

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Možnosti financování vozového parku osobních a užitkových automobilů  
do 3,5t finanční skupinou Komerční banky, a.s.

Veronika Janáčková

Diplomová práce  
2014

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Janáčková**  
Osobní číslo: **D12653**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Možnosti financování vozového parku osobních a užitkových automobilů do 3,5 t finanční skupinou Komerční banky, a.s.**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Charakteristika možností financování vozového parku
2. Analýza současného stavu možností financování vozového parku finanční skupinou KB
3. Návrhy na zlepšení nabízených produktů s ohledem na konkurenceschopnost
4. Zhodnocení návrhů

Závěr

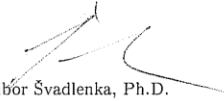
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucího práce**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Roman Hruška, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. listopadu 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2014**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. listopadu 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 21.5.2014

Veronika Janáčková

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Romanu Hruškovi, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na financování vozových parků osobních a užitkových vozů do 3,5t v rámci finanční skupiny KB, a.s. Zabývá se stanovením návrhů na zlepšení nabízených produktů s ohledem na konkurenceschopnost. Tyto návrhy jsou analyzovány a vyhodnocovány zda budou na trhu financování vozových parků uskutečnitelné.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

financování, leasingy, úvěry, vozové parky, zákazníci

## **TITLE**

Possibilities of the fleet car park of personal and commercial cars up to 3,5t by financial group KB, a.s.

## **ANNOTATION**

This work is focused on financing of car parks of personal and commercial cars up to 3,5t within the group KB, a.s. It deals with setting up proposals to improve the offered products with regard to competitiveness. These proposals are analyzed and evaluated if it is achievable on the car park financing market.

## **KEYWORDS**

financing, leases, loans, fleets, customers

# OBSAH

Úvod.....	9
<b>1 CHARAKTERISTIKA MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ VOZOVÉHO PARKU.....</b>	<b>10</b>
1.1 Financování z vlastních finančních prostředků.....	10
1.2 Financování formou úvěru.....	11
1.2.1 Výhody úvěrů.....	13
1.2.2 Nevýhody úvěrů.....	13
1.3 Financování formou leasingu.....	14
1.3.1 Rozdělení leasingu.....	15
1.3.2 Výhody leasingu.....	16
1.3.3 Nevýhody leasingu.....	16
1.3.4 Formy leasingu.....	17
1.4 Hotovost x úvěr x leasing.....	21
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FINANCOVÁNÍ VOZOVÉHO PARKU FINANČNÍ SKUPINOU KB, A.S. ....</b>	<b>23</b>
2.1 Základní informace.....	23
2.2 Finanční skupina KB, a.s. ....	24
2.3 Nabídka financování vozových parků finanční skupinou KB, a.s. ....	25
2.3.1 ALD Automotive s.r.o. ....	26
2.3.2 ESSOX s.r.o. ....	27
2.3.3 SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o. ....	28
2.4 Nabídka financování vozových parků konkurenčních institucí.....	30
2.4.1 Československá obchodní banka, a.s. ....	30
2.4.2 Česká spořitelna, a.s. ....	33
2.5 Porovnání produktových nabídek financování vozových parků.....	37
2.6 Srovnání konkrétního financování u zvoleného vozového parku.....	40
2.6.1 Financování formou úvěru.....	41
2.6.2 Financování formou operativního leasingu.....	42
2.6.3 Financování formou full service operativního leasingu.....	43
2.7 Průzkum trhu.....	45
2.8 Porovnání průzkumu trhu s aktuálními trendy na českém trhu.....	53
<b>3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ NABÍZENÝCH PRODUKTŮ S OHLEDEM NA KONKURENCESCHOPNOST.....</b>	<b>56</b>
3.1 Princip financování vozových parků finanční skupinou KB, a.s. ....	56
3.2 Reklama a inzerce.....	58
3.3 Služby spojené s financováním.....	59
3.3.1 Přehlednost a intuitivnost internetových stránek.....	59
3.3.2 Kalkulačka financování vozových parků s následnou simulací obchodního případu.....	61
3.4 Optimalizace cenové politiky financování vozových parků.....	68
3.4.1 Financování formou úvěru.....	68
3.4.2 Financování formou operativního leasingu.....	70
3.4.3 Financování formou full service operativního leasingu.....	71

<b>4</b>	<b>ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....</b>	<b>74</b>
4.1	Zhodnocení návrhů pomocí SWOT analýzy.....	74
4.1.1	<i>Sestavení matice SWOT analýzy pro zhodnocení návrhu - Princip financování vozových parků.....</i>	<i>76</i>
4.1.2	<i>Sestavení matice SWOT analýzy pro zhodnocení návrhu - Zaměření na reklamu a inzerci.....</i>	<i>78</i>
4.1.3	<i>Sestavení matice SWOT analýzy pro zhodnocení návrhu - Služby spojené s financováním .....</i>	<i>80</i>
4.2	Postup zhodnocení možné realizace pomocí SWOT analýzy.....	82
4.2.1	<i>Formulace konkrétního návrhu strategie.....</i>	<i>83</i>
4.2.2	<i>Porovnání a celkové zhodnocení faktorů SWOT analýzy pomocí metody párového srovnání.....</i>	<i>83</i>
4.3	Zhodnocení optimalizace cenové politiky financování vozových parků.....	89
4.3.1	<i>Zhodnocení financování formou úvěru .....</i>	<i>90</i>
4.3.2	<i>Zhodnocení financování formou operativního a full service operativního leasingu .....</i>	<i>91</i>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>94</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>101</b>

## ÚVOD

Diplomová práce se zabývá možnostmi financování vozového parku osobních a užitkových automobilů do 3,5t finanční skupinou Komerční banky, a.s. Vybrat skutečně optimální formu financování vozového parku nemusí být vždy jednoduché. Záleží na celé řadě okolností, od samotné finanční situace společnosti, až po způsob správy vozového parku a převažující druh provozu. Na jedné straně jsou možnosti, tedy to, co si daná společnost může z finančního hlediska dovolit, na straně druhé pak leží potřeby společnosti v oblasti mobility, kdy si musí její manažeři ujasnit, co vlastně hodlají za dané finanční prostředky pořídit. Optimální forma financování snižuje celkovou finanční zátěž celého procesu správy vozového parku a přispívá tak k jeho celkové efektivitě.

U společností a organizací v České republice je nákup aut za vlastní peníze poměrně oblíbenou metodou. Důvodem může být i fakt, že zejména střední a menší společnosti nechtějí v současných ekonomických podmínkách zvyšovat svou zadluženost a volí jednorázovou investici, na kterou si nejprve vydělají. Mezi nejčastější formy financování s využitím peněz třetího subjektu dnes již patří operativní leasing, zatímco finanční leasing je na ústupu a úvěr víceméně stagnuje. Každý ze jmenovaných produktů má své výhody a nevýhody, hodnocení způsobu financování se navíc může významně lišit u začínající malé firmy v porovnání se silnou nadnárodní společností.

Cílem práce je stanovení návrhů na zlepšení nabízených produktů a služeb s ohledem na konkurenceschopnost a jejich celkové zhodnocení, zda jsou návrhy uskutečnitelné a aplikovatelné pro zavedení do běžné praxe v rámci financování vozového parku.

K dosažení cíle diplomové práce je zpracována analýza současné produktové nabídky finanční skupiny Komerční banky, a.s. v porovnání se dvěma nejvýznamnějšími konkurenčními hráči na trhu financování vozových parků a to finanční skupinou Československé obchodní banky, a.s. a skupinou České spořitelny, a.s. se svými specializovanými divizemi na financování vozových parků.

Na základě marketingového průzkumu trhu, který byl prováděn napříč podnikatelskou sférou v České republice, jsou stanovena rozhodovací kritéria zákazníků. Tyto kritéria jsou porovnávána s aktuálními trendy na českém trhu financování vozových parků. Z výsledků průzkumu trhu jsou stanoveny návrhy na zlepšení nabízených produktů pro finanční skupinu KB s ohledem na konkurenceschopnost v této oblasti financování.

## **1 CHARAKTERISTIKA MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ VOZOVÉHO PARKU**

Trh rozlišuje tři základní možnosti akvizice vozů: platbu plné ceny z vlastních finančních zdrojů, platbu prostřednictvím úvěru a platbu prostřednictvím leasingu. Ani o jedné metodě nelze univerzálně prohlásit, že je jedinou správnou. Pro stabilizovanou společnost s vysokým přebytkem finančních zdrojů, fungující vnitřní organizací a vysokou firemní kulturou může být nákup s využitím vlastních finančních zdrojů nejvýhodnější volbou, pro živnostníka hospodařícího s krátkodobým výhledem a pořizujícího několik vozů s odpočtem DPH se může jevit jako nejzajímavější varianta nákup prostřednictvím úvěru, protože dostane podobně jako u nákupu s využitím vlastních finančních prostředků najednou a v plné výši zpět DPH. Leasing preferuje řada společností a podnikatelů, kteří pořizují typicky osobní vozy do hodnoty 1,5 milionu korun. Leasing je dnes natolik širokým pojmem a skladba jeho služeb natolik rozsáhlá, že dokáže nabídnout alternativu v mnoha různých případech. Navíc dokáže nabídnout i některé daňové výhody a procesní benefity. Proto může oslovit kteroukoli skupinu firem či živnostníků.

### **1.1 Financování z vlastních finančních prostředků**

V případě možnosti využití vlastních finančních prostředků je třeba porovnávat jejich cenu s cenou vnějších finančních zdrojů. Tento ukazatel je většinou rozhodující pro další postup. V úvahu je nutno brát výši vlastních disponibilních prostředků, možnosti jejich uplatnění v rámci působení firmy, jejího rozvoje a příležitostí na trhu, výši úrokových sazeb na úvěrovém trhu, daňovou zátěž peněz a řadu dalších faktorů. Pokud po zvážení těchto vlivů vychází nákup za vlastní prostředky výhodně, následuje vyjednávání o ceně vozů a veškerých poprodejních služeb s dodavateli a to zcela v režii firmy. Vozový park v majetku firmy představuje často významnou položku v jejím hmotném majetku. Automobily v majetku je možno považovat za poměrně likvidní aktiva lze je na trhu ojetých vozů kdykoli odprodat, sezonnost trhu sice existuje, ale není zcela zásadní a dosahované ceny ovlivňuje v řádu jednotlivých procent. Likviditu vozů ovlivňuje především jejich technický stav, stáří a pozice značky na trhu. Některé typy automobilů jsou více, jiné méně likvidní. Při analýze likvidity je třeba brát v úvahu také míru výhodnosti prodeje vozu v daném období – investované prostředky versus pokles ceny. Svou roli hraje řada faktorů: odprodej vozu těsně po „velké“ garanční prohlídce (u většiny vozů se střídají tzv. malé a velké garanční prohlídky) je finančně nevýhodný, snaha prodat vůz, kterému do této prohlídky zbývá najet jen několik stovek kilometrů, se zase může odrazit v nižší dosažené prodejní ceně.

Hlavními nevýhodami tohoto způsobu pořízení je nutnost vysokého jednorázového výdaje v hotovosti negativně se promítajícího do cash-flow v okamžiku pořízení a u většiny dlouhodobého majetku také skutečnost, že dle §25 odst. 1 písm. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále jen ZDP), nelze výdaje (náklady) na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku považovat pro daňové účely za výdaje (náklady) daňově uznatelné. Daňovým nákladem (výdajem) se v případě odpisovaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku rozumí pouze daňové odpisy vypočtené v souladu s příslušnými ustanoveními zákona o daních z příjmů. To ovšem znamená, že jednorázový výdaj hotovosti uskutečněný v jednom roce je z hlediska ZDP nutno rozložit do více zdaňovacích období, což není z čistě ekonomického hlediska nejefektivnější.

Pořízení vozů do majetku firmy je vzhledem k výše uvedenému vhodné v případech, kdy se u nich plánuje nižší kilometrový proběh a způsob jejich využívání nebude natolik náročný, aby znamenal nadměrné opotřebení či poškození techniky. V těchto případech jsou náklady na provoz nízké a dosahované zůstatkové ceny vysoké. Zůstatkové ceny lze zvýšit řadou dílčích opatření, například pořizováním vozů v barvách, které jsou na trhu ojetých vozů vyžadovány. Branding (budování úspěšné značky) lze následně řešit částečným polepením vozu. Prevence je v této oblasti důležitá - likvidace následků špatné péče o vůz či dokonce poškození vozu je v drtivé většině případů nákladnější, než rozdíl v dosažené prodejní ceně před a po opravě.

## **1.2 Financování formou úvěru**

Dodavatelský či bankovní úvěr a další finanční produkty, při jejichž využití se vůz stává okamžitě majetkem firmy, mají řadu společných rysů s nákupem za vlastní peníze. Odpadá analýza ceny vlastních peněz, tzn., že firma nepotřebuje větší množství finančních prostředků a místo ní nastupuje analýza výhodnosti úvěrových podmínek. Výhodou této finanční služby je okamžitý přechod do majetku společnosti, a tudíž vrácení DPH za užitkové automobily najednou v plné výši. Tuto výhodu umocňuje dále fakt, že úroky z úvěru jsou za podmínek stanovených v ZDP daňově uznatelným nákladem (výdajem). Koupí na úvěr tak podnik obvykle získává za vypůjčené peníze právo do daňově uznatelných nákladů (výdajů) uplatňovat jak odpisy majetku, tak i placené úroky z úvěrů a půjček. Nevýhodou koupě na úvěr oproti koupě za hotové je nutnost vynakládat další náklady spojené s vedením úvěrových účtů, poplatky za vyřízení žádosti o úvěr a v neposlední řadě také fakt, že přijmutím úvěru dochází k účetnímu zadlužení podniku, neboť výše přijatého úvěru se objeví přímo v rozvaze

podniku jako položka cizích zdrojů. To samozřejmě poněkud zhoršuje pozici podniku v případě hodnocení rizikovosti investory, obchodními partnery atd.

Zásadním rozdílem oproti využití vlastních prostředků je ovšem zatížení hospodaření společnosti úvěrem – zde je nutno analyzovat, jaký dopad bude mít výše úvěru na celkovou zadluženost podniku, na tzv. pákový ukazatel (poměr celkového kapitálu k velikosti dluhů) a na věřitelské riziko pro úvěrování společnosti v jiných oblastech, kde například neexistují možnosti leasingu.

### ***1.1.1 Rozdělení úvěrů***

Úvěry se rozdělují z mnoha různých hledisek. Pro to nejzákladnější rozdělení se používá poučka: „Kdo, komu, na co, na jak dlouho a pak to ostatní.“.

*Dle subjektu, který úvěr poskytuje:*

- bankovní,
- obchodní,
- konsorciální,
- vládní apod.

*Dle subjektů, které jsou příjemci úvěru:*

- podnikatelské,
- občanské,
- veřejné (státní či komunální).

*Dle účelovosti:*

- účelové úvěry,
- bezúčelové (neúčelové) úvěry.

*Dle typu výplaty:*

- hotovostní úvěry,
- bezhotovostní úvěru.

*Dle zajištění:*

- zajištěné úvěry,
- nezajištěné úvěry.

*Dle doby splatnosti:*

- krátkodobé úvěry,
- střednědobé úvěry,
- dlouhodobé úvěry.

*Dle čerpání:*

- jednorázové,
- postupné.

*Dle frekvence splácení:*

- měsíční,
- čtvrtletní,
- roční.

### **1.2.1 Výhody úvěrů**

Výčet výhod úvěrů:

- pořizovaný předmět je ihned ve vlastnictví kupujícího,
- volnost při nakládání s nakoupeným předmětem (prodej, pronájem, apod.),
- uspokojení současných potřeb bez nutnosti dlouhodobého spoření,
- rozdělení jednorázové platby na několik menších částí,
- jasné účtování a zejména stanovení správné výše nákladů,
- možnost předčasného jednorázového splacení úvěru,
- není limitována minimální doba splácení,
- individuální sjednání pojištění, výběr nejvhodnější nabídky, která odpovídá konkrétním požadavkům,
- při sjednání individuální pojistky lze uplatnit i bonusy u povinného ručení,
- u koupě vozidla v technickém průkazu zapsán kupující jako majitel,
- pro podnikatele možnost odepisovat vůz v účetnictví,
- nepodléhá DPH z finančních služeb,
- příspěvkové a neziskové organizace mohou uplatnit splátky jako nákladovou položku.

### **1.2.2 Nevýhody úvěrů**

Výčet nevýhod úvěrů:

- k půjčené částce nutnost připočíst úrok,
- prokázání bonity kupujícího,
- složitější vyřízení formalit při podpisu smlouvy,
- vyřízení trvá zpravidla delší dobu,
- horší dostupnost u věcí s vysokou pořizovací hodnotou,

- rizika provozování vozidla nese kupující (vyřizování garančních prohlídek, oprav a řešení pojistných událostí),
- veškeré další náklady nese kupující (servisní náklady, vedení účetní agendy a knihy jízd, nutnost monitoringu služebních a soukromých kilometrů),
- obvykle je nutné uvádět ručitele nebo ručit samotným vozem či jiným objektem akceptovatelným pro banku.

### 1.3 Financování formou leasingu

Třetím způsobem „pořízení“ majetku je leasing. Slovo pořízení je v tomto případě v uvozovkách zcela záměrně, neboť leasingem (ať již operativním či finančním) nedochází k pořízení majetku v pravém slova smyslu. Vlastnické právo k majetku zůstává po celou dobu trvání leasingového vztahu pronajímateli. V případě operativního leasingu nedojde k převodu vlastnických práv na nájemce dokonce ani po skončení platnosti leasingové smlouvy. Na nájemce tedy přechází pouze právo takový majetek používat, za což se nájemce smluvně zavazuje platit pronajímateli leasingové splátky.

Hlavní výhodou tohoto způsobu pořízení je podobná jako v případě úvěru – podnik nepotřebuje k nákupu majetku k datu nákupu velký objem finančních prostředků, neboť platby za leasing jsou rozloženy do delšího časového období. Výhodou je také, že nájemné (leasingové splátky) je za podmínek stanovených v § 24 odst. 2 písm. h) a § 24 odst. 4 – 6 ZDP daňově uznatelným nákladem (výdajem). Další výhodou je fakt, že leasing (na rozdíl od úvěru) nepředstavuje účetně zvýšení zadluženosti podniku (byť z ekonomického hlediska se o zadlužení bezesporu jedná), neboť fakticky vzniklý závazek z leasingové smlouvy se neprojeví v rozvaze podniku jako položka zvyšující cizí zdroje. O závazcích z leasingu se účtuje v podmínkách ČR pouze v podrozvahové evidenci. Případný externí analytik tak v podmínkách ČR nevyčte z rozvahy podniku žádné informace o majetku pořízeném formou leasingu. Je tak odkázán na doplňující údaje např. z přílohy k účetní závěrce.

Nevýhodou leasingu je, že majetek zůstává po dobu trvání leasingového vztahu ve vlastnictví pronajímatele. Nájemce v tomto případě nemá možnost uplatňovat do svých daňově uznatelných nákladů (výdajů) daňové odpisy tohoto majetku. Další nevýhodou bývá, že i když zůstává pronajatý majetek ve vlastnictví leasingové společnosti (pronajímatele), zvláště v případě finančního leasingu přenáší pronajímatel na nájemce rizika vyplývající z vlastnictví majetku, jako by vlastníkem byl skutečně nájemce (a v případě operativního leasingu je tato skutečnost často dobře schována v leasingové ceně). Často je tak např.

vyžadováno pojištění pronajatého majetku nájemcem, na nájemce jsou přenášeny náklady spojené s opravami pronajatého majetku atd. Jelikož pronajatý majetek má ve svém vlastnictví pronajímatel, nájemcova práva volně nakládat s pronajatým majetkem jsou také značně omezena. Pokud nájemce potřebuje provést na pronajatém majetku jakékoliv úpravy, je nutno žádat o souhlas pronajímatele, v případě technického zhodnocení je nutno dopředu dohodnout, kdo jej bude hradit. V souvislosti s leasingovou smlouvou bývá k nevýhodám řazena také obtížná vypověditelnost leasingové smlouvy ze strany nájemce a také možné problémy, které nájemci vznikají v případě, kdy je pronajatý majetek např. odcizen. [3]

### **1.3.1 Rozdělení leasingu**

*Dle hlediska majetkoprávních vztahů na začátku a na konci smlouvy:*

- finanční leasing,
- operativní leasing,
- zpětný leasing.

*Dle typu leasingového nájemce:*

- restituční,
- bankovní,
- odbytový,
- komerční tuzemský,
- komerční zahraniční.

*Dle typu leasingového pronajímatele:*

- podnikatelský leasing,
- komunální leasing,
- spotřebitelský leasing.

*Dle regionu a teritoria:*

- tuzemský,
- zahraniční.

*Dle komodity:*

*Dle zůstatkové hodnoty na konci doby nájmu:*

- leasing s plnou amortizací,
- leasing se zůstatkovou hodnotou.

### **1.3.2 Výhody leasingu**

Bezesporu největší výhodou je, že podobně jako úvěr umožňuje leasing užívat majetek, aniž by podnik disponoval volným kapitálem na onu požadovanou investici. Podnik tak splácí nájemné průběžně a ony volné prostředky může použít na nákup nutných oběžných prostředků. Zjednodušeně lze říci, že leasing urychluje zavedení investic do provozu.

Leasing, někdy označován jako pronájem, je pro mnoho společností jedinou možností, jak získat předměty, které pro svoji podnikatelskou činnost potřebují. Protože nedisponují dostatkem volných finančních prostředků, je pro ně pořízení těchto předmětů nemožné a využití nabídky úvěru nereálné. Z hlediska pořízení za hotové je to nemožné proto, že potřebuje onen kapitál umístit v jiné oblasti. A naopak nereálnost v případě úvěru spočívá v tom, že společnost nemá dostatečný obchodní majetek, kterým by mohla za úvěr bance ručit. Případně může být společnost již dostatečně zadlužená a další úvěr by již nezískala.

Výčet výhod leasingu:

- vyřízení leasingové smlouvy může být rychlejší než získání úvěru,
- riziko inflace nese obvykle leasingová firma,
- při pořizování předmětu pomocí leasingu, není nutný kapitál na jednorázové vynaložení všech prostředků na investici, kapitál pak můžeme použít na jiné účely,
- zařízení vydělává v průběhu splácení na pokrytí své pořizovací ceny,
- jestliže předmět využíváme pouze během sezóny, je možné po dohodě s leasingovou společností sjednat nepravidelné splátky,
- leasing spoří podnikatelským subjektům jejich finance → leasingová společnost tak využívá zrychleného odepisování oproti normálnímu, které používá podnikatel, který koupí předmět na úvěr nebo za hotové peníze,
- leasingové splátky zahrnuje nájemce do daňově uznatelných nákladů (při dodržení podmínek daných zákonem o daních z příjmů), a tím si snižuje základ daně z příjmů. Při financování z interních zdrojů či úvěru fungují jako zdanitelný základ odpisy nebo odpisy a úrok z úvěru.

### **1.3.3 Nevýhody leasingu**

Leasing není využitelný a výhodný ve všech situacích a pro všechny subjekty. Rozhodování o výběru pořizovacího či užívacího nástroje k naplnění podnikatelského, investičního nebo spotřebitelského záměru by mělo zohlednit nejen výhody leasingu, ale i následující limity jeho použití.

Výčet nevýhod leasingů:

- v leasingových splátkách je nutno zaplatit finanční službu a zisk leasingové společnosti, a proto pořízení na leasing bývá dražší než pořízení na úvěr či za hotové,
- výrazně omezená vlastnická práva k předmětu leasingu, neboť po celou dobu pronájmu zařízení patří leasingové společnosti a nájemce tak nemůže provádět ani sebemenší úpravy bez jejího souhlasu,
- předmět po skončení leasingu získá nájemce zcela nebo téměř odepsaný, takže ztrácí výhodu daňových odpisů, i když předmět dále užívá,
- některá vlastnická rizika jsou přenášena na nájemce, například v případě odcizení nebo totálního zničení předmětu, pokud není poskytnuta náhrada od pojišťovny v plné výši,
- nájemce nemůže vypovědět smlouvu, popřípadě s dost vysokým penále,
- v případě, že by se leasingová společnost dostala do špatné finanční situace nebo až do bankrotu, musí nájemce vrátit předmět pronajímateli a jednat o vyrovnání.

Výhody a nevýhody leasingového financování by měly být vždy posuzovány podle jednotlivých leasingových smluv a v konkrétním leasingovém prostředí dané země. Leasing není vždy a za jakýchkoli podmínek prospěšný, stejně tak nelze absolutizovat a zevšeobecňovat nevýhody leasingu. Nájemce by měl vždy zcela konkrétně a důkladně vyhodnotit důsledky leasingové operace pro svou firmu.[1]

#### **1.3.4 *Formy leasingu***

Všeobecně se při financování pomocí leasingu můžeme setkat s mnoha formami leasingu.

Mezi nejčastěji používané patří:

- provozní (operativní) leasing;
- finanční leasing.

Tyto dvě formy leasingu se liší především délkou pronájmu, přechodem vlastnického práva k pronajímanému majetku po ukončení leasingu a účelem, ke kterému slouží. U obou typů leasingu po dobu smlouvy zůstává však pronajímaný majetek ve vlastnictví pronajímatele.

### **Provozní (operativní) leasing**

Provozní leasing, též označovaný jako operativní leasing je krátkodobý pronájem, kdy naopak od leasingu finančního, je doba pronájmu kratší než ekonomická životnost majetku a nájemné formou splátek od jednoho nájemce tak zahrnuje jen určitou část pořizovací ceny. Minimální délka není nikterak limitována. Nájemce však po skončení leasingu nemá právo na koupi najatého majetku a musí jej pronajímateli vrátit. Existují výjimky, kdy lze pronajatý majetek za určitých okolností odkoupit.

Při tomto leasingu zajišťuje pronajímatel převážně i údržbu, opravy a servis majetku. Důležitou předností provozního leasingu je vypověditelnost smlouvy, a fakt že pronajímatel nese všechna rizika, která plynou z vlastnictví majetku. Nejčastější využití provozního leasingu nalezneme především u pronájmů osobních automobilů, počítačů, kopírovacích strojů apod. [3]

### **Finanční leasing**

Finanční leasing, který bývá mnohdy označovaný také jako kapitálový leasing, se vyznačuje dlouhodobým charakterem pronájmu majetku, kdy pronajímatel převádí ekonomicky na nájemce některá rizika a výnosy, spojené s fungováním zařízení. [3]

Doba trvání leasingu bývá stejná s dobou ekonomické životnosti pronajímaného majetku. Avšak minimální dobu stanovují ve většině případů daňové zákony. Za normálních podmínek nemůže být leasingová smlouva vypověditelná. Na rozdíl o leasingu operativního pronajímatel neposkytuje vedle finanční služby již žádné další služby. Proto servis, údržbu a opravy tak musí řešit nájemce individuálně sám. Naopak po ukončení leasingové smlouvy vzniká nájemci právo na odkoupení majetku. [3]

Zjednodušeně lze říci, že finanční leasing slouží na rozdíl od provozního, k trvalému pořízení daného majetku formou splátek a svou povahou se velice blíží k půjčce peněz – nájemce nemusí disponovat vlastním kapitálem, a přesto může pořídit požadovaný majetek. Ovšem, zavazuje se k trvalým pravidelným splátkám, ostatně tak jako tomu je i u úvěru či obligací. Pro nájemce je to dlouhodobý závazek obvykle fixního charakteru.

Další odlišností je fakt, že na rozdíl od úvěru se pořízený majetek na leasing nestává vlastnictvím podniku, podnik jej většinou neodepisuje a splátky leasingu jsou považovány za náklad, snižující daňovou základnu.

V rámci finančního leasingu se rozlišují další typy leasingu:

- přímý finanční leasing;
- nepřímý finanční leasing;
- úvěrový leasing.

Zvláštním typem finančního leasingu je modifikovaný finanční leasing, protože nejenom na leasingovém trhu v ČR, ale i dalších leasingových prostředí nejsou předešlé dva leasingy (finanční a operativní) takto vyhraněny. Pro snížení rizik pro nájemce bývá spíše, než klasický finanční leasing, využíván modifikovaný finanční leasing, jenž umožňuje určitou dělbu rizik. Běžný finanční leasing bývá ve stále větší míře doplňován řadou doprovodných služeb. Jde vždy o optimalizaci mezi pořizovacím (investičním) a užívacím aspektem, dle požadavků zákazníků.

*Ostatní typy leasingů:*

- Zpětný leasing

Jedná se o specifický typ leasingu z pohledu změny majetkových práv k předmětu leasingu. Předpokládá se, že majitelem ještě před započítáním leasingové operace je zpravidla podnikatel nebo soukromá osoba, která si daný předmět leasingu koupí od výrobce nebo dodavatele.

V případě dostání se do finančních problémů či jiných problémů mohou požádat leasingovou společnost o tzv. zpětný leasing. Leasingová společnost od zájemce o leasing na začátku zpětného leasingu předmět odkoupí a připojí mu finanční prostředky za koupi. Odhad ceny se řídí aktuálním soudním znaleckým posudkem.

Leasingová operace probíhá tak, že leasingový nájemce platí nájemné v řádných splátkách a účtuje je pouze v případě, když jde o podnikatele a to do nákladových položek svého účetnictví (rovnoměrně nebo i zrychleně). Ukončením leasingové smlouvy pronajímatel odprodá předmět leasingu nájemci za zůstatkovou nebo smluvní cenu.

- Přímý leasing

Při využití tohoto typu leasingu si nájemce určí druh majetku, který požaduje. Pronajímatel, jakožto leasingová společnost anebo výrobce zpracuje dané podmínky leasingu (splátky, akontace). Následně požadovaný majetek koupí přímo od výrobce a na základě leasingové smlouvy pronajme majetek nájemci, který začne splácet leasingové splátky. Vedle

dodavatele fungují při přímém leasingu jen dva partneři a to nájemce a pronajímatel. Nájemce obvykle odpovídá za pojištění, daně a údržbu. [1]

- Konsorciální leasing

Při konsorciálním leasingu bývá do financování leasované hodnoty zapojeno více investorů a leasingová společnost se na jejím pořízení podílí pouze zčásti (obvykle mezi 20 - 40 %). Tento podíl se označuje jako kmenový podíl nebo kmenové fondy. Zbytek kupní ceny je hrazen třetími subjekty (zpravidla bankami, pojišťovny či penzijními fondy), ti jsou označováni jako dlužní účastníci anebo jsou označováni jako dlužný podíl nebo dlužné fondy. Ty nedisponují vůči pronajímateli právem vyžadovat splacení prostředků investovaných do pořízení předmětu leasingu, podílejí se však přednostně na výtěžku z leasingových splátek. Vzhledem k počtu zúčastněných stran jsou u konsorciálního leasingu ustanoveni ještě dva dodateční účastníci, kteří se starají o práva a povinnosti dlužných a kmenových účastníků. Jsou jimi smluvní věřitel a věřitel majitele. [1]

Smluvní věřitel (the indenture trustee) inkasuje prostředky potřebné ke koupi zařízení od kmenových a dlužných účastníků, platí dodavateli zařízení, disponuje právem nad zbožím a eventuálním odprodejem leasingové smlouvy. Věřitel majitele se ustanovuje tehdy, jestliže existuje více kmenových účastníků. Ty pak zastupuje a rozděluje mezi ně část nájemného, která zbyla po uspokojení nároků dlužných účastníků.

K výhodám tohoto druhu leasingu patří, že kmenoví účastníci nabývají práva vlastnictví ke zboží, i když se na jeho úhradě podíleli jen poměrně malou částí. Díky tomu pak využívají daňových a jiných úlev a podpor. Tento užitek je přenášen také na nájemce, který může pořídit předmět s úrokem nižším, než u běžného leasingu.

- Leasing s plnou amortizací

Nájemné je inkasované pronajímatelem v průběhu leasingového období. Zcela pokrývá náklady leasingové společnosti spojené s pořízením zařízení a s průběhem leasingu a k tomu přinese předem stanovený zisk. Zůstatková hodnota na konci leasingu je pak tedy velmi malá, někdy i nulová.

- Leasing se zůstatkovou hodnotou

Nájemné inkasované pronajímatelem v průběhu leasingového období nepokrývá pronajímatelovy náklady spojené s pořízením zařízení a s průběhem leasingu. Tato částka pak musí být uhrazena na konci leasingového období.

- Subleasing

Nelze opomenout ani možnosti leasingového podnájmu (subleasingu). Jde o pronájem majetkové hodnoty užívané na základě leasingové smlouvy třetí osobě. Předmět leasingového podnájmu zůstává ve vlastnictví původního poskytovatele leasingu. Zůstávají zachována i oprávnění a závazky obou stran původní leasingové smlouvy. Příjemce leasingu z primární leasingové smlouvy přenáší (zásadně se souhlasem leasingové společnosti) na třetí osobu prospěch z užitné hodnoty předmětu leasingu a zaručuje jí nerušenou držbu. Leasingový podnájem má ve vztahu k původní smlouvě podpůrnou povahu. Je volen např. v případě dočasné sezónní nevyužitelnosti předmětu leasingu původním příjemcem leasingu či při možnosti lepšího zhodnocení leasované majetkové hodnoty.

- Komunální leasing

Leasingovým nájemcem může být pouze nevýdělečná organizace a ne podnikatelský subjekt nebo soukromá osoba. Jedná se o leasing určený pro zastupitelstva měst a obcí i s financováním jejich volebních programů, leasing pro školy, nemocnice, nadace, vědecké a výchovné ústavy. Není možné využívat daňových úlev, ale jiných specifických výhod a doplňkových služeb leasingu a tím se leasing stává zajímavější finanční službou. [1]

- Leasing jednoho investora

U tohoto typu leasingu pocházejí peněžní prostředky potřebné pro pořízení předmětu leasingu od jednoho investora. Investorem je pronajímatel sám nebo častěji banka nebo konsorcium bank, které poskytuje úvěr pronajímateli – leasingové firmě. Ta nese plnou zodpovědnost za splácení úvěru. Nájemce nemá obvykle žádné závazky vůči financující bance. [1]

#### **1.4 Hotovost x úvěr x leasing**

Mezi zajímavosti pořízení vozidel do majetku společnosti patří možnost využít v případě potřeby takzvaného zpětného leasingu, kdy leasingová společnost vozy odkoupí a uživatel tyto vozy následně splácí formou leasingových splátek. Tímto způsobem lze řešit například přechod na jinou organizační strukturu společnosti, potřebu snížit stav majetku společnosti z účetních důvodů nebo i potřebu volných finančních prostředků pro financování důležitých aktivit.

Další velmi významnou oblastí, kterou je nutno zvažovat při rozhodování o pořízení majetku formou leasingu nebo úvěru, jsou skutečné peněžní toky, které musí poplatník vynaložit v průběhu trvání leasingového vztahu nebo úvěrového vztahu. Vzájemným

porovnáním jednotlivých metod financování se zabývají postupy aplikované finanční matematiky. Jednou z možností, jak porovnat výhodnost leasingového nebo úvěrového financování je např. metoda čisté výhody leasingu. Při aplikování této metody porovnání výhodnosti leasingu a úvěrového financování jde o porovnání čisté současné hodnoty investice financované leasingem a financované z úvěru. Platí-li, že čistá současná hodnota investice financované leasingem je větší než čistá současná hodnota investice financované z úvěru, je výhodné pořídit majetek formou leasingu. V opačném případě je vhodné použít úvěrové financování. Matematicky lze metodu čisté výhody leasingu vyjádřit takto [3]:

$$\check{C}VL = K - \left( \frac{\sum_{n=1}^N L_n \times (1-d) + \sum_{n=1}^N d \times O_n}{(1+i)^n} \right)$$

kde:

- ČVL = čistá výhoda leasingu
- K = kapitálový výdaj
- $L_n$  = leasingové splátky v jednotlivých letech životnosti
- d = daňová sazba
- $O_n$  = daňové odpisy v jednotlivých letech životnosti
- n = jednotlivé roky životnosti
- N = doba životnosti
- $i^*$  = úroková míra upravená o vliv daně z příjmů

\* Za základ pro výpočet  $i$  se obvykle bere úroková míra z úvěru očištěná o vliv daně z příjmů. Budeme-li porovnávat např. výhodnost leasingového financování oproti financování úvěrem s úrokovou sazbou 10 % a víme-li, že sazba daně z příjmů právnických osob pro rok 2014 činí 19 %, pak  $i$  vypočteme takto:  
 $i = 0,1 \times (1 - d) = 0,1 \times (1 - 0,19) = 0,081 = 8,1 \%$ .

V případě, kdy vyjde hodnota tohoto ukazatele kladná, pak platí, že výhodnější je financování investice prostřednictvím leasingu. V opačném případě je výhodnější financování prostřednictvím úvěru.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FINANCOVÁNÍ VOZOVÉHO PARKU FINANČNÍ SKUPINOU KB, A.S.**

Analýza současného stavu financování vozových parků zahrnuje představení Komerční banky, a.s. a celé její finanční skupiny. Dále je jejím obsahem nabídka financování vozových parků finanční skupinou Komerční banky, a.s. (dále jen KB) prostřednictvím dceřiných a sesterských společností ALD Automotive s.r.o., ESSOX s.r.o. a SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o. (dále jen SGEF).

Součástí analýzy je i představení nabídky financování vozových parků konkurenčními institucemi Československou obchodní bankou, a.s. (dále je ČSOB) a Českou spořitelnou, a.s. (dále jen ČS) a následné porovnání produktových nabídek financování vozových parků těmito institucemi.

Další součástí analýzy současného stavu financování je marketingový průzkum trhu, který je zpracovaný formou dotazníku zobrazeným v Příloze č. 2. Tyto poznatky jsou porovnány s aktuálními trendy na českém trhu.

### **2.1 Základní informace**

Komerční banka, a.s., se sídlem Praha 1, Na Příkopě 33, čp. 969, PSČ 114 07, IČO 45317054, zapsaná do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1360 je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní skupiny Société Générale. Patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy a je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Je dostupná prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě. Společnosti Skupiny Komerční banky nabízejí další specializované služby, jako jsou penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění. Obsluha korporátní klientely Komerční banky je rozdělena do dvou segmentů, parametrem je obvykle roční obrát (tržby) klienta a škála produktů, které využívá. Společnosti s obrátem od 60 do 1.500 mil. Kč jsou obsluhovány zpravidla na divizích segmentu Corporate. Klienti s vyšším obrátem jsou obsluhováni většinou divizemi segmentu Top Corporations, které jsou v Praze, Brně a v Bratislavě. [14]

Historie Komerční banky se datuje od roku 1990, kdy vznikla vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé na území České republiky (celá historie viz Příloha č. 1). Komerční banka je od října 2001 důležitou součástí mezinárodního retailového bankovníctví skupiny Société Générale, která je jednou z největších evropských finančních

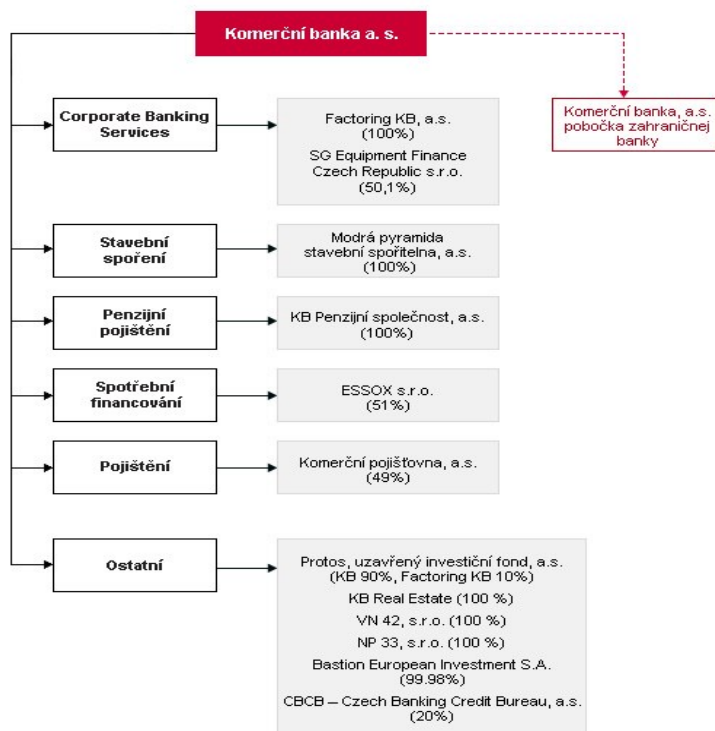
skupin. Skupina SG zaměstnává přibližně 160 000 zaměstnanců v 77 zemích, kteří obsluhují více než 33 milionů klientů po celém světě. Týmy skupiny Sociétés Générale nabízí poradenství a služby pro individuální, firemní a institucionální klienty ve třech klíčových oblastech:

- Retailové bankovníctví ve Francii s pobočkovou sítí Sociétés Générale, Crédit du Nord a Boursorama,
- Mezinárodní retailové bankovníctví, jehož složky působí ve střední a východní Evropě a v Rusku, v oblasti Středozemního moře, v subsaharské Africe, v Asii a ve francouzských zámořských teritoriích,
- Podnikové a investiční bankovníctví s globální odborností v oblasti investičního bankovníctví, úvěrování a globálních trhů. [14]

## 2.2 Finanční skupina KB, a.s.

Komerční banka měla k 3. květnu 2013 osm dceřiných společností, ve kterých držela nadpoloviční podíl, a jednu přidruženou společnost. Je jím Komerční pojišťovna, a.s., ve které KB držela 49% podíl. Tyto společnosti považuje KB za součást Skupiny (viz Obrázek 1). Mimo účasti ve finanční skupině drží KB strategickou účast s podílem na základním kapitálu 20 % nebo méně ve společnosti Czech Banking Credit Bureau, a.s. (20 %). [14]

**Obrázek 1:** Přehled dceřiných a přidružených společností skupiny Komerční banky



Zdroj: Komerční banka, a.s.

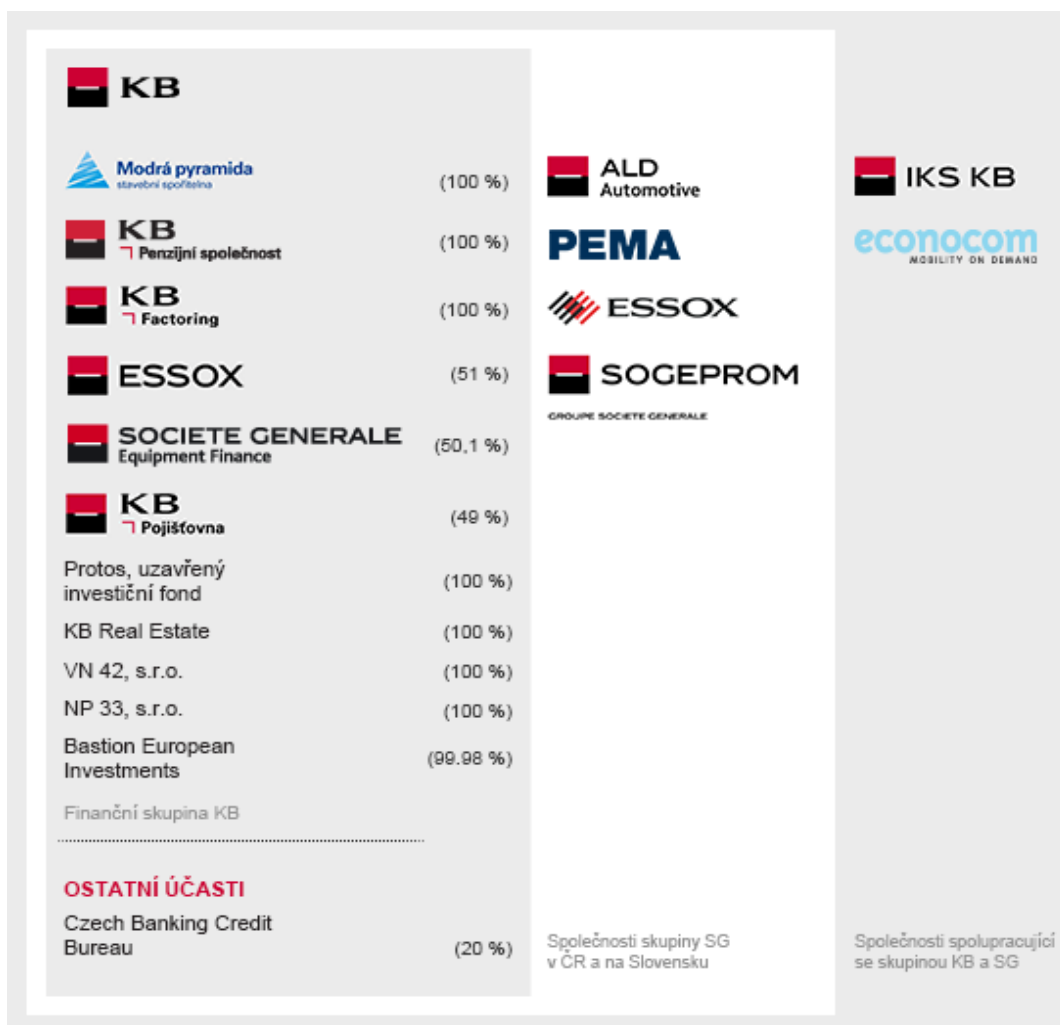
## 2.3 Nabídka financování vozových parků finanční skupinou KB, a.s.

Financování vozových parků finanční skupinou KB, a.s. je velmi rozsáhlé, variabilní a s různými modifikacemi uzpůsobené (dostupné) široké klientele. Tato diplomová práce je zaměřena na financování vozových parků osobních a užitkových automobilů do 3,5t.

Finanční skupina Komerční banky, a.s., v současné době nabízí financování vozových parků prostřednictvím svých dceřiných a sesterských společností, které se na tuto činnost specializují. Jsou to ALD Automotive s.r.o., ESSOX s.r.o., SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.

Každá z těchto společností se zaměřuje na specifický druh klientely. V okamžiku poptávky po financování vozového parku, KB a.s. zajistí ve spolupráci s některou ze zmiňovaných společností vhodné financování.

**Obrázek 2:** Skupina Sociétés Générale v České a Slovenské republice



Zdroj: Komerční banka, a.s.

### 2.3.1 ALD Automotive s.r.o.

ALD Automotive s.r.o. má cílovou skupinu klientů v segmentu Small Business, Corporate i Top Corporations, kteří požadují financovat osobní auta nebo užitková vozidla do 3,5t. [13]

Nabízeným produktem je FleetLease sloužící k financování vozových parků (i jednoho automobilu) do max. hmotnosti vozidla 3,5 tuny. Financování je možné formou finančního, operativního, full-service leasingu a je také poskytována kompletní správa vozového parku, tzv. fleet management. Produkty ALD nabízí Komerční banka svým stávajícím a akvírovaným klientům. Smlouvu uzavírá klient se společností ALD Automotive. [13]

Lze pořídit nový vůz nebo celou flotilu bez nutnosti jednorázové okamžité investice a navíc přenést všechny starosti o vozový park na leasingovou společnost. Díky FleetLease lze uspořít finanční prostředky, lidské zdroje a čas spojený s koupí a správou vozového parku. Na koupi vozů jsou poskytovány slevy z ceníkových cen výrobců a slevy jsou poskytovány i služby spojené s jejich provozem. Lze si vybrat auto od jakéhokoli výrobce. Účtované náklady na provoz jsou poskytovány formou detailního reportingu, který umožňuje přesnou kontrolu a řízení nákladů na jednotlivá vozidla. [13]

FleetLease má tyto alternativy:

- Operativní leasing;
- Full-service leasing;
- Finanční leasing;
- Fleet management.

**Operativní leasing** – umožňuje využívat vozidlo po smluvně dohodnutou dobu, kdy klient nenese rizika spojená s jeho vlastnictvím a hradí pouze amortizaci (nikoli plnou cenu vozidla) odpovídající době nájmu a počtu najetých kilometrů. Fixní měsíční splátky s nulovou akontací v podstatě představují rozdíl mezi pořizovací a zůstatkovou cenou vozu a navíc jsou zahrnuty i zákonné a registrační poplatky a pojištění.

**Full-service leasing** - je komplexní produkt, kdy leasingová společnost za klienta převezme veškeré starosti spojené s provozem vozidel. Jedná se o operativní leasing spojený s následujícími službami:

- technický servis - údržba a opravy v autorizovaných servisech;
- pneumatiky - pořízení, výměna a úschova letních i zimních pneumatik;

- tankovací karty - bezhotovostní tankování s kartami ARAL, Shell, OMV nebo CCS;
- pojištění - havarijní pojištění, povinné ručení, doplňková pojištění;
- asistenční služba - non-stop silniční asistence;
- náhradní vůz - záruka stoprocentní mobility;
- reporting - on line reporting Fleet Monitor;
- dálniční poplatek, silniční daň, registrace vozu. [13]

Klient si může vybrat mezi modelem otevřené kalkulace (s pravidelným vyúčtováním a přefakturováním) nebo uzavřené kalkulace (fixní splátky za amortizaci i za služby, tzv. all inclusive leasing).

**Finanční leasing** - klientovi přináší daňové výhody (částečné zkrácení doby odepisování), optimalizace cash flow (díky fixním splátkám) a po jeho ukončení se klient stává majitelem vozidel. S kredibilními klienty je možné uzavřít smlouvu s nulovou akontací. U velkých vozových parků nabízí flexibilní leasing také variabilní splátková období a možnost sezonních plateb.

**Fleet management** – správa vozového parku se vztahuje nejen na vozidla pořízená formou finančního leasingu nebo operativního leasingu, ale i na vozidla ve vlastnictví společnosti. Leasingová společnost za klienta převezme veškerou agendu spojenou s provozem vozidel.

### 2.3.2 ESSOX s.r.o.

ESSOX s.r.o. se zaměřuje na fyzické osoby, malé podniky a podnikatele ze segmentu Retail, Corporate případně Top Corporate. [11]

Hlavním produktem je Auto úvěr tj. úvěr na nákup konkrétního předem vybraného vozidla poskytovaného společností ESSOX s.r.o. V případě, že KB identifikuje obchodní příležitost, seznámí klienta se základními parametry úvěru a předá poptávku společnosti ESSOX, která úvěr spravuje, eviduje bez sdíleného rizika a záruky KB. [11]

**Auto úvěr** se vyznačuje rychlým a jednoduchým vyřízením. U klientů KB není potřeba ve většině případů předkládat daňové priznání. Klienti mají možnost sjednat si havarijní pojištění a povinné ručení v rámci úvěru. Vyřízení a správa úvěru je zdarma. Není nutné vést u KB běžný účet. Pokud má klient zájem, společnost ESSOX nabízí i porovnání konkurenčních nabídek (výši splátek, poplatků a variant pojištění). Oproti leasingu je v případě úvěru klient

vlastníkem vozidla a má možnost odpočtu celé DPH hned po koupi vozidla. Mezi klientem a ESSOX je sjednán zajišťovací převod vlastnického práva a klient může uplatňovat daňové odpisy na základě smlouvy o výpůjčce. Auto úvěr slouží na nákup konkrétního předem vybraného osobní nebo užitkového vozidla. [11]

Vozidlo musí splňovat tyto podmínky:

- max. hmotnost 3,5;
- nové nebo ojeté vozidlo (max. 6 let staré);
- cena není limitována.

Časový charakter úvěru může být krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý. Maximální splatnost je 84 měsíců (nové vozilo nebo ojeté vozidlo do 5 let stáří), 72 měsíců u ojetého vozidla starší než 5 let, ale max. 6 let staré. Výše úvěru je výše pořizovací ceny vozidla (včetně DPH) snižena o zálohu složenou klientem u prodejce vozidla při podpisu smlouvy. Minimální hodnota úvěru je stanovena na 30 000,- Kč a maximální výše financovaného vozidla není omezena. Záloha (akontace) je možná již od 0% pořizovací ceny vozidla včetně DPH. Čerpání úvěru je účelové a finanční prostředky jsou převedeny na účet prodejce vozidla (autosalon, autobazar) ihned po podpisu smluvní dokumentace a její doručení do společnosti ESSOX (pokud je podepisována mimo ESSOX). Splácení úvěru probíhá pravidelným měsíčním anuitním splácením, kdy první splátka následuje měsíc po podpisu smlouvy. Pokud si klient vybere možnost sjednání povinného ručení a havarijního pojištění, jsou platby součástí splátek úvěru. Úvěr je zajištěn zajišťovací smlouvou k vozidlu, technický průkaz je deponován ve společnosti ESSOX. Klient je v TP evidován jako vlastník. Může být ale použito i další zajištění, např. krycí blankosměnka. V případě požadavku financování více vozidel, tzv. flotily, financuje se každé vozidlo zvlášť samostatným úvěrem.

### ***2.3.3 SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.***

SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o. je poslední zástupce KB poskytujícím financování formou leasingových produktů svým stávajícím klientům i klientům KB. Zaměřuje se na klienty segmentů Small Business, Corporate i Top Corporations, kteří poptávají financování movitostí (průmyslové stroje a zařízení, výrobní linky, dopravní prostředky, zemědělskou techniku apod.). [12]

Nabízí formu financování:

- Leasing movitostí (provozní/finanční leasing movitého majetku);
- Úvěr na movitou věc (zajištěný danou movitou věcí).

**Leasing movitostí** je finanční produkt, který umožňuje financovat investice podnikových klientů nad 1mil Kč a to formou finančního nebo operativního leasingu. Leasing je určen klientům, kteří poptávají financování především průmyslových zařízení, technologií a prostředků přepravy zboží a osob.

- *Finanční leasing* - jedná se o dlouhodobý pronájem s následnou povinností nebo opcí koupě najaté věci. Minimální doba pro finanční leasing je u 1. odpisové skupiny 36 měsíců, u 2. odpisové skupiny 54 měsíců a u 3. odpisové skupiny 114 měsíců. Oproti standardním délkám odpisování je minimální délka odepisování zkrácena o 6 měsíců.

- *Operativní leasing* - jedná se o dlouhodobý smluvní vztah, při němž nájemce užívá předmět leasingu po pevně stanovenou dobu proti splácení pravidelných leasingových splátek. Po jejím skončení pak má právo předmět vrátit leasingové společnosti, případně využít kupní opce za předem stanovenou zůstatkovou prodejní cenu. Tak může nájemce neustále obnovovat výrobní prostředky, aniž by je musel po uplynutí doby leasingu odkoupit. Operativní leasing je vhodný pouze pro silné firmy a na předměty leasingu, u kterých jejich dodavatel dokáže zaručit odkup předmětu leasingu po jeho vrácení leasingovým nájemcem.

Leasing movitostí přispívá k zachování likvidity – leasingová společnost předmět koupí a přenechá ho klientovi do užívání proti úhradě leasingových splátek. Při financování leasingu tak zůstanou klientovi vlastní zdroje a úvěrové rámce nedotčeny. Leasingové splátky jsou hrazeny z výnosů investice a struktura plateb je přizpůsobena klientovu individuálnímu cash-flow – zatímco při klasické koupi platí za dobu užívání předmětu leasingu předem. Optimalizace investičních nákladů a výnosů – pevně nasmlouvané leasingové splátky vytvoří pevnou kalkulační základnu. Leasing je z hlediska rozvahy neutrální, jelikož leasingové splátky nejsou cizí finanční zdroje, ale vstupují přímo do nákladů. Leasingové splátky se prostřednictvím časově rozlišených nákladů následně rovnoměrně rozdělí na celou dobu trvání leasingového vztahu a vstupují pouze do výkazu zisků a ztrát. Struktura leasingového financování zpravidla vyžaduje nižší formy zajištění oproti úvěru, protože vlastnictví předmětu leasingu leasingovou společností během existence leasingové smlouvy je primárním zajištěním transakce. Leasingová společnost nabízí pojištění vhodné pro jednotlivé druhy předmětů leasingu.

**Úvěr na movitou věc** - je zajištěn danou movitou věcí. Klient je vlastníkem předmětu, vede jej ve své účetní evidenci a provádí daňové odpisy. Minimální doba splácení úvěru není zákonem stanovena, je sjednávána podle potřeb klienta. Standardně je určena dobou životnosti dané movitosti a zpravidla nepřesahuje 5let. Splátky mohou být měsíční nebo čtvrtletní. Je možné volit mezi pevnou nebo pohyblivou úrokovou sazbou. Splátkové kalendáře mohou být flexibilně nastaveny s pravidelnými či nepravidelnými splátkami, kterými je možno zohlednit specifické či sezonní výkyvy.

## 2.4 Nabídka financování vozových parků konkurenčních institucí

Pro analýzu a srovnání současného stavu financování vozových parků osobních a užitkových vozidel do 3,5t je důležité porovnání dvou největších konkurentů finanční skupiny Komerční banky, a.s. kterými jsou finanční skupiny:

- Československé obchodní banky, a.s.
- České spořitelny, a.s.

### 2.4.1 Československá obchodní banka, a.s.

ČSOB a její dceřiné společnosti v České republice jsou členy finanční skupiny KBC (zobrazeno na Obrázku č. 3). Financováním vozových parků vozidel do 3,5t se ve skupině Československé obchodní banky, a.s. zabývá divize **ČSOB leasing, a.s.**, která na trhu nabízí Finanční leasing a Zákaznický úvěr. Operativní leasing nabízí ČSOB leasing, a.s. pod značkou ČSOB Autolease. [16]

**Obrázek 3:** Finanční skupina KBC a její členové na českém trhu



Zdroj: Československá obchodní banka, a.s.

Nabízenými produkty v rámci skupiny ČSOB jsou:

- Finanční leasing;
- Zákaznické úvěr;
- Operativní leasing.

**Finanční leasing** - je u ČSOB nejrozšířenějším produktem pro financování dopravní techniky, strojů a zařízení tedy i osobních a užitkových automobilů a flotil do 3,5t. Jedná se pronájem movité věci, po jehož skončení přechází předmět leasingu za dohodnutou kupní cenu do vlastnictví nájemce. Tento produkt je vhodný zejména snížením okamžitého výdaje hotovosti na pořízení předmětu a rozložení splácení na delší období. Leasingové splátky jsou kalkulovány s fixní úrokovou sazbou a jejich výše zůstává neměnná po celou dobu trvání leasingové smlouvy. ČSOB nabízí jednoduché a rychlé vyřízení smluvních dokumentů i využití zvýhodněných obchodních akcí. Pojištění je hrazené ve splátkách. Leasingové splátky se platí průběžně na základě splátkového kalendáře. Jsou plně uznatelným daňovým nákladem. Předmět financování pořízený formou leasingu ani leasingové závazky nejsou zachyceny v rozvaze firmy klienta tzv. mimobilanční financování (dle českých standardů).

Další formy finančního leasingu:

- **Zpětný leasing**: specifická forma leasingu, je založena na odkupu věci, která je již ve vlastnictví zákazníka a následném splácení formou leasingových splátek. Cílem operace je získání potřebné hotovosti pro klienta.
- **Subleasing**: předmět leasingu je se souhlasem ČSOB Leasing pronajatý formou podnájmu leasingovým nájemcem třetímu subjektu.
- **PRIBOR+**: leasingový úrok je smluvně vázán na pohyb sazby 3M PRIBOR na trhu mezibankovních depozit – výsledkem jsou pohyblivé leasingové splátky.
- **Eurový leasing**: finanční leasing uskutečňovaný v EUR.

**Zákaznický úvěr** - je účelový úvěr Optimal LeaseCredit pro pořízení automobilů, strojů a zařízení. Klient se stává při koupi financovaného předmětu ihned vlastníkem a kupovaný předmět je již majetkem klienta. Maximální výše úvěru není omezena. Minimální doba splácení není limitována zákonem jako u finančního leasingu (může tedy být již od 6 měsíců). Splácení je možné v korunách i eurech. Splátka úvěru není zatížena DPH. Výše měsíčních splátek se nemění po celou dobu trvání úvěru. Úvěr klient může kdykoliv doplatit. Pojistné se hradí ve splátkách. Klient - podnikatel je vlastníkem předmětu financování od počátku

smlouvy a provádí jeho daňové odpisy. Při nákupu ke konci kalendářního roku je možné optimalizovat daňové náklady. Na počátku splácení lze provést jednorázový odpočet celé DPH z kupní ceny.

**Operativní leasing** - poskytuje ČSOB Leasing pod obchodní značkou ČSOB Autolease, v nabídce jsou tyto druhy operativního leasingu:

- Full service leasing;
- Fleet management;
- Leaseback;
- Operativní leasing daňový.

**Full service leasing** osobních a užitkových vozidel je produkt, který umožňuje provozovat firemní osobní a užitkové vozy do 3,5t a využívat řady služeb za měsíční poplatek. Tato hrazená měsíční částka pokrývá plnohodnotné užívání vozu i veškeré náklady na provoz. Do pravidelné měsíční splátky se tedy započítává tato kompletní řada služeb:

*Služby ze zákona povinné:*

- rádio poplatky;
- silniční daň;
- pojištění.

*Služby volitelné:*

- pojištění;
- údržba a servis;
- pick-up servis – služba poskytující převzetí a přistavení vozidla v místě sídla v rámci jednoho města, platí pro servisní prohlídky, opravy a pneuservis;
- pneuservis;
- náhradní vozidlo;
- asistenční služby;
- reporting - internetová aplikace eLeasing pro správu požadavků, smluv, vozového parku, informace pro řidiče, náklady na jednotlivá vozidla, přehledy daňových dokladů;
- systém CarNet – pracuje s jednotkou ve vozidle, která nepřetržitě snímá polohu vozidla (GPS) a je schopna tuto polohu odesílat na centrální systém

(GPS Centrum); dochází tak v reálném čase k zaznamenávání jízdních parametrů jako jsou poloha, rychlost, nadmožská výška;

- náklady na pohonné hmoty - platební karty k čerpání pohonných hmot, on-line reporting.

**Fleet management** je komplexní správa vozového parku (tzv. outsourcing) leasingovou společností. Zajistí služby a administrativu pro provoz vozidel ve vlastnictví klienta, tj. bez financování vozidla. Fleet management je využitelný pro vozidla pořízená na finanční leasing nebo ve vlastním majetku. Produkt zahrnuje nabídku veškerých služeb jako full service leasing, vyjma silniční daně, poplatku za rádio. Služby související s provozem a užíváním předmětu jsou zajištěny po celou dobu trvání smlouvy. Délka poskytování služeb není zákonem limitována.

**LeaseBack** cílem využití produktu LeaseBack je uvolnění finančních prostředků pro společnost odprodejem stávajícího autoparku a jeho užívání formou full service leasingu včetně využívání služeb. Zůstatková cena není smluvně stanovena. Servisní náklady jsou vyúčtovány na základě skutečnosti. Doba nájmu se pohybuje v maximální délce 5 let a počet najatých kilometrů maximálně 200 tisíc.

**Operativní leasing daňový** je pronájem movité věci, po jehož skončení se předmět leasingu zpravidla vrací pronajímateli tedy leasingové společnosti. Využitím produktu se zamezí morálnímu zastarání vozového parku. Možnost získání potřebného vybavení pro časově omezené projekty (neplatí zde minimální doba financování jako u finančního leasingu). ČSOB zajistí i správu zákonných poplatků (silniční daň, rádio poplatky atd.). Operativní leasing je řešení financování vozového parku mimo rozvahu. Minimalizují se rizika s prodejem vozidel po skončení financování.

#### 2.4.2 Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna, a.s. se svými dceřinými společnostmi působícími na českém trhu je členem významné finanční skupiny ERSTE (viz Obrázek 4). Na financování vozových parků osobních a užitkových automobilů do 3,5 tuny se u finanční skupiny České spořitelny, a.s. specializuje dceřiná společnost s **Autoleasing, a.s.** [18]

**Obrázek 4:** Finanční skupina ERSTE a její členové na českém trhu



Zdroj: Česká spořitelna, a.s.

ČS prostřednictvím S Autoleasing, a.s. nabízí produkty:

- Finanční leasing;
- Operativní leasing;
- Úvěr.

**Finanční leasing** - funguje na principu přednostního práva (tzv. opce) nabýt předmět pořízený prostřednictvím leasingu. Při využití opčního práva pro nabytí předmětu je na konci leasingu vystavena faktura na odkupní cenu, která je předem sjednána v leasingové smlouvě.

Finanční leasing má tyto alternativy (pojmenování produktů dle ČS):

- Osobní a užitkové vozy;
- Leasing se zůstatkovou hodnotou;
- Finanční leasing dopravní techniky.

**Osobní a užitkové vozy** je produkt finančního leasingu, který má stanovenou dobu pronájmu od 54 měsíců a variabilní délkou splácení 12-96 měsíců na měsíční případně čtvrtletní bázi. Produkt poskytuje možnost libovolné výše mimořádné splátky v rozmezí od 0-70 % z pořizovací ceny vozu. Součástí je nabídka pojištění (povinné ručení, havarijní pojištění

a doplňkové pojištění) započítávaného přímo do splátek. Produkt je určen pro podnikatele a firmy, kteří uvažují o pořízení nových osobních a užitkových vozů nebo ojetých vozidel s odpočtem DPH. Součástí leasingové nabídky je garance neměnnosti splátek pro dobu trvání leasingové smlouvy. Schválení podmínek probíhá formou on-line aplikace, do 30 minut lze od prodejce odjet s novým vozem. Základní podmínkou pro poskytnutí financování je u podnikatele trvalé bydliště na území ČR, u právnické osoby sídlo v ČR.

**Leasing se zůstatkovou hodnotou** funguje také jako pronájem s opcí (přednostním právem) na koupi najaté věci za předem známou zůstatkovou hodnotu. Variabilní délka splácení 24-60 měsíců. Splácení je možné pouze na měsíční bázi. Klient má volbu mimořádné splátky v rozmezí 0-70 % z pořizovací ceny vozu. Zůstatková hodnota je stanovena od 1 % do 17 % z pořizovací ceny vozu podle volby klienta. Na základě zůstatkové hodnoty vozidla má klient nižší splátky než u standardního finančního leasingu či bankovního úvěru. U tohoto produktu se vyskytuje i možnost sjednání pojištění. Finanční leasing se zůstatkovou hodnotou je určen pro podnikatele a firmy, kteří mají zájem o pořízení nových osobních a užitkových vozů. ČS nabízí garanci neměnnosti splátek po celou dobu trvání obchodu. Schválení podmínek probíhá formou on-line aplikace, do 30 minut lze od prodejce odjet s novým vozem. Základní podmínkou pro poskytnutí financování je u podnikatele trvalé bydliště na území ČR, u právnické osoby sídlo v ČR.

**Finanční leasing dopravní techniky** umožňuje financovat osobní a užitkové automobily, ale i nákladní vozidla. Je určen pro klienty Regionálních korporátních center. Klienti mohou využít financování vozového parku v CZK nebo EUR. Délka financování je stanovena 54-96 měsíců. Možnost variabilního splácení v rozmezí 24-96 měsíců. Pojištění je zakomponováno přímo do splátek.

**Operativní leasing** je možné poskytnout v alternativách:

- Operativní leasing;
- Full service operativní leasing.

**Operativní leasing** je určen pro klienty Regionálních korporátních center. Je to produkt, který se vyznačuje nízkou měsíční platbou za amortizaci. Platí se pouze rozdíl mezi pořizovací cenou a zůstatkovou hodnotou. Klient neplatí žádné poplatky za uzavření smlouvy. ČS nabízí i možnost velkoodběratelských slev na pořízení vozidla. Další volbou klienta je odkoupení vozidla subjektem, který si klient určí za zůstatkovou hodnotu. U tohoto produktu není nutné

skládat akontaci. ČS garantuje úhrady za všechny státem dané poplatky a daně týkající se provozu vozidla (rádio poplatky, silniční daň apod.). Variabilní délka splácení 24-60 měsíců. Pojištění se započítává přímo do měsíčních splátek.

**Full service operativní leasing** je také určen pro klienty Regionálních korporátních center. Rozsah nabízených služeb je poskytován smluvním poskytovatelem společností **Lease Plan Česká republika s.r.o.**, která je součástí skupiny jednoho z největších poskytovatelů správy vozových parků na světě. Klient si může zvolit rozsah služeb formou produktových balíčků START, DRIVE, ALL-INCLUSIVE (viz Obrázek 5). ČS nabízí velkoodběratelské slevy na pořízení vozidel. Odpadají veškeré administrativní výdaje na provoz vozového parku. Klient není předem vázán akontací. Na konci smlouvy klient uspoří čas a náklady spojené s prodejem ojetého vozu. Rizika ztráty zůstatkové hodnoty vozu nese leasingová společnost. Produkt dále zahrnuje likvidaci pojistných událostí, aktivní pomoc řidičů v případě nesnází i zajištění pravidelného servisu vozidel.

**Obrázek 5:** Produktové balíčky Lease Plan Česká republika s.r.o.

	START	DRIVE	ALL-INCLUSIVE
Financování	●	●	●
Silniční daň	●	●	●
Poplatek za rádio	●	●	●
Dálniční poplatek	●	●	●
Povinné ručení	●	●	●
Havarijní Pojištění	●	●	●
Pojištění skel	●	●	●
Úrazové pojištění osob ve vozidle	○	○	○
Pojištění zavazadel	○	○	○
Pojištění právní ochrany	●	●	●
Výrobce předepsaná údržba	●	●	●
Ostatní údržba a opravy	×	●	●
Pneumatiky	1+1	●	●
Account Manager - Driver	●	●	●
Fleet Reporting	×	○	●
Pick-Up Service	○	○	●
Silniční asistence	x	základní rozsah	komfortní rozsah
Palivové karty	○	○	○
Kniha jízd - telemetrie	○	○	○

Legenda:

- - Balíček službu obsahuje
- - Balíček službu neobsahuje (ale je možné sjednat)
- × - Balíček službu neobsahuje a nelze jej sjednat
- 1+1 - Pneumatiky 4 ks jako bonus zdarma

Základní rozsah – obsahuje pouze základní asistenční služby dle nabídky poskytovatele  
 Komfortní rozsah – obsahuje větší množství služeb dle aktuální nabídky poskytovatele  
 Zdroj: S Autoleasing, a.s.

**Úvěr** je posledním produktem, kterým je možné financovat osobní a užitková vozidla do 3,5t. Úvěr se poskytuje v těchto variantách:

- Osobní a užitkové vozy;
- Akční úvěr.

**Osobní a užitkové vozy** jedná se klasický úvěr, u kterého se stává klient okamžitě jeho vlastníkem. Není zapotřebí hotovost na pořízení vozidel. Je určen pro občany, podnikatele i firmy, kteří si chtějí sami nastavit parametry financování podle svých možností. Financování formou úvěru je možné využít k pořízení nových, předváděcích, ojetých osobních a užitkových vozů se stářím maximálně 10 let. Variabilní délka splácení je stanovena na 12-96 měsíců. Klient má možnost libovolné výše mimořádné splátky 0-70 % z pořizovací ceny vozu. Splácení probíhá v pravidelných měsíčních splátkách. Minimální financovaná hodnota vozu začíná na 50 tis. Kč a maximální financovaná hodnota vozu je 2 000 tis. Kč. Vyřízení úvěru je rychlé. Schválení podmínek probíhá formou on-line aplikace. Základní podmínkou pro poskytnutí financování je u občanů a podnikatelů trvalé bydliště na území ČR, u právnické osoby sídlo v ČR. ČS garantuje neměnnost splátek pro dobu trvání úvěrové smlouvy.

**Akční úvěr** je určen pro občany, podnikatele s trvalým bydlištěm na území ČR i firmy se sídlem v ČR, kteří si chtějí sami nastavit parametry financování podle svých možností. Klient se stává okamžitě vlastníkem vozu. ČS nabízí financování formou úvěru s nulovým navýšením, při kterém se na finanční službě nezaplatí nic navíc. Je možné využít k financování nových a předváděcích osobních vozů vybraných značek. Tento produkt, je k dispozici pouze u vybraných obchodních partnerů. Délka splácení stanovena na 36-60 měsíců, možnost mimořádné splátky v rozmezí od 30-70 %. Akční úvěr nabízí garanci neměnnosti splátek pro dobu trvání úvěrové smlouvy. Maximální financovaná hodnota vozu je 1 mil. Kč a minimální financovaná hodnota vozu je 50 tis. Kč. Vyřízení úvěru je rychlé a podmínky jsou schvalovány prostřednictvím on-line aplikace.

## **2.5 Porovnání produktových nabídek financování vozových parků**

Porovnávány byly tři finanční skupiny, které si navzájem nejvíce konkurují a jsou největšími zástupci ve financování vozových parků na českém trhu. V předchozích bodech je podrobně popsána produktová nabídka všech tří konkurenčních finančních skupin a to

finanční skupina Komerční banky, a.s., Československé obchodní banky, a.s. a finanční skupina České spořitelny, a.s.

Při analýze nabídky financování vozových parků bylo zjištěno, že základní nabídka služeb je totožná u všech srovnávaných. Skupina KB, ČSOB i ČS nabízí shodně k financování vozových parků úvěr, finanční leasing a operativní leasing. To jsou tři základní principy financování vozových parků osobních a užitkových vozidel do 3,5t od kterých se produktová nabídka na českém trhu odvíjí v různých modifikacích a alternativách. Tento fakt je možné sledovat v Tabulce 1. Odlišnosti v produktové nabídce se projevují v poskytovaných službách. Je to dáno především různým způsobem financování.

**Tabulka 1:** Porovnání nabídky financování

<b>Produkty</b>	<b>skupina KB</b>	<b>skupina ČSOB</b>	<b>skupina ČS</b>
<b>úvěr</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>
	Auto úvěr	Zákaznický úvěr	Osobní a užitkové vozy
	Úvěr na movitou věc		Akční úvěr
	Fleet management		
<b>finanční leasing</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>
	Leasing movitostí	Finanční leasing	Osobní a užitkové vozy
	Fleet management	Zpětný leasing	Leasing se zůstatkovou hodnotou
		Subleasing	Finanční leasing dopravní techniky
		PRIBOR+	
		Eurový leasing	
<b>operativní leasing</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>	<b>ANO</b>
	Full servis operativní leasing	Full service leasing	Full servis operativní leasing
	Fleet management	Fleet management	
	Leasing movitostí	Leaseback	
		Operativní leasing daňový	

Zdroj: Autor

Ve skupině Komerční banky produktovou nabídku pro své klienty prezentují hned tři dceřiné společnosti ALD Automotive s.r.o., ESSOX s.r.o., SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o. Tyto produktové nabídky se v některých případech překrývají a společnosti nabízí podobné produkty a služby. Skupina Československé obchodní banky má pro zajištění nabídky financování vozových parků jednu divizi ČSOB leasing, a.s., která se touto problematikou zabývá. Ve skupině České spořitelny se specializuje na financování vozových parků také jedna divize a to S Autoleasing, a.s.

Je zde nutné poznamenat, že odlišnosti se v několika případech objevují pouze v pojmenování produktů, ale principem se jedná o totožný produkt. Pokud by se o nabídku

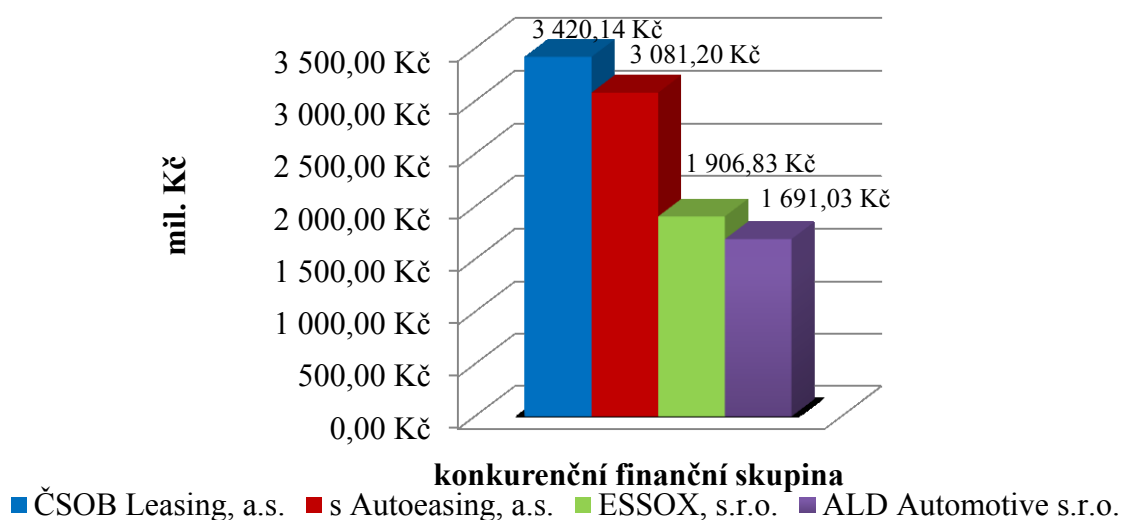
služeb financování vozových parků zajímal „nezasvěcený“ člověk a soustředil se na informace, které jsou poskytovány přes internetové rozhraní, může být někdy zmatený, protože každá z těchto finančních skupin klade důraz při prezentaci produktu a služby na odlišné aspekty.

Každá ze skupin se snaží dostat do svého portfolia nové klienty z různých odvětví. Snaha je objevit trhlinu na trhu, která bude pomocí toho, či onoho produktu, té či oné bankovní instituce zacelena. Z tohoto důvodů některé produkty „opticky“ klamou prvotní reklamou a prezentací, tím pro koho jsou určeny. Ve skutečnosti jsou ale produkty využitelné v širší škále, než se na první pohled zdá.

Rozhodujícím faktorem úspěchu či neúspěchu poskytnuté služby je zákazník (klient), který si službu koupí, či nekoupí. Každý z klientů klade důraz na rozdílné aspekty a pro každého je tím důležitým rozhodujícím kritériem odlišná věc. Jak se říká „Sto lidí, sto názorů.“ Proto bankovní instituce stále přicházejí s inovativními nápady jak na svoji stranu získat nové klienty a udržet si ty stávající klienty.

Dalším faktorem pro porovnání je celkové rozložení podílu financování vozových parků u jednotlivých společností poskytujících financování vozových parků. Kde na Obrázku 6 je možné pozorovat, že největší podíl 3 420,14 mil. Kč má ČSOB Leasing, druhý největší podíl má s Autoleasing a to 3 081,20 mil. Kč, třetí je ESSOX s 1 906,83 mil. Kč a poslední je ALD Automotive s podílem 1 691,03 mil. Kč.

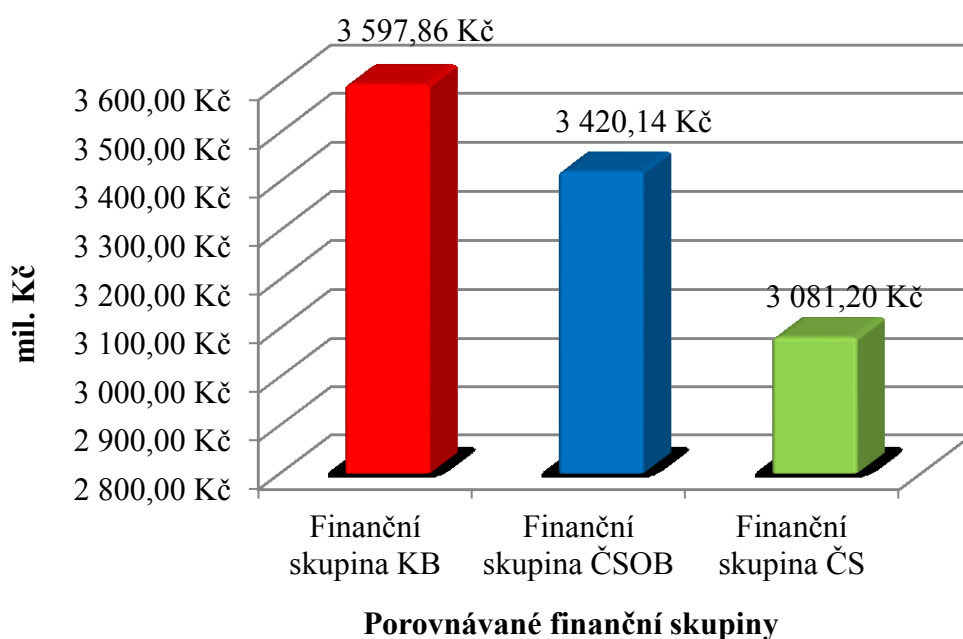
**Obrázek 6:** Rozložení podílu financování vozových parků u jednotlivých společností v roce 2013 podle České leasingové a finanční asociace



Zdroj: Česká leasingová a finanční asociace

Pokud by se výsledky prezentovali jako porovnání finančních skupin a ne jednotlivých společností výsledky jsou úplně jiné, viz Obrázek 7. Kde na prvním místě s největším podílem financování vozových parků je finanční skupina KB s celkovým součtem 3 597,86 mil. Kč na druhé místo se posunula finanční skupina ČSOB s podílem 3 420,14 mil. Kč a na třetím místě se nachází finanční skupina ČS s podílem 3 081,20 mil. Kč.

**Obrázek 7:** Rozložení podílu financování vozových parků finančních skupin v roce 2013 podle České leasingové a finanční asociace



Zdroj: Autor

Z výše uvedených grafů je patrné, že finanční skupina KB má velice silné postavení na trhu financování vozových parků, ale díky principu financování prostřednictvím více dceřiných společností výhodu silného postavení spíše ztrácí.

## 2.6 Srovnání konkrétního financování u zvoleného vozového parku

Pro úplnou analýzu současného trendu financování vozových parků je zapotřebí provést konkrétní srovnání zvoleného vozového parku u vybraných finančních skupin. Pro přehledné srovnání byl vybrán modelový příklad, kde malá firma poptává 1 osobní automobil a požaduje porovnání financování formou úvěru, operativního leasingu a full service operativního leasingu.

### 2.6.1 *Financování formou úvěru*

Pro porovnání financování formou úvěru u vybraných finančních skupin KB, ČSOB a ČS je vybrán v modelovém příkladu automobil **Škoda Octavia III 1,6 TDi 77 kW Ambition, rok výroby 2014**. Celková cena vozu činí bez DPH 396 612 Kč. Celková doba splácení bude 48 měsíců. Akontace 30 %.

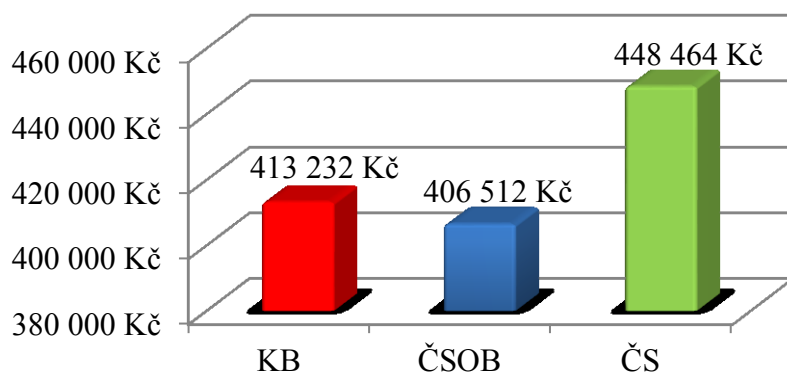
**Tabulka 2:** Porovnání financování formou úvěru

ÚVĚR	KB	ČSOB	ČS
Cena vozu bez DPH	396 612 Kč	396 612 Kč	396 612 Kč
DPH	21 %	21 %	21 %
Cena vozu s DPH	475 934 Kč	475 934 Kč	475 934 Kč
Akontace (30 %)	142 780 Kč	142 780 Kč	142 780 Kč
Výše úvěru	333 154 Kč	333 154 Kč	333 154 Kč
Počet měsíčních splátek	48	48	48
Roční úroková sazba (p. a.)	10,99 %	10,12 %	15,42 %
Měsíční splátka	8 609 Kč	8 469 Kč	9 343 Kč
Celkové platby úvěru	413 232 Kč	406 512 Kč	448 464 Kč
RPSN	11,56 %	10,60 %	16,59 %

Zdroj: Autor

Z tabulky je možné pozorovat, že při financování osobního automobilu Škoda Octavia III 1,6 TDi 77 kW Ambition, rok výroby 2014 formou úvěru se úrokové sazby pohybují v poměrně velkém rozmezí od 10,12 % p. a. do 15,42 %. Na měsíční splátce to činí rozdíl necelých 900 Kč. Tento rozdíl při celkové platbě úvěru za 48 měsíců se vyšplhá až na 41 952 Kč. Přeplicená částka za celou dobu úvěru je u KB 80 078 Kč, u ČSOB 73 358 Kč a ČS 115 310 Kč.

**Obrázek 8:** Porovnání celkových plateb financování formou úvěru



Zdroj: Autor

Z obrázku je patrné, že finanční skupina ČS je jednoznačně nejdražší. Zatímco finanční skupina KB a ČSOB jsou cenově srovnatelné, rozdíl mezi nimi činí při celkové platbě za 48 měsíců 6 720 Kč tj. měsíční rozdíl 140 Kč. Finanční skupina ČSOB je s celkovou platbou za celou dobu financování nejlevnější a náklady jsou 406 512 Kč, druhá je finanční skupina KB s celkovými náklady za celou dobu financování 413 232 Kč.

### 2.6.2 *Financování formou operativního leasingu*

Další porovnání bude provedeno pro financování formou operativního leasingu u vybraných finančních skupin KB, ČSOB a ČS. Pro modelový příklad byl vybrán automobil **Škoda Octavia III 1,6 TDi 77 kW Ambition, rok výroby 2014**. Celková cena vozu činí bez DPH 396 612 Kč. Celková doba splácení bude 48 měsíců. Celkový nájezd 120 000 km. Aby bylo možné provést srovnatelné porovnání, jsou zařazeny do výše měsíční splátky identické položky u všech porovnávaných finančních skupin.

Splátka operativního leasingu obsahuje:

- financování vozidla;
- povinné ručení;
- havarijní pojištění (10 %, min. 10 000 Kč);
- pojištění všech skel;
- dálniční známku;
- poplatky za rádio.

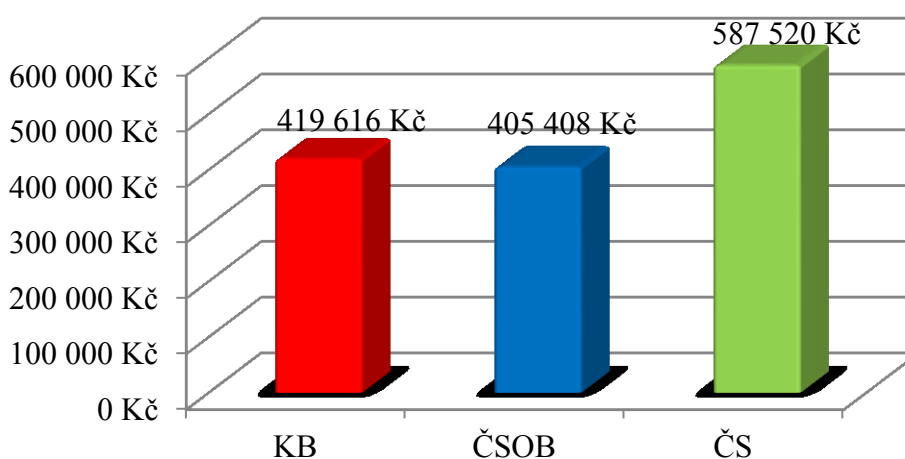
**Tabulka 3:** Porovnání financování formou operativního leasingu

<b>OPERATIVNÍ LEASING</b>	<b>KB</b>	<b>ČSOB</b>	<b>ČS</b>
<b>Cena vozu bez DPH</b>	396 612 Kč	396 612 Kč	396 612 Kč
<b>DPH</b>	21 %	21 %	21 %
<b>Cena vozu s DPH</b>	475 934 Kč	475 934 Kč	475 934 Kč
<b>Počet měsíčních splátek</b>	48	48	48
<b>Roční nájezd (km)</b>	30 000	30 000	30 000
<b>Měsíční splátka bez DPH</b>	7 225 Kč	6 980 Kč	10 116 Kč
<b>Měsíční splátka s DPH</b>	8 742 Kč	8 446 Kč	12 240 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>	104 904 Kč	101 352 Kč	146 880 Kč
<b>Celkové náklady za celou dobu užívání</b>	419 616 Kč	405 408 Kč	587 520 Kč

Zdroj: Autor

Náklady za měsíční užívání vozidla jsou u finanční skupiny KB a ČSOB řádově na stejné úrovni a rozdíl mezi nimi je měsíčně 296 Kč. Měsíční splátka finanční skupiny ČS je značně vyšší a rozdíl oproti nejlevnější ČSOB činí 3 794 Kč.

**Obrázek 9:** Porovnání celkových nákladů za celou dobu užívání vozidla u operativního leasingu



Zdroj: Autor

Na obrázku je možné pozorovat, že nejlevnější volbou je finanční skupina ČSOB, druhá KB a třetí ČS. Rozdíly v celkové částce za celou dobu užívání, která je stanovena na 48 měsíců, jsou opravdu obrovské. Rozdíl mezi nejlevnější variantou od ČSOB a nejdražší od ČS je astronomických 182 112 Kč.

### **2.6.3 *Financování formou full service operativního leasingu***

Poslední porovnání bude provedeno pro financování formou operativního full service leasingu u vybraných finančních skupin KB, ČSOB a ČS. Pro modelový příklad byl vybrán automobil **Škoda Octavia III 1,6 TDi 77kW Ambition, rok výroby 2014**. Celková cena vozu činí bez DPH 396 612 Kč. Celková doba splácení bude 48 měsíců. Celkový nájezd 120 000 km. Aby bylo možné provést srovnatelné porovnání, jsou zařazeny do výše měsíční splátky identické položky u všech porovnávaných finančních skupin. Výsledky mohou být do jisté míry zkreslené z důvodu například různých cen pojištění jednotlivých finančních skupin. Kde každá z nich spolupracuje s jinou pojišťovnou a ceny pojistného, které jsou zahrnovány do měsíční splátky a mají odlišné plnění případně rozdílný rozsah služeb. Další zkreslení se může do výsledků promítnout na základě různého ocenění jednotlivých služeb finančních skupin.

Splátka operativního leasingu obsahuje:

- financování vozidla;
- povinné ručení;
- havarijní pojištění (10 %, min. 10 000 Kč);
- pojištění všech skel;
- dálniční známku;
- silniční asistenci v ČR i Evropě;
- tankovací kartu PHM;
- údržbu;
- opravy;
- pneumatiky (zimní i letní včetně uskladnění a výměny);
- veškeré zákonné daně a poplatky.

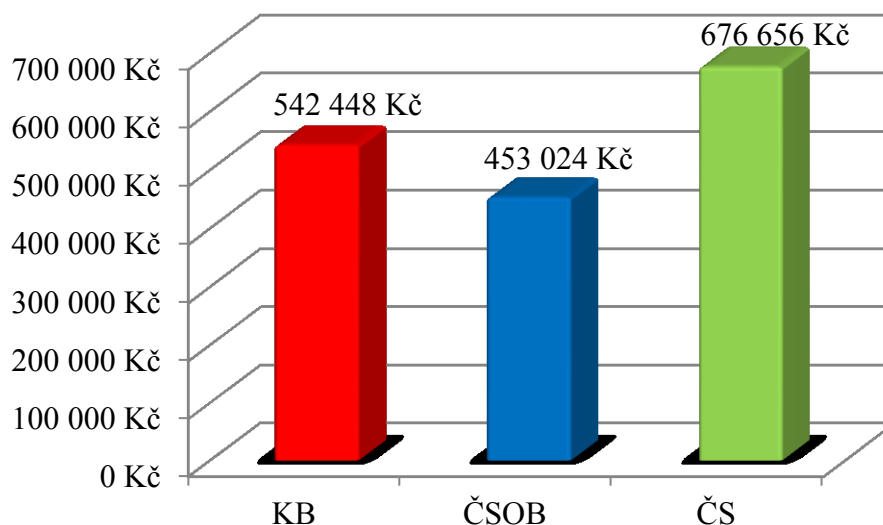
**Tabulka 4:** Porovnání celkových nákladů za celou dobu užívání vozidla u full service operativního leasingu

<b>FULL SERVICE OPERATIVNÍ LEASING</b>	<b>KB</b>	<b>ČSOB</b>	<b>ČS</b>
<b>Cena vozu bez DPH</b>	396 612 Kč	396 612 Kč	396 612 Kč
<b>DPH</b>	21 %	21 %	21 %
<b>Cena vozu s DPH</b>	475 934 Kč	475 934 Kč	475 934 Kč
<b>Počet měsíčních splátek</b>	48	48	48
<b>Roční nájezd (km)</b>	30 000	30 000	30 000
<b>Měsíční splátka bez DPH</b>	9 340 Kč	7 800 Kč	11 650 Kč
<b>Měsíční splátka s DPH</b>	11 301 Kč	9 438 Kč	14 097 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>	135 612 Kč	113 256 Kč	169 164 Kč
<b>Celkové náklady za celou dobu užívání</b>	542 448 Kč	453 024 Kč	676 656 Kč

Zdroj: Autor

Náklady za měsíční užívání vozidla jsou u porovnávaných finančních skupin poměrně rozdílné. Jednoznačně je opět nejlevnější finanční skupina ČSOB, kde měsíční splátka činí 9 438 Kč, druhá je finanční skupina KB s měsíční splátkou 11 301 Kč a třetí finanční skupina ČS se splátkou 14 097 Kč. Celkové roční náklady na zvolený osobní automobil jsou v rozmezí od 113 256 Kč do 169 164 Kč.

**Obrázek 10:** Porovnání financování formou full service operativního leasingu



Zdroj: Autor

Na obrázku je možné pozorovat, že nejlevnější volbou je jednoznačně finanční skupina ČSOB, druhá KB a třetí ČS. Rozdíly v celkové částce za celou dobu užívání, která je stanovena na 48 měsíců, jsou opravdu obrovské. Rozdíl mezi nejlevnější variantou od ČSOB a nejdražší od ČS je nepředstavitelných 223 632 Kč. Za celou dobu užívání vozidla bude firmu full service operativní leasing celkově stát od nejlevnější ČSOB 453 024 Kč, od druhé KB 542 448 Kč a od poslední ČS rovných 676 656 Kč.

## 2.7 Průzkum trhu

Pro kvalitní zpracování analýzy současného stavu financování vozových parků osobních a užitkových vozidel do 3,5t byl aplikován marketingový průzkum trhu formou dotazníku. Průzkum byl prováděn přímo v řadách klientů bankovních domů v České republice, kteří poptávají financování vozových parků. Na základě poznatků z výsledků dotazníku je zpracováno v článku 3 této diplomové práce několik návrhů na zlepšení nabízených produktů a služeb v rámci finanční skupiny KB, a.s. Návrhy na zlepšení jsou inspirovány klienty různých bankovních domů, protože kde jinde, než v obchodě, platí přísloví „Náš zákazník, náš pán.“

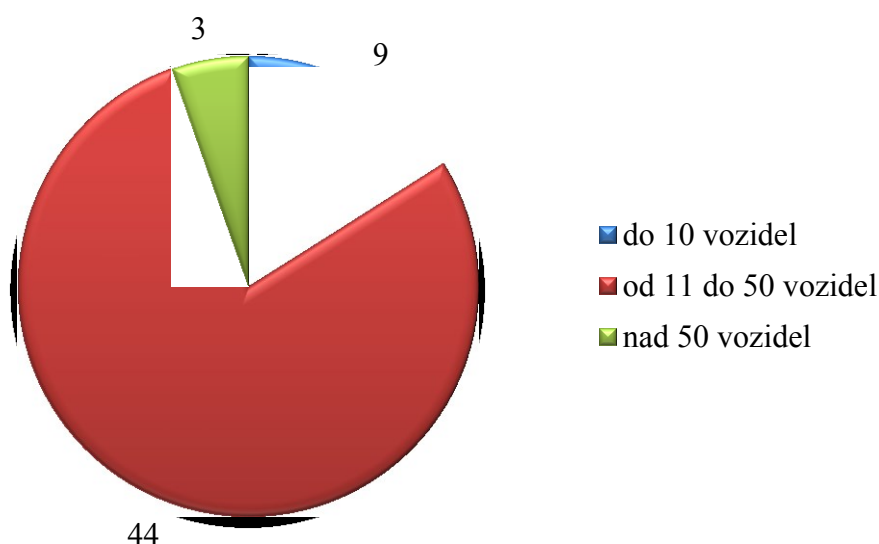
Do marketingového výzkumu bylo zapojeno 80 podnikatelských subjektů z celé České republiky. Aktivně se zúčastnilo a dotazník vyplnilo 56 firem různého zaměření a velikosti. Nejčastěji se jedná o středně velké firmy, které mají již s financováním vozových parků zkušenosti. Část dotazníků byla rozeslána emailovou poštou a část průzkumu byla provedena

na základě osobního setkání s respondenty. Poměr rozeslaných dotazníků oproti osobnímu setkání je cca 80% (email) a 20% (osobní setkání).

Dotazník, který je přílohou této diplomové práce, obsahuje 13 otázek týkajících se financování vozových parků osobních a užitkových vozů do 3,5t. Otázky jsou sestaveny v pořadí od základních až po specifické.

**1 otázka:** *Jak velký vlastníte vozový park?* Kde v odpovědi jsou zahrnuty malé vozové parky do 10 vozidel, střední vozové parky od 11 do 50 vozidel a velké vozové parky nad 50 vozidel. Portfolio respondentů je možné vidět na koláčovém grafu (viz Obrázek 11) z kterého je patrné, že v portfoliu respondentů je 9 malých vozových parků do 10 vozidel, 44 středních vozových parků od 11 do 50 vozidel a 3 velké vozové parky nad 50 vozidel.

**Obrázek 11:** Rozdělení velikosti vozových parků



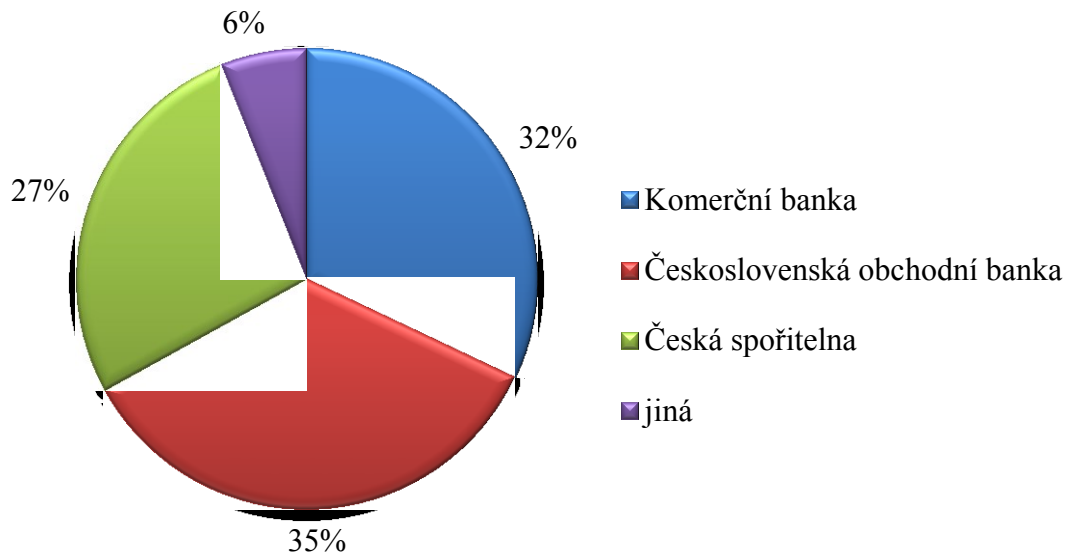
Zdroj: Autor

**2 otázka:** *Jste klientem banky, která poskytuje financování vozových parků?* Jednoznačné odpovědi Ano, Ne, Nevím. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti Ano. Ve vzorku klientů je 100% klientů bank, které poskytují a zabývají se financováním vozových parků.

**3 otázka:** *Jakou banku preferujete, u jaké jste klientem?* Do odpovědi jsou zahrnuté všechny tři bankovní domy, které jsou porovnávány (Komerční banka, Československá obchodní banka, Česká spořitelna) a možnost čtvrtá, tedy odpověď jiná (myšleno jiná banka než jmenovitě uvedené), zde je doplňující otázka uveďte jaká (banka). Portfolio respondentů je

rozloženo následovně: 18 respondentů preferuje a jsou klienty Komerční banky, 20 respondentů je klientem Československé obchodní banky 15 respondentů klienty České spořitelny a 3 respondenti jsou klienty jiných bankovních domů, z toho 1 respondent neuvedl jakého bankovního domu, případně instituce, která poskytuje financování vozových parků. Procentuální poměr znázorněn na grafu (viz Obrázek 12).

**Obrázek 12:** Poměr rozložení preference bankovních domů



Zdroj: Autor

**4 otázka:** *Kdybyste mohli vyzdvihnout jednu věc, na základě které jste klientem své banky, jaká by to byla? (uvažujte z pohledu financování vozových parků)* U této otázky je prostor pro krátké vyjádření a zamyšlení „Proč jsem se stal a nadále zůstávám klientem banky poskytující financování?“ Zde je velmi těžké zapracovat poměr odpovědí, protože jsou velmi různé a každý respondent se na to díval ze svého pohledu. Pro představu se mezi nejčastějšími odpověďmi objevovaly: výhodné cenové podmínky, osobní (profesionální) přístup, velká nadnárodní společnost, kvalitní a rozsáhlé služby, partnerské jednání a další.

**5 otázka:** *Kdybyste mohli vyzdvihnout jednu věc, na základě které byste se nestali klientem konkurenční banky, jaká by to byla? (uvažujte z pohledu financování vozových parků)* Tato otázka je sestavena jako protipól otázky č. 4. Zde může klient uvést krátký důvod, proč by se nestal klientem jiné banky. Jelikož je sestavena pro vlastní odpověď respondenta, vyskytují se

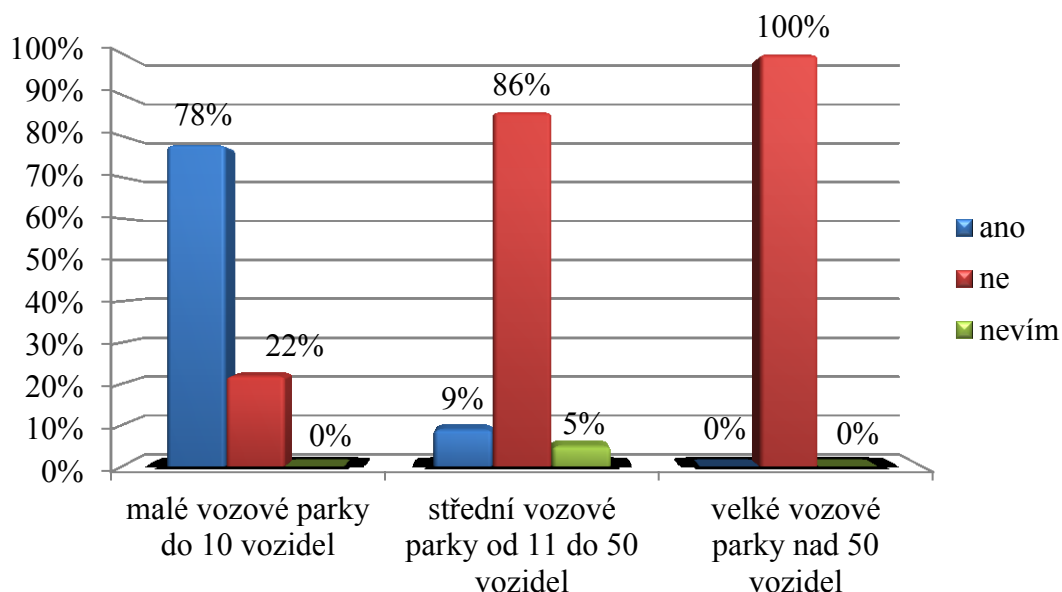
odpovědi různé a nelze je vypovídajícím způsobem porovnat. Nejčastěji objevené odpovědi: vysoký úrok, nevýhodné (cenové) platební podmínky, neposkytnutí financování vozových parků, rychlost zpracování, neosobní (neprofesionální) přístup.

**6 otázka:** *Pokud by Vám konkurenční banka dala výhodnější nabídku na financování vozového parku, uvažovali byste přesunout i ostatní bankovní činnost ke konkurenci?* Jednoznačné odpovědi Ano, Ne, Nevím. Tato otázka (odpověď) je pro banky obecně velice zajímavá, protože se banky často setkávají s „přetahováním“ klientů v souvislosti s nabízenými produkty. Argumenty v těchto případech jsou jasné. „My (banka) ti poskytneme výhodné financování, ale za předpokladu, že k nám převedeš i ostatní bankovní činnost.“ Poté je na klientovi, jak se k nabídce postaví a rozhodne.

U této otázky 11 respondentů odpovědělo, že by uvažovali svoji bankovní činnost přesunout ke konkurenci, 43 respondentů by neuvažovalo převést ke konkurenci svoji bankovní činnost a 2 respondenti odpověděli Nevím. Při porovnání výsledků a rozdělení odpovědí dle velikosti vozového parku, je možné pozorovat jistý trend. Firmy vlastníci malý vozový park do 10 vozidel odpověděly následovně, 7 z 9 respondentů odpovědělo, že by byli ochotni převést svoji bankovní činnost ke konkurenci a ve 2 případech, že nebyli. U firem vlastníci středně velký vozový park je tento poměr úplně opačný. 4 respondenti ze 44 celkových by byli ochotni převést bankovní činnost ke konkurenci, 38 respondentů by neuvažovalo převést svoji bankovní činnost ke konkurenci a 2 dotazovaní odpověděli, že neví, zda by svoji bankovní činnost převedli. Tři dotazovaní vlastníci velké autoparky nad 50 vozidel shodně odpověděli, že by nebyly ochotni převést v případě výhodnější nabídky na financování vozových parků bankovní činnost ke konkurenční bance.

Z odpovědí dotazovaných vyplývá, že firmy vlastníci malý vozový park do 10 vozidel, nejsou pevně a striktně fixovány na jednu banku. U firem vlastníci středně velké vozové autoparky od 11 do 50 vozidel je patrné, že přesun bankovní činnosti ke konkurenci velice rozmýšlí a ani díky výhodnějšímu financování, lepším cenám za služby nejsou ochotni přejít k jiné bance. Velké vozové parky nad 50 vozidel tuto teorii jen potvrzují. Čím větší vozový park a náročnější, složitější transakce tím věrnější je klient ke své bance.

**Obrázek 13:** Výsledek porovnání „věrnosti“ zákazníků ke své bance



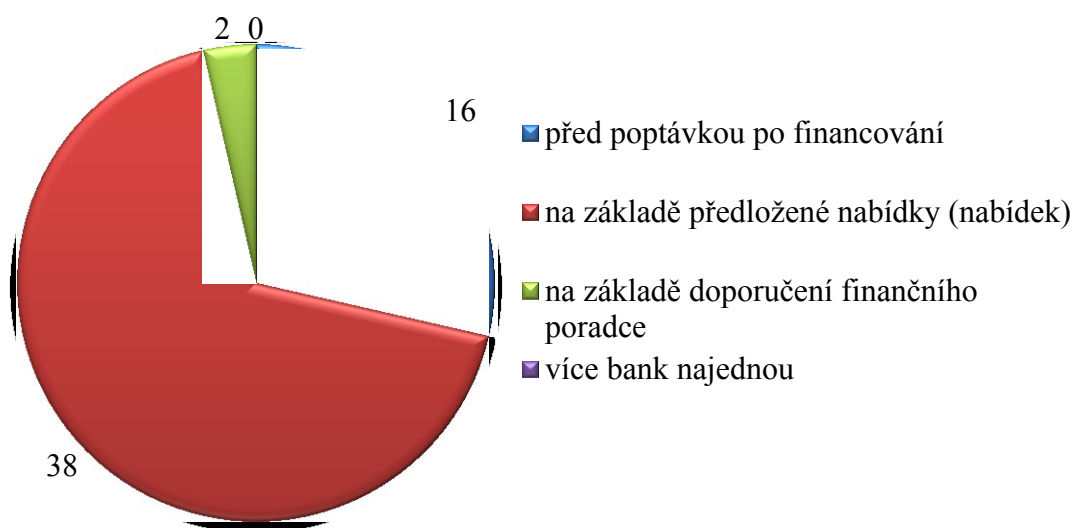
Zdroj: Autor

**7 otázka:** *Jakým způsobem získáváte informace o možnostech financování (produktch) na českém trhu?* Možné odpovědi: Od osobního/firemního bankéře, Od finančního poradce, Z internetu, televize, novin, Z jiného zdroje, uveďte jakého. U této otázky panuje jasná převaha odpovědi. Informace klienti nejčastěji získávají od svých osobních /firemních bankéřů. Tuto odpověď označilo hned 45 respondentů z 56 dotazovaných, 6 respondentů odpovědělo, že informace získává od finančního poradce a 5 respondentů odpovědělo, že získává informace ze sdělovacích prostředků. Zde nebyl vyzorován žádný trend, podle kterého by bylo možné odhadnout chování dotazovaných klientů.

**8 otázka:** *Při potřebě financování oslovíte jako první?* Odpovědi: Banku, kde jste klientem, Banku, kde nejste klientem, Nezávislého finančního poradce, Více bank najednou. Z odpovědi na tuto otázku se dá usuzovat, že klienti důvěřují své bance. Z 56 respondentů odpovědělo 45 z nich, že při potřebě financování jdou jako první do banky, kde jsou klienty, 5 odpovědělo, že osloví nezávislého finančního poradce a 6 dotazovaných osloví jako první více bank najednou. Žádný z respondentů neodpověděl, že by oslovil jako první banku, kde není klientem.

**9 otázka:** *V jakém okamžiku porovnáváte dostupné produkty pro financování vozového parku na českém trhu?* Odpovědi: Před poptávkou po financování, Na základě předložené nabídky (nabídek), Na základě doporučení finančního poradce/třetí strany, Neporovnávám. Převážná část dotazovaných odpovědělo, že začínají porovnávat produkty pro financování vozových parků až na základě předložených nabídek bank. Druhá největší část odpovídala, že porovnávají nabídky již před poptáváním u bank. Ostatní odpovědi jsou zanedbatelné. Pro přehlednost jsou výsledky zaneseny do grafu (Obrázek 14).

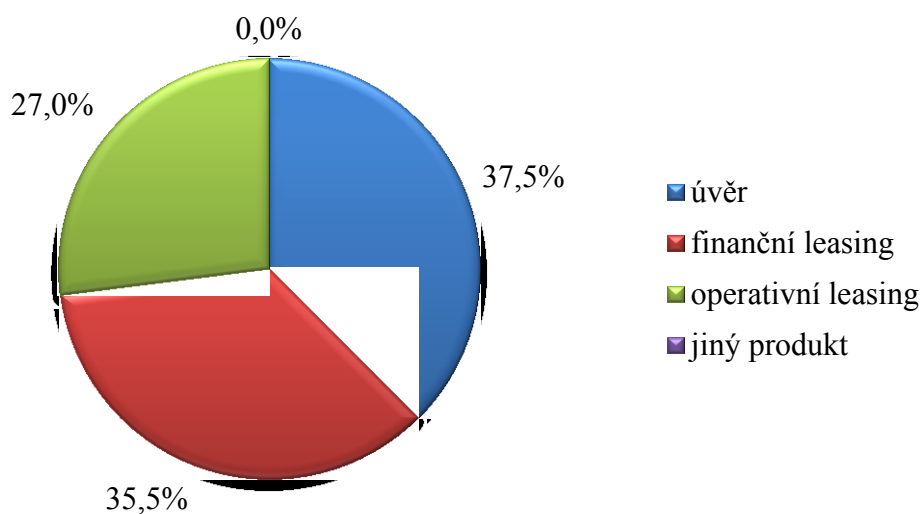
**Obrázek 14:** Okamžik, v jakém zákazník poptává financování vozového parku



Zdroj: Autor

**10 otázka:** *Jaký produkt pro financování vozového parku doposud využíváte?* Odpověď: Úvěr, Finanční leasing, Operativní leasing, Jiný produkt, uveďte jaký (tato odpověď obsahuje i možnost financování za „hotové“ finanční prostředky). Ve vzorku respondentům se sešlo 21 dotazovaných, kteří využívají pro financování vozových parků úvěr, 20 z nich finanční leasing, 15 z nich operativní leasing a žádný z respondentů nevyužívá jiný produkt. Odpovědi na tuto otázku jsou velmi překvapivé. Přehledně je zobrazeno na grafu. V tom to průzkumu jsou výsledky rozdílné od oficiálních výsledků České leasingové a finanční asociace, kde dle výsledků z roku 2013 má operativní leasing větší zastoupení, než finanční leasing. Odlišnost je možné si vyložit malým vzorkem pro zkoumání, nebo absencí velkých vozových parků nad 50 vozidel, kde se operativní leasing využívá nejvíce.

**Obrázek 15:** Rozložení formy financování vozových parků

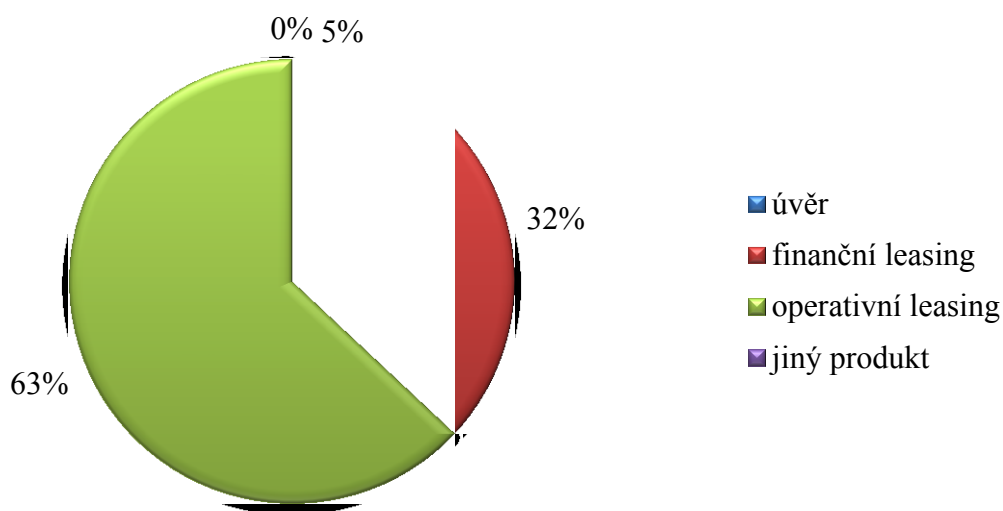


Zdroj: Autor

**11 otázka:** *Pokud uvažujete o změně financování o jaké produktu přemýšlíte/zajímá Vás?*

Odpověď: Úvěr, Finanční leasing, Operativní leasing, Jiný produkt, uveďte jaký. Respondenty zařazené do průzkumu nejvíce zajímá Operativní leasing, dále finanční leasing a nakonec úvěr. Operativní leasing odpovědělo 35 z 56 dotazovaných, finanční leasing 18 a úvěr 2 respondenti, zbývající odpověď neoznačil nikdo. Odpovědi potvrzují myšlenku z otázky číslo 10, kde pro ucelené a objektivní zkoumání je řešen pravděpodobně malý vzorek respondentů a absence klientů vlastníků velké vozové parky nad 50 vozidel.

**Obrázek 16:** Uvažovaná změna financování u dotazovaných respondentů



Zdroj: Autor

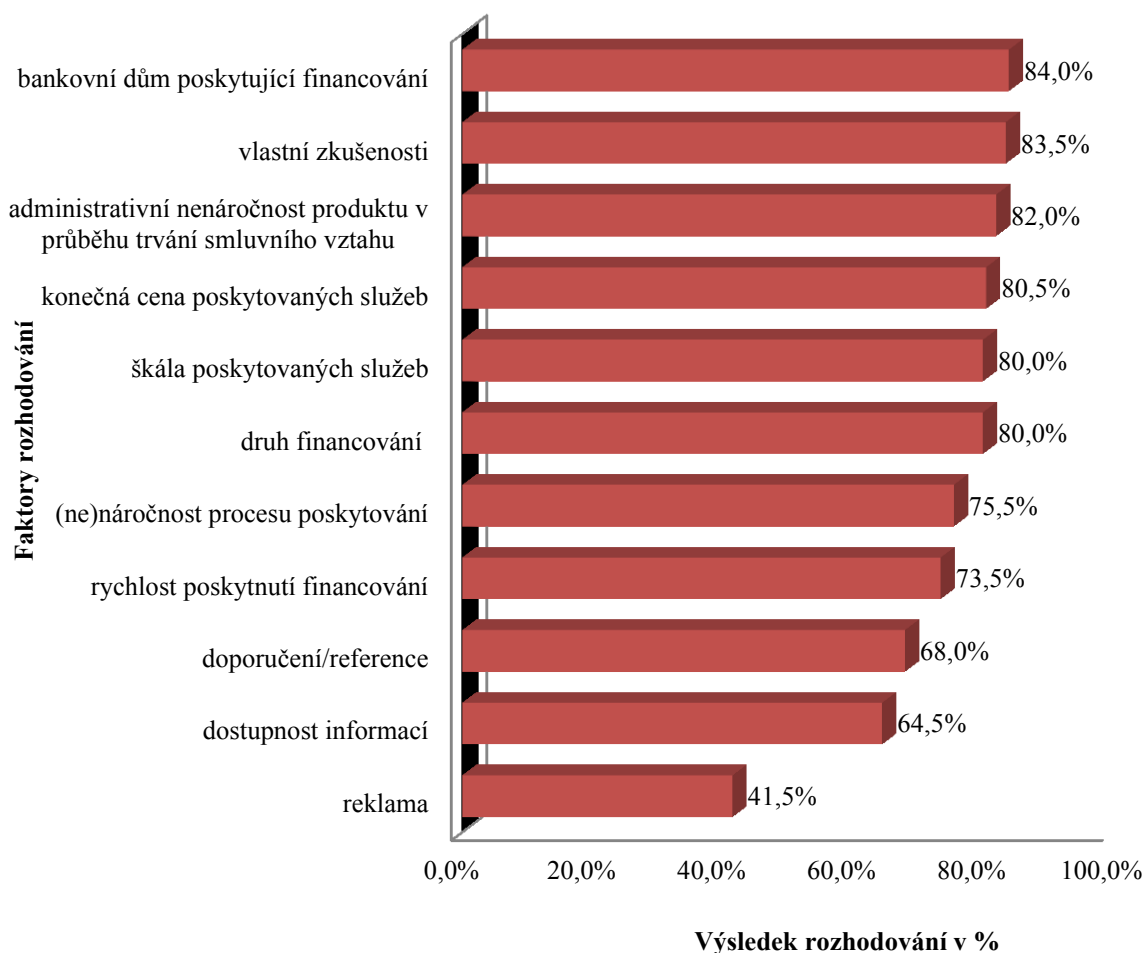
**12 otázka:** *Co od financování vozového parku očekáváte?* Volná odpověď, možné se rozepsat popřemýšlet co vlastně obnáší financovat vozový park. Respondenti popsali velké množství zajímavých myšlenek, co od financování vozového parků očekávají. Nejčtenější odpovědi, které se objevily: nejlepší cenové podmínky na trhu, osobní individuální přístup, profesionální přístup, uskutečnění podnikatelského záměru, finanční stabilitu ve smyslu zvyšování zisku, osobní péči a bezstarostný průběh trvání financování, alternativy financování, volitelné doplňkové služby. Odpovědi jsou velice rozmanité, ale jeden znak kam se odpovědi ubírají, z nich jde vyčíst. Základem všeho je uspokojení potřeb zákazníka. Jen spokojený zákazník zůstane stále klientem.

**13 otázka:** *Co upřednostňujete při výběru financování vozového parku?* Každý bod hodnocen na stupnici od 1 do 5, kde 5 je nejdůležitější kritérium a 1 nejméně důležité.

- druh financování (úvěr, finanční leasing, operativní leasing)
- bankovní dům poskytující financování (KB, ČSOB, ČS)
- vlastní zkušenosti
- doporučení/reference
- škála poskytovaných služeb
- reklama
- rychlost poskytnutí financování
- konečná cena poskytovaných služeb
- dostupnost informací
- (ne)náročnost procesu poskytování
- administrativní nenáročnost produktu v průběhu trvání smluvního vztahu

Pro přehlednost je sestaven sloupcový graf, který zaznamenává preference respondentů při výběru financování. Výsledek je seřazen od nejvíce důležitých položek až po ty nejméně důležité.

**Obrázek 17:** Upřednostňované faktory financování



Zdroj: Autor

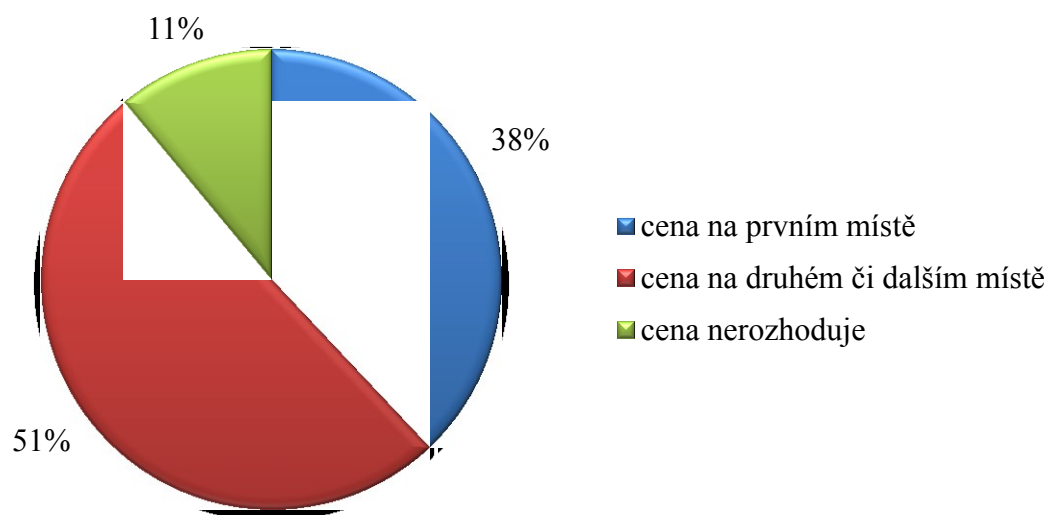
## 2.8 Porovnání průzkumu trhu s aktuálními trendy na českém trhu

Všeobecně se snižuje spokojenost zákazníků v oblasti financování vozových parků. Z nedávno publikovaného mezinárodního průzkumu vyplynulo, že v ČR se 76 % zákazníků domnívá, že jejich dodavatel nevěnuje v péči o ně dostatečnou pozornost, a to ani s cílem si je udržet. Zde je však třeba poznamenat, že za tímto trendem stojí mimo jiné i extrémní tlak zákazníků na ceny vozů a služeb. [9]

Protipól tohoto tvrzení je, že cena je vždy prioritou. Co tedy zákazníci očekávají, potřebují a chtějí? Co jim schází? Zákazníci nechtějí žádný nový produkt či inovaci. Chtějí velmi jednoduché, prosté a v důsledku i docela levné věci, které se v naprosté většině případů nespojují s produktem, ale s přístupem a postojem jejich dodavatelů. Tvrzení, že „je to jen o ceně“, je silně zjednodušující. Přesněji a objektivněji to lze formulovat tak, že podstatná část zákazníků upřednostňuje na prvním místě cenu (je jich celých 38 %). Avšak 51 %

zákazníků posuzuje cenu až na druhém či dalším místě. Samozřejmě i oni chtějí dobrou cenu, ale upřednostňují před ní kvalitu a komunikaci. Co je tedy vedle ceny pro zákazníka důležité? Existuje šest oblastí, které zákazníci chtějí řešit a které jsou pro každého dodavatele dobrou příležitostí, jak se odlišit od konkurence. [9]

**Obrázek 18:** Důležitost ceny financování dle mezinárodního průzkumu trhu



Zdroj: Trend FLEET

Na prvním místě zákazníci očekávají zejména zlepšení kvality služeb a komunikace. Zákazníci jsou přesvědčeni, že jejich dodavatelé s komunikací plýtvají, když to zákazník nepotřebuje, ale nejsou k dispozici, když je zákazník potřebuje. Méně než 20 % zákazníků vnímá, že s nimi jejich dodavatel komunikuje nejen v případě nutnosti, ale například i v době kdy se může stát, že zákazník dodavatele nahradí jiným (např. před koncem leasingové smlouvy). Dokonce ani ti, kteří vozy prodali na vlastní leasing nebo úvěr, zákazníka před koncem cyklu nekontaktují s nabídkou nových modelů vozidel a s novým financováním. Zde se opravdu objevuje velký potenciál. Pořád zde platí stará teorie ověřená praxí, která říká, že získání nového zákazníka je násobně náročnější než udržení stávajícího.

Na druhém místě zákazníci očekávají a potřebují větší flexibilitu, co se týká rychlosti dodání vozů, kapacity servisů či tvárnosti podmínek např. operativního leasingu. Český trh je zatím poměrně málo rozvinutý co do vstřícnosti zákaznickým potřebám a očekáváním.

Za třetí, zákazníci zpravidla svým dodavatelům důvěřují, pokud nemají špatnou zkušenost spočívající v záměrné manipulaci ve prospěch dodavatele. Bohužel v dnešní době

je poměrně běžnou praxí aplikovat nejrůznější triky, jak zákazníka doslova obalamutit. Zákazníci v této oblasti postrádají férového partnera, který jim je schopen objasnit, že nákup nebude nejvýhodnější co do ceny, ale že zákazník za cenu o něco vyšší obdrží jakousi morální garanci poctivého přístupu a opravdového vztahu, ve které se může zákazník na svého dodavatele spolehnout.

Čtvrtou oblastí je oblast „složitosti“. Zákazníci, kteří podnikají, jsou denně konfrontováni se složitostí takřka všeho, s čím v podnikání přicházejí do styku, ať už se jedná o bankovní služby, finanční úřad, zákony či např. vyúčtování ze servisu. V současné době je opravdu jen několik málo dodavatelů, kteří v tomto vyjdou zákazníkům vstříc. Nebylo by možné dokumenty určené zákazníkům koncipovat tak, aby byly snadno srozumitelné, přehledné a jednoznačné, aby nevyžadovaly od zákazníka zbytečný čas, věnovaný jejich pochopení?

Předposlední, tedy pátou oblastí, je podle klientů absence adekvátní nabídky. Podle vyjádření zákazníků jsou jen tři společnosti z deseti ochotny a schopny s klientem trpělivě a pečlivě propočítat jeho aktuální náklady a porovnat je se splátkami a to ještě zdaleka ne ve všech případech.

Poslední šestá oblast, která je zákazníky označována jako důležitá, ale dosud na českém trhu nedostatečně rozvinutá, je oblast garancí a bezpečnosti. Jak fungují asistenční služby? Pomohou, když jich opravdu zapotřebí? Který servis je poctivý, pracuje zásadně s materiálem, který je vyčíslen na faktuře a ne s jiným materiálem? Kdo garantuje, že po opravě nehody má vůz stejné bezpečnostní vlastnosti jako před nehodou? Na většinu z těchto otázek, které napadnou určitě alespoň jednou každého člověka, jsou odpovědi velmi nejasné, pokud vůbec existují. Avšak dodavatel, který je schopen analyzovat oblasti, z nichž má zákazník obavy a bude mu umět nejen garantovat ale i reálně poskytnout ochranu před nepředvídatelnými komplikacemi, je u zákazníků jednoznačně preferován. [9]

### **3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ NABÍZENÝCH PRODUKTŮ S OHLEDEM NA KONKURENCESCHOPNOST**

Cílem této diplomové práce je stanovení návrhů na zlepšení nabízených produktů s ohledem na konkurenceschopnost. Na základě poznatků z výsledků dotazníku je zpracováno několik návrhů na zlepšení nabízených produktů a služeb v rámci finanční skupiny KB, a.s. Návrhy na zlepšení jsou inspirovány klienty různých bankovních domů, protože kde jinde, než v obchodě, platí přísloví „Náš zákazník, náš pán.“

Na základě porovnání produktů konkurenčních finančních skupin a průzkumu trhu se naskýtá hned několik návrhů na zlepšení poskytování produktů a služeb vozových parků osobních a užitkových vozidel do 3,5t finanční skupinou Komerční banky, a.s. Z průzkumu trhu vyplývá, že klienti jsou své bance věrní a v případě potřeby financování jdou jako první do své stávající banky. Podmínky a možnosti financování řeší jako první se svým osobním/firemním bankéřem. Pokud jsou klienti spokojeni, nemají potřebu měnit banku ani poptávat na trhu jiné nabídky a to ani v případě, že by byly pro klienta výhodnější. Důležitým faktorem je osobní a profesionální přístup. Být s klientem na jedné „notě“ a zajímat se o jeho individuální potřeby je základem pro navázání obchodního partnerství.

V oblasti financování vozových parků se jeví dle průzkumu snadnější udržet si stávajícího klienta, než získat klienta nového. Návrhy na zlepšení financování vozových parků osobních a užitkových vozů do 3,5t finanční skupinou Komerční banky, a.s. jsou zaměřeny na zatraktivnění finanční skupiny KB, získání nových klientů do svých řad a s cílem stát se referenční bankou na trhu i v oblasti financování vozových parků.

Návrhy jsou koncipovány do několika sekcí:

- Princip financování vozových parků finanční skupinou KB, a.s.;
- Reklama a inzerce;
- Služby spojené s financováním;
- Optimalizace cenové politiky financování vozových parků.

#### **3.1 Princip financování vozových parků finanční skupinou KB, a.s.**

Největší nevýhoda v procesu financování vozových parků v rámci finanční skupiny Komerční banky, a.s. je určitě složitější princip financování oproti konkurenci. Do hry vstupují hned tři divize Komerční banky, a.s. - ALD Automotive, ESSOX s.r.o. a SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o., které všechny mohou poskytnout financování

vozové parku. Klienta neznalého podrobně finanční skupinu KB, a.s. může už jenom zjištění složitého principu financování odradit do takové míry, že bude hledat uspokojení svých potřeb u jiné bankovní instituce.

Konkurenční bankovní skupiny fungují na principu vždy jedné leasingové specializované divize (dceřiné společnosti), která je výhradní poskytovatel služeb financování vozových parků pro finanční skupinu dané banky. Tento aspekt hraje velkou roli v povědomí klientů, protože ti dávají přednost jednoduchosti, srozumitelnosti a flexibilitě. Pro příklad pokud by klient Komerční banky, a.s. měl zájem o financování vozového parku po částech, část vozidel bude financována úvěrem a část vozidel leasingem, do hry vstupují hned minimálně dvě společnosti skupiny KB, a.s., které se budou zabývat financováním. S nimi vstupují do obchodního procesu i další noví lidé, kteří jednají s klientem. Všechno se násobí včetně smluv a smluvních podmínek. Klient se přestává orientovat, začíná se ztrácet a vzniká vysoká pravděpodobnost nespokojenosti ze strany klienta. Na tomto jednoduchém příkladu lze vidět ten zásadní rozdíl oproti konkurenci. Pro přehlednost je systém financování ilustrován na Obrázku 19.

**Obrázek 19:** Systém financování v konkurenčních finančních skupinách



Zdroj: Autor

Bylo by dobré se zamyslet nad tím, zda šel změnit, upravit, nebo alespoň zjednodušit princip financování vozových parků pro stávající i nové klienty finanční skupiny KB, a.s. Jedním z možných řešení by bylo spojení ALD Automotive a ESSOX s.r.o. v jednu společnost, která by poskytovala kompletní nabídku produktů, odpovídající servis a mohla se rovnat např. s konkurenční ČSOB leasing, a.s. nebo S Autoleasing, a.s., kteří jsou v této oblasti trhu dominantní. Jedna dceřiná společnost specializující se na financování vozových parků vytváří prostor, být vnímána zájemci o financování jako srovnatelný hráč na trhu a být porovnávána s konkurencí na stejné úrovni.

Do úvahy přichází i možnost zachovat současný systém financování, ale nabídnout klientovi něco navíc, aby se prvotní negativní reakce obrátila na stranu finanční skupiny KB. Možností získat výhodu oproti konkurenci je hned několik, např. vylepšit oblast asistenčních služeb, změnit systém cenové politiky, zkvalitnit služby spojené s financováním atd.

### **3.2 Reklama a inzerce**

Důležitým faktorem na propagaci produktu je reklama a inzerce v mediích. Tento trend platí pro všechna odvětví napříč trhem. Aby se produkt dostal do povědomí zákazníků, musí být viděn a musí o něm zákazník vědět. Dát větší důraz právě na reklamu by mohlo být tím správným krokem. Na reklamu je nahlíženo jako na formu komunikace, tzv. marketingové komunikace. U každého sdělení je důležité kdo jej pronáší, co říká a s jakým úmyslem tak činí.

Média od počátku svého vzniku předávala informace o produktech, jejich vlastnostech, kvalitě, ceně. Reklama a inzerce jsou nedílnou součástí mediálního světa. Reklama v dnešní době prodává přímo uspokojení vnitřních potřeb, navíc potřeby vyvolává. Reklama využívá veškeré dostupné poznatky o lidské psychice, vnímání a komunikaci, aby zaujala a prodala. Reklama je forma komunikace směrem k zákazníkům.

Na tvorbě reklamy v KB pracuje profesionální tým expertů, kteří se snaží s použitím všech dostupných znalostí o lidském chování, jednání, psychice a podvědomí najít co nejefektivnější způsob, jak na co nejmenším prostoru vzbudit v konzumentovi příslušnou potřebu, ovlivnit jeho touhy a emoce, které ho povedou k tomu, že si příslušný produkt nebo službu objedná a zakoupí. Reklamy Komerční banky na produkty jsou velice úspěšné a daří se jim pravidelně zaujmout.

Existují určité prvky, obrazy, obraty a aspekty, které mají v reklamním světě svou ověřenou sílu, a které je tým expertů Komerční banky schopen využít:

- vtip, humor, nadsázka;
- spokojenost, pohoda;
- bohatství, úspěch, volný čas;
- snadné cesty, zkratky;
- barvy, hudba, podprahová sdělení, zážitek, ohromení;
- negativní emoce – strach, závist, nenávisť, agrese.

Reklamní specialisté z těchto prvků vybírají ty, které jsou pro daný produkt a především pro cílovou skupinu konzumentů nejúčinnější a na nich pak staví obsah reklamy, ať již tištěné, rozhlasové, televizní, multimediální, aj.

### **3.3 Služby spojené s financováním**

Předpokladem je, že zákazníci bank podnikového segmentu, budou nadále zvyšovat své nároky a různým klientským segmentům bude potřeba nabízet odlišné služby odpovídající jejich rozdílným požadavkům. Proto další oblastí, kde se otevírají dveře pro inovace udržení i posílení pozice skupiny Komerční banky, a.s. na trhu ve financování vozových parků, jsou služby pomáhající získání nových informací. Internet vládne světem a vývoj informačních technologií jde neustále kupředu. V oblasti internetových aplikací je vždy prostor proto se neustále zlepšovat.

Navrhované zlepšení je pro oblasti:

- Přehlednost a intuitivnost internetových stránek;
- Kalkulačka financování vozových parků s následnou simulací obchodního případu.

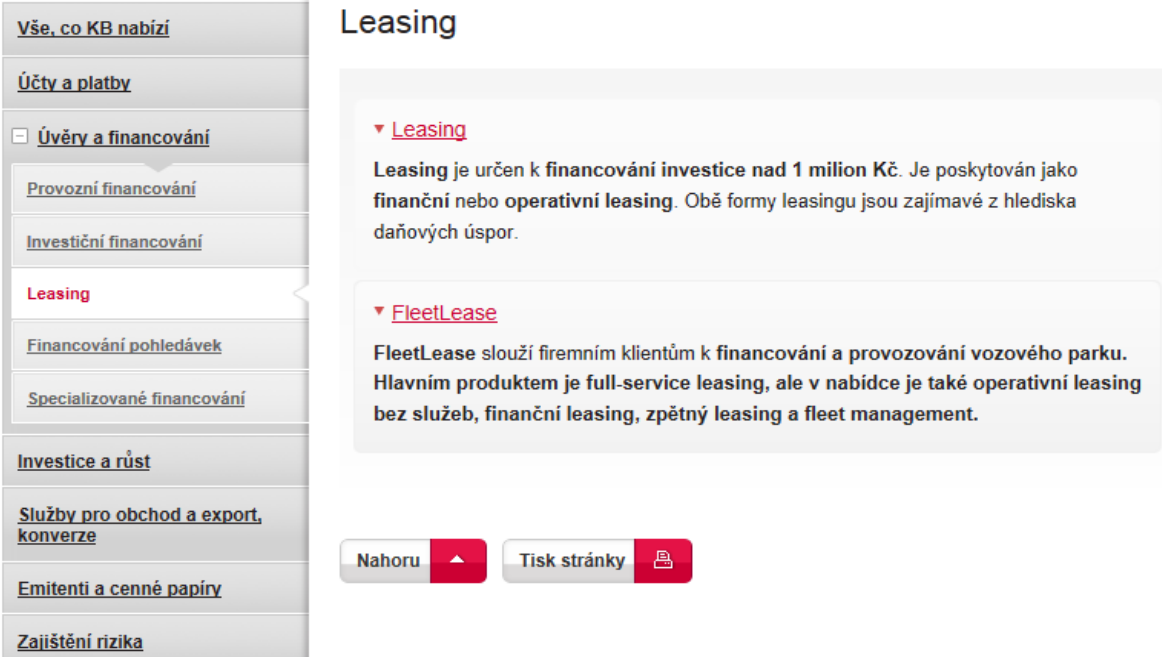
#### ***3.3.1 Přehlednost a intuitivnost internetových stránek***

Komerční banka, a.s. v posledních letech investovala nemalé finanční prostředky do vývoje webového rozhraní. KB zcela přebudovala své internetové a mobilní bankovníctví, aby poskytla nejlepší řešení na trhu díky vynikající ergonomii a designu. Tuto péči by si zajisté zasloužila i oblast financování vozových parků, která se neustále rozrůstá a pomalu se začíná přibližovat k západní filozofii. Ta nám demonstruje, že téměř každá firma vlastní nejméně jeden automobil, který je většinou financovaný prostřednictvím leasingu. Je naprosto běžná věc, že každý podnikatel či firma si pořizují vozidla a tvoří vozové parky svých firem. Nezáleží na oblasti podnikání, ve kterém se firmy prezentují. Každý využívá vozidla pro

svoji potřebu a potřeby své firmy. Důležité je, aby jim banka nabídla již na první pohled individuální, jednoduchou a uživatelsky příjemnou možnost, jak si vozidla do svého autoparku pořídit a zafinancovat.

V současné době není rozvržení internetových stránek KB k financování vozových parků pro každého uživatelsky příjemné. Při proklikání na informace o financování vozových parků se uživateli zobrazí základní informace pouze o leasingu. Není zde zaznamenaná možnost financování vozidel pomocí úvěrů, i když tuto možnost Komerční banka, a.s. svým klientům nabízí a poskytuje. Základní informace o leasingu, které na svých internetových stránkách KB prezentuje, jsou dostačující. Chybí tu ale něco navíc, co by budoucího i současného klienta motivovalo a přitahovalo pro poptání financování právě u Komerční banky. Pro ilustraci je vložen Obrázek 20, který zobrazuje současnou přehlednost internetových stránek v sekci financování vozových parků.

**Obrázek 20:** Přehlednost internetové stránky KB pro financování vozových parků



**Leasing**

▼ **Leasing**

Leasing je určen k financování investice nad 1 milion Kč. Je poskytován jako finanční nebo operativní leasing. Obě formy leasingu jsou zajímavé z hlediska daňových úspor.

▼ **FleetLease**

FleetLease slouží firemním klientům k financování a provozování vozového parku. Hlavním produktem je full-service leasing, ale v nabídce je také operativní leasing bez služeb, finanční leasing, zpětný leasing a fleet management.

Nahoru ▲ Tisk stránky 🖨

Zdroj: Komerční banka, a.s.

Důležité je, aby na jedné internetové stránce dostal zákazník všechny dostupné informace o nabízeném spektru produktů. Prezentace principu financování by měla být základ proto, aby zákazník pochopil, jak financování vozových parků ve finanční skupině funguje. Až poté se prokliknout na detailní informace o produktech. U Komerční banky je to

o to důležitější, že její princip a systém financování je v současné době složitější a náročnější než prezentuje konkurence.

### **3.3.2 Kalkulačka financování vozových parků s následnou simulací obchodního případu**

Dalším návrhem, který přímo souvisí s funkcí internetových stránek, je vytvoření kalkulačky financování vozových parků. Internetové kalkulačky financování jsou v různých modifikacích na trhu známé a běžně se využívají, ale prozatím žádná bankovní finanční skupina nepoužívá kalkulačku financování vozových parků v kompletní rozsahu obsahující financování formou úvěru, finančního či operativního leasingu. Tato kalkulačka by pracovala na principu zadání, nebo výběru požadovaných hodnot do předem připravených kolonek a na základě výpočtu vydefinovala nejvýhodnější řešení pro financování.

Kalkulačka vydefiniuje nejvýhodnější formu financování, kde na základě zadaných hodnot určí, zda je pro firmu výhodnější financovat vozový park úvěrem nebo leasingem. Pokud uživatel tento výpočet nepožaduje a chce přímo provést poptávku, výpočet a srovnání pouze leasingu nebo úvěru kalkulačka mu to umožní. Pokračováním srovnání je simulace financování vozového parku s určitými parametry. Při vyplňování kalkulačky se uživateli budou objevovat aktivní pole nutné k vyplnění v závislosti na volbě financování. Finálním výsledkem je celkový přehled financování včetně výše měsíčních splátek. Po doplnění požadovaných hodnot do kalkulačky financování vozidel uživatel okamžitě získá tyto přehledné informace:

- celková pořizovací cena vozidla bez DPH;
- celková pořizovací cena vozidla s DPH;
- zůstatková hodnota vozidla po ukončení kontraktu;
- měsíční odpisy;
- měsíční úrok;
- finanční služba celkem měsíčně;
- předpokládané měsíční finanční náklady celkem.

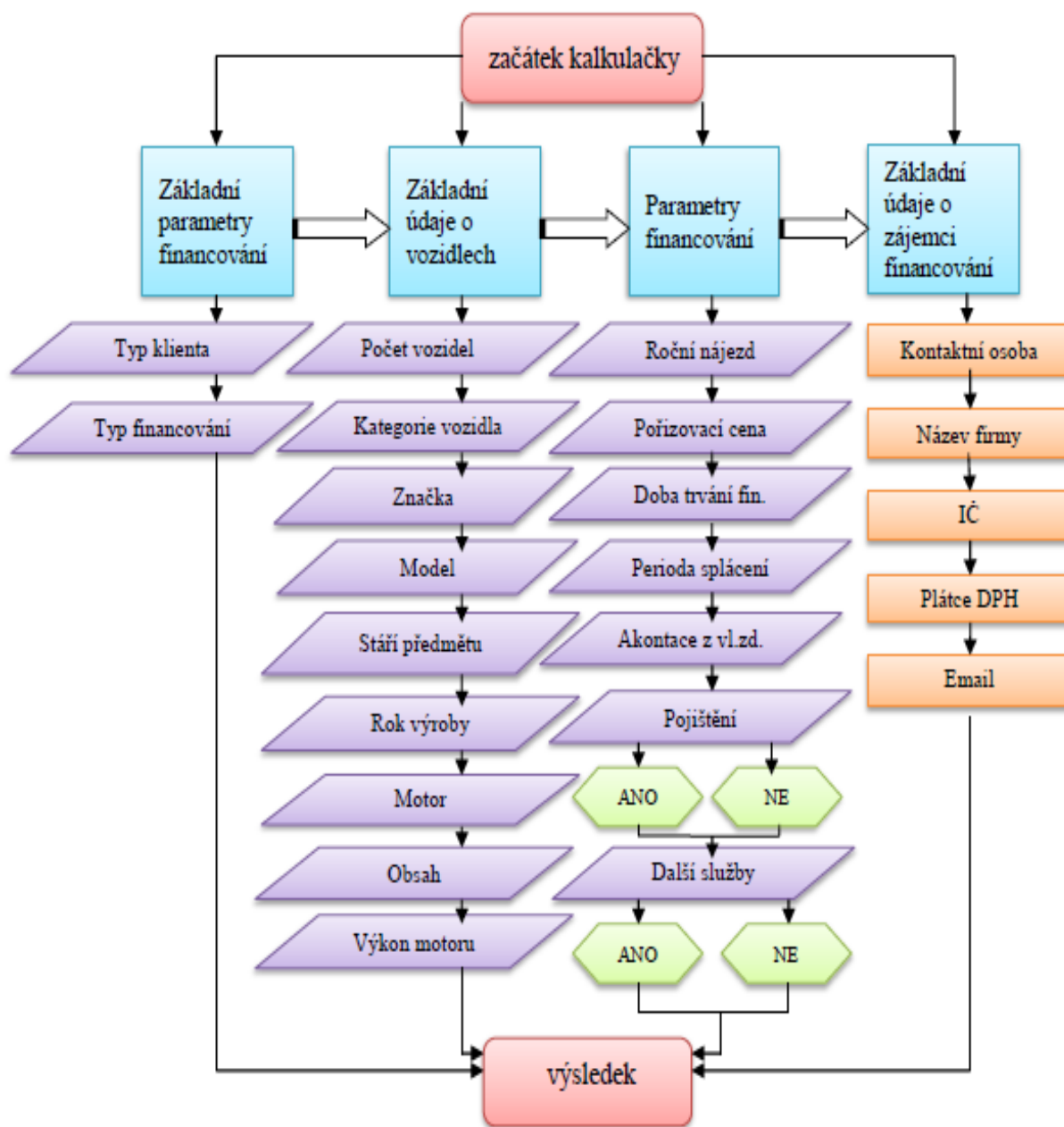
V případě spokojenosti s výší splátek a formou financování zákazník on-line zašle žádost o nezávislé posouzení financování. V závislosti na velikosti a rozsahu poskytovaných služeb, se zájemci obratem ozve obchodník, který dohodne další postup, pro uskutečnění financování případně o upřesnění poptávky.

Pokud uchazeč o financování vozového parku nebude s výpočtem kalkulace spokojen, může každou hodnotu změnit případně nasimulovat financování znovu. V případě, že by si

chtěl zájemce o financování výsledek uložit na později, nebo zaslat prostřednictvím emailu, je tato funkce také možná.

Kalkulačka on-line umožní detailní zpracování financování vozových parků pro soukromé osoby, podnikatele i firmy. Jednoduchá aplikace umožňuje simulaci z pohodlí známého prostředí. Kalkulačka on-line dostupná 24 hodin denně, 365 dní v roce. Návrh kalkulačky na financování vozových parků – informace, které bude nutné vyplnit. Pro přehlednost je vytvořen náčrt principu fungování aplikace (viz Obrázek 21).

**Obrázek 21:** Náčrt principu fungování kalkulačky financování



Zdroj: Autor

#### Základní parametry financování:

- Typ klienta (soukromá osoba, podnikatel, právnická osoba);
- Typ financování (úvěr, finanční leasing, operativní leasing).

#### Základní údaje o vozidlech:

- Počet vozidel;
- Kategorie vozidla (osobní vozidlo, užitkové vozidlo ...);
- Značka (Audi, Honda, Renault, Citroen, Hyundai ...);
- Model (A8, Civic, Laguna, Berlingo, i40 ...);
- Stáří předmětu (nové, ojeté);
- Rok výroby (2014, 2013, 2012 ...);
- Motor (benzín, diesel ...);
- Obsah (v ccm),
- Výkon motoru (v kW).

#### Parametry financování:

- Plánovaný roční nájezd (v km);
- Pořizovací cena včetně DPH;
- Doba trvání financování (od 12 do 72 měsíců);
- Perioda splácení (měsíčně, kvartálně, pololetně, ročně);
- Akontace z vlastních zdrojů (v % případně v Kč);
- Pojištění (ano, ne):

V případě odpovědi ano, objeví se další kolonky s parametry pojištění:

- Spoluúčast na havarijním pojištění (5%, min 5 000,- Kč/10% min 10 000,-Kč),
- Objem motoru pro povinné ručení,
- Doplnková pojištění (pojištění skel, asistenční služby, pojištění nákladu, úrazové pojištění ...).

- Další služby (ano, ne):

V případě odpovědi ano, objeví se další kolonky s parametry dalších služeb:

- All-inclusive (full service), servis (pouze), pneuservis (pouze);
- Další doplňkové služby (nonstop silniční asistence, tankovací karty;
- elektronická kniha jízd ...).

Základní údaje o zájemci financování:

- Kontaktní osoba (jméno a příjmení);
- Název firmy;
- IČ;
- Plátce DPH (ano, ne);
- Telefon/Mobil;
- Email.

### **Případová studie:**

Součástí vydefinovaných nejvhodnějších výsledků financování je reálný příklad (případová studie), jak v praxi financování funguje. Inspirací pro implementaci případové studie jsou zkušenosti z již aplikovaných studií a kladných referencí klientů, kteří je využívají i v jiných oblastech.

Případová studie je jednou z nejspolehlivějších technik, jak ukázat, že zvolený produkt či služba je pro potenciálního klienta přínosná. Uvedení příkladu a jeho implementace do praxe u klienta, který se nalézal v obdobné situaci jako potenciální zákazník, je vhodná a působí důvěryhodně. Potenciální zákazník se může podrobněji seznámit se situací dané společnosti, klíčovými motivátory k nasazení daného řešení i s praktickými zkušenostmi a přínosy z pohledu daného zákazníka.

Případová studie umožní na praktickém příkladu ilustrovat v jaké konkrétní situaci je financování vozového parku vhodné nasadit, jak konkrétně pomůže vyřešit zákazníkovi konkrétní problémy, jak probíhá samotná implementace a přechod zákazníka na nové financování a co vše se díky řešení může ve firmě změnit. Zákazník si tak může udělat velice reálnou představu o tom, k čemu by mu financování vozového parku mohlo posloužit v jeho vlastní firmě.

Případová studie působí podstatně věrohodněji než pouhý výčet funkcí v produktovém letáku nebo na webu. Nejsou to pouze nekonkrétní „reklamní“ proklamace toho, co vše je možné, ale je to reálný příklad toho, v čem řešení skutečně dokázalo konkrétnímu zákazníkovi pomoci. Pro uživatele je také mnohem snazší představit si, co vlastně nabízené řešení umožní a v čem všem dokáže jeho firmě pomoci. Nechybí zde totiž myšlenková linie mezi konkrétní funkcí, kterou financování vozového parku nabízí, a praktickým dopadem u konkrétního zákazníka, který ji uměl dobře využít. Případová studie tak přidává k řešení

i hodnotu praktického využití zákazníkem a v ideálním případě by měla obsahovat konkrétní čísla o dosažených úsporách a návratnosti investice do zvoleného řešení.

Pro ilustraci jsou nastíněny tři firmy, které poptávají financování vozových parků formou operativního full-service leasingu. Pro reálnou představu a srovnání jsou uvedeny příklady pro:

- malou firmu;
- střední firmu;
- velkou firmu.

**Malá firma** – podnikající v oblasti elektroinstalací, počet vozidel 5 (pick-up), počet pracovníků 7.

Každý podnikatel se snaží investovat své prostředky co nejefektivněji, tak jako majitel firmy pan Jiří. Jeho pracovníci denně navštíví desítky zákazníků. Ještě před pár měsíci se obával ekonomické ztráty, jakmile se některému z firemních vozidel něco přihodilo. Každý prostoj ho připravoval o peníze, které by jinak mohl investovat do rozvoje firmy. Musel shánět odtahovou službu, autoservis a navíc pronajmout náhradní vůz. Tolik starostí a výdajů a přitom měl už tak málo času i na jiné povinnosti. Navíc se podívoval nad cenou položek účtovaných autoopravnou. Copak takový běžný úkon může stát tolik peněz? Ví, že auta mívají poruchy nebo nehody. Ale přeci musí být způsob, jak i v takovém případě včas vyřídit všechny zakázky! Pomoc Jiří našel a nakonec se rozhodl pro full-service leasing.

V čem vidí přínosy produktu full-service leasing majitel firmy pan Jiří? *„Zlepšil jsem produktivitu práce zaměstnanců, a tím se zvýšily výnosy na jednoho pracovníka. Zkvalitnil jsem plánování firemních financí díky pravidelným a rovnoměrným splátkám pronájmu služebních vozů. Celý poplatek za pronájem vozu je plně daňově uznatelný náklad. Využili jsme velkoodběratelských slev leasingové společnosti. Rychlé vyřízení celého procesu a veškeré administrativy. Odborně nám zhodnotili náklady a způsoby užívání vozového parku a následně navrhli konkrétní vylepšení, abych dosáhl větších úspor. Pořídil jsem si reprezentativní vůz (s pořizovací cenou nad 1,5 mil. Kč) a mohl jsem celou cenu odečíst z daní. Nulová platba předem, vůz ihned k volnému užívání už za jeden měsíční poplatek. Splátky se nezahrnují do rozvahy. Máme zabezpečené včasné a plné hrazení všech poplatků (silniční daň, dálniční známka, pojištění atd.). Zajišťují za nás povinné kontroly (STK, emise), výměnu a úschovu pneumatik a další pravidelné náležitosti. Jednoduchá administrativa – dostáváme pouze jednu fakturu měsíčně. Bezhotovostní úhrada paliva, servisních úkonů apod.*

*V případě havárie nebo servisních oprav nám přistaví náhradní vůz a to již do dvou hodin od nahlášení požadavku na zvolené místo. Kompletně se postarali o vyřízení pojistné události. Máme detailní přehled o všech servisních úkonech, výměnách pneumatik, čerpání paliva a dalších provozních záležitostech ke každému užívanému vozidlu. Data je možno filtrovat dle definovaných požadavků a automaticky je propojit s účetním nebo jiným softwarem. Full-service leasing nám šetří starosti i čas.“*

**Střední firma** - podnikající v oblasti cukrovinek, počet vozidel 20 (2 x octavia, 10 x fabia, 8 x pick-up), počet pracovníků 38.

Pan Martin řídí úspěšnou středně velkou společnost. Neustále přemýšlí o tom, jak co nejlépe plánovat firemní výdaje a pomáhat zvyšovat zisky, což po něm požaduje majitel. Copak ale lze přesně plánovat, když stačí dopravní nehoda nebo rozsáhlá oprava firemního auta a on musí nečekaně vydávat vysoké částky? Přitom nákup automobilů byl drahý. Kdyby tak firma mohla hradit pevnou částku každý měsíc, kdyby tak byl ihned k dispozici náhradní vůz, kdyby tak nemusel neustále řešit s autoopravnou jimi vykázanou práci, říkal si. To by hned byl spokojený on i majitel firmy. Copak něco takového existuje? Pan Martin se rozhodoval z více nabídek, nakonec rozhodnutí padlo na full-service leasing. Dnes jím řízená firma má vyrovnanější cash-flow a díky daňovým odpisům i více volných finančních prostředků. Se svým výběrem je Martin spokojený a full-service leasing doporučuje i svým známým.

V čem vidí přínosy full-service leasingu majitel firmy? *„Zlepšil jsem produktivitu práce zaměstnanců, a tím se zvýšily výnosy na jednoho pracovníka. Zkvalitnil jsem plánování firemních financí díky pravidelným a rovnoměrným splátkám pronájmu služebních vozů. Celý poplatek za pronájem vozu je plně daňově uznatelný náklad. Využili jsme velkoodběratelských slev leasingové společnosti. Rychlé vyřízení celého procesu a veškeré administrativy. Odborně nám zhodnotili náklady a způsoby užívání vozového parku a následně navrhli konkrétní vylepšení, abych dosáhl větších úspor. Pořídil jsem si reprezentativní vůz (s pořizovací cenou nad 1,5 mil. Kč) a mohl jsem celou cenu odečíst z daní. Nulová platba předem, vůz ihned k volnému užívání už za jeden měsíční poplatek. Celý poplatek za pronájem vozu je plně daňově uznatelný náklad – naší firmě zůstane více peněz. Splátky se nezahrnují do rozvahy. Máme detailní přehled o všech servisních úkonech, výměnách pneumatik, čerpání paliva a dalších provozních záležitostech ke každému užívanému vozidlu. Data je možno filtrovat dle definovaných požadavků a automaticky je propojit s účetním nebo jiným*

*softwarem. Odborně nám zhodnotili náklady a způsoby užívání vozového parku a následně navrhli konkrétní vylepšení, abych dosáhl větších úspor.“*

**Velká firma** - podnikající v oblasti spedice - rozvozu zásilek, počet vozidel 55 (5 x octavia, 10 x pick-up, 40 x dodávka), počet pracovníků 68.

Včas vyřídit požadavky zákazníků je základem úspěšnosti každé firmy. Ještě větší nároky na zajištění kvalitní dopravy vyžaduje spediční firma. Třeba taková, kterou řídí pan Petr. Automobily denně rozvázejí zásilky po celé republice. Jakákoliv porucha či havárie (i když třeba nezaviněná) dříve pro firmu znamenala nedodržení termínů dodání, a to vedlo k nespokojenosti zákazníků. Další negativní vliv na firemní finance měly nečekané výdaje např. na opravu, náhradní díly nebo zajištění náhradního vozidla. A navíc ta administrativa s provozem 55 vozů. Proto pan Petr požádal Hynka, finančního ředitele spediční společnosti, aby našel nový, optimální způsob pořízení a využívání služebních automobilů. Hynek navrhl využít full-service leasing. Petr souhlasil a uzavřel smlouvu. Přesvědčily ho zejména finanční úspory na správě vozového parku. Všichni se dnes shodují, že přechod na full-service leasing jim ušetřil peníze, čas a starosti.

V čem vidí přínosy full-service leasingu majitel firmy? *„Zlepšil jsem produktivitu práce zaměstnanců, a tím se zvýšily výnosy na jednoho pracovníka. Zkvalitnil jsem plánování firemních financí díky pravidelným a rovnoměrným splátkám pronájmu služebních vozů. Celý poplatek za pronájem vozu je plně daňově uznatelný náklad – zůstane nám více peněz. Rychlé vyřízení celého procesu a veškeré administrativy. Odborně nám zhodnotili náklady a způsoby užívání vozového parku a následně navrhli konkrétní vylepšení, abych dosáhl větších úspor. Pořídil jsem si reprezentativní vůz a mohl jsem celou cenu odečíst z daní. V čem vidí přínosy full-service leasingu finanční ředitel? Nulová platba předem, vůz ihned k volnému užívání už za jeden měsíční poplatek. Celý poplatek za pronájem vozu je plně daňově uznatelný náklad. Splátky se nezahrnují do rozvahy. Využívání operativního leasingu je znakem zodpovědnosti za finanční zdraví firmy. V čem vidí přínosy full-service leasingu člověk, který má na starosti agendu firemních vozů? Získali jsme detailní přehled o servisních úkonech, výměnách pneumatik, čerpání paliva a dalších provozních záležitostech ke každému užívanému vozidlu. Data můžeme filtrovat dle našich požadavků a automaticky je propojit s účetním nebo jiným softwarem. Leasingová společnost se postará o včasné a plné hrazení všech poplatků (silniční daň, dálniční známka, pojištění atd.). Zajišťují za nás povinné kontroly (STK, emise), výměnu a úschovu pneumatik a další pravidelné náležitosti. Jednoduchá administrativa – dostáváme pouze jednu fakturu měsíčně. Bezhotovostní úhrada paliva, servisních úkonů apod. Řidičům*

*kdekoliv v Evropě jsou nonstop připraveni pomoci česky mluvící operátoři na telefonickém dispečinku. V případě havárie nebo servisních oprav nám přistaví náhradní vůz, a to již do dvou hodin od nahlášení požadavku na zvolené místo. Kompletně se postarali o vyřízení pojistné události.“*

### 3.4 Optimalizace cenové politiky financování vozových parků

Jak zlepšit současnou situaci financování vozových parků finanční skupiny KB s ohledem na konkurenceschopnost bude demonstrováno na následujícím modelovém příkladu. Pro jednoduchost a přehlednost je použita malá firma, která poptává 1 osobní automobil a požaduje porovnání financování formou úvěru, operativního leasingu a full service operativního leasingu. Porovnání finančního leasingu není zde demonstrováno z důvodu poklesu poptávky po tomto produktu. Naopak je zde porovnání financování formou úvěru, které je stále u českých klientů velmi oblíbené a využívané. Dále financování formou operativní leasingu a full service leasingu, který získává velkou důvěru, a klienti v něm objevují jeho pozitiva po vzoru západní Evropy.

#### 3.4.1 Financování formou úvěru

Pro financování formou úvěru u vybraných finančních skupin KB, ČSOB a ČS je vybrán v modelovém příkladu automobil **Škoda Octavia III 1,6 TDi 77 kW Ambition, rok výroby 2014**. Celková cena vozu činí bez DPH 396 612 Kč. Celková doba splácení bude 48 měsíců. Akontace je 30 %.

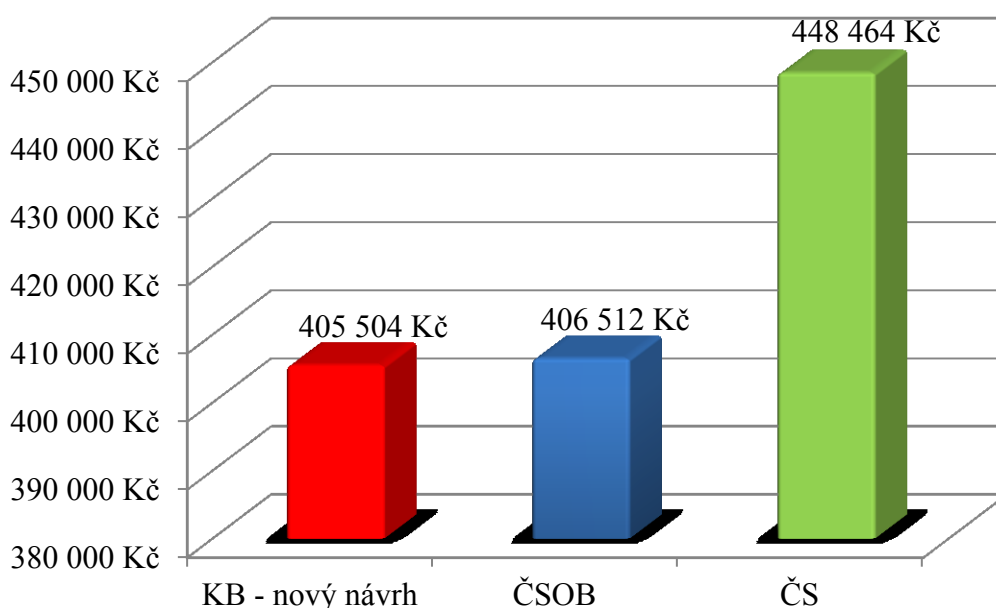
**Tabulka 5:** Návrh na financování formou úvěru

ÚVĚR	KB	KB - nový návrh	ČSOB	ČS
Cena vozu bez DPH	396 612 Kč	396 612 Kč	396 612 Kč	396 612 Kč
DPH	21 %	21 %	21 %	21 %
Cena vozu s DPH	475 934 Kč	475 934 Kč	475 934 Kč	475 934 Kč
Akontace (30 %)	142 780 Kč	142 780 Kč	142 780 Kč	142 780 Kč
Výše úvěru	333 154 Kč	333 154 Kč	333 154 Kč	333 154 Kč
Počet měsíčních splátek	48	48	48	48
Roční úroková sazba (p. a.)	10,99 %	9,99 %	10,12 %	15,42 %
Měsíční splátka	8 609 Kč	8 448 Kč	8 469 Kč	9 343 Kč
Celkové platby úvěru	413 232 Kč	405 504 Kč	406 512 Kč	448 464 Kč
RPSN	11,56 %	10,46 %	10,60 %	16,59 %

Zdroj: Autor

Z tabulky je možné pozorovat, že při financování osobního automobilu Škoda Octavia III 1,6 TDi 77 kW Ambition, rok výroby 2014 formou úvěru se úrokové sazby pohybují v poměrně velkém rozmezí od 10,12 % p. a. do 15,42 %. Rozdíl v úrokové sazbě mezi nejlepší cenovou nabídkou ČSOB a KB je 0,87 % p. a. Na první pohled se zdá tento rozdíl zanedbatelný, při celkové platbě úvěru za celou dobu trvání financování je rozdíl 6 720 Kč. Pokud si klient tak to spočítá, může to být částka rozhodující, proč si financování sjedná u ČSOB. Pokud by KB o 1 % p. a. snížila úrok z 10,99 % p. a. na 9,99 % p. a. stane se rázem nejlevnější variantou z výše porovnávaných finanční skupin.

**Obrázek 22:** Porovnání celkový plateb financování formou úvěru



Zdroj: Autor

Z obrázku je patrné, že po snížení úrokové sazby o 1 % p. a. se celkové platby za celou dobu financování sníží na 405 504 Kč z původních 413 232 Kč. Finanční skupina KB a ČSOB jsou cenově srovnatelné, rozdíl mezi nimi činí při celkové platbě za 48 měsíců 1 008 Kč tj. měsíční rozdíl 21Kč. Tento rozdíl je opravdu zanedbatelný a proto je možné říci, že tyto finanční skupiny jsou si navzájem z pohledu cen srovnatelně konkurující. Finanční skupina KB je s celkovou platbou za celou dobu financování nejlevnější a náklady jsou 405 504 Kč, druhá je finanční skupina KB s celkovými náklady za celou dobu financování 406 512 Kč a jednoznačně nejdražší je finanční skupina ČS s celkovými náklady 448 464 Kč.

### 3.4.2 *Financování formou operativního leasingu*

Další porovnání bude provedeno pro financování formou operativního leasingu u vybraných finančních skupin KB, ČSOB a ČS. Pro modelový příklad byl vybrán automobil **Škoda Octavia III 1,6 TDi 77 kW Ambition, rok výroby 2014**. Celková cena vozu činí bez DPH 396 612 Kč. Celková doba splácení bude 48 měsíců. Celkový nájezd 120 000 km. Aby bylo možné provést srovnatelné porovnání, jsou zařazeny do výše měsíční splátky identické položky u všech porovnávaných finančních skupin. Splátka operativního leasingu obsahuje financování vozidla, povinné ručení, havarijní pojištění (10 %, min. 10 000 Kč) včetně pojištění všech skel, dálniční známku, poplatky za rádio.

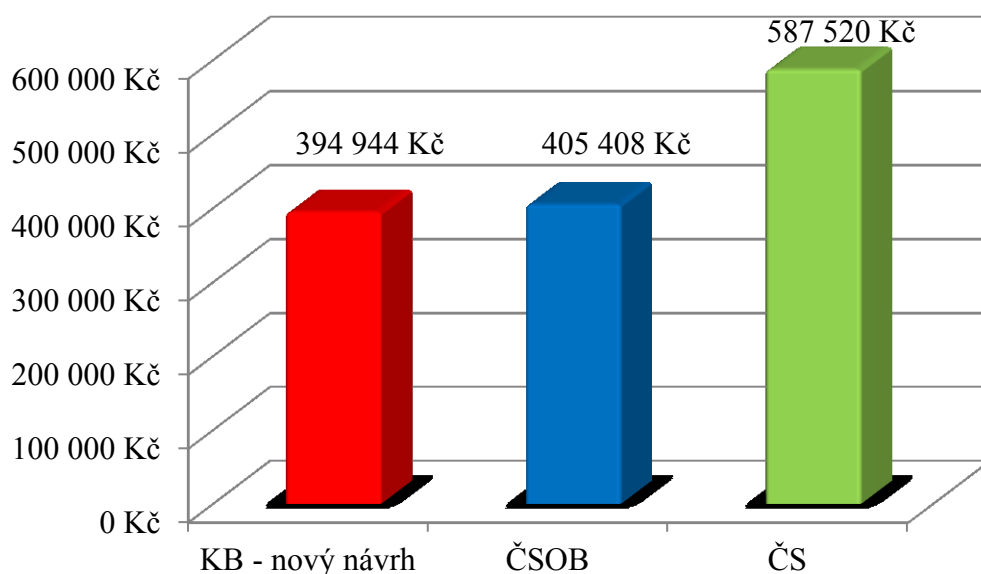
**Tabulka 6:** Návrh na financování formou operativního leasingu

<b>OPERATIVNÍ LEASING</b>	<b>KB</b>	<b>KB - nový návrh</b>	<b>ČSOB</b>	<b>ČS</b>
<b>Cena vozu bez DPH</b>	396 612 Kč	396 612 Kč	396 612 Kč	396 612 Kč
<b>DPH</b>	21 %	21 %	21 %	21 %
<b>Cena vozu s DPH</b>	475 934 Kč	475 934 Kč	475 934 Kč	475 934 Kč
<b>Počet měsíčních splátek</b>	48	48	48	48
<b>Roční nájezd (km)</b>	30 000	30 000	30 000	30 000
<b>Měsíční splátka bez DPH</b>	7 225 Kč	6 800 Kč	6 980 Kč	10 116 Kč
<b>Měsíční splátka s DPH</b>	8 742 Kč	8 228 Kč	8 446 Kč	12 240 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>	104 904 Kč	98 736 Kč	101 352 Kč	146 880 Kč
<b>Celkové náklady za celou dobu užívání</b>	419 616 Kč	394 944 Kč*	405 408 Kč	587 520 Kč

\*pro vyčíslení celkové hodnoty vozidla se k celkovým nákladům za celou dobu užívání vozidla přičte na konci zúčtovacího období zůstatková hodnota vozidla, která se určí na základě opotřebení a technického stavu vozu  
Zdroj: Autor

Náklady za měsíční užívání vozidla jsou u finanční skupiny KB a ČSOB řádově na stejné úrovni a rozdíl mezi nimi je měsíčně 296 Kč. V případě, že by chtěla mít finanční skupina KB nejlepší nabídku z porovnávaných konkurentů, byla by nucena snížit měsíční splátku operativního leasingu. Snížení by bylo o 514 Kč měsíčně oproti současné nabízené ceně. Rozdíl mezi ČSOB a KB by po snížení měsíční splátky byl 218 Kč. Finanční skupina ČS s měsíční splátkou 12 240 Kč je o několik tisíc korun výše a stává se menším konkurentem. KB si novou cenou operativního leasingu upevní postavení na trhu financování vozových parků.

**Obrázek 23:** Porovnání financování formou operativního leasingu



Zdroj: Autor

Na obrázku je možné pozorovat, že nejlevnější variantou je financování operativního leasingu od KB, druhá ČSOB a třetí ČS. Rozdíly v celkové částce za celou dobu užívání, která je stanovena na 48 měsíců, jsou opravdu obrovské. Rozdíl mezi nejlevnější variantou od KB a nejdražší od ČS je astronomických 192 576 Kč. Financování je od ČSOB a KB jsou přímými konkurenty a jejich nabídka je srovnatelná. Klient se při rozhodování může soustředit na ostatní služby a jiné preference aniž by ho ovlivňovala cena.

### **3.4.3 *Financování formou full service operativního leasingu***

Poslední porovnání bude provedeno pro financování formou operativního full service leasingu u vybraných finančních skupin KB, ČSOB a ČS. Pro modelový příklad byl vybrán automobil **Škoda Octavia III 1,6 TDi 77 kW Ambition, rok výroby 2014**. Celková cena vozu činí bez DPH 396 612 Kč. Celková doba splácení bude 48 měsíců. Celkový nájezd 120 000 km. Aby bylo možné provést srovnatelné porovnání, jsou zařazeny do výše měsíční splátky identické položky u všech porovnávaných finančních skupin.

Výsledky mohou být do jisté míry zkreslené z důvodu například různých cen pojištění jednotlivých finančních skupin. Každá finanční skupina spolupracuje s jinou pojišťovnou a ceny pojistného, které jsou zahrnovány do měsíční splátky mají odlišné plnění případně rozdílný rozsah služeb. Další zkreslení se může do výsledků promítnout na základě různého ocenění jednotlivých služeb spadajících do full service operativního leasingu.

Splátka full service operativního leasingu obsahuje:

- financování vozidla;
- povinné ručení;
- havarijní pojištění (10 %, min. 10 000 Kč);
- pojištění všech skel;
- dálniční známku;
- silniční asistenci v ČR i Evropě;
- tankovací kartu PHM;
- údržbu;
- opravy;
- pneumatiky (zimní i letní včetně uskladnění a výměny);
- veškeré zákonné daně a poplatky.

**Tabulka 7:** Návrh na financování formou full service operativního leasingu

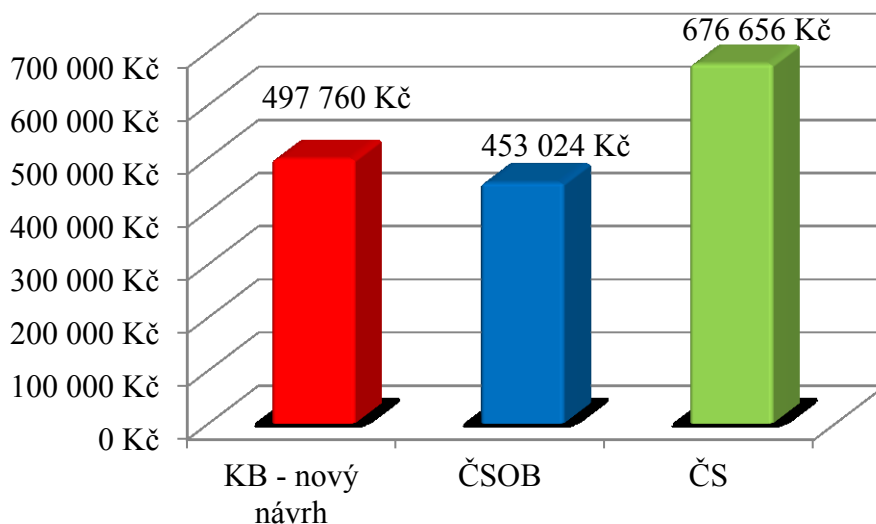
<b>OPERATIVNÍ FULL SERVICE LEASING</b>	<b>KB</b>	<b>KB - nový návrh</b>	<b>ČSOB</b>	<b>ČS</b>
<b>Cena vozu bez DPH</b>	396 612 Kč	396 612 Kč	396 612 Kč	396 612 Kč
<b>DPH</b>	21 %	21 %	21 %	21 %
<b>Cena vozu s DPH</b>	475 934 Kč	475 934 Kč	475 934 Kč	475 934 Kč
<b>Počet měsíčních splátek</b>	48	48	48	48
<b>Roční nájezd (km)</b>	30 000	30 000	30 000	30 000
<b>Měsíční splátka bez DPH</b>	9 340 Kč	8 570 Kč	7 800 Kč	11 650 Kč
<b>Měsíční splátka s DPH</b>	11 301 Kč	10 370 Kč	9 438 Kč	14 097 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>	135 612 Kč	124 440 Kč	113 256 Kč	169 164 Kč
<b>Celkové náklady za celou dobu užívání</b>	542 448 Kč	497 760 Kč*	453 024 Kč	676 656 Kč

\*pro vyčíslení celkové hodnoty vozidla se k celkovým nákladům za celou dobu užívání vozidla přičte na konci zúčtovacího období zůstatková hodnota vozidla, která se určí na základě opotřebení a technického stavu vozu  
Zdroj: Autor

Náklady za měsíční užívání vozidla jsou u porovnávaných finančních skupin poměrně rozdílné. Jednoznačně je opět nejlevnější finanční skupina ČSOB, kde měsíční splátka činí 9 438 Kč, druhá je finanční skupina KB s měsíční splátkou 11 301 Kč a třetí finanční skupina ČS se splátkou 14 097 Kč. Z důvodu poměrně velké rozdílnosti ceny není stanoven návrh ceny pod cenu finanční skupiny ČSOB, tedy na nejnižší hodnotu u porovnávaných skupin. Je navrhováno snížení měsíční splátky u full service operativního leasingu a to o 931 Kč měsíčně na částku 10 370 Kč. Tato částka už je vůči ČSOB konkurenceschopnější a zajišťuje

upevnění stávající pozice na trhu financování vozových parků, aniž by přicházela o část klientely z důvodu nepříznivé cenové politiky.

**Obrázek 24:** Porovnání financování formou full service operativního leasingu



Zdroj: Autor

Na obrázku je možné pozorovat, že nejlevnější volbou je stále finanční skupina ČSOB, druhá KB a třetí ČS. Rozdíly v celkové částce za celou dobu užívání, která je stanovena na 48 měsíců, jsou mezi ČS a ostatními opravdu obrovské. Rozdíl mezi nejlevnější variantou od ČSOB a nejdražší od ČS je nepředstavitelných 223 632 Kč. Za celou dobu užívání vozidla bude firmu full service operativní leasing celkově stát od nejlevnější ČSOB 453 024 Kč, od druhé KB 497 760 Kč a od poslední ČS rovných 676 656 Kč.

## 4 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Aplikovat nové nápady a návrhy do praxe není vůbec jednoduché. Od prvního nápadu sepsaného na papíře se musí ujit pořádný kus cesty, než je reálné ho ztvárnit do životaschopné podoby. Nový návrh musí na první pohled zaujmout pro svoji jedinečnost. Pokud návrh zaujme a dostane se k lidem, kteří jsou schopni o něm začít hlouběji přemýšlet a analyzovat, je to pouze další článek ve velké skládačce. Zavedení úspěšného projektu do praxe je ta pomyslná třešnička na dortu.

Pro zhodnocení jednotlivých návrhů (projektů) je použita SWOT analýza, která je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích návrhů a analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí. Analyzuje všechny aspekty zavedení návrhů do praxe.

Další částí zhodnocení bude úprava cenových podmínek finanční skupiny KB s ohledem na konkurenceschopnost v oblasti financování vozových parků osobních a užitkových vozů do 3,5t.

### 4.1 Zhodnocení návrhů pomocí SWOT analýzy

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí). [2]

Zhodnocení návrhů pomocí SWOT analýzy se ve finanční skupině KB často využívá. Důvodem je, že časté analytické činnosti či drahé, ale kvalitní, marketingové výzkumy vyžadují určitý čas, finanční prostředky a správné lidi. Navíc kvalitní výzkum může trvat relativně dlouhou dobu a v situaci, kdy společnost potřebuje prověřit návrh poměrně rychle, nemusí mít potřebné podklady k dispozici. Pro každou analýzu, SWOT nevyjímaje, jsou samozřejmě potřeba informace. Zdrojem mohou být především vlastní zaměstnanci firmy na všech hierarchických úrovních. V první fázi je tedy možné získat individuální náměty. Tyto náměty jsou pak zdrojem souboru informací. V další fázi dojde k hodnocení významnosti jednotlivých návrhů a jednotlivé návrhy se seřadí dle významnosti, s jakou mohou mít vliv na finanční skupinu KB.

Představitelé finanční skupiny před vložením finančních prostředků zkoumají, zda daný projekt je realizovatelný a má šanci na úspěch, neboť se chtějí vyhnout riziku a přijít tak

mnohdy o nemalé peníze. Při rozhodování se sepisují pozitiva a negativa a podle toho, která skupina zvítězí, se rozhodují.

**Obrázek 25:** SWOT analýza



Zdroj: BRAIN TOOLS

Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé postoje apod.

Příležitostmi jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.

#### 4.1.1 Sestavení matice SWOT analýzy pro zhodnocení návrhu - Princip financování vozových parků

**Tabulka 8:** Matice SWOT analýzy – Princip financování vozových parků

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Silná a stabilní finanční skupina</li> <li>✓ Dobré jméno finanční skupiny</li> <li>✓ Zkušenosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finanční náročnost projektu</li> <li>✓ Časová náročnost implementace projektu</li> <li>✓ Technologická (procesní) náročnost projektu</li> <li>✓ Legislativní náročnost projektu</li> <li>✓ Konzervativní přístup finanční skupiny KB</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jednoduchost poskytování obchodů</li> <li>✓ Přiblížit se konkurenci</li> <li>✓ Získání nových klientů do portfolia</li> <li>✓ Stát se referenční bankovní skupinou na trhu</li> <li>✓ Zvýšení tržního podílu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Síla konkurence</li> <li>✓ Nedůvěra klientů</li> <li>✓ Pokles tržního podílu</li> </ul>

Zdroj: Autor

#### **Silné stránky**

Nejdůležitější silnou stránkou je silné a stabilní postavení finanční skupiny na trhu. Tento předpoklad je nezbytný pro možné změny v procesu financování vozových parků. Inovativní změny nebudou mít negativní vliv na současné postavení finanční skupiny.

Další silnou stránkou je dobré jméno celé finanční skupiny. Dlouhá historie a tradice působí na klienty pozitivně a je zárukou kvalitních a profesionálních služeb. Dobré jméno tvoří profesionální a osobní přístup všech zaměstnanců, tak i kvalitní a rozsáhlé služby zaměřující se na širokou škálu klientů.

Mezi silné stránky finanční skupiny patří i zkušenosti. Délka pracovního úvazku oproti trhu je ve finanční skupině výrazně delší. Proto v celém týmu pracují lidé, kteří jsou zaměstnanci běžně 5 a více let, výjimkou nejsou ani pracovníci pracující ve finanční skupině 10 a více let. Tyto zkušenosti jsou velice cenné pro zavádění změn.

## **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky určitě patří finanční náročnost návrhu (projektu). Změna principu financování je velice složitá a zahrnuje velké množství úkonů, které vyžadují nemalé finanční prostředky.

Další slabou stránkou je časová náročnost implementace projektu. Každý projekt musí být chválen, připraven, odzkoušen. Kroků, které vedou k úspěšné implementaci projektu, je nesčítelně mnoho a proto připravit změnu procesu financování ve finanční skupině je časově náročné a trvá v řádu několika let.

Procesní (technologická) náročnost projektu je další slabinou, na kterou finanční skupina narazí. S takto velkou změnou souvisí procesní a technologické úkony např. změna hierarchie vedení lidí, změna produktů, služeb, vnitřních předpisů apod.

Slabou stránkou je i legislativní náročnost projektu, která nepřímě vyplývá z výše uvedených slabých stránek. Každá změna musí být právně i metodicky ošetřena. Předpokladem je, že změnou by se musel zabírat nově vytvořený tým sestavený převážně z právních zástupců a specialistů na tuto problematiku. Tento projekt by se tvořil z kapacitních důvodů na úkor jiných projektů, které jsou např. v poslední fázi od zavedení do praxe.

Poslední slabou stránkou je konzervativní přístup finanční skupiny KB. Nyní je zavedený určitý model financování, u kterého se neočekává žádná změna. Proto se předpokládá, že postoj pro změnu v procesu financování vozových parků bude negativní.

## **Příležitosti**

Jednoduchost poskytování obchodů je velkou příležitostí, která se naskýtá po změně principu financování. V dnešní době klienti upřednostňují jednoduchost a rychlost procesu.

Další příležitostí je přiblížení se konkurenci. Jelikož nejbližší konkurence má v oblasti financování oproti finanční skupině KB výhodu, změna principu financování by ji pomohla se dostat na stejnou, nebo lepší úroveň.

V návaznosti na předchozí bod je další příležitostí získání nových klientů do portfolia. Při změně (zjednodušení) principu financování přijdou i noví klienti, kteří upřednostňují jednoduchost.

Motivující příležitostí je být referenční bankou na trhu. Se změnou principu financování a získání nových klientů se otevírá možnost proto, aby se konkurenční bankovní domy porovnávali s finanční skupinou KB a brali si ji za vzor.

Poslední příležitostí je zvýšení tržního podílu. Se získáním nových klientů se zvýší podíl finanční skupiny KB na trhu financování vozových parků.

## Hrozby

Hrozbou pro finanční skupinu je síla konkurence, která při zjištění určitých změn ze strany KB zahájí po své linii změny proto, aby si udržela svoji klientelu.

Mezi hrozby patří i nedůvěra klientů, která může nastat. Klienti jsou z části konzervativní, z části věrní své současné bance a z části nedůvěřiví k novým věcem a změnám.

Poslední hrozbou je pokles tržního podílu v oblasti financování vozových parků. Tato hrozba by mohla nastat v okamžiku neúspěšného dokončení projektu procesu změny financování vozových parků.

### 4.1.2 Sestavení matice SWOT analýzy pro zhodnocení návrhu - Zaměření na reklamu a inzerci

**Tabulka 9:** Matice SWOT analýzy – Zaměření na reklamu a inzerci

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zkušenosti v oblasti reklamy</li> <li>✓ Oblíbenost reklamních kampaní KB</li> <li>✓ Odlišnost a jedinečnost reklamy KB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finanční náročnost tvorby reklamy</li> <li>✓ Velké množství reklamy v rámci finanční skupiny</li> <li>✓ Časová náročnost tvorby reklamních kampaní</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mít náskok oproti konkurenci</li> <li>✓ Dostat se do povědomí</li> <li>✓ Získání nových klientů do portfolia</li> <li>✓ Stát se referenční bankovní skupinou na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nezájem klientů</li> <li>✓ Přehlcení trhu reklamou</li> <li>✓ Nedůvěra klientů v reklamu</li> <li>✓ Konkurence přijde také s reklamní kampaní</li> </ul>

Zdroj: Autor

## Silné stránky

Silnou stránkou jsou zkušenosti v oblasti reklamy. KB se již několik let prezentuje na marketingovém poli reklamy. Má velké zkušenosti se všemi druhy reklamy např. reklamní spoty v televizi, reklamní prospekty pro klienty, články ve veřejných i odborných publikacích.

Další silnou stránkou je oblíbenost reklamních kampaní. Dle průzkumu je dokázána, že KB se řadí na přední příčky oblíbenosti reklamy.

Odlišnost a jedinečnost reklamy přímo souvisí s její oblíbeností. Odlišnost a jedinečnost je další silnou stránkou tvorby reklamy v KB. Každá reklamní kampaň vždy něčím překvapí a upoutá, proto si ji lidé pamatují. Vyznačuje se svojí profesionalitou a vysokou kvalitou.

### **Slabé stránky**

Slabou stránkou je finanční náročnost projektu. Každá reklamní kampaň je finančně nákladná.

Další slabou stránkou je tvorba velkého množství reklamy v rámci finanční skupiny. Hrozí zde, že by nebyla dostupná kapacita pro tvorbu reklamních kampaní na financování vozových parků. Tým, který se zabývá tvorbou reklamy, má omezený počet členů.

Slabou stránkou je i časová náročnost reklamních kampaní. Každá reklamní kampaň musí být dopředu naplánována a připravena, to vyžaduje poměrně dlouhý čas. Tato slabá stránka úzce souvisí s omezeným počtem pracovníků, kteří se zabývají tvorbou reklamních kampaní.

### **Příležitosti**

Příležitostí je mít náskok oproti konkurenci, protože v současné době není na trhu žádná reklamní kampaň na financování vozových parků, která by se objevovala např. televizi.

Mezi příležitostmi se řadí i dostat se do povědomí nových i stávajících klientů. Dobrou reklamní kampaní se produkty rychle dostanou do povědomí zákazníků. Ti v okamžiku zjištění potřeby se jako první podívají na nabídku KB.

Další příležitostí je získání nových klientů a tím rozšíření portfolia. Zákazník, který uvidí lákavou reklamu, bude mít touhu si ji zkusit bez ohledu na to, zda je či není klientem KB.

Poslední příležitostí je stát se referenční bankovní skupinou na trhu financování vozových parků. Být referenční bankou znamená být jedničkou na trhu.

### **Hrozby**

Mezi hrozby se řadí nezájem klientů. Klienti nebudou mít zájem o financování vozových parků finanční skupinou KB. Nebude žádný faktor, který by je přilákal. Princip (poslání) reklamy se nenaplní.

Do hrozeb řadí i přehlčení trhu reklamou. Zákazníci ztratí zájem o reklamu z důvodu velkého množství prezentované reklamy.

Další hrozbou je nedůvěra klientů v reklamu. V dnešní době se na trhu čím dál více objevují klamavé a podvodné reklamy a proto zákazníci nebudou důvěřovat např. výhodnosti a prezentaci kladných stránek pro klienta.

Poslední hrozbou je i to, že konkurence přijde s protiútokem a také přijde s reklamní kampaní, která bude cílená na stejnou skupinu zákazníku. Potom by se pozitivní vliv reklamy snížil a úspěch by se nemusel dostavit.

#### 4.1.3 Sestavení matice SWOT analýzy pro zhodnocení návrhu - Služby spojené s financováním

**Tabulka 10:** Matice SWOT analýzy – Služby spojené s financováním

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tým specialistů IT</li> <li>✓ Kvalitní zpracování internetových stránek finanční skupiny</li> <li>✓ Odlišnost v poskytovaných službách</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finanční náročnost projektu</li> <li>✓ Administrativní náročnost projektu</li> <li>✓ Časová náročnost projektu</li> <li>✓ Technická a technologická náročnost projektu</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jednoduchost poskytování obchodů</li> <li>✓ Rychlost poskytování obchodů</li> <li>✓ Mít náskok oproti konkurenci</li> <li>✓ Získání nových klientů do portfolia</li> <li>✓ Přípravenost na budoucí poptávku klientů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nezájem klientů o tento typ služby</li> <li>✓ Síla konkurence</li> <li>✓ Vývoj nových technologií (aplikací)</li> </ul>

Zdroj: Autor

#### **Silné stránky**

Mezi silné stránky patří tým specialistů IT, kteří jsou základem pro změny prováděné na webovém rozhraní. Tyto specialisté mají velké zkušenosti, a proto jsou nezbytným článkem finanční skupiny.

Silnou stránkou je i kvalitní zpracování internetových stránek. S kvalitou souvisí i bezpečnost dat. Finanční skupina KB má zabezpečení dat na nejlepší úrovni, to dokazují i neúspěšné pokusy o hackerské útoky na klienty bankovní skupiny.

Další silnou stránkou je různorodost v poskytovaných službách. Služby v rámci finanční skupiny jsou velmi různorodé a specifické, zaujímají širokou škálu produktů.

## **Slabé stránky**

Slabou stránkou je opět finanční náročnost projektu. Vývoj nových služeb a aplikací je velice finančně náročný a právě nemalé finanční náklady by mohli hrát roli v rozhodování o volbě návrhu.

Administrativní náročnost projektu zajisté patří do slabých stránek, protože zavedení nové aplikace je spojené množstvím dokumentů, zaškolení lektorů, kteří budou nadále školit zaměstnance apod.

Další slabou stránkou je časová náročnost, která je achillovou patou většiny nových projektů. Je zapotřebí projít veškeré fáze zavádění nového projektu a to je časově náročné.

Slabou stránkou je technická a technologická náročnost projektu, která obsahuje vývoj nové aplikace, úprava internetových stránek, zabezpečení funkčnosti jak aplikace, tak internetových stránek.

## **Příležitosti**

Jednoduchost poskytování obchodů se řadí mezi příležitosti. Úprava internetových stránek a vývoj nové aplikace by zjednodušili poskytování nových obchodů jak pro pracovníky finanční skupiny, tak pro klienty.

Další příležitostí je rychlost poskytování obchodů. S novými službami se odstraní mezičlánky, které v současné době prodlužují délku poskytnutí obchodů. Po odstranění mezičlánků bude celkový proces přímočařejší a rychlejší.

Mít náskok oproti konkurenci je další příležitostí, která spočívá hlavně v tom, že podobná aplikace se v takovém rozsahu na trhu financování vozových parků nevyskytuje.

Příležitost získání nových klientů je úzce spjatá s předchozími příležitostmi, protože díky jednoduššímu a rychlejší poskytování financování bude větší zájem ze strany budoucí i současných klientů.

Poslední příležitostí je připravenost na budoucí poptávku klientů. Díky nové aplikaci, bude např. bankovní poradce dopředu seznámen a vyrozuměn a zájmu klienta o financování vozových parků. Bankovní poradce bude lépe připraven a schůzku a odpadne tím první zjišťovací schůzka. Celý proces se tím zrychlí.

## **Hrozby**

Hrozbou může být nezájem klientů o nové služby. Chování klientů bude konzervativní a nebudou mít zájem o nové služby.

Síla konkurence je další hrozbou. Konkurence může přijít také s inovativním nápadem na nové služby, které připraví finanční skupinu KB o výhodu na trhu.

Další hrozbou je vývoj nových technologií (aplikací). V dnešní době počítačové techniky jde vývoj neustále dopředu a hrozí zde, že v době zavedení nové aplikace už nebude návrh služeb s financováním vozových parků dostatečně žádaný a vyhledávaný.

## 4.2 Postup zhodnocení možné realizace pomocí SWOT analýzy

Slovně zapsaná formulace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb projektu bohužel nemá žádnou vypovídací hodnotu o významu silných a slabých stránek, ani o velikosti potencionálního rizika hrozeb resp. realizovatelnosti příležitostí. Toto seřazení je provedeno pomocí párového srovnání. Jedná se o metodu, která porovnává každé dva faktory mezi sebou a „vítězi“ připíše bod. Podle počtu získaných „vítězství“, resp. bodů, se faktory seřadí od nejvíce po nejméně významné. Pro zpřesnění významu vnějších hrozeb a příležitostí je možné přiřadit každé navíc jeden až pět bodů podle pravděpodobnosti, se kterou mohou nastat. Jeden bod znamená pravděpodobnost realizace jevu do 20 %, dva body do 40 %, atd. V případě diplomové práce byl vždy přidělen „vítězi“ jeden bod.

Návrh nové strategie by se měl opírat o výsledky SWOT analýzy za účelem eliminace slabých stránek a hrozeb resp. využití silných stránek a příležitostí.

Tabulka 11: SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	O: Příležitosti	<p><b>S-O-Strategie:</b> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek projektu.</p>	<p><b>W-O-Strategie:</b> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.</p>
	T: Hrozby	<p><b>S-T-Strategie:</b> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p><b>W-T-Strategie:</b> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p>

Převaha silných stránek společně s příležitostmi je pro projekt tou nejlepší kombinací, označuje se jako S-O. V této situaci by se mělo využít růstové strategie, inovovat.

V situaci, kdy má projekt stále dostatek silných stránek, ale potýká se s hrozbami z vnějšího prostředí, bude směřovat k diverzifikační strategii. Je potřeba včas a správně identifikovat hrozby a konfrontovat je pomocí silných stránek, případně je přeměnit na příležitosti.

Projekt, který se nachází ve W-O kvadrantu, čelí slabým stránkám, ale má spoustu možností. Pro tuto variantu je vhodné nejlepším způsobem využít vnějších příležitostí k překonání interních slabin.

Poslední a zároveň nejhorší variantou jsou slabé stránky projektu podporované množstvím hrozeb. Tato situace je přesným opakem S-O a tím pádem je pro projekt nutné použít strategii defenzivní. Jedná se o snahu minimalizace slabin a vyhýbání se hrozbám.

#### **4.2.1 Formulace konkrétního návrhu strategie**

Párové srovnání jednotlivých faktorů SWOT matice upozorní na nejdůležitější faktory, na které by se měl projekt při formulaci nové strategie nejvíce zaměřit. Ke každé konkrétní slabině, silné stránce, hrozbě a příležitosti by se mělo vztahovat strategické opatření, které ji eliminuje, resp. využije.

Výsledný návrh strategie by měl být posouzen podle tří kritérií:

- Vhodnosti
- Přijatelnosti
- Uskutečnitelnosti

Vhodná strategie není v rozporu s vizí projektu. Strategie musí být přijatelná hlavně ze strany vrcholného vedení finanční skupiny KB. Uskutečnitelnost strategie musí být zajištěna zejména ve smyslu faktorů potřebných pro realizaci strategie: finanční prostředky, pracovní síla, čas apod.

#### **4.2.2 Porovnání a celkové zhodnocení faktorů SWOT analýzy pomocí metody párového srovnání**

Pro porovnání faktorů SWOT analýzy pomocí metody párového srovnávání byly vybrány nejvýznamnější faktory pro zavedení nových projektů (návrhů) do praxe. Hodnocení bylo provedeno pomocí Fullerova trojúhelníku.

## SWOT analýza - Princip financování vozových parků

**Obrázek 26:** Princip financování vozových parků – Fullerův trojúhelník

### Silné stránky:

1 Silná a stabilní finanční skupina

2 Zkušenosti

3 Kvalita

### Slabé stránky:

4 Finanční náročnost projektu

5 Technologická (procesní) náročnost

6 Legislativní náročnost

### Příležitosti:

7 Jednoduchost poskytování obchodů

8 Přiblížit se konkurenci

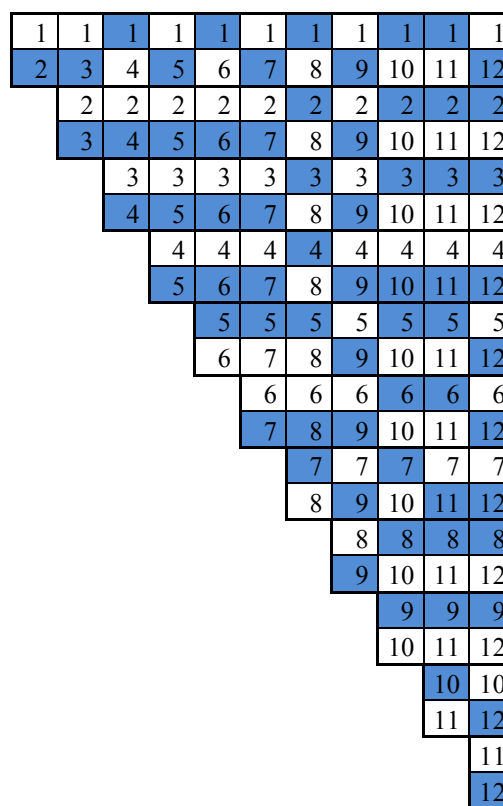
9 Zvýšení tržního podílu

### Hrozby:

10 Síla konkurence

11 Nedůvěra klientů

12 Pokles tržního podílu



Zdroj: Autor

**Tabulka 12:** Princip financování vozových parků – Výsledky párové srovnání

číslo faktoru	absolutní četnost	relativní četnost	celkový podíl
1	5	7,7	SILNÉ STRÁNKY 24,6%
2	5	7,7	
3	6	9,2	
4	3	4,6	SLABÉ STRÁNKY 24,5%
5	8	12,2	
6	5	7,7	
7	7	10,8	PŘÍLEŽITOSTI 33,9%
8	4	6,2	
9	11	16,9	
10	2	3,1	HROZBY 17%
11	2	3,1	
12	7	10,8	

Zdroj: Autor

### Volba strategie:

Z výpočtů je patrné, že finanční skupina KB by měla využít S-O strategii. Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek projektu. Tato strategie je z pohledu zavádění nových projektů nejvýhodnější. KB by měla využít růstové strategie a inovovat. Dalším možným řešením je W-O strategie, jelikož výsledky silných a slabých stránek jsou téměř shodné. Odstranit slabiny pro vznik nových příležitostí. Pro tuto strategii je nejlepší způsobem využít příležitostí pro překonání slabin.

Z výsledků SWOT analýzy je možné vyčíst, že příležitosti jsou silným nástrojem pro provedení změn. Princip financování vozových parků je v současné době v porovnání s konkurencí největší nevýhodou. Složitost a provázanost financování je značně nepřehledná. Prvotní impulz klienta pro volbu bankovního domu je jednoduchost. Pro příklad pokud by klient požadoval financování vozového parku v kombinaci nákupu na úvěr a leasingu, část zajišťující nákup na úvěr obstará společnost ESSOX a část leasingu ALD Automotive. U konkurenčních bankovní domů se o to postará pouze jedna dceřiná společnost, která zabezpečuje financování vozových parků v celém rozsahu. Na první pohled se možná nezdá rozdíl až tak markantní, ale pokud se podíváme na administrativní stránku věci, klient obdrží dvojnásobek smluvní dokumentů, dvojnásobek podmínek, nestejnorodost služeb a v neposlední řadě vstupuje aspekt lidský, tedy další osoby pro jednání. Klient dnešní doby je nedůvěřivý a nemá zájem svoje podnikání a potřeby probírat s velkým počtem osob. Partnerství se utváří v úzkém kruhu spolupracovníků, v opačném směru postrádá smysl. I když je tento návrh na změnu nejnáročnější a rozhodně se nejedná o změnu, která by mohla být provedená v krátkém časovém horizontu, tvoří se tu důležitý aspekt pro zamyšlení.

Další možností je z nevýhody udělat výhodu a klientovi nabídnout něco víc oproti konkurenci, např. lepší cenovou politiku, aby byl ochoten se přenést přes veškerá negativa, která na něj působí. Princip financování vozových parků v rámci finanční skupiny KB prezentovat jako kladnou stránku věci a apelovat na individuální a šetrný přístup ke každému jednotlivci. Prezentaci financování vozových parků finanční skupiny KB pojmout jako společnou záležitost namísto striktního oddělení dceřiných společností. Pro tento krok se nabízí jako vhodné použít následující prezentované návrhy, jako je zaměřit se na reklamu a inzerci, zpřehlednit a zpříjemnit internetové stránky pro klienty a vytvořit kalkulačku financování vozových parků s následnou simulací obchodního případu.

## SWOT analýza – Zaměření na reklamu a inzerci

Obrázek 27: Zaměření na reklamu – Fullerův trojúhelník

### Silné stránky:

- 1 Zkušenosti v oblasti reklamy
- 2 Oblíbenost reklamních kampaní KB
- 3 Odlišnost a jedinečnost reklamy KB

### Slabé stránky:

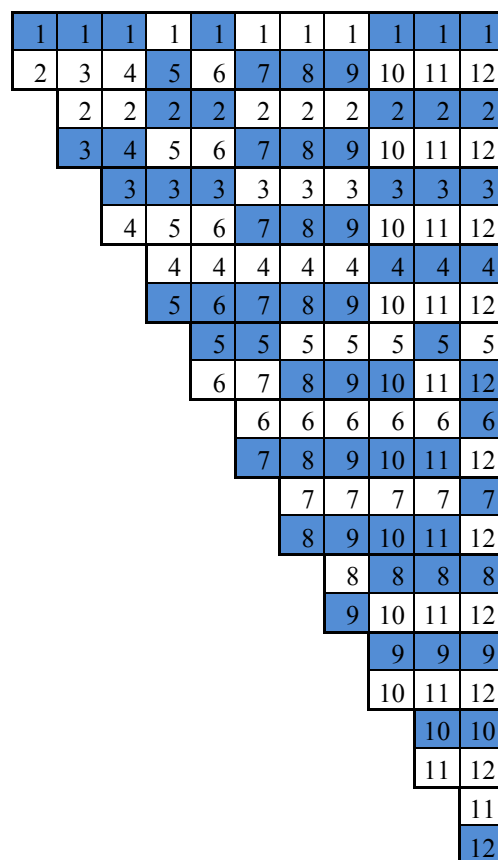
- 4 Finanční náročnost tvorby reklamy
- 5 Velké množství reklamy v rámci finanční skupiny
- 6 Časová náročnost tvorby reklamních kampaní

### Příležitosti:

- 7 Mít náskok oproti konkurenci
- 8 Získání nových klientů do portfolia
- 9 Stát se referenční bankovní skupinou na trhu

### Hrozby:

- 10 Přehlcení trhu reklamou
- 11 Nedůvěra klientů v reklamu
- 12 Konkurence přijde také s reklamní kampaní



Zdroj: Autor

Tabulka 13: Zaměření na reklamu – Výsledky párového srovnání

číslo faktoru	absolutní četnost	relativní četnost	celkový podíl
1	7	10,9	SILNÉ STRÁNKY 29,6%
2	5	7,8	
3	7	10,9	
4	4	6,3	SLABÉ STRÁNKY 15,7%
5	4	6,3	
6	2	3,1	
7	6	9,4	PŘÍLEŽITOSTI 42,2%
8	10	15,6	
9	11	17,2	
10	4	6,3	HROZBY 12,5%
11	2	3,1	
12	2	3,1	

Zdroj: Autor

### Volba strategie:

U možnosti zavedení tohoto projektu jsou výsledky výpočtů jednoznačné. Převažují silné stránky a příležitosti. Finanční skupina KB by měla využít S-O strategii, tedy vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek projektu. Projekt je vhodný pro zavedení do praxe.

Přestože reklama jako taková není dle provedeného průzkumu trhu u klientů rozhodujícím faktorem pro zakoupení daného produktu či služby, je to velmi důležitý a účinný marketingový nástroj dnešní doby a mediálního světa. Na reklamu je nahlíženo jako na formu marketingové komunikace. Je důležité, co sděluje, kdo jej pronáší, co říká a s jakým úmyslem tak činí. V oblasti financování vozových parků by měla zaujmout z velké části hlavně informativní a propagační charakter. Je to o tom, aby zájemci o financování dostali prvotní impulz, že KB má ve svém portfoliu produkty a služby, které prostřednictvím svých dceřiných společností nabízí a tím deklaruje určitou kvalitu. Kvalita je důležitým a cenným nástrojem, kterým se KB vyznačuje a může ho použít pro svoji propagaci v této oblasti financování.

Z druhé části by měla reklama obsahovat i tu lákavou stránku, jako je cenová výhodnost, škála poskytovaných služeb či individuální a partnerský přístup. Vyvolat určitou potřebu koupě je předpokladem pro to, aby zájemce o financování přiměla si dané produkty a služby zakoupit. Pro úspěch tohoto projektu napomáhá i fakt, že reklamy KB jsou vždy originální, jedinečné a nezaměnitelné. Tudiž každému utkví v paměti a každý hned ví, že se jedná o reklamu právě KB. Za tímto faktem stojí profesionální tým expertů, který se v KB stará o marketing a propagace.

## SWOT analýza – Služby spojené s financováním

**Obrázek 28:** Služby spojené s financováním  
– Fullerův trojúhelník

### Silné stránky:

- 1 Tým specialistů IT
- 2 Kvalitní zpracování internetových stránek
- 3 Odlišnost v poskytovaných službách

### Slabé stránky:

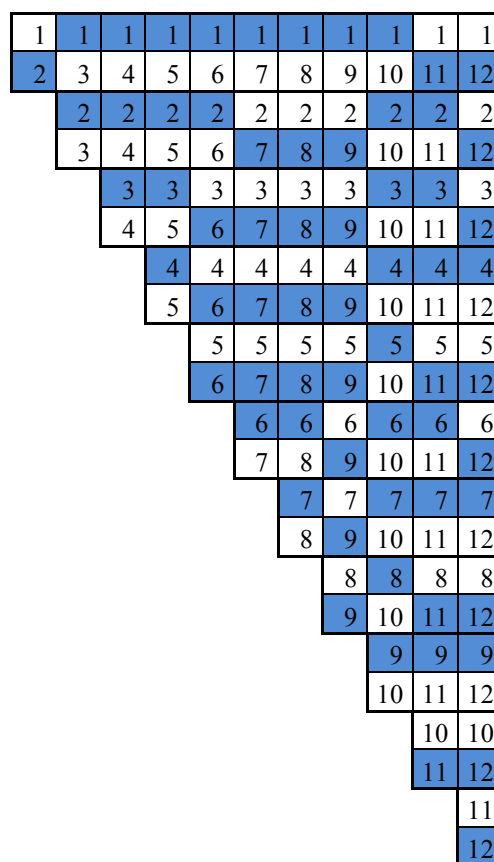
- 4 Finanční náročnost projektu
- 5 Administrativní náročnost projektu
- 6 technická a technologická náročnost projektu

### Příležitosti:

- 7 Jednoduchost poskytování obchodů
- 8 Rychlost poskytování obchodů
- 9 Získání nových klientů do portfolia

### Hrozby:

- 10 Nezájem klientů a tento typ služby
- 11 Síla konkurence
- 12 Vývoj nových technologií (aplikací)



Zdroj: Autor

**Tabulka 14:** Služby spojené s financováním – Výsledky párového srovnání

číslo faktoru	absolutní četnost	relativní četnost	celkový podíl
1	8	12,1	SILNÉ STRÁNKY 28,8%
2	7	10,6	
3	4	6,1	
4	4	6,1	SLABÉ STRÁNKY 18,2%
5	1	1,5	
6	7	10,6	
7	8	12,1	PŘÍLEŽITOSTI 34,8%
8	5	7,6	
9	10	15,1	
10	0	0,0	HROZBY 18,2%
11	4	6,1	
12	8	12,1	

Zdroj: Autor

### Volba strategie:

Dle dosažených výsledků je návrh služeb spojených s financováním vhodný pro zavedení do praxe. Využití S-O strategie, kde dominují silné stránky a příležitosti je správnou volbou. Finanční skupina KB využije svých silných stránek, aby zužitkovala nastalé příležitosti.

Komerční banka by měla nadále investovat finanční prostředky do vývoje webového rozhraní. Oblast financování vozových parků by si zasloužila větší pozornost. Dle trendu západních zemí se očekává, že nárůst leasingu stále poroste. V tomto odvětví nezáleží na oblasti podnikání, ve kterém se firmy prezentují. Z tohoto důvodu je zde značný potenciál zaujmout velkou část klientského segmentu. Pro dosažení cíle, stát se referenční bankou trhu, musí finanční skupina KB klientů nabídnout individuální, jednoduchou a uživatelsky příjemnou nabídku financování vozových parků.

V porovnání s konkurencí by v případě kladného postoje k projektu přehlednosti a intuitivnosti internetových stránek se otevírala možnost být o krok vpředu. Přehlednost internetových stránek konkurenčních finančních skupin není na dobré úrovni a každé webové rozhraní má menší či větší nedostatky. Ani jedna z finančních bankovních skupin nejde naproti přímo zákazníkovi, aby mu umožnila lepší komfort a přehled o trhu financování vozových parků. Zákazník, který by se chtěl informovat o možnostech financování svého autoparku, musí vyvinout skoro až detektivní pátrání po tom, aby se dobral uspokojivého výsledku. V případě, že by chtěl zákazník mít představu o cenách služeb, výši splátek či např. informace o pojištění ani u jedné finanční skupiny takové to informace prostřednictvím internetových stránek nezíská. Ani jedna ze společností porovnávaných v této diplomové práci nemá na svých internetových stránkách konkrétní návrh financování, který by obsahoval něco víc než pouze obecná hesla.

Proto při správné kombinaci zlepšení intuitivnosti a přehlednosti internetových stránek i zapojení kalkulačky financování s následnou simulací obchodního případu, KB získá obrovskou konkurenční výhodu a půjde tím správným směrem k vyslyšení požadavků zájemců o financování a svých klientů. Projekt má podle všech aspektů svoji budoucnost, protože nic podobného se v současné době na trhu financování vozových parků nevyskytuje.

### **4.3 Zhodnocení optimalizace cenové politiky financování vozových parků**

Nabízené produkty napříč českým trhem jsou v rámci financování vozových parků srovnatelné. Finanční skupina KB, ČSOB i ČS nabízí financování formou úvěru, finančního

leasingu i operativního leasingu. Služby, které jsou poskytovány ke každému z produktů, jsou také z velké části identické. Velké rozdíly se začínají objevovat až při konkrétních výpočtech jednotlivých forem financování vozového parku.

#### 4.3.1 Zhodnocení financování formou úvěru

U financování vozových parků formou úvěrů jsou vidět ve vybraných úvěrových produktech značné rozdíly, možno pozorovat v Tabulce 15. Minimální výše poskytovaného úvěru je v rozmezí od 30 tis. Kč do 50 tis. Kč, maximální výše úvěru je v rozmezí od 1 mil. Kč do neomezené výše. Minimální doba splácení je stanovena od 6 měsíců, u jiného úvěru je minimální doba splácení stanovena od 36 měsíců. Maximální doba splácení je může být v rozmezí od 60 do 96 měsíců. Výše akontace je jednotná, úvěr na koupi vozu se poskytuje již od 0 % platby předem. U všech srovnávaných úvěrových obchodů je možné sjednat pojištění vozidel.

V Tabulce 15 se nacházejí i políčka vyplněná „x“, ty značí, že informace nejsou k dispozici a nedají se z dostupných periodik zjistit. Každá s finančních skupin prodává svůj produkt odlišným způsobem a při prezentaci kladou důraz na jiný aspekt. Proto je pro zákazníka velmi složité se v této oblasti orientovat případně si služby vzájemně porovnat a následně si vybrat vhodný úvěr. Pokud by chtěl zájemce o financování relevantní informace je zapotřebí, aby navštívil banku již s konkrétním předmětem financování. Na základě těchto informací mu v bance sestaví individuální nabídku na poskytnutí úvěru.

**Tabulka 15:** Porovnání úvěrových produktů

	název	minimální výše úvěru	maximální výše úvěru	minimální doba splácení	maximální doba splácení	výše akontace	možnost sjednání pojištění
KB	Auto úvěr	30 tis. Kč	není omezena	x	84 měsíců	od 0 %	ano
	Úvěr na movitost	x	x	x	60 měsíců	x	ano
ČSOB	Zákaznický úvěr	x	x	6 měsíců	x	x	ano
ČS	Osobní a užitkové vozy	50 tis. Kč	2 mil. Kč	12 měsíců	96 měsíců	od 0 %	x
	Akční úvěr	50 tis. Kč	1 mil. Kč	36 měsíců	60 měsíců	od 0 %	x

Zdroj: Autor

Banky se prezentují právě tím, že jsou schopny klientovi nabídnout individuální nabídku financování formou úvěru. Bylo by ale vhodné se zaměřit na informovanost směrem k zákazníkovi, který žádá přehlednou nabídku financování se základními měřitelnými ukazateli. Důležité je aby si zákazník byl schopen sestavit vlastní ucelený obrázek, co potřebuje a co je dostupné trhu financování vozových parků formou úvěru.

U modelového příkladu bylo navrženo snížení úrokové sazby o 1 % p. a., které zabezpečí z pohledu cenové politiky srovnatelnou konkurenceschopnost ve vztahu k ČSOB. Jelikož je finanční skupina ČSOB jedním z nesilnějších hráčů na trhu ve financování vozových parků, je žádoucí se jejím trendem nechat inspirovat a neustále se zdokonalovat. U financování vozových parků formou úvěru, už nemají banky volnou ruku pro nějaké velké inovace, proto nejdůležitějším faktorem jak získat a udržet si klienta je mít dobrou cenovou nabídku.

#### ***4.3.2 Zhodnocení financování formou operativního a full service operativního leasingu***

Financování formou leasingu se v současné době nabízí ve formě finančního, operativního a full service leasingu. I když finanční leasing vybrané bankovní instituce nabízejí, všichni se ubírají z velké části směrem k prodeji operativního a full service leasingu. Operativní leasing jako celek má s ohledem na evropské trendy největší potenciál. Full service leasing je variabilní a individuální produkt a porovnání cenové politiky jako takové může působit do značné míry zkreslujícím dojmem.

Určení celkové ceny vozidel se skládá z celé řady parametrů:

- zda je zájemce klientem banky či nikoliv;
- zda zájemce využívá nějaký druh financování vozového parku;
- počet financovaných vozidel;
- druh financovaných vozidel;
- celková cena vozidel;
- délka financování;
- celkový nájezd;
- možnost odkupu vozidla na konci trvání smlouvy;
- volba služeb apod.

Na základě těchto parametrů provádí obchodní zástupce finanční skupiny analýzu a sestaví konečnou nabídku, která je poté prezentována klientovi. Z provedeného průzkumu trhu vyplývá, že klient preferuje jednoduchost, srozumitelnost, přehlednost, flexibilitu nabízených služeb bez zbytečného časového zatížení. Proto by bylo dobré se zamyslet nad tím, zda klientovi neposkytnout ještě jinou alternativu, aby se sám mohl rozhodnout, jaké služby chce využívat. Přehledně klientovi poskytnout ocenění jednotlivých služeb, které opravdu chce využívat, a pro jeho firmu jsou potřebné. Současná praxe je taková, že klient se tyto informace nedozví. Od společností mu jsou nabízeny ve většině případů ucelené balíčky služeb namísto sestavení vozového parku na míru, jakým se banky chtějí prezentovat. Každá ze společností nabízí identické služby, které jsou uvedeny v Tabulce 16.

**Tabulka 16:** Porovnání služeb k financování vozových parků

služby	KB	ČSOB	ČS
technický servis	ano	ano	ano
pneumatiky	ano	ano	ano
tankovací karty	ano	ano	ano
pojištění	ano	ano	ano
asistenční služby	ano	ano	ano
náhradní vůz	ano	ano	ano
reporting	ano	ano	ano
pick-up servis	ano	ano	ano
system GPS	ano	ano	není uvedeno
dálniční poplatky	ano	ano	ano
silniční daň	ano	ano	ano
registrace vozu	ano	ano	ano
rádio poplatky	ano	ano	ano

Legenda:

**ano** – finanční skupina službu nabízí a poskytuje

**není uvedeno** – v nabídce služeb finanční skupiny není služba prezentována

Zdroj: Autor

I přesto, že porovnání operativního leasingu je do značné míry zkreslující je možné z návrhu pozorovat velký potenciál jak ze strany produktu jako takového tak ze strany cenové politiky finančních skupin.

U full service leasingu jsou rozdíly obrovské v řádech několik desítek až stovek tisíc korun za celou dobu financování. V této oblasti „drtí“ své konkurenty finanční skupina ČSOB, která je ve financování vozového parku full service leasingem nejlevnější a její

propracovanost cenové politiky je perfektní. Aby se finanční skupina KB dostala na cenovou úroveň ČSOB, musela být jít s cenou opravdu pod možnou současnou hranici. Proto je v tuto chvíli důležité nenechat si ČSOB v tomto expandujícím odvětví utéct a držet s ní krok v poskytovaných službách a kvalitě. Pokud by chtěla KB získat konkurenční výhodu, musela by na trh přijít s novým inovativním prvkem, který by si zákazníci na tolik cenili, že by byli ochotni investovat do financování vozového parku větší množství finančních prostředků.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce je stanovení návrhů na zlepšení nabízených produktů s ohledem na konkurenceschopnost a jejich celkové zhodnocení, zda jsou navržené projekty uskutečnitelné v rámci financování vozového parku finanční skupinou KB, a.s. K dosažení cíle je zpracována analýza současného stavu financování vozových parků na českém trhu. Porovnání je prováděno s největšími konkurenty finanční skupiny KB, a.s. tj. finanční skupiny ČSOB, a.s. a ČS, a.s. Součástí zpracování analýzy současného stavu financování je průzkum trhu, který byl proveden formou dotazníku. Na základě tohoto průzkumu jsou prezentovány upřednostňované služby, rozhodovací kritéria a nákupní chování zákazníků.

Finanční skupina KB, a.s. má za cíl zastávat referenční pozici na trhu v oblasti bankovníctví orientovaného na obsluhování klientů, být uznávanou bankou na svých trzích, být nablízku svým zákazníkům, kteří si finanční skupinu KB, a.s. zvolí jako partnera. Být referenční bankou na trhu znamená nejenom být nejrespektovanější bankou na trhu, ale také být první volbou klienta, když zvažuje finanční vztah s bankou. Úspěšný obchodní model univerzálního bankovníctví Komerční banky v průběhu let dokazuje stále vytvářet rostoucí hodnotu zákazníkům a akcionářům. Cílem KB není jenom udržet své vedoucí postavení a svoji výkonnost, ale posunout se kupředu a dále zvýšit tržní podíly a celkové zdraví celé finanční skupiny. Pro splnění těchto vizí jsou v diplomové práci navrženy čtyři návrhy (projekty) z oblasti financování vozových parků osobních a užitkových vozidel do 3,5t, které by mohly přispět k úspěšné implementaci do praxe.

Prvním návrhem je změna principu financování vozových parků v rámci finanční skupiny KB, a.s. Současný systém financování je největší nevýhoda a problém jaký současné i potenciální klienty odrazuje od spolupráce. Zároveň je to nejsložitější a nejnáročnější návrh pro změnu.

Druhým návrhem je zaměření se na reklamu a inzerci. V této oblasti KB, a.s. má velké zkušenosti a její reklamní spoty se prezentují specifickým humorem, příběhem a jedinečností. To jsou aspekty, na základě kterých se reklamy dostávají do povědomí široké veřejnosti. Proto si myslím, že propagace financování vozových parků formou reklamních spotů je dobrá volba. Ačkoli pokud bychom se striktně řídili, průzkumem trhu, reklama není v žádném případě rozhodujícím faktorem zákazníka. Dle mého názoru je to ale dobrá myšlenka pro propagaci finanční skupiny i s ohledem na povědomí celkového principu financování, který je v současnosti pro veřejnost velice složitý.

Třetím návrhem popsaným v diplomové práci, je inovace služeb spojených s financováním a to zejména oblasti přehlednosti a intuitivnosti internetových stránek a vytvoření aplikace ve formě kalkulačky financování vozových parků s následnou simulací obchodního případu. Aplikace ve formátu kalkulačky v navrhovaném rozsahu se na trhu financování vozových parků na českém trhu prozatím nevyskytuje. Otevírá se zde šance získat další část trhu na svoji stranu.

Čtvrtým a posledním návrhem na zlepšení je optimalizace cenové politiky produktů na financování vozových parků. Snažila jsem se o co nejobjektivnější a nejrealnější porovnání, které je na trhu možné. Výsledky, ale mohou být značně zkreslené z důvodů nedostatečných informací ze strany porovnávaných finančních skupin a také variability a specifikaci produktů. Příkladem Full service operativní leasing je velmi těžké porovnávat, protože obsahuje velké množství individuálních služeb (pojištění, reporting, GPS) na základě kterých vznikají značné cenové rozdíly.

Finanční skupina KB, a.s. by se měla pro dosažení svých cílů stále věnovat inovaci a zavádění nových prvků do svého portfolia služeb. Ve stále více konkurenčním a regulovaném prostředí s řadou současné i nově přichozí konkurence nebude mít finanční skupina Komerční banky, a.s. snadné si udržet svoji pozici na trhu. Stát se referenční bankou na trhu financování vozových parků osobních a užitkových vozidel do 3,5t je složité, ale pokud by finanční skupina investovala do vývoje, je tento cíl reálný.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [ 1 ] NÁDRASKÝ, Josef. *Porovnání finančního a operativního leasingu jako zdroje financování dopravní techniky*. [s.l.], 2001. 107 s. Pardubice.
- [ 2 ] BĚLOHLÁVEK, F. a P. KOŠŤAN. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [ 3 ] VALOUCH, Petr. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2923-7.
- [ 4 ] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.
- [ 5 ] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071793671.
- [ 6 ] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071794538.
- [ 7 ] BOWMAN, C, VEJDĚLEK, J. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692301.
- [ 8 ] SVĚTLÍK, J. *MARKETING: CESTA K TRHU*. ZLÍN: EKKA, 1994.
- [ 9 ] *Trend FLEET: Firemní automobily*. Praha: Martin Mensa, 2012. ISSN 1337-6306.
- [10] Leasing. *Komerční banka* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-nad-60-milionu/uvery-a-financovani/leasing/index.shtml>
- [11] Financování automobilů. *ESSOX* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.essox.cz/financovani-automobilu/>
- [12] SGEF. *SOCIETE GENERALE Equipment Finance* [online]. ©2013 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: [http://www.sgef.cz/web/sgef/sgef-web2\\_cz\\_cz.nsf/Inhalt/zakaznici2](http://www.sgef.cz/web/sgef/sgef-web2_cz_cz.nsf/Inhalt/zakaznici2)
- [13] *ALD Automotive* [online]. © 2013 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.aldautomotive.cz/>
- [14] Základní informace. *Komerční banka* [online]. © 2013 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace.shtml>

- [15] ČSOB [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Stranky/default.aspx>
- [16] Produkty. ČSOB Leasing [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://www.csobleasing.cz/cz/produkty>
- [17] O nás - Česká spořitelna. Česká spořitelna [online]. © 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=subportal03&docid=internet/cs/subportal03.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=subportal03&docid=internet/cs/subportal03.xml)
- [18] Produkty. SAUTOLEASING [online]. © 2012 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <https://www.sautoleasing.cz/produkty>
- [19] Leasing: Výroční zpráva ČLFA 2013 [online]. © 2003-12 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: [http://www.clfa.cz/dokumenty/VZ\\_CLFK\\_FINAL.pdf](http://www.clfa.cz/dokumenty/VZ_CLFK_FINAL.pdf)
- [20] Informace o trhu. ČLFA - Česká leasingová a finanční asociace [online]. © 2003-12 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=65>
- [21] Zpráva o stavu a vývoji nebankovního leasingového, úvěrového a factoringového trhu v ČR v 1. čtvrtletí 2014. ČLFA - Česká leasingová a finanční asociace [online]. © 2003-12 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=64>
- [22] Jak financovat vozový park. iFLEET [online]. © 2013 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://www.ifleet.cz/archiv-2005-12/jak-financovat-vozovy-park.html>
- [23] Financování vozového parku úvěrem. Financování-aut [online]. © 2009 - 2013 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://www.financovani-aut.cz/financovani-vozoveho-parku-uverem/>
- [24] SWOT analýza. BRAIN TOOLS [online]. © 2011-2014 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.U20zozqKDMw>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Porovnání nabídky financování .....	38
<b>Tabulka 2:</b> Porovnání financování formou úvěru .....	41
<b>Tabulka 3:</b> Porovnání financování formou operativního leasingu .....	42
<b>Tabulka 4:</b> Porovnání celkových nákladů za celou dobu užívání vozidla u full service operativního leasingu .....	44
<b>Tabulka 5:</b> Návrh na financování formou úvěru .....	68
<b>Tabulka 6:</b> Návrh na financování formou operativního leasingu .....	70
<b>Tabulka 7:</b> Návrh na financování formou full service operativního leasingu .....	72
<b>Tabulka 8:</b> Matice SWOT analýzy – Princip financování vozových parků .....	76
<b>Tabulka 9:</b> Matice SWOT analýzy – Zaměření na reklamu a inzerci .....	78
<b>Tabulka 10:</b> Matice SWOT analýzy – Služby spojené s financováním .....	80
<b>Tabulka 11:</b> SWOT analýza .....	82
<b>Tabulka 12:</b> Princip financování vozových parků – Výsledky párové srovnání .....	84
<b>Tabulka 13:</b> Zaměření na reklamu – Výsledky párového srovnání .....	86
<b>Tabulka 14:</b> Služby spojené s financováním – Výsledky párového srovnání .....	88
<b>Tabulka 15:</b> Porovnání úvěrových produktů .....	90
<b>Tabulka 16:</b> Porovnání služeb k financování vozových parků .....	92

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1:</b> Přehled dceřiných a přidružených společností skupiny Komerční banky .....	24
<b>Obrázek 2:</b> Skupina Société Générale v České a Slovenské republice .....	25
<b>Obrázek 3:</b> Finanční skupina KBC a její členové na českém trhu .....	30
<b>Obrázek 4:</b> Finanční skupina ERSTE a její členové na českém trhu .....	34
<b>Obrázek 5:</b> Produktové balíčky Lease Plan Česká republika s.r.o. ....	36
<b>Obrázek 6:</b> Rozložení podílu financování vozových parků u jednotlivých společností v roce 2013 podle České leasingové a finanční asociace .....	39
<b>Obrázek 7:</b> Rozložení podílu financování vozových parků finančních skupin v roce 2013 podle České leasingové a finanční asociace .....	40
<b>Obrázek 8:</b> Porovnání celkových plateb financování formou úvěru.....	41
<b>Obrázek 9:</b> Porovnání celkových nákladů za celou dobu užívání vozidla u operativního leasingu .....	43
<b>Obrázek 10:</b> Porovnání financování formou full service operativního leasingu.....	45
<b>Obrázek 11:</b> Rozdělení velikosti vozových parků.....	46
<b>Obrázek 12:</b> Poměr rozložení preference bankovních domů .....	47
<b>Obrázek 13:</b> Výsledek porovnání „věrnosti“ zákazníků ke své bance.....	49
<b>Obrázek 14:</b> Okamžik, v jakém zákazník poptává financování vozového parku .....	50
<b>Obrázek 15:</b> Rozložení formy financování vozových parků.....	51
<b>Obrázek 16:</b> Uvažovaná změna financování u dotazovaných respondentů .....	51
<b>Obrázek 17:</b> Upřednostňované faktory financování.....	53
<b>Obrázek 18:</b> Důležitost ceny financování dle mezinárodního průzkumu trhu.....	54
<b>Obrázek 19:</b> Systém financování v konkurenčních finančních skupinách.....	57
<b>Obrázek 20:</b> Přehlednost internetové stránky KB pro financování vozových parků .....	60
<b>Obrázek 21:</b> Náskres principu fungování kalkulačky financování .....	62
<b>Obrázek 22:</b> Porovnání celkový plateb financování formou úvěru.....	69
<b>Obrázek 23:</b> Porovnání financování formou operativního leasingu.....	71
<b>Obrázek 24:</b> Porovnání financování formou full service operativního leasingu.....	73
<b>Obrázek 25:</b> SWOT analýza.....	75
<b>Obrázek 26:</b> Princip financování vozových parků – Fullerův trojúhelník .....	84
<b>Obrázek 27:</b> Zaměření na reklamu – Fullerův trojúhelník .....	86
<b>Obrázek 28:</b> Služby spojené s financováním – Fullerův trojúhelník .....	88

## SEZNAM ZKRATEK

ALD	ALD Automotive s.r.o.
ČLFA	Česká leasingová a finanční asociace
ČS	Česká spořitelna, a.s.
ČSOB	Československá obchodní banka, a.s.
ČR	Česká republika
ČVL	čistá výhoda leasingu
DPH	daň z přidané hodnoty
ESSOX	ESSOX s.r.o.
GPS	Global Positioning System (Globální polohový systém)
IT	informační technologie
KB	Komerční banka, a.s.
SG	Société Générale
SGEF	SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.
STK	stanice technické kontroly
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
TP	technický průkaz
ZDP	zákon o daních z příjmu

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Historie Komerční banky, a.s.

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Nabídkový leták – operativní leasing KB (ALD)

Příloha č. 4: Nabídkový leták – operativní leasing ČSOB (ČSOB Leasing)



## **Historie Komerční banky, a.s.**

**2012** - Komerční banka obhájila prestižní ocenění Banka roku 2012 v soutěži organizované společností Fincentrum. KB se umístila na druhém místě v kategorii Nejdůvěryhodnější banka roku a v kategorii Hypotéka roku, a na třetím místě v kategorii Banka bez bariér, která hodnotí přístup banky k handicapovaným spoluobčanům. Ve svých kategoriích se mezi tři nejlepší zařadila Modrá pyramida stavební spořitelna a Penzijní fond Komerční banky.

**2011** - Komerční banka získala prestižní ocenění Banka roku 2011 v soutěži organizované společností Fincentrum. Banka byla oceněna pro svoji stabilitu, spolehlivost a inovativní přístup.

**2010** - Jako první banka na českém trhu Komerční banka spustila na svých internetových stránkách Investiční kalkulačku – jednoduchou aplikaci, která navrhne portfolio investičních a spořicíh produktů tak, aby respektovala vztah klienta k riziku, jeho finanční možnosti i investiční horizont.

**2009** - Komerční banka přistoupila jako jedna z prvních bank na českém trhu ke „Standardu České bankovní asociace o mobilitě klientů a postupu při změně banky“, který zjednodušuje přechod klientů z jedné banky do druhé s platností od 1. listopadu 2009.

**2008** - Komerční banka jako první z bank v České republice podepsala smlouvu o odběru „Zelené energie“. Připojila se tak k projektu Skupiny ČEZ, který umožňuje vyjádřit zodpovědnost vůči životnímu prostředí a podpořit rozvoj využívání obnovitelných zdrojů energie.

**2007** - KB byla v prestižní soutěži MasterCard oceněna titulem „Banka roku 2007“ a Modrá pyramida stavební spořitelna (MPSS) získala titul „Stavební spořitelna roku 2007“.

**2006** - V říjnu 2006 Komerční banka dokončila transakci koupě zbývajících akcií společnosti Modrá pyramida stavební spořitelna od společnosti BHW a České pojišťovny, a zvýšila tak svůj podíl ve společnosti ze 40 na 100 %. Cena akvizice byla 144 milionů eur (zhruba 4,2 miliardy Kč). Tato transakce poskytla KB lepší možnost oslovit více než 800 tisíc zákazníků Modré pyramidy, z nichž asi 610 tisíc dosud nebylo klienty banky. Akvizice je v souladu se strategickým zaměřením banky na neustálé rozšiřování obchodních aktivit a zvyšování tržeb a je významným krokem z hlediska expanze na domácím trhu.

Komerční banka a MPSS využívají významného potenciálu křížového prodeje a synergií, pramenících především z klientské základny MPSS a sítě dobře vyškolených finančních poradců pracujících výhradně pro MPSS.

**2005** - Jako první banka na českém trhu se KB zavázala udržet Garantovanou úroveň služeb dodržováním jasně definovaných principů, které se týkají poskytování produktů a služeb. Jako první banka v ČR umožnila klientům nezávislé řešení sporu ustanovením funkce ombudsmana.

**2004** - KB získala hlavní cenu Banka roku 2004 ve 3. ročníku soutěže MasterCard Banka roku. Byla vypořádána státní garance.

**2003** - V prestižní anketě MasterCard Banka roku získala KB ocenění Nejdynamičtější a Nejdůvěryhodnější banka roku. KB uvedla na trh první čipovou kartu podle standardů EMV v ČR.

**2002** - Banka představila novou segmentaci klientů a na ní navazující organizaci obchodní sítě, která přináší zlepšení úrovně služeb poskytovaných klientům. Současně uvedla také novou firemní identitu, jež vyjadřuje novou strategii KB a její příslušnost k mezinárodní bankovní skupině Société Générale. Mimořádná valná hromada schválila koupi pražské pobočky Société Générale.

**2001** - Francouzská Société Générale se ujímá manažerské kontroly v KB; je zvoleno nové představenstvo. Vláda České republiky rozhodla, že státní podíl v KB získá Société Générale, a to za cenu 40 miliard Kč.

**2000** - V tomto roce byl úspěšně ukončen proces navyšování základního jmění ve výši 9,5 mld. Kč. Došlo tak ke zvýšení podílu FNM ČR na základním kapitálu Komerční banky na 60%.

**1999** - Vláda České republiky zveřejnila inzerát vyzývající potenciální investory k vyjádření předběžného zájmu o koupi státního podílu v KB.

**1997** - Vláda České republiky schválila prodej státem vlastněných akcií KB strategickému investorovi.

**1995** - KB vstoupila na mezinárodní kapitálové trhy vydáním globálních depozitních certifikátů (GDR); druhá tranže následovala v květnu 1996.

**1994** - Navýšení základního kapitálu na 9,502 miliardy Kč.

**1992** - Schválením privatizačního projektu vládou ČSFR se státní peněžní ústav Komerční banka transformoval na akciovou společnost. Hlavním majitelem akcií KB zůstávají Fondy národního majetku ČR a SR. Akcie KB byly zařazeny do kuponové privatizace.

**1990** - Komerční banka vznikla vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé na území České republiky.

## DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní,

jmenuji se Veronika Janáčková a jsem studentkou pátého ročníku dopravní fakulty Jana Pernera Univerzity Pardubice. Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma „Financování vozových parků osobních a užitkových vozidel do 3,5t finanční skupinou Komerční banky, a.s.“. Cílem práce je stanovení návrhů na zlepšení nabízených produktů s ohledem na konkurenceschopnost. Pro kvalitní zpracování tohoto tématu je nutné provést marketingový výzkum. Proto bych Vás ráda tímto požádala o podrobné přečtení otázek a následné označení odpovědí. U každé otázky prosím označte vždy jednu odpověď, pokud nebude uvedeno jinak.

**Dotazník je anonymní a všechna data budou využita pouze jako podklad pro mou diplomovou práci.**

Předem děkuji za Vámi věnovaný čas!

### Financování vozových parků osobních a užitkových vozidel do 3,5t

1) Jak velký vlastníte vozový park?

- a. do 10 vozidel
- b. od 11 do 50 vozidel
- c. nad 50 vozidel

2) Jste klientem banky, která poskytuje financování vozových parků?

- a. ano
- b. ne
- c. nevím

3) U jaké banky jste klientem?

- a. Komerční banka
- b. Československá obchodní banka
- c. Česká spořitelna
- d. jiná uveďte jaká.....

4) Kdybyste mohli vyzdvihnout 1 věc, na základě které jste klientem své banky, jaká by to byla? (uvažujte z pohledu financování vozových parků)

.....

5) Kdybyste mohli vyzdvihnout 1 věc, na základě které byste se nestali klientem konkurenční banky, jaká by to byla? (uvažujte z pohledu financování vozových parků)

.....

6) Pokud by Vám konkurenční banka dala výhodnější nabídku na financování vozového parku, uvažovali byste přesunout i ostatní bankovní činnost ke konkurenci?

- a. ano
- b. ne
- c. nevím

7) Jakým způsobem získáváte informace o možnostech financování (produktech) na českém trhu?

- a. od osobního/firemního bankéře
- b. od finančního poradce
- c. z internetu, televize, tiskovin
- d. z jiného zdroje                      uveďte jakého.....

8) Při potřebě financování oslovíte jako první?

- a. banku, kde jste klientem
- b. banku, kde nejste klientem
- c. nezávislého finančního poradce
- d. více bank najednou

9) V jakém okamžiku porovnáváte dostupné produkty pro financování vozového parku na českém trhu?

- a. před poptávkou po financování
- b. na základě předložené nabídky (nabídek)
- c. na základě doporučení finančního poradce/třetí strany
- d. neporovnávám

10) Jaký produkt pro financování vozového parku doposud využíváte?

- a. úvěr
- b. finanční leasing
- c. operativní leasing
- d. jiný produkt                      uveďte jaký.....

11) Pokud uvažujete o změně financování o jakém produktu přemýšlíte/zajímá Vás?

- a. úvěr
- b. finanční leasing
- c. operativní leasing
- d. jiný produkt                      uveďte jaký.....

12) Co od financování vozového parku očekáváte?

(odpovězte vlastními slovy)

.....

.....

.....

.....

13) Co upřednostňujete při výběru financování vozového parku?

(Každý bod ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, kde 5 je nejdůležitější kritérium a 1 nejméně důležité – Vaší odpověď zakroužkujte)

- 1 2 3 4 5 druh financování (úvěr, finanční leasing, operativní leasing)
- 1 2 3 4 5 bankovní dům poskytující financování (KB, ČSOB, ČS)
- 1 2 3 4 5 vlastní zkušenosti
- 1 2 3 4 5 doporučení/reference
- 1 2 3 4 5 škála poskytovaných služeb
- 1 2 3 4 5 reklama
- 1 2 3 4 5 rychlost poskytnutí financování
- 1 2 3 4 5 konečná cena poskytovaných služeb
- 1 2 3 4 5 dostupnost informací
- 1 2 3 4 5 (ne)náročnost procesu poskytování
- 1 2 3 4 5 administrativní nenáročnost produktu v průběhu trvání smluvního vztahu

1 million cars 

**FLEET LEASE**

POROVNÁNÍ SLUŽEB FULL-SERVICE LEASING  
A OPERATIVNÍ LEASING



**FULL-SERVICE LEASING**

**Škoda Octavia III 1.6 TDi 77kW  
Ambition**

**Výbava:**

Bezpečnost – ESC včetně ABS, EBV, MSR, ASR, EDS, HBA, DSR, ESBS, multikolizní brzdy (MKB) a funkce Prefill, 7x airbag, centrální zamykání, klimatizace

**Ceníková cena vozu bez DPH: 396 612 Kč**

**Doba leasingu: 48 měsíců.**

**Celkový nájezd: 120 000 km**

**Měsíční splátka bez DPH: 9 340 Kč**

**OPERATIVNÍ LEASING**

**Škoda Octavia III 1.6 TDi 77kW  
Ambition**

**Výbava:**

Bezpečnost – ESC včetně ABS, EBV, MSR, ASR, EDS, HBA, DSR, ESBS, multikolizní brzdy (MKB) a funkce Prefill, 7x airbag, centrální zamykání, klimatizace

**Ceníková cena vozu bez DPH: 396 612 Kč**

**Doba leasingu: 48 měsíců.**

**Celkový nájezd: 120 000 km**

**Měsíční splátka bez DPH: 7 225 Kč**

Fotografie jsou pouze ilustrativní. Nabídka je platná do 30. 6. 2014, nebo do odvolání.  
Vytváříme a právo úpravy kalkulované ceny s ohledem na vývoj směnného kurzu a obchodní politiku dodavatele.

LET'S DRIVE TOGETHER



## ČSOB Leasing uvádí

Operativní leasing pro chytré podnikání



### ŠKODA OCTAVIA III 1.6 TDI CR Ambition, 77 kW

> Splátka operativního leasingu: 7 800 Kč měsíčně bez DPH



### ŠKODA OCTAVIA III 1.8 TSI Elegance, 132 kW

> Splátka operativního leasingu: 9 200 Kč měsíčně bez DPH



kalkulováno na 4 roky • nájezd 30 000 km ročně

Splátka operativního leasingu obsahuje: Finanční vozidla, povinné ručení, havarijní pojištění (10 %, min. 10 000 Kč), pojištění všech skel, úrazové pojištění všech osob (5), dálniční známku, stírační asistenci v ČR i Evropě, tankovací kartu PHM, údržbu, opravy a pneumatiky (zimní i letní včetně uskladnění a výměny), veškeré zákonné daně a poplatky.

V případě zájmu kontaktujte svého obchodníka či naši pobočku.

  
**ČSOB Leasing**  
*Budoucnost, která má jméno*