforing outstanding	Předpsaná jistina zrušených smluv	Hodna zrušených smluv kumulová	Hodna zrušených smluv	Inkasoaná hodnoz vymáhání	Neto outstanding	Brutto outstanding	Měsíční vratba opravných půjček	Měsíční náklady na úz zdroje	Výnos půjčárí
0	0	0	0	3000	0	0	0	0	3000	3000	0	88	62
1	795	500	295	29455	545	250	0	0	29530	29705	175	85	62
2	788	491	297	28908	547	500	250	1	29054	29404	175	84	62
3	781	482	300	28368	550	750	250	2	28571	29036	175	82	62
4	775	473	302	27807	552	1000	250	3	28082	28782	175	81	62
5	768	463	304	27252	554	1250	250	4	27586	28461	175	79	62
6	761	454	306	26698	556	1500	250	5	27084	28134	175	84	62
7	754	445	309	26137	559	1750	250	6	26575	27800	175	82	62
8	746	436	311	25576	561	2000	250	7	26060	27460	175	80	62
9	739	426	313	25013	563	2250	250	8	25539	27114	175	79	62
10	732	417	315	24448	565	2500	250	9	25011	26761	175	77	62
11	725	407	317	23881	567	2750	250	10	24478	26403	175	75	62
12	717	398	319	23312	569	3000	250	11	23938	26038	175	74	62
13	709	389	321	22791	321	3000	0	12	23387	25667	0	73	62
14	709	383	326	22665	326	3000	0	13	23195	25295	0	72	62
15	709	378	332	22334	332	3000	0	14	22822	24922	0	70	62
16	709	372	337	21995	337	3000	0	15	22448	24548	0	69	62
17	709	367	343	21654	343	3000	0	16	22071	24171	0	68	62
18	709	361	349	21305	349	3000	0	17	21684	23794	0	72	62
19	709	355	354	20951	354	3000	0	18	21315	23415	0	71	62
20	709	349	360	20591	360	3000	0	19	20934	23034	0	70	62
21	709	343	366	20224	366	3000	0	20	20551	22651	0	69	62
22	709	337	372	19852	372	3000	0	21	20166	22266	0	67	62
23	709	331	379	19473	379	3000	0	22	19779	21879	0	66	62
24	709	325	385	19088	385	3000	0	23	19390	21490	0	65	62
25	709	318	391	18697	391	3000	0	24	18999	21099	0	63	62
26	709	312	398	18300	398	3000	0	25	18601	20701	0	62	62
27	709	305	404	17898	404	3000	0	26	18197	20297	0	61	62
28	709	298	411	17484	411	3000	0	27	17786	19886	0	59	62
29	709	291	418	17066	418	3000	0	28	17368	19468	0	58	62
30	709	284	425	16641	425	3000	0	29	16943	19043	0	61	62
31	709	277	432	16209	432	3000	0	30	16511	18611	0	59	62
32	709	270	439	15770	439	3000	0	31	16071	18171	0	58	62
33	709	263	447	15323	447	3000	0	32	15625	17725	0	56	62
34	709	255	454	14868	454	3000	0	33	15171	17271	0	54	62
35	709	248	462	14405	462	3000	0	34	14709	16809	0	53	62
36	709	240	469	13938	469	3000	0	35	14240	16340	0	51	62
37	709	232	477	13461	477	3000	0	36	13763	15863	0	49	62
38	709	224	485	12976	485	3000	0	37	13278	15378	0	48	62
39	709	216	493	12483	493	3000	0	38	12786	14886	0	46	62
40	709	208	501	11982	501	3000	0	39	12288	14388	0	44	62
41	709	200	510	11472	510	3000	0	40	11773	13873	0	42	62
42	709	191	518	10954	518	3000	0	41	11255	13355	0	40	62
43	709	183	527	10427	527	3000	0	42	10728	12828	0	38	62
44	709	174	536	9891	536	3000	0	43	10193	12293	0	37	62
45	709	165	545	9347	545	3000	0	44	9648	11748	0	35	62
46	709	156	554	8795	554	3000	0	45	9095	11195	0	33	62
47	709	147	563	8233	563	3000	0	46	8532	10632	0	31	62
48	709	137	572	7663	572	3000	0	47	7960	10060	0	29	62
49	709	128	582	7076	582	3000	0	48	7378	9478	0	26	62
50	709	118	591	6485	591	3000	0	49	6786	8886	0	24	62
51	709	108	601	5894	601	3000	0	50	6185	8285	0	22	62
52	709	98	611	5272	611	3000	0	51	5574	7674	0	20	62
53	709	88	622	4651	622	3000	0	52	4952	7052	0	18	62
54	709	78	632	4019	632	3000	0	53	4320	6420	0	15	62
55	709	67	642	3376	642	3000	0	54	3678	5778	0	13	62
56	0	0	0	3376	0	3000	0	55	3678	5778	0	13	62
57	0	0	0	3376	0	3000	0	56	3678	5778	0	13	62
58	0	0	0	3376	0	3000	0	57	3678	5778	0	13	62
59	0	0	0	3376	0	3000	0	58	3678	5778	0	13	62
60	0	0	0	3376	0	3000	0	59	3678	5778	0	13	62

Zdroj: Vlastní šetření

9.6. Režijní náklady leasingové společnosti

K dosažení plánovaného objemu produkce připravuje společnost na každý rok rozpočet, tzv. budget, jehož plnění pak pečlivě vyhodnocuje na měsíčním principu a snaží se identifikovat příčiny odchylek.

V tabulce uvádím režijní náklady leasingové společnosti na plánovaný rok 2010 vztahující se k plánované produkci.

Tabulku jsem rozdělila na 2 části: leden-červen a červenec-prosinec a obsahuje skupinu, číslo účtu, popis účtu, plánovanou částku pro každý měsíc na jednotlivou skupinu a celkovou sumu za měsíc.

Nejvyšší náklady jsou koncentrovány obvykle v období Vánoc, kdy je poptávka po produktech nejvyšší.

Tabulka 10 Příklad plánovaných nákladů za rok 2010

Skupina	Číslo účtu	Popis účtu	Měsíc					
			1	2	3	4	5	6
2	501 011	Spotřeba materiálu	2 019 652	2 004 581	2 259 860	2 485 691	2 147 836	2 263 957
2	501031	Spotřeba materiálu - tiskopisy, obálky	154 280	231 582	178 541	189 620	224 895	496 366
2	518011	Marketing	1 569 852	1 622 365	1 896 529	1 658 927	1 706 896	1 847 980
2	543011	Nedaňové - dary	0	2 600	0	0	0	0
2	548011	Ost. Provozní náklady - poukázky	369 523	583 640	487 700	495 856	502 748	398 697
2	Marketing		4 113 307	4 444 768	4 822 630	4 830 094	4 582 375	5 007 000
3	5120031	Cestovné - doprava	31 248	32 659	38 569	32 978	36 595	37 223
3	5180031	Vzdělávání	86 393	92 659	111 429	148 526	156 259	148 756
3	5180021	Nábor zaměstnanců	13 569	15 784	16 894	21 574	23 854	29 566
3	5180031	Zpracování mezd	35 690	36 992	32 659	39 655	34 623	37 801
3	5180011	Silniční daň	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000
3	Personální náklady		182 900	194 094	215 551	258 733	267 331	269 346
4	5180041	Nájemné	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
4	5180022	Nájem aut	408 521	412 569	432 680	415 693	427 581	430 020
5	5010011	Spotřeba PHM	13 658	12 470	16 892	17 022	16 958	17 560
5	5020011	Spotřeba energie	119 562	124 587	125 693	124 587	126 932	128 969
5	5320011	Daň z nemovitosti	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020
4+5	Provozní náklady		612 761	620 646	646 285	628 322	642 491	647 569
6	511011	Opravy IT	65 982	72 584	62 360	58 699	61 584	67 854
6	5180012	IT	912 458	896 320	896 522	878 541	904 213	911 584
6	518031	Licence IT	5 985	5 985	5 985	5 985	5 985	5 985
6	IT náklady		984 425	974 889	964 867	943 225	971 782	985 423
8	518811	Telefony + mobilní telefony	556 321	458 780	368 522	485 699	493 600	521 447
8	518821	Internet	326 985	314 752	328 599	345 874	365 892	315 874
8	518841	Poštovní služby	1 152 104	1 102 541	1 123 524	1 241 587	1 369 956	1 298 521
8	Komunikace		2 035 410	1 876 073	1 820 645	2 073 160	2 229 448	2 135 842
9	18911	Poradenské služby	239 605	265 850	245 874	265 966	15 748	352 896
9	518921	Právní služby	75 896	36 851	45 781	42 588	49 652	58 477
9	Poradenství		315 501	302 701	291 655	308 554	65 400	411 373
B	518B11	Ostatní služby	17 452	15 692	11 584	12 584	16 598	12 478
B	518B21	Služby ke smlouvám	22 369	18 457	19 582	21 458	23 698	28 569
B	538B11	Ost. Daně a poplatky	2 960	8 520	2 478	1 958	2 458	2 369
B	544B11	Sml.pokuty a penále	0	0	0	0	0	0
B	Jiné náklady		42 781	42 669	33 644	36 000	42 754	43 416
D	51051	Odpisy - automobily	9 563	9 563	9 563	9 563	9 563	9 563
D	551062	Odpisy - nábytek	19 250	19 250	19 250	19 250	19 250	19 250
D	551071	Odpisy - HW	759 630	759 630	759 630	759 630	759 630	812 520
D	551031	Odpisy - SW	1 258 663	1 214 580	1 258 633	1 247 566	1 285 964	1 359 874
D	Odpisy		2 047 106	2 003 023	2 047 076	2 036 009	2 074 407	2 201 207
F	518061	Externí databáze	268 532	278 541	299 652	236 154	258 745	234 857
F	568041	Přijaté úvěry	86 952	75 865	79 325	81 547	76 582	78 451
F	Fin.náklady		355 484	354 406	378 977	317 701	335 327	313 308
P	51800021	Mzdy - nájem pracovních sil	43 580	40 561	39 856	41 582	47 520	42 599
P	52100021	Mzdové náklady	5 154 103	5 258 210	5 463 250	5 392 650	5 124 580	5 285 300
P	52400021	Soc.+zdrav.pojištění	1 986 300	2 152 610	2 504 780	2 369 825	2 058 645	2 045 870
P	Pers.náklady		7 183 983	7 451 381	8 007 886	7 804 057	7 230 745	7 373 769
CELKEM NÁKLADY			17 873 658	18 264 650	19 229 216	19 235 855	18 442 060	19 388 253

Skupina	Číslo účtu	Popis účtu	7	8	9	10	11	12	BUDGET 2010
2	501 011	Spotřeba materiálu	2 561 230	2 489 000	2 158 900	2 170 000	3 250 410	3 156 900	30 000 000
2	501031	Spotřeba materiálu - tiskopisy, obálky	6 528 965	6 958 744	799 658	869 520	995 680	1 061 254	26 000 000
2	518011	Marketing	1 785 000	1 500 690	2 010 450	1 985 000	3 465 920	3 216 000	25 000 000
2	543011	Nedaňové - dary	0	0	0	0	0	0	
2	548011	Ost. Provozní náklady - poukázky	422 693	562 147	602 451	883 264	899 485	956 857	12 500 000
	Marketing		11 297 888	11 510 581	5 571 459	5 907 784	8 611 495	8 391 011	
3	5120031	Cestovné - doprava	37 250	32 840	41 956	36 500	29 187	38 215	5 000 000
3	5180031	Vzdělávání	165 900	85 000	126 900	250 300	214 500	210 800	2 000 000
3	5180021	Nábor zaměstnanců	17 900	18 960	12 600	35 000	42 000	41 500	450 000
3	51800031	Zpracování mezd	36 901	39 870	32 500	54 808	61 320	59 806	900 000
3	5180011	Silniční daň	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	300 000
	3	Personální náklady	289 951	208 670	245 956	408 608	379 007	382 321	
4	5180041	Nájemné	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	840 000
4	5180022	Nájem aut	419 200	423 850	420 360	455 020	440 230	446 520	5 600 000
5	5010011	Spotřeba PHM	19 020	19 562	22 364	23 691	25 874	28 563	550 000
5	5020011	Spotřeba energie	123 400	122 890	127 840	128 960	130 260	131 600	1 800 000
5	5320011	Daň z nemovitosti	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	12 240
	4+5	Provozní náklady	1 052 860	1 062 192	1 062 964	1 134 731	1 108 634	1 125 243	
6	511011	opravy IT	69 332	71 584	68 669	63 258	66 892	69 941	1 000 000
6	5180012	IT	863 526	871 220	865 298	879 521	863 935	899 747	15 000 000
6	518031	Licence IT	5 985	5 985	5 985	5 985	5 985	5 985	80 000
	6	IT náklady	938 843	948 789	939 952	948 764	936 812	5 985	
8	518811	Telefony + mobilní telefony	553 691	565 954	457 845	665 988	589 647	695 631	8 500 000
8	518821	Internet	326 852	345 699	332 857	301 588	356 874	398 547	7 500 000
8	518841	Poštovní služby	1 225 083	1 062 365	1 221 047	1 104 020	1 362 897	1 489 652	15 000 000
	8	Komunikace	2 105 626	1 974 018	2 011 749	2 071 596	2 309 418	2 583 830	
9	18911	Poradenské služby	399 520	402 980	412 500	385 500	375 000	414 566	6 000 000
9	518921	Právní služby	56 358	49 856	44 521	51 687	56 932	57 458	12 000 000
	9	Poradenství	455 878	452 836	457 021	437 187	431 932	472 024	
B	518B11	Ostatní služby	13 223	15 986	15 784	16 598	14 754	19 852	650 000
B	518B21	Služby ke smlouvám	18 874	16 932	21 054	28 457	26 953	24 857	350 000
B	538B11	Ost. Daně a poplatky	1 986	2 036	2 458	2 955	1 938	2 457	100 000
B	544B11	Sml.pokuty a penále	0	0	0	0	0	0	
	B	Jiné náklady	34 083	34 954	39 296	48 010	43 645	47 166	
D	51051	Odpisy - automobily	9 563	9 563	9 563	9 563	9 563	9 563	200 000
D	551062	Odpisy - nábytek	19 250	19 250	19 250	19 250	19 250	19 250	300 000
D	551071	Odpisy - HW	812 520	812 520	812 520	812 520	812 520	812 520	10 000 000
D	551031	Odpisy - SW	1 295 665	1 110 247	1 362 564	1 458 897	1 399 856	1 458 741	20 000 000
	D	Odpisy	2 136 998	1 951 580	2 203 897	2 300 230	2 241 189	2 300 074	
F	518061	Externí databáze	245 896	238 556	245 714	269 326	295 688	247 512	4 000 000
F	568041	Přijaté úvěry	89 658	76 563	81 547	79 326	76 584	78 541	1 000 000
	F	Fin.náklady	335 554	315 119	327 261	348 652	372 272	326 053	
P	51800021	Mzdy - nájem pracovních sil	39 210	35 669	45 720	43 630	48 122	42 401	1 200 000
P	52100021	Mzdové náklady	5 380 750	5 120 698	4 950 123	5 265 981	5 300 452	5 178 000	67 000 000
P	52400021	Soc.+zdrav.pojištění	2 015 800	1 995 600	1 856 200	2 198 547	2 350 165	2 198 600	27 000 000
	P	Pers.náklady	7 435 760	5 156 367	6 852 043	7 508 158	7 698 739	7 419 001	
CELKEM NÁKLADY			26 083 441	23 615 106	19 711 598	21 113 720	24 133 143	23 052 708	

Zdroj: Výroční zpráva leasingové společnosti

9.7. Výnosy a náklady produktových linií

Do tabulky Přehled výnosů a nákladů (zjednodušený výkaz zisku a ztrát) si dosadím údaje z předchozích tabulek (Vstupní parametry a Model doběhu smluv). Jedná se o průměrný roční stav pohledávek, přijaté a vyplacené úroky, výše přijatých poplatků, výše daně a výsledný zisk/ztrátu před a po zdanění za produktové linie automobily, spotřební zboží a přímá půjčka.

Tabulka 11 Přehled výnosů a nákladů – automobily

Tisíce CZK	Automobily	
Čisté úrokové výnosy	31.12.2010	28.2.2014
Průměrné pohledávky	106 739	66 278
Přijaté úroky od klientů	32 365	84 504
Vyplacené úroky	-4 183	-10 967
Čistá přijatá marže (NIM)	134 921	139 814
Čisté výnosy z pojištění	392	1 428
Ostatní finanční náklady	-50	-153
Čisté příjmy z pokut a poplatků (NFI)	342	1 275
Čisté provozní výnosy (NBI)	135 263	141 089
Režijní náklady	-68 236	-85 964
Provozní zisk	67 027	55 125
Náklady rizika	-7 560	-7 560
Zisk před zdaněním	59 467	47 565
Daně	11 893	9 513
Zisk po zdanění	71 360	57 078

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka přehled výnosů a nákladů, produktová linie automobily, je rozdělena na 3 sloupce. V prvním jsou veškeré výnosy – úrokové, z pojištění, náklady – režijní, provozní a rizika, daně, zisk před zdaněním a po zdanění. V dalším sloupci jsou výsledky spočítány pro první plánovaný rok 2010 a další sloupec zahrnuje produkt

po celé jeho sledované období, až do 28.2.2014. Všechny údaje dosazené do tabulky jsou vypočítány z předchozích tabulek. Výsledkem je, že produkt automobily je ziskový produkt – v prvním roce 71 360 000 Kč, ve zbylém období o něco méně, ale stále zisk 57 078 000 Kč.

Tabulka12 Přehled výnosů a nákladů – spotřební zboží

Tisíce CZK	Spotřební zboží	
Čisté úrokové výnosy	31.12.2010	31.3.2011
Průměrné pohledávky	21 106	17 584
Přijaté úroky od klientů	3 343	3 517
Vyplacené úroky	-816	840
Čistá přijatá marže (NIM)	23 633	21 941
Čisté výnosy z pojištění	312	384
Ostatní finanční náklady	-39	-55
Čisté příjmy z pokut a poplatků (NFI)	273	329
Čisté provozní výnosy (NBI)	23 906	22 270
Režijní náklady	-14 596	-15 488
Provozní zisk	9 310	6 782
Náklady rizika	-980	-980
Zisk před zdaněním	8 330	5 802
Daně	1 666	1 160
Zisk po zdanění	9 996	6 962

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka Přehled výnosů a nákladů, linie spotřební zboží, sleduje produkt také po celé jeho období – až do 31.3.2011. Výsledky výpočtů jsou vypočítány z předchozích tabulek a vychází také ziskový produkt, oproti automobilům podstatně nižší. V prvním roce je zisk 9 996 000 Kč, v dalších letech 6 962 000 Kč.

Tabulka13 Přehled výnosů a nákladů – přímá půjčka

Tisíce CZK	Přímá půjčka	
Čisté úrokové výnosy	31.12.2010	31.12.2014
Průměrné pohledávky	26 680	16 031
Přijaté úroky od klientů	5 392	15 961
Vyplacené úroky	-1 120	-3 249
Čistá přijatá marže (NIM)	30 952	28 743
Čisté výnosy z pojištění	806	3 782
Ostatní finanční náklady	-59	-187
Čisté příjmy z pokut a poplatků (NFI)	747	3 595
Čisté provozní výnosy (NBI)	31 699	32 338
Režijní náklady	-23 655	-24 587
Provozní zisk	8 044	7 751
Náklady rizika	-2 100	-2 100
Zisk před zdaněním	5 944	5 651
Daně	1 189	1 130
Zisk po zdanění	7 133	6 781

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka Přehled výnosů a náklad, linie přímá půjčka, sleduje produkt po celé období, až do 31.12.2014. Výsledkem je ziskový produkt – 7 133 000 Kč v prvním roce, v dalších letech 6 781 000 Kč.

10. Závěr

Plánování je jednou z manažerských funkcí a procesů, která se podílí na řízení a fungování každé společnosti. Plánování je výchozím bodem, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu leasingové trhu v ČR a ve vybrané leasingové společnosti analyzovat systém finančního plánování, definovat plánování společnosti, zda probíhá efektivně a spolehlivě, popsat krátkodobé a dlouhodobé sestavování plánů.

Pro případovou studii byla vybrána leasingová společnost, sídlící v Českých Budějovicích, která si ale nepřeje být jmenována.

Leasingová společnost plánuje na základě mezinárodních standardů účetního výkaznictví střednědobý plán v druhé polovině roku, kdy se dále reviduje i plán současného roku. Střednědobý plán souvisí s náklady a výnosy, ovlivňuje ho tržní podíl, prostředí a trh dle konkurence.

Leasingová společnost plánuje pro 3 produktové linie – automobily, spotřební zboží a přímá půjčka. Pro každý produkt byly zvoleny vstupní parametry – průměrná financovaná hodnota, doba splácení, návratnost v 1. roce a počet smluv, které vytváří vstupní informace pro model doběhu smluv. Tabulka z tohoto modelu spočítá návratnost smluv, procento zrušených smluv, na které společnost tvoří opravné položky. Největší návratnost je v prvním roce splácení a to u automobilů – 84%, následuje spotřební zboží, kde je návratnost 70% a přímá půjčka, nejrizikovější produkt společnost se vyznačuje návratností 66,5%. Procento zrušených smluv je u komodity přímá půjčka ze všech největší.

Velký vliv na produkt, zda je ziskový či ne, má delikvence, která je nejvyšší v prvním roce splácení. Na delikventní smlouvy si leasingová společnost tvoří opravné položky

a v prvotní fázi schvalování je u některých produktů povinné pojištění, které je součástí daného produktu.

Tabulky Vstupní parametry a Model doběhu smluv tvoří důležité informace pro souhrnnou tabulku – Přehled výnosů a nákladů. Pro tuto tabulku jsou charakteristické údaje – výnosy z pojištění, přijaté úroky od klientů, průměrné pohledávky, režijní náklady, daň, zisk/ztráta před a po zdanění. Tabulka sleduje celou fázi produktu. Jako nejziskovější produkt je považována komodita automobily, která má zisk v prvním roce 71 360 000 Kč, ve zbylém období zisk 57 078 000 Kč. U spotřebního zboží v prvním roce je zisk 9 996 000 Kč, v dalších letech 6 962 000 Kč. Přímá půjčka je také ziskový produkt - 7 133 000 Kč v prvním roce, v dalších letech 6 781 000 Kč.

Oddělení plánování a controllingu má na starosti sledování jednotlivých produktových linií. Kontroluje a vyhodnocuje, zda jsou produkty ziskové. Hlavním úkolem je sledování profitability produktů.

Z výše uvedených tabulek vychází závěr, že je leasingová společnost v plánování, nastavování plánů a jejich implementace úspěšná. Výsledkem jsou ziskové produkty ze všech produktových linií, největší tržní podíl vykazují automobily, které tvoří hvězdu společnosti.

V případě, že je produkt nerentabilní, tak je po určité době zrušen nebo dochází k nahrazení jiným produktem. Likvidita se ve velké míře nesleduje, protože leasingová společnost je ve vlastnictví nadnárodní společnosti.

11. Summary

Planning is a very important manager work which is necessary for governing and functioning every society. It is the most important point that comes the first before other manager activities. Planning defines goals and ways how to achieve them.

The aim of this diploma paper is to analyse the system of financial plans, define planning of society, whether it is effective and reliable, describe setting short run and long run plans.

For these case study was chosen a leasing company from Ceske Budejovice , which does not wish to be named.

In the second half of the year the leasing company planes, on the base of accountancy of international standards, the medium – term plan and at that time also the contemporary plan is checked.

The medium – term plan relates with expenses and profits. The plan is effected by the market share, environment and the market competition.

The leasing company planes for three forefronts – cars, consumer goods and direct loans. For each product there are chosen incoming parameters – the average financial value, the term of expiration, the recoverability in the first year and number of contracts, which create incoming information for the model of the run out of the contracts. The chart of this model enables to calculate the recoverability of the contracts, the percentage of abolished contracts, which are marked as a correcting entry. The highest recoverability is in the first year - for cars it is 84%, then for consumer goods it is 70% . The direct loan is the most risky product of the company. Its recoverability is 66.5% and the percentage of abolished contract is the highest.

Significant influence on the product, if it is profitable or not, has delinquency, which is the highest in the first year of the repayment. The company creates provisions

for delinquent contracts. In the first phase of ratification insurance some products is necessary to be a part of the products.

The charts of Incoming Parameters and Model of Run – Out provide very important information for the summary chart Review of Profits and Expenses. For this chart are characteristic these items – profit from insurance, interests from clients, active debts, directional expenses, tax, profit / loss before and after taxation. The chart shows the all phase of the product. Cars are the most profitable product with their profit in the first year 71 360 000,- Kc and in the next terms 57 078 000,-Kc. The profit of consumer goods in the first year is 9 996 000,-Kc and in next years it is 6 962 000,-Kc. The direct loan is also profitable in the first year with the profit 7 133 000,-Kc and in the next years it is 6 781 000,- Kc.

The Planning department and Department of Control are in charge of following forefronts of individual product.

There is the conclusion in the charts that the leasing company is in its planning and implementation successful. Profitable products of all product forefronts are the result. Cars, with their highest position in the market, are the star of the company.

Nonprofitable products are cancelled and there are substituted by other products. Liquidity is not followed much because the company is owned by a multinational company.

12. Přehled použité literatury

Bibliografické

1. Helísek, M. *Makroekonomie Základní kurs*. Slaný: Melandrium 2002, 326 s. ISBN 80-86175-25-1.
2. HZ Praha s.r.o. *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví*. Praha 2003, 508 s. ISBN 80-238-7854-9
3. Kohout P. *Investiční strategie pro třetí tisíciletí*. Praha: Grada 2008, 292 s. ISBN 8024714388.
4. Leitmanová, I. Ing a Hladký, Jan Ing. *Makroekonomie I. Skripta České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 1997, 92 s. ISBN 80-7040-223-7.*
5. Marinič, P. *Plánování a hodnota firmy*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008, 232 s., ISBN 8024724324
6. Růčková, P. Ing. Ph.D. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008, 120 s., ISBN 978-80-247-2481-2
7. Stiglitz J., Placht J. *Jiná cesta k trhu*. Prostor: 2003, 403 s. ISBN 8072600958.
8. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika, IV. Aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007, 452s. ISBN 8024719924, 9788024719924.
9. Štrach, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2007, 163 s., ISBN 8024729873
10. Veber Jaromír a kol. *Management Základy, Prosperita, Globalizace*. Praha: Management Press, 2003, 686 s. ISBN 80-7261-029-5.
11. Žůrková Hana *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 135 s. ISBN 8024718448.

Jiné zdroje

12. Aspi.cz [online]. 2007 [cit. 2007-12-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.aspi.cz/download.php?FNAME=1209971566.upl&ANAME=Teorie%20penez%20ukazka.pdf>>.
13. Banky.cz [online]. 2008 [cit. 2008-10-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.banky.cz/eticky-kodex-financniho-trhu>>.
14. Cnb.cz [online]. 2010 [cit. 2010-01-2]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/seznam_zfa/>.
15. ČERBA, Otakar, [online]. 2004 [cit. 2004-05-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch09.html#d0e2224>>.
16. ČLFA, Česká leasingová a finanční asociace, [online]. 2003 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.clfa.cz/index.php?textID=1>>.
17. Finance.cz [online]. 2000 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/informace/leasingovy-pruvodce/financni-operativni/>>.
<http://www.aspi.cz/download.php?FNAME=1209971566.upl&ANAME=Teorie%20penez%20ukazka.pdf>
18. Finance.cz [online]. 2000 [cit. 2005-08-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/51215/>>.
19. Finanční vzdělávání.cz [online]. 2007 [cit. 2009-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.financnivzdelavani.cz/webmagazine/page.asp?idk=225>>.
20. HURDOVÁ, Martina, [online]. 2008 [cit. 2008-07-14]. Dostupný z WWW: <http://www.varianty.cz/download/pdf/texts_144.pdf>.
21. Ihned.cz, [online]. 2009 [cit. 2009-02-17]. Dostupný z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10111450-34420670-T00000_d-k-diverzifikaci-zdroju-prispivaji-leasing-a-factoring>.
22. Interní materiály leasingové společnosti

23. Leasing.cz [online]. 2009 [cit. 2009-09-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.leasing.cz/slovník-pojmu/>>.
24. Komerční banka.cz, [online]. 2006 [cit. 2008-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/inf/soge.shtml>>.
25. Oficiální portál pro podnikání a export, Businessinfo.cz [online]. 2009 [cit. 2009-05-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pohledavky-zanik-postup-opu/1000818/51672/>>.
26. RYTÍŘ, Lukáš. Proatom.cz [online]. 2006 [cit. 2006-09-05]. Dostupný z WWW: <<http://proatom.luksoft.cz/rservice.php?akce=tisk&cisloclanku=2006090602>>.
27. Solus.cz [online]. 2009 [cit. 2009-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.solus>>.

Seznam tabulek, grafů a schémat

Tabulka 1	Komodity leasingu	str. 15
Tabulka 2	Příklad účetní bilance komerční banky XY k....	str. 16
Tabulka 3	Postup vymáhání pohledávek	str. 42
Tabulka 4	Automobily – vstupní parametry	str. 61
Tabulka 5	Automobily – model doběhu smluv	str. 63
Tabulka 6	Spotřební zboží – vstupní parametry	str. 64
Tabulka 7	Spotřební zboží – model doběhu smluv	str. 64
Tabulka 8	Přímá půjčka – vstupní parametry	str. 65
Tabulka 9	Přímá půjčka – model doběhu smluv	str. 66
Tabulka 10	Příklad plánovaných nákladů za rok 2010	str. 68
Tabulka 11	Přehled výnosů a nákladů - automobily	str. 70
Tabulka 12	Přehled výnosů a nákladů – spotřební zboží	str. 71
Tabulka 13	Přehled výnosů a nákladů – přímá půjčka	str. 72
Graf 1	Odhad pravděpodobnosti recese na základě tvaru výnosové křivky	str. 30
Graf 2	Leasing movitých věcí členů ČLFA v r. 2008 podle podnikatelského zaměření zákazníků	str. 34
Graf 3	Vývoj nebankovních spotřebitelských úvěrů (v mld. Kč)	str. 37
Graf 4	Nárůst podílu na trhu nebankovního reetail.financování v 1. čtvrtletí r. 2009 v %	str. 51
Schéma 1	Náplň plánů	str. 21
Schéma 2	Postup tvorby plánu	str. 23
Schéma 3	Příklad struktury podnikových plánů	str. 27
Schéma 4	Očekávaný výnos banky při zvyšující se úrokové míře	str. 32
Schéma 5	Integrace společnosti	str. 45
Schéma 6	Schéma plánování v leasingové společnosti	str. 54

Seznam příloh, přílohy

Příloha 1: Členové ČLFA ČR

Příloha 2: Aktuální seznam členů SOLUS

PŘÍLOHY

Příloha 1: Členové ČLFA ČR

Název	Město
BUSINESS Lease, s.r.o.	Praha 5
AGRO LEASING J. Hradec s.r.o.	Jindřichův Hradec
ALD Automotive, s.r.o.	Praha 10
ARCHER SHERIDAN, s.r.o.	Praha 5
ARVAL CZ, s.r.o.	Praha 4
BAWAG Leasing & Fleet, s.r.o.	Praha 2
BOHEMIA, s. r. o.	Olomouc
BN LEASING, a.s.	Benešov u Prahy
CETELEM ČR, a. s.	Praha 5
COFIDIS, s.r.o.	Praha 5
CommerzLeasing ČR, s.r.o.	Praha 1
CONLINK Leasing s.r.o.	Praha 5
Credium, a. s.	Praha 1
Česká finanční, s.r.o.	Říčany u Prahy
ČSOB Factoring, a.s.	Praha 10
ČSOB Leasing, a.s.	Praha 4
D.S. Leasing, a.s.	Brno
D.S.Factoring, s.r.o.	Brno
Deloitte Advisory s.r.o.	Praha 8
Deutsche Leasing ČR, s.r.o.	Praha 5 - Smíchov
DIL Immobilien-Leasing Praha Koncernová, s.r.o.	Praha 1
ECS International Czech Republic, s.r.o.	Praha 5
EKORENT, s.r.o.	Praha 8
ESSOX s.r.o.	České Budějovice
Factoring České spořitelny, a.s.	Praha 8
Factoring KB, als.	Praha 1
FCE Credit, s.r.o.	Praha 8
Fortis Lease Czech s.r.o.	Praha 1

GE Money Auto, a.s.	Praha 4
GE Money Multiservis, a.s.	Praha 4
GMAC, a. s.	Praha 4
GRENKELEASING, s.r.o.	Praha 4
Home Credit, a. s.	Brno
IKB Leasing ČR, s.r.o.	Praha 2
IMMOCONSULT Czechia, s.r.o.	Praha 1
IMMORENT ČR, s.r.o.	Praha 1
IMPULS-Leasing-AUSTRIA s.r.o.	Praha 1
ING Lease (C. R.), s. r. o.	Praha 5
JIHOSPOL, a. s.	Strakonice
KPMG ČR, s. r. o.	Praha 8
LEASETREND s.r.o.	Liberec
Lease Plan ČR, s. r. o.	Praha 5
Mazars Audit s.r.o.	Praha 8
Mercedes-Benz Financial Services Česká republika s.r.o.	Praha 4
NOVA-AUTO Leasing, a. s.	Praha 10
Oberbank Bohemia Leasing, s.r.o.	České Budějovice
Oberbank Leasing, spol. s.r.o.	Praha 2
PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.	Praha 2
Provident Financial, s.r.o.	Praha 4
PROFI CREDIT Czech, a.s.	Pardubice
PSA FINANCE ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o.	Praha 8
Raiffeisen-Leasing, s. r. o.	Praha 4
RELEAS, a. s.	Praha 8
RT TORAX, s.r.o.	Ostrava - Zábřeh
Santander Consumer Finance, a.s.	Praha 5
s Autoleasing, a.s.	Praha 8
S MORAVA, a.s.	Znojmo

Santander Consumer Leasing s.r.o.	Praha 5
SCANIA Finance Czech Republic, s.r.o.	Rudná u Prahy
Servis Leasing, a.s.	Praha 4
SG Equipment Finance CR, s.r.o.	Praha 4
SINCOM Leasing, a.s.	Tábor
SüdLeasing, s.r.o.	Praha 5
ŠkoFIN, s.r.o.	Praha 5
Toyota Financial Services Czech, s.r.o.	Praha 8 Karlín
TRANSFINANCE, a.s.	Praha 8
UniCredit Leasing CZ, a.s.	Praha 5
UNILEASING, a. s.	Klatovy 1
VB Leasing CZ, s. r. o.	Brno
VLTAVÍN leas, a. s.	Praha 6
Východočeská leasingová, s.r.o.	Vysoké Mýto

Zdroj: ČLFA

Příloha 2: Aktuální seznam členů sdružení Solus

CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o.



CETELEM ČR, a. s.



COFIDIS s.r.o.



Credium, a.s.



Českomoravská stavební spořitelna, a.s.



Československá obchodní banka, a.s.



Český Triangl, a. s.



ČSOB Leasing, a.s.



E.ON Česká republika, s.r.o.



ESSOX s.r.o.



Home Credit a. s.



HSBC Bank plc - pobočka Praha



Komerční banka, a.s.



Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.



PROFI CREDIT Czech, a. s.



Raiffeisenbank a.s.



Santander Consumer Finance a.s.



s Autoleasing, a.s.



s Autoúvěr, a.s.



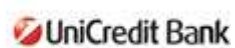
Telefónica O2 Czech Republic, a.s.



T-Mobile Czech Republic a.s.



UniCredit Bank Czech Republic, a.s.



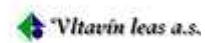
UniCredit Leasing CZ, a.s.



VB Leasing CZ, spol. s r.o.



VLTAVÍN leas, a.s.



Vodafone Czech Republic a.s.

