DIPLOMOVÁ PRÁCE

Operativní reporting dat a nastavení dashboardů pro vedení podniku XY, a.s.

Operative Reporting and Dashboards Adjustment for Top Executive in Company XY, a.s.

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

KUPEC

JAN

2019

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Jan Jméno: Kupec Osobní číslo: 434480

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení ekonomických studií

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Operativní reporting dat a nastavení dashboardů pro vedení podniku XY, a.s.

Název diplomové práce anglicky:

Operative Reporting and Dashboards Adjustment for Top Executive in Company XY a.s.

Pokyny pro vypracování:

Cílem DP je analyzovat informační potřebu vedení společnosti, vybrat a zajistit potřebná data v rámci operativního reportingu a vhodně je strukturovat do formy dashboardu tak, aby jejich poskytování bylo významným přínosem pro řízení podniku.
Přínosem bude poskytování pravidelných operativních informací, v krátkých intervalech, pro rozhodování vrchního vedení podniku v přehledné a srozumitelné, graficky velmi vhodné formě.
Osnova: 1. Cíl, úkoly a obsah DP. 2. Charakteristika společnosti a vymezení problému, 3. Analýza stávající situace, 4. Relevantní teorie (náplň op. reportingu, kvalita informace, scénáře), 5. Návrh řešení, 6. Doporučení k implementaci, 7. Shrnutí výsledků.

Seznam doporučené literatury:

1. COKINS, Gary: Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. JW&S, 2009.
2. DRUCKER, P.F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Management Press, 2002.
3. FOFR, J., Švecová, L. : Manažerské rozhodování, , Ekopres, 2016.
4. ZRALÝ, M. a kol.: Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení, GAČR, ČVUT v Praze, 2005.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Martin Zralý, CSc., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 13. 12. 2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2. 5. 2019

Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2020

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20. 3. 2019
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

KUPEC, Jan. *Operativní reporting dat a nastavení dashboardů pro vedení podniku XY, a.s.* Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 5. 2019 Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu diplomové práce panu **doc. Ing. Martinovi Zralému, CSc.** za jeho zkušenosti, ochotu, přínosné rady, a především za cenné připomínky. Dále bych rád poděkoval Společnosti XY, a.s., která mi poskytla veškerá data potřebná ke tvorbě této práce a byla ochotná nespočetnému konzultování. V neposlední řadě bych rád poděkoval rodině, která mi pomohla správně a věcně formulovat myšlenky a měla mnohdy podceňovanou, avšak potřebnou trpělivost.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu Společnosti XY, a.s. se záměrem k vytvoření reportů a návrhů dashboardů pro její ředitelé. Součástí práce je úprava dat v jejím informačním systému a návrh pro tvorbu dalších důležitých reportu s využitím v budoucích dashboardech.

Klíčová slova

Reporting, Report, Dashboard, Analýza, Business Intelligence, Informační systém, Saldo, Sales, Návrh, KPI, Operativní leasing

Abstract

The thesis is focused on the analysis of the Company XY, a.s. with the intention to create reports and dashboard for its directors. Part of the work is the modification of data in its information system and the proposal for the creation of other important reports using in future dashboards.

Key words

Reporting, Report, Dashboard, Analysis, Business Intelligence, Information System, Balance, Sales, Proposal, KPI, Operative Leasing

Obsah

OBSAH **8**

1 CÍLE, ÚKOLY, OBSAH PRÁCE **10**

1.1 Cíl práce 10
1.2 Úkoly 11
1.3 Obsah práce 12

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A.S. **13**

2.1 Základní informace 15
2.2 Historie společnosti 16
2.3 Finanční analýza společnosti 17
2.4 Struktura Společnosti XY, a.s. 18
2.4.1 Finanční oddělení *20*
2.4.2 Obchodní oddělení Leasing *20*
2.4.3 Obchodní oddělení Rent *21*
2.4.4 Technické oddělení *22*
2.5 Složení vozového parku ve Společnosti XY, a.s. 23
2.6 Dodavatelé 24
2.6.1 Dodavatelé vozů *24*
2.6.2 Údržba autoparku *26*
2.7 Odběratelé 30
2.7.1 Odběratelé – Operativní leasing *30*
2.7.2 Odběratelé Rent *32*

3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ SITUACE **35**

3.1 Informační systém Helios Green 35
3.2 Finanční reporting 38
3.2.1 Saldo report *38*
3.2.2 Report Covenantů *41*
3.3 Obchodní reporting 42

4 RELEVANTNÍ TEORIE **43**

4.1 Business Intelligence 43
4.2 Dashboard 43
4.3 Finanční leasing 44
4.4 Fleet management 44
4.5 Interest Rate Swap (IRS) 44
4.6 KPI – Key Performance Indicators 44
4.7 Leasing 45
4.8 Operativní leasing 45
4.9 Reporting 46

5 NÁVRH ŘEŠENÍ **47**

5.1 Úprava Dat 47
5.1.1 Návrh na úpravu šablony Salda *48*
5.1.2 Návrh na vytvoření šablony – Specifické společnosti *54*
5.1.3 Návrh na úpravu zobrazení šablony pro Sales report *56*
5.2 Tvorba automatického reportu 60
5.2.1 Report Saldo *61*
5.2.2 Report Specifické společnosti *63*
5.2.3 Report Account manager *63*
5.2.4 Sales Report *66*
5.3 Návrh na další report 68

5.3.1 Report objednaných vozů ... 68
5.3.2 Report Srovnání Account managerů s „průměrem“ ... 70
5.3.3 Report úrokových měr ... 72
5.4 NÁVRH NA TVORBU DASHBOARDŮ ... 74
5.4.1 Dashboard Obchodní ředitel ... 74
5.4.2 Dashboard Finanční ředitel ... 78
6 DOPORUČENÍ K IMPLEMENTACI ... 81
6.1 REPORTY ... 81
6.2 DASHBOARDY ... 82
7 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ... 83
POUŽITÉ ZDROJE ... 86
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 88
SEZNAM GRAFŮ ... 88
SEZNAM REPORTŮ ... 88
SEZNAM DASHBOARDŮ ... 89
SEZNAM ZKRATEK ... 89

1 Cíle, úkoly, obsah práce

1.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je představení společnosti, analýza a popis jejích potřeb reportingu, návrh vhodného řešení pro společnost a následné doporučení k implementaci.

Na základě dostupných dat s použitím vhodných nástrojů je v současné době možné odhadnout vývoj trhu a společnosti. Díky IT technologiím a stále se zdokonalujícím nástrojům mohou tato data pomoci manažerům a ředitelům v plánování ex ante. S přibývajícím množstvím dat je velmi těžké se v nich orientovat. Proto je potřeba data analyzovat a ověřovat, aby informace nebyly mylné a nevedly tak k fatálním chybám v rozhodování.

Z tohoto důvodu budu ve své práci upravovat data v informačním systému společnosti a tvořit reporty tak, aby jejich vypovídající hodnota měla pro uživatele co největší přínos. Reporty, které budou vytvořeny, by měly uživateli předat kvalitní a souhrnné informace v co nejkratším čase.

V současné době ve Společnosti XY, a.s., neexistuje žádná forma automatizovaného reportingu a všechny reporty jsou tvořeny ad hoc na žádost ředitelů jednotlivých oddělení.

Při přípravě reportů bude především potřeba maximálně využít data z informačního systému společnosti tak, aby následná interpretace v reportech, případně v dashboardech byla co nejefektivnější. Tyto reporty budou následně sloužit jako manažerský podklad pro rozhodování a vyhodnocování.

1.2 Úkoly

Pro naplnění cíle diplomové práce je třeba splnit následující úkoly:

1. **Představení Společnosti XY, a.s., a její analýza**

Cílem tohoto úkolu je detailní analýza společnosti, jejích oddělení, dodavatelů, odběratelů a složení vozového parku, aby bylo možné vhodně vytvořit a nastavit reporty. Získání informací od ředitelů a jejich analýza je výchozím úkolem pro následný návrh. Na základě těchto informací se budou sestavovat jednotlivé reporty. Jde o hledání odpovědí na otázky jako např.:

- Jaké informace konkrétní ředitel potřebuje?
- Jak často budou informace (reporty) zpracovávány a následně vyhodnocovány?
- Bude vyhodnocování probíhat automaticky bez přičinění ředitelů?
- Apod.

2. **Analýza stávající situace společnosti**

Na základě závěrů plynoucích z předchozího bodu je úkolem této části identifikovat oddělení, ve kterých bude probíhat tvorba reportů. Dále je třeba identifikovat a analyzovat možnosti informačního systému společnosti.

3. **Zpracování relevantní teorie k tématu**

Jde o objasnění základních pojmů, které budou v práci zmiňovány. Bude se jednat především o pojmy jako operativní leasing, KPI (Key Performance Indicators), dashboard, reporting a další.

4. **Návrh vhodné úpravy dat v příslušném systému**

Reporting jako takový vychází z dat, která obsahuje informační systém. Pro jeho vytvoření je potřeba tato data zkontrolovat a upravit do interpretační formy. Úprava bude probíhat přímo v informačním systému.

5. **Doporučení k implementaci reportingu a využití dashboardů**

Poslední úkol se zabývá konkrétním doporučením na zavedení automatizovaného reportu a aktuálního dashboardu. Oba typy výstupů by se měly opírat o závěry plynoucí z výše uvedených úkolů.

6. **Shrnutí výsledků**

Závěr patří zhodnocení všech výše uvedených úkolů a vyhodnocení, zda byl naplněn stanovený cíl práce.

1.3 Obsah práce

Diplomová práce obsahuje celkem sedm kapitol od analýzy přes návrh řešení až k závěrečnému vyhodnocení. Každá z těchto kapitol byla vybrána tak, aby pomohla naplnit výše stanovené cíle.

První kapitola „*Cíle, úkoly, obsah práce*", jak je již z názvu patrné, je zaměřena na stanovení cílů, definování úkolů a přiblížení obsahu práce.

Druhá kapitola je pak základem analýzy této diplomové práce a nese název „*Charakteristika Společnosti XY, a.s.".* Její podkapitoly zahrnují objasnění základních informací o společnosti, popisují historii společnosti, pro lepší představu obsahují drobnou finanční analýzu. Dále zobrazují organizační strukturu spolu s popisem jednotlivých oddělení. V této kapitole je také analýza vozového parku, dodavatelů a odběratelů.

Třetí kapitola s názvem „*Analýza stávající situace*" popisuje současný stav ve společnosti, identifikuje požadavky na tvorbu reportu a hodnotí informační systém a jeho možnosti.

Čtvrtá kapitola „*Relevantní teorie*" charakterizuje výchozí teorii použitou k tématu této diplomové práce. Definuji v ní pojmy jako reporting, operativní leasing apod.

Pátá kapitola s názvem „*Návrh řešení*" na základě předchozích kroků navrhuje řešení pro úpravu stávajících dat do přehledných šablon, popisuje co automatizované reporty zobrazují a dále v této kapitole doporučuji další reporty, které by mohly přispět k lepší informovanosti.

V šesté kapitole popisuji doporučení k implementaci jak pro reporty, tak pro dashboardy.

Závěrečnou kapitolou je kapitola sedmá, která shrnuje dosažené výsledky a hodnotí výše stanovené úkoly a cíle.

2 Charakteristika Společnosti XY, a.s.

Společnost, která mi poskytla zázemí a data, si přála, aby byla zachována její anonymita, a proto bude v této práci nazývána Společností XY, a.s., nebo jen společnost. V rámci této diplomové práce je popis společnosti jako takové, v souvislosti s tím je analýza potřeb pro reporting dle požadavků vybraných ředitelů.

Odvětví půjčování vozidel, tedy obecně odvětví služeb, ve kterém se společnost nachází, je velice dynamické. Úspěch proto často závisí na rychlém rozhodování. To, jak bude rozhodnutí kvalitní, určují především informace, které má rozhodovatel k dispozici. Proto je zapotřebí, aby tyto informace byly co nejkvalitnější, jejich získání bylo co nejjednodušší a v co nejkratším čase. K tomu slouží právě reporting s následnou interpretací v dashboardu.

Aktuálně společnost vyhodnocuje pouze vzniklé pohledávky, manuálně připravuje report pro obchodního ředitele a tvoří finanční plán společnosti. Ten je určen pro bankovní instituce, se kterými společnost spolupracuje. Z tohoto důvodu je nutné podrobně analyzovat informační potřebu pro rozhodování v jednotlivých oblastech řízení, tj. pro oblasti v odpovědnosti jednotlivých ředitelů. S tím souvisí i získání těchto informací z informačního systému.

V této kapitole budu identifikovat a analyzovat jednotlivá oddělení společnosti pomocí následujícího rozdělení do podkapitol:

2. 1 Základní informace o společnosti – popisuje odvětví, ve kterém se společnost nachází, a společnost samotnou.
2. 2 Historie společnosti – přibližuje společnost s dlouholetou tradicí a kořeny v zahraničí.
2. 3 Finanční analýza společnosti – obsahuje drobnou finanční analýzu společnosti pro představu o její velikosti.
2. 4 Struktura společnosti – popisuje organizaci oddělení ve společnosti, v této práci se budu zabývat hlavně oddělením Obchodní Lease a Finanční oddělení. Nicméně popsána jsou všechna oddělení.

2. 5 Složení vozového parku – v této kapitole jsem se pokusil analyzovat složení vozového parku tak, abych identifikoval místa, na která by se reporting měl zaměřit, a části, které by bylo dobré sledovat pravidelně.

2. 6 Dodavatelé – identifikace dodavatelů byla provedena pro lepší představu o potřebách společnosti. Kapitolu jsem dále rozdělil na Dodavatele vozů, Údržbu autoparku, Pojišťovny a Dodavatele servisu.

2. 7 Odběratelé – tak jako v předchozí kapitole byli identifikováni odběratelé, které společnost dělí na dvě hlavní kategorie, a to odběratelé dlouhodobých výpůjček – Operativních leasingů a odběratelé krátkodobých výpůjček – Rent.

Při interní analýze společnosti jsem se inspiroval M. E. Porterem (1), dále pak M. Keřkovským a O. Vykypělem (2). Pro potřeby reportingu a dashboardu především pro jejich tvorby byly analýzy, které jsou často využívány právě pro analýzu vnitřního prostředí, jako například SWOT nebo McKinsey model 7S, zavádějící. Využil jsem proto některé části těchto analýz tak, aby bylo možné přesně identifikovat oddělení s největší potřebou pro tvorbu reportů a dashboardů.

2.1 Základní informace

Společnost XY, a.s., působí na českém trhu více jak 20 let. Je součástí německé společnosti, která je v oboru půjčování automobilů již od počátku 20. století, viz následující podkapitola. Společnost XY, a.s., se zabývá:

1. Krátkodobým pronájmem od jednoho dne do jednoho roku (Rent).
2. Dlouhodobým pronájmem automobilů skrze operativní leasing (více v *kapitole 4. Relevantní teorie*), který je nejčastěji poskytován od jednoho roku (Lease).

Společnost se zabývá i správou vozového parku jak jednotlivců, tak jiných společností, tzv. Fleet management (více v *kapitole 4. Relevantní teorie*).

Dle slov obchodního ředitele[1] je v současné době trend dlouhodobého půjčování vozů v podobě operativního leasingu na vzestupu. A proto jsou potřeba relevantní, pravidelné, přiměřeně podrobné a včasné informace o průběhu určující činnost firmy pomocí reportu. Operativní leasing už není volbou pouze společností, které tento finanční produkt využívají především díky jeho jednoduchému zaznamenávání do účetnictví, ale přibývá i jednotlivců. Jsou to osoby samostatně výdělečně činné nebo domácnosti, které místo koupě automobilu využívají služeb leasingových společností.

Společnost XY, a.s., v současné chvíli nemá zpracované žádné procesní schéma, tudíž bylo potřeba při její analýze získat představu o celé společnosti, aby byla správně identifikována oddělení, ve kterých je potřeba reportingu (viz následující *podkapitola 2.4 Struktura společnosti*).

Analýza a návrh řešení byl proveden pro dvě oddělení, resp. jejich ředitele. V těchto odděleních je největší potřeba rychlých a kvalitních informací. Jedná se o tato oddělení:

- obchodní oddělení
- finanční oddělení

Dále v kapitole *3. Analýza stávající situace*.

[1] Osobní setkání s obchodním ředitelem, listopad 2018.

2.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do doby, kdy se automobil stal mezi bohatými módní záležitostí. Roku 1912 tedy vzniká společnost určená pro půjčování automobilů. Podnikání začíná se třemi vozy, později se pak vozový park rozšíří na vozů sedm. Cílovou skupinou v tehdejší době byli bohatí Američané a britští šlechtici.

Bohužel o necelé dva roky později bylo začínající podnikání zmařeno německou armádou, která vozidla zabavila. Synovec zakladatele společnost po válce převzal a vybudoval z ní společnost o dvaceti automobilech. V době, kdy se Německo připravovalo na válku, byla vozidla opět zabavena, nyní ve prospěch německé armády.

Synovec zakladatele začal po válce podnikat od úplného začátku. Před německými vojsky se mu podařilo ukrýt jeden Mercedes 230. Po získání taxi licence vozil jako řidič členy amerických okupačních sil po Mnichově. Svou novou službu tehdy nazýval „Export Taxi". Následně v roce 1948, kdy již měl automobilů více, uvedl na trh novinku. Do svých automobilů umístil rádiové vysílače. V následujících letech se společnosti díky hospodářské konjunktuře, která zasáhla Německo, výrazně dařilo. V roce 1966 byly otevřeny nové pobočky na letištích Mnichov a Frankfurt. Společnost v následujícím roce začala s novou službou podnikání – Operativní leasing. V sedmdesátých a osmdesátých letech se společnost snažila, aby bylo půjčování vozidel dostupné pro každého. Do té doby bylo půjčování aut pouhou exkluzivitou a to se snažila společnost změnit pomocí cen výpůjček. Proto nabízela půjčení Mercedesu za ceny Volkswagenu. Pro představu to činilo 66 DM (Deutsche Mark) na den, což byla v té době mimořádně nízká cena. Následně se stala hlavní strategií společnosti snaha získat výrazné slevy od výrobců automobilů. Díky těmto slevám mohla i po roce půjčování prodávat vozy za nižší ceny, a to bez nutnosti oprav. Díky této strategii se významným příjmem společnosti stal prodej ojetých vozů.

Již v sedmdesátých letech společnost hledala dodavatele pro vývoj softwaru, který by jí pomohl v dynamickém růstu. Nemohla si ho však dovolit, a tak se její majitel rozhodl naučit počítačové programování a sám napsal kód, který tehdy děroval otvory do papírových karet.

V roce 1986 vstoupila společnost na akciový trh, zejména kvůli snaze získat dostatečný kapitál. Jejím majoritním akcionářem byl stále původní vlastník. V devadesátých letech společnost zaznamenala obrat více než miliardu německých marek. Díky pádu berlínské zdi a propojení východního Německa se západním se podařilo společnosti využít potenciál východního Německa. V té době zaznamenala vyšší tržby z prodeje ojetých aut než z klasických autopůjčoven. Společnost se snažila odlišit od konkurence, a tak přicházela s novými službami, například s vozem „Conference – mobile", který byl často označován jako mobilní kancelář. A to především proto, že v něm byl umístěn počítač, fax a telefon. Následně přišla se službou „Vario – leasing", kde zákazník na základě jedné smlouvy mohl několikrát vyměnit vůz. Ke konci roku 1994 se společnost stala v Německu jedničkou v půjčování vozů. V následujících letech začala expandovat do zahraničí. A v roce 1998 byla podepsána vůbec první franšízingová smlouva, a to v České republice. Česká historie tak sahá do roku 1998, na českém trhu tedy působí již 20 let. (3)

2.3 Finanční analýza společnosti

V současné době se tržby společnosti pohybují okolo tři čtvrtě miliardy korun českých [2]. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2018 byl 58, bez agenturních zaměstnanců a brigádníků, IT oddělení a mzdové účetní, které obstarávají externí společnosti. Pro lepší představu o velikosti společnosti jsem provedl krátkou finanční analýzu, ve většině případů pomocí ukazatelů, se kterými budu v diplomové práci dále pracovat. Finanční analýza vychází z uveřejněné účetní uzávěrky za rok 2017.

Tabulka 1Poměrové ukazatele Společnosti XY, a.s.

Poměrový ukazatel	Hodnota	Zjednodušený vzorec
Dobra obratu zásob	103 dní	=OA / (Tržby / 360)
Zadluženost	79,4 %	= CK / P
ROE	26 %	=EAT / VK
ROA	7,54 %	=EBIT/ (VK + CK)
EQUITY RATIO	19,8 %	=VK / A
LTV	87 %	
DSCR	1,45	(modifikovaná EBITDA)

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní zpracování

[2] Informace v podkapitole byly získány na základě osobního setkání s finančním analytikem společnosti březen 2019.

2.4 Struktura Společnosti XY, a.s.

Společnost XY, a.s., disponuje v ročním průměru více jak 60 zaměstnanci, kteří spadají do různých oddělení:

- ekonomické oddělení
- obchodní oddělení (Lease)
- oddělení půjčovna (Rent)
- správní oddělení a technické oddělení
- oddělení generálního ředitele

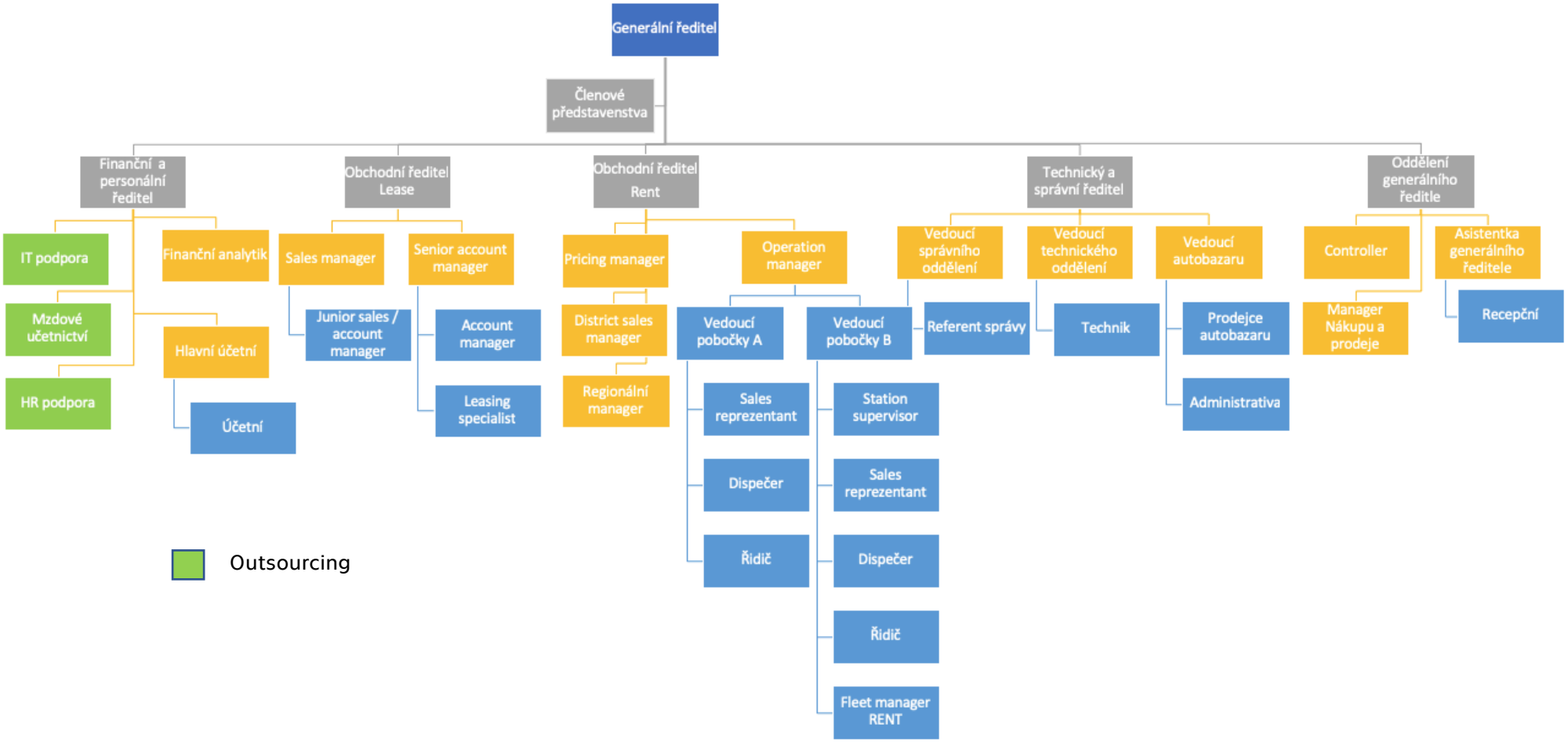
Personální oddělení je částečně outsourcováno personální agenturou pod vedením finančního ředitele, ta má na starosti vytváření a vedení výběrových řízení spolu s příslušnými manažery nebo řediteli oddělení. (3)

Tabulka 2 Struktura společnosti dle oddělení

Oddělení/pozice	Počet	Oddělení/pozice	Počet
Oddělení generálního ředitele	5	Obchodní oddělení Leasing	7
Generální ředitel	1	Obchodní ředitel Leasing	1
Controller	1	Sales manager	1
Manager nákupu a prodeje	1	Junior sales/Account manager	1
Asistent generálního ředitele	1	Senior Account manager	1
Recepční	1	Account manager	2
		Leasing specialist	1
Ekonomické oddělení	7	Obchodní oddělení Rent	31
Finanční a personální ředitel	1	Obchodní ředitel Rent	1
Finanční analytik	1	District sales manager	1
Hlavní účetní	1	Pricing manager	1
Účetní	4	Regionální manager	1
Technické a Správní oddělení	13	Operation manager	1
Technický a Správní ředitel	1	Vedoucí pobočky A	1
Vedoucí správního oddělení	1	Sales reprezentant	4
Referent správy	3	Dispečer	2
Vedoucí technického oddělení	1	Řidič	5
Technik	3	Vedoucí pobočky B	1
Vedoucí autobazaru	1	Station supervisor	1
Prodejce autobazaru	2	Sales reprezentant	6
Administrativa	1	Dispečer	1
		Řidič	4
		Fleet manager RENT	1
Celkem		63	

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

Obrázek 1 Organizační struktura



Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

Generální ředitel je také 100% vlastníkem společnosti. Členem představenstva je finanční ředitel a obchodní ředitel Rent.

2.4.1 Finanční oddělení

Finanční oddělení má na starosti kompletní ekonomický chod podniku. Nejvíce pak kontrolu tvorby faktur, případně následnou úpravu faktur, které generuje sám informační systém Helios Green. Dále se finanční oddělení zabývá správou bankovních účtů a jejich propojováním s účetnictvím vedeným právě v informačním systému Helios Green. V současné chvíli má toto oddělení kromě vedoucí také čtyři další pracovníky. Dle slov finančního ředitele[3] je tento stav dostačující.

Součástí finančního oddělení je rovněž controllingové a analytické oddělení, které má na starosti přípravu dat a informací pro finančního ředitele Ten je využívá pro vyjednávání s finančními institucemi. A právě tomuto oddělení je v současné chvíli podle slov finančního ředitele potřeba ulevit od množství práce s přípravou těchto dat. Díky novým technologiím a vývojem informačních technologií je možné namísto přijetí nového pracovníka současné procesy zautomatizovat, zejména ty reportingové.

Analytické oddělení má kromě přípravy dat na starosti i finanční analýzu podniku. Součástí této činnosti je hlídání Salda nedoplatků společností. U této části práce je největší potenciál na automatizaci příprav dat pomocí automatizovaného reportingu, díky němuž by analytickému oddělení, podle slov jeho pracovníků[4], odpadlo více než 5 dní práce v měsíci. (3)

2.4.2 Obchodní oddělení Leasing

Obchodní oddělení pro dlouhodobý pronájem společnost interně pojmenovává „Leasing“ nebo „Lease“. V tomto oddělení je zejména řešena komunikace se společnostmi – zákazníky. Dále pak například:

- příprava kalkulací operativních leasingů
- zpracovávání nabídek dealerů
- předání nabídek zákazníkovi
- fyzické předávání vozů zákazníkovi

[3] Osobní setkání s finančním ředitelem září 2018.
[4] Osobní setkání s finančním analytem září 2018.

- přebírání vozů od zákazníka v případě skončení operativního leasingu
- apod.

Prostřednictvím obchodních zástupců jsou pak plněny požadavky zákazníků. Pro získávání nových zákazníků, tedy akvizic, jsou zde dva pracovníci. V současné chvíli společnost nevyužívá žádné podoby reportingu. Data o vozovém parku jsou vždy tvořena ad hoc a dle slov pracovníků[5] výsledky analýz nemusí být přesné vzhledem ke složitosti informačního systému. V minulosti se při tvorbě reportu stávalo, že data byla z neznámých důvodů duplikována. A proto by dle slov obchodního ředitele oddělení Lease[6] všichni uvítali automatizaci generování těchto dat. (3)

2.4.3 Obchodní oddělení Rent

Obchodní oddělení pro krátkodobý pronájem neboli půjčovnu společnost interně pojmenovává anglickým slovem „Rent". Zde pracuje nejvíce zaměstnanců. Jsou rozděleni do několika poboček po České republice. Ta hlavní je umístěna na Letišti Václava Havla v Praze. Oddělení můžeme rozdělit na dvě části. Je to „Oddělení na pobočkách" a „Oddělení back office". Oddělení na pobočkách má například na starosti:

- obsluhu zákazníků na pobočce, která v sobě obsahuje přípravy smluv o půjčení vozu, předání vozu a přebírání vozu zpět od zákazníků
- přípravu vozů pro zákazníky, tedy jejich čištění, mytí a tankování, případně jejich přepravu k zákazníkovi, pokud je to potřeba
- další činnosti

Oddělení back office například:

- nastavuje ceny pronájmů
- zpracovává rezervace
- vyřizuje fakturace firemním zákazníkům
- koordinuje počet vozidel na pobočkách (vyřizuje a uskutečňuje přesuny vozidel v případě nutnosti
- spravuje vozový park (přebírání a vracení vozidel dealerovi)
- další činnosti

[5] Osobní setkání s Account managerem, září 2018.
[6] Osobní setkání s obchodním ředitelem, září 2018.

Společnost XY, a.s., nemá samostatné marketingové oddělení. Nejvíce jej zastupuje ředitel oddělení Rent, který připravuje a vymýšlí většinu marketingových kampaní. Samotná realizace kampaně je následně předána marketingové agentuře. (3)

2.4.4 Technické oddělení

Technické oddělení se stará o technický stav vozového parku. To znamená, že:

- vyřizuje pojistné událostí s pojišťovnami
- řeší technické potíže klientů
- komunikuje s klientem v případě nehody
- řeší škodné události
- informuje zákazníky o nutnosti servisu jejich vozů
- vyřizuje asistenční služby
- komunikuje se servisy
- kontroluje faktury servisů
- další činnosti oddělení

Správní oddělení vyřizuje veškerou dokumentaci spojenou se správou vozového parku, například:

- přihlašování, odhlašování, převody vozidel
- pojistné smlouvy, zelené karty, asistenční služby
- poplatky za rádia a TV, dopravní inspektorát
- ekologické plakety
- dálniční známky a silniční daně
- dopravní přestupky
- knihy jízd
- evidence smluv
- kontrola faktur dodavatelů
- další činnosti

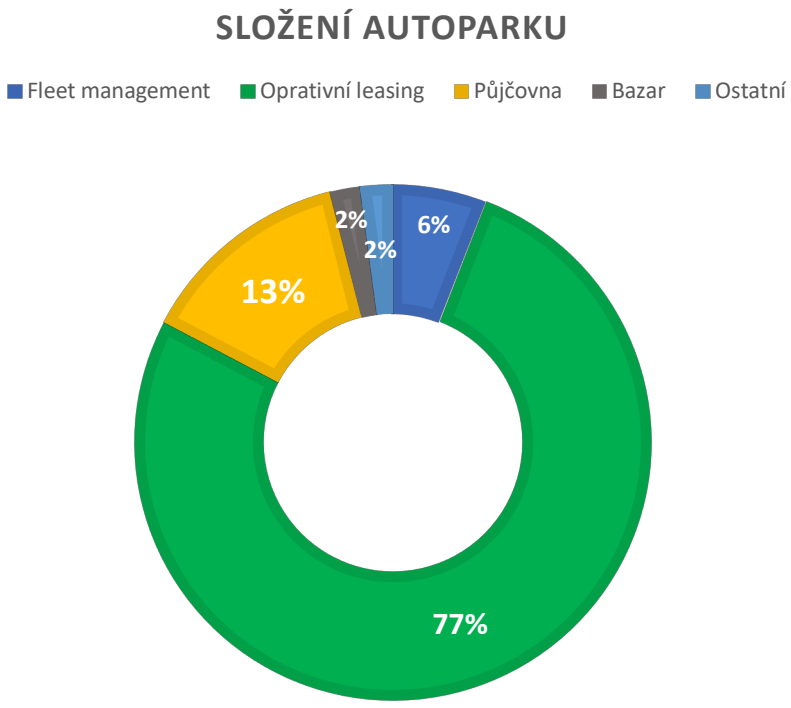
Hlavním úkolem správního oddělení je vést záznamy a uchovávat technické dokumenty o vozidlech. S tím souvisí i správa modulu Vozidlo v informačním systému Helios Green. Spravuje informace o vozidlech tak, aby byly co nejaktuálnější a aby k nim měli všichni ihned přístup. Zároveň správní oddělení do informačního systému zadává nové organizace a aktualizuje informace o stávajících organizacích.

Správní oddělení plní informační systém daty, se kterými mohou další oddělení dále pracovat. (3)

2.5 Složení vozového parku ve Společnosti XY, a.s.

Složení autoparku zobrazuje následující graf. Díky němu lze lépe pochopit, proč je zapotřebí vytvořit automatizovaný reporting vozového parku pro obchodního ředitele Lease. Obchodní oddělení obstarává všechny automobily spadající do části Operativního leasingu a Fleet managementu. Souhrn těchto hodnot představuje 83 % z celkového počtu vozů. V takovém počtu automobilů je složité odhalit jednotlivé změny. Jejich souhrnný přehled by ulehčil přehled a povědomí nejen obchodnímu řediteli, ale i jednotlivým Account managerům, kteří by tak měli úplné a souhrnné informace o části vozového parku, která spadá pod jejich správu. Obchodní ředitel by mohl spravedlivě a jasně tvořit klíčové výkonnostní ukazatele (KPI), na jejichž základě by mohli být obchodní zástupci spravedlivě ohodnoceni. (3)

Graf 1 Složení autoparku



Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

Z grafu je vidět, že největší podíl tvoří Operativní leasing – 77 %, který doplňuje Fleet management – 6 %, ten bývá v současné době nahrazován operativním leasingem. Druhou největší část tvoří Autopůjčovna tedy RENT – 6 %, zbylé části tvoří Bazar, ve kterém jsou umístěna navrácená vozidla z operativního leasingu, a Ostatní, kde

jsou zaznamenána služební vozidla spolu se speciálními vozidly, která nespadají do žádné z uvedených kategorií. (3)

2.6 Dodavatelé

Dodavatelé Společnosti XY, a.s., můžeme rozdělit na:

- **dodavatele vozů**, od kterých jsou vozidla nakupována
- **údržbu,** tedy vše, co je spojené s vozy
- údržba je následně rozdělena na **pojišťovny** a **servisy**

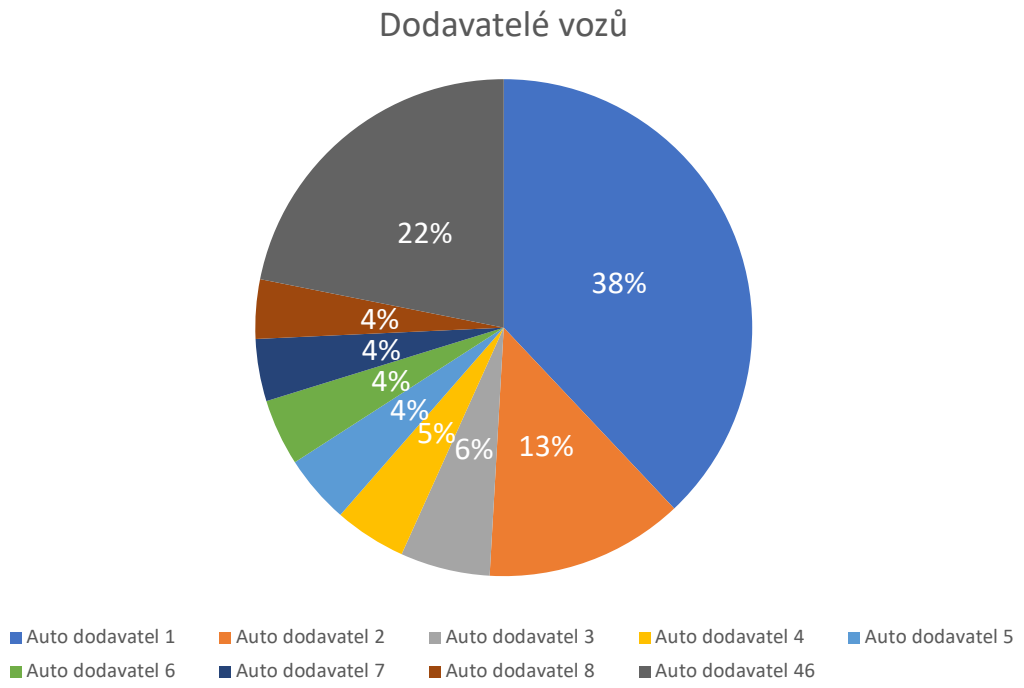
Všechny tyto části jsem se pokusil pro lepší představu převést do grafické podoby. Celkový objem jsem rozdělil procentuálně na jednotlivé části. Tyto části jsou anonymizovány. (3)

2.6.1 Dodavatelé vozů

Největším dodavatelem je Auto dodavatel 1 s 38% podílem z celkového objemu dodávaných vozů. Druhým největším dodavatelem není Auto dodavatel 46, jak by se zprvu mohlo zdát, ale je jím Auto dodavatel 2 s 13% podílem. Auto dodavatel 46 shrnuje všechny dodavatele, jejichž roční objem byl pod 4 %, takových dodavatelů je celkem 46. Tento objem představuje 22 % ročního objemu dodávaných vozů.

Z Grafu 2 *Dodavatelé vozů* je patrné, že Společnost XY, a.s., odebírá velkou část vozové parku od jednoho dodavatele. To může být způsobeno také složením autoparku, který je zobrazen v následujícím grafu. (3)

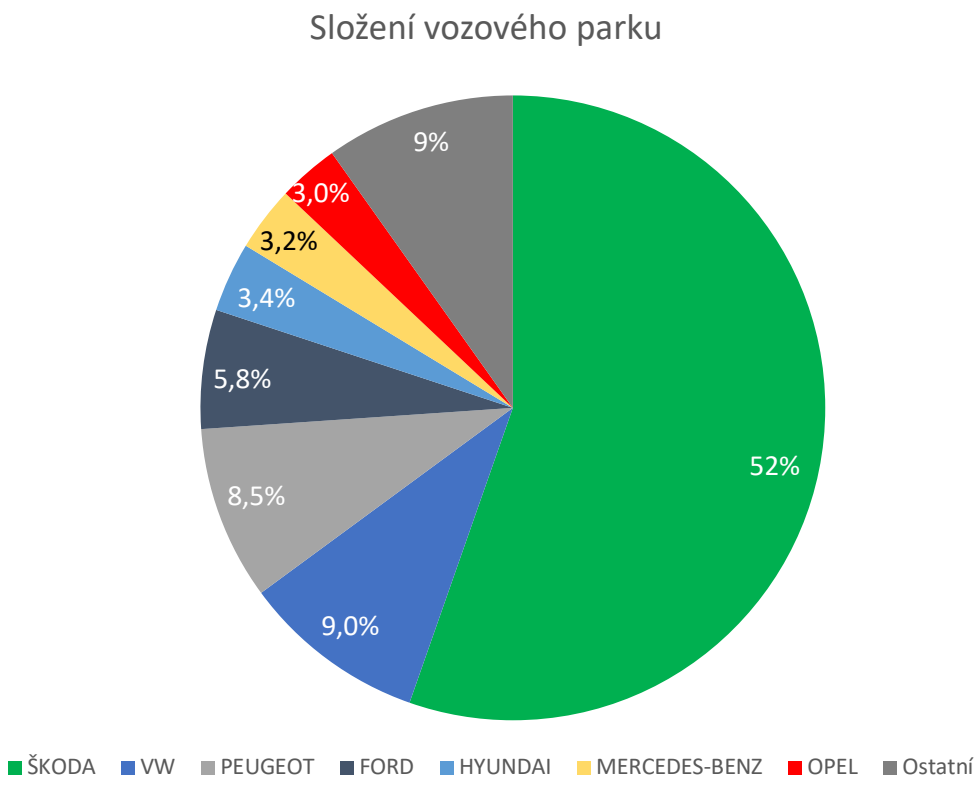
Graf 2 Dodavatelé vozů



Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

Následující Graf 3 *Složení vozového parku*, který zobrazuje složení autoparku dle značek, ukazuje, že více než polovina všech vozů připadá domácímu výrobci automobilů Škoda Auto, následovanému koncernovou společností Volkswagen s výrazně nižším podílem – 9 %, třetí největší podíl patří značce Peugeot – 8,5 %. Ostatních 9 % představuje všechny značky, které mají méně než 50 vozů. Zde jsou značky jako FIAT, Audi, BMW, Mazda nebo Kia. Složení autoparku je zásadně ovlivňováno cenotvorbou nových vozů a přístupem dealerů k prodejům. Jak již bylo zmíněno v podkapitole Historie společnosti, jsou vozidla nakupována se slevou, díky které je možné nabízet operativní leasingy za přijatelné ceny a pokrýt náklady společnosti. Proto si zákazníci ve většině případů volí levnější variantu (značku) vozu se stejnou specifikací. (3)

Graf 3 Složení vozového parku

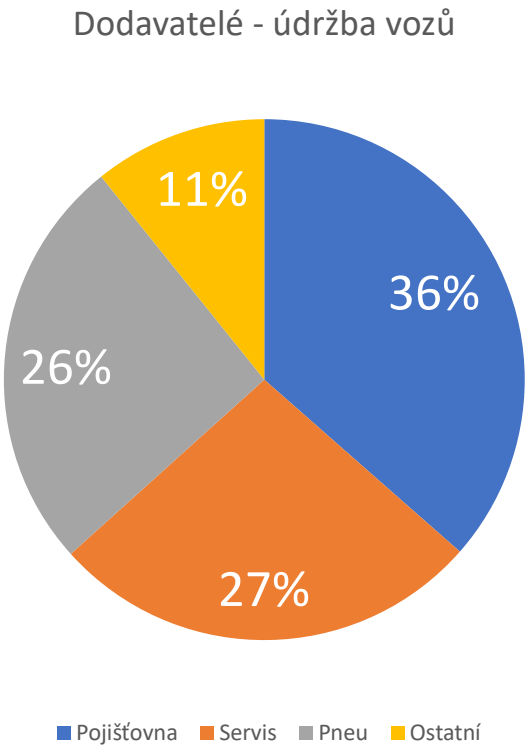


Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

2.6.2 Údržba autoparku

Přirozenou součástí správy autoparku je jeho údržba. Mezi tři největší položky v údržbě patří sestupně Pojišťovny, Servis a Pneumatiky. Pojišťovny s 36% podílem na údržbě automobilů budu více rozebírat v další podkapitole. Dále budu také Servis, který má 27% podíl na údržbě automobilů, podrobněji rozebírat v následujících podkapitolách. Další částí údržby jsou Pneumatiky, které jsou nakupovány správním oddělením společnosti. Podíl nákupu pneumatik na údržbě autoparku je 26 % z celkového objemu. Nákup pneumatik probíhá vždy podle aktuálních potřeb a stavu autoparku. Největší nápor bývá logicky v podzimním období při výměně na zimní pneumatiky a na jaře při výměně na pneumatiky letní. Zbylých 11 % tvoří Ostatní náklady na údržbu autoparku. (3)

Graf 4 Dodavatelé – údržba vozů

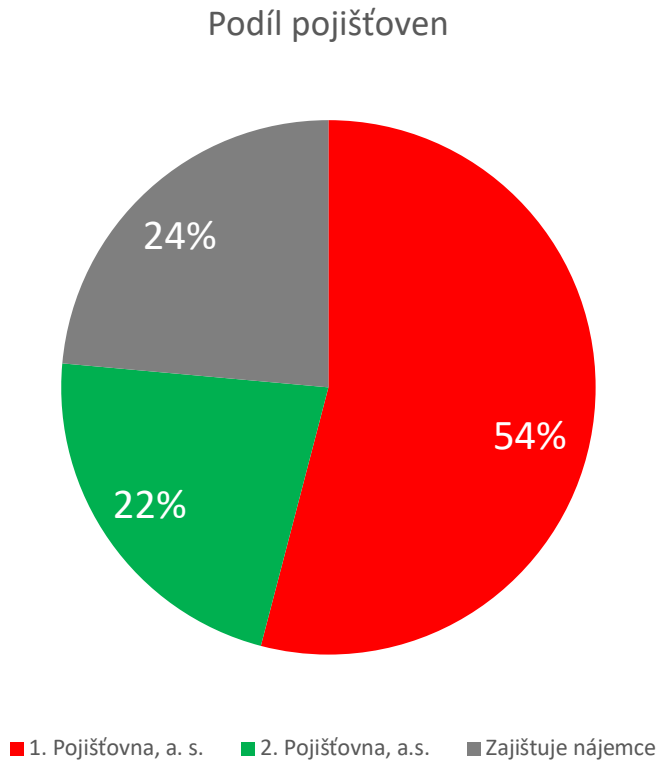


Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

2.6.2.1 Pojišťovny

V případě pojišťoven je rozdělení jednoduché. Nadpoloviční většinu – 54 %, tvoří 1. Pojišťovna, a.s., se kterou Společnost XY, a.s., dlouhodobě spolupracuje. Necelou čtvrtinu - 22 %, doplňuje 2. Pojišťovna, a. s. Zbylých 24 % tvoří zákazníci, kteří si pojištění zajišťují sami. Ve většině případů tento podíl tvoří velké společnosti, které mají větší počet vozů (více než 100) a jsou schopni si u zřizovatelů pojištění vyjednat lepší ceny. V takovém případě je Společnost XY, a.s., při škodné události osvobozena o řešení administrativy ke vniklé škodě. Ale zároveň spolu s tím přichází o část zisků ze zprostředkování pojištění. (3)

Graf 5 Podíl pojišťoven



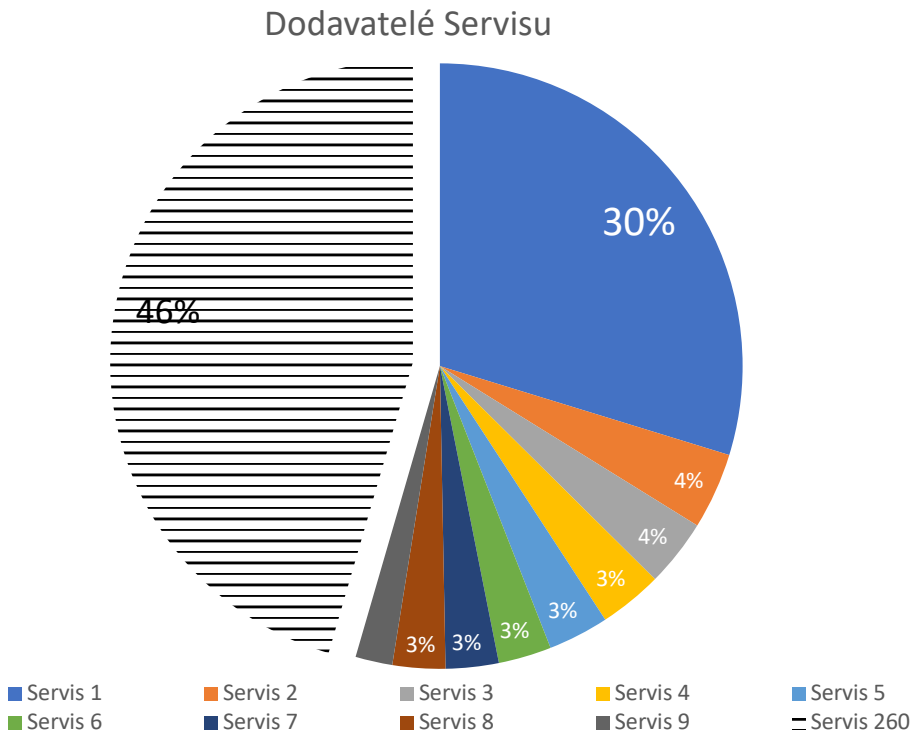
Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

2.6.2.2 Servis

Společnost XY, a.s., využívá služby servisu po celé České republice, celkem cca 270. S vybranými servisy je uzavřena smlouva tak, aby měl zákazník, který do servisu přijede, co nejmenší starosti. Servisy pak všechny fakturace a informace zasílají přímo společnosti, která následně platí závazky, nebo přefakturovává přímo na zákazníka. Vždy záleží na režimu, který si zákazník zvolil.

Celkový roční objem servisů za rok 2018 byl přibližně 156 mil. Kč. Největším dodavatelem servisu Společnosti XY, a.s., jak je vidět z grafu, je Servis 1, který se podílí víc jak 30 % na celkovém objemu dodávaných služeb. Zprvu se může zdát, že největším dodavatelem je Servis 260 s bezmála 46 %. V tomto případě jsou však pro lepší přehled všichni dodavatelé s méně než 2 % z celkového objemu dodávaných služeb sloučeni do jedné skupiny. Celkově je počet těchto firem 260. Zbylých osm servisů se se svým objemem pohybuje v rozmezí 2 % až 4 %. (3)

Graf 6 Dodavatelé servisu



Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

2.7 Odběratelé

Odběratele společnosti jsem primárně rozdělil na odběratele:

- Operativního leasingu
- Krátkodobé výpůjčky (dále Rent) – které jsem ještě rozdělil pro lepší přehled na organizace, které platí na fakturu, a na zákazníky, kteří platí ihned – tedy debetní, nebo kreditní kartou (tzv. Walk-in)

Při této analýze jsem vycházel, stejně tak jako v předchozích podkapitolách, z dat poskytnutých Společností XY, a.s. Konkrétně z vydaných faktur společnosti v kalendářním roce 2018.

2.7.1 Odběratelé – Operativní leasing

Operativní leasing jsem rozdělil podle objemu vydaných faktur za rok 2018. Největším odběratelem byla Společnost 1, která se se svým obratem 65 mil. Kč na celkovém obratu podílela necelými 9 %, viz následující tabulka. Dále jsem do tabulky zahrnul 11 společností, které se svým ročním obratem přesáhly 1 % z celkového obratu.

Na celkovém obratu se podílí více než sedm set firem, proto jsem rozdělil firmy podle následujících kritérií:

1. Společnosti, které měly roční objem odběru menší než 1 % a zároveň větší než 1,2 mil. Kč ročně, tedy v průměru 100 tis. Kč měsíčně.

V tabulce je tato kategorie označena jako **Společnost 102**. Číslovka 102 představuje počet společností, které se nachází v tomto intervalu. V celkové sumě tyto společnosti představují necelých 38 % z celkového obratu.

2. Zbylé společnosti, tedy ty, které měly roční objem menší než 1,2 mil. Kč, jsem v tabulce označil jako **Společnost 674.**

Opět jako v předchozím případě číslovka 674 představuje počet společností, které jsou v tomto intervalu. Z celkové sumy obratu za kategorii Operativní leasing tato část představuje necelých 22 %.

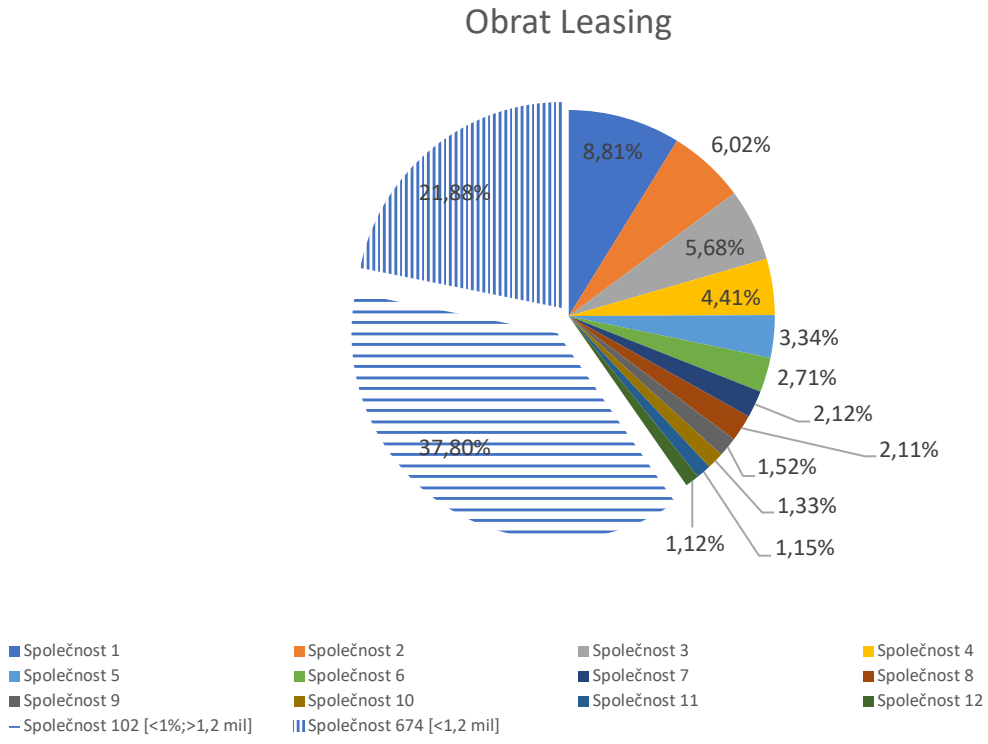
Níže uvedená tabulka je dále interpretována do grafu pro lepší a rychlejší představu o podílech na obratu v části operativního leasingu.

Tabulka 3 Obrat společností v kategorii Leasing v roce 2018

Obrat Leasing	Kč	%
Společnost 1	65 059 567 Kč	8,81 %
Společnost 2	44 443 829 Kč	6,02 %
Společnost 3	41 965 068 Kč	5,68 %
Společnost 4	32 531 142 Kč	4,41 %
Společnost 5	24 653 997 Kč	3,34 %
Společnost 6	20 043 160 Kč	2,71 %
Společnost 7	15 672 519 Kč	2,12 %
Společnost 8	15 561 060 Kč	2,11 %
Společnost 9	11 252 132 Kč	1,52 %
Společnost 10	9 796 706 Kč	1,33 %
Společnost 11	8 472 188 Kč	1,15 %
Společnost 12	8 262 423 Kč	1,12 %
Společnost 102 [<1 %;>1,2 mil]	279 047 903 Kč	37,80 %
Společnost 674 [<1,2 mil]	161 515 827 Kč	21,88 %
Celkem	738 277 521 Kč	100 %

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

Graf 7 Obrat společností v kategorii Leasing v roce 2018



Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

2.7.2 Odběratelé Rent

V této části je systém analýzy stejný jako v předchozí kapitole. Odběratele Rent, tedy půjčovny, jsem dále rozdělil na odběratele[7]:

- platící na fakturu
- platící kartou

Celkový objem odběratelů platících na fakturu neboli firemní zákazníky jsem rozdělil na největší odběratele. Sem patří Společnost 1, která svým podílem 26 % dominuje, jak je vidět z následující tabulky a grafu. Spolu s ní jsem samostatně zobrazil další čtyři společnosti, jejichž roční objem přesáhl 3 % z celkového ročního obratu. Společnosti, které měly roční odběr menší než 3 %, jsem pro lepší přehlednost a vypovídající hodnotu spojil. Celkový počet těchto společností je 561, z tohoto čísla vychází i název skupiny, Společnost 561, jak je dále zobrazeno graficky.

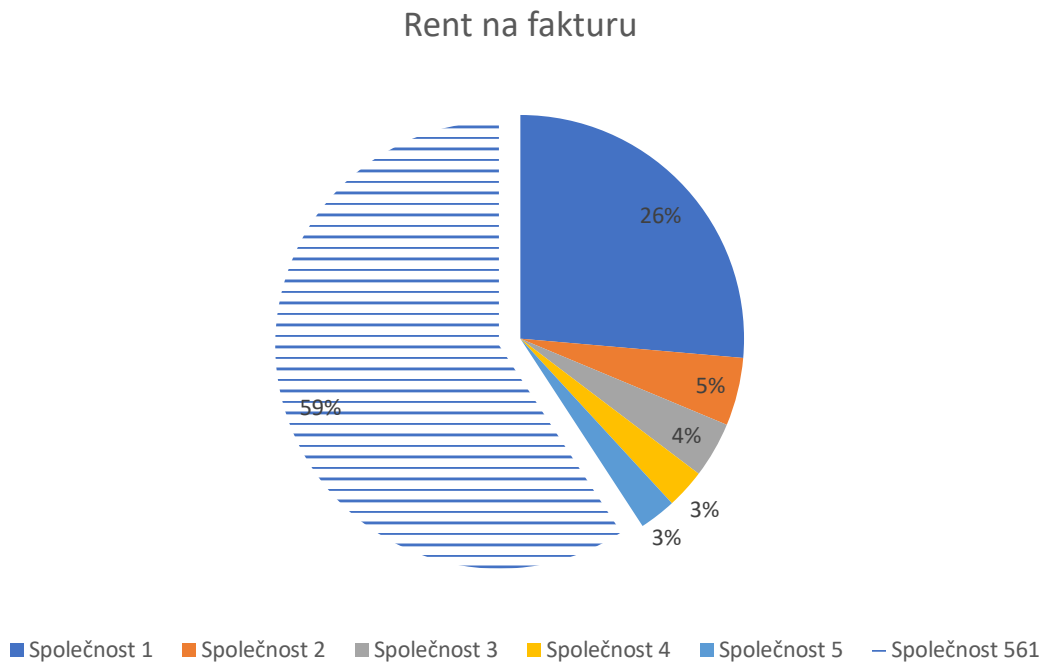
Tabulka 4 Odběratelé Rent platící na fakturu

Rent na fakturu	Kč	%
Společnost 1	24 360 358,00 Kč	26 %
Společnost 2	4 541 840,00 Kč	5 %
Společnost 3	3 718 884,00 Kč	4 %
Společnost 4	2 620 885,00 Kč	3 %
Společnost 5	2 443 490,00 Kč	3 %
Společnost 561	54 679 214,22 Kč	59 %
Celkem	92 364 671,22 Kč	100 %

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

[7] Odběratele můžeme chápat jako zákazníky Společnosti XY, a.s.

Graf 8 Odběratelé Rent platící na fakturu



Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

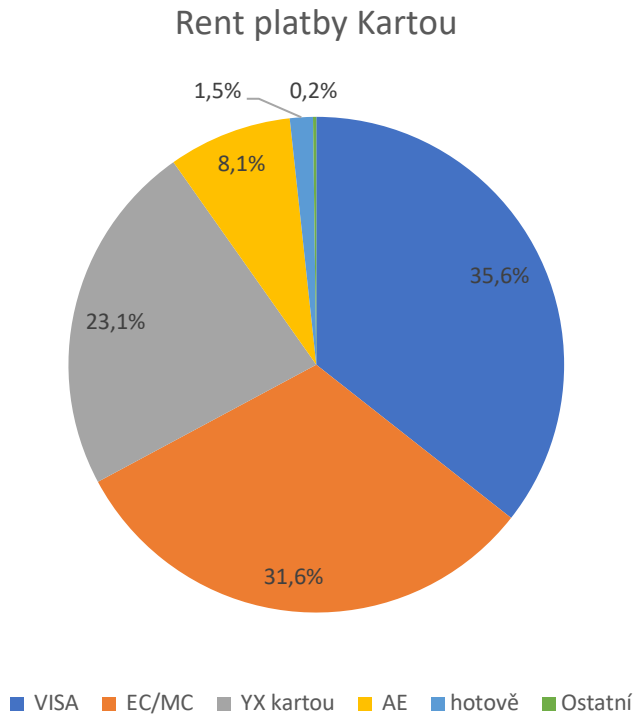
Druhá zmiňovaná kategorie zahrnuje ty zákazníky (odběratele), kteří platby uskutečnili platebními kartami. Ve společnosti se tito zákazníci často označují za zákazníky „Walk – in". Jsou to převážně ti, kteří půjčení vozu platí z vlastních zdrojů. Mimo tu část zákazníků, kteří platby provádí kartou Společnosti XY, a.s. – XY kartou. Tato karta může být jak soukromá, tak firemní. Hodnota XY karty níže v tabulce je očištěna o firemní zákazníky, kteří platí na fakturu. Firemní zákazníci jsou uvedeni v odběratelích na fakturu.

Tabulka 5 Odběratelé Rent platící kartou

Rent platby kartou	Kč	%
VISA	32 090 626 Kč	35,6 %
EC/MC	28 442 967 Kč	31,6 %
XY karta	20 777 916 Kč	23,1 %
AE	7 270 199 Kč	8,1 %
Hotově	1 352 354 Kč	1,5 %
Ostatní	191 204 Kč	0,2 %
Celkem	90 125 989 Kč	100 %

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

Graf 9 Odběratelé Rent platící kartou



Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

Z grafu je vidět, že největší podíl mají platby kartou VISA – 35,6 % a EC/MC (Eurocard/Mastercard) - 31,6 %. Třetím v pořadí je karta Společnosti XY, která má pro své držitele řadu výhod, jako například zlevněné ubytování ve vybraných hotelech apod.

3 Analýza stávající situace

Na základě analýzy v předchozích kapitolách a díky rozhovorům s řediteli příslušných oddělení vyplynulo, že pravidelný reporting je nejdříve potřeba nastavit v těchto odděleních:

- finanční – pro získání pravidelné informace o hodnotě Salda, tedy o dlužnících společnosti, dále v podkapitole 3.2
- obchodní – pro přesnější představu o vozovém parku a možnosti vyhodnocování připravovaných plánů, dále v podkapitole 3.3

Společnost v současné chvíli nemá žádné pravidelné reporty. Všechny jsou tvořeny ad hoc v případě potřeb jejích ředitelů. Tato tvorba může znamenat i půlden práce na přípravu jednoho reportu. Vytvořením pravidelně generovaných reportů by společnost, resp. její zaměstnanci ušetřili mnoho času. Ředitelé by vygenerované reporty měli okamžitě k nahlédnutí bez žádání o jejich vytvoření.

3.1 Informační systém Helios Green

Společnost využívá informační systém vytvořený společností Asseco solutions a.s. (dále jen Asseco). Informační systém nese název „Helios Green" (dále jako IS Helios Green, IS, nebo Informační systém) a je schopen obsáhnout široké množství dat jako účetnictví, informace o vozidlech apod. Tento systém (Green[8]) je vlajkovou lodí společnosti Asseco. Společnost XY, a.s., využívá tedy nejvyšší podpory, takřka bez omezení. Není však primárně určen pro tvorbu reportů.

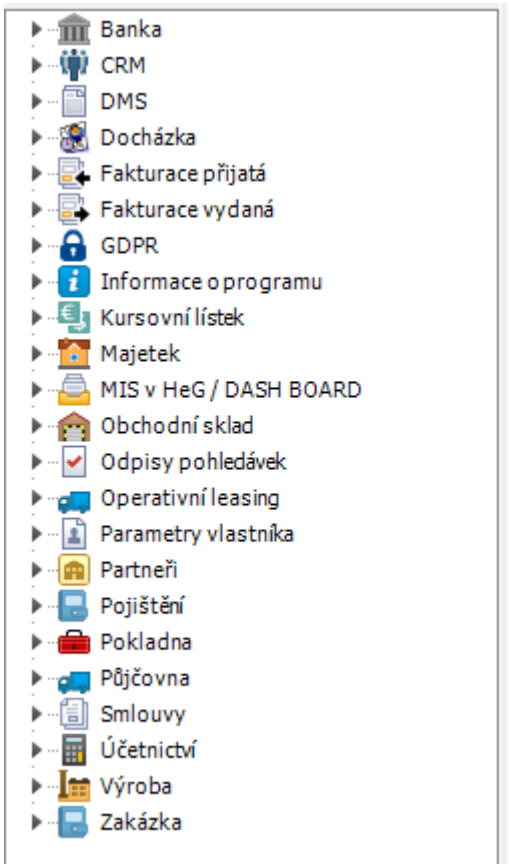
Informační systém Helios Green je pokročilým infomačním systémem, který je schopen obsáhnout širokou škálu dat od finančních a ekonomických informací přes personální, marketingové, obchodní a také to nejzásadnější, čímž je pro společnost její řízení. Informační systém lze plně modifikovat v souladu s potřebami zákazníků. Je schopen zaznamenávat výrobní, prodejní, účetní informace. Helios Green společnost využívá k zaznamenávání veškerých informací potřebných k chodu podniku.

[8] Společnost Asseco dále nabízí Helios Orange, Helios Easy, Helios Red. (4)

Společnost XY, a.s., za podpory vývojářů postupně upravovala a vyvíjela informační systém podle svých potřeb. IS umožnuje automatizaci procesů, avšak je třeba příslušného vývoje, který společnost musí uhradit. U takovýchto vývojů se logicky hodnotí, zda se finančně vyplatí.

Základní moduly informačního systému společnosti jsou zobrazeny na následujícím obrázku. Při tvorbě reportu budu nejvíce pracovat s Fakturací vydanou, resp. nad jejím Saldem, a také budu pracovat nad modulem Vozidlo, ve kterém jsou zaznamenána všechna data o vozidlech společností.

Obrázek 2 Moduly Informačního systému – Helios Green



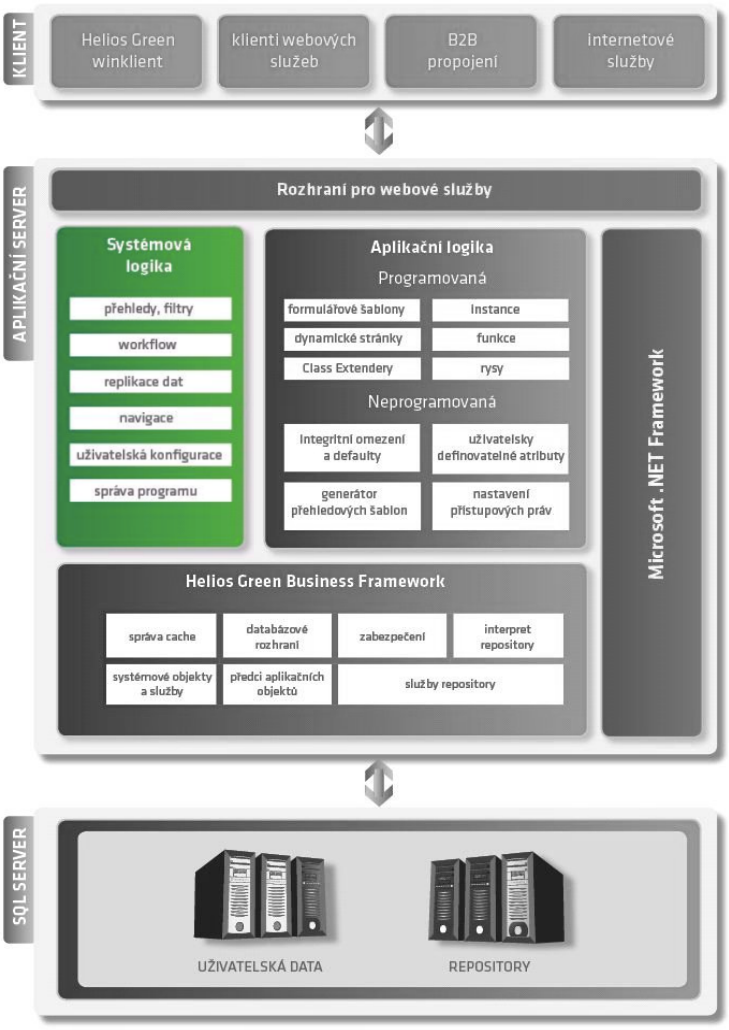
Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní tvorba

Architektura informačního systému Helios Green má několik vrstev od datového skladu (na obrázku v nejnižší části) až po klientské rozhraní, kde se pohybuje uživatel (na obrázku buňky pod názvem Klient). V případě přípravy dat a tvorby reportingu budeme využívat také část s názvem „Systémová logika“. V ní je možné vytvořit libovolný počet přehledových šablon a filtrů. Uživatel může zhotovit šablonu a filtr pouze pro vlastní účely, anebo ji může zpřístupnit i ostatním uživatelům. Výhodou této tvorby je, že jakákoliv z těchto šablon může být následně využita jako implicitní

a bude se zobrazovat automaticky pro danou datovou třídu. Další výčet funkcí v Heliosu je:

- Tvorba kategorií
- Workflow
- Replikace a archivace dat
- Výpočetní část atribut
- Správa práv uživatelů
- Integritní omezení
- Dynamické vztahy
- Atd. (4)

Obrázek 3 Architektura informačního systému Helios Green



Zdroj: (4)

3.2 Finanční reporting

Jak vyplynulo z analýzy v přechozích kapitolách, množství práce v analytickém oddělení je potřeba zredukovat, a to hlavně v činnostech spojených s tvorbou přehledu a reportu, které jsou vyhodnocovány pravidelně. U těchto činností se vyplatí investovat do tvorby reportu, který je následně generován automaticky. Základními reporty pro finanční oddělení byly vybrány:

- Saldo report
- Tvorba reportu s hodnotami Covenantů

Hlavní výhodou tvorby Salda reportu je, že ten samý report bude využit i v oddělení obchodním. Důvod jeho využití popisuji dále. (3)

3.2.1 Saldo report

Nejvýznamnější činností analytického oddělení [9] z vnitropodnikového pohledu je příprava, sledování a vyhodnocení **Salda,** které představuje výčet odběratelů, kteří nezaplatili za využité služby, neboli neuhradili vystavené faktury. Tento seznam je každé druhé úterý v měsíci konzultován s příslušným Account managerem, který má danou společnost na starosti. Následně se vyhodnocuje, zda společnosti na výzvy reagují. Poté je společnost upomínána o dlužné částky. Upomínky odesílá analytické oddělení. Forma upomínek je v IS Helios Green přednastavena, nicméně každá upomínka se musí odeslat jednotlivě. Tato činnost vyžaduje další množství času, které musí analytik vynaložit.

Příprava Salda přehledu / reportu je tvořena pomocí dat z informačního systému Helios Green, která mají přesnou podobu ***Obrázku 4 Výchozí hodnoty Salda.*** Aby byla tato data vhodně prezentována, je potřeba, aby je finanční analytik vhodně upravil.
Stávající postup tvorby Salda reportu je následující:

1. Finanční analytik stáhne příslušná data o společnostech z informačního systému.
2. Následně data upraví v programu MS Excel.
3. Finanční analytik odebere duplicity pomocí párovacího znaku.
4. Jednotlivé faktury seskupí podle následujících kritérií:
    a. dle názvu společnosti a ty pak seskupí podle manažera, který nese za danou společnost zodpovědnost,

[9] Osobní setkání a finančním analytikem společnosti, říjen 2018.

   b. následně přehled rozdělí podle manažerů a každému vytvoří samostatný list.
5. Analytik následně vymaže menší korunové a halířové položky, které mohou vznikat kurzovými rozdíly.
6. Důležité je si uvědomit, že minusové pohledávky jsou pro společnost přeplatky, stejně tomu je v případě kladných závazků. Tyto položky se pro potřeby reportu také mažou.
7. Analytik všechny listy graficky upraví tak, aby byly tabulky jasně čitelné.

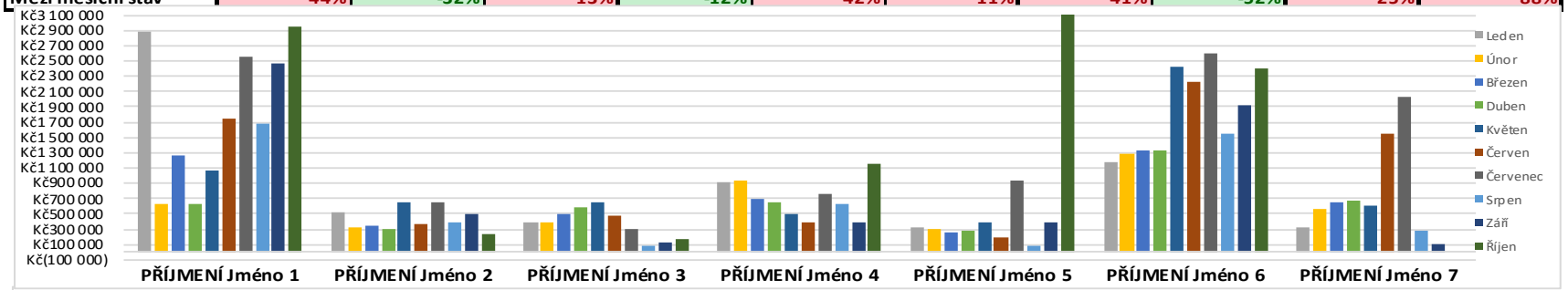
Výsledkem je pak soubor v MS Excel, kde každý list připadá právě jednomu Account managerovi. Doba této úpravy se může lišit v závislosti na množství položek. Nicméně vyhodnocovací porada, na které je diskutován stav těchto pohledávek, se koná každý měsíc a tento úkon musí analytik provést před každou poradou. Z analýzy vyplývá, že zatím nejvíce času by se finančnímu analytikovi mohlo ušetřit vytvořením pravidelného reportu Salda. Tento návrh je v podkapitole *5.2 Tvorba automatického reportu.*

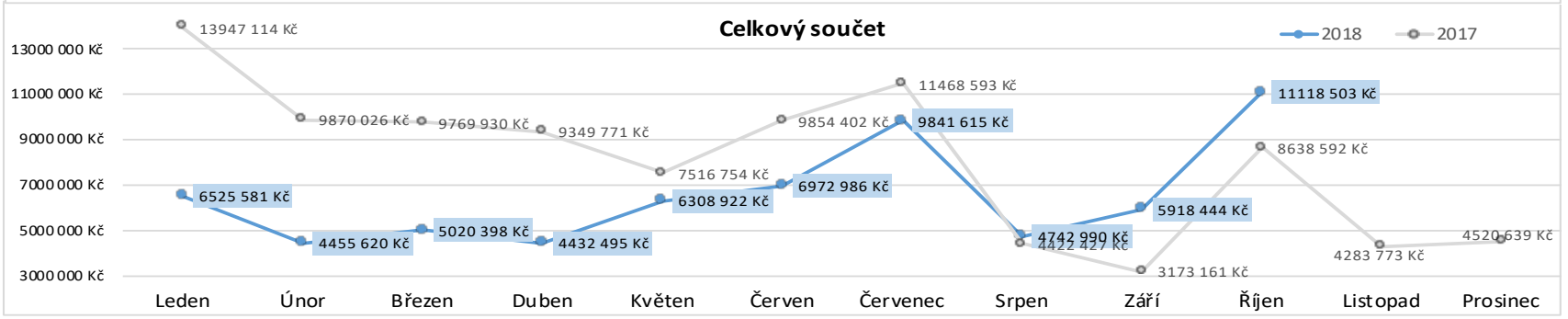
Na základě výše zmiňovaného výsledného MS Excelu jsem za pomoci finančního analytika vytvořil přehledovou Tabulku 5, ve které jsme společně definovali souhrnné zobrazení pro ředitele. Tato úprava byla následně konzultována s řediteli a upravena tak, aby vyhovovala jejich požadavkům.

Díky vytvoření souhrnné tabulky vznikla jasná představa reportu pro přehled pohledávek po splatnosti. V následující tabulce můžeme vidět rozdělené hodnoty nesplacených pohledávek neboli Salda podle Account managerů za jednotlivé měsíce. Ty jsou následně porovnávány s hodnotami z minulých měsíců. Celková tabulka je doprovázena graficky, kde na prvním grafu je vidět vývoj Salda podle Account managerů, na druhém grafu je pak vidět vývoj celkové hodnoty Salda za všechny Account managery. (3)

Tabulka 6 Přehled Account managerů – Saldo

	2018									
	Q1			Q2			Q3			
Account manager Lease	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen
PŘÍJMENÍ Jméno 1	2 886 439 Kč	634 726 Kč	1 261 942 Kč	639 298 Kč	1 063 978 Kč	1 743 474 Kč	2 560 736 Kč	1 682 003 Kč	2 458 488 Kč	2 941 676 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno 2	517 735 Kč	324 068 Kč	355 512 Kč	294 759 Kč	657 402 Kč	373 598 Kč	660 457 Kč	398 977 Kč	505 825 Kč	243 597 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno 3	384 910 Kč	390 118 Kč	488 618 Kč	578 805 Kč	657 031 Kč	473 539 Kč	312 855 Kč	91 404 Kč	137 811 Kč	168 341 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno 4	924 846 Kč	938 389 Kč	686 512 Kč	649 073 Kč	501 611 Kč	394 764 Kč	755 533 Kč	640 400 Kč	398 733 Kč	1 159 176 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno 5	313 590 Kč	310 898 Kč	258 321 Kč	276 611 Kč	393 204 Kč	197 660 Kč	928 723 Kč	88 231 Kč	390 582 Kč	4 203 122 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno 6	1 182 231 Kč	1 288 651 Kč	1 327 931 Kč	1 327 582 Kč	2 426 624 Kč	2 231 593 Kč	2 598 208 Kč	1 557 926 Kč	1 926 841 Kč	2 402 592 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno 7	315 830 Kč	568 770 Kč	641 561 Kč	666 367 Kč	609 072 Kč	1 558 358 Kč	2 025 103 Kč	284 049 Kč	100 164 Kč	-
Celkový součet	6 525 581 Kč	4 455 620 Kč	5 020 398 Kč	4 432 495 Kč	6 308 922 Kč	6 972 986 Kč	9 841 615 Kč	4 742 990 Kč	5 918 444 Kč	11 118 503 Kč
Mezi měsíční stav	44%	-32%	13%	-12%	42%	11%	41%	-52%	25%	88%





Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní zpracování

3.2.2 Report Covenantů

Dalším významným reportem pro finančního ředitele[10] je report s Covenanty[11], které se sledují a jsou důležité pro jednání s bankovními institucemi. Jedním z těchto Covenantů je hodnota **LTV (Loan to Value).** Ta představuje podíl aktuálních nesplacených jistin úvěrů a hodnoty zastavených movitých věcí ve prospěch dané instituce. Výpočet aktuální hodnoty zastavených movitých věcí se počítá dle koeficientu v závislosti na stáří vozidla v rozmezí: 0 měsíců = 78 % pořizovací ceny s DPH až 60 měsíců = 0 % pořizovací ceny s DPH. Tento koeficient nesmí přesáhnout hodnotu 85 %. Momentálně se ve společnosti používá kontrola na kvartální bázi, anebo před větším zásahem, který by mohl koeficient LTV významně ovlivnit (tj. vyvázání více vozidel ze zástavy). Vytvoření automatického reportingu tohoto koeficientu by společnosti umožnilo koeficient permanentně kontrolovat. A finanční ředitel by tak mohl svá rozhodnutí opírat o právě stávající hodnotu těchto Covenantů. Zjednodušený výpočet hodnoty LTV:

$$\frac{Nesplacené\ jistiny\ úvěrů}{Hodnota\ zastavených\ movitých\ věcí} = LTV$$

Dalším z těchto Covenantů je ukazatel **„Modified DSCR"** (Debt Service Coverage Ratio), který můžeme chápat jako modifikované EBITDA. Jeho výpočet představuje podíl, kde ve jmenovateli sčítáme:

EBITDA +
tržby z prodeje dlouhodobého majetku +
zůstatková cena dlouhodobého majetku +
změna rezerv a opravných položek

V čitateli pak sčítáme:

nákladové úroky +
výše splátek bankovního financování

Obecně platí, že čím je hodnota DSCR vyšší, tím lépe. (5) Výsledná hodnota je následně reportována bankovním institucím, kdy její výše a dodržování je předmětem smlouvy s danou institucí.

[10] Osobní setkání s finančním ředitelem říjen 2018
[11] Veškeré finanční ukazatele jsou podrobně popsány například v literatuře (23). Společnost používá speciálně upravené ukazatele, tak kde jsou mezi nimi rozdíly quotuji v práci modifikované ukazatele používané společností.

Posledním Covenantem, který by chtěl finanční ředitel sledovat, je hodnota **Equity ratio** neboli česky **Ukazatel zadluženosti**, který je ve zjednodušeném tvaru vypočten jako Vlastní kapitál / Aktiva. (3)

3.3 Obchodní reporting

Díky využití informačního systému Helios Green je možné mít aktuální přehled o všech vozidlech. Systém umožnuje tvořit přehledové tabulky o všech vozidlech dle požadovaných filtrů. Tyto informace jsou sice zobrazeny přehledně a uceleně, ale není zde přehled o celkovém vozovém parku. Informace jako například **průměrné stáří vozů**, **průměrné délky operativních leasingů**, **průměrných finančních splátkách za jednotlivé automobily** apod., které obchodní ředitel vyžadoval, byly ve společnosti tvořeny dodatečně na základě dat z informačního systému a následně upravovány podobně, jako tomu bylo u přehledu Salda, a to dodatečně pomocí MS Excel. Tyto informace jsou aktuální pouze v den jejich tvorby. Je možné tedy sledovat stav ex post a hodnotit jejich vývoj, ale nikdy není informace přístupná kdykoli a vždy je nutné ji aktualizovat.

Spolu s tím souvisí i přehled o uskutečněných obchodech, tedy nových smlouvách, které se podařilo Account managerům uskutečnit. Tyto informace si v současné chvíli zaměstnanci doplňují do předpřipravené tabulky, na základě které jsou následně hodnoceni. Informace se mohou lišit od skutečnosti, a mohou tak vznikat nesrovnalosti v hodnocení. Dalším požadavkem je tedy aktuální a souhrnný report těchto informací, které budou v první části nastaveny pouze na nejzákladnější reporting týkající se nových obchodů.

Součástí informovanosti obchodního ředitele je i zpráva o výši úrokové míry, za kterou byl obchod sjednán. Sledování těchto úrokových měr by mohlo vést k lepšímu vyhodnocování jednotlivých obchodů.

Každá společnost je finančně vyhodnocována zvlášť. Hodnotí se její solventnost, finanční stabilita a příslušné poměrové ukazatele. Z této analýzy vyplývá, jakého nejnižšího úroku může společnost dosáhnout. Další snižování je v pravomoci Account managerů, případně obchodního ředitele. Každý zákazník může mít jiný úrok, za který

mu byl poskytnut operativní leasing, a proto je potřeba, aby se tato hodnota sledovala. Dále v podkapitole *5.3.3 Report úrokových měr.*

4 Relevantní teorie

V této kapitole jsem na objasnění základních pojmů a názvosloví k tématu diplomové práce uvedl teorii, která se v jejích kapitolách vyskytuje.

4.1 Business Intelligence

Aby byla společnost úspěšná a obstála v konkurenčním boji, je nutné, aby využívala nějakou formou Business Intelligence, například v podobě nějakého informačního systému. V současné době téměř každá společnost pracuje s daty v informačních systémech, ať už pro vyhodnocování svých počínání, nebo pro analýzu konkurence. Novotný, Pour a Slánský ve své knize uvádí, že prvním, kdo definoval pojem Business Intelligence, byl v roce 1989 Howard J. Dresner, který v té době působil ve společnosti GartnerGroup jako analytik. Business Intelligence (BI) definoval jako: „*sadu konceptů a metod určených pro zkvalitnění rozhodnutí firmy*“. Dále zmiňuje význam BI pro datovou analýzu a reporting, který pomáhá uživatelům s tvorbou hodnotných výstupů. (6)

4.2 Dashboard

Moderní nástroje Business Intelligence pomáhají vytvářet interaktivní a uživatelsky přístupné dashboardy.

Gála, Pour a Šedivá definují dashboardy následujícím způsobem: *"Dashboardy (též digital dashboard, executive dashboard nebo enterprise dashboard) jsou aplikace, které na jednom panelu poskytují informace o vybraných klíčových metrikách a jejich změnách, které podnikové aktivity vyvolávají, a to s respektováním vzájemných vazeb mezi těmito metrikami, s možností sledování pohybu jejich požadovaných nebo skutečně dosahovaných hodnot."* (7 str. 259)

Dashboard by měl být přibližně tak veliký, jako je velikost papíru A4 na šířku, nebo jedna obrazovka monitoru. Na tento formát by se měly vejít všechny potřebné informace, které manažer nebo ředitel potřebují ke své činnosti Nástroje na tvorbu dashboardu jsou již uživatelsky přístupnější a není pro jejich drobnou úpravu nutná pomoc IT specialisty, jak tomu bylo v letech minulých.

4.3 Finanční leasing

Dle Valoucha Česká leasingová asociace definuje finanční leasing jako: „*smlouvu, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplatu poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání za účelem dlouhodobého užívání předmětu leasingu s:*

a. *přenosem rozhodující části nebo i všech rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu na nájemce,*
b. *právem či povinností převodu vlastnictví předmětu leasingu na nájemce za cenu obvykle podstatně nižší než tržní nebo s právem uzavření další leasingové smlouvy za podstatně výhodnějších podmínek.*" (8 str. 9)

4.4 Fleet management

Fleet management zahrnuje veškerou správu vozového parku od nákupu až po prodej. Zaleží na požadavcích zákazníků. Primárně je využíván ke snižování nákladů ve společnosti. Dle informací od ředitelů Společnosti XY, a.s., je v současné době již tato služba nahrazována klasickým operativním leasingem. (9) (3)

4.5 Interest Rate Swap (IRS)

Hodnoty IR swapů jsem využil v části dashboardů pro finančního ředitele, proto jsem zde uvedl definici pro lepší pochopení pojmu. **Interest Rate Swap** neboli česky **„úroková míra Swap"** je dle definice Raiffeisenbank: „*dohoda o výměně fixní úrokové sazby za pohyblivou úrokovou sazbu mezi protistranami v jedné měně. Pohyblivá úroková sazba je refixována vždy pro dílčí úrokové období dle referenční sazby (PRIBOR, EURIBOR, LIBOR, atd. většinou na období 1M, 3M, 6M). Používá se pro zajištění proti nepříznivému pohybu úrokových sazeb na trhu. Operace se vždy sjednává na určité období (od 1 roku do 30 let).*" (10)

4.6 KPI – Key Performance Indicators

Všechny reporty a dashboardy pracují s KPI (neboli Key Performance Indicators, česky pak Klíčové ukazatele výkonosti), v této diplomové práci jsem pojem KPI použil pouze u tvorby dashboardů, avšak ve vytvořených reportech můžeme vytvořené a sledované hodnoty jako tyto ukazatele chápat. Proto jsem zde uvedl definici těchto ukazatelů. Cokins ve své knize popisuje KPI, které jsou navázány na systém odměňování zaměstnanců silně posilují performance management. (11 str. 12)

Osobně bych KPI hodnoty definoval jako krátkodobé číselné cíle, které jsou plánovány, nastavovány na určité období a následně porovnávány se skutečnými hodnotami. Fibírová a Šoljaková KPI definují jako: *„Kritéria řízení výkonnosti (klíčové ukazatele výkonnosti, key performance indicators – KPI), která se využívají pro hodnocení skutečného vývoje porovnáním se stanovenými cíli a úkoly.“* (12)

4.7 Leasing

Valouch definuje Leasing takto: *„Pojem leasing pochází z anglického výrazu „lease“ znamenajícího pronájem, resp. smlouvu o pronájmu. Leasing tedy neznamená nic jiného než pronájem (nájem) hmotných či nehmotných věcí a práv, kdy pronajímatel (osoba, která majetek pronajímá) poskytuje za úplatu nebo jiné nepeněžní plnění nájemci (osobě, která získává možnost majetek používat) právo danou věc (nebo právo) v průběhu doby pronájmu používat. Důležité je, že po dobu pronájmu zůstává majetek ve vlastnictví pronajímatele. Na nájemce přechází pouze právo daný majetek používat.“* (8 str. 9)

4.8 Operativní leasing

Valouch ve své knize popisuje operativní leasing podle definice České leasingové a finanční asociace následovně jako: *smlouvu, podle níž jedna strana s podnikatelským záměrem a za úplatu poskytne druhé straně – tzv. leasingovému nájemci – jím vybraný předmět do užívání za účelem jeho dočasného používání bez:*

a. *přenosu většiny rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu,*
b. *jakéhokoliv smluvního nároku na možný přechod vlastnictví předmětu leasingu na nájemce.* (8 str. 9)

Zde bych ještě z vlastních zkušeností doplnil, že každá leasingová společnost může mít podmínky operativních leasingů rozdílné, záleží na jejich individuálním výpočtu částky za operativní leasing. Položky, které lze zahrnovat do částky za operativní leasing, mohou například být: servis, zákonné a havarijní pojištění, silniční daň, poplatky za přihlášení vozů na příslušném dopravní inspektorátu, dálniční známky a mnoho dalších položek. Na těchto základech se pak odvíjí podmínky operativního leasingu.

Společnost XY, a.s., nejvíce svým zákazníkům nabízí právě tento druh pronájmu. Jeho délka se pak liší od preferencí zákazníků, nejčastěji se využívají pronájmy od jednoho roku až po 6 let, záleží na typu strategie zákazníků. Průměrná doba operativního leasingu ve Společnosti XY, a.s., je přibližně **36 měsíců**.

Z výše uvedeného vyplývá, že vlastník vozidla je vždy leasingová společnost, a to po celou dobu pronájmu. Po skončení leasingové smlouvy je nájemce nucen vůz (pronajímanou věc) pronajímateli vrátit, pokud však nechce vůz od leasingové společnosti odkoupit. Během operativního leasingu nese pronajímatel odpovědnost za pronajímanou věc. Obvykle zajišťuje všechnu potřebnou údržbu a servis, úhradu může požadovat po nájemci, ovšem záleží na smluvních podmínkách. Například v případě, kdy nájemce nepoužívá vozidlo spolu s předpisy silničního provozu a nájemníkovi bude udělena pokuta, nájemník ve většině případů vymáhá uhrazení pokuty po nájemci. (3)

4.9 Reporting

Reporting může mít mnoho podob a každá organizace ho může chápat jinak. Fibírová a Šoljaková uvádí, že *„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“* (12 str. 10)

Zralý, M. dále definoval, co by měl reporting nebo reportingová zpráva (RZ) obsahovat: *„Obsahové zásady:*

1. *Obsahuje zpracování zadaných cílů a úkolů úlohy/projektu*
2. *V úvodní části: uvedení cílů a obsahu jednotlivých částí RZ (vč. vysvětlení návazností a důsledků)*
3. *Informace musí být kompletní, manažersky srozumitelná a využitelná pro rozhodování*
4. *RZ musí být kompaktní, stručná, vhodně strukturovaná*
5. *Využívá v max. míře tabulkové + grafické zobrazení, ALE vždy s komentářem – hlavní poslání dané informace*
6. *RZ může obsahovat odkazy na konkrétní listy v MS Excelu*

Závěr: RZ není shluk tabulek, ale srozumitelná, přehledná, strukturovaná, a přitom kompletní informace k danému projektu/tématu/situaci.“ (13)

5 Návrh řešení

Na základě analýzy jsem se nejprve rozhodl tuto kapitolu rozdělit do čtyř následujících podkapitol:

- Úprava dat
- Tvorba automatického reportu
- Návrh na další reporty
- Tvorba dashboardů

Tyto čtyři podkapitoly jsou dále děleny na podrobnější části, které detailně popisují postupy tvorby.

5.1 Úprava Dat

Na základě analýzy společnosti a analýzy využívaného informačního systému navrhuji nejprve upravit výchozí data, viz *Obrázek 4 Výchozí hodnoty Salda bez šablony* do přehledové šablony[12] tak, aby byla očištěna o redundantní informace. Další částí, jejíž úprava je náročná na tvorbu, avšak není součástí tématu této práce, je odebrání duplicit z přehledové šablony. Duplicity komplikují vyhodnocování a zkreslují výsledné hodnoty. Nalezení počátečního místa tvorby duplicit je vždy náročným oříškem, avšak před dalšími úpravami se podařilo jejich tvorbu odstranit.

V následující podkapitole popisuji návrh na úpravy těchto šablon, ze kterých by následně měla vycházet tvorba reportu. Návrh řešení konkrétně obsahuje:

- **Návrh na úpravu zobrazení šablony Salda**
- **Návrh na úpravu zobrazení šablony pro Specifické společnosti**
- **Návrh na úpravu zobrazení šablony pro Sales report**

Součástí návrhové části je i specifikace dalších vhodných reportů:

- **Report objednaných vozů**
- **Report srovnání Account managerů**
- **Report úrokových měr**

Návrh řešení je v následujících podkapitolách popsán z manažerského vyhodnocovací pohledu. Pro faktickou tvorbu těchto přehledových šablon bylo nutné

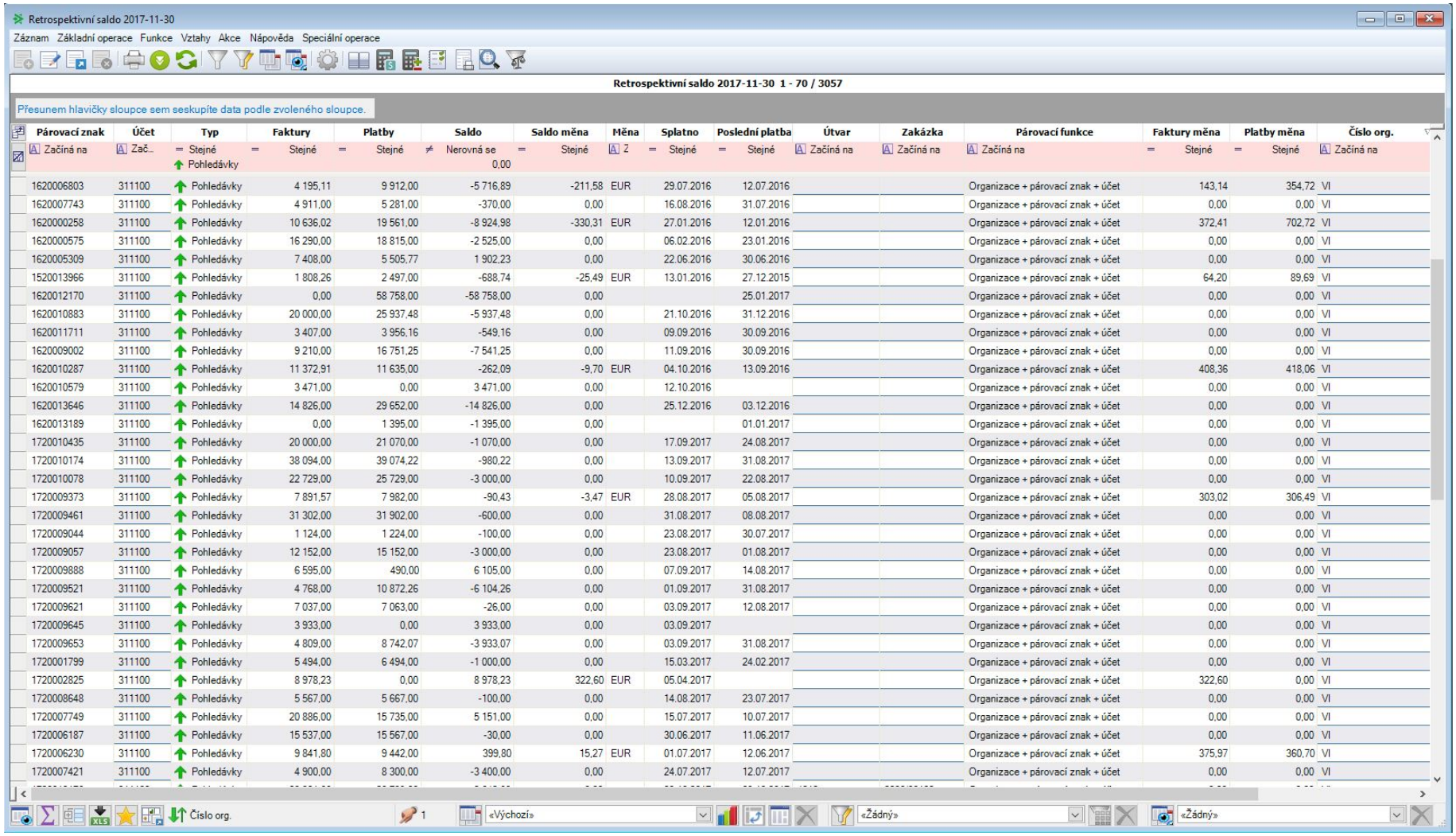
[12] Přehledová šablona je pojem, který popisuje pohled na databázi. V této šabloně je možné definovat, jaké hodnoty a jakou formou se budou data zobrazovat.

pochopit a naučit se základy SQL kódů spolu s orientací v databázovém skladu. Tato část úpravy však není předmětem této diplomové práce, proto je zmíněna jen okrajově.

5.1.1 Návrh na úpravu šablony Salda

Následující návrh popisuje úpravy šablon nad modulem Salda, který je tvořen převážně pro finančního analytika, jenž s touto šablonou pracuje každý týden. Zároveň bude šablona sloužit pro ředitele společnosti a Account managery, kteří tak budou mít lepší a jednodušší přístup k nesplaceným fakturám u společností, které spravují. Jak vyplynulo z předchozích kapitol, jednou ze zátěží finančního analytika je zpracovávání a příprava dat pro pohledávkové porady, tedy tvorbu Salda reportu. Saldo report vychází z faktur vydaných a porovnává hodnoty těchto faktur a přijatých plateb k nim. Výsledkem by měla být nulová hodnota Salda. Těchto transakcí bývá ročně desítky tisíc, ne-li stovky tisíc. V tomto reportu však hledáme ty, které jsou záporné. Tam, kde hodnota Salda zobrazuje přeplatek na dané faktuře (tedy hodnota částky faktury vydané je nižší než evidovaná přijatá platba k této faktuře), nebo naopak kladná hodnota Salda – nedoplatek na faktuře (tedy hodnota částky faktury vydané je vyšší než evidovaná přijatá platba k této faktuře). Zaměřil jsem se proto na úpravu a zjednodušení této šablony. Z výchozích dat Salda, viz následující obrázek, je složité získat rychlou a kvalitní informaci o stavu pohledávek.

Obrázek 4 Výchozí hodnoty Salda bez šablony



Párovací znak	Účet	Typ	Faktury	Platby	Saldo	Saldo měna	Měna	Splatno	Poslední platba	Útvar	Zakázka	Párovací funkce	Faktury měna	Platby měna	Číslo org.
Začíná na	Zač...	= Stejné Pohledávky	= Stejné	= Stejné	≠ Nerovná se 0,00	= Stejné	Z	= Stejné	= Stejné	Začíná na	Začíná na	Začíná na	= Stejné	= Stejné	Začíná na
1620006803	311100	Pohledávky	4 195,11	9 912,00	-5 716,89	-211,58	EUR	29.07.2016	12.07.2016			Organizace + párovací znak + účet	143,14	354,72	VI
1620007743	311100	Pohledávky	4 911,00	5 281,00	-370,00	0,00		16.08.2016	31.07.2016			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1620000258	311100	Pohledávky	10 636,02	19 561,00	-8 924,98	-330,31	EUR	27.01.2016	12.01.2016			Organizace + párovací znak + účet	372,41	702,72	VI
1620000575	311100	Pohledávky	16 290,00	18 815,00	-2 525,00	0,00		06.02.2016	23.01.2016			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1620005309	311100	Pohledávky	7 408,00	5 505,77	1 902,23	0,00		22.06.2016	30.06.2016			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1520013966	311100	Pohledávky	1 808,26	2 497,00	-688,74	-25,49	EUR	13.01.2016	27.12.2015			Organizace + párovací znak + účet	64,20	89,69	VI
1620012170	311100	Pohledávky	0,00	58 758,00	-58 758,00	0,00			25.01.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1620010883	311100	Pohledávky	20 000,00	25 937,48	-5 937,48	0,00		21.10.2016	31.12.2016			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1620011711	311100	Pohledávky	3 407,00	3 956,16	-549,16	0,00		09.09.2016	30.09.2016			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1620009002	311100	Pohledávky	9 210,00	16 751,25	-7 541,25	0,00		11.09.2016	30.09.2016			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1620010287	311100	Pohledávky	11 372,91	11 635,00	-262,09	-9,70	EUR	04.10.2016	13.09.2016			Organizace + párovací znak + účet	408,36	418,06	VI
1620010579	311100	Pohledávky	3 471,00	0,00	3 471,00	0,00		12.10.2016				Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1620013646	311100	Pohledávky	14 826,00	29 652,00	-14 826,00	0,00		25.12.2016	03.12.2016			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1620013189	311100	Pohledávky	0,00	1 395,00	-1 395,00	0,00			01.01.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720010435	311100	Pohledávky	20 000,00	21 070,00	-1 070,00	0,00		17.09.2017	24.08.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720010174	311100	Pohledávky	38 094,00	39 074,22	-980,22	0,00		13.09.2017	31.08.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720010078	311100	Pohledávky	22 729,00	25 729,00	-3 000,00	0,00		10.09.2017	22.08.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720009373	311100	Pohledávky	7 891,57	7 982,00	-90,43	-3,47	EUR	28.08.2017	05.08.2017			Organizace + párovací znak + účet	303,02	306,49	VI
1720009461	311100	Pohledávky	31 302,00	31 902,00	-600,00	0,00		31.08.2017	08.08.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720009044	311100	Pohledávky	1 124,00	1 224,00	-100,00	0,00		23.08.2017	30.07.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720009057	311100	Pohledávky	12 152,00	15 152,00	-3 000,00	0,00		23.08.2017	01.08.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720009888	311100	Pohledávky	6 595,00	490,00	6 105,00	0,00		07.09.2017	14.08.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720009521	311100	Pohledávky	4 768,00	10 872,26	-6 104,26	0,00		01.09.2017	31.08.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720009621	311100	Pohledávky	7 037,00	7 063,00	-26,00	0,00		03.09.2017	12.08.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720009645	311100	Pohledávky	3 933,00	0,00	3 933,00	0,00		03.09.2017				Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720009653	311100	Pohledávky	4 809,00	8 742,07	-3 933,07	0,00		03.09.2017	31.08.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720001799	311100	Pohledávky	5 494,00	6 494,00	-1 000,00	0,00		15.03.2017	24.02.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720002825	311100	Pohledávky	8 978,23	0,00	8 978,23	322,60	EUR	05.04.2017				Organizace + párovací znak + účet	322,60	0,00	VI
1720008648	311100	Pohledávky	5 567,00	5 667,00	-100,00	0,00		14.08.2017	23.07.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720007749	311100	Pohledávky	20 886,00	15 735,00	5 151,00	0,00		15.07.2017	10.07.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720006187	311100	Pohledávky	15 537,00	15 567,00	-30,00	0,00		30.06.2017	11.06.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI
1720006230	311100	Pohledávky	9 841,80	9 442,00	399,80	15,27	EUR	01.07.2017	12.06.2017			Organizace + párovací znak + účet	375,97	360,70	VI
1720007421	311100	Pohledávky	4 900,00	8 300,00	-3 400,00	0,00		24.07.2017	12.07.2017			Organizace + párovací znak + účet	0,00	0,00	VI

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

Pro potřeby finančního analytika zobrazuje přehled – Obrázek 4, redundantní informace, které jsou pro přípravu reportu nepotřebné. A proto bylo nejdříve nutné definovat, jaké informace jsou pro tento report relevantní.

Nový přehled Salda by měl zobrazovat (postupně zleva):

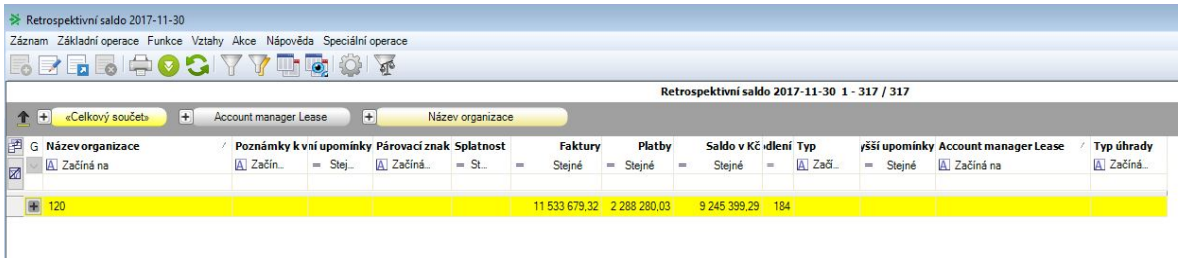
- Název organizace
- Poznámky k vymáhání – zde se přidává poznámka k faktuře
- Datum poslední upomínky – zobrazí se vždy poslední upomínka
- Párovací znak – neboli číslo faktury
- Splatnost – datum splatnosti faktury
- Faktury – hodnota vystavené faktury
- Platby – hodnota přijatá k faktuře
- Saldo v Kč – rozdíl mezi fakturou a platbou
- Prodlení – dny z prodlení od doby splatnosti
- Typ – pohledávka/závazek
- Pořadí nejvyšší upomínky – může být 1-3
- Account manager Lease – jméno Account managera, který má společnost na starosti
- Typ úhrady – bankovní převod/platba kartou/jiné

Kritéria úpravy zobrazení

Při tvorbě této přehledové šablony bylo nutné definovat, jaké faktury, ale také jaké společnosti (společnosti dále v kapitole „Specifické společnosti“) se budou v přehledu zobrazovat. Jedním z kritérií byla hodnota doby z prodlení. Ta byla přednastavena na 10 dní po splatnosti. Často se stává, že firmy platí faktury až ke dni splatnosti a Společnost XY, a.s., platby spáruje až po době splatnosti. Tato skutečnost je dána jednak dobou převodu, která může trvat i dva dny, ale také dobou, po kterou je tato platba zpracovávána interně. Proto je zde zvolená tolerance deseti dní.

Konečný výsledek zobrazení přehledové šablony, který uživatel vidí, je ukázán v následujících obrázcích. Uživatel na první pohled vidí celkové hodnoty (následující obrázek). To mu předává okamžitou informaci o celkovém stavu pohledávek v danou chvíli. Tento sumář o stavu pohledávek je dostačující pro přehled řídícím pracovníkům.

Obrázek 5 Saldo s již upravenou přehledovou šablonou – Celkem

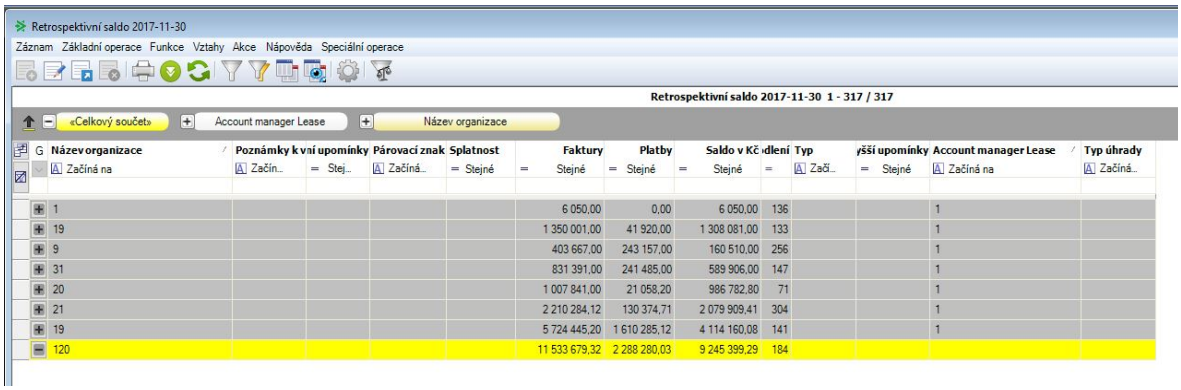


Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

Uživatel přesněji vidí: ve sloupci „**Název organizace**“ počet organizací, kterých je v tomto případě 120. Dále jsou v řádku zobrazeny sumy „**Faktur, Plateb** a **Salda Kč**“. Posledním zobrazeným číslem je „**Průměrná doba prodlení**“ od doby splatnosti faktury, za všechny faktury – 184 dní. Je potřeba si uvědomit, že toto číslo bývá často navýšené o faktury, které společnosti dlouhodobě rozporují, avšak v přehledu musí zůstat.

Pokud uživatel chce podrobnější informace rozdělené podle hodnot jednotlivých Account managerů, získá je pomocí rozkliknutí řádku. Jména Account managerů jsou nahrazena číslem jedna, aby byla zachována jejich anonymita.

Obrázek 6 Saldo s již upravenou přehledovou šablonou – Account manager

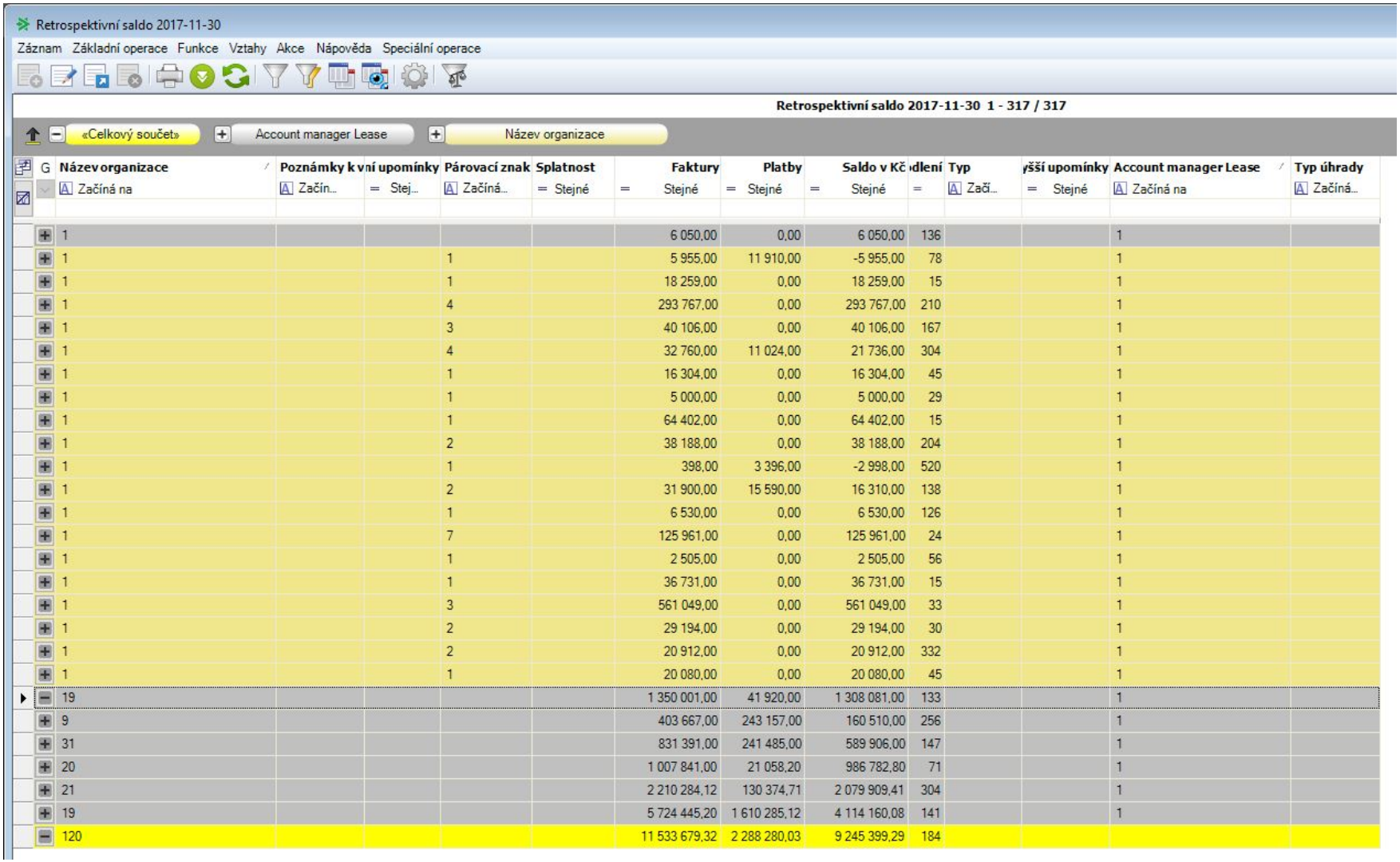


G	Název organizace	Poznámky k vní upomínky	Párovací znak	Splatnost	Faktury	Platby	Saldo v Kč	dlení	Typ	yšší upomínky	Account manager Lease	Typ úhrady
	Začíná na	Začín... = Stej...	Začíná...	= Stejné	= Stejné	= Stejné	= Stejné	=	Zači...	= Stejné	Začíná na	Začíná...
⊞	1				6 050,00	0,00	6 050,00	136			1	
⊞	19				1 350 001,00	41 920,00	1 308 081,00	133			1	
⊞	9				403 667,00	243 157,00	160 510,00	256			1	
⊞	31				831 391,00	241 485,00	589 906,00	147			1	
⊞	20				1 007 841,00	21 058,20	986 782,80	71			1	
⊞	21				2 210 284,12	130 374,71	2 079 909,41	304			1	
⊞	19				5 724 445,20	1 610 285,12	4 114 160,08	141			1	
⊟	120				11 533 679,32	2 288 280,03	9 245 399,29	184				

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

Nyní uživatel vidí podrobnější informace o Account managerech. Opět jsou zobrazeny stejné hodnoty jako v celkovém přehledu. Uživatel má dále možnost si každého Account managera rozkliknout. Poté se mu zobrazí přehled všech firem, které má Account manager na starosti. Každý řádek představuje jednu firmu, jejíž název se zobrazí ve sloupci „Název organizace“, ten je v našem případě nahrazen číslem jedna, které představuje počet organizací ve vybraném řádku, viz Obrázek 7.

Obrázek 7 Saldo s již upravenou přehledovou šablonou – Společnosti



Retrospektivní saldo 2017-11-30

Záznam Základní operace Funkce Vztahy Akce Nápověda Speciální operace

Retrospektivní saldo 2017-11-30 1 - 317 / 317

«Celkový součet» | Account manager Lease | Název organizace

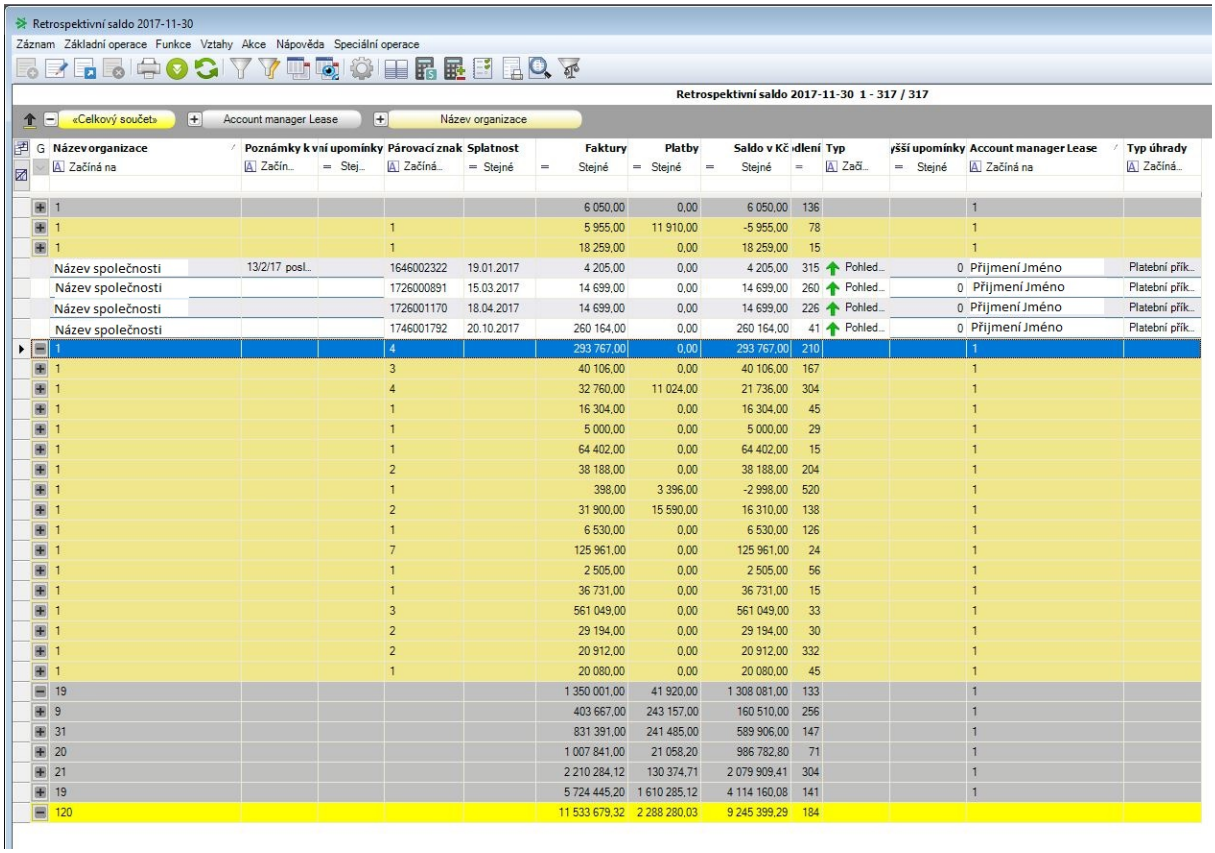
G	Název organizace	Poznámky k	vní upomínky	Párovací znak	Splatnost	Faktury	Platby	Saldo v Kč	dlení	Typ	yšší upomínky	Account manager Lease	Typ úhrady
	Začíná na	Začín...	= Stej...	Začíná...	= Stejné	= Stejné	= Stejné	= Stejné	=	Začí...	= Stejné	Začíná na	Začíná...
	1					6 050,00	0,00	6 050,00	136			1	
	1			1		5 955,00	11 910,00	-5 955,00	78			1	
	1			1		18 259,00	0,00	18 259,00	15			1	
	1			4		293 767,00	0,00	293 767,00	210			1	
	1			3		40 106,00	0,00	40 106,00	167			1	
	1			4		32 760,00	11 024,00	21 736,00	304			1	
	1			1		16 304,00	0,00	16 304,00	45			1	
	1			1		5 000,00	0,00	5 000,00	29			1	
	1			1		64 402,00	0,00	64 402,00	15			1	
	1			2		38 188,00	0,00	38 188,00	204			1	
	1			1		398,00	3 396,00	-2 998,00	520			1	
	1			2		31 900,00	15 590,00	16 310,00	138			1	
	1			1		6 530,00	0,00	6 530,00	126			1	
	1			7		125 961,00	0,00	125 961,00	24			1	
	1			1		2 505,00	0,00	2 505,00	56			1	
	1			1		36 731,00	0,00	36 731,00	15			1	
	1			3		561 049,00	0,00	561 049,00	33			1	
	1			2		29 194,00	0,00	29 194,00	30			1	
	1			2		20 912,00	0,00	20 912,00	332			1	
	1			1		20 080,00	0,00	20 080,00	45			1	
	19					1 350 001,00	41 920,00	1 308 081,00	133			1	
	9					403 667,00	243 157,00	160 510,00	256			1	
	31					831 391,00	241 485,00	589 906,00	147			1	
	20					1 007 841,00	21 058,20	986 782,80	71			1	
	21					2 210 284,12	130 374,71	2 079 909,41	304			1	
	19					5 724 445,20	1 610 285,12	4 114 160,08	141			1	
	120					11 533 679,32	2 288 280,03	9 245 399,29	184				

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

Nyní uživatel vidí přehled všech společností, které připadají jednomu konkrétnímu Account managerovi.

Po rozkliknutí řádku organizace se uživateli rozbalí seznam nesplacených faktur, které si může dále rozkliknout a zobrazí se mu podrobné okno s fakturou.

Obrázek 8 Saldo s již upravenou přehledovou šablonou – Faktura



G	Název organizace	Poznámky k vní upomínky	Párovací znak	Splatnost	Faktury	Platby	Saldo v Kč	dlení	Typ	yšší upomínky	Account manager Lease	Typ úhrady
	Začíná na	Začín... = Stej...	Začíná...	= Stejné	= Stejné	= Stejné	= Stejné	=	Zači...	= Stejné	Začíná na	Začíná...
	1				6 050,00	0,00	6 050,00	136			1	
	1		1		5 955,00	11 910,00	-5 955,00	78			1	
	1		1		18 259,00	0,00	18 259,00	15			1	
	Název společnosti	13/2/17 posl...	1646002322	19.01.2017	4 205,00	0,00	4 205,00	315	Pohled...	0	Přijmení Jméno	Platební přík...
	Název společnosti		1726000891	15.03.2017	14 699,00	0,00	14 699,00	260	Pohled...	0	Přijmení Jméno	Platební přík...
	Název společnosti		1726001170	18.04.2017	14 699,00	0,00	14 699,00	226	Pohled...	0	Přijmení Jméno	Platební přík...
	Název společnosti		1746001792	20.10.2017	260 164,00	0,00	260 164,00	41	Pohled...	0	Přijmení Jméno	Platební přík...
	1		4		293 767,00	0,00	293 767,00	210			1	
	1		3		40 106,00	0,00	40 106,00	167			1	
	1		4		32 760,00	11 024,00	21 736,00	304			1	
	1		1		16 304,00	0,00	16 304,00	45			1	
	1		1		5 000,00	0,00	5 000,00	29			1	
	1		1		64 402,00	0,00	64 402,00	15			1	
	1		2		38 188,00	0,00	38 188,00	204			1	
	1		1		398,00	3 396,00	-2 998,00	520			1	
	1		2		31 900,00	15 590,00	16 310,00	138			1	
	1		1		6 530,00	0,00	6 530,00	126			1	
	1		7		125 961,00	0,00	125 961,00	24			1	
	1		1		2 505,00	0,00	2 505,00	56			1	
	1		1		36 731,00	0,00	36 731,00	15			1	
	1		3		561 049,00	0,00	561 049,00	33			1	
	1		2		29 194,00	0,00	29 194,00	30			1	
	1		2		20 912,00	0,00	20 912,00	332			1	
	1		1		20 080,00	0,00	20 080,00	45			1	
	19				1 350 001,00	41 920,00	1 308 081,00	133			1	
	9				403 667,00	243 157,00	160 510,00	256			1	
	31				831 391,00	241 485,00	589 906,00	147			1	
	20				1 007 841,00	21 058,20	986 782,80	71			1	
	21				2 210 284,12	130 374,71	2 079 909,41	304			1	
	19				5 724 445,20	1 610 285,12	4 114 160,08	141			1	
	120				11 533 679,32	2 288 280,03	9 245 399,29	184				

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

Toto zobrazení by mělo ulehčit práci finančnímu analytikovi, který ho v minulosti (podrobněji výše v kapitole 3.2) připravoval každý měsíc v externí aplikaci MS Excel na vyhodnocení pro pohledávkovou poradu. To mělo za následek, že Account manageři často čekali s řešením nesplacených faktur až na tuto poradu, kde se dozvěděli informace o stavu faktur svých společností a problémy řešili až následně.

Upravené zobrazení s sebou přináší celou řadu dalších výhod. Jedna z nich je, že Account manageři nyní vědí, kde potřebné informace o svých společnostech naleznou. Mohou s těmito informacemi pracovat v případě, že jsou v danou chvíli spojeni s klientem, a mohou tak reagovat na případné dotazy klientů. Zobrazení bylo upraveno tak, aby každý manažer viděl pouze své organizace a nesplacené

pohledávky. Manažeři jsou schopni aktivně sledovat vývoj nesplacených faktur a ihned vidí změnu v systému. Nemusí čekat na pohledávkou poradu, která se díky této úpravě výrazně zkrátila, resp. zbývá více času na řešení specifických případů.

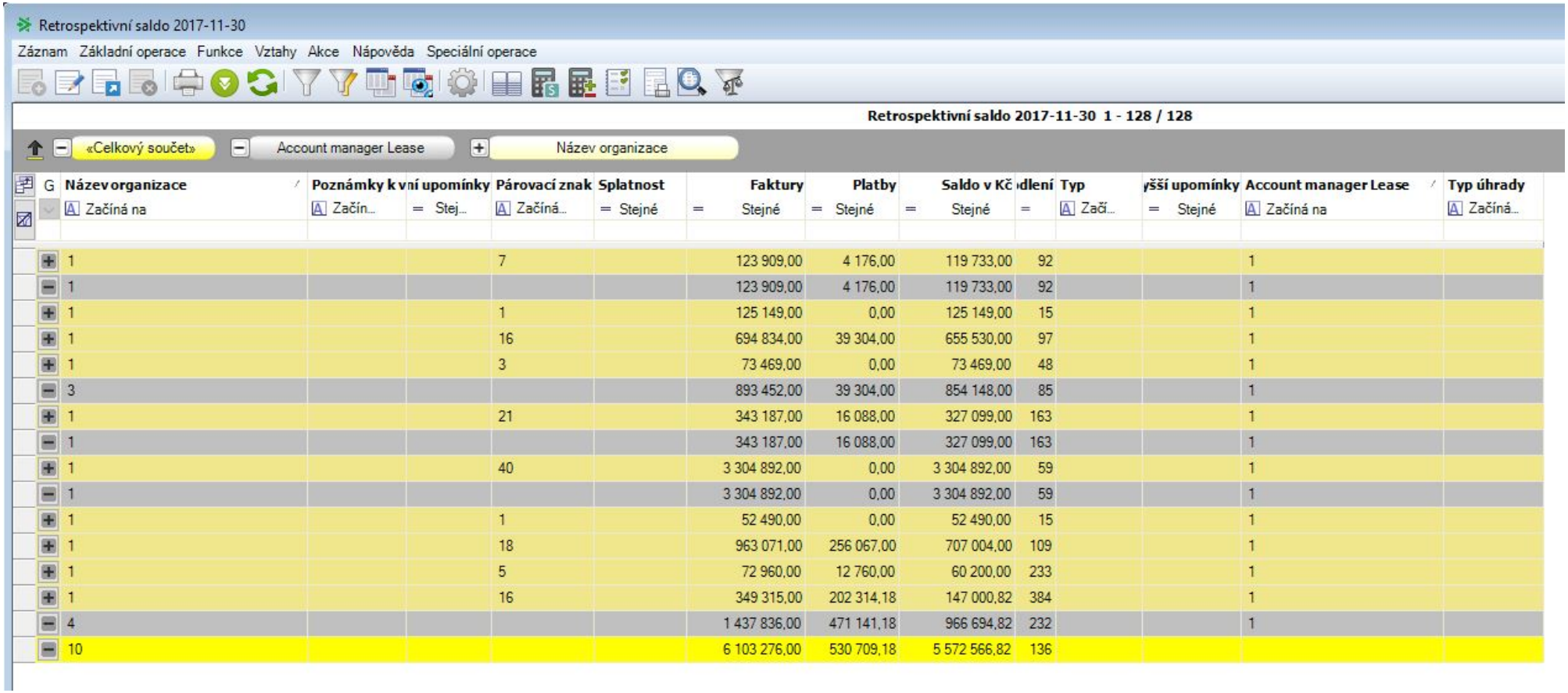
5.1.2 Návrh na vytvoření šablony – Specifické společnosti

Při tvorbě přehledových šablon byly hodnoty Salda managerů navyšovány díky společnostem, které se dostaly do platební neschopnosti. Tyto společnosti následně zkreslovaly jejich měsíční výsledky. V případě, že se společnost, kterou má Account manager na starosti, dostane do platební neschopnosti neboli insolvence, přebírá iniciativu finanční oddělení, které připravuje podklady pro insolvenční řízení. V tuto chvíli je Account manager pouze informován o stavu řízení insolvence, ale nemá možnost výsledek nijak ovlivnit, přesto zůstává společnost v jeho portfoliu. Výsledkem toho bylo, že byly měsíční výsledky mezi managery značně rozdílné. Pokud měl manager na starosti společnost, která se dostala do platební neschopnosti, navýšil se automaticky jeho objem nesplacených faktur o sumu neplacených faktur společnosti.

Z tohoto důvodu navrhuji z přehledové šablony Salda tyto společnosti vyjmout a vytvořit samostatnou přehledovou šablonu těchto společností, které se následně budou na pohledávkové poradě samostatně vyhodnocovat. Jako označení pro tyto společnosti navrhuji „Specifické společnosti“. Tento název ve Společnosti XY, a.s., již používají, bude tedy všem jasné, o jaké společnosti se jedná.

Systém zobrazení v systému Helios Green pak zůstává stejný, jak tomu bylo v předešlé kapitole Salda. Uživateli se zobrazí souhrnný řádek se základními, celkovými informacemi, které si může následně zobrazit podle potřeby. Rozklikáváním jednotlivých řádků se dostane až na konkrétní neuhrazené faktury. Na následujícím obrázku 9 je pro lepší představu zobrazena šablona „Specifické společnosti“ rozpadnutá na detail Společnosti.

Obrázek 9 Saldo s již upravenou přehledovou šablonou – Specifické společnosti



G	Název organizace	Poznámky k v	ní upomínky	Párovací znak	Splatnost	Faktury	Platby	Saldo v Kč	dlení	Typ	yšší upomínky	Account manager Lease	Typ úhrady
	Začíná na	Začín...	= Stej...	Začíná...	= Stejné	= Stejné	= Stejné	= Stejné	=	Začí...	= Stejné	Začíná na	Začíná...
	1			7		123 909,00	4 176,00	119 733,00	92			1	
	1					123 909,00	4 176,00	119 733,00	92			1	
	1			1		125 149,00	0,00	125 149,00	15			1	
	1			16		694 834,00	39 304,00	655 530,00	97			1	
	1			3		73 469,00	0,00	73 469,00	48			1	
	3					893 452,00	39 304,00	854 148,00	85			1	
	1			21		343 187,00	16 088,00	327 099,00	163			1	
	1					343 187,00	16 088,00	327 099,00	163			1	
	1			40		3 304 892,00	0,00	3 304 892,00	59			1	
	1					3 304 892,00	0,00	3 304 892,00	59			1	
	1			1		52 490,00	0,00	52 490,00	15			1	
	1			18		963 071,00	256 067,00	707 004,00	109			1	
	1			5		72 960,00	12 760,00	60 200,00	233			1	
	1			16		349 315,00	202 314,18	147 000,82	384			1	
	4					1 437 836,00	471 141,18	966 694,82	232			1	
	10					6 103 276,00	530 709,18	5 572 566,82	136				

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

Na základě těchto dvou úprav přehledových šablon vznesl obchodní ředitel požadavek na vytvoření automatického reportu, který by měl obsahovat data v přibližně podrobném stavu, jako je Obrázek 6. Tento report by měl být generován automaticky každý zvolený termín například ve formátu pdf na příslušné e-mailové adresy. Na základě tohoto požadavku byl vytvořen vzorový report, který sloužil jako podklad pro následnou tvorbu, která je dále popsána v podkapitole *6.1 Reporty*

5.1.3 Návrh na úpravu zobrazení šablony pro Sales report

Společnost XY, a.s., neměla žádnou pravidelnou formu reportu prodejů. Přehledové tabulky o množství a stavu vozového parku byly tvořeny ad hoc podle potřeb ředitele oddělení. Report byl nejčastěji využíván obchodním ředitelem, který jej měl pouze ve svém počítači, a ostatní ředitelé k tomuto reportu neměli přístup. V případě potřeby si o něj museli zažádat.

Obchodní ředitel požadoval vytvoření reportu o vozovém parku, který by rád sledoval a vyhodnocoval na měsíční bázi. Report by měl sledovat následující hodnoty:

- Počet objednaných[13] automobilů za období
- Počet ukončených[14] automobilů za období
- Úrokovou sazbu, za kterou byl obchod sjednán

Hodnoty objednaných a ukončených vozidel by pak byly porovnávány s hodnotami z minulých let. Díky této úpravě by bylo možné nejen vyhodnocovat vývoj vozového parku, ale také jej řídit.

Aby bylo možné vytvořit tento report, bylo nejprve nutné upravit přehledovou šablonu nad modulem Vozidlo v informačním systému. Na základě zkušeností z tvorby přehledové šablony v Saldu byla vytvořena podobná tabulka pro přehled o vozidlech, která byla následně upravena tak, aby zobrazovala hodnoty uzavřených smluv neboli vozidel. Tento report byl následně nazván jako Sales Report. Systém zobrazování přehledové šablony je stejný jako u Salda šablony. Přehledová šablona zobrazuje tato data:

- **Reference**– Jedinečné číslo, které získá vozidlo při zadání do IS
- **Organizace** – Společnost, která si vozidlo pronajímá

[13] Objednané vozidlo je takové vozidlo, u kterého zákazník podepsal specifikaci a smlouvu o pronájmu.
[14] Ukončené vozidlo je to vozidlo, kterému skončila smlouva a nebyla prodloužena.

- **Objednáno** – Datum objednání
- **Datum účinnosti smlouvy**
- **Předpokládané datum dodání** – Datum, kdy nám dodavatel dodá vůz
- **Délka OL** – Délka Operativního leasingu
- **Značka** – V tomto sloupci je uvedeno základní označení vozu např.: Škoda Octavia 1,9 tdi Style
- **Úrok** – Za který byl pronájem sjednán
- **SPZ** – Státní poznávací značka vozu
- **Aktivní** – Zde je zobrazeno ANO/NE, tento atribut je zde jako kontrola. U všech vozidel, které mají přidělenou SPZ, by mělo být ANO (Aktivní).
- **Zařazení** – O jaký druh výpůjčky se jedná (OL, FM, Půjčovna atd.)
- **Základ splátky** – Za kolik Kč měsíčně je vozidlo pronajímáno
- **Typ smlouvy** – Opět jeden z atribut ke kontrole
- **Zástupce Lease** – Zde je uveden Account manager

Při tvorbě této přehledové tabulky a následně při podrobnějším zkoumání všech atributů bylo zjištěno, že na kartě Vozidlo je možné zadat až sedm možných datových údajů ve smyslu sedmi různých dat. Každý z managerů si význam jednotlivých dat vykládal trochu jinak. Bylo tedy zapotřebí tato data patřičně rozdělit a upravit jejich názvy. Výsledkem toho bylo stanovení tří hlavních dat, která jsou pro report důležitá, a to:

- Datum objednání
- Datum účinnosti smlouvy
- Datum ukončení smlouvy

Dále bylo do přehledu přidáno datum předpokládaného dodání, které managerům pomáhá rychle a operativně odpovědět nedočkavým zákazníkům na otázku, kdy bude jejich objednané vozidlo k vyzvednutí.

Výběr hlavních dat mi zabralo více než 1,5 dne. Jelikož každý manager používal data, jak se mu zlíbilo, výsledkem toho bylo, že hodnoty v přehledové tabulce nedávaly smysl a každý manager si stěžoval například, že má daleko více objednaných vozů. Je zajímavé, kolik času zabere tak banální, avšak nezbytné čištění dat. Výslednou přehledovou šablonu jsem navrhl v této podobě, *Obrázek 10 Vozidlo s již upravenou přehledovou šablonou – Account manager*

Obrázek 10 Vozidlo s již upravenou přehledovou šablonou – Account manager

G	Reference	Organizace	Objednáno	nosti smlouvy	před. dodání	Délka OL	Značka	PC vozidla s DPH	Úrok [%]	SPZ	Aktivní	Zařazení	d splátky [Kč]	Typ smlouvy	Zástupce LEASE
		Začín..	Začíná na	Stej..	Stejné	Stejné	S...	Začíná na	Stejné	St..	Z..	Z	Z...	Stejné	Začín..	Začíná na
		9				38,86		592 183,85	4,73	18			10 940,71		1
		50				46,82		560 431,07	5,53	522			9 461,70		1
		42				44,83		871 690,80	4,63	83			15 422,01		1
		88				46,96		620 155,19	4,32	572			11 016,12		1
		60				51,45		549 872,16	4,34	974			11 963,19		1
		43				50,65		513 500,23	3,82	521			9 086,81		1
		16				37,56		1 056 669,35	4,90	47			13 334,61		1
		308				49,25		572 599,31	4,44	2737			10 969,91		

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

Uživateli se při otevření modulu Vozidlo zobrazí celkový souhrnný řádek (žluté podbarvení). Po rozkliknutí se řádek rozbalí do dalších jeho částí, které představují souhrny podle Account managerů.

Ve sloupci organizace se zobrazuje počet organizací, které Account manager spravuje. Dále je v přehledu vidět:

- Průměrná délka operativního leasingu
- PC vozidla s DPH (Pořizovací cena vozidla s DPH)
- Průměrný úrok Account managera
- SPZ –počet vozů, které Account manager spravuje
- Základ splátky – tedy jeho průměr za všechny organizace a vozidla
- Zástupce Lease tedy Account managera, který je anonymizován číslovkou 1

Po rozkliknutí řádku se uživateli rozbalí sumář jednotlivých organizací připadajících k příslušnému Account managerovi. V každém řádku jsou pak uvedeny hodnoty jednotlivých organizací, které jsou v našem případě nahrazeny číslem jedna, stejně tak je nahrazeno i jméno Account managera.

Obrázek 11 Vozidlo s již upravenou přehledovou šablonou – Organizace

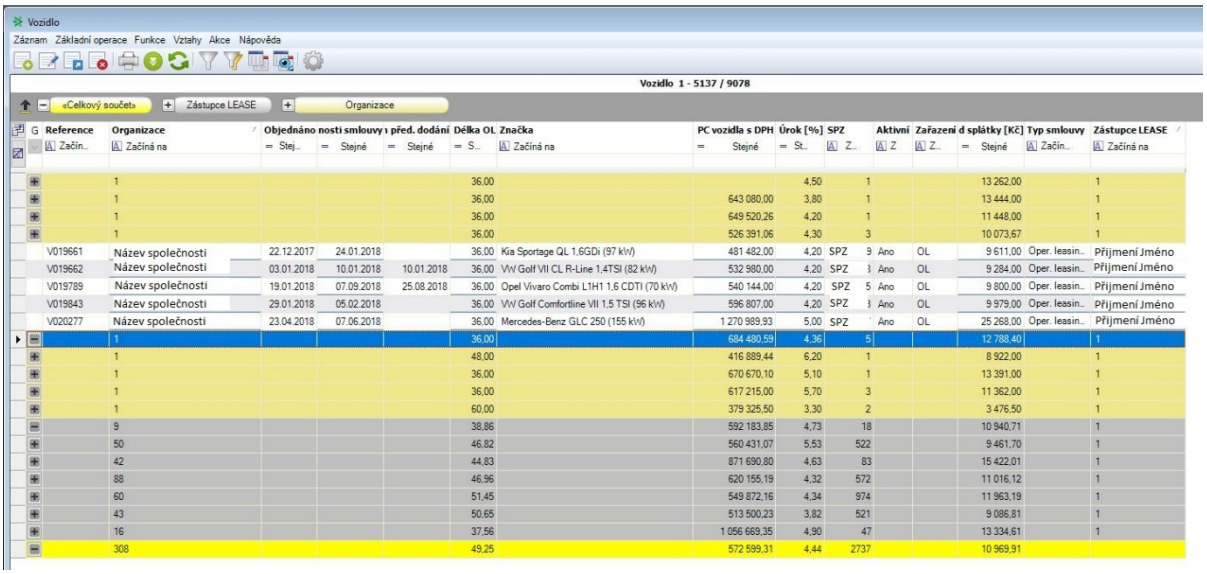
G	Reference	Organizace	Objednáno	nosti smlouvy	ı před. dodání	Délka OL	Značka	PC vozidla s DPH	Úrok [%]	SPZ	Aktivní	Zařazení	d splátky [Kč]	Typ smlouvy	Zástupce LEASE
	Začín...	Začíná na	Stej...	Stejné	Stejné	S...	Začíná na	Stejné	St...	Z...	Z	Z...	Stejné	Začín...	Začíná na
		1				36,00			4,50	1			13 262,00		1
		1				36,00		643 080,00	3,80	1			13 444,00		1
		1				36,00		649 520,26	4,20	1			11 448,00		1
		1				36,00		526 391,06	4,30	3			10 073,67		1
		1				36,00		684 480,59	4,36	5			12 788,40		1
		1				48,00		416 889,44	6,20	1			8 922,00		1
		1				36,00		670 670,10	5,10	1			13 391,00		1
		1				36,00		617 215,00	5,70	3			11 362,00		1
		1				60,00		379 325,50	3,30	2			3 476,50		1
		9				38,86		592 183,85	4,73	18			10 940,71		1
		50				46,82		560 431,07	5,53	522			9 461,70		1
		42				44,83		871 690,80	4,63	83			15 422,01		1
		88				46,96		620 155,19	4,32	572			11 016,12		1
		60				51,45		549 872,16	4,34	974			11 963,19		1
		43				50,65		513 500,23	3,82	521			9 086,81		1
		16				37,56		1 056 669,35	4,90	47			13 334,61		1
		308				49,25		572 599,31	4,44	2737			10 969,91		

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

V nejpodrobnějším pohledu se pak zobrazí jednotlivé vozy, které organizace využívá. Součástí řádku jsou i nejdůležitější informace o vozidle.

V detailním zobrazení, které je vidět na obrázku 12, jsou nejdůležitější informace, které manager využívá pro správu vozového parku. Po rozkliknutí řádku se uživatel dostane přímo na kartu příslušného vozidla, se kterou může dále pracovat.

Obrázek 12 Vozidlo s již upravenou přehledovou šablonou – Vozidlo



G	Reference	Organizace	Objednáno	nosti smlouvy	ı před. dodání	Délka OL	Značka	PC vozidla s DPH	Úrok [%]	SPZ	Aktivní	Zařazení	d splátky [Kč]	Typ smlouvy	Zástupce LEASE
	Začín...	Začíná na	Stej...	Stejné	Stejné	S...	Začíná na	Stejné	St...	Z...	Z	Z...	Stejné	Začín...	Začíná na
		1				36,00			4,50	1			13 262,00		1
		1				36,00		643 080,00	3,80	1			13 444,00		1
		1				36,00		649 520,26	4,20	1			11 448,00		1
		1				36,00		526 391,06	4,30	3			10 073,67		1
	V019661	Název společnosti	22.12.2017	24.01.2018		36,00	Kia Sportage QL 1,6GDi (97 kW)	481 482,00	4,20	SPZ	9 Ano	OL	9 611,00	Oper. leasin...	Příjmení Jméno
	V019662	Název společnosti	03.01.2018	10.01.2018	10.01.2018	36,00	VW Golf VII CL R-Line 1,4TSI (82 kW)	532 980,00	4,20	SPZ	3 Ano	OL	9 284,00	Oper. leasin...	Příjmení Jméno
	V019789	Název společnosti	19.01.2018	07.09.2018	25.08.2018	36,00	Opel Vivaro Combi L1H1 1,6 CDTI (70 kW)	540 144,00	4,20	SPZ	5 Ano	OL	9 800,00	Oper. leasin...	Příjmení Jméno
	V019843	Název společnosti	29.01.2018	05.02.2018		36,00	VW Golf Comfortline VII 1,5 TSI (96 kW)	596 807,00	4,20	SPZ	3 Ano	OL	9 979,00	Oper. leasin...	Příjmení Jméno
	V020277	Název společnosti	23.04.2018	07.06.2018		36,00	Mercedes-Benz GLC 250 (155 kW)	1 270 989,93	5,00	SPZ	Ano	OL	25 268,00	Oper. leasin...	Příjmení Jméno
		1				36,00		684 480,59	4,36	5			12 788,40		1
		1				48,00		416 889,44	6,20	1			8 922,00		1
		1				36,00		670 670,10	5,10	1			13 391,00		1
		1				36,00		617 215,00	5,70	3			11 362,00		1
		1				60,00		379 325,50	3,30	2			3 476,50		1
		9				38,86		592 183,85	4,73	18			10 940,71		1
		50				46,82		560 431,07	5,53	522			9 461,70		1
		42				44,83		871 690,80	4,63	83			15 422,01		1
		88				46,96		620 155,19	4,32	572			11 016,12		1
		60				51,45		549 872,16	4,34	974			11 963,19		1
		43				50,65		513 500,23	3,82	521			9 086,81		1
		16				37,56		1 056 669,35	4,90	47			13 334,61		1
		308				49,25		572 599,31	4,44	2737			10 969,91		

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

Toto zobrazení nejčastěji využívá obchodní oddělení, včetně jejího ředitele. Jednotlivá zobrazení jsou opět, jak tomu bylo i u přehledu Salda, upravena každému Account managerovi tak, aby viděl pouze své hodnoty. Neznamená to, že by nesměl vidět hodnoty svých kolegů neboli ostatní vozidla. Je to hlavně z důvodu přehlednějšího a rychlejšího přístupu k informacím o jeho vozovém parku.

5.2 Tvorba automatického reportu

Z předchozích kapitol vyplývá, jaké reporty požaduje finanční a obchodní oddělení, které informace jsou relevantní a které nikoli. Na základě výše provedené úpravy vznikla úplná a jasná představa o konkrétní podobě automatizovaného reportu. Proto byl vytvořen testovací souhrnný report, který informace zmíněné v předchozích kapitolách zobrazuje na jednom místě, resp. v jednom souboru. Tento report obsahuje tři hlavní souhrnné tabulky s grafy, které jsou zasílány managementu společnosti. Původně byl report zasílán pouze finančnímu a obchodnímu řediteli, následně o tento report požádali i další ředitelé včetně generálního ředitele. Pro popis reportu jsem použil úplně první, testovací report, který je strohý a není graficky upravený do firemních barev.

V informačním systému jsou vždy aktuální hodnoty. Vygenerovaný report zobrazuje hodnoty k datu generování (na následujících obrázcích je možné v pravé dolní části reportu vidět datum, kdy byl report vygenerován), a tudíž jsou hodnoty k určitému datu dohledatelné. Tuto funkci informační systém neumožnoval, pouze v případě retrospektivního salda. Dohledání bylo v takovém případě zdlouhavé.
Díky nastaveným reportům je již možné zjistit, jak se dané hodnoty změnily. V případě Salda reportu mají vždy týden před pohledávkovou poradou Account manageři za úkol zjistit, proč společnosti konkrétní faktury nezaplatily. Nastavení těchto vyhodnocovacích nástrojů následně vedlo i k odhalení chyb v informačním systému, který občas danému počtu organizací neodeslal vygenerované faktury.

5.2.1 Report Saldo

Report pohledávek neboli Saldo report je určen pro ředitele všech oddělení a finančního analytika. Report v tabulce zobrazuje:

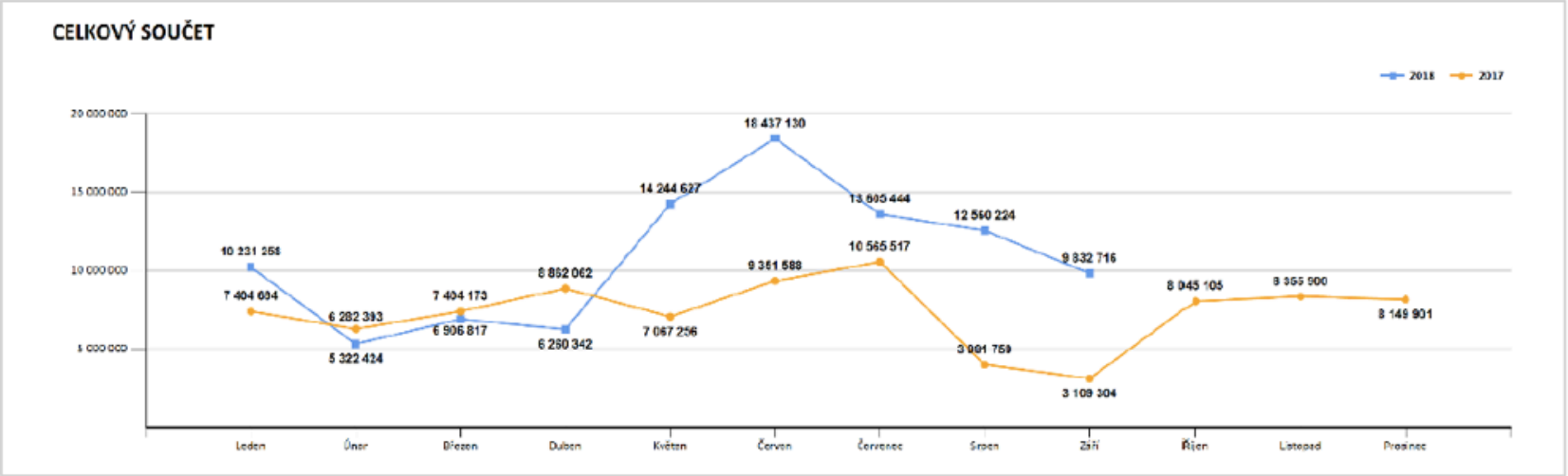
- V řádku **Account manager** výši nesplacených pohledávek jeho společností
- V předposledním řádku – **Celkový součet** je pak celková výše pohledávek za všechny Account managery
- V posledním řádku je **Mezi měsíční stav** v procentech, který nám říká, o kolik se celková hodnota změnila oproti minulému měsíci

Hodnoty jsou po měsících řazeny tak, jak se vyvíjely v posledním roce. Následně jsou hodnoty pro rychlejší představu zobrazeny v grafu, kde je možné vidět, jak se hodnoty v roce vyvíjí oproti roku minulému. To, jak vidí své hodnoty Account manageři, je zobrazeno v Reportu 4 Přehled pohledávek – Saldo – Account manager.

Report 1 Přehled pohledávek – Saldo

PŘEHLED POHLEDÁVEK

AC LEASE	09/2017	10/2017	11/2017	12/2017	01/2018	02/2018	03/2018	04/2018	05/2018	06/2018	07/2018	08/2018	09/2018	23.10.2018
PŘÍJMENÍ Jméno	399	73 469	73 469	82 576	82 576	87 343	93 933	526 628	1 741 245	1 506 553	3 578 980	2 561 847	2 614 630	2 307 342
PŘÍJMENÍ Jméno	225 300	2 357 963	574 309	442 512	2 697 964	212 866	311 396	236 974	519 978	188 868	3 639 020	1 337 087	909 160	- 10 042
PŘÍJMENÍ Jméno	18 749	79 841	25 520	238 149	372 689	232 678	509 993	289 242	489 386	453 119	298 864	135 682	- 25 693	31 530
PŘÍJMENÍ Jméno	466 067	843 675	713 376	1 312 503	975 053	395 478	1 906 267	310 041	582 823	405 856	1 175 725	189 005	583 165	395 903
PŘÍJMENÍ Jméno	231 764	832 590	918 644	468 311	496 185	168 225	287 368	220 722	845 841	60 409	627 521	521 624	1 321 533	917 340
PŘÍJMENÍ Jméno	1 778 697	1 607 689	1 971 010	1 885 353	1 899 871	2 310 923	2 143 149	2 146 961	2 354 461	2 334 541	1 624 651	1 935 962	1 885 298	1 798 952
PŘÍJMENÍ Jméno	388 327	2 249 878	4 079 572	3 720 497	3 706 920	1 914 911	1 654 711	2 529 775	7 710 893	13 487 784	2 660 684	5 879 018	2 544 623	5 614 022
CELKOVÝ SOUČET	3 109 304	8 045 105	8 355 900	8 149 901	10 231 258	5 322 424	6 906 817	6 260 342	14 244 627	18 437 130	13 605 444	12 560 224	9 832 716	11 055 046
MEZI MĚSÍČNÍ STAV		159 %	4 %	-2 %	26 %	-48 %	30 %	-9 %	128 %	29 %	-26 %	-8 %	-22 %	12 %



Generováno: 24.10.2018

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

5.2.2 Report Specifické společnosti

Společnosti, které se dostaly do platební neschopnosti, vyhodnocuje Společnost XY, a.s., zvlášť. Tyto případy jsou sledovány finančním oddělením, Account manager, který měl společnost na starosti, je pouze informován o stavu insolvenčního řízení. Proto jsou tyto společnosti v tabulce zvlášť. Na pohledávkových poradách se vždy projednává stav insolvenčního řízení jednotlivých společností. Insolvenční řízení sleduje finanční analytik a finanční ředitel, nikoli Account manager. Systém zobrazení tabulky a grafu je pak stejný jako u předchozího reportu. Díky tomu je snazší se v jednotlivých reportech zorientovat, viz *Report 5 Přehled pohledávek – Saldo – Specifické společnosti.*

5.2.3 Report Account manager

Jednotlivý Account manager pak dostává report v podobě *Report 6 Přehled pohledávek – Saldo – Account manager*, kde vidí pouze své hodnoty. Konkrétně v horní části reportu vidí:

- Souhrn pohledávek za své společnosti po jednotlivých měsících
- Meziměsíční stav pohledávek – srovnání hodnoty minulého měsíce a měsíce následujícího

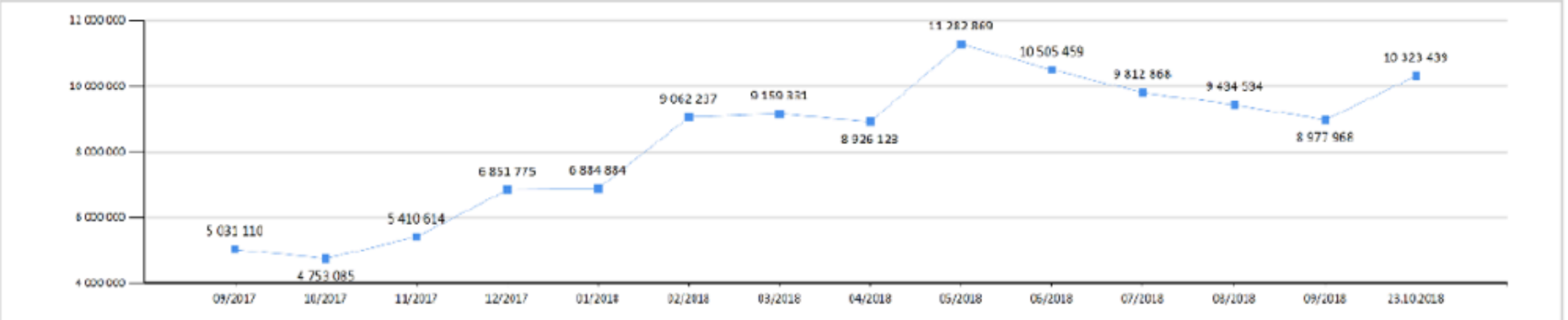
Tyto hodnoty jsou následně doprovázeny grafem.

Dále lze z reportu vyčíst Specifické společnosti, které se dostaly do insolvenčního řízení, a jejich vývoj. Zde můžeme vidět, že pokud by Specifické společnosti byly zahrnuty do Přehledu pohledávek – Salda reportu, konkrétní Account manager by měl každý měsíc hodnotu navýšenou o 4,5 mil. Kč. Výsledek tohoto managera by tak byl velice ovlivněn, proto jsou tyto společnosti vyjmuty z celkového přehledu.

Report 2 Přehled pohledávek – Saldo – Specifické společnosti

PŘEHLED POHLEDÁVEK - SPECIFICKÉ SPOLEČNOSTI

ORGANIZACE	09/2017	10/2017	11/2017	12/2017	01/2018	02/2018	03/2018	04/2018	05/2018	06/2018	07/2018	08/2018	09/2018	23.10.2018
Společnost, s.r.o.	97 830	222 979	125 149	164 794	125 149	143 854	257 377	295 122	2 357 312	2 357 312	2 365 232	2 365 232	2 365 232	2 365 232
Společnost, s.r.o.	802 603	487 086	707 004	967 217	758 600	828 960	1 020 725	831 768	1 255 608	47 718	549 107	495 625	586 953	196 957
Společnost, s.r.o.	60 200	60 200	60 200	60 200	60 200	48 700	37 200	37 200	25 470	13 671	13 671	- 11 224	- 11 224	- 11 224
Společnost, s.r.o.	360 241	485 688	655 530	719 524	1 379 292	2 623 400	2 158 313	2 184 933	2 184 933	2 184 933	2 184 933	2 184 933	2 205 841	2 205 841
Společnost, s.r.o.	382 859	238 349	147 001	175 903	118 099	118 099	118 099	118 099	118 099	118 099	118 099	118 099	118 099	118 099
Společnost, s.r.o.						33 107								
Společnost, s.r.o.		55 826	83 739	111 652	201 275	419 080	449 141	451 883	461 229	531 572	753 260	753 260	753 260	753 260
Společnost, s.r.o.	238 591	292 806	327 099	307 954	367 017	373 735	428 483	445 107	506 487	512 446	527 509	527 509	532 903	672 653
Společnost, s.r.o.	3 088 786	2 910 151	3 304 892	4 344 531	3 875 252	4 473 302	4 689 993	4 562 011	4 373 731	4 739 709	3 301 058	3 001 100	2 426 904	4 022 621
CELKOVÝ SOUČET	**5 031 110**	**4 753 085**	**5 410 614**	**6 851 775**	**6 884 884**	**9 062 237**	**9 159 331**	**8 926 123**	**11 282 869**	**10 505 459**	**9 812 868**	**9 434 534**	**8 977 968**	**10 323 439**
MEZI MĚSÍČNÍ STAV		**-6 %**	**14 %**	**27 %**	**0 %**	**32 %**	**1 %**	**-3 %**	**26 %**	**-7 %**	**-7 %**	**-4 %**	**-5 %**	**15 %**



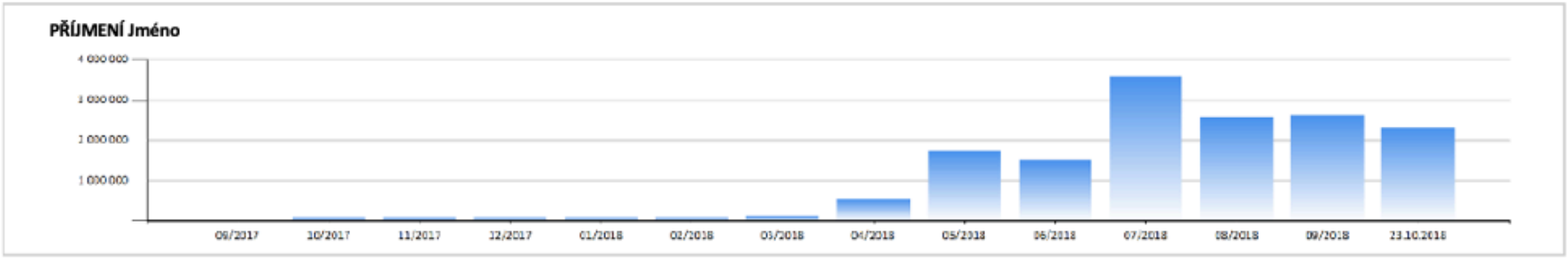
Generováno: 24.10.2018

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

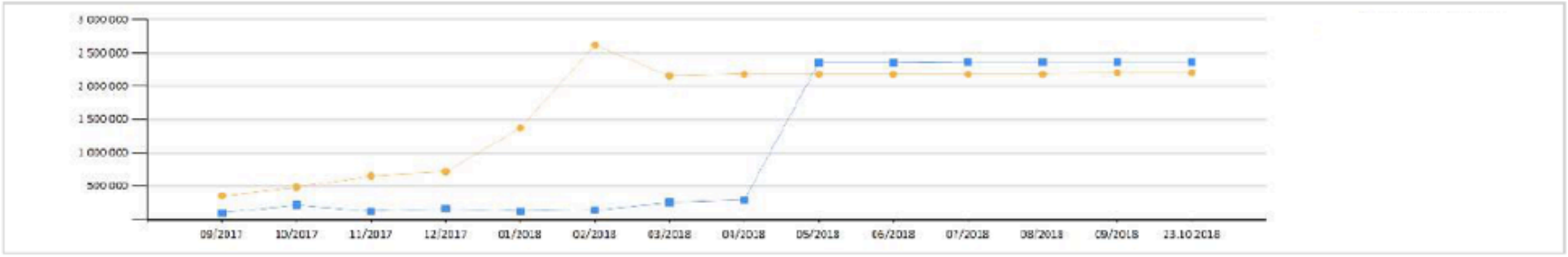
Report 3 Přehled pohledávek – Saldo – Account manager

PŘEHLED POHLEDÁVEK - PŘÍJMENÍ Jméno

AC LEASE	09/2017	10/2017	11/2017	12/2017	01/2018	02/2018	03/2018	04/2018	05/2018	06/2018	07/2018	08/2018	09/2018	23.10.2018
PŘÍJMENÍ Jméno	399	73 469	73 469	82 576	82 576	87 343	93 933	526 628	1 741 245	1 506 553	3 578 980	2 561 847	2 614 630	2 307 342
MEZI MĚSÍČNÍ STAV		18313 %	0 %	12 %	0 %	6 %	8 %	461 %	231 %	-13 %	138 %	-28 %	2 %	-12 %



ORGANIZACE	09/2017	10/2017	11/2017	12/2017	01/2018	02/2018	03/2018	04/2018	05/2018	06/2018	07/2018	08/2018	09/2018	23.10.2018
Společnost, s.r.o.	97 830	222 979	125 149	164 794	125 149	143 854	257 377	295 122	2 357 312	2 357 312	2 365 232	2 365 232	2 365 232	2 365 232
Společnost, s.r.o.	360 241	485 688	655 530	719 524	1 379 292	2 623 400	2 158 313	2 184 933	2 184 933	2 184 933	2 184 933	2 184 933	2 205 841	2 205 841
CELKOVÝ SOUČET	458 071	708 667	780 679	884 318	1 504 441	2 767 254	2 415 690	2 480 055	4 542 245	4 542 245	4 550 165	4 550 165	4 571 073	4 571 073
MEZI MĚSÍČNÍ STAV		55 %	10 %	13 %	70 %	84 %	-13 %	3 %	83 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %



Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

5.2.4 Sales Report

Sales report je zatím jediným reportem, který byl nastaven čistě pro obchodní oddělení. Je zasílán všem Account managerům včetně jejich ředitele takto souhrnně. Všichni Account manageři, na rozdíl od pohledávkového reportu, vidí hodnoty ostatních managerů. Jeho zobrazení je rozdílné od zobrazení předchozích reportů, avšak systém zůstává stejný.

Report je rozdělen na kvartály, na které mají manageři nastaveny KPI – v tabulce pak můžeme vidět ve sloupcích označené – Q# - P, kde P znamená plán. Jednotlivé sloupce obsahují:

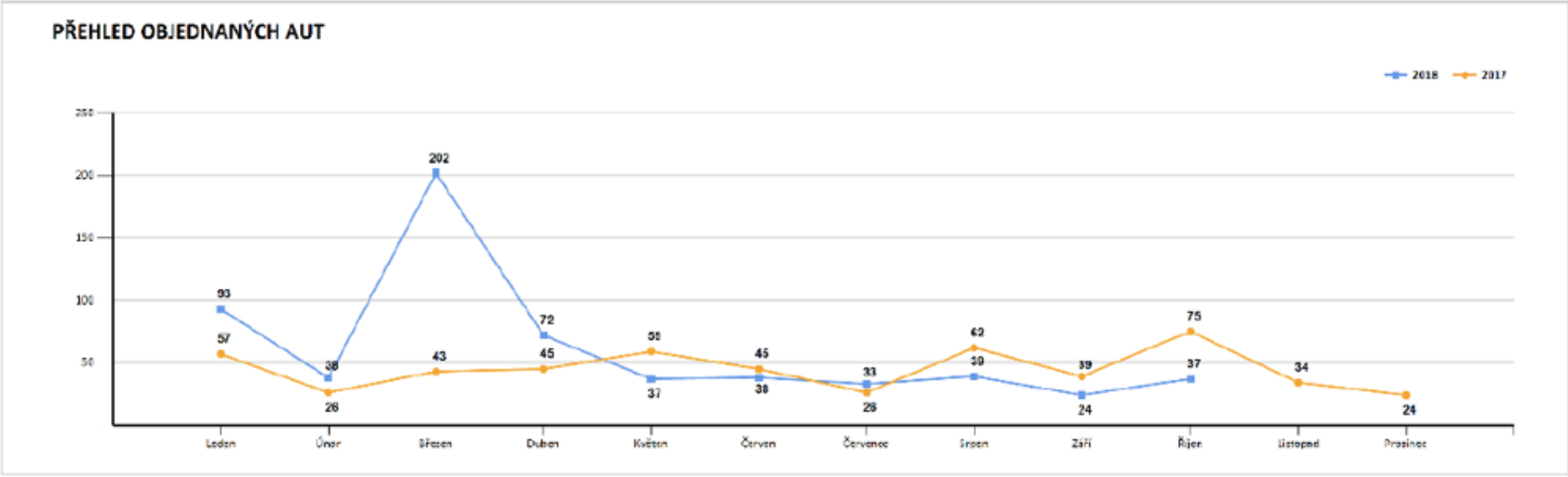
- **Jméno** Account managera
- Hodnoty za příslušný **měsíc**
- Hodnoty za příslušný **kvartál**
- Plán na příslušný **kvartál**
- Hodnoty za **celý rok,** kde jsou také hodnoty:
    - Hodnoty skutečnost
    - Hodnoty plán
    - Jejich rozdíl
- Hodnota **Předáno**, která uvádí hodnotu předaných vozů za rok

Do tohoto reportu se pak zaznamenávají hodnoty objednaných vozů. Pokud zákazník souhlasil se specifikací vozu a nabídkovou kalkulací operativního leasingu, je vůz považován za Objednaný vůz a stává se hodnotou v Sales reportu. Jak jsme si uvedli v kapitole 5.1.3, datum objednání je prvním datem, kterým můžeme sledovat budoucí změnu vozového parku. Tím, že není report nastaven až na hodnoty předaných vozů, je možné plánovat předávání vozů s předstihem. Dále je možné dříve identifikovat vývoj vozového parku. V případě razantního růstu je možné dopředu domlouvat například smluvní servisy, kde budou vozy v budoucnu servisovány apod.

Report 4 Sales Report

SALES REPORT

ROK: 2018	Q1					Q2					Q3					Q4					YEAR			
ACCOUNT MANAGER	JAN	FEB	MAR	Q1 - R	Q1 - P	APR	MAY	JUN	Q2 - R	Q2 - P	JUL	AUG	SEP	Q3 - R	Q3 - P	OCT	NOV	DEC	Q4 - R	Q4 - P	YEAR	PLÁN	DIFF	PŘED
PŘÍJMENÍ Jméno			5	5	7	5	3	2	10	10	7	3	6	16	10	6			6	6	37	33	- 4	54
PŘÍJMENÍ Jméno	9	11	9	29	12	13	10	3	26	15	10	4		14	15					17	69	59	- 10	73
PŘÍJMENÍ Jméno	2			2								3		3							5		- 5	8
PŘÍJMENÍ Jméno	13	7	16	36		15	8	7	30		12	16	7	35		3			3		104		- 104	117
PŘÍJMENÍ Jméno	45	17	47	109		32	13	26	71		2	5	8	15		25			25		220		- 220	182
PŘÍJMENÍ Jméno	24	2	124	150		6	3		9		1	6	1	8		1			1		168		- 168	174
PŘÍJMENÍ Jméno		1	1	2		1			1		1	2	2	5		2			2		10		- 10	25
CELKEM	93	38	202	333	19	72	37	38	10	25	33	39	24	96	25	37			37	23	613	92	- 521	633



Generováno: 24.10.2018

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

5.3 Návrh na další report

Na základě provedených analýz ve spojení s požadavky obchodního ředitele, který definoval původní reporty, navrhuji v další etapě rozpracovat následující prodejní reporty. Tyto reporty jsou založeny na počtech objednaných vozidel[15], které by mohla společnost sledovat například následujícím způsobem.

5.3.1 Report objednaných vozů

Tento report byl navržen v programu MS Excel tak, aby byla vidět jeho vypovídající hodnota. Report 1 zobrazený níže sumarizuje informace rozdělené podle kvartálního období. Z levé strany můžeme vidět:

- **Průměrnou dobu dodání** –je zobrazena ve dnech a je vypočtena rozdílem data objednání a data dodání vozu zákazníkovi. Tuto hodnotu v podstatě společnost nemůže ovlivnit, je z největší části závislá na dodacích lhůtách automobilek. Tento vývoj je potřeba sledovat. Při komunikaci se zákazníky můžeme reagovat na otázky předpokládaného dodání vozidel.
- **Průměrnou délku operativního leasingu** – z hodnoty je možné sledovat vývoj délky operativních leasingů.
- **Sumu objednaných aut** –hodnota pomáhá sledovat budoucí vývoj vozového parku. Samozřejmě, že na základě této hodnoty můžeme porovnávat výkonnostní rozdíly mezi jednotlivými roky.
- **Průměrnou pořizovací cenu s DPH** – ta pomáhá zjišťovat vývoj v preferencích zákazníků. Zda volí spíše dražší, nebo levnější vozy, navíc toto hodnotí i sami Account manageři, kteří zpracovávají nabídkové kalkulace.
- **Průměrnou úrokovou míru** – průměrné úrokové míry se díky tomuto reportu začaly více sledovat v samostatném reportu, viz níže.
- **Průměrný základ splátky** – informuje o výši průměrných splátek, společnost může hodnotit jejich výši a trend.

[15] Co společnost považuje za objednané vozidlo, jsme si definovali v kapitole 5.3.

Report 5 Objednané vozy

		Ø dodání [dny]		Ø Délka OL [m]		Σ Aut		Ø PC vozidla s DPH		Ø Úroková sazba		Ø Základ splátky	
2017	q1	76		47		210		679 966 Kč		4,16%		14 227 Kč	
	q2	74		45		207		702 347 Kč		4,01%		12 380 Kč	
	q3	102		45		158		705 395 Kč		3,76%		10 155 Kč	
	q4	109		45		154		656 208 Kč		4,04%		11 679 Kč	
	q1-q4												
	2017	**90**		**45**		**729**		**685 979,01 Kč**		**3,99%**		**12 110 Kč**	
2018	q1	107	40%	48	3%	339	61%	466 521 Kč	-31%	3,05%	-26%	6 945 Kč	-51%
	q2	56	-24%	43	-3%	150	-28%	654 407 Kč	-7%	4,98%	24%	12 248 Kč	-1%
	q3	93	-8%	45	-1%	110	-30%	689 791 Kč	-2%	5,33%	42%	14 078 Kč	39%
	q4	96	-12%	44	-2%	97	-37%	658 367 Kč	0%	5,67%	41%	12 708 Kč	9%
	q1-q4												
	2018	**88**		**45**		**696**		**617 271,62 Kč**		**4,76%**		**11 495 Kč**	

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

Důležité je si u všech těchto hodnot uvědomit, že data mohou být zkreslena početnějšími objednávkami velkých organizací, které mají díky velkému odběru, často více než 100 vozů, jiné podmínky než ostatní organizace. V případě obměny vozového parku u těchto organizací je potřeba, aby byly reporty očištěny o obměny těchto organizací.

5.3.2 Report Srovnání Account managerů s „průměrem“

Na předchozí report se můžeme podívat i podrobněji v následující podobě. Níže zobrazený report hodnotí managery jednotlivě. V této fázi tvorby je benchmark nastaven na průměr společnosti a Account manageři – níže jako AM, jsou srovnáváni s tímto průměrem. V budoucnu by pak benchmark byl nastaven podle hodnot z minulých let, nebo podle hodnot, kterých by společnosti či obchodní ředitel chtěl dosáhnout. Vyhodnocení může být prováděno denně, týdně, měsíčně, kvartálně, ročně až meziročně.

Report je rozdělen do tří tabulek. Všechny tabulky jsou založeny na stejném základě, avšak předávají rozdílnou informaci:

1. Srovnání AM s průměrem firmy – Celkem
2. Srovnání AM s průměrem firmy – Objednaná + Nepředaná
3. Srovnání AM s průměrem firmy – Objednaná + Předaná

První tabulka s názvem ***„Srovnání AM s průměrem firmy – Celkem***“ počítá s celkovým počtem vozů za období, zároveň je součtem hodnot v následujících tabulkách. Její umístění na začátku reportu je z důvodu základního přehledu o dosavadní situaci za dané období. Report tedy zobrazuje počty objednaných vozidel, předaných i nepředaných. Pracovníci tak získávají přehled o uskutečněných obchodech. Tento report by měl ve svých základech zobrazovat stejné počty jako základní Report Sales, jehož základy jsme si definovali v kapitole 5.1.3 a jeho faktickou tvorbu v kapitole 5.2.4.

Hodnoty, které nejsou v Sales reportu uvedeného v kapitole 5.2.4, by mohly zobrazovat právě následující podrobnější reporty:

2. Srovnání AM s průměrem firmy – Objednaná + Nepředaná
3. Srovnání AM s průměrem firmy – Objednaná + Předaná

Druhá zmíněná tabulka reportu „***Srovnání AM s průměrem firmy – Objednaná + Nepředaná“*** vrací hodnoty objednaných vozidel, která ještě nebyla ve sledovaném období předaná. To znamená, že nemají vyplněné datum předání zákazníkovi. Tento

report může mimo jiné Account managera informovat o budoucím předání, ten tak může sledovat a organizovat tuto činnost.

Třetí zmíněná tabulka reportu *„Srovnání AM s průměrem firmy – Objednaná + Předaná“* zobrazuje hodnoty objednaných vozidel, která již byla předána. Do tohoto reportu se vozidlo dostane, pokud má vyplněné datum předání, které Account manager doplnil po faktickém předání. Vozidlo, které je z objednaných vozidel již předané, se stává aktivním vozem a Account managerovi se navýší jeho vozový park. V tomto momentě přestáváme podrobně vozidlo sledovat, ale máme jej jako hodnotu v ročním Sales reportu viz *5.2.4.*

Report 6 Srovnání Account managerů

Srovnání AM s průměrem firmy - CELKEM

Organizace	Délka OL		Značka	PC vozidla s DPH		Úrok [%]		Základ splátky [Kč]		Zástupce LEASE
6	44	-6%	42	501 210	-10%	6,51	48%	12 067	18%	Account Manager 1
29	43	-8%	72	687 678	23%	4,43	0%	12 052	18%	Account Manager 2
2	42	-10%	2	626 145	12%	4,75	8%	11 241	10%	Account Manager 3
30	42	-10%	81	706 595	27%	4,97	13%	12 647	24%	Account Manager 4
12	51	10%	182	513 413	-8%	4,64	5%	9 889	-3%	Account Manager 5
13	46	-2%	152	481 802	-14%	3,24	-27%	7 794	-24%	Account Manager 6
2	46	-2%	5	801 777	44%	5	13%	13 824	36%	Account Manager 7
94	47		536	557 924		4,41		10 201		Celkem

Srovnání AM s průměrem firmy - OBJEDNANÁ AUTA + NEPŘEDANÁ

Organizace	Délka OL		Značka	PC vozidla s DPH		Úrok [%]		Základ splátky [Kč]		Zástupce LEASE
3	42	-8%	6	472 847	-35%	6,75	30%	12 037	5%	Account Manager 1
15	40	-12%	30	760 622	4%	4,61	-11%	12 994	13%	Account Manager 2
-	-		0	-		-		-		Account Manager 3
18	39	-14%	34	793 270	9%	4,9	-6%	14 384	26%	Account Manager 4
8	55	22%	93	505 757	-31%	5,29	2%	9 879	-14%	Account Manager 5
3	48	6%	3	924 570	27%	4,67	-10%	3 857	-66%	Account Manager 6
1	48	6%	1	915 584	26%	5	-4%	15 612	36%	Account Manager 7
48	45		167	728 775		5,20		11 461		Celkem

Srovnání AM s průměrem firmy - OBJEDNANÁ AUTA + PŘEDANÁ

Organizace	Délka OL		Značka	PC vozidla s DPH		Úrok [%]		Základ splátky [Kč]		Zástupce LEASE
5	44	-3%	36	505 937	-17%	6,47	39%	12 073	9%	Account Manager 1
22	45	0%	42	642 523	6%	4,32	-8%	11 469	4%	Account Manager 2
2	42	-7%	2	626 145	3%	4,75	2%	11 241	2%	Account Manager 3
20	44	-2%	47	643 895	6%	5,02	7%	11 390	3%	Account Manager 4
10	47	4%	89	521 414	-14%	3,96	-15%	9 900	-11%	Account Manager 5
11	46	2%	149	472 827	-22%	3,21	-31%	7 873	-29%	Account Manager 6
1	48	6%	3	843 404	39%	4,97	6%	13 505	22%	Account Manager 7
313	45		368	608 021		4,67		11 064		Celkem

pod firemním průměrem
nad firemním průměrem

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

5.3.3 Report úrokových měr

Sledování úrokových měr je dle názoru obchodního ředitele[16] společnosti významnou a důležitou částí vyhodnocování uzavřených smluv. Společnost se snaží dosáhnout co nejvyššího úroku, nezapomíná při tom ani na skutečnost, že vyšší úrok znamená vyšší finanční splátky operativního leasingu a tedy vyšší příjem společnosti. Splátky operativního leasingu patří mezi jedno z kritérií, podle kterého si zákazníci volí daný produkt.

Současně finanční ředitel pravidelně sleduje vývoj úrokových měr na devizovém trhu a následně nastavuje úrokovou míru společnosti, za kterou budou finanční služby nabízeny. Tato výše úrokové míry se skládá ze sumy hodnot PRIBOR, marže bankovní instituce a rizikové sazby. Dále může být navýšena v případě prodloužení splatnosti faktur o hodnoty v následující tabulce.

Tabulka 7 Rozklad úrokové míry [17]

					Navýšení úročení při splatnosti		
Délka OL [Měsíce]	Zákl. sazba	Marže banky	Riziko pohybu zákl. sazby (rezerva)	úročení minimum	14-30	31-60	61-90
do 12	1,15%	1,10%	2,00%	4,25%	0,05%	0,30%	0,60%
13-36	1,65%	1,10%	2,00%	4,75%	0,05%	0,30%	0,60%
37-60	1,70%	1,10%	2,00%	4,80%	0,05%	0,30%	0,60%
nad 61	1,80%	1,10%	2,00%	4,90%	0,05%	0,30%	0,60%

Zdroj: vnitropodniková dat, vlastní zpracování

Výsledné úrokové sazby mohou pak upravovat, resp. snižovat pouze Team leader Account managerů, Obchodní ředitel [OŘ] a Finanční ředitel [FŘ], a to o následující procenta:

Team leader může snížit sazbu o: 0,40 %
OŘ může snížit sazbu o: 0,80 %
FŘ může snížit sazbu o: 1,20 %

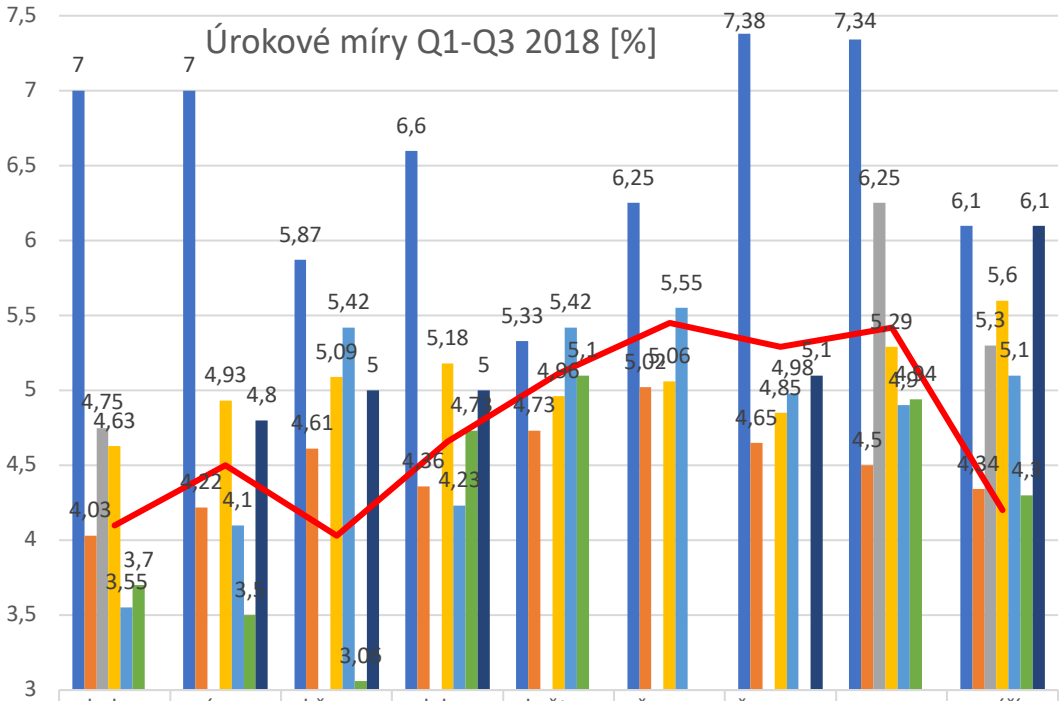
Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní úprava

Finanční ředitel snižuje úrokovou míru pouze ve speciálních případech. Avšak zpravidla každá výjimka úrokových měr je s finančním ředitelem konzultována.

[16] Osobní setkání s obchodním ředitelem společnosti, září 2018.
[17] Hodnoty v *Tabulce 7 Rozklad úrokové míry* jsou pouze ilustrativní a upravené tak, aby neodhalily know-how společnosti.

Z tohoto důvodu navrhuji vytvoření reportu, který by sledoval hodnoty průměrných úrokových měr. Tyto hodnoty by byly rozděleny podle Account managerů, abychom mohli sledovat odchylky. Na níže uvedeném návrhu reportu si hned můžeme všimnout, že Account manager 1 má hodnoty průměrné úrokové míry mnohem vyšší než jeho kolegové. Tento Account manager má ve svém portfoliu společnosti, které mohou být méně solventní nebo mají nastavenou delší dobu splatnosti, která zvyšuje průměr úrokové míry na všechna vozidla. Dalším důvodem, proč je tento manažer se svými úrokovými měrami daleko nad průměrem společnosti, je to, že ve svém portfoliu nemá společnosti, u kterých bylo nutné projít výběrovým řízením. Například Account manager 6 má ve svém portfoliu společnosti, které odebírají i více než 100 vozů a jejich úroková míra je tedy nižší než u menších společností.

Report 7 Úrokové míry za Account managery



	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září
Account manager 1	7	7	5,87	6,6	5,33	6,25	7,38	7,34	6,1
Account manager 2	4,03	4,22	4,61	4,36	4,73	5,02	4,65	4,5	4,34
Account manager 3	4,75							6,25	5,3
Account manager 4	4,63	4,93	5,09	5,18	4,96	5,06	4,85	5,29	5,6
Account manager 5	3,55	4,1	5,42	4,23	5,42	5,55	4,98	4,9	5,1
Account manager 6	3,7	3,5	3,06	4,73	5,1			4,94	4,3
Account manager 7		4,8	5	5			5,1		6,1
Celkem	4,1	4,5	4,03	4,66	5,11	5,45	5,29	5,42	4,2

Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní zpracování

5.4 Návrh na tvorbu dashboardů

Po identifikaci nejdůležitějších informací, úpravě zobrazení a vytvoření reportu pro obchodního a finančního ředitele doporučuji vytvořit následující dashboardy, které budou ředitelům těchto dvou oddělení předávat přesnou, okamžitou a souhrnnou informaci. Oba dashboardy budou mít stejné zobrazení, avšak budou ukazovat rozdílná data s výjimkou části Salda, kterou oba ředitelé sledují podobně.
Návrhy doporučení zobrazení jednotlivých dashboardů jsem vizualizoval v programu MS Excel.

5.4.1 Dashboard Obchodní ředitel

Dashboard obchodního ředitele vychází z informací a reportu uvedených v předchozích kapitolách. Report, jak byl nastaven, je využíván pro vyhodnocování s Account managery. Obchodní ředitel by však při vyhodnocování měl navíc k dispozici dashboard, který by mu zobrazoval aktuální data, jež by pocházela z firemní databáze.
Pro tyto účely navrhuji zpočátku do dashboardu obchodního ředitele vložit informace o:

1. **Vozovém parku – SALES**
2. **Nesplacených pohledávkách – SALDO**

Informace o Vozovém parku – Sales je část dashboardu, na kterém by obchodní ředitel viděl všechny Account managery a jejich počínání v obchodě. Na první pohled obchodní ředitel vidí barevné (zelené v případě pozitivního stavu a červené v případě negativního stavu) hodnoty v procentech. Tyto hodnoty představují procentuální změnu stavu.
Na dashboardu vidí obchodní ředitel zleva jméno a příjmení příslušného Account managera a informace k jeho vozovému parku:

1. **Sumu počtu vozidel v jeho vozovém parku**
2. **Sumu objednaných vozidel za příslušné období**[18]
3. **Sumu předaných vozidel za příslušné období**
4. **Sumu ukončených vozidel za příslušné období**

[18] Příslušné období – záleží na řediteli obchodního oddělení, za jaké období by tyto a následující hodnoty chtěl sledovat. Nevíce bych na základě analýzy doporučoval sledovat a vyhodnocovat na měsíční bázi. Nabízí se však i denní, kvartální nebo roční vyhodnocování.

Všechny sloupce jsou sečteny v posledním řádku, aby bylo možné sledovat stav celé společnosti.

Informace o Nesplacených pohledávkách – Saldo je část dashboardu, která obchodního ředitele informuje o stavu salda za jednotlivé Account managery. Na první pohled obchodní ředitel vidí stav Salda za všechny Account managery v procentech (pozitivní zelenou barvou, negativní červenou barvou) v řádku nad tabulkou. Dále tato část obsahuje data rozdělená podle jednotlivých Account managerů, která jsou dále následována:

1. **Suma počtu vozů příslušného Account managera**
2. **Hodnoty salda za minulý měsíc**
3. **Hodnoty salda za aktuální měsíc** – V tomto sloupci je pro okamžitou představu o změně vytvořena funkce na zabarvení textu podle toho, jestli hodnota oproti minulému měsíci klesla (zelená), nebo vzrostla (červená).
4. **KPI – na vozidlo** –Ukazatel představuje podíl hodnoty salda v posledním měsíci na celkovém počtu vozů ve správě Account managera.

Hodnoty ve sloupci *KPI – na vozidlo* jsou vytvořeny pro porovnání Salda a počtu vozů. Když se podíváme na část Salda na následujícím obrázku *Dashboard 1 Obchodní ředitel – Souhrn,* můžeme si hned všimnout, že nevyšší hodnotu Salda v posledním měsíci má Account manager 5. Dalo by se tedy říci, že je z managerů z tohoto pohledu tím „nejhorším". Avšak když tuto hodnotu podělíme na jedno vozidlo, zjistíme, že tím nejhorším není. Z tohoto důvodu je zde umístěno KPI.

Ředitel si může dashboard filtrovat podle stanovených kritérií. Na příkladném Dashboardu 1 je zvolen filtr hodnot od *začátku roku 2018* (tento filtr je podtržen modrou barvou), pro něj máme k dispozici všechna data a můžeme jej porovnávat s rokem 2017[19]. Dále má ředitel možnost zvolit roky minulé. Další možností by bylo filtrování podle měsíců, to však do dashboardu v tuto chvíli začleněno nebylo.

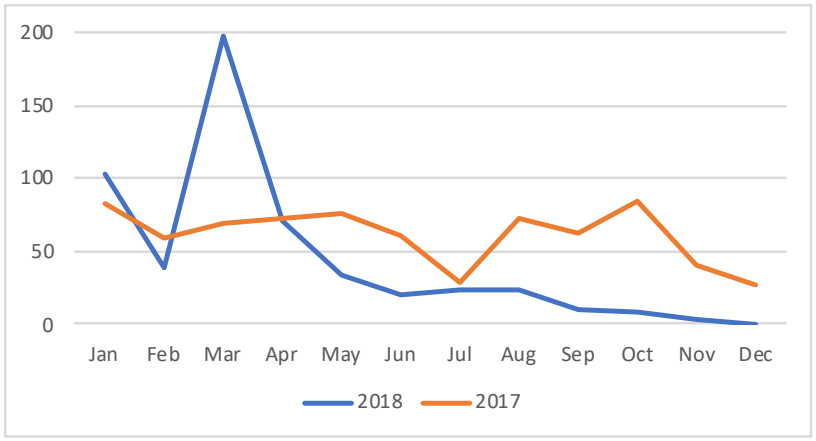
Součástí Dashboardů je i možnost filtrovat data podle Account managerů. Po kliknutí na jméno se dashboard upraví a procentní hodnoty se vyfiltrují. Zároveň se změní i zobrazené grafy na hodnoty příslušného managera, viz *Dashboard 2 Obchodní ředitel – Account manager.*

[19] Data pro rok 2019 nejsou kompletní a nebylo možné je z vnitřních předpisů společnosti použít.

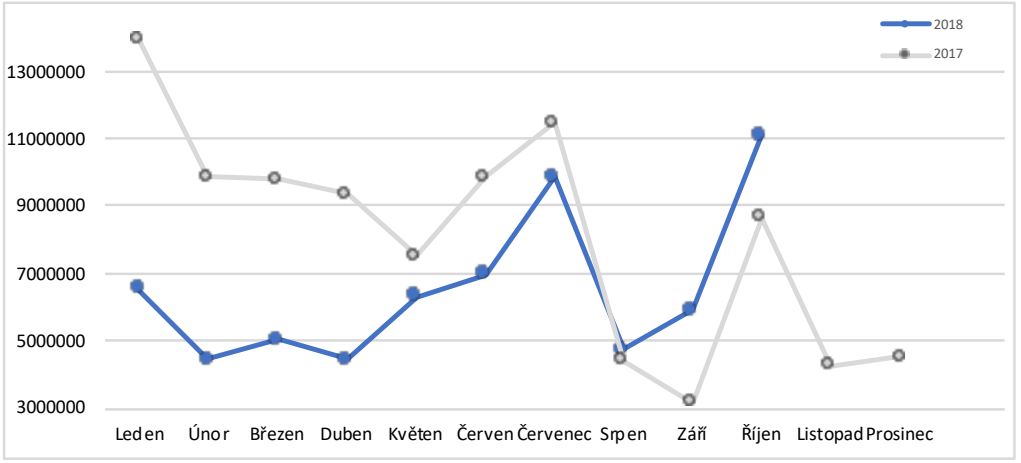
Dashboard 1 Obchodní ředitel – Souhrn

Od začátku roku 2018

Sales	33,4%	16,2%	-13,6%	-15,0%
Account manager	∑ Celkem	Objednaná	Předaná	Ukončená
PŘÍJMENÍ Jméno AM1	128	46	38	70
PŘÍJMENÍ Jméno AM2	700	76	45	3
PŘÍJMENÍ Jméno AM3	516	4	2	10
PŘÍJMENÍ Jméno AM4	693	96	52	82
PŘÍJMENÍ Jméno AM5	650	186	101	94
PŘÍJMENÍ Jméno AM6	42	159	151	166
Celkem	2729	567	389	425



Saldo			91,1%	
Account manager	∑ Celkem	Září	Říjen	KPI - na vozidlo
PŘÍJMENÍ Jméno AM1	128	2 458 488 Kč	2 941 676 Kč	22 982 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM2	700	505 825 Kč	243 597 Kč	348 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM3	516	137 811 Kč	168 341 Kč	326 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM4	693	398 733 Kč	1 159 176 Kč	1 673 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM5	650	390 582 Kč	4 203 122 Kč	6 466 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM6	42	1 926 841 Kč	2 402 592 Kč	57 205 Kč
Celkem	2729	5 818 281 Kč	11 118 503 Kč	89 000 Kč

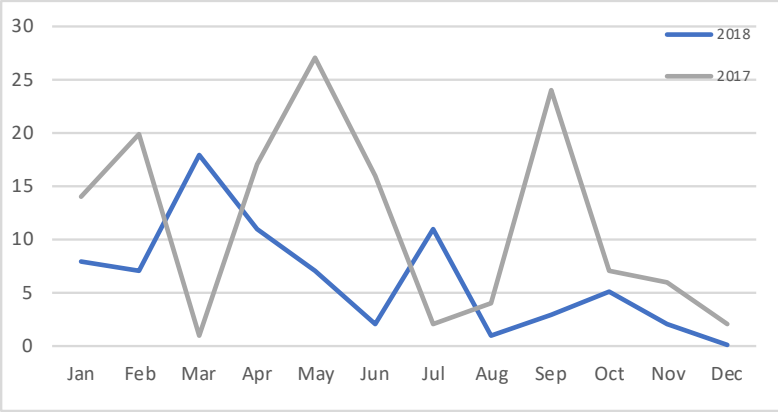


Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní zpracování

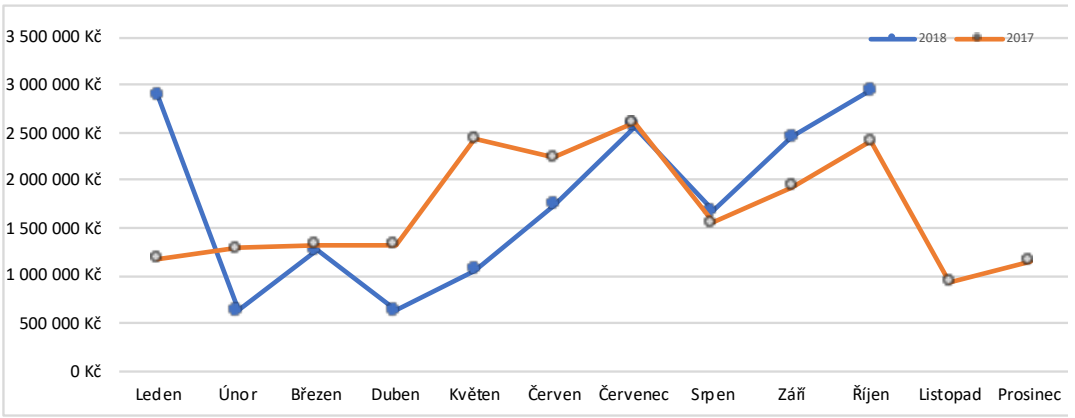
Dashboard 2 Obchodní ředitel – Account manager 2

Od začátku roku 2018

Sales	2433,3%	-5,0%	-10,0%	-90,0%
Account manager	∑ Celkem	Objednaná	Předaná	Ukončená
PŘÍJMENÍ Jméno AM1	128	46	38	70
PŘÍJMENÍ Jméno AM2	700	76	45	3
PŘÍJMENÍ Jméno AM3	516	4	2	10
PŘÍJMENÍ Jméno AM4	693	96	52	82
PŘÍJMENÍ Jméno AM5	650	186	101	94
PŘÍJMENÍ Jméno AM6	42	159	151	166
Celkem	700	76	45	3



Saldo			-51,8%	
Account manager	∑ Celkem	Září	Říjen	KPI - na vozidlo
PŘÍJMENÍ Jméno AM1	128	2 458 488 Kč	2 941 676 Kč	22 982 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM2	700	505 825 Kč	243 597 Kč	348 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM3	516	137 811 Kč	168 341 Kč	326 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM4	693	398 733 Kč	1 159 176 Kč	1 673 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM5	650	390 582 Kč	4 203 122 Kč	6 466 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM6	42	1 926 841 Kč	2 402 592 Kč	57 205 Kč
Celkem	700	505 825 Kč	243 597 Kč	348 Kč



Zdroj: Vnitropodniková data, vlastní zpracování

5.4.2 Dashboard Finanční ředitel

Dashboard pro finančního ředitele vychází, stejně jako tomu bylo u obchodního ředitele, z vytvořených reportů. Dále jsem do dashboardu přidal další prvky, které jsou pro finančního ředitele důležité ke sledování na denní bázi.

Na základě požadavků finančního ředitele navrhuji v jeho dashboardu zobrazit následující informace:

1. **Nesplacené pohledávky – Saldo**
2. **Úrokové Swapy**
3. **Prognózu úrokových sazeb centrálních bank**
4. **Covenanty[20] společnosti**
5. **Insolvenční rejstřík**

Informace o **nesplacených pohledávkách – Saldo** vychází ze stejných dat jako u obchodního ředitele. Tato část dashboardu se nikterak neliší. Finanční ředitel často sleduje vývoj **Úrokových Swapů**, nejvíce jejich vývoj od 1 roku do 6 let. To je doba, po kterou jsou operativní leasingy poskytovány. A proto navrhuji umístit tyto hodnoty do dashboardu a jejich vývoj sledovat na měsíční bázi a porovnávat nové hodnoty s minulými měsíci v procentuální změně. Hodnoty pro dashboard by se automaticky vytěžovaly z dokumentů zasílaných bankovní institucí. Na první pohled by finanční ředitel v této části dashboardu viděl, viz *Dashboard 3 Finanční ředitel – Souhrn,* průměrnou procentuální změnu za všechny roky. Při podrobnějším pohledu jsou pak uvedena procenta změn jednotlivých délek Swapů.

Dalšími informacemi, které jsou vytěžovány ze stejného dokumentu jako úrokové Swapy, jsou **Prognózy úrokových sazeb centrálních bank**, které navrhuji sledovat na měsíční bázi. Při rozkliknutí tohoto doplňku by se pak zobrazily předchozí prognózy.

Část dashboardu s hodnotami **Covenantů společnosti** zobrazuje jednotlivé Covenanty, které jsou dále reportovány bankovním institucím. Jak jsem již zmiňoval podrobněji v kapitole *3.2*, tyto Covenaty jsou v současnosti vyhodnocovány na kvartální bázi.

[20] Covenant ve smyslu závazek k bankovním institucím.

Navrhuji však sledovat jejich vývoj pravidelněji, a to minimálně měsíčně. Finanční ředitel by tak získával okamžitou představu o jejich vývoji.

Poslední částí Dashboardů je **Insolvenční rejstřík,** do kterého jsou importována data z webových stránek Ministerstva spravedlnosti – justice.cz. V tomto rejstříku je však každý měsíc přidáno okolo 1 600 nových záznamů (průměr od začátku roku 2019 do dubna 2019), které by v navrhované části dashboardu nebylo možné sledovat. Proto navrhuji nastavit nad tímto souborem dat filtr, který zúží počet záznamů na přijatelnou míru.

- **Nově zadané organizace**
- **Stávající organizace**

Nově zadané organizace chápeme jako ty organizace, které byly nově přidány do informačního systému společnosti a mají historický záznam v Insolvenčním rejstříku. **U stávajících organizací** je zapotřebí sledovat jejich nové záznamy v Insolvenčním rejstříku.

Dashboard 3 Finanční ředitel – Souhrn

Saldo	91,1%			
Account manager	∑ Celkem	Září [Kč]	Říjen [Kč]	KPI - na vozidlo
PŘÍJMENÍ Jméno AM1	128	2 458 488	2 941 676	22 982 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM2	700	505 825	243 597	348 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM3	516	137 811	168 341	326 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM4	693	398 733	1 159 176	1 673 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM5	650	390 582	4 203 122	6 466 Kč
PŘÍJMENÍ Jméno AM6	42	1 926 841	2 402 592	57 205 Kč
Celkem	531	5 818 281	11 118 503	89 000 Kč

ÚROKOVÉ SWAPY (CZK)				! 0,12		
M *při změně	1Y	2Y	3Y	Y4	5Y	6Y
změna	0,03	0,11	0,13	0,14	0,15	0,14
18.04.19	2,14	2,13	2,08	2,03	1,98	1,93
29.03.19	2,11	2,02	1,95	1,89	1,83	1,79
28.02.19	2,24	2,25	2,2	2,14	2,07	2,02

Prognóza úrok. sazeb centrálních bank (%)						
ČNB	Aktuál	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
	1,75	2,00	2,25	2,25	2,25	2,25

Covenanty	DSCR	LTV	EQUITY RATIO	EBITDA
	1,453	87%	22%	200 694 mil

Insolvenční rejstřík	Nových záznamů: 35				
Spisová značka	Vedena u	Datum zahájení	Jméno/Název	IČ/RČ	Příl.
MSPH XX INS XXX/RRRR	Městský soud v Praze	DDMMRRRR	Název Firmy, s.r.o.	XXXXXXXX	
KSBR XX INS XXX/RRRR	Krajský soud v Brně	DDMMRRRR	Název Firmy, s.r.o.	XXXXXXXX	
KSPL XX INS XXX/RRRR	Krajský soud v Plzni	DDMMRRRR	Název Firmy, s.r.o.	XXXXXXXX	
KSBR XX INS XXX/RRRR	Krajský soud v Brně	DDMMRRRR	Název Firmy, s.r.o.	XXXXXXXX	
MSPH XX INS XXX/RRRR	Městský soud v Praze	DDMMRRRR	Název Firmy, s.r.o.	XXXXXXXX	
KSPL XX INS XXX/RRRR	Krajský soud v Plzni	DDMMRRRR	Název Firmy, s.r.o.	XXXXXXXX	
MSPH XX INS XXX/RRRR	Městský soud v Praze	DDMMRRRR	Název Firmy, s.r.o.	XXXXXXXX	
MSPH XX INS XXX/RRRR	Městský soud v Praze	DDMMRRRR	Název Firmy, s.r.o.	XXXXXXXX	

Zdroje: Vnitropodniková data, (14), (15) vlastní zpracování

6 Doporučení k implementaci

Tato kapitola obsahuje doporučení pro další vývoj reportů a možné nastavení dashboardů v budoucnu. V současné chvíli jsou reporty nastaveny tak, jak je popsáno v následující podkapitole *6.1 Reporty*. Dashboardy jsou pouze ve fázi návrhu, a proto je nejdříve potřeba najít vhodný software pro jejich tvorbu viz podkapitola *6.2.*

6.1 Reporty

Nastavený, vygenerovaný report je v současné chvíli rozesílán každé pondělí ráno. Obsahově se současný report [21] od reportu uvedeného v podkapitole *5.2* neliší. Změnily se pouze jeho barvy, které jsou v souladu s barvami společnosti. Nyní je report nastaven tak, jak bylo od ředitelů požadováno. Doporučuji, aby byl po roce od spuštění vyhodnocen, popřípadě doplněn o chybějící informace. Zatím je zasílán ve dvou formách:

1. **Průběžný report**
2. **Měsíční report**

První zmíněný **„Průběžný report"** je v tuto chvíli rozesílán každé pondělí okolo páté hodiny ranní, kdy je server schopen jej vygenerovat, a zobrazuje hodnoty v aktuálním měsíci. Aktuální měsíc v tomto reportu je podbarven svítivou barvou, odlišnou od ostatních měsíců tak, aby bylo na první pohled zřejmé, že se jedná o Průběžný report a daný měsíc ještě není uzavřen.

Druhý zmíněný **„Měsíční report"** se nikterak vizuálně neliší od reportu předchozího. Tento report uzavírá měsíc a je podbarvený stejně jako celé kvartální období. Report je zasílán na začátku měsíce, ve stejnou dobu jako Průběžný report. Každé druhé úterý v měsíci se koná pohledávková porada, které se účastní všichni Account manageři spolu s finančním analytikem, který poradu vede, ten je doprovázen finančním ředitelem a občas generálním ředitelem. Account manager má minimálně týden od příchodu reportu do pohledávkové porady na to, aby upozornil (telefonicky nebo elektronickou poštou) své společnosti, že mají nesplacené závazky. Na pohledávkové poradě každý z Account managerů sděluje, proč jednotlivé organizace faktury

[21] Ke dni dokončování této diplomové práce (jaro 2019)

neuhradily, a v případě rozporu jednotlivých faktur je pak řešeno, jakým způsobem je možné těmto skutečnostem v budoucnu předcházet.

Zásadní tedy bude vyhodnocovat účinnost těchto vytvořených reportů a popřípadě je náležitě upravit, aby byla zachována jejich funkčnost.

6.2 Dashboardy

Doporučení pro dashboardy se v této chvíli týká hlavně výběru vhodného softwaru. Dashboardy jsou pro vybrané ředitele navrženy a připraveny, avšak vzhledem k funkčnosti reportu není dle slov finančního ředitele[22] nutné pořizovat software pro tvorbu dashboardů. V případě změny v budoucnu doporučuji společnosti najít takový software, který si může společnost sama pomocí svých zaměstnanců tvořit a upravovat. Pokud by tento software outsourcovala, je potřeba, aby společnost poskytující řešení byla schopna operativně dashboardy měnit podle přání ředitelů. Pokud by úprava trvala déle, než je ředitel ochoten vyčkat, mohlo by se stát, že by o dashboard ztratil zájem a nevyužíval by jej.

Jedním řešením může například být software pro vizualizaci dat od společnosti Tableau. Tento software je dlouhou dobu považován za lídra na trhu se softwary pro Business Intelligence. To dokazují i dlouhodobé analýzy společnosti Gartner, která software Tableau ve své matici Gartner Magic Quadrant řadí mezi lídry. Software Tableau je uzpůsoben pro všechny formy datových skladů a je možné jej napojit na více zdrojů. To prakticky znamená, že tento software je schopen propojit databázi společnosti například s daty v programu MS Excel. Dále je možné v tomto softwaru tvořit dashboardy pro různé platformy, např. pro mobilní telefony nebo tablety. Z těchto důvodů považuji software Tableau za ideální. (16)

V současné chvíli jsou na základě výše uvedené analýzy a po uskutečnění tvorby reportu navrženy dva dashboardy, pro obchodního a finančního ředitele. Pokud by tyto dashboardy, popř. reporty, zaujaly i ostatní ředitele, doporučuji při tvorbě postupovat podobným způsobem, jak tomu bylo při tvorbě u těchto dvou ředitelů.

[22] Osobní setkání s finančním ředitelem, únor 2019.

7 Shrnutí výsledků

Cílem této diplomové práce bylo představení společnosti, analýza a popis jejích potřeb reportingu, návrh vhodného řešení pro společnost a následné doporučení k implementaci. S využitím dat firemního informačního systému vytvořit do tohoto okamžiku neexistují reporting společnosti a přispět tak k větší informovanosti ředitelů oddělení.

Po stanovení cílů a úkolů byla společnost ve druhé kapitole s názvem *Charakteristika Společnosti XY,a.s.,* analyzována. Její podkapitoly představují společnost jako takovou, následně její historii, nejen v České republice, ale i v zahraničí. Součástí analýzy společnosti je analýza oddělení, která pomohla identifikovat největší potřeby reportu. Dále jsem analyzoval vnější okolí společnosti pro lepší představu o daném odvětví. Identifikoval jsem složení vozového parku a s tím související i největší dodavatele vozového parku, údržby, ve které se skrývá Servis vozidel, Pneumatiky a Pojišťovny. Závěrem kapitoly jsem identifikoval odběratele společnosti neboli zákazníky. Ty společnost rozděluje do dvou skupin, krátkodobé výpůjčky – RENT a dlouhodobé výpůjčky – LEASE.

Z analýzy společnosti a z rozhovorů s řediteli společnosti vyplynulo, že největší potřeba reportů je v současné chvíli v oddělení finančním a obchodním. Z tohoto důvodu se kapitola 3. *Analýza stávající situace* podrobněji zaměřila na tato dvě oddělení a také na informační systém Helios Green, který společnost využívá. Z kapitoly vyplynulo, že informační systém je dostačující a obsahuje širokou škálu možností. Systém dokonce nabízí tvorbu dashboardů, avšak při analýze bylo zjištěno, že tento dashboard výrazně zpomaluje chod systému na daném počítači, z toho důvodu nebyla tato funkcionalita využita. Dále analýza odhalila, co je potřeba pro tvorbu reportu upravit v informačním systému, jaké informace požaduje finanční ředitel v reportech a jaké obchodní ředitel společnosti. Závěrem byla jasná představa o formě automaticky generovaného reportu a bylo zapotřebí zjistit, jaké jsou možnosti informačního systému. Obchodní ředitel požadoval vytvoření reportu Sales a dále chtěl mít informace o nesplacených pohledávkách, které jsou nazývány Saldo report.

Čtvrtá kapitola *Relevantní teorie*, jak napovídá sám název, vysvětluje jednotlivé pojmy, které byly v práci použity.
Nejdelší kapitolou je pak pátá kapitola *Návrh řešení*. Ta vychází z výše uvedených výsledků analýz a popisuje jednotlivé postupy řešení. Tuto kapitolu jsem rozdělil na čtyři podkapitoly. V první podkapitole jsou popsány návrhy na úpravu dat v informačním systému pro jednotlivé reporty. Nejprve bylo zapotřebí v informačním systému upravit data tak, aby bylo jednodušší identifikovat, které hodnoty budou pro budoucí report potřebné a které hodnoty jsou redundantní. Na základě těchto úprav přehledových šablon v informačním systému vznikla jasná představa o tom, co by měly jednotlivé reporty zobrazovat. V druhé podkapitole s názvem *Tvorba automatického reportu* pak popisuji, jak byly jednotlivé reporty a jejich části tvořeny, jaká data v nich uživatel nalezne a jaké problémy se při tvorbě těchto reportů objevily. Třetí podkapitolou jsou *Návrhy na další reporty*, které vycházejí z analýzy společnosti, avšak zatím nebyly nikterak realizovány. Jsou zde návrhy na report objednaných vozů, který by společnost mohla vyhodnocovat, report srovnání Account managerů, na jehož základě by společnost mohla motivovat managery k ještě lepším výkonům, a posledním navrhovaným reportem je report pro finančního ředitele o úrokových mírách, za které jednotliví Account manageři prodávají vozidla. Čtvrtou a poslední podkapitolou v kapitole *Návrhu řešení* je podkapitola o *Tvorbě dashboardů*, která popisuje, co by dashboardy pro finančního a obchodního ředitele měly zobrazovat. Obsah dashboardů u obchodního ředitele vychází z již vytvořených reportů s tím rozdílem, že dashboard by mohl být napojen na firemní databázi a mohl by tak být aktualizován ad hoc. Současné návrhy dashboardů jsem vytvořil v MS Excel pro úplnou představu o informacích, které jsou pro ředitele důležité.

Šestou kapitolou v této diplomové práci *je Doporučení k implementaci*, ve které popisuji, jak často jsou reporty v současné chvíli rozesílány, co je potřeba dělat a udělat pro to, aby byla zachována funkčnost reportu, a kdy je potřeba účinnost reportů vyhodnotit. Druhá část kapitoly pak popisuje, co je potřeba udělat pro zavedení dashboardů do společnosti a jaký software je dle mého názoru pro tvorbu dashboardu vhodný.

Jedním z největších přínosů této práce z mého pohledu bylo očištění dat v informačním systému. Rozšiřování systému a změna zaměstnanců vedla k tomu, že si každý význam jednotlivých atributů vykládal jinak. Povedlo se sjednotit význam

jednotlivých atributů tak, aby jej zaměstnanci doplňovali všichni stejnými hodnotami. Příkladem mohou být data v kapitole 5.1.3.

Dále se povedlo, díky úpravě přehledových šablon a zjednodušení, zpřístupnit Account managerům, i těm méně zdatným, informace o jejich hodnotě nesplacených pohledávek. A díky nastaveným reportům se zvýšil zájem Account managerů o správu svých společností a jejich nesplacených pohledávek, a to dokonce na takovou úroveň, že začali sami mezi sebou soupeřit o to, komu se podaří nejvíce snížit hodnoty salda. Pohledávkové porady se v současné době vyhodnocují elektronicky a reporty jsou prezentovány na začátku každé porady. Ta se díky tomu stala efektivnější. Nyní

je možné rychleji získat informace o jednotlivých společnostech.

Dalším přínosem díky nastavení automatického reportu bylo odhalení chyb informačního systému, který občas neodeslal elektronickou fakturaci, to vedlo ke zvýšení Salda reportu u všech Account managerů. Ti se často obraceli na účetní oddělení s informacemi od zákazníků s požadavkem na zaslání opisu faktur. Chyba byla připsána špatnému způsobu zaúčtování v IS.

Reporty byly nastaveny a v současné chvíli fungují přesně tak, jak jsem navrhl. Důležité je, aby byly správně vyhodnocovány a včasně upravovány, aby se mohly využívat.

Nastavení dashboardů je v současné chvíli pozastaveno z důvodu jiných prioritních projektů ve společnosti. Návod na jejich nastavení a implementaci je však stále součástí této práce a ředitelé společnosti se jím v budoucnu mohou inspirovat, dashboard vytvořit a implementovat.

POUŽITÉ ZDROJE

1. **PORTER, M. E.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* místo neznámé : Harper Collins Publishers, 1998. 0684841487.

2. **KEŘKOVSKÝ, M.,VYKYPĚL, O.** *Strategické řízení.* Brno : VUT v Brně, 2000. 8071794538.

3. **SPOLEČNOST XY, a.s.** *Vnitropodnikové dokumenty;.* Praha : autor neznámý, 2018.

4. **Asseco solutions, a.s.** Helios.eu. [Online] [Citace: 12. Únor 2009.] https://products.helios.eu/.

5. **FEBMAT.** [Online] 20. 5 2016. [Citace: 10. 4 2019.] https://www.febmat.com/clanek-ukazatel-kryti-dluhove-sluzby-dscr/.

6. **NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D.** *Business Intelligence.* Praha : GRADA Pulishing, 2005. 80-247-1094-3.

7. **GÁLA, L., POUR , J., ŠEDIVÁ, Z.** *Podniková informatika: 2, přepracované a aktualizované vydání 2. .* Praha : Grada Publishing, 2009. 978-80-247-2615-1.

8. **VALOUCH, P.** *Leasing v praxi – praktický průvodce.* Praha : GRADA Publishing, a.s., 2012. 978-80-247-7834-1.

9. **ROUSE, M.** WhatIs.com. [Online] TechTarget, Březen 2017. [Citace: 22. 4 2019.] https://whatis.techtarget.com/definition/fleet-management.

10. **RAIFFEISENBANK.** [Online] 2019. [Citace: 20. Duben 2019.] https://www.rb.cz/firmy/financni-a-kapitalove-trhy/rizeni-urokoveho-rizika/irs.

11. **COKINS , G.** *Performace Mangement: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics.* USA : JW&S, 2009. 978-0-470-44998-1.

12. **FIBÍROVÁ, J. a ŠOLJAKOVÁ, L.** *Reporting.* Praha : Grada publishing, a.s., 2010. 978-80-247-2759-2.

13. **ZRALÝ, M.** *Conrolingové řízení - přednáška.* Praha : ČVUT, 2018.

14. **JELÍNKOVÁ, E.** Okénko trhu. *Raiffeisen Bank.* [Online] 18. 4 2019. [Citace: 23. 4 2019.] https://investice.rb.cz/zpravy-a-analyzy/.

15. **Ministerstvo spravedlnosti.** Justice. [Online] Ministerstvo spravedlnosti, 2019. [Citace: 10. 4 2019.] justice.cz.

16. **TABLEAU Software.** [Online] 2019. [Citace: 12. 4 2019.] https://www.tableau.com/en-gb/reports/gartner.

17. **ČBA.** Česká bankovní asociace. *www.czech-ba.cz.* [Online] https://www.czech-ba.cz/cs/fakta-o-priboru.

18. **UniCredit Bank.** unicreditbank.cz. [Online] UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. . [Citace: 20. Duben 2019.] https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty/o-bance/mifid/dalsi-investicni-nastroje/IRS__FRA__CZ.pdf.

19. **ČNB.** Česká národní banka. *cnb.cz.* [Online] [Citace: 20. 11 2018.] https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro__media/tiskove.../20150415__co__je__pribor.html.

20. **DRUCKER, P. F.** *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.* Praha : Management Press, 2012. 9788072612420.

21. **ZRALÝ, M.** *CONTROLING A MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ jako nástroj integrace v podnikovém řízení.* Praha : ČVUT, Fakulta strojní, 2005. 80-01-03362-7.

22. **FOFR, J. a ŠVECOVÁ, L.** *MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ postupy, metody a nástroje.* Praha : Ekopres, 2016. 978-80-87865-33.

23. **BULL, R.** *Financial Ratios.* místo neznámé : CIMA Publishing, 2007. 9780750684538.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura 19
Obrázek 2 Moduly Informačního systému – Helios Green 36
Obrázek 3 Architektura informačního systému Helios Green 37
Obrázek 4 Výchozí hodnoty Salda bez šablony 49
Obrázek 5 Saldo s již upravenou přehledovou šablonou – Celkem 50
Obrázek 6 Saldo s již upravenou přehledovou šablonou – Account manager 51
Obrázek 7 Saldo s již upravenou přehledovou šablonou – Společnosti 52
Obrázek 8 Saldo s již upravenou přehledovou šablonou – Faktura 53
Obrázek 9 Saldo s již upravenou přehledovou šablonou – Specifické společnosti 55
Obrázek 10 Vozidlo s již upravenou přehledovou šablonou – Account manager 58
Obrázek 11 Vozidlo s již upravenou přehledovou šablonou – Organizace 59
Obrázek 12 Vozidlo s již upravenou přehledovou šablonou – Vozidlo 59

Seznam grafů

Graf 1 Složení autoparku 23
Graf 2 Dodavatelé vozů 25
Graf 3 Složení vozového parku 26
Graf 4 Dodavatelé – údržba vozů 27
Graf 5 Podíl pojišťoven 28
Graf 6 Dodavatelé servisu 29
Graf 7 Obrat společností v kategorii Leasing v roce 2018 31
Graf 8 Odběratelé Rent platící na fakturu 33
Graf 9 Odběratelé Rent platící kartou 34

Seznam reportů

Report 1 Přehled pohledávek – Saldo 62
Report 2 Přehled pohledávek – Saldo – Specifické společnosti 64
Report 3 Přehled pohledávek – Saldo – Account manager 65
Report 4 Sales Report 67
Report 5 Objednané vozy 69
Report 6 Srovnání Account managerů 71
Report 7 Úrokové míry za Account managery 73

Seznam dashboardů

Dashboard 1 Obchodní ředitel – Souhrn 76
Dashboard 2 Obchodní ředitel – Account manager 2 77
Dashboard 3 Finanční ředitel – Souhrn 80

Seznam zkratek

A – Aktiva

AE – American Express

AM – Account Manager

BI – Business Intelligence

CK – Cizí Kapitál

DPH – Daň z Přidané Hodnoty

DSCR – Debt Service Coverage Ratio

EAT – Earnings After Taxes

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EC/MC – Euro Card / Master Card

FM – Fleet Management

IS – Informační Systém

ISR – Interest Rate Swap

IT – Informační Technologie

KPI – Key Performance Indicators

LTV – Loan to Value

OA – Oběžná Aktiva

OL – Operativní Leasing

P – Pasiva

PC – Pořizovací Cena

ROA – Return of Assets

ROE – Return of Equity

SPZ – Státní Poznávací Značka

VK – Vlastní Kapitál

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jan Kupec

V Praze dne 17.5.2019

podpis: .....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis