Vysoká škola ekonomická v Praze

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011 Michal Vondruška

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Strategická analýza Mercedes-Benz Financial Services Česká republika s.r.o.

Vypracoval: Michal Vondruška
Vedoucí práce: Ing. Josef Krause, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategická analýza Mercedes-Benz Financial Services s.r.o.“ vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a další zdroje uvádím v seznamu použitých zdrojů.

V Praze dne 4. 5. 2011 Podpis

P o d ě k o v á n í

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé práce
panu Ing. Josefu Krausemu Ph.D.
za jeho spolupráci a odborné vedení,
a za poskytnutí užitečných zdrojů pro vypracování
mé diplomové práce.

Obsah

1 ÚVOD 8

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA 11

2.1 Strategické řízení 11

2.2 Strategie 12

2.3 Strategická analýza 14

2.4 Externí analýza 15

2.4.1 Analýza makrookolí 16

2.4.1.1 Politické a legislativní faktory 17

2.4.1.2 Ekonomické faktory 18

2.4.1.3 Sociální faktory 19

2.4.1.4 Technologické faktory 20

2.4.2 Analýza mikrookolí 20

2.4.2.1 Analýza odvětví 21

2.4.2.2 Základní charakteristiky odvětví 21

2.4.2.3 Struktura odvětví 22

2.4.2.4 Životní cyklus odvětví 23

2.4.2.5 Model pěti sil (Porter, 1998) 24

2.5 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku 27

2.5.1 Zdroje podniku 28

2.5.2 Schopnosti podniku 29

2.5.3 Portfolio analýza 29

2.5.4 SWOT analýza 31

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 34

3.1 Poslání, vize a cíle společnosti 34

3.2 Historie společnosti 35

3.3 Zaměření 35

3.4 Produkty společnosti 36

3.4.1 Finanční leasing 36

3.4.2 Operativní leasing 36

3.4.3 Mercedes-Benz CharterWay 37

3.4.4 Úvěrové financování 37

3.4.5 Mercedes-Benz Autopojištění 37

3.4.6 Servisní služby 39

3.4.7 Administrativní služby 39

3.5 Akční produkty 39

3.5.1 3 X 3 úvěr bez navýšení 40

3.5.2 Úvěr bez navýšení 40

3.5.3 Zdarma vůz třídy A na jeden rok zdarma 40

3.5.4 Úrok 3 % pro třídu SL 40

3.6 Další služby 41

4 ANALÝZA MAKROOKOLÍ 42

4.1 Politické a legislativní faktory 42
4.1.1 Legislativa v rámci leasingu 42
4.1.2 Daňové a účetní zákony 43

4.2 Ekonomické faktory 43
4.2.1 HDP 43
4.2.2 Inflace 45
4.2.3 Nezaměstnanost 46
4.2.4 Zadluženost 47
4.2.5 Vývoj úrokové míry 50
4.2.6 Měnové kurzy 51

4.3 Sociální faktory a demografické faktory 51
4.3.1 Demografické faktory 51
4.3.2 Podnikatelská etika 53
4.3.3 Sociální odpovědnost firmy 53
4.3.4 Chování k zaměstnancům 54

4.4 Technologické faktory 55
4.4.1 Internet 56
4.4.2 Kancelář bez papíru 57

4.5 Ekologické faktory 57

4.6 Shrnutí faktorů makrookolí 58

5 ANALÝZA MIKROOKOLÍ 59

5.1 Analýza odvětví 59
5.1.1 Historie leasingového odvětví 59
5.1.2 Životní cyklus odvětví a jeho trendy současnosti 59
5.1.3 Vývoj leasingového trhu v letech 2006-2011 62
5.1.4 Základní charakteristiky leasingového trhu 64

5.2 Analýza konkurenčních sil 66
5.2.1 Model pěti sil 66
5.2.2 Současní konkurenti 66
5.2.2.1 UniCredit leasing 68
5.2.2.2 ŠkoFIN 69
5.2.2.3 ČSOB leasing 70
5.2.3 Potencionální konkurenti 71
5.2.4 Kupující 71
5.2.5 Dodavatelé 72
5.2.6 Substituty 73

5.3 Ostatní subjekty na leasingovém trhu 74
5.3.1 Česká leasingová a finanční asociace ČR 74

5.4 Shrnutí faktorů mikrookolí 75

6 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU 76

6.1 Lidské zdroje 76

6.2 Hmotné zdroje 78

6.3 Nehmotné zdroje 79

6.4 Finanční zdroje 80

7 SWOT ANALÝZA 83

7.1 Silné stránky 84
7.1.1 Zázemí silné nadnárodní společnosti 84
7.1.2 Struktura portfolia zákazníků 85
7.1.3 Kvalita produktů financování 85
7.1.4 Akční nabídky 86
7.1.5 Výhodnější sazby pojistného 86

7.2 Slabé stránky 87
7.2.1 Špatný informační systém a neexistence on-line systému 87
7.2.2 Užší síť kontaktních center pro zákazníky 88
7.2.3 Změny v organizační struktuře společnosti a vyšší fluktuace pracovníků 88

7.3 Příležitosti 89
7.3.1 Rostoucí odvětví a ekonomický růst 89
7.3.2 Rostoucí obliba operativního leasingu 89
7.3.3 Rozšíření portfolia služeb 90

7.4 Ohrožení 90
7.4.1 Nejistota ohledně vývoje legislativy 90
7.4.2 Rostoucí zadlužení 91
7.4.3 Konkurence 92
7.4.4 Nejistý vývoj ekonomiky 92

8 DOPORUČENÍ PŘI TVORBĚ STRATEGIE 93

9 ZÁVĚR 95

10 POUŽITÉ ZDROJE 97

Odborná literatura 97
Ostatní použitá literatura 97
Internetové zdroje 98

SEZNAM OBRÁZKŮ 99

SEZNAM TABULEK 99

PŘÍLOHY 100

Výkaz zisků a ztrát společnosti Mercedes-Benz Financial Services 100
Rozvaha společnosti Mercedes-Benz Financial Services 102

1 Úvod

Strategická analýza je jednou ze součástí strategického řízení každého podniku. Správná strategie umožňuje úspěšný rozvoj podniku a schopnost přežít v tvrdých konkurenčních podmínkách. Především v dnešní době, kdy dochází ke zvyšování konkurenčního tlaku, se žádný prosperující podnik bez jasné strategie neobejde. Strategie podniku umožňuje dosáhnout dlouhodobé úspěšnosti podniku. Jejím cílem je rovnováha zdrojů a schopností podniku s faktory působícími v okolí podniku. Představuje způsob dosažení cílů, který se odvíjí od poslání a vize podniku. Strategická analýza je nezbytná pro správnou formulaci strategie, která koresponduje jak s vnějšími podmínkami, ve kterých společnost provozuje svoje činnosti, tak se samotnými vnitřními zdroji podniku. Jedná se o složitý proces zahrnující analýzu třech klíčových oblastí, které musí každý podnik zvažovat při tvorbě strategie. Jedná se o analýzu mikrookolí, analýzu makroekonomického okolí a analýzu samotného podniku.

Mým cílem je po dokončení studia na vysoké škole pracovat jednou v prosperujícím podniku, nejlépe v řídícím aparátu, který rozhoduje o budoucí strategii. Proto jsem si jako téma své diplomové práce vybral právě strategickou analýzu podniku.

Pro svoji strategickou analýzu jsem si zvolil společnost Mercedes-Benz Financial Services zabývající se především financováním vozidel německého koncernu Daimler AG. Hlavním důvodem mého výběru byla skutečnost, že v této společnosti již půl roku pracuji. Měl jsem tak příležitost dostat se blíže k problematice společnosti působící na leasingovém trhu a získat také užitečné informace, které mi umožnily vypracování kvalitní strategické analýzy v rámci mé diplomové práce. Druhým důvodem výběru byla i vhodnost společnosti, neboť se jedná o podnik, kde se prolínají jak české, tak německé přístupy ke strategickému řízení.

Cílem mé diplomové práce na téma „Strategická analýza Mercedes-Benz Financial Services s.r.o.“ je provést strategickou analýzu této společnosti, která by byla základem pro vypracování dlouhodobé konkurenceschopné strategie. Základními východisky pro splnění tohoto cíle je detailní vypracování všech fází strategické analýzy. Jsou jimi analýza okolí, která je zaměřena na identifikaci a bližší poznání vnějších faktorů ovlivňující činnost podniku. Součástí této fáze analýzy je jak analýza mikrookolí, tak analýza makrookolí. Ve druhé fázi bude hlavním úkolem důležitým pro splnění cíle analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Poslední fází bude propojení výsledků těchto analýz a určení konkurenční pozice podniku na základě SWOT analýzy.

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí. První z nich je teoretická část potřebná pro pochopení jednotlivých kroků strategické analýzy. Obsahuje použitý metodický aparát, význam strategické analýzy a strategie pro podnik a popis součástí efektivně provedené strategické analýzy.

V praktické části práce nejprve představím společnost Mercedes-Benz Financial Services. Uvedu údaje o její historii, organizační struktuře i činnosti podniku, kterou se zabývá. Popíši i nabídku produktů, které má společnost v současné době ve svém portfoliu. V další části se poté zaměřím na hlavní cíl mé práce – provedení strategické analýzy. V první fázi se zaměřím na analýzu mikrookolí. Součástí bude analýza leasingového odvětví, vymezení základních charakteristik a prostřednictvím modelu pěti sil identifikace nejdůležitějších subjektů na trhu, které mohou významným způsobem ovlivnit působení společnosti na leasingovém trhu. Ve druhé fázi využiji v rámci analýzy makrookolí metodu PEST analýzy, zahrnující popis působení ekonomických, legislativních, politických, sociálních a technologických faktorů na činnost podniku. Nejobtížnější součástí strategické analýzy bude poznání vnitřních zdrojů a schopností podniku. V této části se zaměřím na to, jakými zdroji společnost disponuje a jaké schopnosti by se daly využít k reakci na hrozby a příležitosti přicházející z okolí podniku. Strategickou analýzu doplním také o návrh strategie na základě provedené strategické analýzy a o formulaci strategie, kterou daná společnost ve skutečnosti prosazuje včetně způsobů měření úspěšnosti dané strategie, které společnost využívá.

Informace pro zpracování diplomové práce budu čerpat z literatury, jak domácí tak zahraniční, z internetových zdrojů a z informací poskytnutých společností Mercedes-Benz Financial Services.

Teoretická část

2 Strategická analýza

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení je jednou z úrovní řízení, kterou vykonává každý podnik. Navazuje na operativní a taktické řízení podniku a využívá informace získané z těchto úrovní řízení. Strategické řízení se od předchozích dvou úrovní liší ve složitosti rozhodovacích procesů, v časovém horizontu stanovování cílů, v míře kompetencí a odpovědnosti při stanovování úkolů. Cíle na úrovni strategického řízení mají význam pro celý podnik.

Strategický management (řízení) je (Veber, 2009) souborem aktivit, které zahrnují mnoho činností od výzkumu trhu a zákazníků, přes silné a slabé stránky podniku až po odhalení příležitostí a hrozeb, které mohou přicházet z okolí podniku. Cílem tohoto složitého procesu je shoda mezi danými cíli a zdroji podniku a získání informací, které jsou nutné pro formování cílů dané společnosti.

Obrázek 1 Úrovně řízení



Zdroj: vlastní tvorba

Strategické řízení (Keřkovský, 2002) pomáhá firmě předpovídat budoucí problémy a příležitosti, kterých by mohl podnik využít při své další činnosti. Dává také jasné cíle a směry pro budoucí činnost podniku a pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, neboť díky tomuto řízení se zlepšuje komunikace uvnitř podniku, motivace pracovníků, alokace zdrojů a také koordinace projektů. Strategické řízení je jedním z hlavních úkolů, které činí vrcholný management, případně vlastníci firmy, s cílem udržet shodu mezi posláním společnosti, dlouhodobými cíli a zdroji, které jsou potřebné k dosažení těchto cílů. Strategické řízení je nikdy nekončící proces, který se skládá z několika etap. Jedná se o vymezení poslání firmy, jejich cílů, výběr a zavedení optimální strategie a její kontrolu v průběhu realizace. Dobře fungující systém strategického řízení má větší vliv na úspěšnost podniku než samotné výstupy tohoto procesu. Kromě pozitivních stránek strategického řízení uvedených výše existuje však i negativní stránka, která je mnohdy podniky přehlížena. Jde především o to, že podmínky se mění tak rychle, že je velice obtížné dlouhodobé plánování a existuje také mnoho jiných faktorů kromě strategického řízení (např. štěstí a náhoda), které mohou zabezpečit efektivitu podniku.

2.2 Strategie

Jedním z výstupů (Grant, 2005) strategického managementu je strategie, která souvisí s plánováním, jak organizace nebo samotný člověk dosáhne svých cílů. Existuje několik definic pojmu strategie. Všechny definice mají však jedno společné a to, že strategie je o volbě. Většinou se jedná o dvě základní volby – kde a jak ostatním konkurovat.

Nejčastěji uváděnými definicemi jsou následující dvě definice strategie. První z nich je tradiční definice (Dedouchová, 2001), která označuje za strategii podniku dokument, ve kterém jsou popsány dlouhodobé cíle podniku a stanovení činností včetně zajištění zdrojů pro dosažení stanovených cílů. Moderní definice tradiční definici o něco rozšiřuje. Podle ní je možné chápat strategii jako připravenost podniku na budoucnost a změny. Ve strategii jsou opět stanoveny cíle podniku a jednotlivé operace včetně zdrojů, navíc se zde však přihlíží ke změnám těchto zdrojů a schopností podniku, tak aby společnost dokázala odpovídajícím způsobem reagovat na tyto změny a dosáhla předem stanovených cílů.

Gerry Johnson a Kevan Scholes ve své knize Exploring Corporate Strategy definují základní charakteristiky strategie a strategického rozhodování takto.

1. Strategie je dlouhodobě orientovaná v rámci činnosti podniku
2. Strategie určuje rozsah aktivit podniku
3. Strategie umožňuje získání konkurenční výhody
4. Strategie odhaluje změny v podnikatelském prostředí
5. Prostřednictvím strategie dochází k plánování zdrojů, schopností a kapacit
6. Strategie zohledňuje hodnoty a očekávání „stakeholderů“
7. Strategie musí být komplexní
8. Strategie musí být tvořena za předpokladu nejistoty
9. Strategie ovlivňuje operativní rozhodnutí
10. Strategie vyžaduje integrovaný přístup (jak zvnitřku tak zvnějšku organizace)
11. Strategie by měla uvažovat možné změny

Na strategii můžeme pohlížet z několika úhlů pohledu (Johnson, 2008)

1. *Strategie jako design*

   Při tomto pohledu je strategie vnímána jako proces, kdy jsou síly a omezení působící na podnik pečlivě měřeny a analyzovány za účelem udržení strategické pozice podniku. Je to jeden z nejrozšířenějších přístupů ke strategii.

2. *Strategie jako zkušenost*

   Strategie je ovlivňována zkušenostmi lidí, kteří ji zajišťují. Při tomto přístupu se vychází při tvorbě strategie z minulosti a z minulých úspěchů.

3. *Strategie jako nápady*

   Zdůrazňuje význam rozmanitosti a rozdílnosti, která může mít velký vliv na objevování nových nápadů. Při řízení strategie je podle tohoto pohledu důležitější rozvíjení nových nápadů než plánování vedením podniku.

4. *Strategie jako jazyk*

   Strategie je jedním ze základních zdrojů pro práci manažerů. Je určitým jazykem v rámci organizace. Není to jediný zdroj, ale má velký vliv na udržení identity organizace a ovlivňování druhých za účelem dosažení stanovených cílů.

Vypracování strategie (Souček, 1998) znamená spojení několika různých činností. Tento proces lze rozdělit do několika etap. Jednou z činností je strategická analýza, kdy se analyzuje trh, konkurence a další subjekty na trhu, analyzuje se makroekonomické okolí a stanovují se příležitosti a ohrožení podniku. V další etapě dochází k nastínění silných a slabých stránek a analýze vnitřních zdrojů a schopností podniku. Důležitou fází v tomto procesu je i stanovení vize podniku, která vytváří představu o budoucím stavu podniku. V rámci strategie se formulují také cíle podniku, což jsou očekávané budoucí výsledky. V posledních fázích pak je pak důležité definovat hlavní strategické operace a činností vedoucí k úspěšnému uplatnění strategie do života firmy.

Základní pojmy při práci na strategii podniku jsou poslání, vize a cíle podniku. Poslání neboli mise (Sedláčková, 2006) určuje směřování podniku do budoucnosti, jakým směrem se má společnost vydat. Vyjadřuje smysl existence podniku a zájmy vlastníků společnosti a popisuje účel, proč podnik existuje. Zaměřuje se ale i na vztahy k ostatním zainteresovaným skupinám jako jsou zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé. Často mívá podobu i formalizovaného dokumentu, který plní informační funkci vůči veřejnosti a zlepšuje vnímání společnosti subjekty působící vně společnosti. Vize má oproti poslání dlouhodobější charakter a jedná se o obraz budoucnosti podniku. Často jsou však oba termíny zaměňovány.

Strategické cíle společnosti jsou (Souček, 1998) žádoucí stavy, kterých chce každý podnik dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Definice strategických cílů je odvozena právě od přijaté mise a vize společnosti. Jedná se o jednu z nejpodstatnějších věcí, kterou je nutné v rámci strategie identifikovat, neboť strategie bez zjevného cíle je naprosto zbytečná. Určit správně strategické cíle je složité, neboť následně ovlivňuje budoucí

existenci podniku. Každý podnik má rozdílné cíle, nicméně většina cílů lze měřit kvalitativními nebo kvantitativními ukazateli, většinou ekonomickými veličinami, méně často jsou pak cíle zaměřeny na oblast ekologie či sociální oblast. Při identifikaci cílů se doporučuje využít metody „SMART“. Cíle by měly být konkrétní, měřitelné, přijatelné, reálné a správně vymezené v čase.

2.3 Strategická analýza

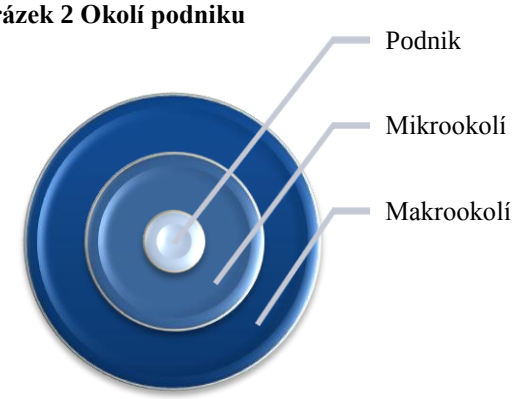
Jednou ze součástí strategického řízení (Sedláčková, 2006) je vypracování strategické analýzy. Podnik se svými zdroji a schopnostmi působí v určitém okolí, které se neustále mění a poskytuje příležitosti případně ohrožení existence podniku, a tak součástí strategického řízení je neustálá systematická analýza okolí i vnitřních zdrojů a schopností samotného podniku.

Úkolem strategické analýzy (Sedláčková, 2006) je odhalení vztahu mezi podnikem a jeho okolím. Manažeři se snaží na základě tohoto procesu formulovat co nejlepší strategii k dosažení konkurenční výhody. Strategická analýza je složitý proces sestávající z několika kroků, díky kterým by mělo vedení podniku poznat a ohodnotit veškeré faktory, které mají nebo budou mít vliv na činnost podniku a jeho strategii. Strategická analýza zahrnuje mnoho analytických technik, které se využívají k identifikaci vztahů mezi makrookolím, odvětvím, konkurencí, trhem a zdroji a schopnostmi podniku. Analýza jako jedna z vědeckých metod slouží k pochopení určitého celku a jednotlivých faktorů ovlivňující tento celek včetně vzájemných vztahů a souvislostí. Nejde však o analýzu minulosti či současnosti, ale také o analýzu budoucího vývoje na základě existujících trendů. Důležité je tak v tomto procesu dobře předvídat budoucnost a vývoj těchto faktorů.

Dvěma základními součástmi strategické analýzy je analýza vnitřního a vnějšího okolí (externí analýza) a analýza vnitřních zdrojů a schopností (interní analýza). Je důležité uvažovat obě dvě tyto analýzy společně, neboť se nejedná o nezávislé okruhy, ale naopak lze najít mnoho souvislostí mezi samotným podnikem a jeho okolím.

2.4 Externí analýza

Obrázek 2 Okolí podniku



Zdroj: Vlastní tvorba

Hlavním úkolem analýzy okolí (Dedouchová, 2001) je odhalení příležitosti a ohrožení, které mohou ovlivnit činnost podniku. Cílem je využití příležitosti nebo na druhou stranu vyhnutí se ohrožení tak, aby to mělo pozitivní vliv na další existenci podniku.

Okolí podniku zahrnuje (Boučková, 2003) jednak faktory, které je společnost schopna do určité míry ovlivnit ale i faktory, které jsou na činnosti podniku téměř nezávislé a jejich ovlivnění společností je téměř vyloučené. Analýza okolí se zaměřuje na vlivy vývoje jednotlivých součástí tohoto okolí dle toho, do jaké míry je společnost schopna je ovlivnit. Jedná se o faktory makrookolí a mikrookolí a externí analýza se zaměřuje i na jejich vzájemné vazby a souvislosti. Význam okolí se zvýšil především z důvodů rozvoje vědy, technologií, obchodu, komunikace a IT systémů. Nejvýznamnějším faktorem, který zvýšil důležitost analýzy okolí je však globalizace. Dnešní propojenost světa ovlivňuje do velké míry život každého podniku. Událost, která se stane na druhém konci světa, může zasáhnout i do činnosti podniku, kterého by se to dříve ani nedotklo.

Součástí analýzy okolí (Keřkovský, 2002) je nejen analýza minulého a současného stavu, ale také predikce budoucího vývoje. Důležité je mít jak dostatek informací o vnějších faktorech, které měly vliv na podnik v minulosti, ale také informace o možných faktorech, které by mohly vstoupit do rozhodování o činnosti podniku v budoucnosti. Je tedy důležité věnovat pozornost i doposud neznámým faktorům. Vývoj okolí podniků je navíc velice proměnlivý a zvyšuje se rychlost změn jednotlivých prvků okolí. Jednou může být pro život podniku významnější jeden faktor, později jeho význam může poklesnout a naopak se objeví zcela nový. Navíc je důležité uvažovat komplexní působení těchto prvků, kdy každá část okolí ovlivňuje do určité míry i ostatní části vnějšího okolí podniku. Při analýze okolí je důležité počítat i s faktorem nejistoty, který nabírá v dnešní době čím dál většího významu. Ten samý problém nastává i u faktorů rizika a času, které výrazně omezují vrcholný management při práci na tvorbě strategie.

Okolí podniku (Sedláčková, 2006) je tvořeno prvky, které se nacházejí vně podniku. Můžou jim být konkurenti, zákazníci, finanční instituce poskytující kapitál společnosti, dodavatelé, ale i státní orgány a soudy tvořící legislativu dané země. Všechny tyto prvky okolí vytvářejí jak příležitosti, tak omezení a rizika, které mají vliv na působení společnosti. Schopnost reakce na vlivy přicházející z okolí závisí na dvou faktorech. Prvním z nich je velikost podniku. Větší podniky mají větší možnost reakce díky svým vyjednávacím schopnostem. Mohou využít lobbingu jako jednoho z nástrojů ovlivnění vlády či jiných státních orgánů nebo mohou ovlivňovat dodavatele a zákazníky díky své síle. Druhým faktorem je vzdálenost okolí od samotného podniku. Podnik dokáže lépe reagovat na působení dodavatelů a zákazníků, se kterými je v přímém styku, na rozdíl od reakce na činnost vlády či státních orgánů, ke kterým má většina podniků poměrně daleko.

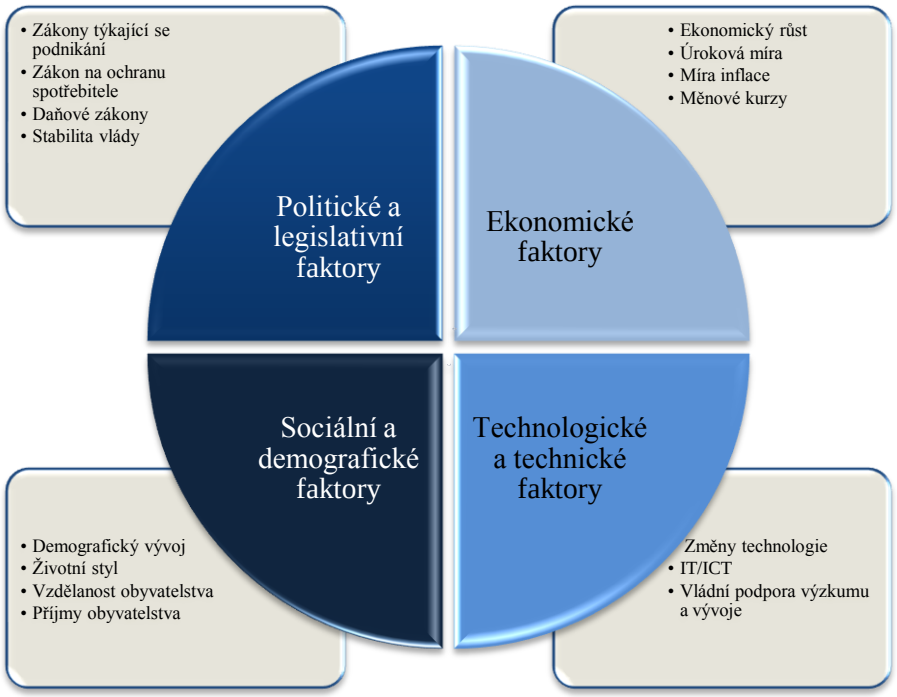
Analýza okolí má několik fází (Keřkovský, 2002). První z nich je charakteristika makrookolí. Makrookolí je společné pro všechny podniky a tvoří ho především ekonomické, sociální, demografické, politické, technologické a technické faktory. Nesmí se zapomínat ani na vliv globalizace, která je především v dnešní době jedním z podstatných faktorů, se kterými musí manažeři počítat při tvorbě strategie podniku. V dalším kroku analýzy okolí je nutné tyto součásti identifikovat a zanalyzovat. Druhou součástí analýzy okolí je analýza mikrookolí, které tvoří veškeré subjekty bezprostředně ovlivňující podnik. Je důležité pochopit základní charakteristiky odvětví včetně životní cyklu odvětví a určit charakter konkurence a intenzity jejího soupeření v daném odvětví. Při analýze okolí by se nemělo zapomínat ani na určení atraktivity odvětví a odhadu potenciální reakce konkurence.

2.4.1 Analýza makrookolí

Součástí externí analýzy (Johnson, 2008) je také analýza makrookolí, ze které by měli manažeři vycházet při tvorbě strategie podniku. Faktory makrookolí působí na všechny subjekty na trhu a ovlivňující velikost poptávky, efektivnost podniku a jeho výnosnost. Specifikem těchto faktorů je jejich neustálá změna, nezávislost na chování podniku a velice těžká ovlivnitelnost samotným podnikem. Jediným způsobem je aktivní reakce prostřednictvím rozhodnutí, kterými může společnost ovlivnit či změnit směr svého vývoje. Tyto faktory jsou významné především při identifikaci příležitostí a hrozeb. Analýza makrookolí slouží k identifikaci trendů v oblasti politiky, ekonomiky, sociální sféry, technologie a životního prostředí, které mohou ovlivnit fungování společností.

Za nejdůležitější součásti makrookolí (Johnson, 2008) se považují politické, legislativní, ekonomické, sociální, technologické a technické faktory. Velice důležitým faktorem, který je často přehlížen, je i faktor globalizace. Nejpoužívanější metodou analyzování těchto faktorů je PEST analýza, která člení vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, případně PESTEL či PESTLE analýza, která je uváděna především v zahraniční literatuře. Všechny metody analýzy makrookolí obsahují klíčové faktory, které může podnik využít k realizaci scénářů budoucího vývoje. Na základě těchto scénářů může docházet ke změnám strategie v závislosti na změnách klíčových faktorů makrookolí.

Obrázek 3 PEST analýza



Zdroj: Vlastní tvorba

2.4.1.1 Politické a legislativní faktory

Veškerá rozhodnutí společnosti (Kotler, 2001) jsou velice ovlivňována působením politických a legislativních faktorů, které mají významný vliv na příležitosti a hrozby v okolí podniku. Podnik můžou silně ovlivňovat zákony, vládní organizace ale i nátlakové skupiny. Všechny tyto orgány mají přímý nebo nepřímý vliv na fungování ekonomiky, a díky tomu zasahují do života všech ekonomických subjektů v dané zemi. Při analýze tohoto faktoru v rámci přípravy strategie by se podnik měl zaměřit především na politickou stabilitu v dané zemi, politické smýšlení současné vlády či případně změny ve vedení dané země, které mohou mít vliv na budoucí existenci podniku. Podnik by neměl přehlížet ani členství země v mezinárodních organizacích a směřování zahraniční politiky země. Významnou kapitolou je

také hospodářská politika státu, která souvisí s podporou malého a středního podnikání, poskytováním dotací a subvencí, privatizací podniků či ochranou domácích podniků před zahraniční konkurencí. Činnost podniku ovlivňuje také činnost zájmových skupin, jako jsou politické komise, vládní úředníci či spotřebitelské hnutí. Při přípravě strategie by se mělo vycházet nejen ze současné legislativy, ale také přihlížet k možnému vývoji legislativy v dalších letech, či riziku ovládnutí země jinak orientovanou politickou stranou. Velký vliv mají politické faktory pro zahraniční společnosti, které působí globálně po celém světě. Tyto společnosti musí brát v úvahu i vzájemné politické dohody zemí či výsledky voleb v různých zemích po celém světě.

Stát ovlivňuje (Keřkovský, 2002) veškeré dění v zemi především pomocí zákonů, jejichž dodržování kontroluje. Existuje velké množství zákonů, podle kterých musí podnik řídit svojí činnost. Jedná se o účetní zákony, daňové zákony, zákony týkající se úpravy samotného podnikání společností jako jsou antimonopolní zákony, zákon na ochranu zaměstnanců, zákon na ochranu spotřebitelů, zákony ovlivňující cenovou politiku či zákon na ochranu životního prostředí. Stát má pro kontrolu dodržování těchto zákonů několik institucí například Úřad pro hospodářskou soutěž, Česká obchodní inspekce, finanční úřady, Inspektorát bezpečnosti práce. Podnik není ovlivněn jen působením státu v oblasti legislativy. Stát funguje jako důležitý zaměstnavatel, což může mít velký vliv na získávání zaměstnanců pro daný podnik. Další klíčovou roli, kterou stát hraje v ekonomice, je jeho funkce odběratele, neboť nakupuje velké objemy zboží a služeb od soukromého sektoru.

2.4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory (Dedouchová, 2001) charakterizují stav ekonomiky, ve které společnost působí. Každý podnik je ovlivněn působením ekonomických faktorů a jejich vývojem, a měl by svoji strategii odpovídajícím způsobem přizpůsobit vlivu základních čtyř ekonomických veličin. Jsou jimi ekonomický růst, úroková míra, míra inflace a pohyb měnových kurzů.

Nejvýznamnějším ekonomickým faktorem pro většinu podniků je ekonomický růst, který ovlivňuje úspěšnost podniku, jeho ziskovost a poptávku po jeho produktech. Podnik by měl svoji strategii přizpůsobit tomu, v jakém stádiu hospodářského cyklu se národní či světová ekonomika nachází. Rozeznáváme (Pavelka, 2006) čtyři základní stádia hospodářského cyklu – deprese, recese, oživení a konjunktura. Pokud dochází k ekonomickému růstu, podnik může počítat se zvýšenou spotřebou, zvýšeným objemem

investic a zvýšením příležitostí na trhu. Ekonomický pokles je pak pro podnik ohrožením, neboť nepůsobí pouze na ziskovost podniku, ale také na samotnou existenci.

Úrokové míry (Pavelka, 2006) ovlivňují rozhodování o financování podnikatelské činnosti a mají vliv na investiční činnost podniku a jeho rozvoj. Pokud jsou úrokové míry na nízké úrovni je pro podnik levnější realizovat svoje investice za použití cizích zdrojů. V opačném případě rostoucí úroková míra může být hrozbou, neboť se díky ní může prodražit zapůjčený kapitál. Úroková míra nemá vliv pouze na financování společnosti, ale i na dosažené výsledky. Souvisí totiž s vývojem spotřebních výdajů. Při poklesu úrokové míry rostou spotřební výdaje, neboť se nevyplatí spořit, ale naopak využívat peněžních prostředků na spotřebu. S poklesem úrokové míry klesá i cena spotřebních úvěrů, což opět napomáhá růstu spotřeby obyvatelstva. Naopak při růstu úrokové míry bude tendence spíše vytvářet úspory a dochází ke zdražování spotřebních úvěrů.

Faktor míry inflace (Dedouchová, 2001) má vliv na vývoj celé ekonomiky, neboť při vysoké míře inflace dochází ke snížení investiční činnosti, zpomalení ekonomického rozvoje a způsobuje vyšší úrokovou míru. Při růstu inflace je velice rizikové realizování investic, protože je obtížně předpovídat výsledky realizované činnosti v budoucnosti. Míra inflace ovlivňuje i reálné důchody, úspory v bankách, ale i dlužníky, které splácí své úvěry. Indikátorem charakterizující stav ekonomiky je také devizový kurz, který je důležitý především pro podniky, které obchodují se zahraničními trhy. Pokud je hodnota české měny nižší v porovnání s měnami v ostatních zemích, znamená to, že výrobky českých firem se stávají konkurenceschopnější, což může vést ke zvýšení prodejů v zahraničí. Na druhé straně to může znamenat podražení vstupů při jejich pořizování ze zahraničí.

2.4.1.3 Sociální faktory

Při tvorbě strategie by (Keřkovský, 2002) měl podnik uvažovat vliv sociálních faktorů a demografických faktorů, které vyjadřují strukturu a postoje obyvatelstva. Sociální faktory mají vliv jak na poptávku po produktech společnosti, tak ovlivňují i zaměstnaneckou politiku společnosti. Do sociálních faktorů můžeme zařadit celkové společenské klima, hodnotový systém a postoje lidí. Životní styl a životní úroveň ovlivňují významným způsobem strategii v oblasti vývoje a prodeje produktů. Podnik by měl uvažovat i kvalifikační strukturu populace a mobilitu pracovníků, především s ohledem na získávání kvalitních pracovníků do svých struktur. Vyšší vzdělání neznamená jen potencionálně kvalitnější pracovníky, ale také větší nároky na mzdové ohodnocení, náplň práce či pracovní prostředí. Demografický vývoj může být významný jak z pohledu obtížnějšího získávání kvalitních pracovníků na trhu práce, tak

z pohledu odkrývání nových příležitostí. Pokles počtu lidí v produktivním věku zvyšuje tlak na zvyšování produktivity práce. Na druhou stranu rostoucí počet obyvatel v důchodovém věku může znamenat příležitosti pro podnik zejména v možnosti zacílení na tuto věkovou skupinu obyvatelstva. Podnik by měl svojí strategii vypracovávat i s ohledem na otázky zlepšování životního prostředí a přizpůsobit tomu svoje výrobky nebo technologii výroby. Otázky ochrany životního prostředí jsou však řešeny spíše v rámci samostatné kategorie ekologických faktorů.

2.4.1.4 Technologické faktory

Znalost vývoje technologických faktorů (Dedouchová, 2001) může být jedním z klíčových faktorů zajišťující podniku konkurenční výhodu. Manažeři by měli sledovat celkový vývoj technologií a techniky, výsledky objevů či rychlost zastarávání stávajících technologií. Významnou může být i informace o podpoře výzkumu a vývoje ze strany vlády. Důležitost těchto faktorů spočívá v tom, že podnik využívající nejnovější technologie může zvyšovat kvalitu produktů, zlepšovat svoje procesy nebo dosáhnout nižších nákladů oproti konkurenci. Analýza technologických faktorů je také jedním z podkladů pro rozhodování o budoucím výzkumu a vývoji. Podnik by měl soustavně investovat do vývoje nových technologií a inovovat svoje produkty a procesy, tak aby udržel svoji pozici.

2.4.2 Analýza mikrookolí

Při analýze mikrookolí (Sedláčková, 2006) je důležité zaměřit se především na faktory, které bezprostředně ovlivňují daný podnik. Snahou je získání relevantních informací o pozitivních a negativních faktorech, které je nutné následně ve strategii bud využít nebo potlačit. V rámci analýzy mikrookolí je podstatnou součásti analýza odvětví a konkurence působící v tomto odvětví. Hlavním cílem je odhalení faktorů, které mohou ovlivňovat rozhodnutí podniku setrvávat, případně vstoupit do daného odvětví. V rámci analýzy odvětví je důležité zaměření se na charakteristiky daného odvětví, identifikovat jejich specifika a získat informace o tom, v jaké fázi životního cyklu se dané odvětví nachází. Důležité je si uvědomit, že charakteristiky a vývoj v odvětví mají odlišné účinky na různé podniky. Druhou významnou součástí analýzy mikrookolí je zaměření se na analýzu konkurenčních sil, která úzce souvisí i se samotnou analýzou odvětví.

Na život podniku a jeho výkonnost (Dedouchová, 2001) působí pět konkurenčních faktorů, které jsou zobrazeny v rámci modelu pěti sil, který byl vyvinutý Michaelem Porterem. Model pěti sil sestává, jak je již z názvu patrné, z pěti sil ovlivňujících činnost podniku a schopnost dosahování vyššího zisku. Hlavním cílem podniku by mělo být nalezení takové pozice na daném trhu, která mu umožní se co nejlépe bránit vlivům těchto pěti faktorů, případně využít jejich působení ve svůj prospěch.

2.4.2.1 Analýza odvětví

Důležitá v rámci analýzy mikrookolí je analýza odvětví (Grant, 2005), ve kterém podnik provozuje svojí činnost. Je klíčová především pro správnou formulaci strategie. Důležitými úkoly v rámci analýzy odvětví je zjištění profitability daného odvětví do budoucna a také popis struktury odvětví včetně identifikace základních charakteristik daného odvětví. V rámci analýzy odvětví by mělo také dojít k popsání životního cyklu daného odvětví a odhalení v jaké fázi životního cyklu se v současné době odvětví nachází.

2.4.2.2 Základní charakteristiky odvětví

Analýzu odvětví je nejvhodnější začít poznáním základních charakteristik odvětví. První charakteristikou je velikost trhu (Sedláčková, 2006). Ta souvisí s velikostí tržeb a objemem produkce, kterou může společnost na tomto trhu dosáhnout. Platí, že malé trhy nezajímají velké konkurenty, kteří se naopak snaží získat objemné trhy. Geografický rozsah odvětví vymezuje působení podniku a může ovlivnit, jakou strategii zvolí. Zdali to bude lokální, regionální nebo globální zaměřená na celý svět. Jedním z podstatných rysů odvětví je i jeho růst a životní fáze. Souvisí s případným růstem či poklesem ekonomické činnosti podniku. Opět platí, že růstové odvětví láká velké konkurenty a v případě poklesu trhu dochází k velkému konkurenčnímu boji. Při vytváření strategie je pro podnik významný i počet a velikost konkurentů a typ konkurence na trhu. Podnik musí vědět, zdali bude muset soutěžit mnoha malými konkurenty, nebo v nejhorším případě bude čelit pouze jedinému konkurentovi, který vytváří monopol. Pro ziskovost a cenovou strategii podniku je podstatné uvažovat počet a velikost zákazníků, kteří budou nakupovat produkty společnosti. Počet a velikost zákazníků totiž určuje vyjednávací sílu kupujících.

Podstatné pro současnou i potenciální konkurenci jsou i vstupní a výstupní bariéry (Sedláčková, 2006). Nákladové výhody, výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt či legislativa reprezentující vstupní bariéry mohou hrát roli v možnosti vstupu nových konkurentů na trh a ochraňují dosavadní konkurenty před poklesem výnosnosti. Naopak obtížná využitelnost investičního zařízení při prodeji, provázanost podniků či emocionální faktory mohou reprezentovat výstupní bariéry. Ty mohou následně způsobit konkurenční válků. Se vstupními a výstupními bariérami souvisí i nároky na kapitál v odvětví. Dalšími charakteristikami odvětví, které by měl podnik uvažovat, jsou tempo změn technologií, které může zvýšit investiční nároky či výrobkové inovace, a faktor diferenciace výrobku. Pokud jsou výrobky odlišné, dochází k menšímu soupeření podniků a klesá síla kupujících. V odvětví může hrát určitou roli i stupeň vertikální integrace či míra hospodárnosti v odvětví.

2.4.2.3 Struktura odvětví

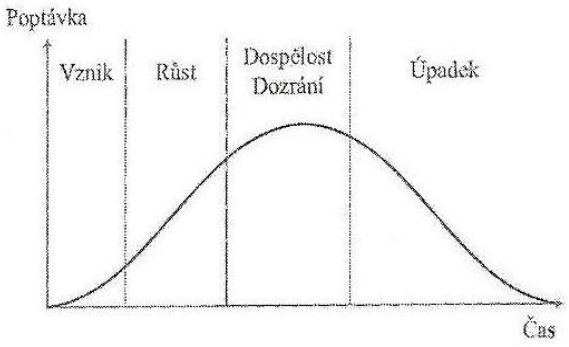
Pochopení struktury odvětví (Grant, 2005) je dalším zásadním úkolem pro vypracování kvalitní strategie. Vyžaduje identifikaci klíčových složek odvětví, kterými jsou především hlavní konkurenční síly na trhu jako ostatní výrobci, zákazníci a dodavatelé. Důležité je i zjištění klíčových charakteristik těchto konkurenčních sil, vzájemných vztahů mezi nimi a činností, které provádějí v rámci odvětví. Základní dvě součásti analýzy struktury odvětví jsou analýza hodnotvorného řetězce a úrovně konsolidace odvětví.

Hodnotvorný řetězec (Sedláčková, 2006) je zobrazení činností, které v rámci odvětví vytvářejí hodnotu. Základním přístupem pro vytváření horotvorného řetězce je procesní přístup, který umožňuje určit, jak dochází k přidávání hodnoty v rámci daného systému. Pro podnik je pak důležité v rámci hodnotvorného řetězce sledovat kromě současného stavu i vývoj do budoucna. Konkurenti mohou využít integrace a ovládnout větší část daného řetězce, což může pro společnost představovat ztrátu konkurenční výhody. Při pohledu na úroveň konsolidace odvětví můžeme kromě extrémního případu monopolu odhalit dva druhy odvětví podle úrovně konsolidace. Prvním z nich je atomizované odvětví reprezentované velkým množstvím malých a středních podniků s podobnými tržními podíly. Charakteristické jsou nízké vstupní bariéry a diferencované produkty. Pro podniky znamená atomizované odvětví spíše hrozbu, neboť díky snadnému vstupu může dojít k vytváření přebytečných kapacit, poklesu cen a cenovým válkám. Naproti tomu konsolidované odvětví je tvořené podniky s velkým tržním podílem, kterých je poměrně málo. Existují zde vstupní bariéry a produkty jsou často homogenní. Optimální strategií v rámci takového odvětví je co největší diferenciace produktů.

2.4.2.4 Životní cyklus odvětví

Důležitým faktorem při rozhodování o strategii podniku je i znalost vývoje a trendů odvětví, které způsobují významné změny v odvětví. Model životního cyklu odvětví (Sedláčková, 2006) je podobný jako model životního cyklu produktu, to znamená, že rozlišujeme stejně jako u produktu fázi vzniku, růstu, dospělosti, dozrání a úpadku. Problémem v praxi je odhalení, ve které fázi životního cyklu se odvětví nachází. Životní cyklus je determinován vývojem poptávky, která se odráží v růstu odvětví. V každé fázi životního cyklu je důležitý správný přístup podniku. V období růstu je žádoucí rozvoj trhu a specifických předností se snahou získat vysoký tržní podíl a vybudování co nejsilnější konkurenční pozice. Pokud podnik zjistí, že na vybudování pozice nemá dostatek kapitálu, měl by odvětví opustit. Druhá etapa růstu znamená pro podniky cíl udržet svojí vybudovanou pozici a přežít, neboť to může zajistit ziskovost podniku v budoucím období. Podniky by měly v této fázi nadále zvyšovat svůj tržní podíl a získat co možná nejvíce zákazníků. Žádoucí je také vybudování vstupních bariér pro uchránění se před potencionálními konkurenty. Ve fázi dospělosti poptávka roste již jen zvolna a naopak se objevuje stále silnější konkurence, která se snaží obsadit stále více trhu. Dochází tak k cenovým válkám, zlepšování výrobků, inovacím a poskytování doprovodných služeb. Další etapou je fáze dozrání, kdy se odvětví dostává do svého vrcholu. Konkurence je stabilní, konkurenti se navzájem znají, a pokud nedochází k velkým válkám mezi konkurenty, znamená to dosahování výnosů pro podniky. Pokud je konkurenční boj tvrdší musí společnosti vynakládat velké finanční prostředky na udržení pozice. Pokud začne poptávka po produktech v daném období klesat, dostává se odvětví do fáze úpadku, kdy nastává několik možností pro podnik, jak se s danou situací vyrovnat. Buď může z odvětví odejít, nebo se může soustředit pouze na určitý trh v rámci daného odvětví. První případ je záležitostí podniků se slabší konkurenceschopností, které nedokáží čelit velké konkurenci způsobené poklesem poptávky. Druhý případ využívají silnější podniky, které dokáží bojovat a udržet si svůj tržní podíl oproti konkurenci.

Obrázek 4 Životní cyklus odvětví

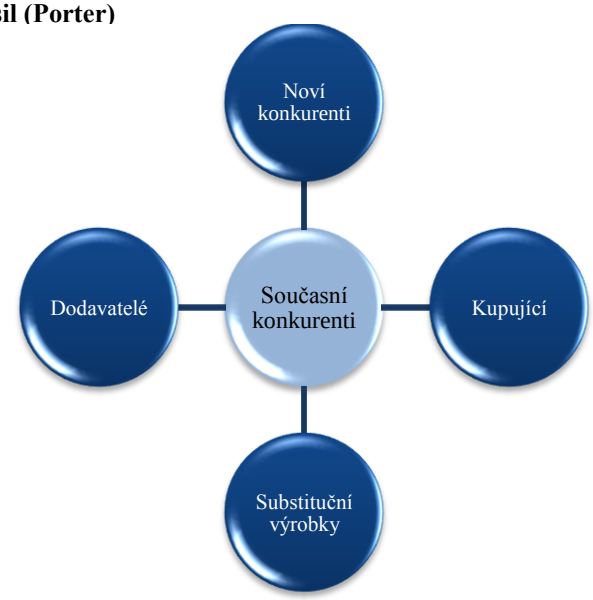


Zdroj: Sedláčková,2006

2.4.2.5 Model pěti sil (Porter, 1998)

- Riziko vstupu nových konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími podniky
- Vyjednávací síla kupujících
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba substitutů

Obrázek 5 Model pěti sil (Porter)



Zdroj: Vlastní tvorba

Potencionální konkurenti

Za potencionální konkurenty můžeme považovat ty podniky, které se v současné době v daném odvětví nepohybují, ale je určitá pravděpodobnost, že by se mohly stát v budoucnu konkurenty v daném odvětví. Představují velké riziko pro společnosti působící v daném odvětví, neboť nejsou dokonalé informace o jejich síle a strategii, kterou by využili po vstupu na daný trh. Noví konkurenti mohou přinést na trh nové kapacity či žádoucí zdroje a získat tak podíl na trhu. Riziko vstupu nových konkurentů souvisí s charakteristikami daného trhu. Jedná se jak o velikost vstupních bariér, tak i o očekávanou reakci současných konkurentů. Pokud jsou vstupní bariéry vysoké a potencionální konkurenti očekávají tvrdou konkurenci, je riziko vstupu nově příchozích poměrně nízké.

Vstupní bariéry mohou být reprezentovány několika faktory. Jedná se o úspory z rozsahu, kterých může nově příchozí společnost dosáhnout jen velmi obtížně. Nároky na kapitál jsou dalším faktorem působící jako vstupní bariéra. Potřeba investovat velké finanční zdroje na vstup do odvětví může některé potencionální konkurenty přinutit opustit svůj záměr

proniknout do odvětví. Firmy pohybující se v daném odvětví mohou využít i výhody diferenciace produktů. Produkty zavedených značek jsou známé u zákazníků a firmy tak mohou využít jejich věrnosti k nim. Pro novou firmu je pak obtížné tuto situaci zvrátit bez vynaložení větších objemů finančních prostředků a počátečních ztrát. Vstupní bariéry mohou být tvořeny i existencí nákladů na změnu. Přístup k distribučním kanálům může být dalším omezujícím prvkem při rozhodování potencionálních konkurentů o vstupu do nového odvětví. Nově příchozí firmy musí přesvědčit zástupce distribučních kanálů, aby přijali nový produkt, což samozřejmě stojí další finanční prostředky. Potencionální konkurenti se také musí vypořádat s nákladovými nevýhodami, které nesouvisí s objemem výroby. Zavedené firmy mají již určité know-how výrobků, mají lepší přístup k surovinám, mají zabránu lepší lokaci pro podnikání, nacházejí se na vyšší úrovni zkušenostní křivky a mohou dostávat například i podporu od vlády. Vládní politika je pak posledním faktorem tvořící limity při vstupu do nového odvětví. Vláda může omezit vstup do odvětví uplatňováním licencí na provozování dané podnikatelské činnosti.

Současná konkurence

Dalším vážným rizikem pro podnik je konkurence mezi podniky v odvětví. Na velikosti konkurence závisí především rozhodnutí společnosti o cenách a kvalitě svých výrobků případně služeb. Pokud je konkurence v odvětví silná, je pro podnik nezbytné upravovat svojí cenu za účelem udržení svojí pozice a ziskovosti. Naopak pokud rozsah soupeření mezi podniky je slabý, otevírá se pro podnik možnost zvýšit ceny a tím dosáhnout vyššího zisku.

Soupeření konkurentů uvnitř mikrookolí ovlivňuje několik faktorů. Jedná se o strukturu mikrookolí, která je dána jednotlivými podíly na trhu. Dalším faktorem je poptávka, která určuje, jak velký trh mohou konkurenti ovládat. Samozřejmě čím větší je poptávka, tím větší je prostor pro firmy, aby uhájily, případně ještě více rozšířily svůj podíl na trhu. Nízká nebo klesající poptávka vyvolává větší soupeření mezi podniky, neboť se společnosti snaží za každou cenu udržet svojí část trhu. Dalším faktorem je nedostatečná diferenciace produktů. Pokud jsou produkty velmi blízké má to za následek silnou konkurenci a cenové války. Určitý vliv na intenzitu soupeření firem v odvětví má i velikost fixních a skladovacích nákladů. Odlišnost konkurentů ve strategiích, cílech, původu či osobnostech může hrát určitou roli v míře konkurenčního boje v odvětví. Čím větší jsou odlišnosti konkurentů, tím obtížnější je předvídání jejich kroků a tomu podřízení strategie.

Velmi podstatným faktorem jsou výstupní bariéry. Můžeme rozlišit výstupní bariéry související s ekonomickými faktory, se strategickými faktory i s emocionálními faktory. Mezi první faktor lze zařadit specializované stroje a zařízení, které lze jen obtížně po ukončení podnikání v odvětví prodat, neboť je složité najít pro ně nové uplatnění. Náklady na výstup z odvětví mohou ovlivnit rozhodování firem o ukončení existence v daném odvětví. Jedná se o vyplacení současných zaměstnanců na základě smluv či udržování kapacit pro náhradní díly. Strategickým faktorem působícím jako výstupní bariéra mohou být strategické vztahy mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami uvnitř samotného podniku. Za emocionální faktory můžeme považovat neochotu managementu opustit odvětví, věrnost zákazníků, věrnost zaměstnanců či strach o vlastní kariéru. Posledním faktorem, který může působit proti rozhodnutí společnosti opustit trh, jsou vládní a sociální restrikce. Může se jednat o zamítnutí odchodu z odvětví z důvodů obav o případné sociální nepokoje či negativní regionální ekonomické efekty.

Síla kupujících

Síla kupujících je hrozbou, která může působit negativně na ziskovost společností tím, že kupující vyžadují nižší ceny, vyšší kvalitu, více služeb nebo ženou konkurenty proti sobě. Síla kupujících záleží na charakteristikách daného trhu a důležitosti nákupu v daném odvětví. Hrozba síly kupujících se zvyšuje, pokud kupujícími je jen několik málo velkých podniků nebo pokud kupující nakupují ve větším množství. Jestliže podnik je závislý z velké části na jednom odběrateli, je téměř jisté, že síla tohoto odběratele bude vysoká a bude tlačit na snížení cen. V jiném případě můžou nákupy uskutečňované jedním z kupujících tvořit velké procento nákladů této společnosti, a ta se tak bude snažit tlačit ceny dolů, aby snížila své náklady. Podobný případ nastává, i pokud kupující dosahují nižších zisků. Jedním z prvních kroků na zvýšení zisků je tudíž vyjednávání o nižších cenách vstupních produktů. Síla kupujících se zvyšuje také v případě, pokud jsou produkty na trhu standardní nebo nelze najít diferenciaci. Kupující tak mohou najít vždy jinou alternativu, pokud jejich dodavatel nepřistoupí na snížení cen či zvýšení kvality. Kupující také mohou tlačit na ceny v případě, že ztráta odběratele znamená pro společnost vynakládání dodatečných nákladů. Riziko zvětšení síly kupujících se zvyšuje, pokud kupující mají možnost nakupovat od několika dodavatelů najednou. Možností jak získat dominantní postavení z pohledu kupujícího je také oznámení o vytvoření vertikální integrace a zahájení vlastní produkce nakupovaných produktů.

Síla dodavatelů

Síla dodavatelů má opačný efekt než síla kupujících. Tato hrozba může působit negativně tím, že dodavatelé tlačí na zvyšování cen svých dodávaných produktů, což opět vede k poklesu ziskovosti společnosti. Hrozba se zvyšuje, pokud na trhu působí pouze malý počet velkých dodavatelů nebo pokud dodavatelé nejsou životně závislí na dodávání produktů právě dané společnosti. Dodavatelé mohou požadovat vyšší ceny, jestliže dodávaný produkt je významným vstupem pro výrobky odběratele. Síla dodavatelů působí negativně na podnik i v případě, pokud je velice nákladné pro společnost přejít od jednoho dodavatele ke druhému, například z důvodu velké diferenciace produktu či na trhu neexistuje substitut, který by mohl nahradit dodávky od současného dodavatele. Pro odběratele je poté obtížné čelit síle dodavatelů a musí snížit své nároky na redukci cen. Stejně jako v případě kupujících i zde je možností získání dominantního postavení vydáním prohlášení o vertikální integraci.

Substituční výrobky

Poslední silou působící v rámci mikrookolí na podniky jsou substituční výrobky. Všechny firmy v odvětví produkují v jistém slova smyslu substituty, které limitují potencionální zisky. Identifikování substitutů je poměrně náročným úkolem, neboť se jedná o hledání dalších produktů, které mohou plnit stejnou funkci jako produkty daného odvětví. Substituty jsou velkou hrozbou především v případech, pokud jsou produkovány odvětvím s vysokou ziskovostí.

2.5 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Součástí strategické analýzy není pouze externí analýza zaměřená na faktory makrookolí a mikrookolí, ale také analýza vnitřního prostředí, která by měla odpovědět na otázky týkající se reakcí na příležitosti a ohrožení vycházející z makrookolí a mikrookolí. Na podnikovou strategii (Sedláčková, 2006) mají vliv především cíle podniku, jeho zdroje a schopnosti, organizační struktura a systémy řízení. Díky této analýze můžeme vyhodnotit výchozí situaci podniku a odhadnout její vývoj do budoucna. Cílem je odhalit strategicky významné zdroje a schopnosti včetně specifických předností, které mohou být zdrojem konkurenční výhody.

Při interní analýze by se měli (Keřkovský, 2002) manažeři soustředit především na vnitřní faktory, které ovlivňují silné a slabé stránky podniku. Jsou jimi například marketingové faktory, finanční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory vědeckého rozvoje a faktory pracovních zdrojů.

2.5.1 Zdroje podniku

Analýzu zdrojů můžeme (Sedláčková, 2006) rozdělit do dvou úrovní. U první úrovně se zaměřujeme na individuální zdroje podniku, při druhé na to, jak konkrétně mohou tyto zdroje podniku přinést konkurenční výhodu. Společnost může (Kotler, 2001) při své činnosti používat jak vlastní zdroje, tak zdroje cizí. V současné době některé společnosti uvažují o tom, že využívání některých vlastních zdrojů není pro společnosti efektivní. Poohlížejí se tak po cizích zdrojích a tzv. outsourcingu, kdy firma přenechává některé procesy externím subjektům.

Velice užitečným nástrojem při hodnocení zdrojů je jejich klasifikace do skupin podle jejich povahy. První skupinou (Sedláčková, 2006) jsou hmotné zdroje, reprezentované stroji, zařízeními, dopravními prostředky, pozemky či budovami. Není důležité znát pouze přehled celkových hmotných zdrojů ale i další vlastnosti, které mohou mít vliv na budování konkurenční výhody, jako je spolehlivost a kvalita. Hmotné zdroje jsou podstatné především pro podnik produkující výrobky, pro podniky poskytující služby jsou mnohem významnější lidské zdroje. U lidských zdrojů zkoumáme kromě počtu a struktury podle kvalifikace i motivaci a schopnost přizpůsobit se. V rámci lidských zdrojů je důležité zkoumat i kvalitu organizační struktury a soulad kultury podniku s jeho firemní strategií. Jelikož je nutné lidské zdroje řídit, konkurenční výhodu podniku podmiňují zkušenosti a motivace řídících pracovníků, kvalita systémů řízení a účinnost informačního systému.

Pro každý podnik jsou důležité také finanční zdroje (Sedláčková, 2006), a to jak vlastní, tak cizí. Finanční zdroje mají velký vliv na stabilitu podniku. U finančních zdrojů hodnotíme schopnost získat kapitál, velikost kapitálu, úroveň řízení kapitálů či náklady na úhradu závazků. Pro zjištění finančního zdraví podniku se nejčastěji využívá finanční analýzy, která má za cíl zhodnotit celkové finanční zdroje a finanční výsledky podniku. Základními ukazateli jsou ukazatelé zadluženosti, likvidity, aktivity a ziskovosti. Poslední skupinou jsou nehmotné zdroje, mezi které můžeme zařadit patenty, licence, obchodní tajemství, know-how či software společnosti. Nehmotné zdroje jako znalostní databáze a schopnosti lidí bývají často považovány za největší konkurenční výhody společností.

2.5.2 Schopnosti podniku

Druhou součástí interní analýzy (Sedláčková, 2006) je identifikace schopností podniku. Hodnotí se zde, do jaké míry je podnik schopen využít zdrojů, kterými disponuje. V ideálním případě by měla být mezi zdroji a schopnostmi podniku rovnováha. Podnik může mít dostatek zdrojů, ale nemá schopnosti je využít nebo naopak podnik by měl schopnosti využít určitých zdrojů, ale nemá na tyto zdroje prostředky.

Míra využití zdrojů (Sedláčková, 2006) se hodnotí na základě účinnosti a stupně jejich využití. Může se jednat o charakteristiky produktivity lidské práce v oblasti využití lidských zdrojů, využití kapacity strojů v oblasti hmotných zdrojů, vhodné nakládání s patenty a ochrannými známkami v oblasti využívání nehmotných aktiv a využitím kapitálu či výnosností v oblasti finančních zdrojů. Kromě míry využití zdrojů se při analýze schopností podniku využívá i analýza míry rentability a zkušenostního efektu, který je vyvoláván například zvýšením efektivnosti pracovní síly, mírou specializace či inovacemi. Zkušenostní efekt ovlivňují i zkušenosti podniku, které mohou způsobit snížení nákladů. Specifickou součástí analýzy zdrojů je finanční analýza, která je zaměřena především na hodnocení využívání finančních zdrojů podnikem během času, a to na základě srovnání rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu o peněžních tocích.

2.5.3 Portfolio analýza

Jednou z metod analýzy postavení strategických jednotek či produktů v portfoliu podniku je (Veber, 2009) BCG matice, která byla vyvinuta Boston Consulting Group v roce 1970. Jejím cílem je alokace zdrojů do takových strategických jednotek či produktů, kde se očekává jejich příznivý vývoj a kde podnik může získat konkurenční výhodu. Strategické jednotky, případně produkty, jsou zaneseny do jednoho ze čtyř kvadrantů matice podle relativního tržního podílu vztaženému k největšímu konkurentovi v odvětví a podle tempa růstu trhu. Pozice jednotlivých produktů je poté znázorněna prostřednictvím kruhů. Velikost těchto kruhů pak záleží na výši tržeb daného produktu. Jednotlivé kvadranty matice mají své názvy a specifické charakteristiky.

Dle umístění v této matici (Porter, 1998) pak můžeme zvolit strategii přímo pro daný produkt. Kvadrant „dojné krávy“ reprezentuje vysoký relativní tržní podíl a pomalu rostoucí trh. Produkty umístěné v tomto kvadrantu jsou ziskové a jsou hlavních zdrojem tržeb a zisků společnosti. Tato pozice láká konkurenty a je dobré si jí proto udržovat, za což společnost musí vynakládat nemalé finanční prostředky. Vhodnou strategií pro tento kvadrant je

zachování tržního podílu. Produkty s vysokým růstem prodeje a velkou konkurenceschopností jsou umístěny v kvadrantu „hvězdy“. Jedná se o produkty na začátku životního cyklu, které mohou být v budoucnosti hlavním zdrojem zisků pro společnost. Podnik by měl zvolit strategii ochrany těchto výrobků před konkurencí a vynakládat prostředky na reklamu a distribuci. Opačným pólem je kvadrant „psi“, kam je možné zařadit produkty, které nepředstavují perspektivní skupinu, neboť jsou prodávány na trhu s pomalým růstem při nízkém relativním podílu. Ponechávání těchto výrobků ve svém portfoliu je pro podnik velice neefektivní, proto nejvhodnější strategií je opuštění trhu a zaměření se na vhodnější produkty a trhy. Poslední skupinou jsou produkty v kvadrantu „otazníky“, u kterých panuje určitá nejistota spojená s jejich dalším vývojem. Jedná se totiž o produkty s nízkým tržním podílem, které jsou umístěny na rychle rostoucím trhu. Jednou ze strategií je podpora produktů a snaha dostat je z této pozice například do pozice „hvězd“, což však vyžaduje vynaložení peněžních prostředků. Druhou možností je omezení rizika a opuštění trhu se současným zaměřením na ostatní produkty podniku.

Obrázek 6 BCG matice



Zdroj: vlastní tvorba

Portfolio analýza prováděná na základě BCG (Veber, 2009) analýzy má několik výhod ale i nevýhod. Výhodou je přehlednost a srozumitelnost matice. Umožňuje analýzu jednotlivých produktů, určení míry, do jaké přispívají k tvorbě cash flow a navržení optimálního portfolia k zajištění růstu výnosnosti podniku. Nevýhodou je fakt, že zahrnuje pouze dvě dimenze a relativní podíl na trhu nemusí být tím nejdůležitějším faktorem, který určuje postavení produktu na daném trhu. Složitým úkolem je rozdělení jednotlivých produktů v rámci podniku, především u společností s širším sortimentem produktů. Nebere také v úvahu, že mohou existovat vzájemné vazby mezi produkty v matici.

Určitou snahou odstranit nedostatky této metody (Sedláčková, 2006) byl vznik vícefaktorové matice McKinsey. Ta pracuje se dvěma dimenzemi, které jsou však charakterizovány několika faktory. Jsou jimi atraktivnost odvětví, která vychází z analýzy odvětví, a konkurenčního postavení podniku určeného na základě analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku. Atraktivita odvětví je dána velikostí a kvalitou trhu, konkurencí, kapitálovou náročností, náklady na suroviny a dalšími faktory. Konkurenční postavení pak ovlivňuje tržní podíl, kvalita produkty a jeho cena, náklady, zdroje a schopnosti podniku. Ani matice McKinsey však neodstraňuje nevýhodu statického pohledu.

2.5.4 SWOT analýza

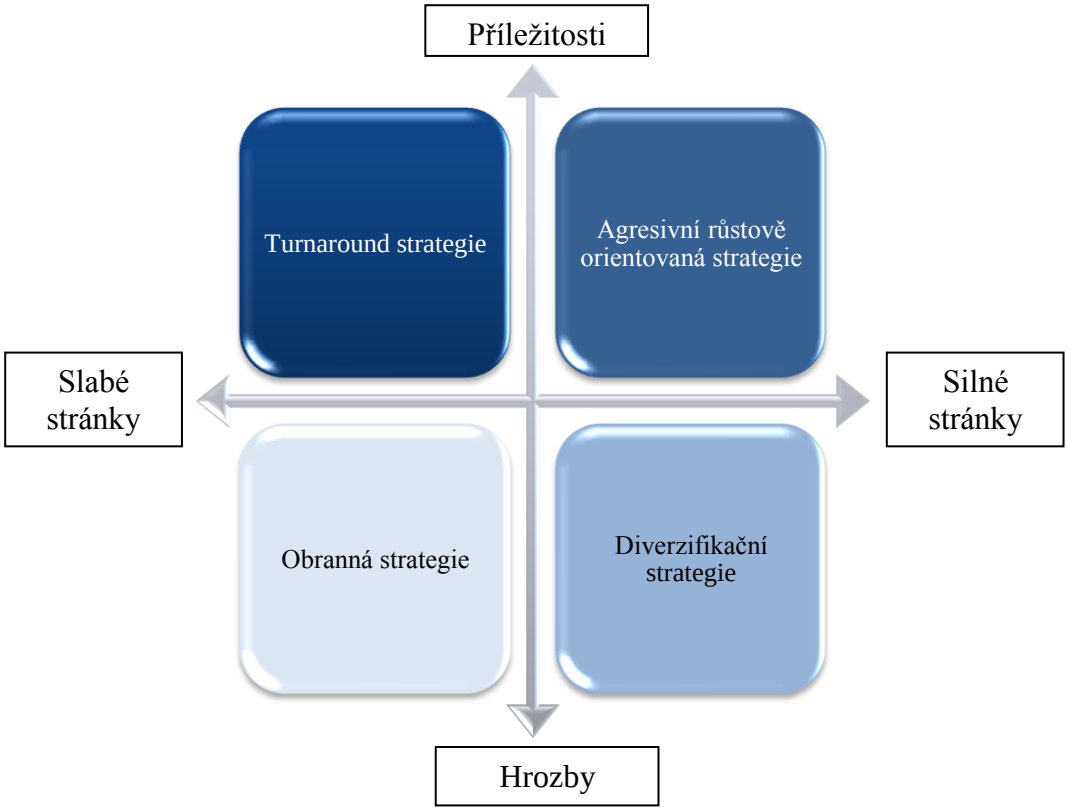
Hlavním cílem interní a externí analýzy je odhalení příležitostí a ohrožení existujících v okolí podniku a zjištění silných a slabých stránek podniku. Důležité je však vyvození závěrů důležitých (Veber, 2009) pro strategii podniku. V tom má pomoci SWOT analýza zaměřená na konfrontaci poznatků získaných z analýzy makroookolí a mikrookolí. SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Pomocí této analýzy se rozlišují dvě charakteristiky vnitřní situace podniku – silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí – příležitosti a rizika, což vyvolává určité omezení. Problémem někdy bývá nejednoznačná identifikace, zda se jedná o příležitost či hrozbu a zda je určitá vlastnost podniku jeho silnou či slabou stránkou. Cílem analýzy je rozvíjení silných stránek a příležitostí a omezování slabých stránek a hrozeb. SWOT analýza se také často používá jako součást analýzy konkurence. Cílem je poznání možné reakce konkurentů na hrozby a příležitosti, a poznání silných a slabých stránek nejbližších konkurentů.

Prvním krokem při SWOT analýze (Sedláčková, 2006) je využití analýz k identifikaci a předpovědi hlavních změn v podniku. V další fázi je pak využití těchto závěrů k odhalení silných a slabých stránek a v poslední fázi vzájemné posouzení vztahů a znázornění jednotlivých charakteristik prostřednictvím diagramu SWOT analýzy. Tento diagram umožňuje porovnání rizik a příležitostí se silnými a slabými stránkami a vyhodnocení strategie. V prvním kvadrantu dochází ke spojení příležitostí a silných stránek, které ještě dále příležitosti podporují. Podnik by se v tomto případě měl rozhodnout pro agresivní růstově orientovanou strategii. Tato strategie je cílem většiny podniků. V dalším kvadrantu jsou silné stránky omezovány riziky okolí. Výsledkem této situace je diverzifikační strategie maximalizující silné stránky a minimalizující ohrožení. Snahou by mělo být, co nejrychlejší

identifikace hrozeb a jejich přeměnění na příležitosti za pomoci silných stránek. V dalším kvadrantu se musí podnik vyrovnat se svými slabými stránkami a snažit se je odstranit prostřednictvím příležitostí přicházejících z okolí. Jednou z možných strategií je krizová strategie. Nejméně příznivou pozicí je kombinace slabých stránek a ohrožení, kde jediným cílem podniku je oba faktory minimalizovat a zvolit obrannou strategii.

Při zpracování SWOT analýzy je nezbytné respektování určitých zásad. Analýza je užitečná (Keřkovský, 2002) pouze v případě, pokud je sestavována pro určitý účel. Měla by mít také výběrový charakter a zaměřovat se pouze na podstatné faktory a jevy, neboť při velkém počtu jevů dochází ke komplikacím. V rámci strategické analýzy by měla SWOT analýza sloužit pouze k zobrazování problémů, které souvisí se strategickým řízením. Důležitou zásadou je pak zásada objektivity, analýza by neměla být ovlivněna subjektivními názory jejich zpracovatelů.

Obrázek 7 Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Vlastní tvorba

Praktická část

3 Představení společnosti

Obchodní firma:

Mercedes-Benz Financial Services Česká republika s.r.o.

Sídlo: Daimlerova 2, 149 45 Praha 4 - Chodov

Společník: Daimler AG, 100 % podíl

Obrázek 8 Logo Mercedes-Benz Financial Services



Zdroj: m3000.cz

Mercedes-Benz Financial Services, s.r.o. je finanční společnost poskytující širokou škálu finančních produktů a dalších doplňkových služeb, které využívají především zákazníci pořizující si osobní, užitková a nákladní vozidla koncernu Daimler AG. Jedná se především o značky Mercedes-Benz, Chrysler, Jeep, Dodge a Setra.

3.1 Poslání, vize a cíle společnosti

Základními hodnotami společnosti jsou soudržnost, otevřenost a vzájemný respekt vůči zaměstnancům, zákazníkům i partnerům společnosti. Společnost se zaměřuje na finanční a sociální zodpovědnost a na spokojeného zákazníka. Základní hodnotou společnosti jsou také dokonalé služby poskytované zákazníkům.

Cílem společnosti Mercedes-Benz Financial Services je poskytování finančních služeb na nejvyšší úrovni, které

- vytvářejí hodnoty pro koncernové značky, zastoupení a zákazníky společnosti
- zvyšují finanční výkonnost stoprocentního vlastníka – koncernu Daimler AG
- poskytují hodnotné příležitosti pro vlastní zaměstnance a celou společnost

Vizí společnosti je touha být v oblasti finančních služeb samozřejmým partnerem pro dealery společnosti a pro zákazníky ve spojení s koncernovými automobilovými značkami.

3.2 Historie společnosti

Obrázek 9 Logo Mercedes-Benz



Zdroj. Tircentrum.sk

Společnost Mercedes-Benz Financial Services, s.r.o. byla založena již v roce 1995 pod dřívějším názvem Mercedes-Benz Leasing Bohemia s.r.o. Jejím cílem bylo od počátků financování osobních a nákladních vozidel značky Mercedes-Benz a autobusů Setra pro zákazníky autorizovaných prodejců těchto značek. O tři roky později došlo ke sloučení dvou velkých firem Daimler-Benz a Chrysler v koncern DaimlerChrysler. To mělo samozřejmě vliv i na samotnou společnost, která nejenže mohla rozšířit své služby i o další své koncernové značky Chrysler a Jeep, ale v roce 2001 došlo i k jejímu přejmenování na DaimlerChrysler Services Bohemia s.r.o. v souladu s politikou koncernu DaimlerChrysler. Dalšími přírůstky do portfolia značek byly Mitsubishi Fuso a Dodge v roce 2005, kdy došlo i k dalšímu přejmenování společnosti. Do jejího názvu bylo přiřazeno slovo „financial“ z důvodu zdůraznění povahy služeb, které společnost nabízí. Vývoj v koncernu i nadále ovlivňoval samotnou společnost. V roce 2007 došlo k odtržení společnosti Chrysler, která se stala samostatnou divizí. Název koncernu se z tohoto důvodu změnil na Daimler AG a došlo i přejmenování společnosti na současný název Mercedes-Benz Financial Services Česká republika s.r.o.

V současné době se jedná o druhou největší leasingovou firmu financující vozidla své značky a celkově sedmou největší leasingovou společností na českém leasingovém trhu. V letošním roce slaví divize Mercedes-Benz, která patří mezi největší v koncernu Daimler AG 125. leté výročí od okamžiku, kdy došlo ke spojení firem zakladatelů Gottlieba Daimlera a Karla Benze.

3.3 Zaměření

Cílem společnosti Mercedes-Benz Financial Services, s.r.o. je financování a poskytování finančního a operativního leasingu vozidel značek patřících do koncernu Daimler AG a dalších vybraných značek. Kromě poskytování leasingových služeb poskytuje společnost i financování prostřednictvím účelových úvěrů a také nabízí širokou škálu pojišťovacích a servisních služeb. Společnost se zaměřuje nejvíce na značky Mercedes-Benz, Smart, Chrysler, Jeep, Dodge a Setra. Nabízí několik druhů produktů, jejichž škálu pravidelně rozšiřuje. Snaží se co nejvíce vyhovět zákazníkům v jejich individuálních potřebách a vyřešit i problémy s provozováním financovaných vozidel. Zákazníky společnosti jsou fyzické

osoby, které nakupují vozidla jak pro své soukromé, tak podnikatelské potřeby. Mezi zákazníky se také řadí právnické osoby, kde největší podíl tvoří malé a střední firmy. V zákaznickém portfoliu lze najít i velké společnosti s českým nebo zahraničním kapitálem. Jedná se především o velké dopravní společnosti, které využívají služeb společnosti pro financování svých nákladních vozidel nutných pro jejich podnikání.

3.4 Produkty společnosti

3.4.1 Finanční leasing

Mezi základní produkty společnosti patří finanční služby. V případě podnikatelského subjektu, který je plátcem, nabízí společnost několik typů produktů. Nejrozšířenější formou je samozřejmě finanční leasing. Ten je určen především pro zákazníky, kteří se chtějí stát po ukončení leasingové smlouvy vlastníkem vozidla. V rámci tohoto typu produktu lze využít nabídky produktu „3PL“, který umožňuje snížení měsíčních leasingových splátek, neboť dochází ke zvýšení zůstatkové hodnoty, kterou lze následně opět profinancovat. V opačném případě, tzn. při preferenci nízké zůstatkové hodnoty, lze dobu financování naopak prodloužit až na 72 měsíců.

3.4.2 Operativní leasing

Stále více rozšířeným produktem je operativní leasing, kdy se jedná o pronájem vozidel. Využívají ho především společnosti usilující o rychlou obměnu svého vozového parku. Firmám to umožňuje dodržování ekonomických, bezpečnostních i ekologických nároků. V rámci tohoto produktu je možné sjednání jakékoliv doby trvání leasingu, včetně předpokládaného počtu ujetých kilometrů. Po ukončení leasingu je možné vozidlo vrátit dodavateli a využít financování nového vozidla. Velkou výhodou operativního leasingu je odstranění rizik spojených s vlastnictvím vozidla. Nedochází také k poklesu zůstatkové hodnoty vozidla. V rámci operativního leasingu nabízí společnost i komplexní produkt „Operativní leasing Fleet“, díky němuž je možné pronajmutí celé flotily osobních vozidel včetně doplňkových služeb.

3.4.3 Mercedes-Benz CharterWay

Tento speciální produkt společnosti je poskytován zákazníkům, kteří preferují komplexní služby, neboť v sobě spojuje finanční, servisní a administrativní služby. Je nabízen především zákazníkům užitkových vozidel. Obsahuje nejen financování těchto vozidel, ale i pravidelné kontroly vozidla a jeho opravy včetně výměny pneumatik. Součástí může být i úhrada dálničních poplatků či silniční daně. Zákazník díky tomuto produktu minimalizuje náklady a riziko. V rámci Mercedes-Benz CharterWay je na dohodě mezi společností a zákazníkem, kolik kilometrů v rámci smlouvy s vozidly ujede a na jakou dobu se nájemní smlouva uzavře. Výhoda tohoto produktu spočívá v tom, že zákazník v rámci měsíčních splátek platí pouze za tu část kilometrů, kterou ve vztahu k celkovému počtu kilometrů ujede. Jedná se v podstatě o outsourcing provozu vozidel, kdy společnost Mercedes-Benz Financial Services zajišťuje veškeré činnosti včetně servisu a oprav, a tak se zákazník může věnovat své činnosti, a přitom má stále přehled o nákladech spojených s provozem vozidel.

3.4.4 Úvěrové financování

Pro zákazníky, kteří chtějí být v průběhu financování vlastníky vozidla, nabízí společnost produkt úvěrového financování. Úvěrové financování je vhodné především pro neplátce DPH, neboť je úvěr osvobozen od DPH, a tak zákazník platí pouze DPH z ceny vozidla, na rozdíl od leasingu, kde musí platit i DPH z poskytnuté služby.

U všech výše uvedených produktů s výjimkou produktu „P3L“ společnost poskytuje dvě možnosti při uzavírání leasingové smlouvy. První z nich je 0 % akontace, kdy schvalování smlouvy trvá ve většině případů jediný den. Ve druhém případě, pokud zákazník složí akontaci ve výši 30 %, nejsou vyžadování podklady pro schvalování. Proces schvalování se tak zkracuje na pouhou půl hodinu. Tento produkt má obchodní označení „EL30“.

3.4.5 Mercedes-Benz Autopojištění

Další oblastí produktů společnosti Mercedes-Benz Financial Services je poskytování pojištění vozidel. Zákazník si může vybrat, zda sjedná pojištění v rámci své leasingové či úvěrové smlouvy, nebo uzavře samostatnou smlouvu na vybrané pojištění. Výhody pro zákazníky jsou nižší sazby pojištění, neboť pojistná sazba je zafixována na celou dobu trvání smlouvy bez ohledu na škodní průběh a pojistné je rozloženo do jednotlivých měsíčních splátek bez navýšení. Výhodou je skutečnost, že asistenční služby jsou součástí tohoto

produktu, a také rychlost uzavření pojištění v rámci produktů společnosti. Zákazník odjíždí s pojištěným vozidlem ihned po uzavření pojistné smlouvy. Společnost Mercedes-Benz Financial Services spolupracuje se čtyřmi největšími pojišťovnami, kterými jsou Allianz, Česká pojišťovna, Kooperativa a Servisní pojišťovna.

Obrázek 10 Mercedes-Benz



Zdroj: mbfs.cz

Součástí produktu Mercedes-Benz Autopojištění je několik typů pojištění, ze kterých si může zákazník vybrat. Nejrozšířenějším je havarijní pojištění, které kryje škody v případě havárie, živelní pohromy či odcizení. Pojištění je v rámci tohoto produktu platné na území celé Evropy včetně Turecka a evropské části Ruska. Výhodou je, že pojistné havarijního pojištění je po celou dobu trvání smlouvy fixní, nedochází tak k jeho navyšování. Zákazník si může vybrat, zda je pojistné plnění v případě škodní události vyplaceno přímo servisu nebo započítáno do splátky.

Zákazník může využít i možnosti uzavření pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem motorového vozidla. Povinnost sjednání povinného ručení vyplývá ze zákona, a tak je velice využívaným produktem společnosti. Součástí služby jsou i asistenční služby v rámci celé Evropy a každoroční doručení zelené karty na adresu zákazníka. Pojistné je zahrnuto do splátek jako v ostatních případech pojištění. V rámci pojištění odpovědnosti lze sjednat například i pojištění poškození či zničení skel, krytí nákladů za nájem náhradního vozidla po dobu opravy, poškození či zničení zavazadel nebo pojištění při úrazu osob ve vozidle.

Produktem pro náročnější zákazníky je pak pojištění GAP, které pokrývá rozdíl mezi časovou cenou vozidla a výši závazku ke společnosti Mercedes-Benz Financial Services, který může vzniknout při předčasném ukončení leasingové nebo úvěrové smlouvy v důsledku odcizení vozidla nebo totální škody na vozidle. Cena vozidla se pak rovná ceně, která by byla dosažena, pokud by se vozidlo prodávalo jako ojeté v době vzniku pojistné události. Rozdíl tzv. GAP vzniká na začátku smlouvy, kdy časová cena vozidla klesá rychleji než finanční závazek zákazníka ke společnosti. Nejvýhodnější je tak tento produkt sjednat především při nízké akontaci.

Pro zákazníky, kteří prostřednictvím společnosti financují speciální vozidla se sklápěcími korbami nebo hydraulickými pažemi je užitečné sjednání pojištění pracovních strojů, neboť škody způsobené pracovními stroji běžné havarijní pojištění nekryje. Tento produkt tedy rozšiřuje rozsah havarijního pojištění.

3.4.6 Servisní služby

Kromě finančních služeb a služeb souvisejících s pojištěním nabízí společnost i servisní služby, kdy zákazník získává v rámci jedné splátky i řadu servisních služeb. Ceny těchto služeb jsou pro zákazníky společnosti Mercedes-Benz Financial Services výrazně nižší. Opět se jedná o formu outsourcingu, kdy se zákazník soustředí na svou hlavní činnost podnikání a veškeré záležitostí týkající se vozového parku přenáší na společnost Mercedes-Benz Financial Services. Ta zajišťuje jak opravy, tak pravidelné servisy, aby vozidla zákazníků byla stále v provozuschopném stavu. Zákazník si opět může vybrat ze široké škály služeb. Jedná se například o prodlouženou garanci, kdy provádění oprav vozidla je v rozsahu záručních podmínek stanovených výrobcem.

Servisní údržba je službou, díky které si zákazník nechá provádět pravidelné garanční prohlídky. Počet prohlídek závisí na dohodnutém počtu kilometrů a na délce trvání smlouvy. Součástí této služby jsou pravidelné kontroly vozidla, jeho opravy včetně poskytnutí náhradních dílů a provozních látek. Tato služba nezahrnuje opravy a výměny opotřebitelných dílů, jako jsou brzdové destičky. V tomto případě je zapotřebí sjednání jiné služby, kterou společnost poskytuje. V rámci ní je pak poskytováno provádění montáží a demontáží kol, vyvážení a další činnosti související se službami pneuservisu. Součástí je například i likvidace neupotřebitelných pneumatik k předmětu leasingu.

3.4.7 Administrativní služby

Společnost Mercedes-Benz Financial Services poskytuje svým zákazníkům i administrativní služby. Záleží na rozhodnutí zákazníka, které z nabízených služeb využije společně při uzavření leasingové nebo úvěrové smlouvy. Může si vybrat z odvodů silniční daně, ze servisních oprav či provedení STK a emisních testů.

3.5 Akční produkty

Společnost Mercedes-Benz Financial Services nabízí i speciální časově omezené akční produkty, kterými se snaží přilákat nové zákazníky, a získat tak výhodu oproti svým konkurentům. V současné době jsou v nabídce čtyři základní typy akčních produktů, které se ukázaly v poslední době nejpopulárnějšími.

3.5.1 3 X 3 úvěr bez navýšení

Jedná se o nejoblíbenější formu financování vozidel Mercedes-Benz. Zákazník zaplatí jednu třetinu kupní ceny při nákupu, další třetinu za rok a poslední třetinu na konci druhého roku. Přitažlivou nabídkou pro zákazníka je fakt, že nedochází k žádnému navýšení a zákazník se stává ihned vlastníkem vozu. Na konci úvěrové smlouvy si může zvolit, zda v posledním roce doplatí cenu vozu, nebo si nechá dále profinancovat vůz prostřednictvím leasingové nebo úvěrové smlouvy. Součástí této akční nabídky je samozřejmě i Mercedes-Benz Autopojištění. Akční nabídka je omezena pouze pro vozidla třídy A a B a v současné době končí platnost této akce 30. 6. 2011.

3.5.2 Úvěr bez navýšení

Druhou nejoblíbenější akční nabídkou je financování vozů Mercedes-Benz tříd E, C, M bez navýšení v rámci úvěru na 3 roky. Podmínkou je složení akontace 30 %, po které zákazník získává úvěrovou smlouvu do 30 minut bez dodání ekonomických podkladů. Zákazník může i u této akce využít možnosti Mercedes-Benz Autopojištění s výhodou sazbou 2,99 %. Platnost je podobně jako u výše uvedené akční nabídky do 30. 6. 2011.

3.5.3 Zdarma vůz třídy A na jeden rok zdarma

Pokud si zákazník zakoupí nové vozidlo společnosti Mercedes-Benz třídy GL nebo S a nechá si ho profinancovat prostřednictvím společnosti Mercedes-Benz Financial Services, může využít nabídky poskytnutí vozidla třídy A na jeden rok zdarma. Po roce užívání se pak může rozhodnout, zda vůz vrátí nebo zda si jej nechá profinancovat novou úvěrovou nebo leasingovou smlouvou. Opět může využít i nabídky pojištění pro obě dvě vozidla. V současné době je plánovaný konec akce na konci června 2011.

3.5.4 Úrok 3 % pro třídu SL

Pro náročnější klienty, kteří mají zájem o koupi sportovního auta, je připravena akce na financování vozidla Mercedes-Benz třídy SL s úrokem pouze 3 %. Jedná se úvěrové financování vozidla na 3 roky, kdy zákazník má opět možnost využít pojištění s výhodnou sazbou 2,99 %, kterou společnost garantuje po celou dobu trvání leasingové smlouvy. Platnost nabídky je omezena také koncem června tohoto roku, plánuje se však její další prodloužení.

3.6 Další služby

Společnost Mercedes-Benz Financial Services nabízí pro zájemce i prodej vozidel včetně jejich financování přes svůj autobazar, který zahrnuje nabídku vozidel zabavených v důsledku nedodržení smluvních podmínek zákazníky u leasingových smluv či smluv o úvěrovém financování. V nabídce autobazaru společnosti Mercedes-Benz Financial Services jsou jak osobní a užitková vozidla, tak nákladní vozidla a autobusy. Stejně jako ostatní leasingové společnosti umožňuje společnost Mercedes-Benz Financial Services přístup do své databáze vozidel na základě zadání VIN vozidla. Služba je určena především pro zákazníky, kteří chtějí zjistit, zda vozidlo, které se rozhodli koupit, není předmětem leasingové nebo úvěrové smlouvy.

V rámci již uzavřených smluv o financování prostřednictvím leasingu nebo úvěru, poskytuje společnost služby správy jednotlivých smluv. Nabízí možnost restrukturalizace dluhu v případě, že zákazník nemůže z relevantních důvodů dodržet splátkový kalendář. V případě pozitivního posouzení úvěrovým oddělením, může následně dojít ke změně ve smlouvě a splátkovém kalendáři, případně k dohodě o minimalizaci dalších nákladů jako jsou smluvní pokuty. Společnost poskytuje zákazníkům možnost předčasného ukončení leasingové smlouvy nebo smlouvy o úvěru, pokud je splněna jedna z podmínek. K předčasnému ukončení může dojít z důvodu uzavření dohody na základě přání zákazníka, z důvodu totální škody na vozidle, z důvodu jeho prokazatelného odcizení nebo také z důvodů prodlení s leasingovou nebo úvěrovou splátkou. V případě předčasného ukončení společnost standardně účtuje administrativní poplatky, pokud nehodlá zákazník uzavřít novou leasingovou nebo úvěrovou smlouvu u společnosti. Společnost Mercedes-Benz Financial Services umožňuje i zapůjčení velkého technického průkazu například pro potřeby změny zápisu v tomto dokumentu. Tuto službu poskytuje svým klientům zdarma, včetně vyhotovení plných mocí.

4 Analýza makrookolí

4.1 Politické a legislativní faktory

4.1.1 Legislativa v rámci leasingu

Česká právní úprava v oblasti soukromého práva v současné době výslovně leasing nijak nedefinuje, ale pouze uvádí obecná ustanovení. Leasing se neobjevuje ani v obchodním nebo v občanském zákoníku. Nenajdeme ho ani v jiném zvláštním soukromoprávním předpisu. Rozhodování o některých aspektech leasingových obchodů je tak často nejednotné nebo sporné a posuzování leasingových operací na základě jiných smluvních typů je velice problematické. Smlouvy o finančním leasingu jsou uzavírány jako nepojmenované. Jejich specifika musí být uvedena při formulaci práv a povinností stran leasingových operací přímo v textu dané smlouvy. Méně problematickou záležitostí je pak úprava operativního pronájmu, kterou můžeme najít v ustanovení občanského zákoníku o nájemní smlouvě. Přesto lze najít významné rozdíly mezi běžným nájmem a operativním leasingem, které však nebrání využití této právní normy k aplikaci právě na operativní leasing.

Při pohledu na právní úpravu společností poskytujících leasing, pak služby spojené s leasingem může poskytovat kterákoliv obchodní společnost nebo fyzická osoba, která splní obecné základní podmínky pro soukromé podnikání a získá živnostenské oprávnění na obor činnosti koupě za účelem dalšího prodeje. Poskytování finančního leasingu pak vyplývá přímo ze zákona č. 21/92 Sb., o bankách. U leasingových společností není potřeba jakákoliv zvláštní licence, stejně tak, jak je tomu ve většině evropských států. Činnost leasingových společnostní nekontroluje jako v případě bank bankovní dohled a ani žádný jiný státní orgán. Jsou povinni řídit se pouze stejnými předpisy jako jakákoliv jiná společnost. Hlavními právními normami upravujícími činnost leasingových společností jsou obchodní zákoník, zákon na ochranu hospodářské soutěže, zákon na ochranu spotřebitele, zákon proti praní špinavých peněz a mnohé další obchodněprávní normy.

Zákon o ochraně spotřebitele ovlivňuje všechny společnosti, leasingové nevyjímaje. Leasingové společnosti se musí tímto zákonem řídit při poskytování služeb souvisejících s financováním. Současná novela umožňuje zákazníkům v rámci spotřebitelského úvěru do 14 dnů odstoupit od smlouvy bez udání důvodů. Dalším zákonem ovlivňujícím smluvní vztahy leasingových společností je zákon o rozhodčím řízení, který se týká využívání rozhodčích doložek ve smlouvách o úvěru a ve smlouvách o finančním leasingu.

4.1.2 Daňové a účetní zákony

Nejdůležitějším zákonem v oblasti leasingu je zákon o dani z příjmu č. 586/92 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Ten stanovuje způsob a sazby zdanění příjmů leasingových společností, určuje daňově odpočitatelné nákladové položky při odpisovaní a stanovuje odpisové skupiny. Dalším neméně významným zákonem je zákon č. 588/92 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon řeší výši sazeb, způsob výpočtu a odvodu DPH při tuzemském i zahraničním leasingu. Kromě nich jsou aplikovány další daňové předpisy, které řeší specifika zdanění některých komodit. Při leasingu automobilů jde o zdanění daní silniční, při leasingu nemovitostí daní z převodu nemovitostí.

Účtování leasingu upravuje § 28, zákona č. 563/91 Sb., o účetnictví, který stanovuje, že majetek odpisuje účetní jednotka, která jej úplatně nebo bezúplatně poskytuje jiné osobě k užívání na základě smlouvy o nájmu či na základě smlouvy o finančním leasingu.

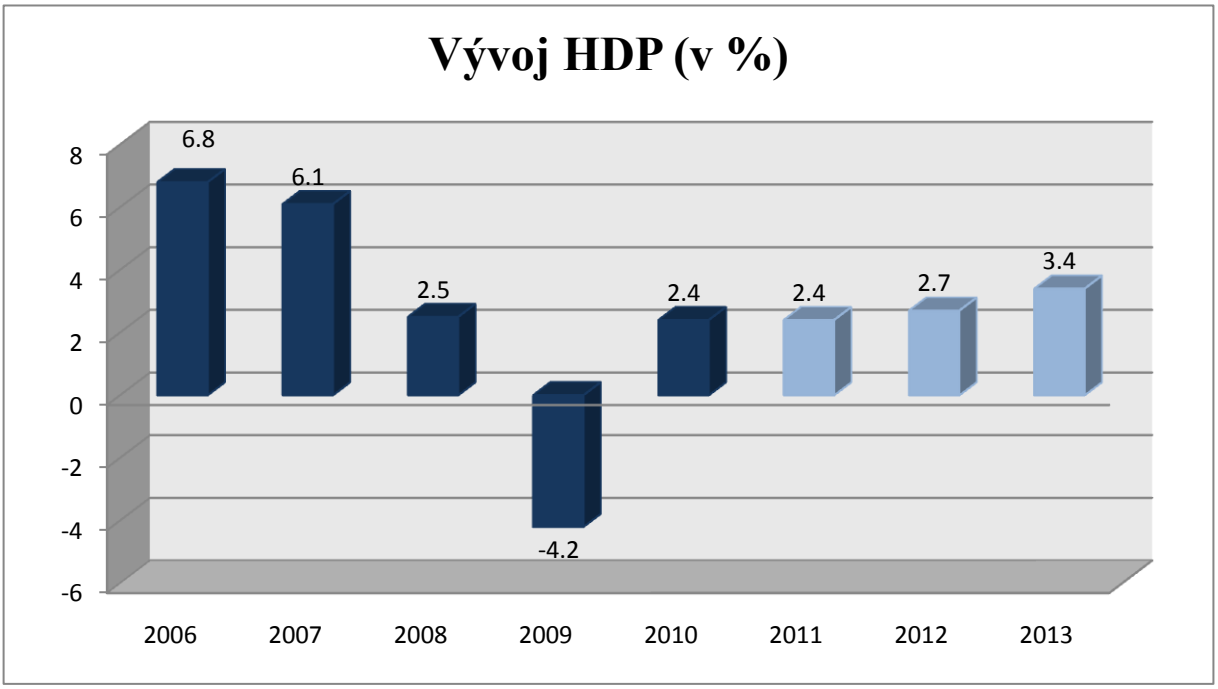
4.2 Ekonomické faktory

4.2.1 HDP

Dosažené finanční výsledky společnosti Mercedes-Benz Financial Services souvisejí s celkovou makroekonomickou situací, neboť ta značně ovlivňuje poptávku po produktech leasingových společností – jak leasingů, tak nebankovních úvěrů. Leasing je, jak již bylo uvedeno, jedním ze způsobů financování investičních potřeb firem a také jedním z nástrojů obyvatelstva, jak si pořídit movitou případně nemovitou věc bez vynaložení jednorázových prostředků. Výkonnost ekonomiky tak hraje významnou roli při zájmu o tyto produkty, jak z řad firem, tak z řad drobných spotřebitelů.

Pokud zhodnotíme vývoj hrubého domácího produktu během posledních 5 let, tak na začátku tohoto období si Česká republika držela vynikající výkonnost ekonomiky. V roce 2006 se výkonnost ekonomiky vyjádřená HDP zvýšila meziročně o 6,8 %, což znamenalo nejvyšší úroveň v novodobé historii České republiky. V roce 2007 došlo k mírnému poklesu růstu HDP na 6,1 %, přesto si Česká republika udržela pozici jedné z nejrychleji rostoucích zemí v EU. Rok 2008 byl ovlivněn již nastupující finanční krizí a přesto, že česká vláda očekávala daleko lepší vývoj růstu ekonomiky, dosáhl hrubý domácí produkt pouze 2,5 %. Tento výsledek byl ovlivněn především vývojem v posledním čtvrtletí, kdy se již finanční krize naplno projevila i v reálné ekonomice. Mnohem horší situace však nastala v roce 2009, kdy došlo k poklesu HDP o více jak 4 %. Šlo o nejhorší výsledek v historii České republiky.

Obrázek 11 Vývoj HDP (v %)



Zdroj: vlastní tvorba + data www.patria.cz

Během roku 2009 postupně došlo ke stabilizaci a v posledním čtvrtletí i k mírnému růstu, kdy Česká republika následovala země Evropské unie, které postupně začaly nabírat nový dech. Plně se to projevilo především až v roce 2010. Díky postupně rostoucí výkonnosti průmyslových odvětví a služeb vzrostl HDP v úhrnu za rok 2010 o 2,4 %.

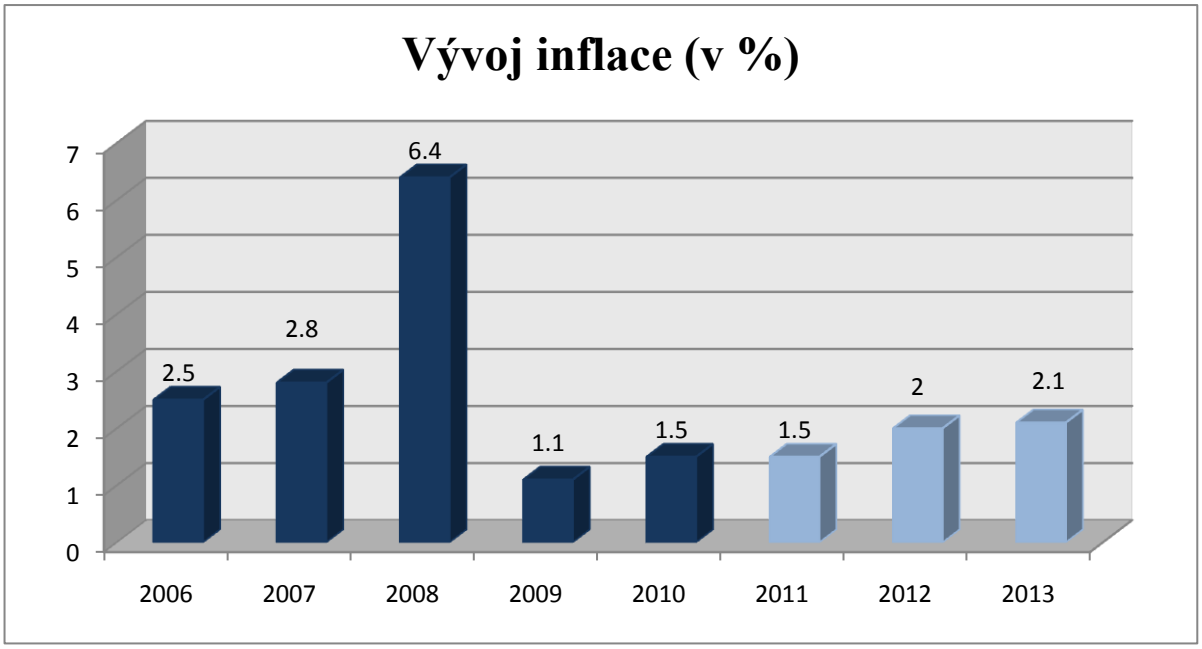
Důležitým faktorem při strategické analýze společnosti Mercedes-Benz Financial Services je však i předpokládaný vývoj výkonnosti ekonomiky v dalších letech. Pokud nedojde k neočekávaným událostem či prohlubování problémů týkajících se zadlužování evropských zemí, mělo by dojít k pozvolnému oživování ekonomiky. Výhled počítá s růstem okolo 3,5 % v roce 2013 s mírným výkyvem v roce 2012, kdy by se měly naplno projevit dopady reforem, které na přelomu let 2010 a 2011 prosadila současná vláda.

S ekonomickým vývojem souvisí i průmyslová výroba a spotřeba domácností, které ovlivňují celý leasingový trh. Průmyslová výroba kopírovala vývoj HDP. V letech 2006 a 2007 docházelo k růstu průmyslové výroby o téměř 10 %, obrat nastal s příchodem krize v roce 2008. Znovuoživení ekonomiky v roce 2010 znamenalo i opětovný růst průmyslové výroby na úrovni 10 %. V příštích letech se čeká stagnace na úrovni okolo 7 %. Spotřeba domácností měla podobný průběh s tím rozdílem, že propad nebyl tak razantní a její návrat na hodnoty před vypuknutím krize bude podle analytiků trvat o něco déle.

4.2.2 Inflace

Na finanční trh, potažmo trh s leasingovými produkty, má značný vliv i inflace. Inflace působí negativně při rozhodování firem ohledně investic a může společnosti odradit od rozhodnutí investovat. To může mít pak velký dopad na poptávku po leasingových produktech a zdrojích financování. Inflace se negativně projevuje i v příjmech většiny obyvatelstva, neboť si za danou mzdu může obyvatelstvo koupit méně statků a služeb, což výrazně ovlivňuje chuť zákazníků na nákup movitých či nemovitých věcí a jejich profinancování. Na druhou stranu může mít i pozitivní dopad, neboť zvýhodňuje dlužníky. Pokud zákazník leasingové společnosti má sjednaný leasing s fixní sazbou, vrací méně hodnotné peníze.

Obrázek 12 Vývoj inflace (v %)



Zdroj: vlastní tvorba + data www.patria.cz

Při pohledu na vývoj inflace v posledních 5 letech lze zjistit, že vývoj inflace neměl na leasingové trhy zásadní vliv. Inflace v letech 2006 – 2008 měla rostoucí trend. V roce 2006 dosáhla průměrné hodnoty 2,5 %. Hlavním důvodem růstu se staly především ceny paliv a energií, které se odvíjejí od vývoje cen surovin. V roce 2007 pak průměrná míra inflace dosáhla 2,8 %. K akceleraci inflace došlo v roce 2008. Díky růstu regulovaných cen, úpravě nepřímých daní, ale také zvýšení tržních cen potravin a především pohonných hmot, dosáhla inflace v roce 2008 téměř 6,5 %. Dopad v tomto roce na inflaci mohl být i větší nebýt sílícího kurzu koruny. Vysoká míra inflace však nebyla hlavním důvodem poklesu poptávky po leasingových produktech. Faktory, které ovlivnily propad leasingového trhu v tomto roce,

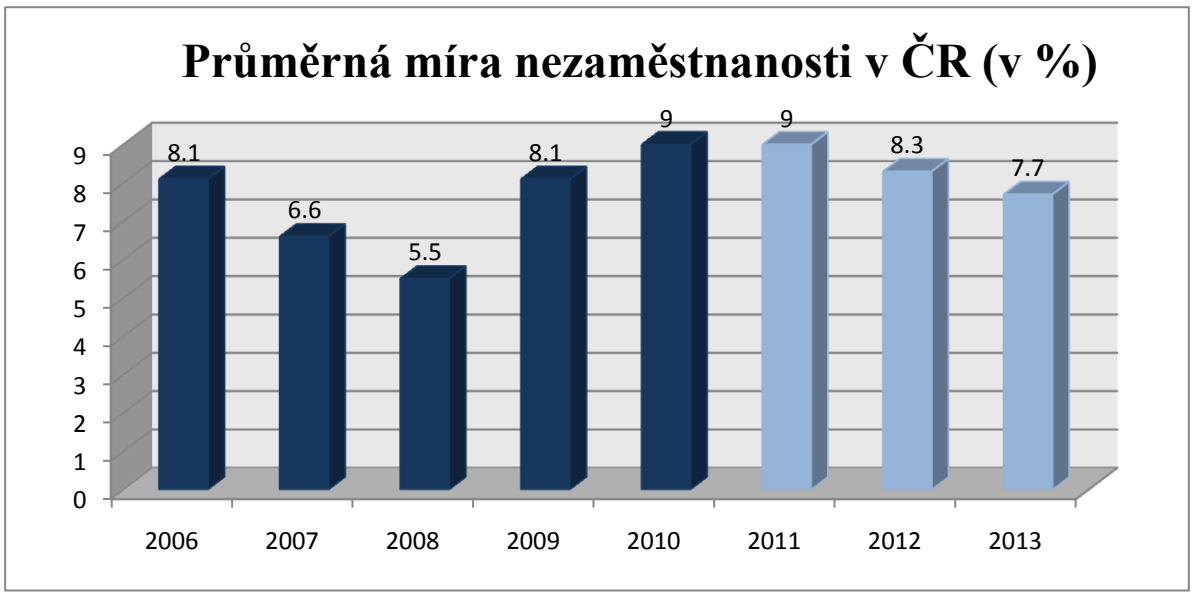
byly spíše na straně poklesu HDP, a snížení průmyslové výroby a spotřebitelských výdajů. Obrat ve vývoji inflace nastal v roce 2009, kdy došlo k výraznému zpomalení inflace na hodnotu okolo 1 %. Zpomalení inflace však nemohlo převážit negativní efekty dané probíhající ekonomické krize. V loňském roce 2010 míra inflace opět mírně vzrostla a v dalších letech se očekává ustálení inflace na hodnotách okolo 2 %.

4.2.3 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je dalším významným makroekonomickým faktorem, který ovlivňuje výrazným způsobem celý leasingový trh. Její vliv je vidět především v poptávce a riziku ve spotřebitelských úvěrech a ve finančním leasingu.

Vývoj nezaměstnanosti v posledních 5 letech korespondoval s mírným zpožděním s vývojem ekonomiky ČR. V roce 2006 se nezaměstnanost pohybovala nad 7 % a postupně se dostala na úroveň 6 % v roce 2008. Z tohoto vývoje těžily leasingové společnosti, neboť panovala vysoká poptávka po leasingových produktech ze strany drobných spotřebitelů. Obrat nastal po příchodu ekonomické krize, kdy nezaměstnanost postupně rostla a dosáhla až hodnoty blížící se k hranici 10 %. V souvislosti s rostoucí mírou nezaměstnanosti došlo nejen ke snížení poptávky po produktech leasingových společností, ale také ke zvýšení podílu nesplacených úvěrů domácností, který se v minulém roce pohyboval až na úrovni 4 %. Výhled do budoucna však ukazuje zlepšování situace, kdy by mělo docházet k opětovnému vytváření nových pracovních míst a snižování nezaměstnanosti, což by mělo mít pozitivní vliv na celý leasingový trh.

Obrázek 13 Průměrná míra nezaměstnanosti v ČR (v %)



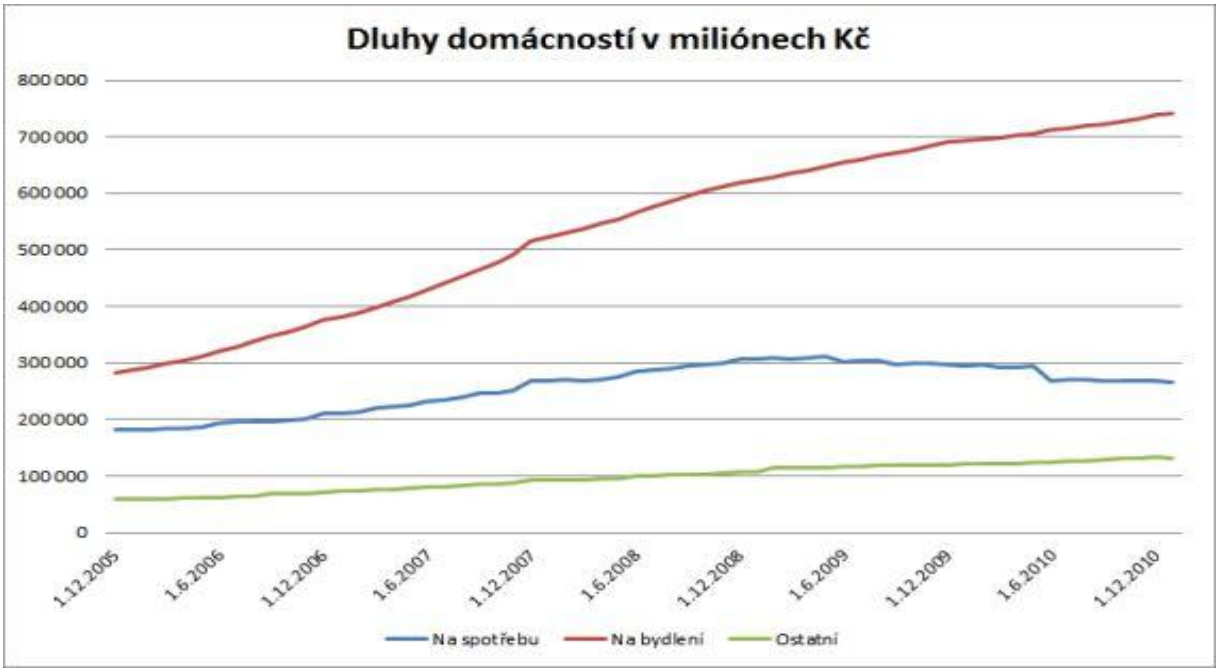
Zdroj: vlastní tvorba + data www.patria.cz

Nezaměstnanost, jako jeden z faktorů makroekonomické vývoje, neovlivňuje výsledky společnosti Mercedes-Benz Financial Services do takové míry jako u ostatních leasingových společností. Je to dáno především strukturou zákazníků. Velkou část zákazníků společnosti tvoří podnikatelské subjekty nebo bohatší klientela, která nemusí být dopady nezaměstnanosti tolik ovlivněna. Je zde také menší riziko zvyšování podílu nesplácených úvěrů ze strany drobných spotřebitelů.

4.2.4 Zadluženost

Jelikož společnost Mercedes-Benz Financial Services je finanční institucí poskytující prostředky na financování movitých věcí, je pro ni podstatný i další makroekonomický faktor, kterým je zadluženost. A nejde pouze o zadluženost státu, ale především o zadluženost domácností a firem. Především zadluženost domácností je v současné době velmi diskutované téma, neboť dochází ke stále většímu zadlužování ze strany veřejnosti.

Obrázek 14 Vývoj zadluženosti domácností



Zdroj: algin.cz

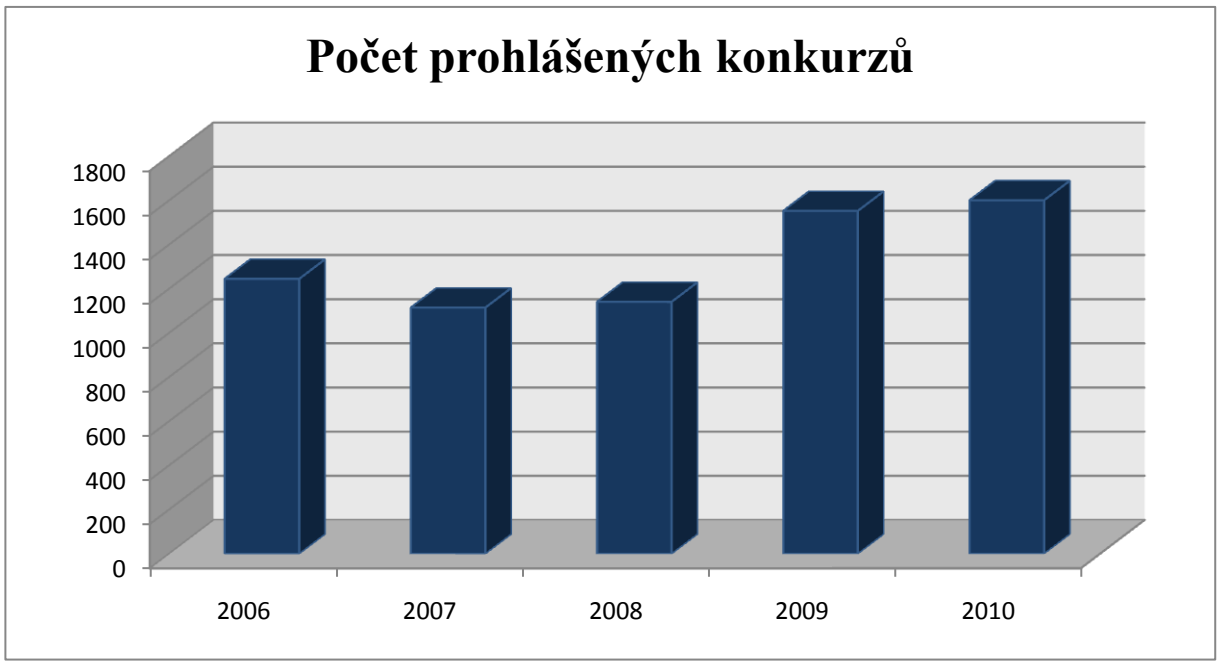
Rostoucí tempo zadlužování českých domácností má několik důvodů. V posledních letech docházelo k růstu reálných příjmů domácností, úrokové sazby klesaly a převažovala i nižší inflace. Vliv na zvýšení zadlužení domácností měly i samotné banky. Bankovní instituce se během posledních let zaměřily spíše než na poskytování úvěrů podnikům, na nabídku spotřebitelských úvěrů. Začaly nabízet výhodnější úrokové sazby, příznivější podmínky a

snížily marže díky rostoucí konkurenci na finančním trhu. Banky zavedly také zjednodušení procesu schvalování úvěrů, neboť došlo ke snížení vnímání rizikovosti. Procesu zrychleného schvalování úvěrů napomohlo i spuštění registru dlužníků. Tempo zadlužování urychlil i rozvoj nových nebankovních institucí nabízející „výhodné“ spotřebitelské úvěry, kdy zákazník mohl získat úvěr téměř okamžitě bez dokládání jakýchkoliv dokumentů.

Nemalý vliv měl na zvyšování zadluženosti českých domácností i demografický vývoj. Mladí lidé, především silné populační ročníky z „babyboomu“ před 30 lety, začali díky změně životní stylu stále více toužit po vlastním bydlení, což jim umožnily i nabídky výhodných hypoték ze strany bank.

V současné době se podle České národní banky pohybuje zadluženost českých domácností na úrovni 1,056 bilionu Kč (údaj z prosince 2010), což znamená nárůst oproti předchozímu roku téměř o 200 miliard Kč. Za posledních pět let se zadluženost domácností strmě zvýšila. Největší podíl na zadlužení domácností tvoří úvěry na bydlení (téměř 65 %), následované půjčkami na nákup aut, půjčkami na vybavení domácnosti a ostatními půjčkami. Zvyšováním zadluženosti se Česká republika přibližuje průměru ostatních zemí Evropské unie, kde je zadluženost domácností ještě daleko vyšší.

Obrázek 15 Počet prohlášených konkurzů za uplynulých 5 let



Zdroj: vlastní tvorba + data www.ihned.cz

Pozitivní zprávou je, že dluhy českých domácností jsou stále nižší než úspory, které v současné době dosahují v bankách a jiných finančních institucích téměř 1,5 bilionu Kč. Tyto úspory narostly díky špatné ekonomické situaci minulých dvou let, kdy peníze lidé raději šetřili a odkládali nákupy a investice. Relativní zadluženost, tedy poměr dluhů k úsporám, stále dosahuje menších čísel, než tomu je v zemích Evropské unie, kde absolutní hodnota dluhu vůči úsporám činila více jak 90 %.

Negativní skutečností je však zvyšující se počet domácností, které nejsou schopny splácet své úvěry. Podle České národní banky vzrostl minulý rok podíl půjček a úvěrů domácností, které jsou po splatnosti více jak 90 dnů na hodnotu přesahující 5 %. Zvyšuje se i počet osobních bankrotů. Od počátku roku 2008, kdy byl přepracován insolvenční zákon a bylo umožněno oddlužení fyzických osob, bylo povoleno více než deset tisíc oddlužení. Podle statistik společnosti Creditreform bylo jen v únoru 2011 podáno téměř 1300 insolvenčních návrhů na fyzické osoby.

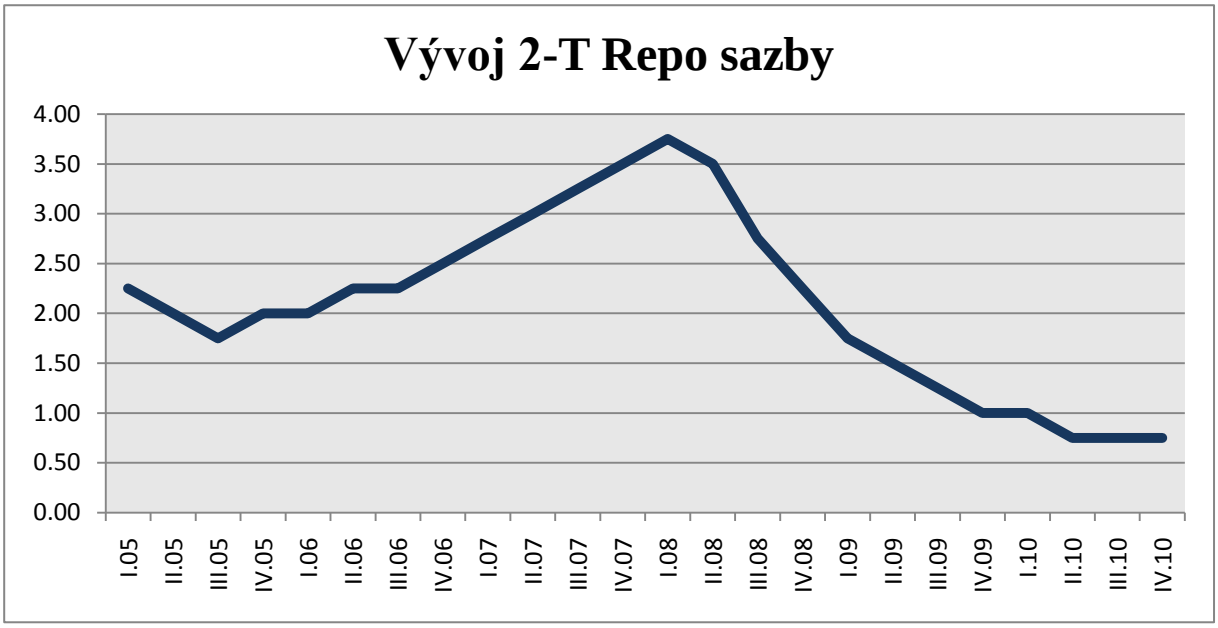
Co se týká zadluženosti firem, ta dosahovala v minulých letech hodnot kolem 1 bilionu Kč. Trend zadlužení firem na rozdíl od zadluženosti domácností je však opačný. Během let dochází k poklesu zadluženosti českých podniků. V minulém roce zadluženost klesla o téměř 20 miliard a pohybuje se na úrovni 900 mld. Kč. Nepříjemným faktem je ale zvyšování podílu nesplacených půjček u nefinančních podniků, který se pohybuje na hranici 9 %. Za uplynulé tři roky se tento podíl zvýšil téměř o 6 %. Vývoj ekonomiky v posledních letech měl vliv nejen na podíl nesplácených půjček, ale také na zvyšující se počty firem končících v insolvenci.

Přestože dochází k oživování české ekonomiky, přicházejí stále negativní zprávy ohledně bankrotů společnosti. V současné době krachuje nejvíce společností za 7 let. V roce 2010 zbankrotovalo přes 1600 firem a bylo podáno téměř 6 tisíc návrhů na insolvenci. Rostoucí počet bankrotů a insolvenčních návrhů souvisí se ztrátou trpělivosti věřitelů, kteří již nechtějí podporovat firmy v době, kdy dochází k oživování ekonomiky. Jelikož dopravní společnosti jsou nejčastějšími zákazníky společnosti Mercedes-Benz Financial Services, je pro společnost negativní zpráva, která uvádí počet dopravních firem, které v loňském roce zkrachovali. Číslo dosahuje více jak 300 společností, které musely ukončit svoji činnost. Obor dopravních služeb se tak řadí na 6. pozici v rámci žebříčku nejohroženějších oborů.

4.2.5 Vývoj úrokové míry

Působení leasingové společnosti na leasingovém trhu včetně jejich dosažených výsledků ovlivňuje i další makroekonomický faktor, kterým je úroková míra. Společnosti získávají prostředky na poskytování svých služeb z bankovního trhu, a tak vývoj především repo sazby ČNB je klíčový při určování sazeb poskytovaných zákazníkům. Samozřejmě, že ceny výsledných produktů poté ovlivňují i celkovou poptávku zákazníků po produktech leasingových společností. Jak již bylo uvedeno, nejdůležitějším ukazatelem tohoto faktoru pro leasingové společnosti je 14-ti denní repo sazba, za kterou získávají komerční banky prostředky od ČNB. Sazby se v průběhu pěti posledních let snižovaly. Nejvyšší úrovně dosáhla sazba začátkem roku 2008, kdy její hodnota dosáhla 3,75 %. Vývoj na leasingovém trhu to ovlivnilo jen z části, neboť silná konkurence nedovolila razantní zvýšení cen leasingových produktů.

Obrázek 16 Vývoj 2-týdenní repo sazby



Zdroj: www.cnb.cz

Postupně však ČNB začala úrokové sazby snižovat v důsledku stále větších náznaků blížící se ekonomické krize. Nicméně ani relativně nízké úrokové sazby okolo 2 % neměly při omezování dostupnosti úvěrů přímý dopad na cenu nebankovních finančních produktů. Ten samý vývoj pokračoval i v následujících dvou letech, kdy hodnota úrokových sazeb dosáhla nejspíše svého dna a do budoucna se očekává jejich postupný růst v důsledku rostoucí poptávky po cizích zdrojích. Aktuálně Evropská centrální banka rozhodla o zvýšení sazeb, ten samý scénář se předpokládá i v České republice.

4.2.6 Měnové kurzy

Měnové kurzy nejsou primárně nejdůležitějším makroekonomickým faktorem ovlivňujícím hospodaření leasingových společností, nicméně v případě společnosti Mercedes-Benz Financial Services hrají určitou roli. Společnost získává svůj kapitál především ze zahraničních zdrojů, a to jak od mateřské společnosti – koncernu Daimler AG, tak od zahraničních bank. Druhým důvodem je poskytování finančních služeb v eurové měně. Jedná se především o finanční produkty určené velkým nadnárodním společnostem, které pro zjednodušení svých procesů žádají financování svých vozidel v evropské měně.

Obrázek 17 Vývoj CZK/EUR za posledních 5 let



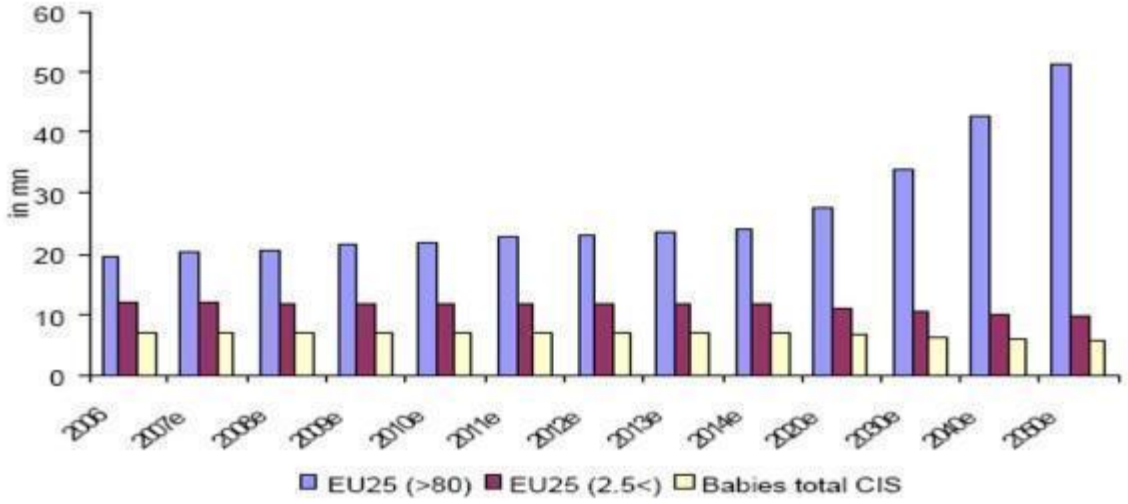
Zdroj: www.kurzy.cz

4.3 Sociální faktory a demografické faktory

4.3.1 Demografické faktory

Demografické faktory ovlivňují každou společnost a ani Mercedes-Benz Financial Services není výjimkou. Nejvýznamnějším demografickým faktorem je věková struktura obyvatelstva, která má dopad na finanční potřeby obyvatelstva. V současné době dochází k významnému stárnutí obyvatelstva a většina zemí EU, ČR nevyjímaje, vykazuje tzv. regresivní typ populace, což znamená převahu starých lidí (nad 65 let) nad dětmi. Tento vývoj je dán jednak klesající porodností, ale také prodlužující se délkou života.

Obrázek 18 Projekce obyvatelstva v EU a východní Evropě do roku 2050



Zdroj: Erste Bank

Podle odhadů dalšího vývoje se předpokládá neustálý nárůst starých lidi v populaci. Díky tomu lze v budoucnu počítat s větší poptávkou především starších lidí po finančních produktech a společnost by tomu měla podřídit svojí dlouhodobou strategii. Mohla by využít spolupráce s pojišťovnami či penzijními fondy a svým zákazníkům nabízet spolu s financováním vozidla i některý z produktů životního pojištění či penzijního připojištění, který by nabízela společně s výše uvedenými subjekty. Ze zákaznické struktury společnosti je však vidět, že drobní spotřebitelé vytvářejí pouze menší část tržeb společnosti, proto demografické faktory nebudou mít na společnost takový vliv. Spíše než jako ohrožení, může stárnutí obyvatelstva pro společnost působit jako příležitost. Navíc většinu drobných spotřebitelů tvoří majetní občané, kteří si chtějí pořídit vozidlo značky Mercedes-Benz pro zlepšení svého společenského statusu.

Další významným faktorem, který má vliv na poptávku, především ze strany drobných spotřebitelů jsou příjmy a výdaje domácností. V posledních letech dochází ke zvyšování průměrné hrubé mzdy zaměstnanců. Zatímco v roce 2000 činila průměrná hrubá mzda pouze 13 000 Kč, v současné době se pohybuje na hranici o deset tisíc českých korun výše. V minulém roce sice nominálně pracovníci obdrželi téměř o 1 % více, reálně však průměrná měsíční mzda poprvé po několika letech poklesla, a to o více jak 1 %, přičemž horší situace nastala v nepodnikatelské sféře, kterou zasáhlo snižování platů díky připravovaným reformám.

Při pohledu na dostupná data Českého statistického úřadu v oblasti peněžních výdajů domácností, jsou pro společnost Mercedes-Benz Financial Services jedny z nejdůležitějších dat hodnoty výdajů na nákup nových a ojetých vozidel. Výdaje na nákup osobních dopravních prostředků od roku 2005 pozvolna rostly a pohybovaly se na úrovni 3000 Kč za rok na jednu domácnost. Výjimku tvoří rok 2009, kdy tato spotřeba výrazně poklesla, a to díky probíhající finanční krizi.

4.3.2 Podnikatelská etika

Chování leasingových společností se neřídí pouze zákonnými předpisy, ale také podléhá Etickému kodexu schváleného Českou leasingovou a finanční asociací. Leasingové společnosti se tak musí podřídit etickým pravidlům a zásadám poctivého obchodního styku. Etická pravidla uvedená v tomto kodexu jdou nad rámec platného práva. Upravují jak obchodní vztahy, tak vztahy ke státním orgánům a široké veřejnosti. Základními zásady leasingového podnikání dle etického kodexu jsou úplnost, aktuálnost, srozumitelnost a pravdivost informování zákazníka, jednoznačný a srozumitelný obsah návrhů leasingových smluv, objasňování finančních náležitostí leasingového obchodu, jasnost, věcnost a seriózност reklamy. Povinností leasingových společností je také důsledné ověřování bonity klientů a poskytování základních právních, daňových, účetních a dalších informací v souvislosti s leasingovou operací.

Etický kodex vyžaduje, aby společnosti byly dostatečně kapitálově vybavené v zájmu podnikatelské jistoty. Společnosti by se měly řídit nejen psanými, ale i zvykovými pravidly hospodářské soutěže, spolupracovat s konkurenty v oblasti nepoctivých klientů a při řešení sporů. Celkově by měla existence tohoto kodexu znamenat dlouhodobou prosperitu na leasingovém trhu. Jeho dodržování je jednou z podmínek členství v asociaci a jeho naplňování je pravidelně kontrolováno.

4.3.3 Sociální odpovědnost firmy

Do sociálních faktorů, které ovlivňují společnost, je možné zařadit i moderní pojem společenské neboli sociální odpovědnosti firem. Rozvoj CSR (Corporate Social Responsibility) nastal v 70. letech minulého století a souvisel s názorem, že společnosti by neměly myslet pouze na generování zisku, ale také na zodpovědné chování vůči zájmových skupinách neboli „stakeholderům“, kterými jsou zákazníci, akcionáře, zaměstnanci, dodavatelé a státní úřady.

Prosazováním společenské odpovědnosti (Veber, 2009) se firma zavazuje, že se bude snažit dodržovat podnikatelský kodex, rozvíjet své zaměstnance, podílet se na zlepšování životního prostředí a podporovat region, ve kterém působí. Corporate social responsibility může být vnímán jako dobrovolné podporování ekologických a sociálních principů v rámci fungování společnosti. Díky prosazování CSR společnost získává důvěru zainteresovaných stran v její fungování. Nejde tedy o okamžité získání ekonomického prospěchu, ale o dlouhodobější proces. Díky tomuto procesu může být firma vnímána především u svých zákazníků jako firma, která podniká férově a buduje vztah k sociálnímu a ekologickému prostředí, který je založen na dobročinnosti a partnerství. Pro správné prosazování konceptu CSR je důležité dodržovat určité zásady. Těmi jsou vybudování společenské odpovědnosti managementu díky kodexům chování či standardům managementu. Důležité je také správné reportování a odpovědný přístup jak ke spotřebě, tak k investování.

Jelikož společnost Mercedes-Benz Financial Services s.r.o. je součástí koncernu Daimler AG dodržuje přijatý program společenské odpovědnosti firem sestavený samotným koncernem. Společnost Mercedes-Benz Financial Services přijala CSR do své firemní kultury a i ona je zapojena do různých humanitárních, sociální a kulturních projektů v rámci svého regionu. Společně se svojí sesterskou společností Mercedes-Benz Česká republika patřící rovněž do koncernu Daimler AG podporuje několik projektů. Jsou jimi například Konto bariéry, Zoologická zahrada Praha, kde se podílí na edukačních programech pro studenty základních a středních škol či dříve finanční podporou Ústavů sociální péče. Ve svém sídle také několikrát během roku pořádá fóra a kulturní akce nejen pro zákazníky samotného Mercedesu.

4.3.4 Chování k zaměstnancům

Společnost Mercedes-Benz Financial Services se snaží být vnímána jako atraktivní zaměstnavatel a přilákat tak jen ty nejlepší zaměstnance. Společnost dodržuje rovný přístup ke všem zaměstnancům bez ohledu na rasu, pohlaví, či sociální příslušnost, a to i v oblasti přístupu k praktikantům, kterým nabízí možnost získání praxe. Jelikož je společnost součástí koncernu Daimler AG dodržuje ty samé zásady v oblasti péče o zaměstnance. Podporuje schopnosti a odborné znalosti každého jednotlivce a snaží se využít jejich potenciálu prostřednictvím rovných příležitostí a osobního rozvoje. V rámci společnosti funguje i tzv. inkubátor nápadů, kam má každý zaměstnanec možnost přispět svými návrhy ke zlepšení fungování procesů a celé společnosti.

Společnost nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Kromě fixního platu jsou zaměstnanci motivováni plněním stanovených cílů, za jejichž splnění dostávají peněžní bonusy. Prémie či bonusy jsou pravidelně vypláceny i za dosažení příznivých ekonomických výsledků celé společnosti či v případě významného výročí koncernu Daimler AG. Zaměstnanci mají možnost stravovat se s výraznou slevou v restauraci Mercedes-Food, která se nachází ve stejné budově jako společnost. Benefitem je také nárok na pět týdnů dovolené.

Důležité v přístupu k zaměstnancům je i zajištění komfortního pracovního prostředí. Společnost Mercedes-Benz Financial Services má pronajaté prostory v rámci nové budovy Mercedesu, která patří sesterské společnosti Mercedes-Benz Česká republika. Zaměstnancům poskytuje nová budova na pražském Chodově pracovní prostředí se stále čerstvým vzduchem díky speciálnímu systému větrání a současně komfortní tepelné podmínky jak v zimním, tak v letním období. Budova je vybavena i speciálními naklápěcími žaluziemi, které umožňují rozptyl světla v celé místnosti a zabraňují tak nepříjemnému oslňování při práci.

4.4 Technologické faktory

Technologie je významným faktorem, který ovlivňuje všechna odvětví podnikání, a ani leasingové odvětví není výjimkou. Prostřednictvím nových technologií mohou leasingové společnosti poskytovat klientům lepší produkty a rozšiřuje se také portfolio movitých věcí, které lze prostřednictvím leasingových společností financovat. Nové technologie mohou zjednodušit i některé procesy, které leasingová společnost používá k dosažení těch nejlepších služeb nabízených zákazníkům. Technologie na lepší úrovni má vliv i na lepší kontrolu podnikových procesů, a může pomoci ke snižování rizika. Využití nových technologií je jedním z nástrojů redukce zdrojů, a to jak materiálních, tak lidských.

Rozvoj technologií vedl v poslední době k rozšíření portfolia produktů, které leasingové společnosti nabízejí k profinancování. Příkladem může být rozvoj financování fotovoltaických článků a solárních elektráren. Vývoj nových technologií v této oblasti a masivní podpora ze strany vlády České republiky vedla k solárnímu boomu, který v poslední době ovládl Českou republiku. Ačkoliv se společnost Mercedes-Benz Financial Services primárně zaměřuje na financování vozidel koncernových značek, možnost rozšíření portfolia například i na tyto nové technologie může znamenat zajímavé rozšíření produktového portfolia. Dalším příkladem, kdy měl technologický vývoj vliv na portfolio financovaných movitých věcí, je rozvoj financování vozidel na ekologický pohon, a to především na elektrický pohon, prostřednictvím elektrických článků.

4.4.1 Internet

V současném světě je internet jedním z mnoha prostředků, který umožňuje získání mnoha výhod oproti konkurenci. Hlavní výhodou využívání internetu je lepší komunikace jak s potencionálními, tak se současnými zákazníky společnosti. Internet umožňuje tuto komunikaci výrazně zrychlit, odstranit mezičlánky v komunikaci, které často znamenají komunikační šum a zabezpečit osobnější přístup k zákazníkovi. Základní využití internetu při komunikaci se zákazníky se zaměřuje na webovou prezentaci firmy. Webová stránka slouží jako určitá elektronická vizitka, kde zákazník může najít řadu důležitých informací. Nejdůležitější při tvorbě webové prezentace je zajistit přehlednost webových stránek, zabezpečit bezproblémový přístup k aktuálním nabídkám leasingové společnosti a kontaktům na pracovníky, kteří jsou připraveni zodpovědět dotazy. Mnohé webové prezentace umožňují i přístup do zákaznické sekce. U společnosti Mercedes-Benz Financial Services však existuje pouze jednoduchá uživatelská sekce, kde je možné najít odkaz na stažení relevantních dokumentů potřebných pro komunikaci s leasingovou společností, případně zjištění základních informací o smlouvách zákazníka.

V současné době internet umožňuje i širší využití. Příkladem může být využití internetu k poskytování on-line informací pro zákazníky leasingových společností, kdy zákazník má v každý moment přehled o všech uzavřených smlouvách a detailech týkající se vozidel financovaných prostřednictvím dané smlouvy. Elektronický přístup umožňuje i získání informací o svých platbách, zákazník zde může stáhnout libovolný dokument týkající se jeho smlouvy od splátkového kalendáře až po předávací protokol či různé smlouvy a dodatky ke smlouvám. Může rychleji komunikovat se společností formou elektronických dotazů nebo mu elektronická aplikace umožňuje zrychlený proces likvidace pojistných událostí u financovaných vozidel. Elektronická forma leasingu je obdobou elektronického bankovnictví, kde zákazník vidí v každou chvíli aktuální data a může zjistit konkrétní hodnoty při předčasném ukončení leasingové nebo úvěrové smlouvy.

Internet neumožňuje pouze komunikaci se zákazníky, ale i komunikaci s jednotlivými dealery, kteří spolupracují s leasingovými společnostmi. Na webových stránkách společnosti Mercedes-Benz Financial Services lze najít i přístup po prodejce. Zde mohou získat podrobnější informace interního typu o jednotlivých nabídkách společnosti a mohou sledovat i stav na svém bonusovém kontu vytvořeném k zajištění motivace prodejců, aby nabízeli služby společnosti.

4.4.2 Kancelář bez papíru

Rozvoj nových technologií vedl i k možnosti projektu, který se realizuje v mnoha společnostech napříč odvětvími. Jedná se o projekt „Bezpapírové kanceláře“, který v letošním roce zavádí i společnost Mercedes-Benz Financial Services. Již nebude nutné tisknout dokumenty související s uzavřením smluv a jejich následnou správou. Veškeré dokumenty budou digitalizovány a díky technologii digitálního podpisu budou v procesu schvalování úvěru či leasingu podpisovány elektronicky. Budoucí využití je však mnohem širší než v procesu schvalování, neboť díky této technologii by se mohly zefektivnit procesy i v jiných odděleních, především ve správním úseku.

4.5 Ekologické faktory

Společnost Mercedes-Benz Financial Services je finanční společnost a tak ekologické faktory se nedotýkají její činnosti tak, jako by tomu bylo u podniků zabývající se výrobní činností. Společnost se však musí řídit některými ustanoveními, které se týkají ochrany životního prostředí. Jedním z nich je například i zákon o nakládání s odpady.

I přesto, že pro společnost není problematika ochrany životního prostředí tak naléhavá, snaží se společnost chovat zodpovědně k životnímu prostředí. Příkladem může být budova sídla společnosti na pražském Chodově. Tato budova, kam se společnost Mercedes-Benz Financial services před deseti lety přestěhovala spolu se spolupracujícím dealerem Mercedes-Benz Česká republika, je vybudována jako nízko-energetická stavba, která minimalizuje náklady na vytápění. Architektonické řešení společně se speciálním technickým řešením dvojité fasády umožňuje provětrávání prostoru mezi dvěma fasádami vzduchem. Napomáhá tak k ekonomickému vytápění budovy v zimním období a levnému klimatizování vnitřních prostor v létě.

Další snahou společnosti, jak pomoci životnímu prostředí, je politika ekologického třídění odpadu uvnitř společnosti. V prostorách kanceláří se nachází jednotlivé kontejnery na třídění odpadů. Zaměstnanci jsou také seznámeni s pravidly ekologického třídění a ze strany společnosti je i snaha o probuzení ekologického myšlení u zaměstnanců. Novinkou, která v budoucnu pomůže zvýšit podporu takového myšlení mezi zaměstnanci společnosti, je projekt „Paperless Office“ neboli „Kancelář bez papírů“, kdy veškeré dokumenty budou digitalizovány a nebude tak nutné využívat při tisku velké množství papírových dokumentů. Sníží se tak spotřeba papíru, což nepřinese pouze ekonomické výhody, ale také přínosy v podobě ochrany životního prostředí.

4.6 Shrnutí faktorů makrookolí

Faktory, které se jeví po provedení analýzy makrookolí jako nejzásadnější pro fungování společnosti, jsou především ekonomické a legislativní faktory. Technologické faktory mohou pro leasingové společnosti znamenat spíše příležitost nežli ohrožení. Do určité míry může společnosti působící v leasingovém odvětví ovlivňovat i vývoj v oblasti demografických a sociálních faktorů. V případě společnosti Mercedes-Benz Financial Services však poslední dva faktory nehrají takovou roli jako faktory ekonomické a legislativní.

V současné době je situace z makroekonomického pohledu pro leasingové společnosti poměrně příznivá. Česká ekonomika se nachází podle všech předpokladů na konci finanční, potažmo hospodářské krize, a opět se může očekávat zvýšený zájem o služby leasingových společností. V příštích letech má docházet k mírnému hospodářskému růstu, má dojít k oživení průmyslové výroby a postupně i k růstu spotřebitelské poptávky. A právě tyto tři faktory jsou stěžejní pro úspěšnost leasingové společnosti. Úspěšnost může do určité míry ovlivnit negativně vývoj úrokových sazeb, u kterých se čeká do budoucnosti jejich opětovný růst. Jako velká hrozba může působit i rostoucí míra zadlužení především domácností a s tím související i počet domácností, které nebudou schopny své úvěry a závazky splácet.

Legislativní faktory působí na leasingové společnosti spíše negativně. Může za to především nový zákon o spotřebitelském leasingu, který ovlivnil do velké míry činnost leasingových společností. Od 1. ledna letošního roku totiž zákon dává zákazníkovi, který si sjedná finanční leasing, možnost do čtrnácti dnů odstoupit od smlouvy. Při financování prostřednictvím leasingové smlouvy zůstává majitelem leasingová společnost. Zákazník tak může financované vozidlo do 14 dnů vrátit a leasingové společnosti tak zbude vozidlo, jehož cena za tuto dobu poklesla až o čtvrtinu. Proto se leasingové společnosti obávají, že se stanou nechtěnou konkurencí autopůjčoven s výrazně nižší sazbou půjčovného. Budoucnost poskytování finančního leasingu nepodnikatelským subjektům tak zůstává velkou neznámou. Mnoho leasingových společností čeká na rozhodnutí českých soudů v případě prvních sporů. Přesto tato legislativní změna má vliv na produktové portfolio leasingových společností již v dnešní době. Místo financování prostřednictvím leasingu začalo masivnější nabízení financování prostřednictvím úvěru, při kterém je vlastníkem vozidla po podepsání smlouvy již zákazník leasingové společnosti.

5 Analýza mikrookolí

5.1 Analýza odvětví

5.1.1 Historie leasingového odvětví

Historie leasingu je poměrně dlouhá. Již v 50. letech se ve světě rozvinulo masové využívání této formy financování. Jeho počátky lze najít ve Spojených státech amerických, do západní Evropy se financování prostřednictvím leasingu dostalo později – až v 60. letech minulého století. V České republice jsou první zmínky o financování leasingem po vzniku samostatné České republiky začátkem devadesátých let minulého století. V současné době je již leasingový trh v České republice velice rozvinutý a je každoročně uzavíráno několik set tisíc leasingových smluv.

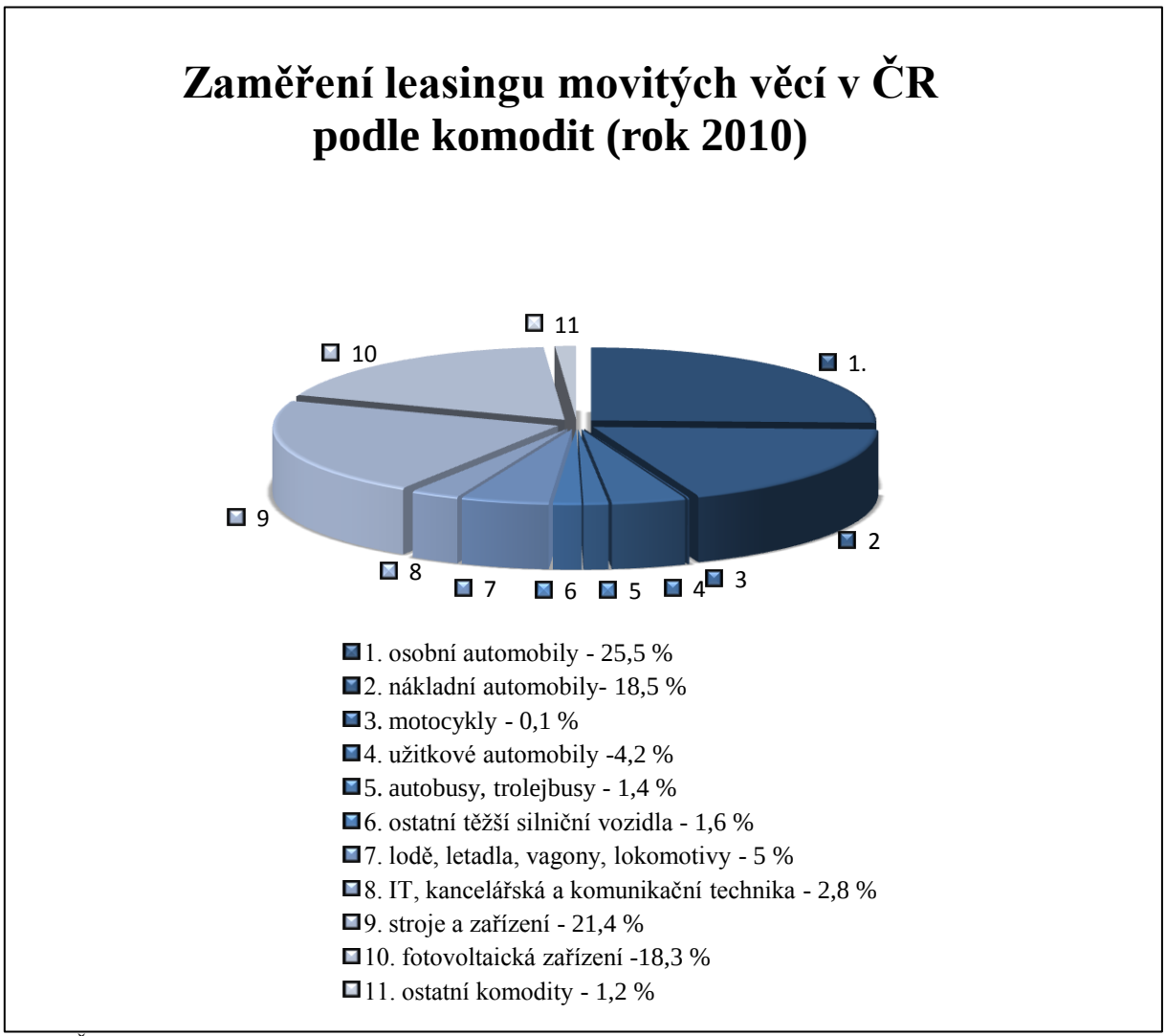
5.1.2 Životní cyklus odvětví a jeho trendy současnosti

V prvních letech využívání leasingu jako nové formy financování, především movitého majetku, došlo k prudkému vzestupu nově uzavřených leasingových smluv. Současně s tím narůstal i počet leasingových společností. Stabilizace trhu nastala až ve druhé polovině devadesátých let, kdy leasingový trh prošel určitou konsolidací. Díky problémům v souvislosti s refinancováním zdrojů a narůstajícím počtům nepoctivých zákazníků řada společností omezila uzavírání nových leasingových smluv. Začaly také vznikat nové leasingové společnosti. První skupinou byly leasingové společnosti, které byly dceřinými společnostmi bank. Druhou skupinu tvořily dceřiné společnosti velkých výrobců nebo dovozců vozidel, kteří se začali specializovat primárně na nabídku leasingových produktů pro vozidla vyráběná mateřskou společností. Za všechny lze uvést leasingovou společnost ŠkoFIN specializující se na leasing vozidel koncernu VW či právě Mercedes-Benz Financial Services specializující se na financování vozidel koncernu Daimler AG, především pak vozidel Mercedes-Benz. V současnosti ovládá dvě třetiny celkového leasingového trhu deset největších společností. I přesto má případný uchazeč o využití leasingových služeb velkou možnost volby mezi společnostmi, neboť trh je stále velmi diversifikován.

V současné době plní leasing funkci alternativní možnosti financování investic a osobních potřeb spotřebitelů. Je jednou z možností restrukturalizace, podpory podnikání a tlumení dopadů krize. Leasingový trh je v současné době stabilizovaným segmentem v oblasti finančních služeb a v České republice se na přelomu tisíciletí stal i fenoménem trhu, neboť

jeho podíl byl výrazně vyšší než ve zbytku Evropy. V posledních letech dochází však ke změnám ve struktuře produktů poskytovaných leasingovými společnostmi. Roste podíl operativního leasingu a úvěrového financování, a naopak dochází k poklesu financování prostřednictvím finančního leasingu. Úvěrové financování se stává pro zákazníky přijatelnější formou financování svého vozidla, neboť se zákazník stává majitelem vozidla okamžitě po podpisu úvěrové smlouvy a převzetí vozidla. Přechod k operativnímu leasingu pak souvisí s využíváním full-service leasingu jako určité formě outsourcingu, kdy se financující společnost stará komplexně o provoz vozidla a jeho údržbu včetně financování. Tento trend souvisí s vývojem leasingového trhu v západní Evropě, kde full-service leasing zaujímá přední postavení ve formách financování vozidel.

Obrázek 19 Leasing dle komodit v ČR v roce 2010



Zdroj: ČLFA

Další růst podílu operativního leasingu, potažmo full-service leasingu a pokles finančního leasingu, je očekáván i v následujících letech a to z několika důvodů. Prvním z nich bylo ukončení výjimky v rámci daňových pravidel v pololetí minulého roku. Tehdy platila možnost zkráceného odpisování osobních a užitkových vozidel. Firmy tak měly možnost dostat vozidlo do svých nákladů do dvou let. Tato přechodná opatření byla zavedena z důvodu překonání hospodářské krize, která zasáhla celý svět od roku 2008. Bohužel toto zvýhodnění především finančního leasingu skončilo v červenci 2010, a tak minimální doba finančního leasingu je v současné době opět 5 let. Klesající obliba finančního leasingu souvisí i s jeho vykazováním v mezinárodních účetních standardech IFRS a standardech US-GAAP, kdy se finanční leasing vykazuje v rozvaze na rozdíl od operativního leasingu. Společnosti tak nemohou vylepšit své klíčové ukazatele, kdežto operativní leasing je vykazován mimobilančně.

Dalším faktorem ovlivňujícím vývoj na leasingovém trhu je čím dal větší orientace společností na využívání outsourcingu. Společnosti se stále více chtějí soustředit na svůj primární předmět podnikání a ostatní činnosti se snaží přenechat externím dodavatelům. Objem outsourcingu tak každoročně roste a jednou z nejčastějších forem je full-service leasing automobilů, který souvisí s operativním leasingem. Zákazník si pronajme vozidlo, o které se po celou dobu pronájmu stará leasingová společnost. Ta zajišťuje veškeré servisní i administrativní služby, tak aby se zákazník mohl plně věnovat svému „core businessu“. Díky tomu šetří své finanční a lidské zdroje, a přesouvá rizika spojená s provozováním vozidla na leasingovou společnost.

Trend vyššího podílu full-service leasingu, který lze v současnosti najít v západních ekonomikách, se díky postupující globalizaci jistě promítne i v České republice. Dochází totiž k navyšování podílu firem se zahraniční účastí, a ty budou tlačit na větší využívání full-service leasingu a podporu outsourcingu. Tento tlak bude souviset i s efektivnějšími přístupy k podnikání a prevencí před ekonomickými potížemi, neboť stále větší konkurence tlačí na zvyšování efektivity a produktivity, které jsou jedním ze základních faktorů úspěchu. Outsourcing je právě jedním z nástrojů zvyšování těchto dvou faktorů úspěšnosti, a s tím souvisí i rozvoj full-service leasingu. Probíhající ekonomické změny tlačí firmy ke snižování nákladů a outsourcing je jedním z nástrojů vhodného snížení nákladů i pro menší firmy.

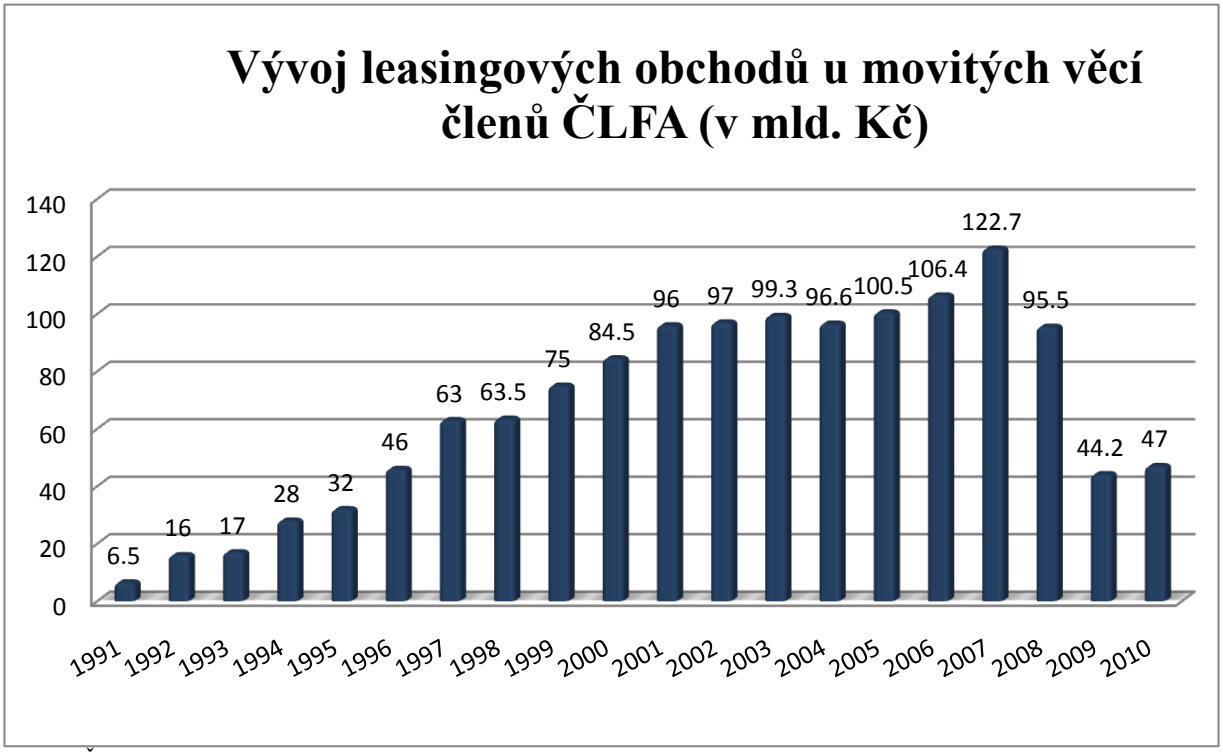
V neposlední řadě faktor zvyšování obliby full-service leasingu je i na straně leasingových společností, které rozšiřují nabídku full-service leasingu, včetně jeho kvality. Se zvyšující se konkurencí, která v oblasti operativního leasingu na začátku devadesátých let téměř neexistovala, dochází i k poklesu ceny. Leasingové společnosti musely díky

konkurenčnímu tlaku zajistit efektivnější poskytování leasingu, včetně poklesu marží. Větší poskytování full-service leasingu souvisí také s tím, že většina leasingových společností v České republice je vedoucími leasingovými společnostmi jak v Evropě, tak ve světě, a tak zkušenosti s tímto produktem využívají i na domácím trhu, včetně know-how efektivního poskytování této služby.

5.1.3 Vývoj leasingového trhu v letech 2006-2011

V současné době je leasingový trh již ve fázi zralosti, ustálil se počet konkurentů, a stabilizovala se poptávka. Při pohledu na vývoj leasingového trhu v posledních 5 letech, lze však odhalit několik zlomových okamžiků. Roky 2006 a 2007 byly pro leasingové společnosti velmi pozitivními roky, neboť docházelo k výraznému zvyšování objemu financovaných movitých věcí. V roce 2006 činila hodnota financovaných movitých věcí (strojů, zařízení a dopravních prostředků) více než 109 mld. Kč, o rok později to bylo již více jak 126 mld. Kč. Pozitivní výsledky souvisely s obdobím pokračujícího ekonomického růstu, který podporoval poptávku po produktech leasingových společností. Docházelo ke zvyšování objemu investic i k růstu spotřebitelské poptávky. Vývoji napomohly i nižší úrokové sazby, pokles nezaměstnanosti či změny v legislativě týkající se daňových zákonů.

Obrázek 20 Vývoj leasingového trhu u movitých věcí



Zdroj: ČLFA

V roce 2008 se však na leasingovém trhu začaly projevovat příznaky blížící se hospodářské krize. Klesající objem investic a spotřebitelskou poptávku nemohlo vyvážit ani další snížení úrokových sazeb, a tak objem financování movitých věcí se snížil pod hodnotu 100 mld. Kč. K většímu poklesu došlo o rok později, kdy se objem obchodů snížil o více jak 50 %. Produkty leasingových společností byly nabízeny již v podmínkách ekonomické krize. Její působení vedlo k omezování investičních aktivit, k poklesu poptávky spotřebitelů a ke zhoršení dobytnosti pohledávek z finančních obchodů. Leasingové společnosti reagovaly na tento vývoj přísnějšími kritérii pro hodnocení zákazníků a jejich rizik tak, aby nedocházelo k dalšímu zvyšování dobytnosti pohledávek. Rok 2010 znamenal pro leasingový trh odražení ode dna, neboť došlo po letech úpadku, k mírnému vzestupu poptávky po leasingových produktech. Souviselo to s vývojem ekonomiky České republiky, která změnila směr vývoje, a došlo k jejímu pozvolnému oživení. V tomto roce objem financovaných movitých věcí činil téměř 50 mld. Kč. Poptávku po produktech leasingových společností podpořily kromě vyšší průmyslové výroby i změny v daňové legislativě sloužící ke zmírnění negativních dopadů ekonomické krize. V tomto roce se také začal více projevovat trend financování vozidel nebankovním úvěrem. Růst nebankovních úvěrů souvisel s problémy se získáním finančních prostředků ze strany malých a středních firem od bankovního sektoru. Bankovní sektor nabízel před vypuknutím krize své finanční produkty za ceny, které neodpovídaly rizikovosti, a tak finanční krize přinesla především bankovnímu sektoru v západní Evropě a USA velké ztráty, které resultovaly ve větší obezřetnost bank při poskytování bankovních produktů nejen v těchto zemích, ale i v České republice. Tím se otevřel prostor pro leasingové společnosti a pro nebankovní sektor nabízející úvěrové a leasingové produkty. Podobný proces proběhl již ve druhé polovině devadesátých let, kdy měla české ekonomika a její bankovní sektor velké problémy. Výhodou pro leasingové společnosti je fakt, že nebankovní produkty jsou nepostradatelnou součástí ekonomiky, neboť jej využívají společnosti pro své restrukturalizační projekty. Jedná se především o společnosti, které nemohou dosáhnout na cizí zdroje poskytované bankami.

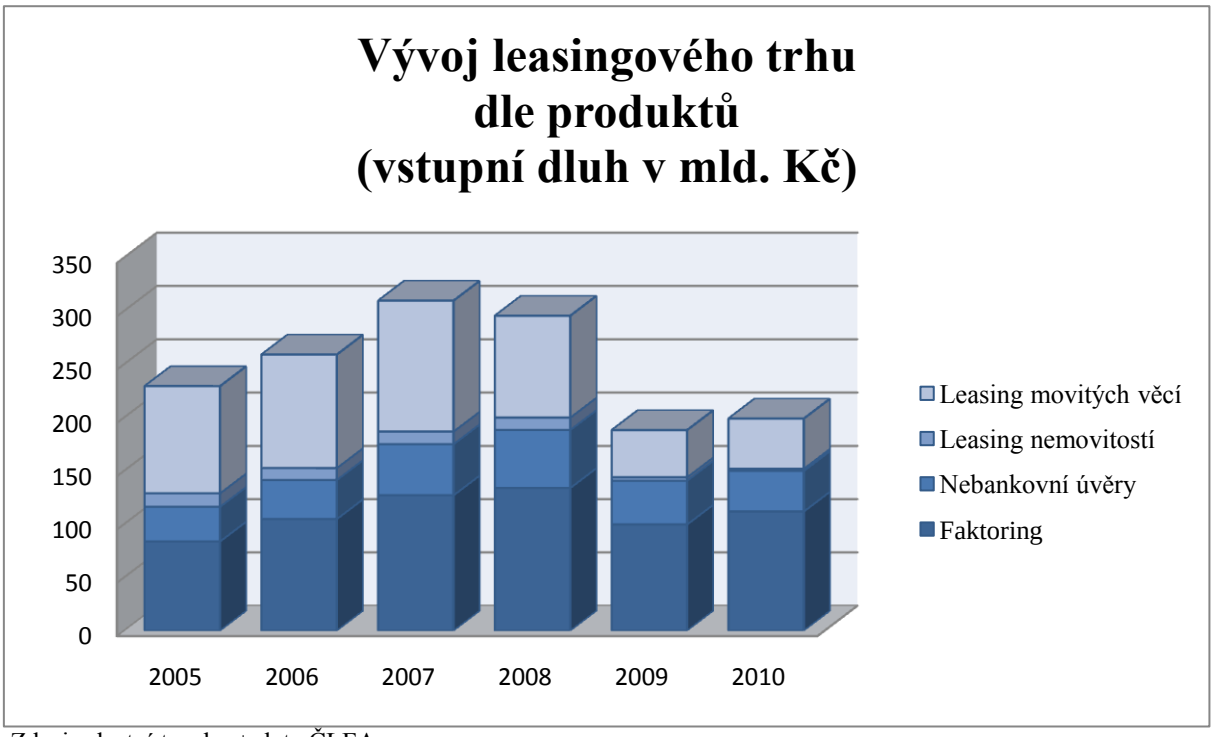
I přes ekonomickou recesi zůstal leasingový trh poměrně stabilní. Počet zákazníků leasingových společností se téměř nezměnil. Negativní důsledky lze najít pouze v oblasti snížení financovatelnosti některých projektů leasingu a zpřísnění podmínek refinancování. Negativním faktem pro leasingový trh byla malá podpora ze strany vlády při podpoře oživení české ekonomiky.

5.1.4 Základní charakteristiky leasingového trhu

Zjištění charakteristik trhu je jednou ze součástí analýzy odvětví a je základním předpokladem vypracování kvalitní strategie podniku. Leasingový trh je velice specifický, neboť se nejedná o trh s výrobky či zbožím, ale o trh s finančními službami, a proto je nutné na něj i takto nahlížet.

První charakteristikou je velikost trhu, který je měřen celkovými tržbami případně objemem produkce. V případě leasingového trhu je základní veličinou velikosti trhu vstupní dluh, pořizovací cena financovaných produktů či objem nově uzavřených smluv. Podle České leasingové a finanční asociace poskytly leasingové společnosti v roce 2010 prostřednictvím leasingových produktů, nebankovních úvěrů a faktoringu financování v celkové hodnotě vstupního dluhu téměř 200 mld. Kč[1]. Pokud porovnáme velikost leasingového trhu na základě této hodnoty s bankovním trhem, zjistíme, že banky poskytují financování v hodnotě představující 2 500 mld. Kč. V budoucnosti se očekává další růst trhu díky oživení ekonomiky a stále většímu využívání financování ze strany společností i drobných spotřebitelů. Růstu může pomoci i odklon od financování bankovním sektorem, který nabízí přísnější podmínky. Celkově je leasingový trh stále ve fázi zralosti s mírnými výkyvy, které však souvisí s ekonomickými událostmi minulých let.

Obrázek 21 Vývoj leasingového trhu



Zdroj: vlastní tvorba + data ČLFA

[1] částka poskytnutá společností k financování daného předmětu (jedná se pořizovací cenu mínus akontace)

Důležitou charakteristikou trhu je také geografický rozsah konkurence. Na leasingovém trhu působí jak lokální konkurence, regionální tak globální reprezentovaná dceřinými společnostmi bank. Je možné se setkat jak s menšími konkurenty, kteří se specializují na určitý produkt v rámci leasingového trhu, tak se středně velkými konkurenty, kteří se zaměřují na financování pouze určitých movitých věcí (tím je např. i Mercedes-Benz Financial Services). Na trhu lze najít i velké společnosti, za kterými stojí velké nadnárodní banky či koncerny jako je VW a univerzální leasingové společnosti nabízející široké portfolio produktů.

Při pohledu na stranu poptávky lze rozlišit několik typů zákazníků. První z nich jsou velké nadnárodní společnosti financující své investiční projekty nejen přes bankovní trh, ale také prostřednictvím leasingových společností. Jedná se především o velké dopravní firmy využívající leasingové produkty pro financování svých flotil vozidel. Druhou velkou skupinou jsou malí a střední podnikatelé, pro které je financování svého podnikání prostřednictvím leasingového trhu často jedinou možností. Poslední skupinou jsou pak drobní spotřebitelé, většinou občané či fyzické osoby-podnikatelé, kteří využívají služeb leasingového trhu pro financování svých osobních potřeb nebo potřeb souvisejících s jejich živností.

Specifikem leasingového trhu je nízká diferenciace produktu, který nabízejí leasingové společnosti. Jedná se o velmi podobné leasingové produkty a nebankovní úvěry, což zvyšuje rivalitu mezi podniky v odvětví. Z tohoto důvodu se snaží leasingové společnosti odlišovat poskytováním akčních nabídek v rámci svých produktů.

Podstatným rysem leasingového trhu jsou jeho vstupní a výstupní bariéry, které determinují velikost a intenzitu konkurence na trhu. Za vstupní bariéru na leasingový trh můžeme označit vysoké náklady na počáteční kapitál. Hlavní činností leasingové společnosti je poskytování kapitálu svým zákazníkům, a tak náročnost na kapitál je poměrně vysoká. Výše počátečního kapitálu rozhoduje o možné velikosti společnosti, o jeho portfoliu služeb a možném počtu zákazníků. Společnosti s velkým základním kapitálem mohou oslovit velké nadnárodní společnosti a mohou být schopni zajistit profinancování velkých investičních projektů, neboť dosahují větší stability než menší společnosti. Další výhodou společností, které disponují velkým počátečním kapitálem, je lepší vyjednávací pozice u poskytovatelů finančních prostředků. Jako vstupní bariéra působí také spojení leasingových společností s bankami nebo jednotlivými dealery vozidel, jejichž financování tvoří velké procento produktů nabízejících leasingovými společnostmi. Pro nové společnosti je pak obtížné najít partnera z řad výrobců či dovozců vozidel, protože ti většinou nejsou ochotni vyměnit

dosavadní spolupráci se současnou leasingovou firmou za kooperaci s nově vstupující firmou. Na rozdíl od jiných finančních subjektů nepůsobí jako vstupní bariéra legislativní úprava podnikání na leasingovém trhu. Není třeba žádné licence na provozování leasingové společnosti.

Výstupní bariérou je především provázanost leasingových společností s vlastními klienty. Vzájemné vztahy jsou totiž dlouhodobé. Při ukončení činnosti by nastaly problémy jak na straně samotné leasingové společnosti, tak i na straně samotných zákazníků, což by vyvolalo řadu negativních reakcí, které by měly následné efekty. Jako výstupní bariéra působí i provázanost leasingových společností se svými dealery. Pro některé společnosti, jako je Mercedes-Benz Financial Services či ŠkoFIN je velice složité opuštění trhu, neboť jsou ve většině případů kapitálově, případně i emocionálně propojeny s koncerny, jejichž vozidla mají ve své nabídce.

5.2 Analýza konkurenčních sil

5.2.1 Model pěti sil

5.2.2 Současní konkurenti

Společnost Mercedes-Benz Financial Services musí čelit silné konkurenci na leasingovém trhu. V posledních letech došlo k ustálení počtu společností působících na tomto trhu. Konkurenci lze rozdělit podle jednotlivých segmentů, tak jak jí rozděluje Česká leasingová a finanční asociace.

V segmentu finančního leasingu najdeme nejsilnější konkurenci u společností, za nimiž stojí silné nadnárodní banky se zahraničním kapitálem. Jsou jimi především Raiffesien Leasing, Unicredit leasing, SG Equipment Finance Czech Republic či ČSOB Leasing. Další konkurenci tvoří leasingové společnosti napojené na automobilové koncerny, z nichž nejsilnější – společnost ŠkoFIN, nabízející financování osobních a užitkových vozidel koncernu VW, se v tomto segmentu nachází až na desáté pozici. Společnost Mercedes-Benz Financial Services zaujímá v tomto segmentu sedmou příčku měřeno dle objemu vstupního dluhu u leasingu movitých věcí.

Segmentu operativního leasingu vévodí společnost LeasePlan Česká republika následovaná opět společností SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o. a společností Arval CZ. Společnost Mercedes-Benz Financial Services zaujímá v tomto segmentu podobnou pozici jako v případě finančního leasingu.

V oblasti spotřebitelských úvěrů je pozice společnosti horší, neboť se na tyto produkty Mercedes-Benz Financial Services primárně nespecializuje a má je v nabídce poměrně kratší dobu. Zaujímá zde až 16. pozici. Vedoucím na trhu v tomto segmentu jsou společnosti specializující se především na spotřebitelské úvěry, a to konkrétně společnosti Cetelem ČR a Homecredit.

Naopak v segmentu podnikatelských úvěrů se Mercedes-Benz Financial Services nachází na osmé příčce, a to především díky struktuře zákazníků, kterou tvoří z větší části podnikatelské subjekty. Největším konkurentem v tomto segmentu je společnost ŠkoFIN nabízející financování vozů koncernové značky VW.

V ostatních dvou segmentech – leasingu nemovitostí a faktoringu - se společnost Mercedes-Benz Financial Services nepohybuje, nicméně v budoucnosti společnost plánuje i vstup do těchto dvou zbývajících segmentů leasingového trhu. V případě přijetí tohoto plánu by se společnost musela vyrovnat s konkurencí spojenou s velkými nadnárodními bankami jako je Česká spořitelna, UniCredit Bank či ČSOB.

Tabulka 1 Pořadí členských společností ČLFA v rámci leasingu movitých věcí

Pořadí	Společnost	Vstupní dluh v mil. Kč	PC v mil. Kč
01.	Raiffeisen-Leasing, s.r.o.	3 994.36	5 385.50
02.	UniCredit Leasing CZ, a.s.	3 840.69	4 608.82
03.	SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.	3 497.63	3 822.12
04.	ČSOB Leasing, a.s.	3 429.93	3 895.77
05.	VB Leasing CZ, spol s r.o.	3 225.89	3 583.20
06.	Deutsche Leasing ČR, spol. s r.o.	3 007.55	3 249.53
07.	Mercedes-Benz Financial Services Česká republika s.r.o.	2 490.08	2 633.78
08.	LeasePlan Česká republika, s.r.o.	2 070.77	2 070.77
09.	ALD Automotive s.r.o.	1 622.69	1 830.53
10.	ŠkoFIN s.r.o.	1 428.00	1 623.00
11.	Erste Group Immorent ČR s.r.o.	1 317.40	1 662.50
12.	IMPULS-Leasing-AUSTRIA s.r.o.	1 280.24	1 374.92
13.	ARVAL CZ s.r.o.	1 126.01	1 126.01
14.	SCANIA FINANCE Czech Republic, s.r.o.	1 003.00	1 082.00
15.	IKB Leasing ČR s.r.o.	891.20	936.30
16.	UNILEASING, a.s.	857.00	1 223.00
17.	BAWAG Leasing & Fleet s.r.o.	735.00	831.00
18.	Oberbank Leasing spol. s r.o.	689.34	847.80
19.	Credium, a.s.	687.22	844.46
20.	BUSINESS LEASE s.r.o.	673.47	673.47

Zdroj: ČLFA

5.2.2.1 UniCredit leasing

Obrázek 22 Logo UniCredit leasing



Zdroj:www.unicreditleasing.cz

Jedním z nejvýznamnějších konkurentů pro společnost Mercedes-Benz Financial Services na leasingovém trhu je společnost UniCredit Leasing. Je univerzální leasingovou společnost, která je součástí velké evropské bankovní skupiny UniCredit Group. Tato leasingová společnost působí v České republice již od roku 1991, tehdy ještě pod původním názvem CAC leasing. Vždy patřila mezi vedoucí společnosti na tomto trhu a stala se také jedním ze zakladatelů tohoto odvětví v České republice. V roce 2003 se stala majitelem společnosti rakouská leasingová společnost Bank Austria Creditanstalt Leasing, která později přešla právě pod finanční skupinu UniCredit Group. Nabídku tvoří jak produkty financování movitých a nemovitých věcí, tak doplňkové služby související s financováním. UniCredit Leasing se zaměřuje jak na soukromé osoby, tak na potřeby firem a podnikatelů. Poskytuje i služby související s pojištěním, a to prostřednictvím dceřiné společnosti UniCredit pojišťovací makléřská, která patří k největším pojišťovacím makléřům v České republice. Další dceřiná společnost UniCredit Fleet Management pak poskytuje zákazníkům služby související s operativním leasingem a full-service leasingem.

Výhodou společnosti UniCredit Leasing je silné zázemí holdingu UniCredit Group. Skupina UniCredit spojuje leasingové společnosti z následujících 16 evropských zemí: Česká republika, Slovensko, Německo, Itálie, Rakousko, Chorvatsko, Rumunsko, Polsko, Rusko, Bulharsko, Maďarsko, Litva, Srbsko, Bosna a Hercegovina, Ukrajina a Slovinsko, 17. zemí je Turecko. Leasingové společnosti ze skupiny UniCredit Global Leasing se řadí mezi první tři největší společnosti v devíti zemích, v pěti z nich jsou jedničkou na trhu. Cílem společností patřících do evropské skupiny UniCredit Leasing je významné posílení pozic, další rozšíření služeb a vytvoření mezinárodní leasingové sítě. UniCredit Leasing má v současné době téměř 3 tisíce zaměstnanců a řadí se mezi jedničku na rozvíjejících se trzích střední a východní Evropy. Podle statistik dosáhla v roce 2007 objemu nových obchodů v celkové hodnotě dosahující 15 miliard EUR.

Silnými stránkami této společnosti je široká pobočková síť, často v rámci sítě poboček UniCredit Bank. V portfoliu na rozdíl od společnosti Mercedes-Benz Financial Services lze najít produkty financování strojů, zařízení, ale také nemovitostí. Společnost dostala několik ocenění za kvalitu služeb a produktů a umožňuje svým klientům prostřednictvím on-line systému podání a vyřízení nabídky přes internet.

5.2.2.2 ŠkoFIN

Obrázek 23 Logo ŠkoFIN



Zdroj: www.skofin.cz

Dalším významným konkurentem společnosti Mercedes-Benz Financial Services je společnost ŠkoFIN patřící do koncernu VW. Jedná se o jedničku na trhu financování osobních a užitkových vozů, výborné pozice si udržuje i v segmentu podnikatelských úvěrů poskytovaných nebankovními institucemi. Od jejího založení v roce 1992 je možné vidět její kontinuální růst a dlouhodobě si udržuje stabilní podíl na leasingovém trhu. Silnou stránkou společnosti je vazba na dodavatele koncernových značek. Naopak výhodou pro celý koncern VW je fakt, že prostřednictvím společnosti ŠkoFIN dochází k podpoře prodejů nových a ojetých vozů koncernu VW. Společnost se snaží dlouhodobě o zvyšování loajality a spokojenosti zákazníků. V nabídce svých produktů spolupracuje s koncernovými značkami VW Group, kterými jsou Volkswagen, Škoda, SEAT a AUDI. Nabídka produktů zahrnuje financování prostřednictvím leasingu či úvěru a financování vozových parků přes operativní leasing. V portfoliu produktů lze navíc na rozdíl od společnosti Mercedes-Benz Financial Services najít i faktoring – moderní a flexibilní způsob provozního financování založený na postoupení pohledávek, kdy klient získává profinancování svých vozidel až do výše 100 %.

Silnou pozici na trhu potvrzuje i fakt, že společnost ŠkoFIN dostala mnoho ocenění. V roce 2010 dostala cenu za nejlepší úvěrovou instituci vyhlašovanou portálem Měšec.cz. Společnost se může pyšnit také oceněním pro nejlepší leasingový produkt či oceněním v rámci operativního leasingu. Tyto ocenění jsou pro společnost důležité především při získávání nových klientů, neboť mnoho z nich se při volbě leasingové společnosti rozhoduje dle kvality, kterou právě daná ocenění hodnotí. Výhodou společnosti ŠkoFIN oproti společnosti Mercedes-Benz Financial Services je fakt, že umožňuje financování nekoncernových vozidel. Pro lepší přístup k zákazníkům nabízí společnost ŠkoFIN také možnost podání on-line žádosti na schválení smlouvy, bez toho aniž by zákazník musel fyzicky navštívit pobočku či svého dealera. Její webové stránky jsou velice přehledné a jsou zde podrobné informace o jednotlivých nabídkách. Stejně jako v případě společnosti Mercedes-Benz Financial Services je slabou stránkou neexistence dostatečně široké pobočkové sítě, jako je tomu u leasingových společností, které jsou dceřinými společnostmi většinou zahraničních bank.

5.2.2.3 ČSOB leasing

Obrázek 24 Logo ČSOB Leasing



Zdroj: www.csobleasing.cz

Vedoucí společností na českém leasingovém trhu je také společnost ČSOB leasing, která patří do finanční skupiny ČSOB, která je součástí mezinárodní bankovní a pojišťovací skupiny KBC Group. Společnost vznikla pod původním názvem OB leasing již v roce 1995, až v roce 2001 došlo díky změně ve vlastnictví k přejmenování na ČSOB leasing. Společnost díky tomu, že je součástí významné finanční skupiny, má jednu z nejvyšších kapitálových vybaveností z leasingových společností na českém trhu. Výhodou společnosti je rozsáhlá pobočková síť po celé České republice. Díky tomu jsou služby leasingové společnosti dostupné velkému objemu klientů. Konkurenční výhodu lze spatřit i ve službě e-leasingu, kdy nabízí klientům společnosti online přehled informací o smlouvě včetně rychlého vyřízení požadavků.

Společnost nabízí podobně jako ostatní leasingové společnosti širokou škálu produktů financování. V rámci finančního leasingu nabízí několik dalších možností, které u společnosti Mercedes-Benz Financial Services najít nelze. Jedná se o klasický zpětný leasing a pak také o subleasingy, kdy je předmět leasingu pronajatý formou podnájmu leasingovým nájemcem třetímu subjektu. Specifickou možností je také finanční leasing s pohyblivým úrokem vázaným na pohyb sazby 3M PRIBOR. Samozřejmostí je varianta finančního leasingu uskutečňovaného v měně EUR. Do nabídky společnosti ČSOB leasing patří i produkt QuickLease, jehož základní charakteristikou je rychlost schválení žádostí.

Dalšími produkty v portfoliu jsou zákaznický úvěr a operativní leasing nabízený pod obchodní značkou ČSOB AutoLease, kde si zákazník může vybrat z několika typů operativního leasingu. ČSOB nabízí pro podnikatele i produkt, který není v portfoliu produktů společnosti Mercedes-Benz Financial Services. Jedná se o produkt EUROleasing - zvýhodnění finanční leasing nebo úvěrový spotřebitelský úvěr s podporou Evropské investiční banky. Je určený především pro malé a střední podniky s cílem pomoci v realizaci investičních záměrů ve vybraných sektorech ekonomiky. Stejně jako ostatní společnosti, i ČSOB leasing nabízí ke svým finančním produktům širokou škálu pojištění. Kromě produktů určených zákazníkům, poskytuje ČSOB leasing i podporu dodavatelům financovaných vozidel.

5.2.3 Potencionální konkurenti

Společnost Mercedes-Benz Financial Services nemůže při strategické analýze počítat pouze současnou konkurencí, ale měla by být připravena i na možnost vstupu nových konkurentů na leasingový trh. Hrozba se zvyšuje především v době, kdy dochází k růstu leasingového trhu, což je předpokladem pro následující roky. Nově příchozí konkurenti se budou muset vyrovnat s poměrně vysokými vstupními bariérami, které jsou tvořeny nároky vstupní počáteční kapitál a s pevnými vazbami mezi leasingovými společnostmi a poskytovateli předmětů financování. Z tohoto důvodu lze čekat novou konkurenci především z oblastí bankovního sektoru či přímo od poskytovatelů předmětů financování, především osobních, nákladních a užitkových vozidel. Není vyloučené, že po několika větších bankách, které vytvořily své dceřiné společnosti zabývající se leasingem, přijdou i další větší či menší banky, které se budou snažit obsadit část leasingového trhu. Takto vytvořené leasingové společnosti by pak mohly díky podpoře svých matek – bank prolomit i vyšší vstupní bariéry z důvodů počátečního kapitálu. Další riziko plyne i od výrobců a dovozců aut, kteří by mohli místo spolupráce s dosavadními poskytovateli finančních služeb pro jejich produkty využít založení samostatné leasingové společnosti. Tomuto kroku nahrává i stále častějšího spojování značek do velkých automobilových koncernů.

5.2.4 Kupující

Společnost Mercedes-Benz Financial Services má ve svém portfoliu několik typů zákazníků. Jedná se o drobné spotřebitele, dále jsou zákazníky malé a střední firmy včetně podnikatelů a velké společnosti, často nadnárodní se zahraničním kapitálem. Na rozdíl od jiných leasingových společností mezi zákazníky společnosti nelze zařadit státní sektor, neboť z kodexu společnosti vyplývá zákaz spolupráce se subjekty státní správy a se subjekty, ve kterých je většinovým vlastníkem stát.

Drobní spotřebitelé jsou skupinou zákazníků, která nemá takovou sílu, aby byla pro společnost určitým ohrožením. Jsou to zákazníci dodavatelů či dovozců vozidel, kteří se rozhodli využít nabídky financování a díky tomu se stali i zákazníky leasingové společnosti. Hlavním rozhodujícím kritériem těchto zákazníků je především cena financování a samotné doporučení dodavatele předmětů financování, který může mít na zákazníka velký vliv.

Zákazníci z řad firem jsou při výběru leasingové společnosti sofistikovanější a zohledňují více faktorů než pouze cenu. První z nich, který při svém výběru uvažují, je historie leasingové společnosti – jak dlouho na leasingovém trhu působí, jakých výsledků

dosahuje, jakou má společnost kapitálovou vybavenost, a jestli již byla v minulosti mezi zákazníkem a leasingovou společností úspěšná spolupráce. Větší společnosti chtějí kromě výhodného financování svého podnikání i kvalitní služby, mezi které patří péče o klienta, poskytnutí doplňkových služeb z oblasti pojišťovnictví, servisu a administrativních služeb. Velcí zákazníci hodnotí i služby spojené s refinancováním svých dluhů a ochotou leasingové společnosti spolupracovat v případě finančních problémů zákazníka. I pro firemní klientelu je samozřejmě důležitá cena financování předmětů leasingu. Zákazníci sledují nejen úrokové sazby, ale i poplatky za sjednání leasingové smlouvy, či smlouvy o úvěrovém financování, poplatky za předčasné ukončení, přístup společnosti v oblasti smluvních pokut i v oblasti zajišťovacích prostředků. Posledním kritériem velkých zákazníků je rychlost sjednání leasingové či úvěrové smlouvy a osobní přístup při sjednávání podmínek. V případě dlouhodobější spolupráce očekávají větší zákazníci odlišný přístup při schvalování a sjednávání nových smluv a v mnohých případech vyvíjejí na leasingovou společnost i tlak na snížení poplatků či smluvních pokut.

5.2.5 Dodavatelé

I když se může zdát, že dodavatelé nehrají na leasingovém trhu takovou roli, opak je pravdou. Pro společnost působící na leasingovém trhu jsou dodavatelé jednou z podstatných součástí jejich podnikání.

Můžeme rozlišit několik typů dodavatelů. Nejdůležitějším z nich jsou dodavatelé kapitálu, kterými jsou především banky. V případě společnosti Mercedes-Benz Financial Services jsou to jak domácí, tak zahraniční banky i sám koncern Daimler AG, který podporuje společnost za účelem zvýšení prodeje svých koncernových značek. Podpora ze strany Daimler AG jde prostřednictvím vlastní banky. Pro společnost Mercedes-Benz Financial Services tak neznamenají dodavatelé kapitálu takové ohrožení, neboť zdroje na financování získává z více různých zdrojů, včetně svého koncernu. Pro ostatní leasingové společnosti je situace obdobná, neboť nejsilnějšími konkurenty společnosti jsou právě dceřiné společnosti velkých bank, které získávají kapitál od svých mateřských společností za výhodnějších podmínek. Závěrem lze říci, že dodavatelé kapitálu nemají na leasingovém trhu takovou sílu. Důvodem je i to, že pro dodavatele kapitálu jsou leasingové společnosti významným zákazníkem, jejichž ztráta může znamenat významný pokles zisků. Dodavatelé kapitálu se tak snaží vyjít leasingových společnostem vstříc jak v oblasti úrokových sazeb, tak dodatečných služeb.

Druhou skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé služeb, jako jsou servisní služby, administrativní služby, pojišťovací služby či detektivní kanceláře. Mezi těmito dodavateli existuje většinou silné partnerství a jejich vzájemná spolupráce přináší výhody oběma stranám. Jelikož leasingové společnosti jsou pro ně významným partnerem, nepředstavují takové ohrožení.

Poslední skupinou dodavatelů jsou dodavatelé předmětu financování. I v tomto případě existují silné vazby mezi dodavateli a leasingovými společnostmi. Ztráta spolupráce s leasingovou společností znamená pro dodavatele předmětů leasingu dvojí ztrátu. Jednak pokles zisků z důvodu ztráty prémiových plateb uskutečňovaných za uzavření leasingových smluv na předměty financování, jednak ztrátu zákazníků, kteří by si předmět leasingu koupili díky výhodným podmínkám financování. Dodavatelé spolupracují s leasingovými společnostmi často z důvodu zvýšení prodejnosti svých produktů. Často financují leasingové společnosti i ztrátu, která plyne z toho, že předmět financování nabízí bez jakéhokoliv navýšení. Toto navýšení platí právě samotní dodavatelé předmětů financování. Jelikož jsou dodavatelé do určité míry životně závislí na leasingových společnostech, neplyne z jejich působení na leasingovém trhu takové ohrožení.

5.2.6 Substituty

Společnost Mercedes-Benz Financial Services ohrožuje i vliv substitutů leasingových produktů. Těmi jsou především finanční produkty bank. Jedná se o podnikatelské úvěry, kontokorentní úvěry, revolvingové úvěry a účelové úvěry. Banky neohrožují leasingové společnosti pouze z pozice současné či potencionální konkurence a z pozice dodavatelů kapitálu, ale také jako poskytovatelé substitučních produktů. Výhoda bank spočívá v tom, že jako dodavatelé kapitálu pro leasingové společnosti, mají možnost poskytnutí lepších podmínek pro své klienty s nižšími sazbami. Problém je však na straně splnění podmínek klientů pro získání úvěrů od bank. Banky, obzvláště po finanční krizi, která zasáhla v minulosti celý svět, pečlivěji zkoumají bonitu svých klientů, a tak řada klientů není schopná tvrdší podmínky bank splnit. Tito klienti pak nemají jinou možnou než se obrátit na nebankovní sektor a leasingové společnosti. Další skutečností, která snižuje vliv produktů bank jako substitučních produktů, je poskytování pouze účelových úvěrů. Banky vyžadují na rozdíl od leasingových společností v naprosté většině podklady o případném využití poskytnutých finanční prostředků.

5.3 Ostatní subjekty na leasingovém trhu

5.3.1 Česká leasingová a finanční asociace ČR

Obrázek 25 Logo ČLFA



Zdroj. ČLFA

Leasingový trh, jak již bylo uvedeno výše, se vyvíjel od počátku devadesátých let a za tuto dobu se počet leasingových společností znásobil. K lepšímu prosazení zájmů byla v roce 1991 založena Asociace leasingových společností ČSFR. Zpočátku se asociace zabývala pouze leasingem, v dalších letech se zaměřila i na nebankovní finanční produkty, a členy se staly i společnosti nabízející spotřebitelské úvěry, prodeje na splátky či faktoring. V souvislosti s rozšířením orientace i na tyto produkty došlo k přejmenování asociace na Českou leasingovou a finanční asociaci ČR. Činnost nynější asociace spočívá v podílení se na přípravě legislativy v oblasti nebankovních úvěru, leasingu či faktoringu. Pomáhá členským společnostem při výkladu nových právních předpisů. Je hlavním tvůrcem všeobecných podmínek leasingu, které využívají členské společnosti, a prosazuje také naplňování Etického kodexu jednání svých členů. Další úlohou asociace je zajišťování rozhodců při rozhodování sporů z leasingových a úvěrových smluv.

Asociace však nepomáhá pouze svým členům, ale také potencionálním zákazníkům těchto společností. Podává jim informace o jednotlivých členech, organizuje výměnu zkušeností mezi členy a analyzuje vývoj leasingového trhu. Komunikuje s podobnými zahraničními sdruženími po celém světě a je členem Evropské federace leasingových asociací LEASEUROPE a Evropské federace asociací finančních domů EUROFINAS.

Asociaci zakládalo 6 členů, jejich počet postupně rostl a na konci devadesátých let dosáhl počet členů historicky nejvyššího počtu 130 členských společností. Postupně však docházelo ke konsolidaci trhu a jeho stabilizaci, a tak počet členů začal klesat. V současné době je počet členů již poloviční a pohybuje se na úrovni 60 společností, které zajišťují 97 % objemu všech tuzemských leasingových obchodů a většinu nebankovních úvěrů i prodejů na splátky pro zákazníky.

5.4 Shrnutí faktorů mikrookolí

Z analýzy mikrookolí vyplývá, že nejpodstatnějším faktorem ovlivňující výsledky společnosti je konkurence působící na leasingovém trhu a vývoj leasingového v odvětví v následujících letech. Díky ekonomickému růstu se očekává opětovný nárůst leasingového odvětví, proto je pro společnost klíčové využití tohoto trendu pro zvýšení své výkonnosti a vybudování si takové pozice na trhu, která ji k lepším výsledkům může pomoci.

Z charakteristik odvětví a faktorů ovlivňujících jeho vývoj je možné předpokládat růst obchodů na leasingovém trhu a výrazné změny v portfoliu produktů jednotlivých leasingových společností. Pokud nedojde k neočekávaným ekonomickým otřesům či výrazné změně v legislativě budou dále objemy leasingových obchodů narůstat. Co se týká změny portfolia leasingových společností, očekává se především přesun od finančního leasingu k úvěrovým formám financování. A to především díky novému zákonu o ochraně spotřebitele, který výrazně dopadl i na leasingové odvětví. Dalším trendem bude přesun od finančního leasingu k operativnímu leasingu, který navzdory ekonomické recesi stále roste. Běžně ho začínají využívat firmy pro financování svých flotil vozidel či veřejný sektor. V rámci leasingového odvětví se také očekává nárůst poptávky výrobců automobilů po finančních službách. Mnoho z nich mělo před vypuknutím krize vlastní finanční služby, které však během krize snižovaly těmto firmám jejich ratingy. Nyní se tedy budou obracet opět na leasingové společnosti a prohlubovat spolupráci s nimi. Nadále také bude docházet k růstu faktoringových služeb, které patří mezi nejrychleji rostoucí produkty na nebankovním případně leasingovém trhu.

Z hlediska analýzy konkurenčních sil by se měla společnost Mercedes-Benz Financial Services zaměřit nejen na současnou konkurenci, ale i na možné proniknutí nových konkurentů na leasingový trh. Neměla by zapomínat ani na vliv substitutů, které jsou reprezentovány především produkty bankovních institucí. Vliv substitutů by se měl díky obnovenému ekonomickému růstu opět zvyšovat, a to především proto, že bankovní instituce začnou postupně zmírňovat svoje požadavky při schvalování úvěrových produktů, které zpřísnily po nástupu hospodářské krize. S tímto krokem bank totiž souvisel i přesun klientů bank k nebankovním institucím a leasingových společnostem v době krize.

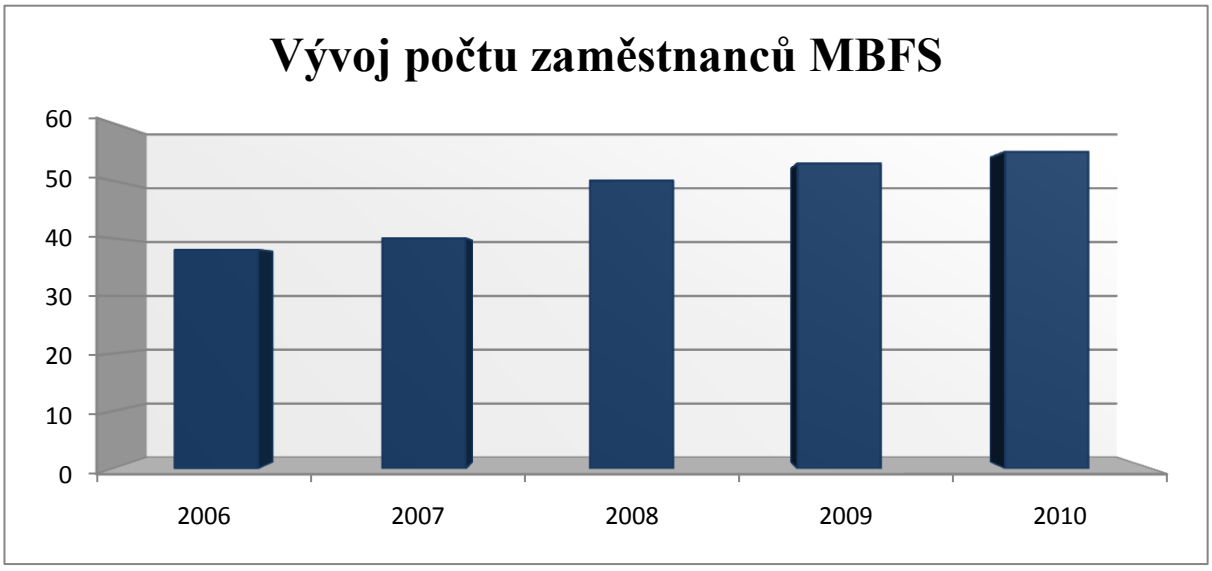
6 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

6.1 Lidské zdroje

Základním faktorem úspěchu a dosažení stanovených cílů je investice do lidských zdrojů. Kvalita lidských zdrojů má velký vliv na udržení výhody oproti konkurenci a je základním výrobním faktorem, který rozhoduje o úspěšnosti podniku. Pro správný rozvoj společnosti je důležité získat schopné pracovníky, kteří jsou ztotožněni s firmou a jsou připraveni plnit úkoly směřující k dosažení strategických cílů společnosti. Jelikož společnost Mercedes-Benz Financial Services je společnost působící v leasingovém odvětví, které patří do sektoru služeb, je pro ni kvalita lidských zdrojů ještě významnější. Jednou z vlastností (Kotler, 2001) služeb je totiž proměnlivost, která vyjadřuje závislost kvality služeb na tom, kdo, kde a kdy je poskytuje. Každá společnost nabízející služby by se tak měla zaměřit především na investice do lidských zdrojů, na výběr jednotlivých pracovníků a na jejich další zvyšování kvalifikace prostřednictvím různých školení. Současně s tím je důležitá i standardizace procesu poskytování služeb.

Společnost Mercedes-Benz Financial Services spolupracuje v oblasti řízení lidských zdrojů s personální agenturou Axial Personnel Agency, která je jejím partnerem již několik let. Díky tomu proces výběru nového personálu probíhá za účasti kvalifikovaných odborníků na přijímání a výběr pracovníků do pracovního procesu. Každý účastník výběrového řízení tak musí projít třemi koly výběru, z nichž první se koná v personální agentuře a další dvě v samotné společnosti za účasti přímého nadřízeného a vedoucího oddělení.

Obrázek 26 Vývoj počtu zaměstnanců MBFS



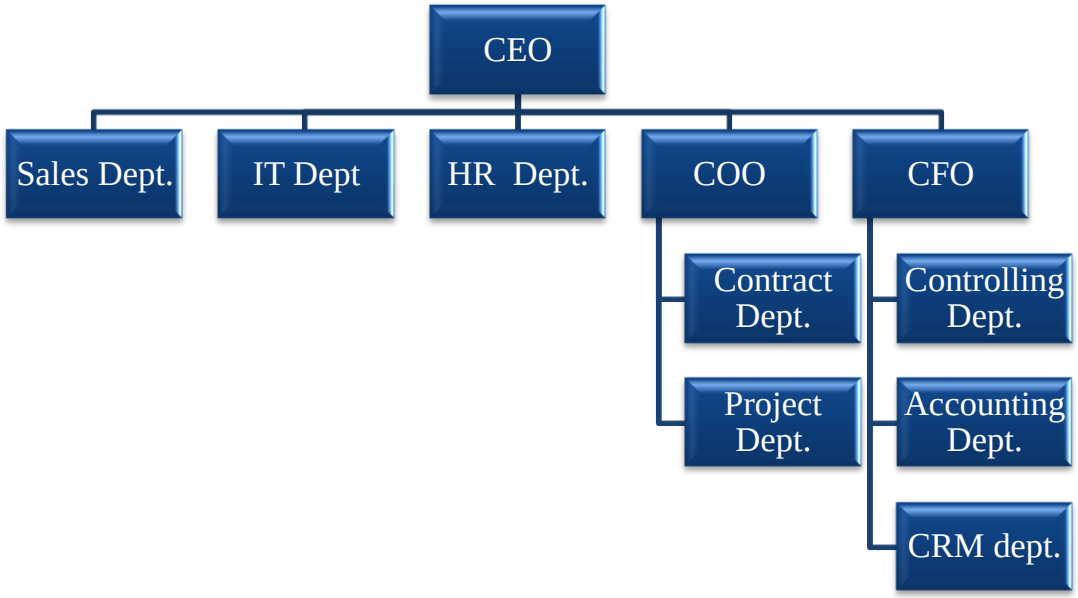
Zdroj: vlastní tvorba + data MBFS

Ve společnosti v současné době pracuje více jak 55 zaměstnanců. Většina z těchto zaměstnanců je ve společnosti na plný úvazek, nicméně společnost se snaží nabízet práci i studentům vysokých škol, pro které má vyhrazené praktikantské pozice. V každém z oddělení lze najít pracovníka z řad studentů. Tímto přístupem ke studentům se snaží společnost nejen vyjít vstříc studentům a umožnit jim získat praxi při vysoké škole, ale také zabezpečit si do budoucna mladé talenty, kteří by mohli pomoci společnosti v jejím dalším rozvoji. Nemalým přínosem zaměstnávání studentů jsou také ekonomické efekty.

Společnost Mercedes-Benz Financial Services má propracovaný systém kariérního růstu, který umožňuje kvalitním zaměstnancům využít svých schopností a dosáhnout lepšího postavení ve společnosti. Pro společnost Mercedes-Benz Financial Services znamená tento systém přínos při budování co nejkvalitnější struktury zaměstnanců, kteří mohou přispět k plnění podnikových cílů. Systém kariérního růstu ve společnosti tvoří několik základních prvků. Jedním z nich jsou pravidelné hodnotící pohovory, kdy nadřízení jednotlivých oddělení mají pohovor s každým ze zaměstnanců, se kterým hodnotí dosavadní plnění pracovních úkolů, spokojenost zaměstnance s jeho pracovním prostředím a zařazením v rámci organizační struktury společnosti. V rámci hodnotícího pohovoru je také rozebrána možnost zaměstnance na další kariérní růst a úkoly, které je v budoucnosti potřeba v rámci jeho pracovní náplně splnit.

Pro společnost Mercedes-Benz financial Services není důležitý pouze kvalitní výběr zaměstnanců a důraz na jejich kariérní růst, ale také průběžné vzdělávání zaměstnanců a doplňování jejich profesní a jazykové vzdělanosti. Proto v rámci každého oddělení probíhají pravidelně školení zaměřené na problematiku týkající se procesů a činností vykonávaných konkrétním oddělením. Kromě těchto pravidelných kurzů a školení probíhají napříč celým podnikem jednou ročně školení týkající se problémů, které jsou relevantní pro celou společnost. Pravidelně dochází také k představování strategie společnosti a k plnění jejích cílů. Společnost Mercedes-Benz Financial Services nabízí zaměstnancům možnost zvyšovat si znalosti i prostřednictvím jazykových kurzů. Jedná se o kurzy anglického a německého jazyka, které jsou hrazeny z prostředků společnosti, a jsou určeny pro zaměstnance mající zájem se zlepšit v jednom z jazyků, které jsou oficiálními jazyky celé společnosti a jejího hlavního společníka.

Obrázek 27 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní tvorba + Výroční zpráva MBFS

V souvislosti s lidskými zdroji je důležité uvést i organizační strukturu společnosti. Společnost Mercedes-Benz Financial Services má několik oddělení, které mají přesně vymezený rozsah práv a povinností. Ve společnosti lze najít účetní oddělení, IT oddělení, personální oddělení, kreditní oddělení, projektové oddělení a dvě oddělení úzce navázané na poskytování leasingů a úvěrů, kterými jsou správní a obchodní oddělení. Úkolem kreditního oddělení je vyhodnocování bonity a solventnosti zákazníků, kteří žádají prostřednictvím svých dealerů o poskytnutí financování svého vozidla. Kreditní oddělení dává podklady obchodnímu oddělení, které vypracovává smlouvy a zajišťuje konkrétní nabídky zákazníkům. Následnou péči o zákazníky přebírá správní oddělení, které se stará o veškeré uzavřené smlouvy, poskytuje správu technických průkazů, vymáhání pohledávek, regulérní a předčasné ukončení leasingových a úvěrových smluv a další úkony související se správou smluv.

V obchodním oddělení a správním oddělení jsou zaměstnanci rozděleni do jednotlivých týmů. Rozřazení portfolia zákazníků v rámci obchodního oddělení je dle spolupracujících dealerů, kteří kooperují se společností při vypracovávání a schvalování leasingových či úvěrových smluv. Kompetence týmů ve správním oddělení jsou naopak rozděleny dle počátečních písmen jmen klientů či názvu společnosti.

6.2 Hmotné zdroje

Společnost Mercedes-Benz Financial Services disponuje hmotnými zdroji ve formě IT zařízení a komunikačních zařízení. Největší položkou hmotných zdrojů jsou však vozidla financována operativním či finančním leasingem, neboť podle stávající právní úpravy jsou

tyto movité věci po celou dobu trvání leasingu ve vlastnictví pronajímatele – společnosti Mercedes-Benz Financial Services. Hodnota aktiv v oblasti dlouhodobých hmotných zdrojů je pak v rozvaze společnosti velice zkreslena, neboť společnost provozuje z těchto hmotných aktiv pouze několik málo vozidel. Pro bližší představu hodnota pozemků, budov a samostatných movitých věcí činila podle rozvahy společnosti k 31. 12. 2009 více jak 7 miliard Kč.

Společnost nedisponuje vlastní budovou či pozemkem. Svoje služby poskytuje v budově společnosti Mercedes-Benz Česká republika, ve které je v podnájmu. Společnost Mercedes-Benz Česká republika je sesterskou společností, která se zaměřuje na prodej a servis vozidel koncernu Daimler AG. Budova na pražském Chodově kopíruje rysy budovy mateřské společnosti ve Stuttgartu ve Spolkové republice Německo. Jedná se o šestipodlažní administrativní budovu, na níž navazují prostory pro servis a centrální sklady náhradních dílů koncernových značek. Budova má snížené energetické nároky, jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách, a splňuje i ty nejpřísnější podmínky pro komfortní práci zaměstnanců společnosti. V přízemí budovy se nachází tzv. showroom, který plní funkci výstavní plochy pro automobily. Showroom však může být využit i pro pořádání kulturních akcí, jako jsou koncerty či divadelní představení. V přízemí budovy lze najít i prodejní plochu pro zákazníky, příjem vozidel do servisu, kavárnu a pro zaměstnance společnosti i firemní restauraci s jídelnou. Společnost Mercedes-Benz Financial Services zaujímá celé druhé patro, kde se nachází všechny oddělení včetně kanceláří všech jednatelů společnosti.

Významnou část hmotných zdrojů, které společnost využívá, tvoří výpočetní technika. Každý pracovník má k dispozici osobní počítač, na každém oddělení lze najít minimálně několik černobílých tiskáren a jednu barevnou laserovou tiskárnu. Každé oddělení disponuje také dvěma faxy a scannerem. V IT oddělení lze pak najít několik serverů, na kterých se ukládají data o zákaznicích a data potřebná pro bezproblémový chod společnosti.

6.3 Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje hrají v současném světě velkou roli a ne jinak je tomu i ve společnosti Mercedes-Benz Financial Services. Spolehlivý informační systém hraje klíčovou roli při poskytování kvalitních služeb zákazníkům společnosti. Pro potřeby společnosti Mercedes-Benz Financial Services byl vytvořen speciální program ušitý na míru přímo potřebám, které má leasingová společnost. Jedná se o program „EasyLease“, který obsahuje veškerá data o zákaznicích a jejich smlouvách. Jsou zde evidovány jednotlivé smlouvy

klientů, historie dosavadních vztahů a další nezbytné informace pro kvalitní poskytování služeb a komunikaci s klienty. Program byl vyvinut IT oddělením společnosti na platformě databázových programů a v současné době se očekává jeho inovace, po které by měl program fungovat na bázi jazyka SQL. Důležitými atributy nového informačního systému společnosti by měla být spolehlivost, přehlednost a přívětivější uživatelské prostředí. Program „EasyLease“ umožňuje propojení na soubory vytvořené v Microsoft Office, ale také na externí zdroje, kterými jsou data z insolvenčního rejstříku či obchodního věstníku. Program umožňuje přístup k citlivým údajům o zákaznících, proto nejdůležitějším atributem leasingového programu je bezpečnost. Úkolem IT oddělení je tak práce na dokonalejším zabezpečení programu před útoky a na odstraňování chyb programu.

6.4 Finanční zdroje

Pro leasingovou společnost jsou jedním z nejpodstatnějších zdrojů právě finanční zdroje. Díky finančním zdrojům může poskytovat finanční služby svým zákazníkům, může nakupovat výkonnější výpočetní techniku pro kvalitnější zpracování podnikových operací a umožňuje jí to i udržení perspektivních zaměstnanců. Pro zhodnocení finančních zdrojů a hospodářských výsledků společnosti bylo možné získat pouze výroční zprávy za roky 2006-2009, které jsou dostupné na portálu www.justice.cz spravovaném Ministerstvem spravedlnosti ČR. V době zpracování mé diplomové práce mně nebylo umožněno nahlédnout do hospodářských výsledků za rok 2010.

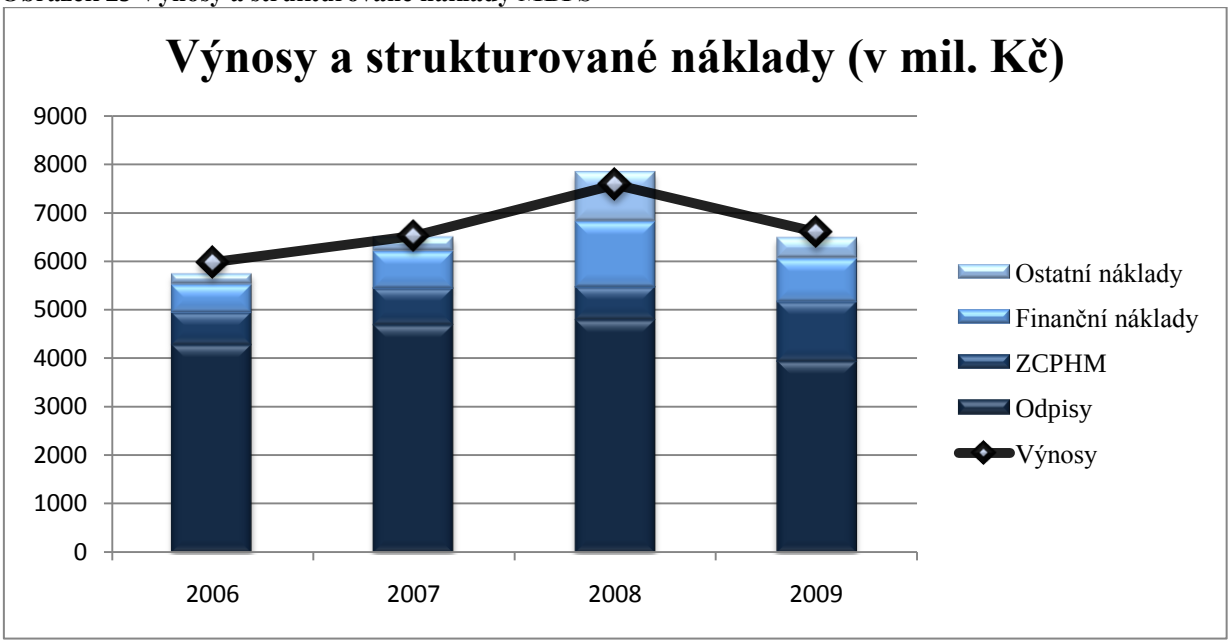
Obrázek 28 Hospodářské výsledky 2006-2009



Zdroj: vlastní tvorba + data MBFS

Z dostupných zdrojů lze však vyhodnotit hospodářské výsledky a hodnotu majetku společnosti za roky 2006-2009. Společnost dosahovala dobrých hospodářských výsledků až do konce roku 2006. Ve druhé polovině roku 2007 se již začaly projevovat dopady finanční a později hospodářské krize. Nejhorší období pro společnost Mercedes-Benz Financial Services bylo v roce 2008, kdy upadla do ztráty téměř 200 milionů Kč. Vliv na tento špatný výsledek měly zvýšené finanční náklady včetně nákladových úroků. Lepší výsledky v oblasti uzavírání nových smluv na konci roku 2009 napomohly společnosti vymanit se z červených čísel a společnost tak skončila v rámci celého roku 2009 se ziskem okolo 50 milionů Kč. Předběžné zprávy o hospodářském výsledku za minulý rok 2010 mluví o dalším výrazném zlepšení, které předčilo očekávání jak vedení podniku, tak stoprocentního vlastníka.

Obrázek 29 Výnosy a strukturované náklady MBFS



Zdroj: vlastní tvorba + data MBFS

Specifickou součástí analýzy zdrojů je finanční analýza. V případě leasingové společnosti je však vypovídající schopnost některých ukazatelů velice omezená. V rámci účetních výkazů leasingové společnosti lze totiž najít několik odlišností od účetních dokumentů zveřejňovaných společnostmi, které působí v jiném odvětví. Při pohledu na strukturu nákladů a výnosů je zřejmé, že dominantní roli pro hospodářský výsledek společnosti hrají odpisy a finanční náklady včetně nákladových úroků. Tržby jsou tvořeny především tržbami za poskytování vlastních služeb a tržbami za prodej dlouhodobého hmotného majetku. Příčinu velké hodnoty odpisů u leasingové společnosti je možné najít v české legislativě upravující účetnictví a vykazování. Podle Zákona č. 563/91 Sb., o účetnictví

totiž odepisuje dlouhodobý majetek leasingová společnost a nikoliv nájemce, který majetek užívá. V rámci mezinárodních standardů účetního výkaznictví je však situace opačná a zobrazuje věrněji obraz skutečnosti.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je poskytování finančních služeb, které zahrnují leasing a úvěr, na které potřebuje dostatečné finanční prostředky, které získává prostřednictvím českých a zahraničních bank. Za tyto prostředky musí zaplatit úroky a další náklady, a proto jsou finanční náklady včetně nákladových úroků významnou položkou v rámci nákladů společnosti. Významnými položkami výsledovky jsou také tržby z prodeje dlouhodobého majetku a zůstatková cena tohoto prodaného majetku. Jedná se o položky související s prodejem majetku za zůstatkovou cenu po skončení leasingu.

Další odlišnosti je možné najít v rozvaze společnosti Mercedes-Benz Financial Services. Jedná se především o hodnotu hmotného majetku, konkrétně položky samostatné movité věci. Vysoké hodnoty opět souvisí s českou úpravou vykazování v oblasti leasingu, kdy pronajatý majetek eviduje a odepisuje leasingová společnost, což zkresluje jak věrný obraz rozvahy samotné leasingové společnosti, tak leasingového nájemce. V souvislosti se skutečností, že společnost získává prostředky na poskytování financování vozidel od českých a zahraničních bank, jsou významnou položkou v rámci rozvahy na straně zdrojů financování bankovní úvěry a výpomoci.

Poměrové ukazatele vypočítané bez úpravy z českých účetních výkazů a bez dodatečných komentářů nemají dostatečnou vypovídající schopnost. Pochybovat lze o neupravených hodnotách rentability aktiv, obratu aktiv či obratu zásob. Z hodnot zadluženosti, které se v případě společnosti Mercedes-Benz Financial Services pohybují na úrovni 80-90 % lze naopak usuzovat velkou zadluženost společnosti, což by mohlo znamenat vysoké riziko a negativní vliv na výkonnost společnosti. V případě leasingového odvětví je však vysoká zadluženost normálním jevem a ani společnost Mercedes-Benz Financial Services není výjimkou. Stávající hranice úvěru vyhovuje plánovanému růstu společnosti v dalších letech. V oblasti likvidity společnost dosahuje při prvním pohledu pozitivních čísel. Problémem však je, že většinu jejich oběžných aktiv tvoří pohledávky, které nejsou tak likvidní jako peněžní prostředky. Většinu těchto pohledávek tvoří leasingové nebo úvěrové splátky klientů, jejichž určité procento je navíc dlouhodobě po splatnosti. Proto je pro společnost důležitějším ukazatelem než likvidita procento nelikvidních pohledávek. Rentabilita společnosti poměřovaná ziskovou marží se pohybuje pouze okolo 1 %, což není pro společnost příliš příznivý výsledek.

7 SWOT analýza

Posledním krokem strategické analýzy je vyhodnocení silných a slabých stránek a porovnání s hlavními vlivy, které působí na podnik zvenčí. Nejvhodnějším nástrojem je SWOT analýza, která se využívá k syntéze analýz makrookolí, mikrookolí a vnitřních zdrojů a schopností podniku. Společnosti může tato analýza pomoci v rozvíjení silných stránek a naopak potlačování stránek slabých a současně jí dává možnosti, jak využít příležitostí a omezit hrozby přicházející z okolí podniku. Na základě předchozích analýz lze vypracovat následující SWOT analýzu společnosti Mercedes-Benz Financial Services.

Tabulka 2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
• Zázemí silné nadnárodní společnosti • Značka Mercedes-Benz • Struktura portfolia • Spolupráce s velkými dopravními společnostmi • Kvalita předmětů financování • Akční nabídky • Výhodnější sazby pojistného	• Špatný informační systém • Neexistence on-line systému informací • Často se měnící organizační struktura • Zaměření se pouze na financování vybraných značek • Užší síť kontaktních center pro zákazníky
Příležitosti	**Ohrožení**
• Rostoucí odvětví • Ekonomický růst, růst investic a spotřebitelské poptávky • Rozšíření portfolia služeb • Růst obliby operativního leasingu	• Nejistota ohledně budoucího vývoje ekonomiky • Nejistota ohledně vývoje legislativy • Konkurence ze strany nebankovních subjektů • Růst největších konkurentů • Rostoucí zadlužení

Zdroj: vlastní tvorba

7.1 Silné stránky

7.1.1 Zázemí silné nadnárodní společnosti

Společnost Mercedes-Benz Financial Services má silného společníka. Je jím koncern Daimler AG, jeden z největších výrobců automobilů na světě. Kromě výroby světoznámé značky osobních vozidel Mercedes-Benz, vyrábí i nákladní automobily a autobusy pod stejnojmennou značkou. Nejsou to však jediné produkty, které má koncern ve svém portfoliu, lze v něm najít i další značky jako Chrysler či Jeep. Společnost vlastní také majoritní podíly ve skupině EADS vyrábějící mimo jiné dopravní letadla AIRBUS či v týmu Formule 1 McLaren Mercedes. Prostřednictvím sítě společností Mercedes-Benz Financial Services poskytuje koncern svým klientům finanční služby. Úzce propojená spolupráce koncernu Daimler AG a společnosti Mercedes-Benz Financial Services znamená pro obě strany mnoho výhod. Pro koncern možnost zvýšení prodejů vyráběných vozidel, pro společnost Mercedes-Benz Financial Services zajištění exkluzivity při poskytování financování značek koncernu Daimler AG. Kromě těchto výhod, které stály za myšlenkou vzniku společnosti specializující se na finanční služby v rámci koncernu, lze najít v zázemí koncernu další výhody. Společnost Mercedes-Benz Financial Services má snazší přístup ke kapitálu. Může získat výhodnější půjčky od svého společníka, koncernu Daimler AG, který je finančně silnou společností a provozuje navíc vlastní banku. Díky svému společníkovi může ale také využít přístupu ke kapitálu ze zahraničí. Přínosem zázemí silné nadnárodní společnosti je také obousměrná výměna know-how mezi koncernem a společností a mezi jednotlivými pobočkami společností Mercedes-Benz Financial Services napříč celou Evropou. Skutečnost, že koncern je velkou nadnárodní společností se sídlem v Německu, znamená pro společnost Mercedes-Benz Financial Services možnost získat nejnovější světové trendy v oblasti řízení podniku i poskytování kvalitních finančních služeb.

Výhoda spočívá i v názvu společnosti. Společnost Mercedes-Benz Financial Services může využít image značky Mercedes-Benz, která vždy znamenala symbol kvality a bezpečnosti. Značka Mercedes-Benz je symbolem pro tradici a inovaci po celém světě. Mercedes-Benz v názvu společnosti tak může pozitivně působit na současné či potenciální zákazníky. Společnost toho pak může využít při posilování tržní pozice, přilákání zákazníků a vyvolávání pocitu důvěry u zákazníků.

Obrázek 30 Značka Mercedes



Zdroj: http://mercedes-benz.navajo.cz/

7.1.2 Struktura portfolia zákazníků

Silnou stránkou společnosti Mercedes-Benz Financial Services je diverzifikované portfolio zákazníků. V portfoliu zákazníků lze najít jak fyzické osoby nepodnikatele, fyzické osoby podnikatele, tak menší či větší společnosti. V případě fyzických osob jde většinou o movité zákazníky využívající služeb společnosti pro financování vozidla, které jim umožní vyjádření určitého společenského statusu. Klientela z řad movitých zákazníků znamená pro společnost výhodu v podobě nižšího rizika nesplácení pohledávek z leasingových či úvěrových smluv. Zákazníci z řad fyzických osob podnikatelů jsou živnostníci využívající vozidla společnosti Mercedes-Benz ke svému podnikání či dopravní firmy, pro které jsou kvalitní vozidla základem úspěchu ve svém oboru podnikání. Největší procento výnosů společnosti však tvoří financování vozidel velkých, často nadnárodních, společností, které patří k největším nejen v České republice, ale i v Evropě. Zákazníky společnosti Mercedes-Benz Financial Services jsou například společnosti CS Cargo, ICOM group, Duvenbeck Logistik, DB Schenker či zásilkové společnosti. U těch největších dopravních společností se počet uzavřených leasingových nebo úvěrových smluv pohybuje okolo 500. Spolupráce s velkými společnostmi znamená pro společnost Mercedes-Benz Financial Services výhodu velkých výnosů a možnost další spolupráce. Nicméně v této spolupráci lze najít i některé nevýhody či rizika. Problém je vyjednávací síla velkých zákazníků, kteří mohou tlačit na společnost v oblasti cen služeb, a také jejich možný úpadek. V případě problémů velkých zákazníků se může do problémů dostat i sama leasingová společnost.

7.1.3 Kvalita produktů financování

Společnost Mercedes-Benz Financial Services má výhodu oproti konkurenci v tom, že je velice úzce navázaná na financování kvalitních produktů. Značka Mercedes-Benz je považována za velice spolehlivou značku osobních, ale i nákladních vozidel, a v případě osobních vozidel se jedná o určitý symbol společenského statusu. Nákladní vozidla značky Mercedes-Benz, především tahače návěsů, jsou považovány za velice výkonné a oblíbené u dopravních firem z hlediska jejich dobrého poměru cena/výkon. Ze své zkušenosti při kontaktu se zákazníky mohu uvést, že mnoho klientů se velice pochvalně vyjadřovalo právě o nákladních automobilech značky Mercedes-Benz. V řadě případů výběr leasingové společnosti souvisel s nákupem vozidel značky Mercedes-Benz a s výhodnějšími podmínkami při financování těchto vozidel právě společností Mercedes-Benz Financial Services jako partnera společnosti Mercedes-Benz Česká republika.

7.1.4 Akční nabídky

Společnost Mercedes-Benz Financial Services nabízí svým zákazníkům akční nabídky financování. Jedná se o časově omezené akční produkty, kterými se snaží přilákat nové zákazníky a dosáhnout určité výhody oproti konkurenci. Speciální akční nabídky nezvyšují pouze konkurenceschopnost samotné leasingové společnosti, ale i prodejnost vozidel koncernu Daimler AG a konkurenceschopnost dealerů a dovozců vozidel značky Mercedes-Benz oproti dovozcům a dealerům jiných značek vozidel. Nejoblíbenějšími produkty jsou 3x3 úvěr bez navýšení, úvěr bez navýšení na 3 roky, zdarma vůz třídy A na jeden rok užívání zdarma či výhodnější úrok pro vybrané třídy vozidel. Akční nabídky jsou časově omezené a jsou nabízeny ve spolupráci s dovozci a dealery vozidel Mercedes-Benz, kteří se podílí výrazně na financování těchto akčních nabídek. Výhodou pro společnost Mercedes-Benz Financial Services je tak velmi úzké partnerství s jednotlivými dealery po celé České republice.

7.1.5 Výhodnější sazby pojistného

V rámci svých produktů nabízí společnost Mercedes-Benz Financial Services pojistné služby. Ty nabízí samostatně nebo společně s produkty leasingového nebo úvěrového financování. V rámci produktů souvisejících s pojištěním nabízí výhodnější sazby pojistného havarijního pojištění, než které je možné získat pro vozidla značek Mercedes-Benz a Smart na trhu u jiných společností. Pokud navíc klienti využijí omezených akčních nabídek, může se sazba pojistného ještě snížit. Havarijní pojištění je v porovnání s běžnými sazbami až o 60 % nižší. Navíc sazby jsou stálé bez ohledu na škodní průběh, dodatečné zabezpečení vozu, či na lokalitě, ve které je vozidlo přihlášené.

Tabulka 3 Pojistné sazby Mercedes-Benz Financial Services

Třída	Běžná sazba	Mercedes-Benz Autopojištění			
		V rámci financování		Samostatné pojištění	
		Standard	Akční	Standard	Akční
A,B	4.34	2.66	-	2.96	-
E	4.34	2.99	2.90	3.49	3.40
ostatní	4.34	2.99	-	3.49	-
Smart	4.34	2.00	-	2.50	-
Dodávky	4.34	2.25	-	2.75	-

Zdroj: vlastní tvorba + data Mercedes-Benz Financial Services

7.2 Slabé stránky

7.2.1 Špatný informační systém a neexistence on-line systému

Slabou stránkou společnosti Mercedes-Benz Financial Services je informační systém a leasingový software využívaný především v rámci obchodního a správního oddělení. Tyto oddělení jsou přitom nejvíce v kontaktu se současnými či potencionálními zákazníky. Informační systém společně s leasingovým softwarem je vyvíjen interně v rámci IT oddělení, nepodílí se na jeho vývoji žádná externí firma. Jedná se o software, který je upravenou verzí softwaru Access od společnosti Microsoft. Možná to je důvodem neuspokojivého stavu tohoto systému. Informační systém nesplňuje nároky, které jsou kladeny na obdobné programy v současné době a dochází velice často k jeho výpadkům. Základní požadavky na bezpečnost jsou sice samozřejmě splněny, nicméně problémy nastávají v oblasti uživatelského prostředí, které není dostatečně intuitivní. Pokud zaměstnanec komunikuje s klientem, který má určitý dotaz, trvá získání odpovědi na zákazníkův dotaz delší dobu, než by tomu bylo u jiných systému. V reakci na tento neuspokojivý stav dochází v současné době k vývoji nového informačního systému a spouštění vylepšené verze softwaru, který by měl poskytovat lepší uživatelské prostředí, rychlejší přístup k informacím, ještě větší bezpečnost a splňovat nároky, které jsou požadovány v současné době na fungování IT systémů a leasingových programů ze strany společnosti Mercedes-Benz Financial Services. Nový systém by měl být již založen na databázovém jazyku SQL.

V souvislosti s IT faktory je možné uvést další slabou stránku, kterou je neexistence on-line systému, jako je tomu například u konkurenční společnosti ČSOB leasing či ŠkoFIN. U těchto společností funguje on-line systém, kdy zákazník má v každý moment přehled o všech uzavřených smlouvách a detailech týkající se vozidel financovaných prostřednictvím dané smlouvy. Tento elektronický přístup umožňuje i získání informací o svých platbách, zákazník zde může stáhnout libovolný dokument týkající se jeho smlouvy od splátkového kalendáře až po předávací protokol včetně různých smluv či dodatků ke smlouvám. Výhodou je rychlejší komunikace zákazníků se společností, které napomáhá i funkce elektronických dotazů. Podle mého názoru může právě neexistence této služby znamenat velkou konkurenční nevýhodu, neboť základním požadavkem zákazníků je mít okamžitý přehled o svých platbách a smlouvách. Navíc rychlost a kvalita vyřešení případných dotazů ze strany leasingové společnosti je jedním z důležitých faktorů úspěchu v leasingovém odvětví.

7.2.2 Užší síť kontaktních center pro zákazníky

Společnost Mercedes-Benz Financial Services nabízí menší síť kontaktních center než konkurence, která je většinou napojená na bankovní sektor. Kontaktní centra pro zákazníky konkurenčních leasingových společností jsou tak v místě poboček bank. Některé ze společností nabízí uzavření financování i přes internet či mobilní telefon. Většinou se jedná o nebankovní instituce poskytující spotřebitelské úvěry. Kontaktní centra pro zákazníky společnosti Mercedes-Benz Financial Services jsou pouze v rámci autorizované dealerské sítě prodejců vozů Mercedes-Benz, ve kterých jsou zaměstnanci seznámeni s nabídkou leasingové společnosti. Pokud však klient potřebuje vyřešit složitější problém individuálně se svým poradcem, má možnost obrátit se pouze na čtyři velké pobočky, dvě v Praze a poté v Brně a Ostravě, kde jsou speciálně vyškolení zaměstnanci pro řešení problémů v souvislosti s leasingovými a úvěrovými produkty.

7.2.3 Změny v organizační struktuře společnosti a vyšší fluktuace pracovníků

Ve společnosti Mercedes-Benz Financial Services dochází minimálně každé dva roky ke změnám v organizační struktuře. Tento problém se týká především správního oddělení, které má na starosti každodenní styk se zákazníky společnosti. Důvodem je vysoká fluktuace zaměstnanců, především z řad praktikantů, a také obavy ze zaujatosti zaměstnanců vůči zákazníkům. Správní oddělení je rozděleno do několika týmů podle počátečních písmen jmen klientů a jednou za dva roky dochází k přeskupení jednotlivých týmů a výměně portfolií. Tyto kroky však nemusí být prospěšné jak pro zaměstnance společnosti, tak pro samotné zákazníky. U zaměstnanců to znamená přerušení často úspěšné spolupráce v rámci týmu a frustrace se změnou spolupracovníků. U klientů pak změna portfolií znamená ztrátu kontaktu se svým leasingovým poradcem. V počáteční fázi dochází i ke zmatenosti některých zákazníků. Pravidelná obměna složení týmů a portfolií klientů je vyžadována z důvodu možné podjatosti ze strany pracovníků společnosti. U zaměstnanců společnosti Mercedes-Benz Financial Services by mohlo dojít k nevědomému nadržování známým zákazníkům či v krajním případě k tajným dohodám znamenající výhody jak pro zákazníka, tak zaměstnance společnosti.

7.3 Příležitosti

7.3.1 Rostoucí odvětví a ekonomický růst

Příležitostí pro společnost Mercedes-Benz Financial Services je znovuobnovení růstu trhu. Po dvou letech, kdy docházelo k poklesu poptávky u většiny nebankovních finančních produktů, došlo v posledním roce opět díky oživení české ekonomiky k růstu zájmu především firem o financování prostřednictvím leasingu či úvěru. V dalších letech, pokud nedojde k neočekávaným ekonomickým problémům, se očekává nadále rostoucí trend v leasingovém odvětví. Nahrává tomu několik faktorů. Jednak by měl hrubý domácí produkt nadále růst tempem okolo 3 %, mělo by docházet také k růstu průmyslové výroby a postupně v dalších letech i k růstu spotřebitelské poptávky, která stále zaostává za hodnotami, kterých dosahovala před vypuknutím hospodářské krize. Trend financování ze strany nebankovního sektoru by měl tak nadále pokračovat ve svém růstu.

7.3.2 Rostoucí obliba operativního leasingu

Společnost může využít také rostoucí obliby operativního leasingu. Výhodným řešením by byla větší podpora operativního leasingu ze strany společnosti Mercedes-Benz Financial Services a zařazení speciálních akčních nabídek operativního leasingu pro větší společnosti, pro které je tento produkt velice lákavý. Rostoucí obliba operativního leasingu souvisí s několika faktory. Jedná se totiž o určitou formu outsourcingu, kdy se financující společnost stará komplexně o provoz vozidla a jeho údržbu včetně financování. To platí především pro tzv. full-service leasing. Cílem většiny společností je orientace na svojí hlavní činnost a tak stále více z nich se poohlíží po využívání služeb outsourcingu, do kterých patří i operativní full-service leasing. Dalším faktorem, který bude působit na zvyšující se oblibu operativního leasingu, jsou daňová a účetní pravidla. Jelikož se operativní leasing nevykazuje podle mezinárodních účetních standardů v rozvaze, pouze je zohledňován mimobilančně, mohou společnosti dosáhnout lepších klíčových ukazatelů, které jsou zveřejňované externím uživatelům účetní závěrky. Rostoucí obliba operativního leasingu souvisí i s větším využíváním těchto služeb ze strany společností ze západních ekonomik. Jelikož mnoho firem je vlastněno zahraničními společnosti nebo alespoň se zahraničními společnostmi spolupracují, budou tlačeny svými mateřskými společnostmi do většího využívání operativního leasingu, aby dosáhly lepší efektivity, produktivity a dokázaly udržet svojí konkurenční pozici.

7.3.3 Rozšíření portfolia služeb

Mercedes-Benz Financial Services plánuje v budoucnosti rozšíření portfolia svých služeb i na služby, které přímo nesouvisejí s financováním vozidel. Jednalo by se o poskytování finančních služeb klientům společnosti, které by zahrnovaly životní pojištění, pojištění nemovitostí a další služby. Využily by se tak dosavadní vztahy mezi zákazníky a společností Mercedes-Benz Financial Services. Zákazníci z řad fyzických osob jsou navíc většinou movití klienti, kteří by uvítali možnost sjednání financování svého vozidla současně s pojištěním nejen tohoto vozidla, ale i svého ostatního majetku. Na jednom místě by mohli uzavřít jak životní pojištění, tak mnoho dalších finančních služeb. Tento krok je možné vnímat jako příležitost společnosti získat nové zákazníky, a u těch stávajících posunout vzájemnou spolupráci na vyšší úroveň. Všechny tyto faktory mohou mít poté pozitivní dopad na výkonnost společnosti. V delším horizontu by společnost mohla také využít příležitosti financování nemovitostí pro své nejlepší klienty.

7.4 Ohrožení

7.4.1 Nejistota ohledně vývoje legislativy

Velmi diskutovaným tématem v současné době je změna zákona o spotřebitelském úvěru. Změna umožňuje klientům odstoupit od smlouvy bez uvedení důvodů do 14 dnů a vrátit leasingové společnosti vozidlo, které mezitím ztratilo část své hodnoty. Leasingové společnosti by se tak částečně staly půjčovnami aut za velmi nízké ceny. Tato skutečnost donutila mnoho leasingových společností upustit od poskytování finančního leasingu fyzickým osobám a nahradit finanční leasing úvěrovými formami financování, při kterých přechází vozidlo do vlastnictví nájemce ihned po podepsání smlouvy a předávacího protokolu. Další vývoj v oblasti finančního leasingu závisí na výsledcích případných sporů mezi klienty a leasingovými společnosti, který budou rozhodovat soudy a Česká obchodní inspekce. Vrácení finančního leasingu pro fyzické osoby do nabídky leasingových společností bude také záviset na zákonodárcích, kteří by se měli vyjádřit k požadavku vyjmutí leasingu ze zákona o spotřebitelském úvěru.

Další problém v oblasti legislativy, který může zasáhnout většinu leasingových společností je snaha některých poslanců zrušit rozhodčí doložky v rámci smluv uzavíraných mezi klienty a leasingovými společnostmi. Rozhodčí doložka je zvláštní doložka uváděná ve smlouvě případně ve všeobecných podmínkách, která umožňuje, aby rozhodování sporů

v rámci smluv nerozhodovaly obecné soudy, ale rozhodci. Rozhodčí řízení je poté upraveno zákonem č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů, ve znění pozdějších předpisů. Přítomnost rozhodčí doložky ve smlouvách umožňuje rychlejší a spravedlivější řešení sporů mezi smluvními stranami. Důvodem pro zrušení rozhodčích doložek je názor, že omezují práva subjektu, který si peníze půjčil ve prospěch subjektu, který peníze půjčuje. Leasingové společnosti totiž mohou být napojeni na rozhodce, kteří rozhodují případný spor. Takový rozhodce má tak neomezenou moc a jeho rozhodnutí je okamžitě vymahatelné, a není proti němu žádné dovolání. Pokud se klient obrátí na obecný soud, je většinou řízení zastaveno pro neodstranitelnou překážku v podobě námitky rozhodčí doložky ve smlouvě. Zrušení rozhodčích doložek by znamenalo horší vymahatelnost práva ze strany leasingových společností. Záleží tak na rozhodnutí Parlamentu ČR ohledně novely zákona o rozhodčím zařízení, zda se budou muset spory mezi leasingovými společnostmi a jejími klienty zdlouhavě řešit přes soudy obecné soudní soustavy.

7.4.2 Rostoucí zadlužení

Výkonnost nebankovních institucí, leasingové společnosti nevyjímaje, může ohrozit rostoucí zadlužení firem a především domácností. Především domácnosti se v posledních letech čím dál více zadlužovaly. Tento trend měl několik důvodů. Jednalo se jednak o makroekonomické faktory, ale také o přístup bankovních a nebankovních subjektů. V současné době se podle České národní banky pohybuje zadluženost českých domácností na úrovni 1,056 bilionu Kč. Tato hodnota není z pohledu dosahovaných hodnot v zemích Evropské unie nijak dramatická, nicméně alarmující je její tempo zvyšování, a také zvyšující se počet domácností, které nejsou schopny splácet své úvěry. Podíl půjček, které nejsou domácnosti schopny splácet, se pohybuje okolo hranice 5 %. Zvyšují se i počty insolvenčních návrhů na fyzické osoby a počty osobních bankrotů. U firem je situace poměrně lepší, neboť zde dochází k poklesu zadluženosti českých podniků. Negativní je však skutečnost zvyšujícího se počtu bankrotů firem a podaných insolvenčních návrhů. Pro společnost Mercedes-Benz Financial Services znamená tento vývoj požadavky na důslednější hodnocení svých klientů, zpřísnění požadavků na prokázání bonity a solventnosti klienta a posílení kvality kreditního oddělení. Tyto skutečnosti můžou však vést ke ztrátě některých zákazníků. Klienti se mohou rozhodnout pro konkurenční společnost vyžadující méně přísné podmínky při poskytování finančních služeb.

7.4.3 Konkurence

Velkým ohrožením pro společnost Mercedes-Benz Financial Services je současná, ale i potenciální konkurence. Ze současné konkurence je ohrožením posílení pozic leasingových společností napojených na velké nadnárodní bankovní instituce. Tyto společnosti disponují konkurenční výhodou velmi silného kapitálu, který jim poskytují mateřské zahraniční banky. Mohou tak zákazníkům nabízet lepší podmínky, než které by zákazníkům mohla poskytnout společnost Mercedes-Benz Financial Services. Jejich portfolio služeb je také mnohonásobně širší, a pokud je klient spokojený s určitým finančním produktem banky, je pravděpodobné, že využije i nabídky financování svého vozidla prostřednictvím dceřiné společnosti dané banky. Ohrožením je také stále zvyšující se síla nebankovních institucí poskytující spotřebitelské úvěry jako jsou společnosti HomeCredit či CETELEM. Jejich nabídka by se mohla časem rozšířit i o produkty leasingového financování.

7.4.4 Nejistý vývoj ekonomiky

Ačkoliv všechny předpovědi ohledně budoucího vývoje ekonomiky naznačují obrat k lepšímu a nadále pozvolný ekonomický růst, musí veškeré společnosti, nejen společnost Mercedes-Benz Financial Services, počítat s možným negativním vývojem ekonomiky. Již před 4 lety se ukázaly předpovědi ohledně budoucího vývoje ekonomiky velice diskutabilní. Nikdo v té době nečekal, že může období neustálého ekonomického růstu skončit propadem do finanční a posléze hospodářské krize. Prognózy ohledně budoucího vývoje jsou sice v současné době spíš optimistické, nicméně nejistota odhadů je stále veliká. Důvodem obav o odlišný vývoj ekonomiky než je v současné době předpovídám, je především velká zadluženost některých zemí Evropské unie, které se bez pomoci ostatních zemí EU nejspíše neobejdou. To by mělo dalekosáhlé následky nejen pro země v daném regionu, ale díky globalizaci i na celou světovou ekonomiku. Dalším faktorem, který zvyšuje obavy, je vývoj situace v zemětřesení zasaženém Japonsku. To se potýkalo s částečnými problémy již před tímto tragickým neštěstím. Nynější stav ekonomiky Japonska může částečně ovlivnit díky globalizaci ekonomické dění na celém světě. Proto by měla společnost Mercedes-Benz Financial sledovat veškeré prognózy o ekonomickém vývoji, nejen ty optimistické, které stále převažují.

8 Doporučení při tvorbě strategie

Leasingové odvětví prošlo jako všechny ostatní odvětví hospodářskou krizí a nyní se začíná pomalu vracet k lepším výsledkům, které dosahovalo před krizí. Společnosti na leasingovém trhu, které přežily krizi, začínají svádět boj o nové klienty, kterých díky obnovenému ekonomickému růstu bude čím dál více přibývat. V současné době je konkurence na leasingovém trhu velice silná a společnost Mercedes-Benz Financial Services musí současné ale i potencionální konkurenci stále více čelit. Jedním z nejlepších východisek je přepracovaní současné strategie a hledání nových možností a zlepšení, které by znamenaly dosažení lepších pozic na leasingovém trhu. Na základě strategické analýzy společnosti Mercedes-Benz Financial Services uvádím několik doporučení, kterými by se mohlo řídit vedení společnosti při tvorbě nové strategie.

Přilákání nových zákazníků, udržení a rozvoj stávajících

Společnost Mercedes-Benz Financial Services by se měla soustředit na získávání nových klientů a rozšiřovat tak svoje portfolio. Měla by si dále udržovat vyváženost svého portfolia ve smyslu poskytování svých produktů jak fyzickým osobám, tak menším či velkým společnostem. Kromě získávání nových klientů by však neměla zapomínat na udržování vztahů se současnými klienty a zaměření se na další rozvíjení spolupráce s nimi. Stávající zákazníci, především velké dopravní společnosti, znamenají velký potenciál pro budoucí obchody společnosti. Především tyto společnosti budou mít díky ekonomickému růstu a zvyšování průmyslové výroby větší zájem o financování dopravních prostředků využívajících k podnikání.

Cenová politika společnosti

Pro splnění cílů by však nová strategie měla obsahovat i některé body týkající se cenové politiky společnosti. Společnost Mercedes-Benz Financial Services by měla provést důkladný průzkum cenových nabídek ostatních leasingových společností na trhu. Nejde pouze o úrokové sazby, ale také o nabídku akčních produktů a účtování administrativních poplatků. Příkladem může být vybírání administrativních poplatků za uzavření smlouvy. V rámci konkurenčních společností se od výběru tohoto paušálního poplatku upouští, například společnost ŠkoFIN si za uzavření smlouvy na leasing či úvěr neúčtuje žádný poplatek. Další oblastí jsou poplatky za předčasné ukončení smlouvy, které jsou v případě společnosti Mercedes-Benz Financial Services na vyšší úrovni než u konkurence.

Kvalita služeb a komunikace

V souvislosti s vylepšením kvality služeb by měla společnost zjednodušit některé procesy v oblasti uzavírání a správy leasingových či úvěrových smluv, a to především prostřednictvím vybudování nového informačnímu systému a vylepšení stávajícího softwaru. Zjednodušení procesů by mohlo napomoci i zautomatizování těchto procesů, například automatizace schvalovacího procesu. Pro zkvalitnění služeb pro zákazníky by měla uvažovat o zavedení on-line systému pro zákazníky leasingové společnosti, neboť by díky tomu mohla udržet krok s těmi největšími leasingovými společnostmi na trhu. Pokud by nebylo možné v dohledné době zavést tento systém, měla by společnost využít jinou možnost komunikace se zákazníky, například prostřednictvím call-centra. Společnost Mercedes-Benz Financial Services by také měla pokračovat v rozběhnutém systému školení zaměstnanců tak, aby zaměstnanci byli schopni rychle a kvalitně vyřešit problémy jednotlivých klientů.

Rozšíření portfolia produktů

V rámci právě projednávané strategie uvnitř podniku se mluví o zahájení financování nemovitostí. Podle mého názoru by to mohl být jeden z dobrých kroků v rámci nové strategie. Přilákalo by to více klientů a znamenalo by to i zvýšení ziskovosti společnosti, neboť i v rámci stávajících zákazníků se nachází mnoho bonitních klientů, kteří by tuto možnost uvítali. Další diskuze se týká také rozšíření portfolia o pojišťovací služby související s pojištěním nemovitosti nebo životním pojištěním, což by mohlo zatraktivnit nabídky produktů společnosti. Samozřejmostí je i příprava nových akčních nabídek financování vozidel, které by přilákaly nové klienty společnosti.

9 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo provést strategickou analýzu společnosti Mercedes-Benz Financial Services a zhodnotit silné a slabé stránky včetně příležitostí a hrozeb přicházejících z okolí. Součástí práce bylo i navržení doporučení při tvorbě dlouhodobé strategie společnosti.

Z provedené strategické analýzy vyplývá, že leasingové odvětví má u nás poměrně krátké trvání. Leasingový trh funguje v České republice od počátku 90. let minulého století. V současné době je již velice rozvinutý a během posledních let došlo k jeho konsolidaci. Specifika leasingového trhu spočívají především v tom, že se jedná o trh s finančními službami, na kterém je poměrně nízká diferenciace produktu a tvrdší konkurenční prostředí. Charakteristickým rysem jsou i vysoké vstupní bariéry v podobě vysokých nákladů na počáteční kapitál či v podobě spojení leasingových společností s dovozci financovaných vozidel.

Konkurence na leasingovém trhu je tvořena především dceřinými společnostmi bank či dceřinými společnostmi výrobců či dovozců financovaných vozidel. Dochází tak k zostřování konkurence a ke změnám v produktovém portfoliu leasingových společností. Díky vysokým vstupním bariérám je potencionální konkurence omezena, nicméně vznik dalších leasingových společností podporovaných bankami či samotnými výrobci se nedá vyloučit. Leasingový trh je také pod tlakem substitutů, které tvoří produkty financování nabízené bankovními institucemi. Kupující mohou mít na působení činnosti vliv především v případě velkých klientů reprezentovaných velkými dopravními společnostmi. Dodavatelé reprezentovaní především bankovními institucemi pak mohou tlačit na vyšší ceny poskytnutého kapitálu.

Na společnost působí i vlivy z makrookolí. Jsou to především ekonomické a legislativní faktory. Vývoj leasingového trhu, ale i samotné společnosti v dalších letech bude záležet na rychlosti zotavení české ekonomiky, která si stejně jako ostatní ekonomiky prošla v posledních letech krizí. Determinující bude především očekávaný růst HDP, průmyslové výroby a spotřebitelské poptávky. Cenovou politiku společnosti bude ovlivňovat i růst úrokových sazeb a případné změny v míře inflace. Ohrožením pro výkonnost společnosti pak může být zvyšující se tempo zadlužení českých domácností a rostoucí počet insolvenčních návrhů a bankrotů jak fyzických osob, tak firem. Z oblasti legislativy budou klíčová pro tvorbu nové strategie jednání o změnách novelizovaného zákona o ochraně spotřebitele či jednání o změně zákona o rozhodčí doložce. Zákon o ochraně spotřebitele by měl vliv na

budoucí produktové portfolio, změna zákona o rozhodčí doložce pak na prodloužení sporů mezi zákazníky a leasingovými společnostmi.

Společnost Mercedes-Benz Financial Services je moderní společností, která je součástí nadnárodní skupiny Daimler AG, který je jejím stoprocentním vlastníkem. Společnost nabízí, financování kvalitních vozidel značek, které produkuje právě skupina Daimler AG. Na značky jiných koncernů se příliš nezaměřuje. Společnost disponuje kvalitními lidskými zdroji, zaměstnancům nabízí dobré pracovní podmínky a snaží se o neustále zvyšování jejich kvalifikace. Slabší stránkou je vyšší fluktuace zaměstnanců. Z hlediska nehmotných zdrojů je v současné době problémem informační systém a software, který společnost primárně využívá. Nicméně tohoto problému si vedení společnosti všimlo již dříve, proto v současné době dochází k vývoji nových systémů a hlavního softwaru. Společnost však stále zaostává za konkurencí v oblasti on-line poskytování informací a chybí jí on-line systém schvalování leasingů či úvěrů.

Společnost Mercedes-Benz Financial Services nabízí širokou škálu leasingových nebo úvěrových produktů. Produktové portfolio je doplněno i o servisní, administrativní služby a o služby související s pojištěním. Společnost se snaží vyjít vstříc všem svým zákazníkům, mezi které patří jak fyzické osoby, tak malé či velké společnosti. Z analýzy příležitostí vyplývá, že produkt, na který by si měla společnost v budoucnosti více zaměřit je operativní leasing. Měla by zvažovat i rozšíření portfolia o služby související s financováním nemovitostí či služby související s pojištěním zákazníků, které již využívají ostatních služeb společnosti. Zdrojem konkurenční výhody pro společnost je především diverzifikované portfolio klientů, partnerství s kvalitní značkou financovaných vozidel a výhodnější sazby pojistného. Již zmíněnou nevýhodou je neexistence on-line systému a užší síť klientských center.

Cíl práce provést strategickou analýzu a naznačit určitá strategické doporučení jsem podle mého názoru splnil. Dosáhl jsem toho jednak díky znalostem nabitým v rámci studia na vysoké škole a díky odborné literatuře, ale také díky veřejně dostupným zdrojům. K vypracování této práce mi pomohla i půlroční praxe ve správním oddělení společnosti Mercedes-Benz Financial Services.

10 Použité zdroje

Odborná literatura

1) **BOUČKOVÁ, J a kol.** *Marketing*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
2) **DEDOUCHOVÁ, Marcela.** *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
3) **GRANT, Robert M.** *Contemporary strategy analysis*. 5. vydání. Oxford : Blackwell publishing,2005. ISBN 1-4051-1998-5
4) **JOHNSON, Gerry - SCHOLES, Kevan - WHITTINGTON, Richard**. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow : FT Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71191-9
5) **KEŘKOVSKÝ, Miloslav – VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
6) **KOTLER, Philip.** *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6
7) **PAVELKA, Tomáš**. *Makroekonomie*. 1. vydání. Slaný : MELANDRIUM, 2006. ISBN 80-86175-45-6
8) **PORTER, Michael E**. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7
9) **SEDLÁČKOVÁ, Helena – BUCHTA, Karel.** *Strategická analýza*. 2. Přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
10) **SOUČEK, Zdeněk – MAREK, Jiří.** *Strategie úspěšného podniku*. 1. vydání. Ostrava : MONTANEX, 1998. ISBN 80-85780-93-3
11) **VEBER, Jaromír a kol.** *Management, Základy, Moderní manažerské přístupy, Výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Ostatní použitá literatura

12) Výroční zpráva společnosti Mercedes-Benz Financial Services
13) Výroční zprávy společností ŠkoFIN, UniCredit leasing a ČSOB leasing
14) Analytické zprávy MPO ČR
15) eBull –bulletiny České leasingové a finanční asociace

Internetové zdroje

(údaje ke dni 18.4.2011)

1) Stránky společnosti Mercedes-Benz Financial Services
   http://www.mbfs.cz
2) Stránky Patria Finance
   http://www.patria.cz
3) Stránky České leasingové a finanční asociace
   http://www.clfa.cz
4) Analytické zprávy MPO ČR 2006-2010
   http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category236
5) Stránky ČNB
   http://www.cnb.cz
6) Stránky Českého statistického úřadu
   http://www.czso.cz
7) Stránky serveru ihned.cz
   http://ekonomika.ihned.cz/c1-49185710-krachuje-nejvic-firem-za-sedm-let
   http://finweb.ihned.cz/c1-45396190-osobni-bankrot-postihl-letos-dvakrat-vice-cechu-nez-loni
8) Stránky časopisu Profit
   http://www.profit.cz/clanek/leasing-v-roce-2010---blyskani-na-lepsi-casy.aspx
9) Stránky serveru podnikatel.cz
   http://www.podnikatel.cz/clanky/splatkovy-prodej-rozhodci-dolozka/
10) http://www.nasepenize.cz/rozhodci-dolozka-ma-ze-smluv-zmizet-rika-ochrance-prav-6174
11) http://algin.cz/2011/03/zadluzeni-ceskych-domacnosti-2011/
12) http://www.hypoindex.cz/kratke-zpravy/domacnosti-uz-dluzi-1-056-bilionu-kc/
13) http://www.financnivzdelavani.cz/webmagazine/subcategories.asp?idk=261
14) http://www.zlatakoruna.info/clanky/427-403-leasing-pro-podnikatele/21938-zmeny-v-leasingu-osobnich-a-uzitkovych-automobilu

Seznam obrázků

Obrázek 1 Úrovně řízení....11
Obrázek 2 Okolí podniku....15
Obrázek 3 PEST analýza....17
Obrázek 4 Životní cyklus odvětví....23
Obrázek 5 Model pěti sil (Porter)....24
Obrázek 6 BCG matice....30
Obrázek 7 Diagram analýzy SWOT....32
Obrázek 8 Logo Mercedes-Benz Financial Services....34
Obrázek 9 Logo Mercedes-Benz....35
Obrázek 10 Mercedes-Benz Autopojištění....38
Obrázek 11 Vývoj HDP (v %)....44
Obrázek 12 Vývoj inflace (v %)....45
Obrázek 13 Průměrná míra nezaměstnanosti v ČR (v %)....46
Obrázek 14 Vývoj zadluženosti domácností....47
Obrázek 15 Počet prohlášených konkurzů za uplynulých 5 let....48
Obrázek 16 Vývoj 2-týdenní repo sazby....50
Obrázek 17 Vývoj CZK/EUR za posledních 5 let....51
Obrázek 18 Projekce obyvatelstva v EU a východní Evropě do roku 2050....52
Obrázek 19 Leasing dle komodit v ČR v roce 2010....60
Obrázek 20 Vývoj leasingového trhu u movitých věcí....62
Obrázek 21 Vývoj leasingového trhu....64
Obrázek 22 Logo UniCredit leasing....68
Obrázek 23 Logo ŠkoFIN....69
Obrázek 24 Logo ČSOB Leasing....70
Obrázek 25 Logo ČLFA....74
Obrázek 26 Vývoj počtu zaměstnanců MBFS....76
Obrázek 27 Organizační struktura společnosti....78
Obrázek 28 Hospodářské výsledky 2006-2009....80
Obrázek 29 Výnosy a strukturované náklady MBFS....81
Obrázek 30 Značka Mercedes....84

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pořadí členských společností ČLFA v rámci leasingu movitých věcí....67
Tabulka 2 SWOT analýza....83
Tabulka 3 Pojistné sazby Mercedes-Benz Financial Services....86

Přílohy

Výkaz zisků a ztrát společnosti Mercedes-Benz Financial Services

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ke dni 31. prosince 2009 (v celých tisících Kč)		
TEXT	Skutečnost v účetním období	
	běžném	minulém
	1	2
Tržby za prodej zboží	-44 147	860 622
Náklady vynaložené na prodané zboží	11 147	708 634
Obchodní marže	-55 294	860 622
Výkony	4 373 515	5 265 846
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 373 515	5 265 846
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0
Aktivace	0	0
Výkonová spotřeba	93 304	111 426
Spotřeba materiálu a energie	3 001	4 862
Služby	90 303	106 564
Přidaná hodnota	4 224 917	5 306 408
Osobní náklady	63 581	53 440
Mzdové náklady	50 847	40 354
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11 478	12 054
Sociální náklady	1 256	1 032
Daně a poplatky	3 347	3 122
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 945 160	4 790 551
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 698 678	854 029
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 698 678	854 029
Tržby z prodeje materiálu	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 230 593	682 269
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 230 593	682 269
Prodaný materiál	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	80 105	66 246
Ostatní provozní výnosy	214 926	66 066
Ostatní provozní náklady	147 777	82 197
Provozní výsledek hospodaření	680 692	548 678

Výnosové úroky	167 272	127 591
Nákladové úroky	399 761	407 779
Ostatní finanční výnosy	147 646	408 916
Ostatní finanční náklady	486 454	929 376
Finanční výsledek hospodaření	-571 297	-800 648
Daň z příjmů za běžnou činnost	68 903	-48 927
-splatná	20 912	2 838
-odložená	47 991	-51 765
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	40 492	-203 043
Výsledek hospodaření za účetní období	40 492	-203 043
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	109 395	-251 970

Zdroj: vlastní tvorba + data MBFS

Rozvaha společnosti Mercedes-Benz Financial Services

Rozvaha
ke dni 31. prosince 2009
(v celých tisících Kč)

AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé úč. období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
	1	2	3	4
AKTIVA CELKEM	**18 359 235**	**-8 769 634**	**9 589 601**	**12 559 919**
Dlouhodobý majetek	15 614 569	-8 417 897	7 196 672	9 059 368
Dlouhodobý nehmotný majetek	15 373	-9 562	5 811	5 089
Software	15 373	-9 562	5 811	5 089
Dlouhodobý hmotný majetek	14 386 668	-8 408 335	5 978 333	8 248 866
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14 386 668	-8 408 335	5 978 333	8 248 866
Dlouhodobý finanční majetek	1 212 528	0	1 212 528	805 413
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	50
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 212 528	0	1 212 528	805 363
Oběžná aktiva	2 743 611	-351 737	2 391 874	3 498 213
Zásoby	0	0	0	5 511
Zboží		0	0	5 511
Dlouhodobé pohledávky	170	0	170	170
Krátkodobé pohledávky	2 665 805	-351 737	2 314 068	3 178 312
Pohledávky z obchodních vztahů	1 563 563	-351 737	1 211 826	2 429 255
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	4 000
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	20 603
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 963	0	2 963	19 727
Dohadné účty aktivní	38 624	0	38 624	34 569
Příjmy příštích období	226 989	0	226 989	178 106
Jiné pohledávky	833 666	0	833 666	492 052
Krátkodobý finanční majetek	77 636	0	77 636	314 220
Peníze	268	0	268	203
Účty v bankách	77 368	0	77 368	314 017
Časové rozlišení	1 055	0	1 055	2 338
Náklady příštích období	1 055	0	1 055	2 338

PASIVA	Běžné účetní období	Minulé úč. období
PASIVA CELKEM	**9 589 601**	**12 559 919**
Vlastní kapitál	529 369	488 877
Základní kapitál	115 000	115 000
Základní kapitál	115 000	115 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	12 696	12 696
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	11 500	11 500
Statutární a ostatní fondy	1 196	1 196
Výsledek hospodaření minulých let	361 181	564 224
Nerozdělený zisk minulých let	616 534	616 534
Neuhrazená ztráta minulých let	-255 353	-52 310
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	40 492	-203 043
Cizí zdroje	8 458 610	11 121 940
Rezervy	100 975	148 563
Rezerva na daň z příjmů	21 595	0
Ostatní rezervy	79 380	148 563
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	311
Odložený daňový závazek	133 562	85 571
Krátkodobé závazky	800 239	1 708 587
Závazky z obchodních vztahů	117 448	452 571
Závazky - ovládající a řídící osoba	357 278	861 760
Závazky k zaměstnancům	2 651	2 083
Závazky ke státu (daň + SZZP)	26 558	48 833
Krátkodobé přijaté zálohy	87 337	83 858
Výdaje příštích období	129 825	191 928
Dohadné účty pasivní	48 973	51 311
Jiné závazky	30 169	16 243
Bankovní úvěry a výpomoci	6 576 954	8 586 448
Bankovní úvěry dlouhodobé	2 103 968	3 699 194
Krátkodobé bankovní úvěry	4 472 986	4 887 254
Časové rozlišení	601 622	949 102
Výnosy příštích období	601 622	949 102

Zdroj: vlastní tvorba + data MBFS