

P o m á h á m e ř í d i t s p r á v n ý m s m ě r e m

## ČSOB Leasing, a.s. Praha



|                    |  |                  |                             |
|--------------------|--|------------------|-----------------------------|
| Počet zaměstnanců: | 360  | Kontaktní osoba: | Ing. Petr Jeníček           |
| Tržby:             | 14.250.000.000,- Kč  | Funkce:          | ředitel pro finanční řízení |
| Web:               | <a href="http://www.csobleasing.cz">www.csobleasing.cz</a> | Telefon:         | 222 012 111                 |



**GIST, s.r.o., Collinova 421, 500 03 Hradec Králové**

Telefon: 495 809 355 | Fax: 495 809 356 | E-mail: [gist@gist.cz](mailto:gist@gist.cz) | [www.gist.cz](http://www.gist.cz)

© 1994 - 2010 GIST, s.r.o.



Společnost ČSOB Leasing, dle statistiky pravidelně vydávané Asociací leasingových společností, obhájila své loňské prvenství na leasingovém trhu. V roce 2002 dosáhl ČSOB Leasing celkového obrátu 14,25 mld. Kč (tzn. ve finančním i operativním leasingu a ve splátkovém prodeji). Za dobu svého sedmiletého působení na českém leasingovém trhu společnost uzavřela celkem 108 901 leasingových smluv. Z toho počtu měl ČSOB Leasing ve svém portfoliu 69 454 aktivních smluv (ke dni 31. 12. 2002).

ČSOB Leasing je universální leasingová společnost s celorepublikovou sítí 13-ti vlastních poboček. ČSOB Leasing poskytuje leasingové služby pro soukromé osoby, drobné podnikatele, podnikatelské a korporátní subjekty, ale i pro státní a neziskové organizace. Prostřednictvím 10 % akcií se podílí na společnosti ČSOB Leasing se sídlem v Bratislavě, (zbývající akcie vlastní ČSOB).

Od června roku 1999 je ČSOB Leasing prostřednictvím své mateřské Československé obchodní banky, a.s., začleněn do belgické finanční skupiny KBC Group, což pro společnost z pohledu přenosu know-how znamená posun k evropským standardům, které již nyní pomáhají utvářet podmínky pro dlouhodobou spokojenost našich zákazníků.

*Úspěšnou implementaci daného rozsahu v poměrně složitých podmínkách ČSOB Leasing, daných velikostí společnosti a strukturou nabízených produktů, vnímáme jako potvrzení předpokladu, že GIST Controlling je vhodným nástrojem pro řešení specifických potřeb v rámci ČSOB Leasing. Získali jsme nástroj s obrovským potenciálem pro zvyšování efektivnosti našeho řízení.*

**Ing. Karel Bouček**  
předseda představenstva a generální ředitel

## Success story

V závěru roku 2001 se společnost ČSOB Leasing rozhodla implementovat systém GIST Controlling, který bude podporovat controllingové řízení. Původní softwarová podpora byla v nástroji MS Excel, který však nebylo možné dále efektivně rozvíjet a očekávat, že bude uspokojovat výrazně rostoucí poptávku po nových, detailnějších a strukturovaných informacích.

## Zpřesněné plánování dle CAS

Rozvojem systému plánování dle českých standardů je zpřesnění plánu vývoje základních strategických ukazatelů (například ROE dle CAS a IAS se zahrnutím a bez zahrnutí dividendy, nákladová náročnost, rizikovitost, produktová a komoditní struktura obrátu, produktivita) a oficiálních výkazů (výkazu zisku a ztrát, bilance aktiv a pasiv, cash flow).

Plánování celé společnosti splňuje požadavek komplexnosti a provázanosti. Plán je rozdělen do vzájemně provázaných modulů (seskupení dílčích řešených témat – vstupní parametry, produkty SPL a FL dle CAS, produkty FL dle IAS, společné výstupy dle CAS a společné výstupy pro IAS).

Základní ideou pro sestavení plánu je neustálé zpřesňování, kdy data o proběhlé skutečnosti nahrazují plán. Každá verze plánu je sestavována způsobem kontinuálního přechodu skutečnosti do plánu.

Plánovací systém využil vlastnost podvojnosti. Jestliže je například plánováno zvýšení zdrojů financování, v rozvaze je tato hodnota promítnuta do obrátu zvýšení úvěrů a zároveň do obrátu zvýšení finančních prostředků.

Oficiální výkazy jsou sestavovány jako kauzální důsledek plánovaných obchodních, provozních a investičních záměrů.

Důležitým akceptačním kritériem systému GIST Controlling byla rovnost aktiv a pasiv (bez dodatečných ručních vstupů).

## Reálnější plánování dle IAS

Přínosem sestavení plánu dle mezinárodních účetních standardů IAS je řízení společnosti na základě reálnějšího průběhu výnosových, nákladových a bilančních charakteristik, které lépe odpovídají ekonomické podstatě leasingové operace.

To představuje promítnutí evropských standardů účtování o pronájmu (např. anuitní průběh kalkulace, leasovaný majetek mimo bilanci leasingové společnosti, apod.) do plánu produktu finančního leasingu a do výkazů IAS.



Vzhledem k tomu, že výkazy IAS věrněji odrážejí hospodaření společnosti, jsou využívány k hodnocení výkonnosti v rámci skupiny KBC, ČSOB a také pro benchmarking.

Společnost ČSOB leasing je první leasingovou společností operující na českém regionu, realizující controllingové činnosti s podporou mezinárodních standardů (včetně modelování produktu FL dle IAS).

Hodnocení komodit probíhá také v agregovanější formě využitím komoditní výsledovky a komoditní rozvahy. Tyto výkazy jsou sestaveny na principu úplné kalkulace. Účty, které nelze jednoznačně přiřadit ke komoditám, jsou rozvrhovány dle zvolené základny do komodit a organizační struktury.

### Přínosy realizovaného řešení

| ANALÝZA UŽITKU          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| OBLAST PŘÍNOSŮ          | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
| Plánování dle CAS       | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■    |
| Plánování dle IAS       | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■    |
| Produktový controlling  | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■    |
| Management rizik        | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■    |
| Střediskový controlling | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■    |
| Likvidita               | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■    |
| Hodnotový controlling   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■    |
| Citlivostní analýzy     | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■    |
| Hodnocení, reporting    | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■   | ■    |

Legenda: ■ výchozí stav  
■ rozvoj oblasti

### Podpora produktového controllingu

Základem produktového controllingu leasingové společnosti je modelování průběhu obchodních případů včetně projekce již uzavřených obchodních případů.

Zvolená forma umožňuje plánování a hodnocení měsíčního portfolia v detailu jednotlivých plánovacích komodit (např. OA 36 - osobní automobily v délce 36 měsíců). Hodnocení modelovaného portfolia vychází z kalkulace variabilních proměnných jednotlivých komodit, z vnitřní hodnoty zahrnující vliv hodnoty peněz v čase a hodnocení s využitím dvouúrovňového krycího příspěvku.

První úroveň krycího příspěvku, zahrnující rozdíl výnosových a nákladových variabilních proměnných portfolia, slouží k vyhodnocení hodnoty jednotlivých komodit. Pohled na komodity je dále zpřesněn, a to druhou úrovní krycího příspěvku zahrnující vliv náročnosti na financování a vliv rizika.

### Zprůhlednění rizikovosti

Modelované portfolio či portfolio vyplývající z již uzavřených smluv je zatíženo určitou mírou rizik. Aby byla úmrtnost smluv snižována, je nutné riziko analyzovat a plánovat. V rámci projektu byly identifikovány dva základní druhy rizik, a to riziko zapříčiněné neplacením klienta a vznikem pojistné události.

Přínosem je promítnutí důsledků modelovaného průběhu rizika nových obchodů i již uzavřených smluv do komodit jednotlivých portfolií. Kalkulace portfolia zahrnuje plánovanou úmrtnost smluv a také dopad tzv. „mrtvého portfolia“ - rizikové smlouvy, které ovlivní výsledek hospodaření, ale nejsou zahrnuty do rizikového portfolia.

Modelovaná rizikovost se promítá do ziskovosti, bilance a peněžních toků.

Tomu odpovídá např. vytváření opravných položek nejprve k majetku a po vypořádání konečného vyrovnání rozpuštění opravné položky k majetku a vytvoření opravné položky k pohledávce.



## **Podpora střediskového controllingu**

Pro řízení nákladovosti (spotřeby fixních nákladů) ve společnosti je využito rozpočtování odpovědnostních středisek.

Plánované náklady jsou dány součinem plánu měrných jednotek a roční plánované výkonové sazby (např. ujeté km automobilů střediska obchod x sazba/km). K plánování nákladů, které jsou závislé na výkonu, lze využít různé typy výkonových sazeb.

Pro náklady nezávislé na výkonu je výkonová sazba rovna jedné. Ve skutečnosti je výkonová sazba vypočítávána a časová řada této výkonové sazby slouží k porovnání a zpřesnění plánové sazby. Zároveň je možno ověřit těsnost korelační závislosti výkonové sazby a plánovaného nákladu.

## **Predikce likvidity společnosti**

Základním nástrojem pro řízení likvidity je oblast cash flow, které je sestavováno přímou metodou. Přínosem oblasti je plánování změn bilančních položek finančních prostředků na účtu, hotovosti a úvěrů, jako důsledek podnikatelské činnosti společnosti.

Cash flow udává informace o debetním a kreditním vývoji v jednotlivých měnách (provázanost na uzavřené obchody v měně), ve struktuře jsou obsaženy stávající úvěry a jejich splácení, debetní a kreditní průběh komodit, provozu a investic. Pro přepočítání bilančních položek v cizích měnách je využíván plán kurzovního lístku.

## **Hodnotový controlling**

Oblast hodnotového controllingu umožňuje modelování vlivu investičních záměrů, daňové povinnosti a rozdělení zisku s promítnutím do tříbilančního systému. Výstupem plánovaných investic jsou časové řady průběhu majetkových, výsledkových proměnných.

Velmi významnou oblastí je plánování rozdělení zisku a daně z příjmu právnických osob. Hrubý zisk je upraven o nedaňové položky, vyčíslená daň ovlivňuje zaúčtování daně a vyúčtování uhrazených záloh, platby záloh a následně poté je upravena výše čerpaných úvěrů a promítnut vliv změny nákladových úroků.

*Vysoce hodnotíme spolupráci se společností GIST. Management ČSOB Leasing má nyní k dispozici nástroj pro vyhodnocení výkonů jednotlivých business procesů, nástroj pro řízení produktového portfolia, systém GIST Controlling je jednotnou validní datovou základnou pro controlling a výkaznictví*

**Ing. Petr Jeníček**  
sponzor projektu za ČSOB Leasing

Realizaci rozkladů formou „Du Pont“, uživatel získá nástroj pro realizaci úloh typu – Kde je hodnota vytvářena a s jakým přínosem? Kde je hodnota spotřebována a v jaké výši? Kdo je zodpovědný za vytváření a spotřebu hodnoty ?

## **Provádění citlivostních analýz**

Dalším přínosem je provádění citlivostních analýz, které jsou založené na modelování parametrů leasingových smluv, velikosti portfolia, velikosti a průběhu rizika, termínů a výše realizovaných investičních záměrů, apod.

Řešením těchto úloh měříme citlivost změny výstupních ukazatelů na změnu vstupních parametrů. Dle Paretova pravidla je pozornost zaměřena na parametry nejcitlivější na změnu.

## **Plánujeme, hodnotíme a reportujeme**

Controllingový systém GIST Controlling obsahuje nástroj reportingová mapa. V rámci projektu bylo provedeno základní rozdělení této mapy dle produktů na oblast finančního leasingu, operativního leasingu a full service a splátkového prodeje.

Dle hierarchie řízení je mapa rozčleněna na tři úrovně, strategická, taktická a operativní.

Sestavování reportů usnadňuje „relativní definice času“, tzn. po provedení aktualizace skutečností jsou reporty přepočteny a vybrané proměnné v časové řadě nahrazeny. Zvolené výstupní sestavy jsou uživatelsky umístěny do nástroje reportingová mapa a slouží pro rychlý a komfortní přístup informacím.

