

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Práce přibližuje podstatu leasingu, z různých hledisek posuzuje poslání, vizi, strategický záměr a strategické cíle podniku. Představuje leasingovou společnost Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizační složka Slovakia, podrobně analyzuje její současný stav, externí i interní prostředí, v rámci kterého zvláštní pozornost věnuje jejím hlavním konkurentům. Výsledky analýzy, včetně vlastního výzkumu, formuluje ve zpracovaném projektu, prezentujícím novou vizi, cíle a strategii uvedené společnosti.

Abstrakt ve světovém jazyce

The present work explains the essence of leasing purchase. It also examines, from different points of view, a company's mission, vision and strategy. The leasing company Scania Finance CZ, spol. S r.o. – organizační složka Slovakia is presented here. Its current situation as well as its internal and external environment – focusing on the company's principal competitors – are analysed in detail. The results of the analysis and of the author's own research are formulated in the elaborated project which presents a new vision, new objectives and strategy of the stated company.

„Ked' som pozoroval, že z ľudí s rovnakými schopnosťami niektorí sú veľmi chudobní, avšak druhí veľmi bohatí, prekvapilo ma to a zdalo sa mi, že stojí za to zistiť prečo to tak je. A ukázalo sa, že je to celkom prirodzené. Kto nemal predstavu o budúcnosti, tomu sa to vypomstilo. Kto sa však usilovne snažil využívať svoj rozum, ten pracoval rýchlejšie, ľahšie a prinášalo mu to zisk.“

Sokrates

POĎAKOVANIE

Ďakujem vedúcemu diplomového projektu Ing. Karolovi Sokolovi, obchodnému riaditeľovi pre spoločnosť Scania Slovakia s.r.o. a Scania Czech Republic spol. s r.o., za umožnenie prístupu k cenným informáciám, ktoré som vo svojej práci potrebovala. Moje poďakovanie patrí aj p. Alexandrovi d'Huc, novému riaditeľovi spoločnosti Scania Finance pre Čechy aj Slovensko, za cenné návrhy, poznatky a skúsenosti a tiež za možnosť realizácie môjho projektu priamo v prostredí spoločnosti.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ DIPLOMOVEJ PRÁCE.....	10
1.1 CHARAKTERISTIKA LEASINGU.....	10
1.1.1 Podstata leasingu	10
1.1.2 Členenie leasingu	11
1.1.3 Výhody a nevýhody leasingu	12
1.2 POSLANIE PODNIKU.....	13
1.2.1 Širšie a užšie vymedzenie poslania	14
1.2.2 Poslanie ako dokument	15
1.2.3 Kedy pristúpiť k formulovaniu poslania	16
1.2.4 Komunikovanie poslania.....	17
1.2.5 Zmena poslania	19
1.2.6 Význam poslania	20
1.3 VÍZIA	20
1.3.1 Definícia vízie	20
1.3.2 Formulovanie vízie.....	22
1.3.3 Transformácia vízie do činnosti podniku.....	22
1.3.4 Význam vízie	23
1.4 VZŤAH POSLANIA A VÍZIE.....	24
1.4.1 Poslanie, podniková stratégia a podniková kultúra.....	25
1.4.2 Poslanie, vízia a podniková filozofia	25
1.4.3 Vzťah poslania a podnikovej stratégie	26
1.5 STRATEGICKÝ ZÁMER	27
1.6 STRATEGICKÉ CIELE.....	28
1.7 BSC – BALANCE SCORECARD.....	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI SCANIA	34
2.1 CHARAKTERISTIKA MEDZINÁRODNEJ KORPORÁCIE SCANIA.....	34
2.1.1 Identita a značka.....	34
2.1.2 Strategická platforma	35
2.1.3 Poslanie	36
2.1.4 Vízia	37
2.2 SCANIA FINANCE	37
2.2.1 Scania Finance na Slovensku	38
2.2.2 Prehľad hospodárskych výsledkov od roku 2002	39
3 ANALÝZA SPOLOČNOSTI	41
3.1 SKÚMANIE EXTERNÉHO PROSTREDIA PODNIKU	41
3.1.1 Analýza odvetvového prostredia.....	41
3.1.2 Analýza vplyvu konkurenčných síl – Porterov model piatich síl	44

<i>Konkurenčná rivalita v odvetví finančného leasingu nákladných automobilov</i>	<i>44</i>
<i>Ohrozenie substitútmi</i>	<i>45</i>
<i>Nebezpečenstvo vstupu nových konkurentov do odvetvia</i>	<i>45</i>
<i>Obchodná sila dodávateľov</i>	<i>46</i>
<i>Obchodná sila odberateľov</i>	<i>46</i>
<i>Obchodná sila odberateľov</i>	<i>47</i>
3.1.3 Koncept riadiacich síl, meniacich odvetvie	47
3.1.4 Kľúčové faktory úspechu	48
3.1.5 Analýza mikroprostredia	49
<i>Analýza konkurencie</i>	<i>49</i>
<i>Analýza dodávateľov</i>	<i>55</i>
<i>Analýza zákazníkov</i>	<i>57</i>
3.2 ANALÝZA VNÚTORNÝCH ZDROJOV A SCHOPNOSTÍ	61
3.2.1 Organizačná štruktúra	61
3.2.2 SWOT analýza	63
4 NÁVRH RIEŠENIA PRE SPOLOČNOSŤ SCANIA FINANCE	65
4.1 POSLANIE, VÍZIA, CIELE A STRATÉGIA SPOLOČNOSTI SCANIA FINANCE CZ, SPOL. S R.O. – ORGANIZAČNÁ ZLOŽKA SLOVAKIA	65
4.2 BUDÚCE SMEROVANIE	66
4.3 REALIZÁCIA ZMIEN	69
ZÁVER	74
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	75
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATEK	80
ZOZNAM OBRÁZKOV	81
ZOZNAM TABULIEK	82
ZOZNAM PRÍLOH	83

ÚVOD

Ak chceme byť úspešní v akejkoľvek činnosti, ktorú v živote vykonávame, musíme si vytýčiť cestu – vymedziť si smerovanie kam chceme ísť a podrobne popísať cieľ, ktorý chceme naplniť.

Súčasný moderný svet je svetom neustálych zmien a z nich často vyplývajúcej neistoty. Pre podniky to znamená nepretržite sledovať podnikateľské prostredie a reagovať na rastúce požiadavky zákazníkov, tlak silnej a rastúcej konkurencie, zvyšujúce sa tempo vedecko-technického rozvoja, príležitosti, ale aj ohrozenia vyplývajúce z okolia. Rozhodujúcim činiteľom na trhu sa stávajú zákazníci, ktorí čoraz väčšími stupňujú svoje požiadavky na kvalitu, rýchlosť dodávky a predovšetkým ceny. Preto je dôležité, aby si podnikateľské subjekty uvedomili, že kvalifikované strategické riadenie, vypracovanie stratégie a najmä jej implementácia môže podniku pomôcť vyvarovať sa nesprávnych rozhodnutí, nájsť spôsoby ako reagovať na meniace sa podmienky na trhu a usmerniť ich v činnostiach, ktorými dosiahnu prosperitu.

Cieľom tejto práce je spracovanie projektu formulácie novej vízie, cieľov a stratégie spoločnosti Scania Finance CZ spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia. Pri spracovaní témy budeme vychádzať z teoretických poznatkov získaných z odborných prameňov ako slovenských, tak zahraničných odborníkov, venujúcich sa problematike strategického manažmentu a tiež z uskutočnených analýz.

Prácu rozdelíme do 2 hlavných celkov. V prvom, teoretickom celku, vysvetlíme podstatu leasingu, poukážeme na jeho výhody a nevýhody, vymedzíme úlohu leasingových spoločností. Ďalej sa budeme venovať úlohe poslania, vízie, stratégie a cieľov podniku a poukážeme na vzťahy medzi nimi. V druhom celku bude realizovaný samotný projekt a bude ďalej rozdelený do troch vzájomne prepojených častí. Najprv si predstavíme korporáciu Scania pričom pozornosť zameriame na leasingovú spoločnosť Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia, ktorá v súčasnosti poskytuje finančný, operatívny a spätný leasing nákladných automobilov, predovšetkým značky Scania. V ďalšej časti sa budeme venovať analýze tejto spoločnosti z pohľadu externého aj interného prostredia, vyhodnotíme výsledky vlastného výskumu, vyplývajúce z dotazníkov, vyplnených zákazníkmi spoločnosti. A v poslednej časti práce sa, na základe získaných informácií, pokúsime naformulovať novú víziu, ciele aj stratégiu spoločnosti

a tento návrh budeme prezentovať vedeniu. Veríme, že projekt bude pre spoločnosť prínosom a bude prijatý a následne implementovaný do jej fungovania.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ DIPLOMOVEJ PRÁCE

V tejto časti sa budeme zaoberať vymedzením základných pojmov, t.j. charakteristikou leasingu, poslaním, víziou, zámermi a strategickými cieľmi podniku. Uvedieme rôzne názory a pohľady na poslanie, víziu a ich význam pre proces strategického plánovania a riadenia a tiež vzájomné vzťahy medzi nimi.

1.1 Charakteristika leasingu

1.1.1 Podstata leasingu

Moderná podnikateľská činnosť bezprostredne súvisí s investičným rozvojom a modernými technológiami. Tým sa v čoraz väčšej miere stáva závislou na finančných zdrojoch. Klasické formy financovania ako sú vlastný kapitál, dodávateľský úver, alebo bankový úver sa dopĺňajú o nové formy financovania, ku ktorým nevyhnutne patrí leasing.

Leasing je dnes už jedným z bežne a masovo používaných nástrojov trhovej ekonomiky. Slúži nielen ako alternatívny spôsob financovania investícií, ale aj ako prostriedok aktívneho ovplyvňovania peňažných tokov ekonomických subjektov a optimalizácie daňového zaťaženia.

Samotný pojem leasing je prebraný z angličtiny, pričom „to lease“ v preklade znamená „prenajať“, „prenajímať“.

Jeho podstata spočíva v tom, že prenajímateľ poskytne nájomcovi určitý predmet na používanie, a to za pravidelné splátky, pričom prenajímateľ zostáva majiteľom prenajímaného tovaru. Medzi prenajímateľom a nájomcom sa uzatvára zmluva.

Leasingová spoločnosť – prenajímateľ plní funkciu investora. Formou kúpno-predajnej zmluvy kupuje predmety leasingu od výrobcu alebo dodávateľa. Odovzdávacím protokolom, na základe leasingovej zmluvy, odovzdáva predmet leasingu do finančného prenájmu leasingovému nájomcovi, ale majiteľom predmetu leasingu je po celý čas trvania leasingu prenajímateľ.

Po uplynutí platnosti zmluvy prenajímateľ predá predmet leasingu nájomcovi za zostatkovú cenu alebo, ho leasingový nájomca vráti prenajímateľovi, prípadne prenajímateľ môže predmet ponúknuť nájomcovi na ďalší prenájom.

Leasing, tak ako ho chápeme v súčasnosti, vznikol v USA v päťdesiatych rokoch. Začiatkom šesťdesiatych rokov sa preniesol do západnej Európy a z ekonomických dôvodov sa stal jednou z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich foriem podnikania i na Slovensku.

S rozvojom leasingového podnikania v podmienkach trhových ekonomík zákonite vzniká potreba koordinácie spoločných záujmov leasingových spoločností v právnej, daňovej, účtovnej, informačnej a poradenskej oblasti a v mnohých ďalších. Túto úlohu plnia už od začiatku šesťdesiatych rokov vo všetkých západoeurópskych štátoch národné leasingové asociácie.

V októbri roku 1993 bola za samostatného člena prijatá aj Asociácia leasingových spoločností Slovenskej republiky (ALS SR). Úlohou ALS SR je zaoberať sa stavom legislatívy, reagovať na poznatky z uplatňovania zákonov, najmä zákona o daniach z príjmov a zákona o dani z pridanej hodnoty. Okrem iných aktivít sleduje tiež vývoj leasingu v zahraničí, sprostredkúva informácie o najnovších trendoch a poznatkoch v oblasti leasingu v Európe a vo svete, ktoré získava prostredníctvom členstva v Európskej federácii leasingových asociácií LEASEUROPE, prípadne môže požiadať o akúkoľvek odbornú pomoc expertov tejto federácie.

1.1.2 Členenie leasingu

Rozlišujeme dva základné druhy leasingu - finančný a operatívny.

Pri **finančnom leasingu** dostáva podnikateľ predmet leasingu do voľného užívania na dobu, ktorá zodpovedá podstatnej časti životnosti predmetu leasingu. Je povinnosťou nájomcu, po skončení doby leasingu, odkúpiť predmet leasingu od prenajímateľa za zostatkovú cenu, ktorá bola dohodnutá v leasingovej zmluve a je súčasťou splátkového kalendára.

Pri **operatívnom leasingu** sa jedná o prenájom na dobu kratšiu ako je životnosť predmetu leasingu, pričom prenajímaná vec po ukončení platnosti zmluvy zostáva naďalej majetkom prenajímateľa. Súčasťou prenájmu môžu byť doplnkové služby, napríklad poistenie, či servis. Riziko poruchy alebo poškodenia prenajímanej veci nesie v tomto prípade vždy prenajímateľ. Operatívny leasing je pre podnikateľský subjekt výhodný najmä v prípade, ak podnikateľ potrebuje zariadenie na splnenie konkrétnej úlohy alebo sezónnej potreby, takže v ostatnom čase by dané zariadenie nebolo dostatočne využité.

Okrem týchto dvoch prípadov môže podnikateľ využiť možnosť **spätného leasingu**, kedy podpíše s leasingovou spoločnosťou dohodu o predaji a spätnom prenájme určitej veci, alebo zariadenia. Podnikateľ tak získava účtovné a daňové úľavy a dodatočné finančné prostriedky, ktoré môže zatiaľ použiť na iné účely.

1.1.3 Výhody a nevýhody leasingu

Leasing vďaka svojej pružnosti, variabilite a neustálemu vývoju, sprievodným službám a schopnosti vyhovieť individuálnym požiadavkám klientov, poskytuje množstvo výhod. Využívanie leasingu je predovšetkým podmienené jeho výhodnosťou pre podnikateľov. Pretože oproti obstaraniu investícií inými spôsobmi je pre nich základným motivačným faktorom, ktorý vedie investorov v rozhodovacom procese k voľbe leasingu ako efektívnemu spôsobu obstarania investičného majetku. Mnoho podnikateľských subjektov nachádza v leasingu zdroj externého financovania, ide pritom väčšinou o strednodobé zdroje.

Rozhodnutie o spôsobe financovania investičného projektu je dôležitým strategickým rozhodnutím. Pri porovnaní jednotlivých foriem financovania investičného majetku je potrebné prihliadnuť na dostupné údaje, ako napr. daňové zaťaženie, podmienky poskytovania úveru, ručenie a splácanie úveru, úroková miera poskytnutého úveru, výška inflácie, spôsob odpisovania, podmienky leasingovej zmluvy a v neposlednom rade menu, v ktorej je financovanie uskutočnené.

Tab. 1. Náklady a výdavky jednotlivých foriem financovania.

forma financovania	výdavky	náklady
vlastné zdroje	obstarávacia cena	odpisy
úver	splátky úveru (vrátane úrokov)	úrok z úveru a odpisy
leasing	leasingové splátky a akontácia	odpisy, finančná služba

Financovanie investícií formou leasingu prináša zákazníkovi nesporné výhody, pretože z prenajatého majetku má okamžitý úžitok, pričom systém leasingových splátok zabezpečuje účtovnú prehľadnosť, a čo je významné, i daňové výhody. Zlepšuje finančnú situáciu nájomcu predmetu leasingu, pretože náklady spojené s leasingovými operáciami

(finančná služba) sú v plnej miere zahrnuté vo finančných nákladoch a odpisy pomernou časťou podľa doby leasingu. To znamená možnosť odpočítať hodnotu takto nadobudnutého zariadenia od daňového základu. Ďalšou výhodou je, že podnikateľ nemusí žiadať banku o úver ani sa mu neviaže jeho vlastný kapitál, môže si plánovať hotovostné toky (Cash Flow) v dlhšom časovom horizonte a v neposlednom rade prenášaná vec, alebo zariadenie, sa po dohodnutom čase stávajú majetkom podnikateľa – v prípade finančného leasingu, ktorý je na našom trhu stále dominantný.

Popri výhodách leasingu musíme spomenúť aj jeho nevýhody. Sú to najmä: vysoké nájomné, vysoké prevýšenie kúpnej ceny prenášaného majetku, čo však môže inflácia alebo vývoj menového kurzu v prípade financovania v cudzej mene znížiť, posun platby dane z príjmov do časovo vzdialenejšieho obdobia, nebezpečenstvo bankrotu leasingovej spoločnosti a ďalšie.

1.2 Poslanie podniku

Poslanie, charakterizované veľmi zjednodušene, znamená vlastne vymedzenie toho kto sme, čo robíme a kam smerujeme. Poslaním podnik definuje aj účel a dôvod svojej existencie. Malo by preto určovať smery dlhodobého rozvoja, špecifiká, ktorými sa bude od iných podnikov odlišovať. Musí byť zároveň orientované do budúcnosti, pretože takéto vyhlásenie by nemalo zmysel, keby len konštatovalo čo už bolo urobené. Aby bolo poslanie účinné, malo by byť zamerané viac na trhy ako na produkty a malo by byť dosiahnuteľné, motivujúce a špecifické.

Poslanie podniku je možné vyjadriť prostredníctvom vyrábaných výrobkov, poskytovaných služieb, používaných technológií, orientáciou na určité trhy zákazníkov a teritória, či typy odvetví, ale tiež spôsobom uspokojovania potrieb zákazníkov. Poslanie dokonca niekedy vyjadruje aj to, ako bude podnik spravovať svoje záležitosti. Samo o sebe vytvára súbor špecifických, merateľných, reálnych a dosiahnuteľných cieľov a zámerov podniku, ktoré považujeme za rozhodujúce.

Sformulovanie a realizácia účinného poslania podniku znamená predovšetkým pochopenie a definovanie podnikania v akom sa podnik skutočne nachádza. Podnikanie je vyjadrené nasledujúcimi rozmermi:

- skupiny zákazníkov (ktoré budú obsluhované)

- potreby zákazníkov (ktoré budú uspokojované)
- technológia (ktorou sa tieto potreby uspokojia)
- dôvody existencie podniku (prečo podnik robí práve to, čo robí)

Poslanie podniku býva označované aj „mission statement“, čo ukazuje na akúsi vlajkovú loď, ktorej smer určuje „formulátor“ poslania, ktorým je obvykle zakladateľ podniku, majitelia, alebo strategický manažment.

Poslanie by sa malo meniť v súvislosti so zmenami vonkajšieho prostredia a rozvojom podniku, aby naďalej zohľadňovalo jeho súčasné dilemy a príležitosti – má svoj vlastný časový rozmer. Zmena poslania nie je ľahká úloha a niektoré podniky ho dokonca považujú za nemenné, čo má často ochromujúci dopad na podnikanie samotné. Zmena je prechodom, aj keď riskantným, zo známeho, ale nevýnosného podnikania, do potenciálne výnosnej oblasti. Musíme však podotknúť, že je veľmi dôležité, aby sa manažment stotožňoval s takýmto vyhlásením, čo znamená že je pripravený akceptovať neraz nepríjemný a nepohodlný proces zmien.

1.2.1 Širšie a užšie vymedzenie poslania

Poslanie podniku je možné vyjadriť rôznym stupňom konkrétnosti - môže, ale nemusí špecifikovať všetky podrobnosti tvoriace rámec podnikania. Niektoré poslania sú užšie a podrobnejšie vymedzené, niektoré vyjadrujú zámer firmy širšie, menej konkrétne, viac stroho.

Širšie vymedzenie poslania poskytuje globálnejšiu predstavu o zameraní podniku. Takýmto vymedzením si podnik vytvára priestor na pružné reagovanie a prispôsobovanie sa zmeneným podmienkam, požiadavkám, či príležitostiam na trhu. Je jednoduchšie ho zmeniť, resp. prispôbiť, ak podnik rastie a diverzifikuje sa aj do iných oblastí. Príliš široko definované poslanie umožňuje podniku „robiť takmer všetko“, čo často znižuje kvalifikáciu a schopnosti podniku v očiach zákazníka, dezorientuje ho a pripúšťa pochybnosti o oblasti a zábere podnikania. Obsahuje málo vyjadrení, ktoré inšpirujú zamestnancov a umožňujú ich stotožnenie sa s poslaním. Neposúva podnik žiadnym konkrétnym smerom, ktorého definovanie je potrebné pre strategické plánovanie.

Užšie vymedzenie poslania podrobne a jasne prezentuje zameranie podniku, jeho rozhodujúce výrobky a služby. Úzko definované poslanie jednoznačne špecifikuje

a definuje oblasť pôsobenia podniku, preto je dôveryhodným vyjadrením jeho schopností. Príliš úzko definované poslanie však môže byť pre podnik obmedzujúce, môže zabrániť manažmentu vnímať zmeny trhového prostredia v podobe uniknutých príležitostí, či vznikajúcich hrozieb. Pre strategické riadenie má hodnotu len také poslanie a vymedzenie podnikania, ktoré je dostatočne úzke a zároveň dostatočne široké, aby vyvolalo podnikateľský záujem. Inak nemôže slúžiť ako ohraničenie pre to, čo robiť a čo nie a nemôže vymedzovať smerovanie podniku.

1.2.2 Poslanie ako dokument

Vyhlásenie poslania by malo byť spracované aj vo forme strategického dokumentu, ale môže mať rôzne formy – môže byť krátke, dlhé, vyjadrené rôznymi spôsobmi. Poslanie by malo byť formulované tak, aby sa s ním zamestnanci stotožnili a aby vyjadrovalo zmysel a význam podniku. Ak podnik jasne nevyjadrí svoje poslanie, nedokáže ani jasne formulovať ciele - sám si nie je vedomý o čo vlastne usiluje.

Slávik podrobnejšie charakterizuje ako by malo vyzerat' vhodne napísané poslanie. Uvádza: „*Poslanie, ktoré je zostavené z inšpirujúcich a podnetných slov, podporuje angažované úsilie zamestnancov, a tak slúži ako pomocný nástroj motivácie. Malo by sa vyhnúť upokojujúcemu štýlu, frázovitosti, všednosti a nesmiernej záplave slov. Poslanie ako dokument by malo byť stručné, nemalo by obsahovať viac ako sto slov, aby si ho príjemcovia zapamätali a malo by jednoznačne vymedziť základné podnikanie.*“¹

Podľa neho „*Dobre napísané poslania používajú jednoduchú, stručnú terminológiu, oslovujú jasne a zreteľne, evokujú nadšenie pre budúce smerovanie podniku, povzbudzujú osobné úsilie a zaujatie každého pracovníka. Krátke, jasné a často opakované podnetné poslanie má schopnosť zjednotiť a nasmerovať zamestnancov zamýšľanou cestou a začať novú budúcnosť podniku.*“²

Okrem toho ďalej vyzdvihuje význam explicitne vyjadreného poslania: „*Ťažko by sa asi našiel podnik, ktorý nedokáže vyjadríť svoje poslanie. Je však zatiaľ málo slovenských podnikov, ktoré už vyjadrili svoje poslanie explicitne v písomnej forme. I tam, kde nejestvuje poslanie v podobe dokumentu, sa orientujú podľa implicitne vyjadreného*

¹ SLÁVIK, Š. Strategický manažment. *Ekonom*, 1997, s. 45.

² op. cit. s. 45-46.

poslania, ktoré sa prejavuje v názoroch vedúcich pracovníkov, je všeobecne prijímanou, hoci nepísanou normou pre všetkých zamestnancov a je súčasťou rozhodovacích procesov. Hoci môže byť prítomné v myslení ľudí, prenáša sa formou ústneho podania, ktoré má všetky nedostatky ústneho prejavu, ako sú individuálny a nejednoznačný výklad, nepresné znenie, časté a pritom oficiálne nedeklarované zmeny, neúplná informovanosť všetkých zamestnancov a podobne.“³

Iný pohľad na dobre napísané poslanie poskytuje Bowman: *„Dobré vyhlásenia poslania alebo vízie sú inšpirujúce a vzrušujúce. Musia byť dostatočne špecifické, aby pôsobili ako tie-break v tenise (napr. keď dôjde ku kritickému momentu v kvalite, je to dôležitejšie než splnenie plánu dodávok), pritom by zároveň mali byť dostatočne všeobecné, aby nechali ľuďom priestor na uplatnenie iniciatívy.“⁴* Zároveň považuje za dôležité, aby tí, ktorí pracujú na vyhlásení poslania mali dostatočne zvládnuté všetky procesy súvisiace s tvorbou a realizáciou podnikovej stratégie.

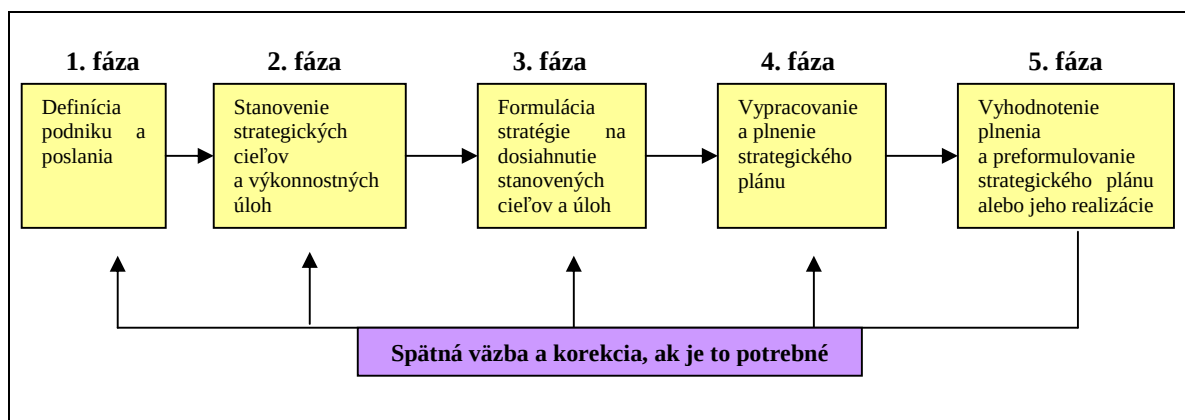
1.2.3 Kedy pristúpiť k formulovaniu poslania

Proces strategického riadenia pozostáva z niekoľkých fáz. Ide o stanovenie strategických cieľov, formuláciu stratégie, vypracovanie strategického plánu a jeho realizáciu, kontrolu a spätnú väzbu. Definovanie poslania predchádza všetkým týmto fázam. S poslaním by mali korešpondovať strategické ciele podniku a všetky nasledujúce činnosti súvisiace s procesom strategického riadenia. Z nasledujúceho Obr. 1. je zrejmé, že aj Bowman⁵ uvádza formulovanie poslania ako prvú fázu procesu strategického riadenia. Zároveň však polemizuje o tom, či vyhlásenie poslania je tým najlepším štartom pre proces vytvárania stratégie a zaujíma stanovisko, že najlepšia cesta k procesu strategického riadenia vedie cez podrobnú analýzu okolia podniku.

³ SLÁVIK, Š. Strategický manažment. *Ekonom*, 1997, s. 47.

⁴ BOWMAN, C. Strategický management. *Grada publishing*, 1996, s. 103.

⁵ op. cit. s. 14



Obr. 1. Proces strategického riadenia.

Skúsenosti mnohých konzultantov na Slovensku aj v zahraničí tiež nasvedčujú tomu, že pri tvorbe poslania sa ako vhodnejší javí prístup začínajúci analýzou okolia (odvetvia) podniku. K formulovaniu poslania je vhodné pristúpiť až vtedy, keď boli urobené všetky nevyhnutné analytické kroky a až po preskúmaní všetkých predpokladov, ktoré ovplyvňujú podnikanie v odvetví.⁶

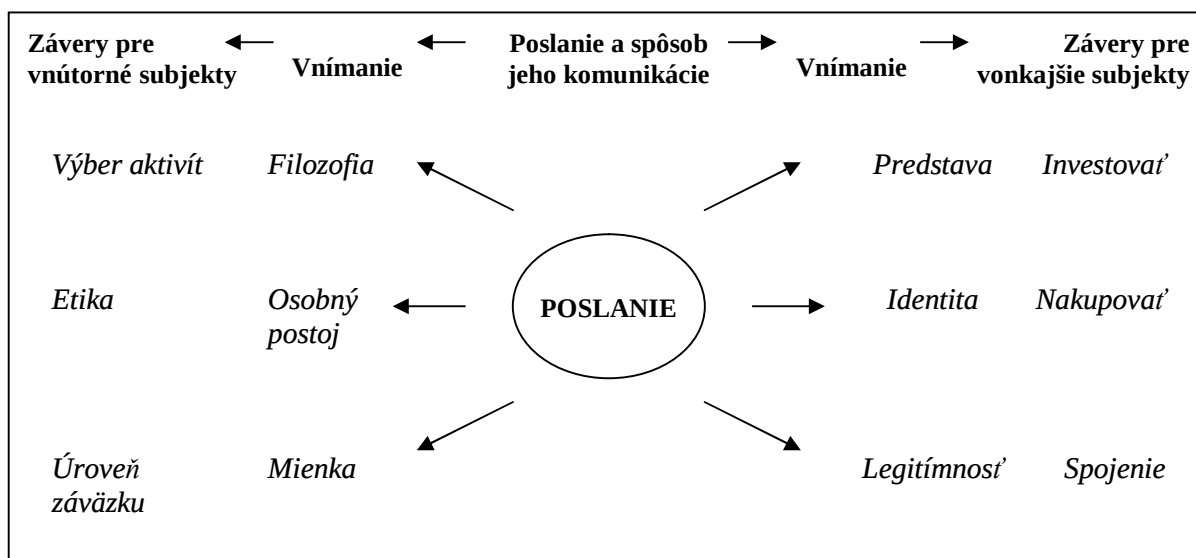
1.2.4 Komunikovanie poslania

Aby bolo možné formulovať a realizovať účinné poslanie, je potrebné komunikovať ho pomocou metód, ktoré sú zrozumiteľné, zaujímavé a podnetné. Spôsob, ako je poslanie vyjadrené a komunikované manažérom a zamestnancom na nižších úrovniach, ale i vonkajším subjektom, je rovnako dôležitý ako samotné znenie poslania.

Poslanie vzniká v prostredí rozličných záujmových skupín, ktoré uskutočňujú svoj vplyv na strategickú orientáciu podniku s rôznou váhou a súčasne sa podieľajú rôznou mierou na realizácii strategických zámerov. O vhodnom spôsobe komunikovania poslania musí preto manažér rozhodnúť podľa toho, komu je poslanie prioritne určené.

Komunikovanie poslania je potrebné uskutočňovať dvoma smermi. Ide o komunikovanie poslania pre vnútorné a pre vonkajšie subjekty.

⁶ LAŠŠÁK, V. – STYK, O. Podniková politika a stratégia. 1999, s. 32.



Obr. 2. Komunikovanie poslanca podniku.⁷

Vnútnú skupinu tvoria predovšetkým zamestnanci podniku, ale tiež manažéri, dozorná rada, predstavenstvo a akcionári podniku. Cieľom komunikovania poslanca tejto skupine je zabezpečiť, aby sa stotožnili s poslaním a boli ochotní „obetovať sa“ za jeho naplnenie. Vnútna záujmová skupina sa oboznamuje s poslaním prostredníctvom interných vyhlásení vrcholového vedenia, systému hodnôt, ktoré sa v podniku vyznávajú a podnikovej kultúry. V súvislosti s komunikovaním poslanca smerom dovnútra podniku Slávik uvádza: „*Keď poslanie preniká osadenstvom podniku, poskytuje pracovníkom globálne kritérium na usporiadanie ich výkonových priorít, dotýka sa radového pracovníka i vrcholového manažéra. Prenáša na zamestnancov vnútornú filozofiu podniku, vytvára pocit dôležitosti ich práce, a tak ovplyvňuje úroveň ich pracovnej angažovanosti. Pre vedúcich pracovníkov poskytuje kritéria výberu vhodnej stratégie.*“⁸

Vonkajšiu skupinu tvoria zákazníci, investori, veritelia, dodávatelia a kooperujúce podniky, obec, široká verejnosť a v neposlednom rade štát. Úlohou komunikácie poslanca tejto záujmovej skupine je oboznámiť ich s jeho znením a obsahom a získať si ich priazeň. Vonkajšie subjekty sa oboznamujú s poslaním prostredníctvom verejných vyhlásení, podnikových sloganov a názvu podniku. Názov podniku môže veľmi jednoznačne vyjadrovať základnú aktivitu, s ktorou sa podnik zaoberá a byť zdrojom prvej informácie vymedzujúcej poslanie a zameranie podniku (napr. Slovenské celulózy a papierne,

⁷ LAŠŠÁK, V. – STYK, O. Podniková politika a stratégia. 1999, s. 34

⁸ SLÁVIK, Š. Strategický manažment. *Ekonom*, 1997, s. 44.

Vojenský kartografický ústav, Štátne lesy a pod.). Verejné vyhlásenia, pokiaľ sú jasné, stručné a vecné, môžu tiež poskytnúť cenné informácie o zameraní a poslaní podniku. Okrem toho podnik komunikuje so širokou verejnosťou aj pomocou výročných správ, alebo zverejňuje najdôležitejšie údaje o svojom hospodárení. Neziskové organizácie touto formou získavajú podporu verejnosti a sponzorov pri napĺňaní svojich fondov. Podnikové slogany a mottá predstavujú výzvy, agitačné heslá a výroky, ktoré sa ľahko pamätajú a často vyjadrujú v skratke celé poslanie. Mnohé slogany sú dočasné reklamné frázy, avšak keď sa im podarí vystihnúť jadro poslanca, poskytnú hodnotnú informáciu.

1.2.5 Zmena poslanca

Pre úspešné formulovanie a realizovanie poslanca je nevyhnutné i rozhodnutie, kedy sa má poslanie zmeniť a tak upraviť strategické smerovanie podniku. Poslanie má totiž i časový rozmer. Podlieha zmene, kedykoľvek vrcholové vedenie usúdi, že súčasné poslanie už nevyhovuje. Ako sa podnik mení a rozvíja, potrebuje nové, primeranejšie poslanie, ktoré zohľadní jeho súčasné dilemy a príležitosti.

Poslanie má však pre mnohé podniky taký zásadný význam, že sa považuje za nemenné a často sa vôbec neuvažuje o jeho nových podobách. Tento nepružný pohľad môže byť pre podnik ochromujúci. Poslanie by sa malo meniť v súlade so zmenami vo vonkajšom prostredí podniku. Zmena poslanca však nie je ľahká úloha. Často predstavuje riskantný prechod zo známeho, ale nevýnosného podnikania do neznámej, no potenciálne výnosnej oblasti.

Keď sa poslanie zmení, kedysi zvolený názov sa môže stať zdrojom nedorozumení. Na druhej strane, pôvodný názov je zafixovaný vo verejnosti a je súčasťou tradície. Mnoho podnikov rieši túto dilemu ponechaním časti alebo celého pôvodného názvu a pripojením dodatku, ktorý vyjadrí zmenu alebo rozšírenie podnikania.

Najčastejšie dôvody, kedy je vhodné, aby podnik prehodnotil, resp. zmenil svoje poslanie sú:

- naplnenie zámeru, pre ktorý bol podnik založený
- veľké organizačné zmeny (pričlenenie, odčlenenie časti podniku)
- totálna zmena výrobného programu
- zánik potreby, ktorú sa podnik snaží uspokojovať a pod.

1.2.6 Význam poslania

Dobre poňaté a naformulované poslanie má skutočnú riadiacu hodnotu pre manažérov podniku najmä vtedy, ak sa stane neoddeliteľnou súčasťou podnikovej stratégie a ak je proces strategického riadenia v podniku realizovaný v súlade s poslaním podniku.

Strategický význam poslania spočíva v tom, že poslanie kryštalizuje pohľad vlastníkov, alebo vrcholových manažérov na dlhodobú orientáciu podniku a jeho usporiadanie, pomáha udržať správne nasmerovanie nižšie postavených manažérov pri plnení strategických úloh podniku, pomáha manažérom vyhnúť sa bezcieľnému riadeniu a pomáha organizácii pripraviť sa na jej budúcnosť. Poslanie má aj motivačný význam; motivuje zamestnancov, udržuje nasadenie zamestnancov i manažérov a udržuje zákaznícku orientáciu podniku. Aby poslanie plnilo tento svoj význam, je potrebné efektívne ho komunikovať zamestnancom a vytvoriť v podniku priaznivú podnikovú kultúru. Ďalší význam poslania vychádza z jeho samotnej definície. Ak podnik vo svojom poslaní vyjadří zmysel svojej existencie, ak v ňom definuje kto je, čo robí a kam smeruje a ak ho účelne komunikuje vonkajším aj vnútorným subjektom, môže prostredníctvom vyhlásenia poslania oznamovať svoju identitu navonok i do vnútra podniku.

1.3 Vízia

1.3.1 Definícia vízie

V nasledujúcom texte uvádzame niekoľko definícií vízie, pohľadov a názorov na víziu tak, ako sme sa s nimi stretli v odbornej literatúre u jednotlivých autorov:

Slávik hovorí o vízii ako o predstave popisujúcej budúce smerovanie firmy: „*Vízia načrtáva v najvšeobecnejších a koncepčných pojmoch predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku. Vízia zachytáva javy, trendy a faktory, ktoré sú v súčasnosti nevýrazné, nepresné a hmlisté. Ich odhalenie nie je len výsledkom rozsiahlych a hlbokých analýz, naopak rozhodujúcu rolu zohráva intuícia, mentálne schopnosti, fantázia, prezieravosť, ostrá vnímavosť a predvídavosť. Vizionár postrehne to, čo iní nezbadajú, prikladá význam tomu, čo iní podceňujú a ignorujú. Vízia sa neodvíja len z bezbrehého snívania. Vízia je výsledkom schopnosti poskladať celistvý obraz budúceho tvaru podnikania z množstva zdanlivo bezvýznamných, navzájom nesúvisiacich a protirečivých*

signálov a identifikovať počiatky budúcich trendov, ktoré zakladajú zmenu v rôznych častiach podnikateľského sveta.“⁹

Víziu chápe ako obraz budúcnosti podniku aj Vácha. Uvádza, že: *„Vízia je prítiažlivý obraz budúcnosti podniku, ktorý je založený na využití reálnych možností a vyjadruje métu, kam až sa podnik môže rozvinúť. Vízia nie je nezáväzný sen, ale komplexná cieľová predstava, ktorá môže byť načrtnutá v hrubých obrysoch, ale aj v nich musí byť reálna a predstavovať prítiažlivú a podnecujúcu výzvu.“¹⁰*

Podľa Laššáka a Styka, dobre formulovaná podnikateľská vízia: *„By mala popisovať, čo sa deje v odbore a na trhoch, v ktorom sa podnik snaží súťažiť spolu s ostatnými podnikmi. Mala by určiť, aké miesto zaujíma a aké miesto chce vo svete zaujať a čo s tým hodlá urobiť. Len takto pojatá vízia sa môže stať základnou orientáciou pre strategické rozhodovanie! Podnikateľská vízia musí každému jasným jazykom predostrieť predstavu o budúcnosti firmy a jej podnikaní“.¹¹*

Bennis a Nanus¹² označujú víziu za základnú kategóriu svojej teórie vedenia. *„Ak má vodca zvoliť nejaký smer, musí si najprv v duchu vypracovať predstavu nejakého možného a žiadúceho stavu podniku. Táto predstava, ktorej hovoríme vízia môže byť taká neurčitá ako sen, alebo taká presná ako cieľ či programové vyhlásenie, hovoria. Mimoriadne dôležité je to, že vízia vyjadruje predstavu reálnej a prítiažlivej budúcnosti pre podnik, ako i podmienok v určitých dôležitých ohľadoch lepších než to, čo existuje teraz.“*

Sloboda tiež považuje víziu za základný stavebný prvok a ideologickú platformu v podnikaní firmy. Zároveň uvádza, že *„Vízia je základnou podnikateľskou filozofiou a mala by ju mať každá firma, nezávisle od svojej veľkosti, úspešnosti či stupňa rozvoja, v ktorom sa práve nachádza. Jej stanovenie nie je totiž otázkou peňazí, ale otázkou vnútorného postoja ľudí.“¹³*

⁹ SLÁVIK, Š. Strategický manažment. *Ekonom*, 1997, s. 37.

¹⁰ VÁCHA, S. Získať lidi pro podnik znamená dát jim vizi. In: *Moderní řízení*, č. 11, roč. 29, 1994.

¹¹ LAŠŠÁK, V. – STYK, O. Podniková politika a strategie. 1999, s. 28.

¹² BENNIS, W. – NANUS, B. Leaders: The Strategies for Taking Charge. *Harner and Row* 1985.

¹³ SLOBODA, B. Vízia je pre firmu základným stavebným prvkom. In: *Trend*, č. 19, roč. 10, 2000, s. 22A.

1.3.2 Formulovanie vízie

Vízia nemôže vzniknúť odporovaním hodnôt iných firiem, ani prijatím určitých myšlienok niekoho zvonku, ani čítaním kníh o manažmente a riadení alebo jednoducho z kalkulácie, aké hodnoty by boli najpragmatickejšie, najpopulárnejšie alebo najziskovejšie. Vízia musí byť pozitívna, musí vyjadrovať predstavu o budúcnosti, pretože je jedným z najviac motivujúcich faktorov. Musí byť tiež náročnou ale dosiahnuteľnou výzvou. Sloboda hovorí: „*Ak uvažujete o vízii v zmysle existencie svojej firmy, nespíšte jednoducho výrobky, ktoré vyrábate, alebo cieľové skupiny zákazníkov, ktorým dodávate tovar. Dostaňte sa na hlbšie a fundamentálnejšie hodnoty a dôvody svojej existencie. Veľmi účinnou metódou ako možno odhaliť svoje pravé poslanie je položiť si otázku: Čo mi vlastne bráni aby som nezatvoril firmu, nepredal ju a nezobral si svoje peniaze?*“¹⁴

Vízia by mala byť formulovaná a iniciovaná vedúcimi osobnosťami, ktoré sú v čele podniku, nemôže byť tvorená masami. Je však v záujme vodcov aby dokázali načúvať myšlienkam a názorom svojich ľudí, komunikovali s nimi a aby všetky tieto pohľady ľudí zamerali na budúcnosť a vytvorili silnú a pozitívnu víziu. Košťan a Šuleř vo svojej knihe *Firemní strategie - plánování a realizace* uvádzajú: „*Vize by měla být hodna námahy. Někteří lidé se téměř úplně koncentrují na přítomnost. Někteří zase sní o budoucnosti, ale nic pro ni nedělají. Vize bez akce je jen snem. Akce bez vize jen plyne časem. Vize a akce mohou změnit svět.*“¹⁵

1.3.3 Transformácia vízie do činnosti podniku

O nevyhnutnosti transformácie vízie do činnosti podniku výstižne píše Sloboda nasledovne: „*Ukázalo sa, že vízia je, samozrejme veľmi dôležitá, ale sama o sebe k dlhodobému úspechu nestačí. Firmy mali totiž často inšpirujúce vízie, ale len pre seba, na papieri. Nespravili ten najdôležitejší krok, ktorým je transformácia zámerov do konkrétneho mechanizmu. A čo je horšie, často tolerovali organizáciu, stratégiu a taktiku, ciele a úlohy, ktoré boli v rozpore s ich víziou, čo vyvolávalo u ich zamestnancov rozpaky, cynizmus a ľahostajný postoj k práci a firme.*“¹⁶

¹⁴ SLOBODA, B. Vízia je pre firmu základným stavebným prvkom. In: Trend, č. 19, roč. 10, 2000, s. 22A

¹⁵ KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Computer Press, 2002, s. 84.

¹⁶ SLOBODA, B. Vízia je pre firmu základným stavebným prvkom. In: Trend, č. 19, roč. 10, 2000, s. 22A.

Aby sa teda vízia stala účinným nástrojom riadenia, musí ju firma transformovať do účinného mechanizmu, do každého vlákna firmy a do všetkého, čo robí. Musí vytvoriť a zdokonaľovať jasný a každému zrozumiteľný mechanizmus jej realizácie a stále robiť konkrétne kroky k tomu, aby prenikla a dostávala sa ku všetkým – musí „nakaziť“ každého svojho zamestnanca. Takéto konkrétne kroky sú napríklad školenia a vzdelávanie zamestnancov; vytváranie silnej podnikovej kultúry; výchova, tréning a výber vrcholových manažérov; zlad'ovanie s víziou vo všetkom, čo firma robí a píše (v cieľoch, stratégii, taktike, organizácii, pracovných náplniach, odmeňovaní a podobne).

Všetko, čo firma robí v súvislosti s implementáciou a uplatňovaním vízie v praxi, je nikdy sa nekončiacim procesom, ktorý má len začiatok, ale nie koniec. Ide tu totiž o proces sebazdokonaľovania – ustavičného vývoja firmy, v ktorom vízia zohráva úlohu najdôležitejšieho základného predpokladu na jej úspešný rozvoj. Predpokladá obrovské množstvo tvrdej práce, oddanosti stálemu zdokonaľovaniu sa a budovaniu svojej dlhodobej existencie, keďže akýkoľvek úspech nie je nikdy definitívny. Miera implementácie vízie, samozrejme, môže byť rôzna a závisí od možností, schopností a v neposlednom rade i od zdrojov firmy. Je vhodné, ak firma ihneď po formulácii vízie nastúpi proces transformácie vízie do všetkých činností podniku.

1.3.4 Význam vízie

Účinný význam vízie vidí Slávik v tom, že: *„inšpiruje, aktivizuje, motivuje a poskytuje emocionálne usmernenie. Jasná a dobre čitateľná vízia je výzvou. Väčšina vízií vo sfére podnikania je zameraná na rozvinutie konkurenčnej schopnosti na trhu. Vízia vytvára rámec pre zostavenie poslania. Vízia neodpovedá len na otázku: „Čo podnik môže robiť?“, ale najmä na otázku: „Čo by mal robiť?“, a preto by mala odrážať aspirácie a hodnoty, ktoré vyznávajú vedúci pracovníci, zamestnanci a ostatné skupiny, ktoré majú záujem na rozvoji podniku.“*¹⁷

O dôležitosti vízie a jej význame v období prosperity podniku i v období, keď je podnik v kríze hovorí Sloboda. Podľa neho *„Vízia sama o sebe, samozrejme, nie je zárukou, že firma sa nemôže dostať do problémov alebo ťažkostí, že sa dokáže vyhnúť prípadne*

¹⁷ SLÁVIK, Š. Strategický manažment. *Ekonom*, 1997, s. 37.

*i recesii. Faktom naopak je, že mnohé úspešné svetové firmy, ktoré majú svoju víziu, v určitých okamihoch svojej existencii čelili neúspechom a vlastným chybám. Avšak – a to je najdôležitejšie – vždy sa vedeli dostať z každej recesie i problémov. To naznačuje dôležitý fakt, že takáto firma sa vyznačuje pozoruhodnou pružnosťou reakcie a schopnosťou zvládať zmeny. Výsledkom je potom jej mimoriadna výkonnosť a dlhodobá úspešnosť. Nie je pravda, že keď je firma v kríze je zbytočné o jej vízii hovoriť, lebo si to firma nemôže dovoliť. Takisto nie je pravda, že komunikácia je tým väčšia, čím viac sa situácia vo firme zlepšuje. Príklady mnohých úspešných svetových firiem ukazujú, že víziu mali nielen vtedy, keď boli úspešné, ale tiež, keď zápasili o prežitie. No takmer vo všetkých prípadoch neexistovala vízia len na papieri, ale i v skutočnosti ako reálne pôsobiaca sila.*¹⁸

V inom svojom článku robí Sloboda porovnanie vizionárskych a porovnateľných nevizionárskych firiem a prichádza k záveru, že vizionárske spoločnosti sa vyznačujú pružnosťou reakcie a schopnosťou dostať sa vždy z každej recesie, výsledkom čoho je získanie dlhodobej a mimoriadnej výkonnosti.¹⁹

V súvislosti so stereotypným myslením v riadiacom procese, Martin okrem iného uvádza, že riadiace postupy mávajú zásadne dva ciele: aby organizácia bola v súlade s pôvodnou víziou a aby vízia zodpovedala ekonomickému prostrediu. Podľa neho však organizácie mávajú mnoho riadiacich mechanizmov na dosiahnutie prvého cieľa, ale oveľa menej na kontrolu súladu vízie s meniacimi sa trhovými podmienkami.²⁰

1.4 Vzťah poslania a vízie

„Poslanie a vízia môžu byť totožné. Možný a žiaduci budúci stav podniku môže obsahovať všetky prvky poslania – zmysel existencie, stratégiu, normy správania a hodnoty. Vízia a poslanie však nie sú celkom prekrývajúce sa kategórie. Vízia sa dotýka budúceho stavu, podmienok, ktoré sú lepšie než to, čo existuje teraz, zatiaľ čo poslanie sa skôr dotýka

¹⁸ SLOBODA, B.: Vízia je pre firmu základným stavebným prvkom. In: Trend, č. 19, roč. 10, 2000, s. 22A.

¹⁹ SLOBODA, B. Svetové vizionárske firmy hodno na Slovensku nasledovať. In: Trend, č. 8, roč. 10, 2000, s. 14A.

²⁰ MARTIN, R. Cíl: změnit způsob myšlení organizace. In: Moderní řízení, č. 4, roč. 29, 1994, s. 41.

*súčasnosti. Znamená to teda, že vízia skôr súvisí s nejakým cieľom, kým poslanie súvisí so spôsobom správania sa.“*²¹

*„Vízia a poslanie patria k sebe. Poslanie je sústredené na súčasnosť, kým vízia je zahľadená do budúcnosti. Poslanie nemôže jestvovať bez vízie, lebo by sa znehodnotilo, vízia nemôže jestvovať bez poslanca, pretože by bola len výplodom fantázie. Význam vízie vzrastá v neistých podmienkach. V stabilnejšom a predvídateľnom období je smerovanie podniku plynulé, bez výraznejších skokov a odbočení.“*²²

1.4.1 Poslanie, podniková stratégia a podniková kultúra

Niektoré podniky zastávajú názor, že poslanie je najmä strategickým nástrojom, intelektuálnou disciplínou, ktorá definuje ich základný obchodný princíp a cieľový trh. V tomto kontexte sa považuje za prvý krok v strategickom riadení. Existuje preto, aby odpovedalo na dve otázky: „Čo je našou oblasťou podnikania a čo by ňou malo byť?“

Iné podniky považujú poslanie za „kultúrny tmel“, ktorý im umožňuje fungovať ako kolektívny celok. Tento „kultúrny tmel“ sa skladá zo zavedených noriem a hodnôt, ktoré výrazne ovplyvňujú spôsob ako sa ľudia správajú, ako spoločne pracujú a sledujú ciele podniku.

Podľa názoru amerických odborníkov Hamela a Prahalada sa poslanie dotýka kultúry a stratégie zároveň. Presnejšie povedané poslanie existuje tam, kde sa stratégia a kultúra vzájomne podporujú. Poslanie určuje charakter podniku, jeho identitu a je zmyslom jeho existencie. Je možné rozdeliť ho na štyri navzájom súvisiace časti – zmysel existencie, stratégiu, normy správania a hodnoty.²³

1.4.2 Poslanie, vízia a podniková filozofia

Podniková filozofia predstavuje jasný a eticky podložený zmysel existencie podniku. Jej úlohou je vytvárať spoločné porozumenie prejavujúce sa vo vzťahu pracovníkov k svojmu

²¹ Poslání, vize a strategický záměr. In: Moderní řízení, č. 3, roč. 27, 1992, s. 31.

²² SLÁVIK, Š.1997. Strategický manažment. Ekonóm Bratislava, 1997, s. 47.

²³ HAMEL, G. – PRAHALAND, C. K. Strategie Intent. Harvard Business Review, jún – júl 1989.

podniku, vo vzájomných vzťahoch medzi spolupracovníkmi, vo vzťahoch k zákazníkom, veriteľom a ostatným obchodným partnerom a ku konkurencii.

Podniková filozofia zahŕňa najmä ťažiskovú myšlienku (víziu), uvedomenie si kto sme a čím sme, zákaznicku filozofiu, vnútornú politiku, vzťahy a záväzky voči spoločníkom a vzťahy k ostatnému okoliu.

Podniková filozofia vyjadruje presvedčenie, zmýšľanie, hodnoty, aspirácie a priority, ktoré vyznávajú tvorcovia strategických rozhodnutí a ktoré sprevádzajú ich riadenie podniku. Hovorí o tom, ako podnik zamýšľa podnikať a často vyjadruje jeho sociálnu zodpovednosť. Podniková filozofia odhaľuje, ako podnik vidí sám seba, vypovedá o motívoch jeho konania a artikuluje hodnoty, ktoré rešpektuje. Eticky zdôvodňuje zmysel existencie podniku. Niektoré podniky majú formálny dokument o filozofii, iné ju zahŕňajú do poslania, cieľov alebo politík.

1.4.3 Vzťah poslania a podnikovej stratégie

Vo viacerých odborných článkoch sa presadzuje nový trend, ktorý nekladie taký dôraz na dodržiavanie strategických plánov, na formálne štruktúry a kontrolu konania ľudí, ale omnoho väčší význam pripisuje poslaniu firmy, efektívnosti riadiacich procesov a rozvíjaniu schopnosti zamestnancov. Stratégia môže mať zmysel jedine vtedy, ak je zakotvená v širšie koncipovanom poslaní firmy. Podniky dnes potrebujú zamestnancov, ktorí majú záujem a silné emocionálne spojenie s firmou. Orientácia na poslanie má pomôcť vytvoriť takéto väzby. Nový prístup orientovaný na poslanie sa od doterajších praktík odlišuje troma hlavnými charakteristikami:

- získať záujem a pozornosť zamestnancov
- „zapojiť do hry“ celú organizáciu
- vytvoriť a udržať moment hybnosti (orientáciu na ciele)

V článku „Od stratégie k poslaniu firmy“ autor považuje poslanie za výraz morálnej odozvy firmy na široko koncipovanú spoločenskú zodpovednosť, a nie iba za amorálny plán na využitie komerčných príležitostí: *„Poslanie firmy, a nie jej stratégia, je ten pravý*

*dôvod prečo firma existuje. Nájdenie, definovanie a vyjadrenie poslania sa tak musí stáť prvoradou zodpovednosťou vrcholového vedenia.“*²⁴

Papula vo svojom článku hodnotí proces tvorby stratégie v slovenských podmienkach. Tvrdí, že manažéri našich podnikov sa pomerne pružne a úspešne dopracovali rôznymi cestami k základným poznatkom o tvorbe stratégie. Vedia, že hnacím motorom pre stratégiu je vízia, ako predstava o budúcom postavení podniku v prognózovanom stave externého prostredia. Vymedzujú poslanie podniku odpoveďami na otázky typu: Kto sme? Čím sme? Aká je naša zákaznícka orientácia? V nadväznosti na víziu a poslanie podniky vymedzujú svoje strategické ciele s orientáciou na 5 až 10 rokov. Smerovanie a prepojenie dielčích podnikových stratégií na víziu a poslanie považuje za základný predpoklad úspešného strategického riadenia. Hneď ale upozorňuje na to, že s víziou a poslaním pri tvorbe stratégie nevystačíme. Stratégia musí mať okrem dlhodobého smerovania aj pevné základy v reálnych východiskách daných internými schopnosťami a podmienkami externého prostredia. Práve nedokonalé analýzy vidí ako jeden z vážnych dôvodov neúspechu strategického riadenia: *„Príčina nedostatkov v plánovaní a tvorbe stratégie nie je v tom, že sme sa zamerali na formuláciu vízie, poslania a strategických cieľov, ale že nepokračujeme ďalej a hlbšie neskúmame informácie o schopnostiach podniku a charaktere jeho externého prostredia. V dôsledku nedostatkov analýz a hodnotení toho druhu naše plány a stratégie sú nedokonale vypracované, nereagujú na reálnu situáciu v podniku a jeho okolí, a preto nemôžu účinne slúžiť ako nástroj riadenia.“*²⁵

1.5 Strategický zámer

Strategický zámer predstavuje smelé vyhlásenie a zameriava sa na jeden prioritný cieľ. Časový horizont, v ktorom sa strategický zámer vytyčuje je dlhodobý. Väčšinou prevyšuje súčasné možnosti, schopnosti, kapacity firmy a jej trhovú pozíciu a postavenie. Zámer vyjadruje postavenie, ktoré podnik hodlá zaujať. Preto je možné odvodiť z neho strategické ciele konkurentov.

²⁴ Od strategie k posláni firmy (Nová filozofie managementu). In: Modrení řízení, č. 7, roč. 30, č. 1995, s. 14.

²⁵ PAPULA, J. Stratégia na riadenie podniku pomáha využívať príležitosti a prekonávať prekážky. In: Trend, č. 21, roč. 7, 1997, s. 26A.

Firmy vyhlasujú svoje strategické zámery vtedy, ak majú potenciál, veria si a majú príležitosť na rast. Strategický zámer je vhodné orientovať do oblastí, v ktorých je firma silná resp. môže byť silná a má dostatočný potenciál.

Slávik považuje strategický zámer za proces aktívneho riadenia, ktorý obsahuje orientáciu na podstatu víťazenia, voľný priestor pre osobnú a kolektívnu sebarealizáciu, motiváciu vzdialenými cieľmi, udržiavanie nadšenia pomocou nových operačných cieľov v závislosti od zmeny okolností.²⁶

1.6 Strategické ciele

Strategické ciele predstavujú pre vedenie podniku a ďalšie riadiace úrovne záväzok dosiahnuť konkrétne výsledky v konkrétnom čase.

Aby strategické ciele mohli slúžiť ako základ pre plánovanie, koordináciu činností a kontrolu v podniku, musia byť vhodne formulované. Musia transformovať víziu a poslanie podniku do súboru konkrétnych úloh, ktoré bude možné naplniť. Môžu byť naformulované:

- **všeobecne**, čo predstavuje kvalitatívne verbálne vyjadrenie základného smerovania, úsilia a orientácie v podnikaní
- **konkrétne**, čo znamená vyjadrenie konkrétnych záujmov a cieľov manažérov, akcionárov, vlastníkov či zamestnancov. Je špecifikované z hľadiska vecného a časového a je vyjadrené kvantitatívne

Zároveň všetky (nielen) strategické ciele podniku musia byť formulované SMART (z angl. šikovný, módný), kde jednotlivé písmená vyjadrujú skratky anglických slov:

S pecific	-	špecifický, konkrétny
M easurable	-	merateľný, kvantitatívne vyčíslený
A greed	-	akceptovateľný (pre širšiu skupinu)
R ealistic	-	reálny, uskutočniteľný
T ime	-	časovo ohraničený, vymedzený časový rámec pre dosiahnutie

²⁶ SLÁVIK, Š. Strategický manažment. *Ekonom*, 1997, s. 48.

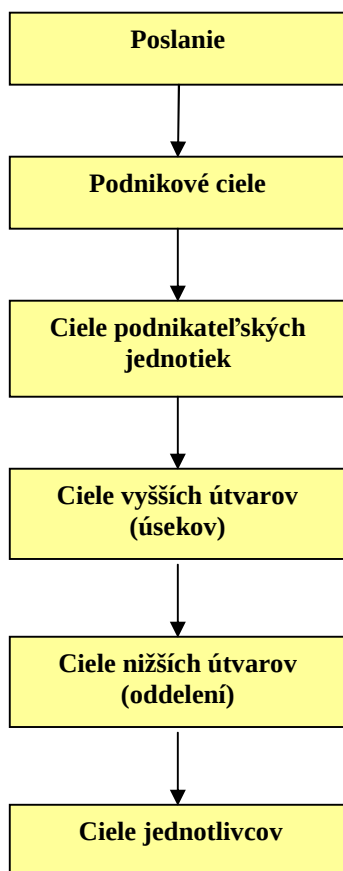
Z časového hľadiska je možné rozdeliť ciele na krátkodobé a dlhodobé. Krátkodobé ciele vyjadrujú aké okamžité a krátkodobé výsledky sa majú dosiahnuť a súčasne slúžia ako postupné ciele na dosahovanie dlhodobých cieľov. Sú zamerané na dosahovanie efektívnosti v zmysle hospodárnosti. Od nich závisí, ako účinne, s akou mierou využitia zdrojov bude podnik účelné činnosti uskutočňovať. Dlhodobé ciele sú zamerané na dosahovanie efektívnosti v zmysle účelnosti. Od nich závisí, či podnik bude robiť správne veci. Dlhodobé ciele nútia manažérov zvažovať, aký vplyv budú mať dnešné rozhodnutia na dlhodobú výkonnosť firmy.

Správne formulované ciele musia byť náročné, no pritom reálne. Ciele, ktoré sa definujú na strategickej úrovni by mali byť z dlhodobého hľadiska stabilné. Je preto vhodné mať pri ich formulácii dostatočné informačné zdroje, z ktorých môžeme pri formulovaní cieľov čerpať. Základnými informačnými zdrojmi pre tvorbu podnikovej stratégie, a teda i pre formulovanie cieľov sú poslanie a vízia podniku, informácie o internom prostredí, informácie o externom prostredí, spätná väzba a kontrola z realizovanej stratégie, dlhodobé predpovede, sila vlastného výskumu a vývoja, technická úroveň používanej technológie, výrobné know-how, disponibilné finančné zdroje, goodwill, imidž vlastných výrobkov a iné.

Smrčka ciele za normatívne výroky, charakterizujúce stavy, do ktorých sa chce podnik počas stanovenej doby dostať. Uvádza tu skúsenosti z praxe, podľa ktorých nie je vhodné vytyčovať a sledovať príliš veľké množstvo celopodnikových cieľov. Doporučuje stanoviť si nie viac ako 4 až 6 strategických cieľov. Za oveľa dôležitejšie považuje rozpracovanie celopodnikových cieľov do nižších útvarov a podnikových jednotiek.²⁷

Keďže poslanie podniku má byť východiskom pre tvorbu podnikovej stratégie a má pomáhať určovať dimenzie, v ktorých sa má podniková stratégia nachádzať, stáva sa poslanie východiskom i pre stanovenie podnikových cieľov. Hierarchiu cieľov odvodenú od rozsahu vplyvu môžeme znázorniť nasledovne:

²⁷ SMRČKA, J. Tvorba podnikové strategie (2. část – Cíle a směry rozvoje). In: Modrení řízení, č. 2, roč. 32, 1997, s. 32.



Obr. 3. Hierarchia cieľov.²⁸

1.7 BSC – Balancescorecard

BSC vytyčuje ciele podniku tak, aby bol zabezpečený jeho dlhodobý rozvoj vo všetkých oblastiach dôležitých pre konkurenčný úspech (nielen zisk). Je to systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti podniku a podľa Šmídu spočíva:

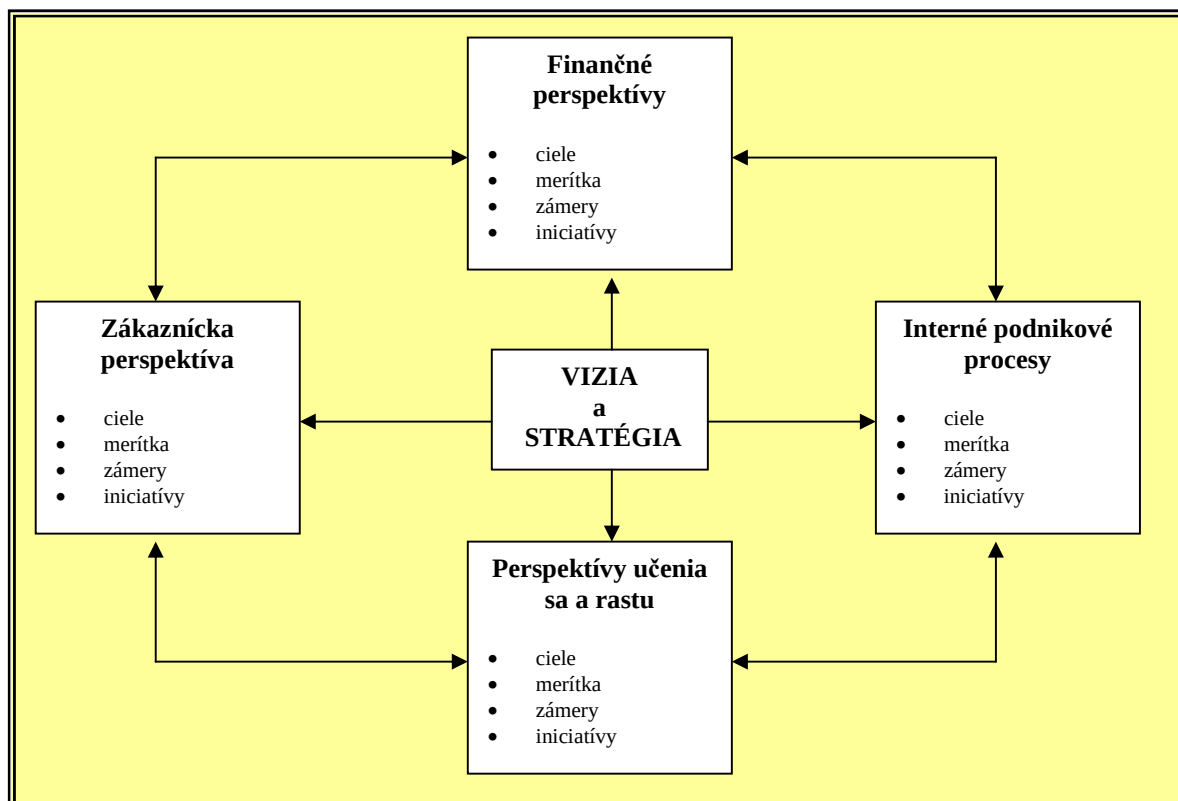
- vo využívaní oneskorených (finančných) a predstihutých indikátorov výkonnosti
- v prirodzenom prepojení strategických a operatívnych cieľov, čo zaisťuje kontinuitu
- v rovnováhe medzi meradlami externej výkonnosti (pre majiteľov a zákazníkov) a vnútornými meradlami kritických procesov – inováciami, učením sa a rastom²⁹

²⁸ SLÁVIK, Š. Strategický manažment. *Ekonom*, 1997, s. 52.

²⁹ ŠMÍDA, F. Strategie v podnikové praxi. *Professional publishing*, 2003, s. 62.

BSC umožňuje vyhodnotiť rôzne aspekty činností podniku prevedené do súborov merítok výkonnosti tak, že ich prepája so stratégiou, teda slúži aj ako nástroj jej komunikovania. Podstatou BSC je premena strategických cieľov na operatívne a teda sledovanie výkonnosti organizácie zo štyroch základných perspektív:

- finančná perspektíva
- zákaznícka perspektíva
- procesná perspektíva (interné procesy)
- perspektíva potenciálov (rastu a učenia sa)



Obr. 4. Prepojenie perspektív BSC a ich odvodenie od vízie a stratégie.³⁰

Aby sme mohli strategické ciele rozmeniť na operatívne aktivity, stratégia musí byť konkrétna a vyjadrená v merateľných veličinách. Komunikácia medzi stratégiou a operatívou znamená komunikáciu medzi manažmentom a zamestnancami, čo v ideálnom prípade prebieha obojsmerne. Zapojenie zamestnancov do stratégie je aj jednou z hlavných

³⁰ ŠMÍDA, F. Strategie v podnikové praxi. *Professional publishing*, 2003, s. 63.

črt systému BSC, čoho predpokladom však je, že zamestnanci poznajú stratégiu firmy a vedia, ktoré činnosti z nej priamo vyplývajú a tiež musia chápať finančné dôsledky vlastných rozhodnutí.

Zároveň musíme spomenúť ďalšie veľmi dôležité aspekty systému BSC:

- umožňuje meranie vytváratej hodnoty pre zákazníka a ukazuje ako sa musí zmeniť kvalita ľudských zdrojov, postupov a spôsobov práce potrebných pre zvyšovanie budúcej výkonnosti podniku
- informačný systém BSC musí byť dostupný všetkým zamestnancom, aby si uvedomovali dôsledky vlastných rozhodnutí
- prostredníctvom finančnej perspektívy BSC zachytáva krátkodobú výkonnosť, viditeľne odhaľuje hodnototvorné hybné sily vedúce k vyššej dlhodobej finančnej výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku

Zavedenie systému BSC nie je lacnou záležitosťou a pohybuje sa v stotisíc korunových sadzbách za honoráre poradenskej spoločnosti a za softvérové riešenie, preto je na zvážení manažmentu či sa rozhodne tento systém zaviesť. Jeho prínos nie je priamo merateľný, avšak môže sa prejaviť napr. v schopnosti podniku rýchlejšie reagovať na trhové príležitosti, dramaticky usporiť náklady, či lepšou kontrolou manažmentu nad dosahovaním strategických cieľov a zapojení zamestnancov do stratégie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI SCANIA

2.1 Charakteristika medzinárodnej korporácie Scania

Švédská spoločnosť Scania vznikla v roku 1911 zlúčením dvoch spoločností, ktorými boli strojárň a dielňa na výrobu motocyklov Scania, pôvodne v Malmö (1901) a vagónka Vabis v Södertälje neďaleko Štokholmu (1891). Prvé nákladné vozidlo obe spoločne vyrobili v roku 1902.

V porovnaní s konkurenciou sa Scania ako jediný veľký výrobca vozidiel orientuje výhradne na výrobu úžitkových automobilov s celkovou hmotnosťou nad 18t a tiež výrobu autobusov. Okrem toho spoločnosť vyrába lodné a priemyselné motory. Scania je medzinárodná korporácia, ktorá pôsobí vo viac ako 100 krajinách sveta a zamestnáva viac ako 28 000 zamestnancov. Ťažisko výroby a tiež sídlo spoločnosti sa nachádza vo švédskom Södertälje, ale ďalšie výrobné a montážne závody má rozmiestnené takmer na všetkých kontinentoch. V súčasnosti Scania vyrobí celkovo viac ako 50 000 vozidiel ročne. Technologicky pokročilý špecifický modulový systém posunul Scaniu na vrchol profitability. Za viac ako sedem dekád Scania nepretržite každý rok vykazovala zisk.

2.1.1 Identita a značka

Za značkou Scania je silná podniková kultúra, pre ktorú je zákazník na prvom mieste. Podstata tejto kultúry spočíva v rešpektovaní poznatkov, skúseností a odhodlania každého jednotlivého zamestnanca zlepšovať svoj výkon. Neustále sa kladie dôraz na kvalitu, a to na všetkých úrovniach.

Značka Scania reprezentuje pridanú hodnotu, ktorá vychádza z dlhodobých skúseností, vysokej kvality a vysokej nákladovej efektívnosti. Sila a hodnota značky a vysoká lojalnosť spokojných zákazníkov pomohli Scanii dostať sa medzi najziskovejšie spoločnosti vo svojom odvetví. Spokojný zákazník je pyšný nielen na to, že vlastní a prevádzkuje vozidlo tejto značky, ale zároveň prejavuje dôveru odborníkom zo špecializovaných servisov po celom svete.

Odhládnuv od produktov spoločnosti, identitu Scanie tvoria aj vnútorné hodnoty a pracovné postupy. Scania vychádza z troch základných hodnôt, ktoré sú uznávané v celej spoločnosti a sú základom podnikovej kultúry a obchodného úspechu:

- *zákazník na prvom mieste* – všetky aktivity a operácie spoločnosti sú zamerané na spokojnosť zákazníka, počnúc vývojom, cez výrobu, predaj, servis, až po financovanie; zákazník nie je len odberateľom – je dlhodobým partnerom
- *rešpektovanie individuality* (podstata vedúceho postavenia Scanie) – manažéri majú za úlohu podnecovať tvorivosť zamestnancov, ktorí pri svojej práci neustále prichádzajú na tvorivé a podnetné myšlienky, ktoré posúvajú spoločnosť vpred
- *najvyššia kvalita* – všetci zamestnanci Scanie sú si vedomí toho, že ziskovosť ich zákazníkov závisí aj od kvality vozidiel Scania; neustále zlepšujú kvalitu produktov a služieb tým, že reagujú i na tie najmenšie anomálie a pohotovo ich riešia

Snahou spoločnosti je dodávať, aj tým najnáročnejším zákazníkom, produkty a služby, ktoré optimálne dokážu riešiť ich potreby. Je preto nevyhnutné neustále zlepšovať vedomosti a pracovné postupy, aby si spoločnosť udržala vedúce postavenie na trhu. Na to je potrebná kombinácia tak kvalitných nákladných vozidiel ako aj servisných centier a finančných spoločností, ktoré sa dokážu prispôbiť individuálnym požiadavkám každého zákazníka.

2.1.2 Strategická platforma

Orientácia na úžitkové nákladné automobily

Segment nákladnej prepravy je veľmi ziskový, preto sa Scania zamerala práve na trh nákladných automobilov. Na vyspelých trhoch rastie dopyt po kamiónoch a autobusoch úmerne s hospodárskym rastom. Na novovzniknutých trhoch rastie dopyt dokonca rýchlejšie, alebo prinajmenšom tak rýchlo ako expanduje infraštruktúra a zvyšujú sa požiadavky na logistické systémy.

Modulový produktový systém

S modulovým produktovým systémom Scanie zákazník dostane presne takú špecifikáciu vozidla, akú si sám zvolí a potrebuje. Tento systém optimalizuje celkový počet hlavných prvkov sortimentu Scanie a oveľa viac podporuje prevádzkovú životnosť takýchto produktov než bežný produktový systém. Modulový systém je základom kvality produktu, zjednodušuje riadenie náhradných dielov a prispieva k vyššej kvalite a lepšej organizácii servisných centier.

Kompletná ponuka vozidiel, služieb a financovania

Scania neustále rozširuje ponuku vozidiel, služieb a finančných riešení na trhu. Zákazníci čoraz viac využívajú nákladné vozidlá nepretržite 24 hodín denne, čo je predpokladom nárastu potreby opráv a servisov. Scania preto rozširuje svoju servisnú sieť, aby sa viac priblížila zákazníkovi. Financovanie prostredníctvom Scanie je dôležitou súčasťou celkovej ponuky produktov.

Sústredenie sa na rastúce trhy

Nákladné dopravné služby sú najrýchlejšie rastúcim segmentom dopravného priemyslu. Spoločnosť Scania sa zamerala predovšetkým na trhy rozšírenej EÚ, Ázie a Latinskej Ameriky, pretože majú veľký potenciál dlhodobého rastu. Rozšírená Európska únia ponúka ako prepravcom tak aj výrobcovi oveľa viac možností a trhov, na ktorých je možné realizovať svoje výrobky a služby, čo uľahčuje aj jednotný trh takmer bez colných obmedzení. V Latinskej Amerike bude dopyt po nákladných vozidlách, servise a financovaní rásť, pretože zvyšujúci sa objem osobnej i nákladnej prepravy využíva práve veľké úžitkové vozidlá. Ázijský trh je trh s dlhodobou perspektívou rastu. Infraštruktúra sa neustále rozširuje, a tak otvára cestu výkonnejšiemu dopravnému sektoru.

2.1.3 Poslanie

Poslaním spoločnosti Scania je dodávať zákazníkovi vozidlá najvyššej kvality a poskytovať služby spojené s prepravou tovarov a osôb po cestných komunikáciách. Svojou orientáciou na potreby zákazníka a jeho individuálne požiadavky, najvyššiu kvalitu produktov a služieb, zo zvyšujúcej sa profitability sa Scania snaží vytvárať pre zákazníkov pridanú hodnotu a rásť.

Činnosť Scanie je zameraná na vývoj a výrobu vozidiel, ktoré budú z hľadiska výkonu a životnosti, ako aj kvality a ekologických vlastností špičkou na trhu. Organizácia predaja a servisu má zákazníkovi poskytovať vozidlá a služby, ktoré zaistia maximálnu prevádzkovú životnosť za minimálne náklady a ktoré si zachovávajú svoje ekologické vlastnosti počas celej doby prevádzky vozidiel.

2.1.4 Vízia

Víziou Scanie je stať sa vedúcou spoločnosťou vo svojom odvetví tým, že bude vytvárať trvalé hodnoty pre svojich zákazníkov, zamestnancov, akcionárov a ďalšie zainteresované osoby.

2.2 Scania Finance

Ako sme už spomenuli vyššie, finančné služby sú dôležitou súčasťou kompletnej ponuky produktov spoločnosti Scania, ktorá pracuje lokálne, aby bola bližšie k zákazníkovi a mohla tak zaistiť vysoký štandard poskytovaných služieb, schopnosť rýchlo reagovať a poskytovať riešenia šité na mieru. Finančné spoločnosti Scania majú za cieľ byť uznávaným svetovým poskytovateľom finančných služieb pre všetkých zákazníkov Scanie.

Finančné služby v Európe zabezpečuje 13 Scaniou vlastnených finančných spoločností. Mimo Európy sú jej finančné služby využívané aj v Južnej Kórei a Juhoafrickej republike.

Poslaním Scania Finance je poskytovať zákazníkovi Scanie finančné riešenia šité na mieru, umožňujúce investície do produktov a služieb Scanie s dlhodobou väzbou na zákazníka. Vysoko konkurencieschopné riešenia Scania približuje potrebám dopravného odvetvia na každom trhu individuálne.

Finančné služby zahŕňajú:

- splátkový predaj
- finančný leasing
- operatívny leasing
- dlhodobý prenájom
- poistenie
- financovanie ojazdených vozidiel

Finančné spoločnosti Scania Finance chápeme ako strategickú podnikateľskú jednotku, pretože predstavujú samostatnú podnikateľskú oblasť korporácie Scania, ktorá sa líši skupinou ponúkaných služieb. Konkurenciu predstavujú iní konkurenti ako pri ostatných produktoch (nákladné vozidlá a autobusy) a je možné riadiť ich podnikateľskú činnosť samostatne. Majú stanovené samostatné, vyššie spomenuté ciele a realizujú stratégie

nadväzujúce na stratégie korporácie. V prípade Scania Finance na Slovensku budeme v ďalšom spracovaní používať označenie „podnik“ alebo „spoločnosť“.

2.2.1 Scania Finance na Slovensku

Leasingová spoločnosť na Slovensku bola zapísaná do Obchodného registra 3.9.2002 ako organizačná zložka zahraničnej právnickej osoby – Scania Finance Czech Republic, spol. s r.o., so sídlom v Českej republike. Z portfólia produktov finančných spoločností v súčasnosti poskytuje finančný a operatívny leasing, spätný leasing, leasing ojazdených vozidiel a poistenie.

Aby sme si priblížili činnosť organizačnej zložky vyberáme podnikateľské aktivity, podľa Výpisu z obchodného registra:

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľnej živnosti
- kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľnej živnosti
- prenájom motorových vozidiel a ich následný predaj v rozsahu voľnej živnosti
- finančné poradenstvo v oblasti prenájomu motorových vozidiel a ich následného predaja v rozsahu voľnej živnosti
- poradenská činnosť v oblasti dovozu a vývozu dopravnej techniky
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti nákupu a predaja dopravnej techniky v rozsahu voľnej živnosti

Základnou orientáciou spoločnosti - a teda jej poslaním, je ponúkať individuálne prispôbené finančné riešenia umožňujúce investície do produktov a služieb spoločnosti Scania Slovakia s.r.o. s dlhodobou väzbou na zákazníka v mene SKK a EUR, prípadne inej, aby bolo zákazníčkovi ponúknuté riešenie podľa jeho individuálnych potrieb.

Vízia spoločnosti je totožná s víziou celej korporácie: Stať sa vedúcou spoločnosťou vo svojom odvetví pri vytváraní trvalých hodnôt pre svojich zákazníkov, zamestnancov, akcionárov a ďalšie zúčastnené osoby.

2.2.2 Prehľad hospodárskych výsledkov od roku 2002

Strategická podnikateľská jednotka pôsobí v rámci korporácie ako samostatné „profit centrum“, vedie vlastnú evidenciu výnosov a nákladov. V ponímaní Slovenska je samostatnou podnikateľskou jednotkou bez vlastnej právnej ale s daňovou subjektivitou, vedie vlastnú účtovnú agendu. Následne si priblížime jej hospodárske výsledky:

Objem uzatvorených obchodov od roku 2002 neustále narastá aj vzhľadom na zvyšujúci sa predaj nákladných vozidiel Scania, ktorá bola a je od roku 2003 jednotkou na slovenskom trhu nákladných vozidiel. Rok 2002 nie je relevantné vyhodnocovať, nakoľko svoju činnosť naplno zahájila od 1.11.2002, kedy sa stala platcom DPH. V tomto roku bolo uzatvorených len 5 leasingových zmlúv. Táto skutočnosť súvisí s lehotou objednávkového cyklu šiestich týždňov, ktoré ubehnú od podpisu záväznej objednávky vozidla po jeho dodanie zákazníkovi – modulový systém skladania vozidiel neumožňuje kratšiu lehotu dodania zariadenia skladaného podľa individuálneho prania zákazníka. Tento si zabezpečuje financovanie väčšinou už pri podpise zmluvy. Z tohto dôvodu rok 2002 spoločnosť uzatvorila so stratou.

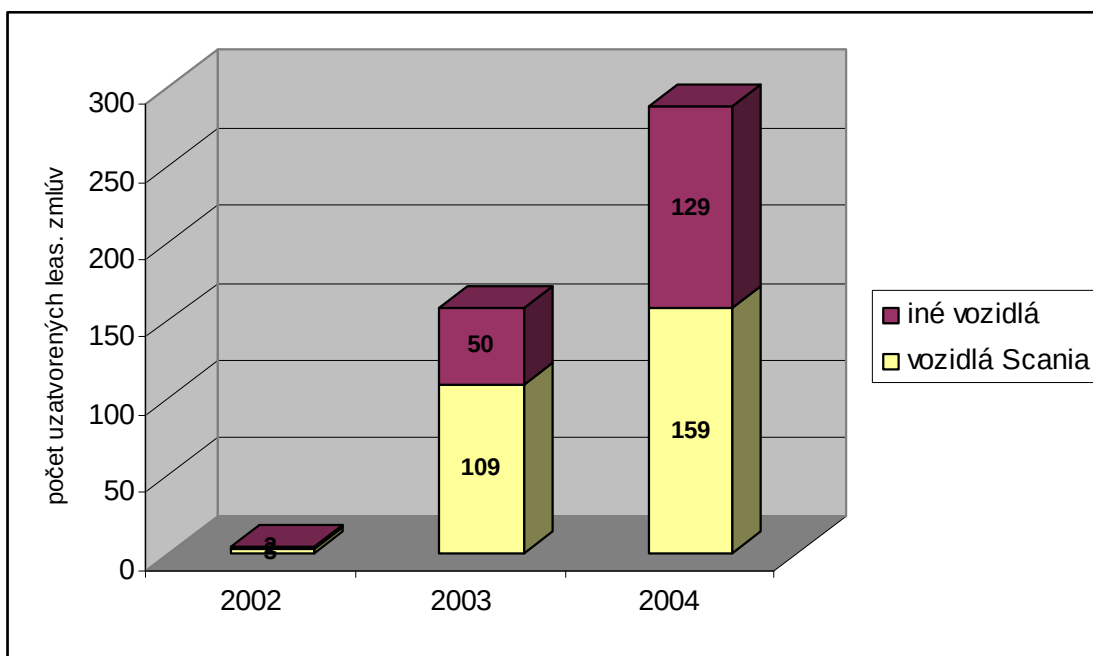
Rok 2003 bol úspešnejší, spoločnosť začala ako jedna z prvých na trhu ponúkať nepravidelné – sezónne splátkové kalendáre a tiež odklad splátok, čím prilákala klientov na svoju stranu. Scania Finance sa začala dostávať do povedomia zákazníkov Scanie. Napriek veľkému úsiliu znova skončila so stratou a dosiahla len 29,97% -ný podiel na financovaní z celkového predaja vozidiel spoločnosti Scania. Je dôležité spomenúť fakt, že na konci roku 2003 traja kľúčoví zákazníci Scanie nakupovali vozidlá v hotovosti do svojho vlastníctva z dôvodu daňového zvýhodnenia, ktoré začiatkom roku 2004 financovali cez Scania Finance formou spätného leasingu.

Zisk spoločnosť zaznamenala až za rok 2004. Jej podiel na celkovom predaji vozidiel vzrástol však len o málo – na 33,49%. Nepomernú väčšinu zisku tvoril nerealizovaný zisk z kurzových rozdielov, nakoľko cca 85% leasingových zmlúv tvoria zmluvy v mene EUR, na ktoré si spoločnosť zabezpečuje úvery v rámci koncernu Scania v rovnakej mene. Tieto kurzové zisky boli spôsobené výrazným posilnením slovenskej koruny v roku 2004, napriek častým intervenciám guvernéra Národnej banky Slovenska.

Tab. 2. Hospodárske výsledky spoločnosti od r. 2002.³¹

Hospodárske výsledky	Roky		
	2002	2003	2004
Počet uzatvorených leasingových zmlúv - celkom	5	159	288
z toho vozidlá Scania	3	109	159
Objem obchodov v mil. Sk	15,89	374,12	519,56
Hospodársky výsledok v mil. Sk	-1,28	-1,94	27,28

V predchádzajúcej tabuľke sme zámerne oddelili vozidlá Scania, aby sme videli, že svojimi aktivitami sa snaží vychádzať v ústrety zákazníkovi a financuje aj iné zariadenia. Samozrejmosťou sú prípojné zariadenia – prívesy, návesy a nadstavby na vozidlá Scania, ale ako bonus dlhodobým spoľahlivým klientom umožňuje financovanie akýchkoľvek iných vozidiel. Podmienkou je len predchádzajúce financovanie vozidla nakúpeného od spoločnosti Scania Slovakia s.r.o..

Obr. 5. Porovnanie podielov jednotlivých druhov financovaných vozidiel.³²

³¹ Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia. [podnikový softvér]. marec 2005

3 ANALÝZA SPOLOČNOSTI

Východiskovým bodom formulácie stratégie spoločnosti je analýza predchádzajúceho a súčasného vývoja. Aby sme však mohli určiť cieľ a spôsob ako sa k nemu dostať, je dôležité odhadnúť aj budúci vývoj. Prínosom tejto analýzy spočíva v:

- odhade dlhodobých trendov sledovaním vývoja prostredia, z dôvodu strategického riadenia, týkajúceho sa dlhodobých zámerov
- vyvarovaní sa minulých chýb – analýzou minulého vývoja môžeme odhaliť chyby, ktorých sa naša spoločnosť alebo konkurenčné spoločnosti dopustili a tak sa vyvarovať chybám budúcim
- využití predchádzajúcich úspechov – rovnako ako je možné identifikovať a odhaliť minulé chyby, je možné využiť predchádzajúce úspechy na prospech do budúcnosti

3.1 Skúmanie externého prostredia podniku

Aby sme mohli identifikovať príležitosti a hrozby na trhu, budeme analyzovať odvetvové prostredie, ďalej pomocou Porterovho modelu piatich síl určíme konkurenčné sily pôsobiace v odvetví a tiež sa pokúsime odhadnúť životný cyklus odvetvia. Budeme charakterizovať súčasnú situáciu v odvetví, pomenujeme riadiace sily v odvetví a kľúčové faktory úspechu. Nakoniec budeme analyzovať mikroprostredie.

3.1.1 Analýza odvetvového prostredia

Odvetvím rozumieme skupinu firiem, ktorých výrobky alebo služby majú veľa spoločných atribútov a ktoré si vzájomne konkurujú. Spoločnosť Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia, budeme skúmať z pohľadu odvetvia finančného leasingu nákladných automobilov a pokúsime sa osobitne vyčleniť vozidlá značky Scania.

Nebudeme sa zaoberať operatívnym prenájmom, nakoľko z celého portfólia uzatvorených zmlúv spoločnosti, tvoril len jednu zmluvu. Podľa Asociácie leasingových spoločností SR sa na celkovom financovaní podieľal len 4,3%, pričom takmer 54% komodít,

³² zdroj: Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia. [podnikový softvér]. marec 2005

financovaných operatívnym leasingom, tvorili osobné automobily, čo však nie je predmetom nášho výskumu.

Analýza súčasnej situácie v odvetví

Rast leasingu na Slovensku sa od roku 2001, kedy dynamika trhu predstavovala 48% medziročný nárast, výrazne spomalil. Podľa Asociácie leasingových spoločností SR, medziročný nárast predstavoval v roku 2004 len 3,6%, čo je spomalenie rastu aj oproti roku 2003, kedy dosiahol nárast 8%. Takéto výrazné spomalenie nemôžeme pripisovať len nasýtenosti trhu, ale predovšetkým silnejúcej konkurencii zo strany prebudených bánk. Týka sa to úverov, o ktoré majú záujem ako spotrebitelia, tak i podnikateľský sektor.

Obnova vozových parkov však zdvihla obraty v komodite nákladných vozidiel, ťahačov a prívesov, v segmente došlo k najväčšiemu komoditnému rastu. Táto kategória dosiahla zvýšenie v absolútnych hodnotách o 1 972 mil. Sk, čo je v percentuálnom vyjadrení 23,9%-ný nárast. Zvýšil sa aj podiel financovania nákladných automobilov na celkovom financovaní hnutelných predmetov o 3,7% na 22,8% -ný podiel. Výrazný rast financovania nákladných vozidiel svedčí o rozvoji ekonomiky ako celku a o raste záujmu podnikateľských subjektov o financovanie prostredníctvom leasingových spoločností.

Tab. 3. Medziročný vývoj v sledovanom období.³³

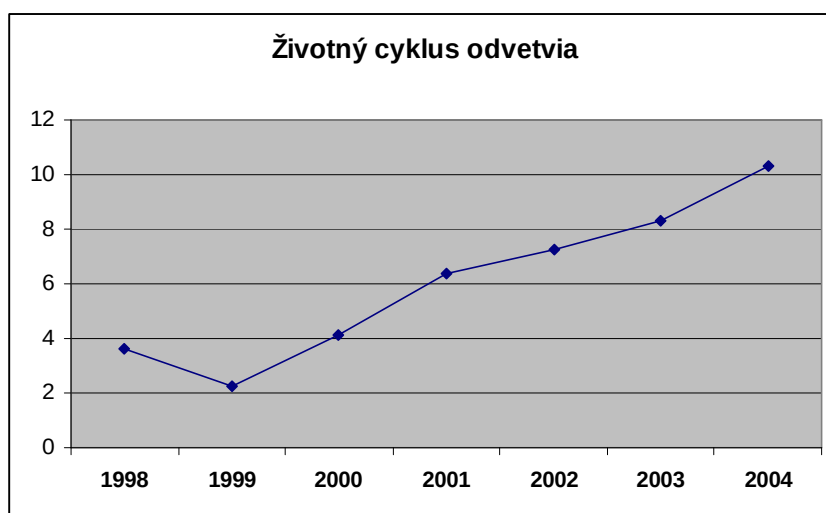
rok	obrat v mil. Sk	medziročný nárast v %
2002	7 319	
2003	8 258	12,8
2004	10 230	23,9

Podľa odhadov odborníkov by sa mal do roku 2015, v porovnaní s rokom 1997, zvýšiť objem tovaru dopravovaného po ceste o 253,7 %. Tento nárast predpokladá väčší dopyt po nákladných vozidlách, čo je príležitosťou pre ďalší rast leasingového trhu týchto vozidiel. Navyše vstupom do Európskej únie a tým aj zrušením prepravných povolení do členských

³³ zdroj: Asociácia leasingových spoločností SR. Štatistika 2003. Štatistika 2004. Apríl 2005

štátov, sa čoraz viac prepravcov zameriava na medzinárodnú prepravu, čo si vyžaduje neustálu obnovu vozového parku z dôvodu prísnych ekologických noriem.

Nie je jednoduché presne určiť, v akom štádiu životného cyklu sa odvetvie práve nachádza a ako sa bude ďalej rozvíjať. Podľa analýz a predpokladov odborníkov, bude naďalej rásť, možno pomalším tempom. Odvetvie postupne vyplňa existujúce medzery na trhu, je stabilizované a má plnú dôveru zákazníkov.



Obr. 6. Životný cyklus odvetvia.

Tab. 4. Prehľad hlavných ekonomických a podnikateľských charakteristík.

ekonomická charakteristika	odvetvie	vzt'ah k podniku
veľkosť trhu	10 229,9 mil. Sk	príležitosť
rozsah konkurenčnej rivality	národná / celosvetová	hrozba
medziročný nárast trhu	23,9%	príležitosť
fáza životného cyklu odvetvia	rast / dozrievanie	príležitosť
počet zákazníkov	podnikateľské subjekty – v stovkách	príležitosť
poskytované služby	neštandardné (na mieru)	príležitosť
počet konkurentov	33, z toho 4 silní	hrozba
substitúty	bankové úvery, splátkový systém	hrozba
stupeň diverzifikácie v odvetví	nízky	hrozba
vstup a výstup v odvetví	náročný, potreba vysokého kapitálu	príležitosť
ziskovosť v odvetví	klesajúca	hrozba

Na základe analýzy súčasnej situácie v odvetví leasingu nákladných vozidiel môžeme skonštatovať, že na rastúcom trhu je neustále veľa príležitostí ako sa presadiť a zvýšiť svoj podiel napriek nemalým rizikám a hrozbám.

V nasledujúcich častiach roanalyzujeme ďalšie dôležité faktory ovplyvňujúce odvetvie a trh ako celok, aby sme mohli zhodnotiť súčasnú stratégiu a ciele spoločnosti a navrhnúť riešenie vedúce k zlepšeniu.

3.1.2 Analýza vplyvu konkurenčných síl – Porterov model piatich síl

Účelom tejto analýzy bude získanie informácií o konkurenčnom prostredí nášho odvetvia a identifikácia základných strategických faktorov, teda príležitostí a hrozieb pôsobiacich v odvetví. Analýzu spracujeme podľa postupu M. Portera – jeho modelu piatich síl. Tento model vychádza z poznania, že výnosovosť v odbore nie je daná vzhľadom výrobu, ani technológiou jeho spracovania, ale hlavne činnosťou odboru.

Pomocou Porterovho modelu budeme skúmať intenzitu konkurenčných síl a to:

- vzájomnú rivalitu konkurentov v rámci finančného leasingu nákladných automobilov
- ohrozenie spoločnosti ponúkanými substitútmi
- nebezpečenstvo vstupu nových konkurentov do odvetvia
- obchodnú silu dodávateľov
- obchodnú silu odberateľov

Konkurenčná rivalita v odvetví finančného leasingu nákladných automobilov

Konkurencia sa prejavuje v pôsobení viacerých dimenzií a to predovšetkým v reklame, v poskytovaných službách a v dotáciách z projektov EÚ.

Konkurenčný boj núti podniky neustále ponúkať rôzne zvýhodnenia, pristupovať k akciám, či inovovať ponúkané služby. Ako príklad môžeme uviesť poskytovanie poistenia počas prvého roku zadarmo, odklad alebo sezónnosť splátok leasingu, zvýhodnený úrok, nulovú akontáciu a pod.

Niekoľkým najvýznamnejším konkurentom – ktorých si priblížime neskôr, sa podarilo získať prostriedky z projektov PHARE a SME Finance Facility, na podporu malého a stredného podnikania prostredníctvom Európskej banky pre obnovu a rozvoj (ďalej len „EBRD“).

Môžeme skonštatovať, že v analyzovanom odvetví prevláda konsolidovaná konkurenčná štruktúra, čo znamená, že podniky môžu zlepšiť svoje postavenie jedine na úkor iných podnikov pôsobiach v odvetví – vzájomne sa neustále ohrozujú. Podľa Asociácie leasingových spoločností SR v odvetví pôsobí 33 registrovaných leasingových spoločností, z ktorých 5 najsilnejších pokrýva viac ako 83% trhu.

Na trhu vládne zostrený konkurenčný boj o zákazníka, čo predstavuje **hrozbu**.

Ohrozenie substitútmi

Substitútom je každý produkt, ktorý je schopný nahradiť produkt aktuálne ponúkaný našou spoločnosťou, pretože uspokojuje rovnaké pôvodné potreby.

V našom prípade sa jedná o banky a ich ponuku úverov klientom. Banky pri predaji bežných aj špecializovaných úverov na financovanie kúpy vozidla zdôrazňujú fakt, že klient sa okamžite stáva majiteľom vozidla, kým pri leasingu vozidlo ostáva majetkom spoločnosti počas celej doby trvania leasingu, čo predstavuje predovšetkým psychologický efekt pri vnímaní rozdielov klientom. V súčasnosti sa úvery stávajú čoraz dostupnejšie a pre malých a stredných podnikateľov sú dotované prostriedkami z EBRD, čo stláča úrokové sadzby smerom nadol.

Ďalším substitútom, ktorý pri financovaní predaja nákladných vozidiel nie je zatiaľ veľmi dostupný je splátkový predaj.

Substitúty v podobe dotovaných bankových úverov predstavujú **hrozbu**, ale zároveň **príležitosť** rozšíriť portfólio ponúkaných služieb a pokúsiť sa získať dotáciu vo forme prostriedkov z PHARE či SME Finance Facility.

Nebezpečenstvo vstupu nových konkurentov do odvetvia

Potenciálnych konkurentov predstavujú podniky, ktoré v odvetví v súčasnosti nepôsobia, ale majú schopnosť do neho vstúpiť a konkurovať súčasným podnikom.

Na zamedzenie vstupu nových podnikov do odvetvia slúžia silné bariéry, medzi ktoré patria najmä:

- vysoká kapitálová náročnosť odvetvia
- prevládajúca vernosť zákazníkov značke
- silné distribučné kanály

Spomenuté bariéry sú veľmi silné a dobre bránia vstupu konkurencie do odvetvia, preto predstavujú pre spoločnosť **príležitosť**.

Obchodná sila dodávateľov

V našom prípade dodávateľov predstavujú dodávatelia predmetov leasingu, teda predovšetkým spoločnosť Scania Slovakia s.r.o. a dodávateľ kapitálových zdrojov - úverov, ktorým je sesterská spoločnosť Scania Treasury Netherland ITB (ďalšia strategická podnikateľská jednotka v rámci korporácie Scania). Scania Finance vystupuje v pozícii odberateľa.

Nákup finančných zdrojov predstavuje pre spoločnosť hrozbu, pretože zatiaľ nie je schopná z vlastných zdrojov plne pokryť nákup nových predmetov leasingu.

Ďalšiu hrozbu predstavuje vertikálna integrácia dodávateľov predmetov leasingu do nášho odvetvia, napríklad ponukou financovania vozidiel formou splátkového predaja.

Obchodná sila dodávateľov predstavuje pre spoločnosť závažnú **hrozbu**.

Obchodná sila odberateľov

Odberatelia predstavujú podnikateľské jednotky iných odvetví a podľa svojej veľkosti majú aj rôznu silu. V portfóliu zákazníkov spoločnosti Scania Finance je niekoľko veľmi silných kupujúcich, ktorí sa vzájomne spájajú pri vyjednávaní o cene a podmienkach leasingu – lobujú, čo predstavujú pre spoločnosť výraznú hrozbu.

V súčasnom silne konkurenčnom prostredí už i menší kupujúci prestali predstavovať príležitosti na trhu, nakoľko porovnávaním ponúk konkurencie navzájom tlačia ceny nadol a požadujú vysokokvalitné služby a výrazné bonusy, napriek malým objemom nákupu.

Obchodná sila odberateľov predstavuje pre spoločnosť ďalšiu **hrozbu**.

Obchodná sila odberateľov

Odberatelia predstavujú podnikateľské jednotky iných odvetví a podľa svojej veľkosti majú aj rôznu silu. V portfóliu zákazníkov spoločnosti Scania Finance je niekoľko veľmi silných kupujúcich, ktorí sa vzájomne spájajú pri vyjednávaní o cene a podmienkach leasingu – lobujú, čo predstavujú pre spoločnosť výraznú hrozbu.

V súčasnom silne konkurenčnom prostredí už i menší kupujúci prestali predstavovať príležitosti na trhu, nakoľko porovnávaním ponúk konkurencie navzájom tlačia ceny nadol a požadujú vysokokvalitné služby a výrazné bonusy, napriek malým objemom nákupu.

Obchodná sila odberateľov predstavuje pre spoločnosť ďalšiu **hrozbu**.

Tab. 5. Hodnotenie celkovej príťažlivosti odvetvia.

charakteristika	úroveň	hodnotenie
stabilita konkurenčných rivalov	vysoká	hrozba
ohrozenie substitútmi	stredná	príležitosť / hrozba
ohrozenie vstupom nových silných účastníkov	nízka	príležitosť
pravdepodobnosť vzniku fúzií	stredná	hrozba
neistota budúceho vývoja odvetvia	stredná	príležitosť / hrozba
rastový potenciál odvetvia	vysoká	príležitosť
perspektíva ziskovosti	nízka	hrozba

Predchádzajúcou analýzou piatich síl podľa Porterovho modelu sme zistili, že naša pozícia v odvetví musí čeliť výrazným hrozbám, máme však aj príležitosti napríklad v podobe substitútov, ktoré môžeme zahrnúť do portfólia poskytovaných služieb a tak sa viac priblížiť zákazníkovi a zlepšiť si svoju pozíciu.

3.1.3 Koncept riadiacich síl, meniacich odvetvie

Tak, ako je dôležité posúdiť na ktorom vývojovom stupni sa odvetvie nachádza – je dôležité identifikovať špecifické faktory, ktoré sú príčinou zmien v odvetví. Dominantné sily vytvárajúce stimuly a tlaky pre zmenu nazývame riadiacimi silami.

V našom prípade je najdôležitejšou riadiacou silou odvetvia zvyšujúca sa globalizácia prejavujúca sa u nadnárodných spoločností, alebo spoločností s medzinárodnou účasťou, ktorých je na leasingovom trhu väčšina a ktoré využívajú medzinárodné skúsenosti, čím získavajú výhodu nielen v znižovaní nákladov. Výraznú podporu nachádzajú aj v meniacej sa legislatíve po vstupe Slovenska do Európskej únie. Veľa postupov sa zjednodušilo a v rámci členských krajín sa odstránilo veľa byrokratických bariér. Všeobecnou výhodou vyplývajúcou z členstva v EÚ, relatívne rovnakou pre všetkých konkurentov, je napríklad cezhraničný leasing, alebo dodanie vozidla z iného členského štátu.

Ďalšou, nie menej dôležitou silou je dostupnosť finančných prostriedkov vo forme čoraz lacnejších úverov. Táto dostupnosť predstavuje jednak výraznú hrozbu leasingovým spoločnostiam zo strany bánk a jednak príležitosť na rozšírenie ponuky služieb. Znova je v tejto súvislosti potrebné spomenúť fakt, že mnohé banky a konkurenčné spoločnosti sú dotované z prostriedkov projektov PHARE a SME Finance Facility na podporu malého a stredného podnikania prostredníctvom EBRD.

Inovácia ponúkaných služieb a marketingu sa v priebehu krátkej doby stane ďalšou silou vytvárajúcou tlak v odvetví. Dôraz je kladený hlavne na komunikáciu. Už v súčasnosti niektoré leasingové spoločnosti začali ponúkať účelové úvery svojim zákazníkom a služby rozširovať o poradenstvo z oblasti leasingu. Je predpoklad, že pri pretrvávajúcej vernosti zákazníkov si zvýšia svoju reputáciu a tak zlepšia postavenie, prípadne rozšíria dopyt po svojich službách.

3.1.4 Kľúčové faktory úspechu

Kľúčovými faktormi úspechu nazývame faktory, ktoré sú rozhodujúce pre dosiahnutie konkurenčného a finančného úspechu v odvetví. V odvetví finančného leasingu nákladných vozidiel sa najrozhodujúcejšími ukazujú nasledovné tri prvky:

- vybudovaný vzťah dodávateľ – leasingová spoločnosť a leasingová spoločnosť – odberateľ
- flexibilitnosť, rýchlosť a jednoduchosť predajného systému
- imidž, atraktívnosť a schopnosť individualizácie ponuky

3.1.5 Analýza mikroprostredia

V nasledujúcom skúmaní budeme pozornosť sústrediť na konkurenciu, dodávateľov a zákazníkov. Potrebné údaje nám poskytla spoločnosť Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia, spoločnosť Scania Slovakia s.r.o. a Asociácia leasingových spoločností SR. Informácie o konkurencii sme zisťovali z verejne dostupných zdrojov a tiež rozhovormi so zákazníkmi.

Analýza konkurencie

Na to, aby sme mohli konkurentov správne analyzovať je potrebné presne definovať kto je našim konkurentom.

Z poslania Scania Finance je zrejmé, že sme špecializovaná značková leasingová spoločnosť, vytvorená pre potreby financovania predaja nákladných vozidiel Scania. Z uvedeného by teda bolo možné usúdiť, že našim konkurentom je každá leasingová spoločnosť financujúca vozidlá Scania. Je ale dôležité pozrieť sa hlbšie na portfólio leasingových zmlúv, ktoré je zložené aj z prípojných zariadení a nákladných a úžitkových vozidiel iných značiek. Ďalšou, aj keď málo významnou komoditou portfólia sú osobné vozidlá, ktorými sa však nebudeme zaoberať vôbec, nakoľko smerovanie Scania Finance je do oblasti cestnej nákladnej dopravy a financovanie osobných vozidiel predstavuje len bonusovú službu pre dlhodobého zákazníka.

Konkurentom je teda každá špecializovaná aj univerzálna leasingová spoločnosť, financujúca predaj akýchkoľvek nákladných vozidiel a prípojných zariadení. Ako ďalšieho priameho konkurenta budeme brať banky, prezentujúce dravú úverovú politiku smerovanú na malých a stredných podnikateľov zaoberajúcich sa prepravou tovaru.

V oblasti leasingu je v súčasnosti silná konkurencia zastúpená 33 leasingovými spoločnosťami, registrovanými v Asociácii leasingových spoločností SR. Oproti roku 2000 sa tento počet znížil z pôvodných 45 spoločností, predovšetkým z dôvodu fúzií, čím partneri posilnili svoje postavenie, odstránili konkurenčný vzťah a vytvorili synergický efekt využitím know-how a tiež znížením nákladov.

Na trhu rozoznávame 4 typy leasingových spoločností:

Prvú skupinu tvoria silné bankové leasingové spoločnosti, resp. spoločnosti bánk. Pre poskytovanie leasingových služieb majú najvýhodnejšie zdroje od vlastnej materskej

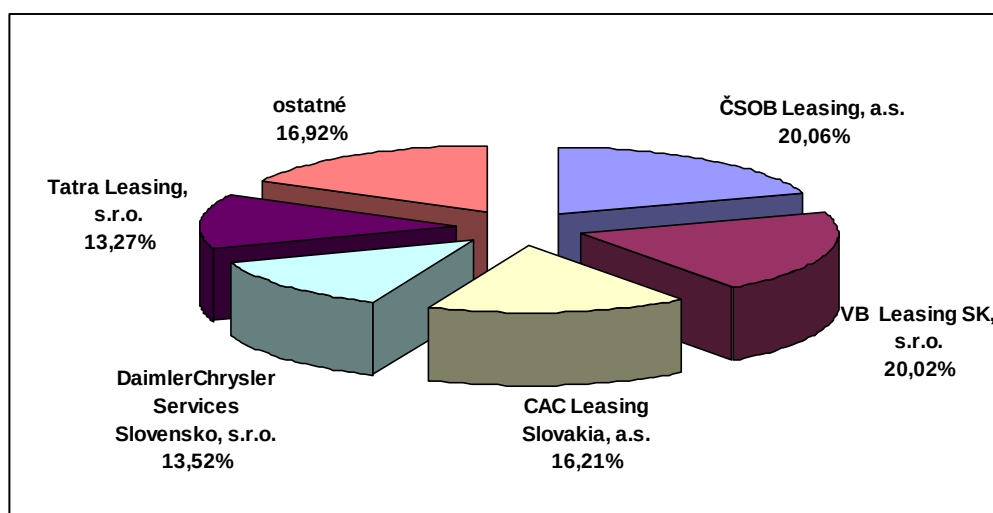
banky, čo sa odráža vo výške leasingového koeficientu – prístup k úverom im umožňuje ponúkať výhodnejšie leasingové podmienky. Z našich najsilnejších konkurentov sem patria CAC LEASING Slovakia a.s., Tatra-Leasing, s.r.o. a samozrejme ČSOB Leasing, a.s..

Do druhej skupiny radíme tzv. odbytové leasingové spoločnosti, zakladané výrobnými organizáciami za účelom zvýšenia predaja svojich výrobkov a rozšírenia okruhu odberateľov. Do tejto skupiny sa radí aj naša spoločnosť a tiež spoločnosť DaimlerChrysler Services Slovensko, s.r.o. a ostatné spoločnosti výrobcov nákladných vozidiel, ktoré pre nás však nepredstavujú závažného konkurenta.

Spoločnosti, ktoré nie sú závislé ani od bánk, ani od výrobcov, tvoria tretiu skupinu leasingových spoločností. Popredné miesto v tejto skupine predstavuje spoločnosť B.O.F., a.s., ktorá aj napriek tomu, že nie je vlastnená žiadnou bankou alebo automobilovou spoločnosťou, sa dokázala presadiť na trhu leasingu nákladných vozidiel a umiestnila sa v poradí na 6. mieste s podielom 7,82%.

Poslednou skupinou sú malé, regionálne, úzko špecializované leasingové spoločnosti, ktoré takmer vôbec nefinancujú predaje nákladných vozidiel a tak prakticky nepredstavujú žiadnu reálnu konkurenčnú hrozbu.

Z väčšieho množstva konkurentov sa vykryštalizovalo 5 dominujúcich, ktoré spolu tvoria viac ako 83% podiel na trhu. Patria sem ČSOB Leasing, a.s., CAC LEASING Slovakia, a.s., VB Leasing SK, s.r.o., DaimlerChrysler Services Slovensko, s.r.o. a Tatra-Leasing, s.r.o.



Obr. 7. Podiely jednotlivých spoločností v odvetví.

Na predchádzajúcom obrázku sme videli podiel jednotlivých spoločností na financovaní nákladných vozidiel, sledovaný k 31.12.2004.

ČSOB Leasing, a.s.

Je akciovou spoločnosťou pôsobiace na trhu od r. 1996 s najvyšším základným imáním medzi leasingovými spoločnosťami (1,5 mld. Sk) a jej akcionármi sú Československá obchodní banka, a.s. a ČSOB Leasing, a.s., Česká Republika. Spoločnosť je členom KBC Group a reprezentuje rozsiahlu finančnú skupinu pôsobiacu v 6 oblastiach finančného trhu: banka, leasingová spoločnosť, stavebná sporiteľňa, poisťovňa, factoringová spoločnosť a dôchodková sporiteľňa. Ako jediná je vlastníkom certifikátu kvality ISO 9001:2000. Má zastúpenie na celom území SR a ako kľúčovú komoditu uvádza financovanie nákladných vozidiel. Vo svojom portfóliu produktov má finančný leasing, operatívny leasing a splátkový predaj, neustále prináša akciové ponuky financovania. Ponúka štandardné podmienky, sezónne splátky, poslednú navýšenú splátku, financovanie v SKK, EUR a tiež tzv. Exchange kde klient uhradza splátky v SKK, ktoré sú prepočítavané zo splátkového kalendára v mene EUR aktuálnym kurzom. Všetky ponuky dokáže individuálne prispôbiť každému zákazníkovi a na svojej webovej stránke ponúka aj špeciálny - tzv. Benefit Leasing, ktorý je určený na podporu malého a stredného podnikania, pričom ponúka nenávratný príspevok do výšky 200.000,- Sk, ktorý zákazník dostane vo forme odpustenej poslednej splátky. Je predpoklad, že táto ponuka súvisí s prostriedkami získanými prostredníctvom programu PHARE a SME Finance Facility a od EBRD, účelovo vynaloženými práve na podporu malého a stredného podnikania. Súčasťou služby zákazníkovi je aj sprostredkovanie havarijného poistenia u svojho poisťovacieho makléra. Klient zaplatí poistné v splátkovom kalendári a môže si vybrať z 5 poisťovní: ČSOB Poisťovňa, a.s.; Allianz - Slovenská poisťovňa, a.s.; Kooperatíva poisťovňa, a.s.; Česká poisťovňa – Slovensko, a.s. a GENERALI Poisťovňa, a.s.. Súčasťou poistenia sú aj asistenčné služby v prípade výskytu problémov s vozidlom vo všetkých spomenutých poisťovniach s výnimkou Kooperatívy poisťovne, a.s..

ČSOB Leasing, a.s. sa v roku 2004 posunula vo financovaní nákladných automobilov z pôvodného druhého miesta na prvé, kedy zvýšila svoj objem z pôvodných 1 415 mil. Sk na 2 052 mil. Sk, čo predstavuje nárast o viac ako 45%. Jej podiel na celkovom objeme financovania nákladných vozidiel predstavuje 20,06%.

VB Leasing SK, s.r.o.

Spoločnosť na slovenský trh vstúpila 1.1.1995 pod názvom LB Leasing, s.r.o. ako dcérska spoločnosť Ľudovej banky a VB-Leasing International Holding. Prostredníctvom 11 pobočiek rovnomerne pokrýva celé územie SR, pričom leasingové produkty je možné žiadať v ktorejkoľvek pobočke Österreichischen Volksbanken AG v krajinách strednej a východnej Európy. Od začiatku pôsobenia orientovala svoje aktivity najviac na leasing nákladných automobilov, kde má vďaka vedúcej pozícii na trhu vo viacerých krajinách holdingu bohaté know-how. Spoločnosť je univerzálna a poskytuje tiež leasing osobných automobilov, technologických a strojných zariadení a tiež počítačovej techniky. Je zameraná výhradne na finančný leasing a medzi svoje najväčšie výhody pokladá sprostredkovanie nižších obstarávacích cien predmetov leasingu. V našej analýze túto výhodu nezohľadníme, lebo z praxe je známe, že leasingová spoločnosť nevie aktívne zasiahnuť do výšky obstarávacej ceny nákladného vozidla, kde vládne veľmi silný lobing. Predpokladajme, že ponúkaná výhoda sa viaže len k ostatným komoditám portfólia. Spoločnosť ponúka aj poistenie v splátkovom kalendári a tiež akési daňové poradenstvo svojim klientom prostredníctvom webových stránok, ktoré však nebolo aktualizované niekoľko rokov a preto je skôr nevýhodou prezentovať ho ako silnú stránku spoločnosti.

Napriek spomenutým výrazným nedostatkom a pomerne obmedzenému portfóliu ponúkaných služieb v oblasti financovanie nákladných vozidiel sa umiestnila na druhom mieste s objemom 2 048 mil. Sk, čo predstavuje len o málo nižší podiel na trhu ako ČSOB Leasing, a.s. – teda 20,02%. Nedostatky sa prejavili len 3,23% -ným nárastom oproti predchádzajúcemu roku, kedy objem obchodov predstavoval 1 984 mil. Sk. Z tohto mierneho nárastu je v porovnaní s celkovým nárastom odvetvia o 23,9% zrejmé, že spoločnosti sa darí menej ako po iné roky, kedy sa dlhodobejšie umiestňovala na prvom mieste vo financovaní nákladných vozidiel.

CAC LEASING Slovakia, a.s.

Je univerzálnou leasingovou spoločnosťou. Vznikla v r. 1993 ako CAC Leasing Bratislava spol. s r.o., obchodnú činnosť však začala vykonávať až 1.10.1996. O rok neskôr bolo prijaté uznesenie premeniť spoločnosť na akciovú. Jej akcionármi sú: Bank Austria Creditanstalt Leasing, GmbH, Viedeň; CAC Leasing a.s., Praha a HVB Bank Slovakia a.s. Spoločnosť ponúka finančný a operatívny leasing a tiež financovanie prostredníctvom splátkového predaja avšak len poľnohospodárskej techniky, ktoré klientovi umožňuje využitie štátnych dotácií a bonifikácií. Je veľmi flexibilná a všemožne sa snaží vychádzať

zákazníkovi v ústrety – za minimálny čas dokáže pripraviť ponuku „šitú na mieru“ zákazníka. Ponúka aj poistenie v leasingových splátkach prostredníctvom dcérskej spoločnosť CAC poisťovací maklér, s.r.o. vo všetkých najvýznamnejších poisťovniach na slovenskom trhu. Ďalšou významnou výhodou, ktorú ako prvá leasingová spoločnosť priniesla na trh je EUROBONUS a SKBONUS, ktoré nadväzujú na finančné prostriedky získané z EBRD na podporu malého a stredného podnikania. Bonusy sú vyplácané na konci každého leasingového roka podľa hodnoty financovaného predmetu, dĺžky trvania leasingu a finančnej disciplíny klienta. Prostredníctvom pobočiek pokrýva celé územie SR.

Spoločnosť zaznamenala oproti roku 2003 až viac ako 43% -ný nárast objemu uzatvorených leasingových zmlúv na nákladné automobily, čo predstavuje 1 658 mil. Sk v roku 2004. Jej podiel na trhu financovania nákladných vozidiel predstavuje 16,21%, čo znamená že je na treťom mieste v odvetví.

DaimlerChrysler Services Slovensko, s.r.o.

Firma bola založená v r. 1997 pod názvom Mercedes-Benz Leasing Slovensko s.r.o. za účelom financovania vozidiel vyrobených koncernom DaimlerChrysler. Je teda podobnou leasingovou spoločnosťou ako Scania Finance. Jej vlastníkom je zo 75% DaimlerChrysler AG a z 25% spoločnosť Motor-Car Wiesenthal & Co, spol. s r.o.. Spoločnosť poskytuje finančný aj operatívny leasing, avšak po individuálnej dohode s klientom je schopná poskytnúť akúsi formu úveru či pôžičky na financovanie výhradne značky Mercedes-Benz so záložným právom na financované vozidlo. Rovnako ako ostatné spoločnosti, dáva prednosť individuálnemu prístupu ku klientovi a dokáže zabezpečiť výhodné poistenie vozidiel. Financuje nielen nákladné vozidlá koncernu, ale tiež celé súpravy, či valníky s nadstavbami a práve individuálnym prístupom dokáže zabezpečiť aj financovanie iných značiek nákladných vozidiel. Pri iných značkách má však striktne definované ponuky, ktoré väčšinou nie je možné bližšie prispôbiť klientovi a vždy vyžaduje akontáciu.

Zo sledovaných piatich najsilnejších leasingových spoločností v odvetví zaznamenala v roku 2004 najvyšší nárast objemu financovania – až 72%, čo predstavuje 1 383 mil. Sk oproti roku 2003, kedy objem leasingu nákladných vozidiel dosiahol 804 mil. Sk. Jej celkový objem na trhu predstavuje 13,52%, čo je pre značkovú leasingovú spoločnosť významný úspech.

Tatra-Leasing, s.r.o.

Tatra-Leasing, s.r.o. pôsobí na slovenskom trhu od r. 1992 ako univerzálna leasingová spoločnosť a dcérska spoločnosť Tatra banky a rakúskej leasingovej spoločnosti Raiffeisen Leasing International GesmbH, ktorej know-how využíva. Spoločnosť poskytuje finančný leasing, splátkový predaj a tiež ponúka poistenie v leasingových splátkach vo viacerých významných poisťovniach pôsobiach na slovenskom trhu. Ponúka štandardné riešenia finančného leasingu avšak po dobu maximálne 48 mesiacov. Jej výhodou je možnosť štvrťročných splátok v splátkovom kalendári, väčšinou však vyžaduje akontáciu a veľmi ťažko sa prispôsobuje klientovi s požiadavkou sezónneho splátkového kalendára. Napriek spomenutej neflexibilnosti sa snaží klientom vychádzať v ústrety, predovšetkým takým, ktorých pozná z predchádzajúcich obchodných vzťahov. Tatra-Leasing, s.r.o. ako ďalšia leasingová spoločnosť čerpá prostriedky z ERBD, čo má vplyv na ponúkanú percentuálnu sadzbu.

Jej podiel v odvetví nie je zanedbateľný – predstavuje 13,27%. V roku 2004 dosiahla objem uzatvorených obchodov 1 358 mil. Sk, čo predstavuje takmer 16% nárast oproti roku 2003.

Banky

Podmienky na získanie úveru závisia od konkrétnej banky a typu úveru, rovnako ako aj úrokových podmienok. Výhodou bankového úveru je doba jeho splácania, ktorá nezávisí od odpisovej skupiny predmetu leasingu, ale určí si ju klient samostatne a teda môže byť kratšia. Ďalšou výhodou je možnosť kedykoľvek vozidlo predat' a zakúpiť nové, pretože majiteľom je odberateľ – teda klient banky. Nevýhodou môže byť povinnosť vedenia účtu v banke a s tým súvisiace poplatky, výhoda je výpočet poplatku len zo sumy úveru. Väčšina leasingových spoločností takýto poplatok vyrubuje z obstarávacej ceny vozidla. Ďalšia výhoda je v tom, že tieto spoločnosti sú väčšinou v priamom kontakte s predajcami nákladných vozidiel, a tiež majú menšiu administratívnu náročnosť a väčšiu flexibilitu. Predpokladá sa, že viditeľné rozdiely, ktoré už ani v súčasnosti nie sú veľké, postupne zmiznú úplne.

Nie je možné porovnať financovanie nákladných vozidiel prostredníctvom leasingu a úverov, nakoľko informácie z bánk neboli zverejnené. Účelový, bezúčelový, či spotrebný úver poskytuje už väčšina bánk pôsobiach na Slovensku a väčšina takto poskytnutých úverov je dotovaných z prostriedkov projektov EBRD.

Z vyššie uskutočnenej analýzy môžeme usúdiť, že najväčšiu konkurenciu pre náš podnik predstavujú spoločnosti ČSOB Leasing, a.s. a CAC LEASING Slovakia, a.s.. Sú veľmi flexibilné, majú silné finančné zázemie a ponúkajú široké portfólio možností financovania nákladných vozidiel. Neustále skvalitňujú svoje služby a obe sú univerzálnymi spoločnosťami, čo predstavuje hrozbu v tom význame, že podľa predpokladov odborníkov, v budúcnosti budú firmy uzatvárať leasingové zmluvy na rôzne komodity u jedinej leasingovej spoločnosti.

Je pre nás príležitosťou rozšíriť ponúkané služby nielen o rôzne druhy financovania v podobe splátkového predaja, úveru či exchange financovania, ale zároveň o služby súvisiaceho aktuálneho daňového poradenstva. Toto môže byť realizované raz štvrťročne alebo, pri zmenách zákona formou listu, ktorý bude zaslaný spolu s leasingovými faktúrami. Formuláciu takéhoto listu nám vypracuje daňový poradca, s ktorým už v súčasnosti máme uzatvorenú zmluvu na permanentné poradenstvo, čím sa nijako nezvýšia náklady spoločnosti, prípadne bude tiež odpovedať na konkrétne otázky klientov zaslané napríklad e-mailom. Napriek neúspechu našich sesterských spoločností v zahraničí, by sme sa mali pokúsiť požiadať o podporu z projektu SME Finance Facility od EBRD, v súvislosti s podporou malého a stredného podnikania, čo by nám umožnilo znížiť úrokové sadzby, alebo ponúknuť akcie na spôsob EUROBONUS, SKBONUS podľa vzoru CAC LEASING Slovakia, a.s. Ďalšou výzvou pre spoločnosť by malo byť upevnenie a prehĺbenie dobrých vzťahov s dodávateľmi predmetov leasingu, aby sme už pri objednávke vozidla dokázali osloviť ponukou priamo zákazníka.

Výhodou našej spoločnosti je flotilové poistenie v Allianz-Slovenskej poisťovni, a.s. na základe rámcovej zmluvy, ktoré ponúkame s najnižšou poistnou sadzbou – 1,5%, avšak tieto podmienky máme dohodnuté len na vozidlá Scania a ich prípojné zariadenia. Ostatné spoločnosti sa pohybujú od 1,55% vyššie, čo nie je pri cca 3 mil. cene vozidla zanedbateľná čiastka.

Analýza dodávateľov

Ako sme už spomenuli v Porterovom modeli piatich síl, dodávateľmi rozumieme dodávateľov kapitálových zdrojov, dodávateľov predmetov leasingu a tiež dodávateľov poistenia.

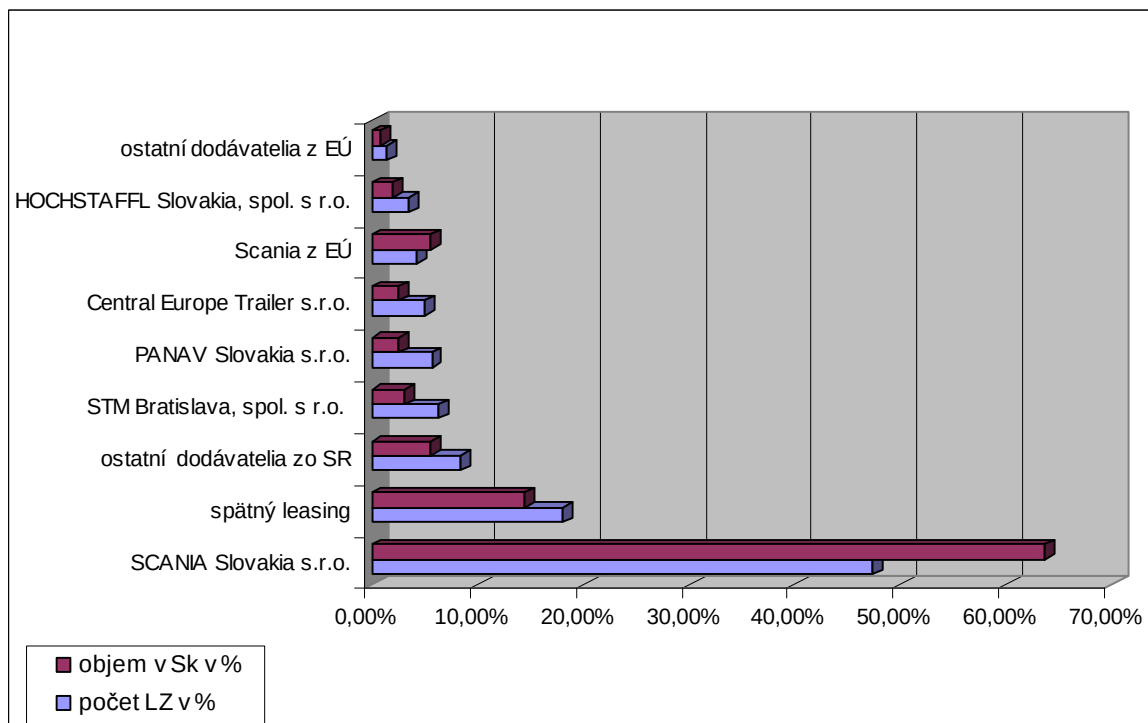
Spoločnosť získava kapitálové zdroje od svojej sesterskej spoločnosti Scania Treasury, ktorá patrí do koncernu Scania a napriek neschopnosti zabezpečiť financovanie kúpy predmetov leasingu z vlastných zdrojov, nepredstavuje ich získavanie takouto formou závažný problém. Z tohto dôvodu nasledujúcu analýzu sústreďíme na dodávateľov predmetov leasingu a dodávateľov poistenia.

Leasingová spoločnosť plní funkciu investora v podobe prenajímateľa. Na základe kúpnej zmluvy nakupuje predmety leasingu od ich výrobcov alebo dodávateľov, ktorými sú významné a renomované spoločnosti, zaoberajúce sa predajom nákladných vozidiel a ich prípojných zariadení nielen zo Slovenska, ale aj zo zahraničia, predovšetkým zo štátov EÚ. Na základe podpísanej leasingovej zmluvy, všeobecných podmienok a odovzdávacieho protokolu je potom predmet odovzdaný do finančného prenájmu leasingového nájomcu.

Spoločnosť Scania Finance spolupracuje s veľkým množstvom dodávateľov nákladných automobilov a ich prípojných zariadení. Jej najväčším a strategicky najdôležitejším dodávateľom je spoločnosť Scania Slovakia s.r.o. pokiaľ ide o množstvo dodaných predmetov leasingu, ale aj o objem v SKK. Ďalšími významnými dodávateľmi sú STM Bratislava, spol. s r.o., PANAV Slovakia s.r.o., Central Europe Trailer s.r.o. a HOCHSTAFFL Slovakia, spol. s r.o. Poradie významnosti môžeme posudzovať z pohľadu objemu vyjadreného v Sk ale aj z pohľadu počtu dodaných kusov.

Tab. 6. Prehľad dodávateľov spoločnosti.

dodávateľ	značka vozidla	počet dodaných kusov	objem v tis. Sk
SCANIA Slovakia s.r.o.	Scania	134	437 234
spätný leasing	rôzne	51	99 361
ostatní dodávatelia zo SR	rôzne, vrátane osobných vozidiel	24	37 802
STM Bratislava, spol. s r.o.	GENERAL TRAILERS	18	21 805
PANAV Slovakia s.r.o.	PANAV	16	17 122
Central Europe Trailer s.r.o.	SCHMITZ	14	17 086
Scania z EÚ	SCANIA	12	37 742
HOCHSTAFFL Slovakia, spol. s r.o.	Kögel	10	13 265
ostatní dodávatelia z EÚ	Berger	4	5 606



Obr. 8. Podiely dodávateľov vyjadrené v množstvom dodaných ks a objemom v Sk.

Spoločnosť Scania Finance spolupracuje s jediným dodávateľom poistenia vozidiel – so spoločnosťou Allianz - Slovenská poisťovňa, a.s., s ktorou má uzatvorené dve rámcové poisťné zmluvy – na flotilu v SKK a na flotilu v EUR. Zákazník nie je povinný poistiť predmet leasingu prostredníctvom našej spoločnosti, je len povinný poistiť ho. Pre klientov - živnostníkov je nami poskytovaná poisťná sadza, ktorá je 1,5%, veľmi výhodná a väčšina uzatvorí poistenie u nás. Väčší klienti majú vlastné flotily a tým aj výhodnejšie poisťné podmienky u rôznych poisťovateľov.

Potenciálnych dodávateľov spoločnosti Scania Finance je na trhu Európskej únie veľké množstvo, pretože okrem toho, že si zákazník presne vyšpecifikuje predmet leasingu, má možnosť vybrať si aj spoločnosť, ktorá mu zvolený predmet dodá a tiež poisťovňu, ktorá mu ho poistí.

Analýza zákazníkov

Analýzu sme uskutočnili za účelom prieskumu dopytu po produktoch spoločnosti Scania Finance a poznania potrieb a želaní zákazníka. Naším zámerom bolo zistiť vplyvy na zákazníka pri výbere leasingovej spoločnosti, dôvod a prínos z uzatvorenia leasingovej zmluvy, kde sa nachádzajú budúci zákazníci a čo pre spoločnosť predstavuje budúci dopyt.

Zistili sme, že štruktúra zákazníkov je rôznorodá a závisí prevažne od regiónu, jeho ekonomickej vyspelosti a bohatstva, od sily konkurencie zastúpenej v regióne a samozrejme dopytu. Spoločnosť financuje predovšetkým nákladné vozidlá, čo je ukazovateľom, že zákazníkov tvoria výhradne podnikateľské subjekty. Najväčšie zastúpenie v štruktúre majú spoločnosti s ručením obmedzeným a približne o 1/3 menej je fyzických osôb – podnikateľov. Medzi zákazníkov patria aj akciové spoločnosti, ktoré sú však zastúpené len štyrmi subjektami.

Vyhodnotenie výsledkov dotazníka

Výskum sme uskutočnili formou vopred pripravených otázok v dotazníku a to prostredníctvom telefónu, faxu, e-mailu a tiež pri osobnom kontakte so zákazníkom. Oslovili sme všetkých súčasných zákazníkov spoločnosti Scania Finance a predovšetkým vďaka výborným osobným vzťahom sa nám vrátilo viac ako 75% dotazníkov. Musíme však poukázať na skutočnosť, že počet zákazníkov spoločnosť Scania Finance je menší ako sto.

Dotazníky boli vyplnené respondentmi v nasledujúcom zložení:

Tab. 7. Rozdelenie respondentov.

Respondent	Počet	% podiel
fyzická osoba – podnikateľ	18	32,73%
právnická osoba	37	67,27%
spolu	55	100%

Na úvod vyhodnotíme základné demografické údaje, pričom údaje o zastúpení zákazníkov v jednotlivých regiónoch Slovenska sme spracovali na základe podkladov získaných z interných zdrojov Scania Finance.

Kraj s najväčším počtom zákazníkov spoločnosti Scania Finance je Nitriansky, ktorého podiel je 20%. Ďalšími silnými krajinami sú Trnavský (18,33%), Bratislavský (15%) a Banskobystrický (15%). Najmenej zastúpeným krajom sa stal Žilinský, len s 5%.

Zákazníkmi spoločnosti sú predovšetkým právnické osoby (ďalej len „PO“), ktorých hlavnou oblasťou podnikania je preprava tovaru (79,3%), za ktorou hneď nasleduje špedičná činnosť. Ďalšími oblasťami, v ktorých dotazované právnické osoby podnikajú, sú

stavebné činnosti, skladovanie tovaru, čerpacie stanice, stanice technickej kontroly, ... Výška ročného obratu sa pohybuje prevažne v rozsahu 50 – 100 mil. Sk u 33% respondentov, pričom nasleduje rozsah nad 100 mil. Sk, s 27%.

Čo sa týka fyzických osôb – podnikateľov (ďalej len „FO“), svoju činnosť sústredujú približne rovnakým podielom medzi prepravu (58%) a špedíciu (42%), mnohí podnikajú aj v iných obchodných činnostiach, ktoré bližšie pri dotazovaní nešpecifikovali. Podľa ročného obratu je najviac zastúpená kategória s rozsahom 10 - 25 mil. Sk, s viac ako 64%.

Rovných 50% respondentov - FO, spadá podľa vekovej štruktúry do kategórie 36-45 rokov, čo sa zhoduje aj so skutočným stavom podľa záznamov spoločnosti Scania Finance. Všetci dotazovaní boli muži a medzi zákazníkmi spoločnosti je podnikateľkou – FO len jediná žena.

Medzi dotazovanými PO na otázky odpovedali prevažne vyššie postavení manažéri, poverení hľadaním vhodného financovania na nákup vozidiel. Dotazníky vyplnili spoločnosti s ručením obmedzeným a jedna akciová spoločnosť.

U FO predstavuje financovanie približne rovnaký podiel medzi ťahačmi a prípojnými zariadeniami, 93% z nich nakupuje celé súpravy. PO tiež dávajú prednosť financovaniu celých nákladných súprav (74%) pred financovaním samostatných ťahačov (26%), avšak rozdiel je v porovnaní s FO výraznejší.

Z vyplnených dotazníkov vyplýva, že väčšina respondentov (93%) už využila služby leasingovej spoločnosti minimálne raz a len 7% tvoria noví klienti. Z toho môžeme usúdiť, že čím viac leasingových zmlúv zákazník uzatvorí, tým je väčšia pravdepodobnosť, že uzatvorí ďalšiu, pretože mu takýto spôsob financovania vyhovuje.

Väčšina opýtaných – až 67%, si zvolila túto formu financovania pre nedostatok vlastného kapitálu, 21% pre nedostupnosť iných foriem financovania nákupu nových vozidiel a 5% preto, aby si zlepšili cash-flow vlastnej firmy.

Ďalšiu otázku sme smerovali k inej forme financovania nákupu nákladných vozidiel – k úverom. 59% opýtaných zatiaľ banku o úver nepožiadalo a 32% so žiadosťou neuspelo, z čoho môžeme usúdiť, že financovanie prostredníctvom leasingu je stále veľmi vyhľadávanou formou nákupu vozidla. Napriek tomuto zisteniu, by si respondenti radšej zvolili financovanie prostredníctvom úveru – až 54%, alebo prostredníctvom splátkového predaja – 17%, z dôvodu vlastníctva vozidla a možnosti kratšej doby splácania buď úveru

alebo splátok. 6% by si zvolilo operatívny leasing s celým balíkom súvisiacich služieb (opravy, údržba, diaľničné poplatky, cestná daň, poistenie, ...).

Najúčinnjším zdrojom, prostredníctvom ktorého sa klienti dozvedeli o spoločnosti Scania Finance boli osobné kontakty – oslovenie predajcom Scania Finance (49%), nasleduje informovanie predajcom vozidla (17%) a odporúčania od známych (14%). V súčasnosti najrozšírenejší zdroj informácií – internet nesplnil svoju úlohu a informoval necelé 3% respondentov. Táto skutočnosť pravdepodobne súvisí s faktom, že Scania Finance nemá vlastnú stránku, ale je spomenutá na stránkach spoločnosti Scania Slovakia s.r.o. ako možná forma komplexných služieb súvisiacich s nákupom vozidla. Ako sa potvrdilo, najúčinnjší prostriedok získavania zákazníka je osobným oslovením.

V súvislosti s veľmi silnou konkurenciou na trhu väčšina dotazovaných klientov (77%) oslovila aj inú leasingovú spoločnosť pred tým než uzatvorila zmluvu so Scania Finance.

Rozhodovanie pri výbere leasingovej spoločnosti bolo u PO ovplyvnené hlavne výškou leasingového koeficientu – 68% opýtaných a pri FO výškou akontácie a flexibilitou splátkového kalendára – 73% opýtaných. Nasledovali predchádzajúce dobré obchodné vzťahy s 15% a odporúčania so 6%. Zo zisťovania je teda zrejmé, že väčšina zákazníkov kladie dôraz na výhodnú cenu leasingu a zakladá si na už vytvorených dobrých vzťahoch. Tieto následne vedú k odporúчанию spoločnosti ďalším známym a tým k získaniu nových zákazníkov.

V prípade, že by sa klienti znovu rozhodli využiť služby Scania Finance, 82% opýtaných v priebehu nasledujúceho roka uvažuje o nákupe ďalšieho nákladného vozidla, kladli by dôraz na predchádzajúce obchodné vzťahy – 46%, samozrejme cenu - 31% a rýchlosť vybavenia - 12%.

63% respondentov by uvítalo akcie na produktoch Scania Finance, ale tiež daňové a účtovné poradenstvo súvisiace s leasingom – 15%.

Z výsledkov získaných vyhodnotením dotazníkov sme dospeli k záveru, že je predpoklad, že zákazníkov Scania Finance budú tvoriť PO v pomere 2/3 k 1/3 FO, ktoré budú svoje autoparky rozširovať minimálne raz ročne o celú nákladnú súpravu, čo znamená, že minimálne jedenkrát ročne sa budú snažiť získať čo najvýhodnejšie financovanie takéhoto nákupu. Oslovia banky, aj iné leasingové spoločnosti, avšak pokiaľ budú spokojní s poskytnutými službami v Scania Finance je predpoklad, že sa vrátia. Takýmto klientom

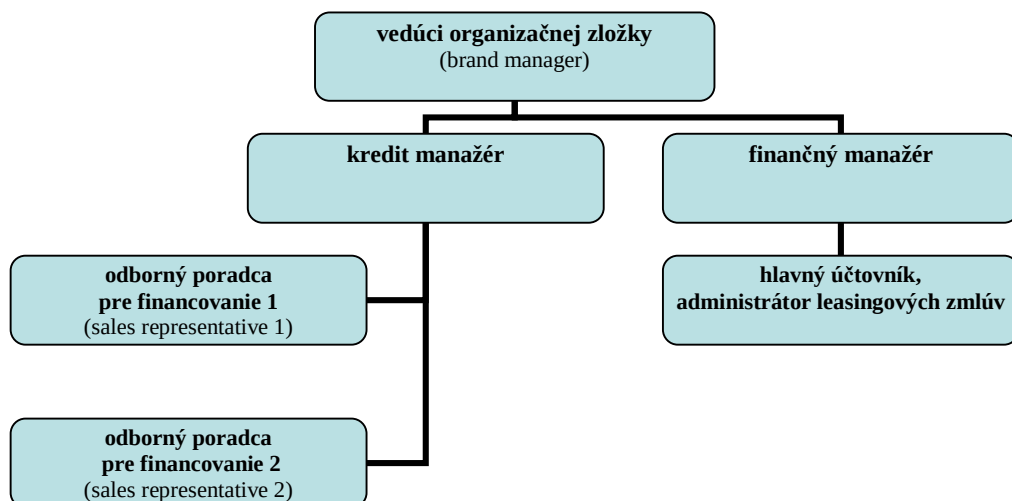
je vhodné ponúknuť nejakú akciu v podobe odložených splátok, nižšej alebo nulovej akontácie, z časti zvýhodneného poistenia a podobne. Keďže sa postupne vyrovnávajú možnosti získavania úverov a leasingu, je vhodné rozšíriť portfólio o úvery, prípadne splátkový predaj, čo vzbudí u zákazníka doslova psychologický efekt v tom zmysle, že predmet leasingu patrí jemu a môže s ním nakladať ako uzná za vhodné.

3.2 Analýza vnútorných zdrojov a schopností

Je dôležité, aby sa stratégia spoločnosti vytvárala s ohľadom na jej vonkajšie prostredie v ktorom pôsobí. Rovnako dôležité je, aby bola stratégia realizovateľná a následne aj udržateľná. Na to spoločnosť potrebuje zodpovedajúce zdroje a schopnosti. K formulácii kvalitnejšej stratégie je preto dôležité analyzovať aj vnútorné zdroje organizácie a jej schopnosti.

3.2.1 Organizačná štruktúra

Organizačná zložka na Slovensku má len troch zamestnancov, pokrývajúcich celý slovenský trh a o ďalších troch riadiacich zamestnancov sa delí so svojim zriaďovateľom – českou s.r.o. Organizačná štruktúra spoločnosti je funkčná, čo je veľmi vhodné pre podnik s jediným podnikateľským zameraním, kde sa kľúčové aktivity zhodujú s dobre definovanými schopnosťami a odborne ohraničenými útvarmi, aj keď v našom prípade o útvare v pravom zmysle slova nemôžeme hovoriť. Takéto organizovanie navyše umožňuje plné využitie odborných schopností svojich zamestnancov aj pri takom malom počte. Spoločnosť navyše využíva outsourcing v personalistike, v činnostiach z oblasti IT/IS a tiež využíva služby daňových poradcov.



Obr. 9. Organizačná štruktúra spoločnosti.

V nasledujúcej tabuľke sa pokúsime zhodnotiť ľudský faktor ako jeden z dôležitých zdrojov spoločnosti:

Tab. 8. Hodnotenie personálnej oblasti Scania Finance.

Charakteristika	Hodnotenie
počet zamestnancov	silná stránka
rozmiestnenie	slabá stránka
flexibilita	silná stránka
adaptabilita	silná stránka
komunikatívnosť	silná stránka
systémový prístup	slabá stránka
firemné povedomie	slabá stránka
veková štruktúra	silná stránka
vzdelanostná štruktúra	silná stránka
lojalita	silná stránka

3.2.2 SWOT analýza

Spočíva v hodnotení silných a slabých stránok podniku a ich posúdení vo vzťahu k príležitostiam a ohrozeniam v jeho externom prostredí. Tento nástroj nám umožňuje získať rýchly orientačný prehľad o tom, v akej situácii sa podnik v súčasnosti nachádza. Je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku, vyjadrenými silami a slabosťami a jeho vonkajším prostredím, vyjadreným hlavne príležitostami a hrozbami.

Silnými stránkami sú napríklad zručnosti, kompetencie, schopnosti, výkon či zdroje. Sú to pozitívne vnútorné podmienky, ktoré nám umožňujú získať prevahu nad konkurenciou. Naopak, slabými stránkami sú negatívne interné podmienky. Sem radíme napríklad zraniteľnosť, neúmerné finančné zaťaženie, absencia potrebných zdrojov, neschopný manažment,.. Pri hodnotení príležitostí hľadáme konkurenčné výhody, z ktorých môže spoločnosť profitovať a hrozby predstavujú pre spoločnosť riziko, nevýhodný trend alebo smer vývoja vo vonkajšom prostredí.

Na základe už uskutočnených analýz môžeme zhrnúť silné a slabé stránky spoločnosti a príležitosti a hrozby na trhu nasledovne:

Silné stránky

- dostupnosť úverov
- vysoká kvalifikovanosť zamestnancov
- vysoká produktivita práce
- výkonnosť predajcov
- flexibilita a adaptabilita, individualizácia ponuky
- počet zamestnancov
- povedomie o značke
- lojalita

Slabé stránky

- vysoká cena kapitálu (úverov)
- nízke firemné povedomie

- nízka a neefektívna komunikácia medzi centrálou v Prahe a pobočkou v Bratislave
- nízke kompetencie zamestnancov v SR
- finančná nestabilita
- nízky podiel na trhu
- nesystémový prístup
- klesajúce obchody – znižujúca sa penetrácia
- narastajúca výška pohľadávok
- Scania Finance nie je preferovaným partnerom Scania Slovakia s.r.o.
- Scania Finance neprináša pridanú hodnotu pre Scania Slovakia s.r.o.
- slabé využívanie vnútorného potenciálu, reakcie vedú nad akciami

Príležitosti

- rastový potenciál odvetvia
- bariéry vstupu do odvetvia
- substitúty

Hrozby

- klesajúca ziskovosť odvetvia
- stabilita konkurenčných síl
- sila kupujúcich
- sila dodávateľov
- negatívne legislatívne opatrenia
- zostrený konkurenčný boj
- pravdepodobnosť vzniku fúzií

4 NÁVRH RIEŠENIA PRE SPOLOČNOSŤ SCANIA FINANCE

Už v predchádzajúcej, analytickej časti, sme čiastočne hodnotili situáciu a navrhovali rôzne alternatívy riešení. V nasledujúcej časti sa pokúsime všetky získané poznatky zosumarizovať a navrhnúť potrebné zmeny, aby spoločnosť naďalej zastávala významné miesto medzi leasingovými spoločnosťami orientovanými na financovanie nákladných vozidiel.

4.1 Poslanie, vízia, ciele a stratégia spoločnosti Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia

Poslaním Scania Finance je poskytovať zákazníkom vysoko konkurencieschopné finančné riešenia „šité na mieru“, umožňujúce investície do produktov a služieb spoločnosti Scania Slovakia s.r.o. s dlhodobou väzbou na zákazníka, v mene SKK a EUR, prípadne inej, aby bolo zákazníkovi ponúknuté riešenie podľa jeho individuálnych potrieb.

Na základe uskutočnených analýz interného a externého prostredia môžeme skonštatovať, že formulácia poslania je dobrá a vystihuje existenciu Scania Finance na Slovensku. Nie je potrebné v súčasnosti ho meniť.

Prvá veta hovorí o finančných riešeniach šitých na mieru umožňujúcich investície do produktov a služieb Scania Slovakia s.r.o.. Scania Finance ponúka zákazníkom flexibilné finančné riešenia v podobe finančného, operatívneho a spätného leasingu v mene SKK a EUR. Zatiaľ nebola zaznamenaná požiadavka na financovanie v inej mene. Nadišiel však čas, vzhľadom na hrozbu substitútov a ponuky konkurenčných spoločností, aby svoje produkty rozšírila o splátkový predaj a úvery čo nás posúva k vysoko konkurencieschopným riešeniam. Dlhodobá väzba na zákazníka je prezentovaná aj tým, že okrem produktov spoločnosti Scania naša leasingová spoločnosť ponúka aj financovanie prípojných zariadení a nákladných vozidiel iných značiek. Podmienkou však zostáva, že zákazník už vlastní a naďalej nakupuje produkty spoločnosti Scania Slovakia s.r.o. a ich financovanie si zabezpečuje prostredníctvom Scania Finance. Takto si vytvárame dobré meno a dlhodobé obchodné vzťahy so zákazníkmi.

Vízia spoločnosti je pre celú korporáciu spoločná - byť vedúcou spoločnosťou vo svojom odvetví pri vytváraní trvalých hodnôt pre svojich zákazníkov, zamestnancov, akcionárov a ďalšie zainteresované osoby.

Musíme však skonštatovať, že vízia našej spoločnosti je veľmi všeobecná. Predstavuje síce pozitívny obraz budúcnosti, ale dostatočne nemotivuje členov tímu. Vo formulácii by si každý mal nájsť vlastné významné miesto, každý by mal vedieť ako konkrétne a akým spôsobom sa on sám bude podieľať na dosiahnutí vízie spoločnosti Scania Finance.

Jediným prezentovaným cieľom Scania Finance na Slovensku bolo zníženie rizika pri obchodoch na minimum, čím sa pripravila o významných zákazníkov a nedarilo sa jej dosahovať vysoký podiel na financovaní produktov spoločnosti Scania Slovakia s.r.o.. Takto zadaný jediný cieľ tiež nenaplnil poslanie, pre ktoré bola spoločnosť vytvorená.

Aby bolo možné produkovať zisk, vlastné náklady sa snažila držať na čo možno najnižšej úrovni, čo spôsobilo nedostatočnú informovanosť u zákazníkov – chýbajúca reklama, neúčast' na dôležitých automobilových výstavách, nekonkrétne zmienka na webových stránkach spoločnosti Scania Slovakia s.r.o., ...

Keďže cieľ bol jediný a neplnil účel, ani stratégia nebola špecifická. Menila sa vzhľadom na aktuálnu situáciu.

4.2 Budúce smerovanie

Pri predchádzajúcom skúmaní sme zistili, že spoločnosť Scania Finance na Slovensku síce vykazuje zisk a má veľa pozitív, napriek tomu je však potrebné zmeniť celú koncepciu jej fungovania, aby sa aj v budúcnosti udržala na trhu. Už v súčasnosti má pomerne negatívny trend vývoja. Klesajúce portfólio, narastajúce pohľadávky, klesajúca penetrácia a klesajúce novouzatvorené obchody. Tento stav je vykazovaný k 31.3.2005.

V nasledujúcom projekte sa pokúsime naformulovať jej budúcu orientáciu a následné návrhy prekonzultujeme s vedením spoločnosti.

Poslanie spoločnosti je výstižné, preto sa ním nebudeme v ďalších častiach zaoberať. Začneme víziou, ktorá, ako sme už naznačili, je veľmi všeobecná. Pokúsime sa ju preto naformulovať nielen pozitívne, ale zároveň inšpirujúco, aby predstavovala akúsi výzvu do ďalšieho rozvoja každému jednotlivcovi.

Ak chceme postaviť zákazníka na prvé miesto, musíme svoje služby neustále zdokonaľovať a teda neustále sa učiť a odborne rásť. Musíme vytvárať pridanú hodnotu, ktorá uspokojí jeho požiadavky. Zároveň je dôležité vystupovať ako celistvá spoločnosť

s vlastnou identitou a silnou firemnou kultúrou, ktorá bude podporovať zamestnancov pri ich práci a rozvoji ich osobností. Iba takto fungujúca spoločnosť dokáže vytvárať trvalé hodnoty pre všetkých.

Tieto základné charakteristiky nás priviedli k formulácii nasledovného návrhu novej vízie spoločnosti Scania Finance:

Byť vysokovýkonnou spoločnosťou, ktorá sa usiluje o svoje nepretržité zlepšovanie odborného potenciálu. Budeme hľadať, ako poskytnúť ďalšiu pridanú hodnotu svojim zákazníkom tak, že postavíme ich záujmy do centra všetkého, čo robíme. Budeme pokračovať v posilňovaní a udržiavaní našej reputácie ako finančnej spoločnosti s nepopierateľnou silnou integritou. A budeme usilovať o ďalší rozvoj našej firemnej kultúry, ktorá si cení ducha, schopnosti a rozmanitosť svojich zamestnancov.

Následne, vychádzajúc z uskutočnených analýz, poslania a novovytvorenej vízie, sa pokúsime stanoviť konkrétne ciele. Aby plnili svoj účel, budú „SMART“.

- F** do konca roku 2005 dosiahnuť 50% penetráciu na portfóliu predaných produktov Scania Slovakia s.r.o.
- F** okamžite znížiť a udržať pohľadávky po lehote splatnosti pod 0,8%
- F** od mája roku 2005 štandardizovať a upraviť naše hlavné business procesy a konkrétne vymedziť zodpovednosti a povinnosti jednotlivých zamestnancov
- F** od mája roku 2005 zaručiť zastupiteľnosť jednotlivých zamestnancov v ich pozíciách
- F** okamžite zlepšiť komunikáciu medzi Pražskou centrálou a pobočkou v Bratislave
- F** do konca roku 2005 významne posilniť vzťahy medzi dealerstvami a importérom Scania tak, aby sme spoločne prinášali našim zákazníkom pridanú hodnotu

Na to, aby sme dosiahli stanovené ciele, je ďalej potrebné určiť stratégiu. Mala by začať vypracovaním internej smernice, popisujúcej všetky hlavné procesy a vymedzujúcej zodpovednosti a kompetencie jednotlivých zamestnancov. Smernica by ďalej mala obsahovať popis každého jednotlivého pracovného miesta s vymedzením všetkých činností a vzájomnej zastupiteľnosti zamestnancov. Dôležité je tiež budovanie firemnej kultúry, motivácia zamestnancov a výrazne lepšia komunikácia. Na to, aby sme získali viac zákazníkov a tak zvýšili penetráciu, je potrebné prehodnotiť súčasný zdržanlivý postoj

k rizikám a zvážiť rozšírenie ponúkaných služieb, napríklad o už spomenuté úvery, prípadne splátkový predaj.

V súvislosti s vyššie navrhovanými zmenami a ich prezentáciou vedeniu spoločnosti, jej riaditeľ p. Alexander d'Huc vypracoval vyhlásenie, v ktorom uviedol, že na dosiahnutie spomenutého, budeme:

- prezentovať a starostlivo chrániť dobré meno spoločnosti Scania Finance
- oprávnenými zamestnancami - budeme kontrolovaní, ale budeme mať slobodu
- podporovať a pestovať firemnú kultúru, kde zamestnanci a ich práca budú patrične hodnotené
- podporovať a pomáhať každému zamestnancovi využívať a zvyšovať celý svoj potenciál
- podporovať tímovú prácu, ale zároveň rešpektovať individualitu každého jednotlivca
- podporovať taký model kultúry správania, aby sa nepoukazovalo na vinu skôr, než sa poskytne priestor na jej vysvetlenie a obhájenie; ale zároveň si musíme byť istí, že zamestnanci chápu vlastnú zodpovednosť
- budeme čestní, otvorení a féroví vo všetkom, čo robíme
- vstúpiť všetkým zamestnancom prístup „dá sa“ vo všetkých ich návrhoch, aktivitách a podnetoch
- vytvárať zdravé a bezpečné pracovné prostredie s očakávaním aktívnej participácie zamestnancov na jeho zachovaní

Spoločnosti chýba firemné povedomie a súdržnosť. Centrála v Prahe a pobočka v Bratislave sú vnímané ako dva oddelené samostatné celky a prúdienie informácií je veľmi slabé, takmer nulové. Je preto dôležité preto z dvoch tímov urobiť jeden a podnietiť ho k činom ako celku. Práve toto je možné dosiahnuť aj pomocou predchádzajúceho vyhlásenia. Dôležité sú aj pravidelné informačné stretnutia, kde bude vládnuť otvorená atmosféra a názor každého zamestnanca bude prijatý.

Táto skutočnosť, spolu s predchádzajúcimi návrhmi, podnietila vedenie Scania Finance k formulácii nasledovného „základu fungovania“:

„Budeme komunikovať naše poslanie, víziu a princípy, ktoré budú sledovať za účelom ich dosiahnutia všetci členovia kolektívu. Odkaz sa bude nepretržite upevňovať, čím vytvoríme spoločnosť so silným zmyslom pre zámer a smerovanie, ktoré posilnia dosiahnutie jednotného cieľa, spoločného pre zamestnancov a zamestnávateľa.“

4.3 Realizácia zmien

V predchádzajúcej kapitole sme si povedali aké zmeny by spoločnosť mala urobiť, aby sa zlepšilo jej postavenie na trhu, ale aj v povedomí zákazníkov tak externých ako aj interných. Vedenie spoločnosti prijalo náš návrh na realizáciu takto postavenej stratégie ako aj opodstatnenú kritiku súčasného stavu. Na tento podnet bola zvolaná konferencia, ktorej sa zúčastnili všetci zamestnanci Scania Finance zo Slovenska aj z Čiech. Boli na nej prezentované všetky navrhované zmeny, ku ktorým sa pridala aj zmena organizačnej štruktúry. Táto naďalej ostala funkčná, ale spoločnosť Scania Finance začala byť vnímaná ako celok, teda Slovensko a Čechy začínajú tvoriť jeden tím.

Zmeny boli prijaté pozitívne aj zamestnancami, otvorenou ostáva otázka ich praktickej realizácie. Keďže sme zaviedli kultúru otvorenej atmosféry a záujmu o každý prezentovaný názor, rozhodli sme sa pre brainstorming.

Čo môžeme urobiť, aby sme dosiahli stanovené ciele?

- F** organizovať pravidelné firemné stretnutia
- F** nastaviť interné procesy a dodržiavať termíny
- F** vylepšiť administratívne procesy
- F** zlepšiť komunikáciu s našimi partnermi
- F** zrýchliť procesy kreditných rozhodnutí
- F** vyjasniť úlohy a zodpovednosti každého zamestnanca
- F** podieľať sa na vydávaní informačného bulletinu spoločnosti Scania³⁴
- F** získať interné informácie spoločnosti Scania

³⁴ Pozn.: V tomto, aj v nasledujúcom ponímaní, spoločnosťou Scania rozumieme spoločnosť dovážajúcu a predávajúcu nákladné vozidlá na Slovensku aj v Čechách

- F** požadovať nižšie záruky od klientov pri uzatváraní obchodov
- F** organizovať špeciálne akcie
- F** zúčastňovať sa na stretnutiach dealerstiev Scanie
- F** navrhovať bonusový program pre kolektív predajcov nákladných vozidiel Scania
- F** uskutočňovať akcie na poistení vozidiel s účasťou importérov Scanie
- F** ponúkať zákazníkovi väčší rozsah služieb, napr. poradenskú činnosť z oblasti účtovníctva a daní
- F** vytypovať VIP zákazníkov a týmto poskytovať služby navyše
- F** zviditeľniť našu spoločnosť
- F** podieľať sa na akciách dealerstiev Scanie, napr. pri prezentáciách produktov zákazníkovi
- F** zlepšiť vnútornú koordináciu

Dosiahnutie úspechu je však podmienené i správaním jednotlivcov. Toto môže byť buď pozitívne, ktoré úspech podnieti, alebo negatívne, ktoré nám v úspechu bude brániť. Pozitívne správanie sme označili ako „zelené“, negatívne „červené“. Osobitne sme sa zamerali na externé a interné prostredie.

Demonštrácia „zeleného“ správania:

INTERNÉ PROSTREDIE

- Ø otvorená komunikácia
- Ø možnosť spoľahnúť sa na seba navzájom
- Ø pomoc kolegom
- Ø pravda
- Ø férovosť
- Ø hrdosť

EXTERNÉ PROSTREDIE

- Ø dobré vzťahy so zákazníkmi
- Ø pridaná hodnota
- Ø dodržiavanie sľubov
- Ø byť súčasťou korporácie Scania
- Ø konať ako tím
- Ø podpora kolegov

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Ø lojalita | Ø profesionalita |
| Ø delenie sa o skúsenosti | Ø dôvera |
| Ø pozitívna kritika | Ø rešpekt a pochopenie |
| Ø spolupráca | Ø hájenie záujmov spoločnosti |
| Ø rešpektovanie individuality | Ø navrhovanie podporných riešení |
| Ø dodržiavanie termínov | Ø jasná a otvorená komunikácia |
| Ø zdieľanie informácií | Ø zodpovednosť |
| Ø pevná dôvera | Ø spoľahlivosť |
| Ø jasné ciele | Ø vzájomná väzba |
| Ø budovanie tímu | Ø počúvanie |
| Ø zdvorilosť | Ø úspech |
| Ø ťahanie za jeden povraz | Ø istota |
| Ø precíznosť | |
| Ø presnosť | |
| Ø učenie sa | |

*Demonštrácia „červeného“ správania***INTERNÉ PROSTREDIE**

- Ø egoizmus
- Ø zlá komunikácia
- Ø slabá spolupráca
- Ø netolerancia
- Ø meškanie
- Ø obmedzovanie
- Ø ohováranie a intrigy
- Ø hrubé správanie
- Ø lenivosť

EXTERNÉ PROSTREDIE

- Ø rozprávanie o interných veciach
- Ø sľubovanie nesplniteľného
- Ø zlá komunikácia
- Ø viera, že sme lepší ako ostatní
- Ø nepredvídateľní partneri
- Ø hrubé správanie
- Ø ťažkopádnosť, slabá flexibilita
- Ø neprihliadanie na ostatných

Úspešná implementácia stratégie závisí nielen od manažmentu spoločnosti Scania Finance, ale od všetkých jej pracovníkov. Každý si musí uvedomiť svoj podiel na konečnom výsledku a len potom sa môžeme dopracovať k dobre fungujúcej leasingovej spoločnosti, ktorá je silným konkurentom na trhu a spoľahlivým partnerom pre svojich zákazníkov, dodávateľov a v neposlednom rade aj zamestnancom.

Manažment spoločnosti si uvedomil nedostatky a na ich odstraňovaní pracuje spolu so všetkými zamestnancami. Je teda na správnej ceste.

Dôležité je nezabúdať na neustále sa meniaci trh a podmienky na ňom. Súčasná navrhnutá stratégia nesmie ostať nemenná. Pokúsme si teda zhrnúť, čo je dôležité pri pohľade z vonku do vnútra spoločnosti, čo je potrebné sledovať.

Musíme brať do úvahy teritoriálne podmienky tak Slovenskej ako aj Českej republiky a v rámci toho, aj regionálne rozdiely reprezentované skladbou klientov a pôsobením konkurenčných leasingových spoločností. Z tohto dôvodu je potrebné presunúť určité právomoci na členov tímu, prípadne presunúť pôsobenie vedenia aj na Slovensko. To by posilnilo imidž spoločnosti u klientov, najmä v procese uzatvárania leasingových zmlúv. Ďalej je potrebné skvalitniť platobnú disciplínu zákazníkov, teda vypracovať smernicu

popisujúcu proces vymáhania pohľadávok, ktorá presne stanoví ako postupovať pri rozličných prípadoch.

Pre úspešné fungovanie spoločnosti na leasingovom trhu, kde vládne zostrený konkurenčný boj, je potrebné neustále sledovať zmeny a rozširovať informácie smerom k členom tímu. Je potrebné neustále sa stretávať a diskutovať o vývoji a požiadavkách trhu nielen v rámci spoločnosti Scania Finance, ale zároveň participovať na stretnutiach spoločnosti Scania. Takéto stretnutia prinesú zlepšenú komunikáciu medzi partnermi navzájom a zároveň sa priblížia potrebám zákazníkov.

Spoločnosť si musí zachovať tvár a imidž navonok, pretože aj to je jeden z dôležitých faktorov, na ktoré klient prihliada pri výbere leasingovej spoločnosti. Je potrebné neustále ho vylepšovať a propagovať. Najlepšou formou reklamy je spokojný zákazník, ktorý túto informáciu podá ďalej, zároveň však málo postačujúci. Je potrebné premyslieť aká forma propagácie je vyhovujúca a zároveň plniaca účel. Začiatok by mohol byť vo vybudovaní kvalitnej internetovej stránky, ktorá sa bude priebežne aktualizovať a tiež v publikovaní príspevkov v bulletinoch spoločnosti Scania. V neposlednom rade je to účasť na všetkých aktivitách usporiadaných pre zákazníkov spoločnosti Scania.

Napĺňanie strategického zámeru je nemožné bez ľudského potenciálu. Je preto žiadúce časť úsilia sústrediť na rozvoj ľudských zdrojov, formou neustáleho vzdelávania v rôznych oblastiach, potrebných pre výkon funkcie, či už v oblasti komunikácie, psychológie, marketingu a ďalších oblastí, ktoré podporujú rozvoj osobnosti. V neposlednom rade je to aj motivácia, ktorá nebude vyjadrená len finančnou stránkou.

Hoci kvalita poskytovaných služieb je na vysokej úrovni, neznamená to, že sa nemôže stále zlepšovať. Je možné urýchliť proces schvaľovania kreditných rozhodnutí, viac diverzifikovať prístup k jednotlivým klientom, organizovať akcie na poskytované služby, alebo rozšíriť už poskytované služby o ďalšie oblasti.

Dlhodobým kľúčom k úspechu je správne zvolená a realizovaná stratégia spoločnosti, ktorá predstavuje významnú konkurenčnú výhodu.

ZÁVER

Každá spoločnosť potrebuje na dosiahnutie úspechu nielen silný kapitálový základ, ale predovšetkým kvalitne spracovanú koncepciu podnikania. Takáto koncepcia sa začína vyjadrením poslania podniku, ktoré nám hovorí „prečo existujeme“ a vo vízii „čím chceme byť“ – teda zameranie sa na blízku i ďalekú budúcnosť. K tomu, „kam sa chceme dostať“, nám slúžia definované ciele – preto potrebujeme aj návod, ako ich naplniť. Práve toto je úloha stratégie: definovať dlhodobé postupy na dosiahnutie stanovených cieľov.

Vypracovaný projekt sa zaoberá oblasťou strategického manažmentu, ktorého úlohou je plánovanie a realizácia stratégie leasingovej spoločnosti Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia, s orientáciou na vytýčené ciele a s prihliadnutím na poslanie a víziu spoločnosti.

Pri realizácii projektu sme vychádzali z bázy teoretických poznatkov, zosumarizovaných v úvodnej časti práce a následne z uskutočnených analýz, z vyhodnotenia výsledkov dotazníkov, z analýz uskutočnených Asociáciou leasingových spoločností SR, z interných materiálov spoločnosti, z informácií získaných od vedenia spoločnosti, ako i ostatných zamestnancov, a v neposlednom rade z článkov, publikovaných v odborných časopisoch.

Na základe výsledkov nášho výskumu môžeme skonštatovať, že ak sa chce spoločnosť v silnom konkurenčnom prostredí udržať i naďalej, mala by prehodnotiť a zmeniť svoju súčasnú stratégiu. Pretože úspešnou môže byť len taká spoločnosť, ktorá ponúkne najvyššiu kvalitu, vyhľadáva nové a lepšie spôsoby, ako uspokojiť potreby a želania zákazníkov. Náš projekt navrhuje jednu z ciest, akou by sa spoločnosť v budúcnosti mohla uberať.

Pri spracovaní projektu bolo pre nás cennou skúsenosťou, že v pozícii zamestnanca pôsobíme v spoločnosti od začiatku jej etablovania sa na slovenskom trhu, čo nám umožňuje nepretržite sledovať jej vývoj. Zároveň sme mohli využiť proces organizačných zmien prebiehajúci v súčasnosti, čo nám umožnilo porovnať dva rôzne prístupy vedenia spoločnosti a bolo prínosom pre projektovú časť tejto práce. Získané poznatky a návrhy boli novým vedením spoločnosti prijaté a s malými zmenami sa postupne začína s ich zavádzaním do praktického fungovania.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Monografie

- [1] BOWMAN, C. *Strategický management*. Přel. J. Vejdělek. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 147 s. Překl. z: Strategic management. ISBN 80-7169-230-1.
- [2] DRUCKER, P. F. *Cestou k zítřku : management pro 21. století*. Přel. V. Grus. 1. vyd. Praha : Management Press, 1993. 136 s. Překl. z: Managing For The Future : The 1990s And Beyond. ISBN 80-85603-28-4.
- [3] DRUCKER, P. F. *Management : budoucnost začíná dnes*. Překl. P. Medek. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 126 s. Překl. z: The Frontiers Of Management : Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today. ISBN 80-85603-00-4.
- [4] KINARD, J. *Management*. [b.v.]. Lexington : Heath and company, 1988. 547 s. ISBN 0-669-09223-1.
- [5] KOŠŤAN, P. – ŠUREŘ, O. *Firemní strategie : plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [6] LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketingový manažment*. [b.v.]. Bratislava : Sprint vfra, 2001. 339 s. ISBN 80-88848-90-3.
- [7] MAJTÁN, M. *Manažment*. [b.v.]. Bratislava : Sprint vfra, 2003. 425 s. ISBN 80-89085-17-2.
- [8] PAPULA, J. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 1995. 197 s. ISBN 80-225-0680-X.
- [9] SHARPLIN, A. *Strategic Management*. 2. vyd. USA : McGraw-Hill, 1985. 588 s. ISBN 0-07-056513-9.
- [10] SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. [b.v.]. Bratislava : Ekonóm, 1997. 276 s. ISBN 80-225-0816-0.
- [11] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha : Proffesional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.

Seriálové publikácie

- [12] BRONDOŠOVÁ, J. Autá tvoria tri štvrtiny lízingového trhu. *Trend*, príloha : Automobil, 14. októbra 2004, roč. 14, s. 16-18. Bratislava : Trend Holding, 2004. Týždenník. ISSN 135-0684.
- [13] BRONDOŠOVÁ, J. Lízingovky si zvykajú, že už nemajú monopol na financovania áut. *Trend*, 17. februára 2005, roč. 15, č. 6, s. 72-73. Bratislava : Trend Holding, 2005. Týždenník. ISSN 135-0684.
- [14] BRONDOŠOVÁ, J. Lízingový trh rástol vlni opäť pomalšie. *Trend*, 24. februára 2005, roč. 15, č. 7, s. 76. Bratislava : Trend Holding, 2005. Týždenník. ISSN 135-0684.
- [15] BRONDOŠOVÁ, J. Medzi automobilmi rástol iba lízing nákladných vozidiel. *Trend*, príloha : Trend TOP v motorizme, 17. marca 2005, roč. 15, s. 36-38. Bratislava : Trend Holding, 2005. Týždenník. ISSN 135-0684.
- [16] BRONDOŠOVÁ, J. Výšky splátok lízingu sa dajú prispôbiť sezónnosti príjmov. *Trend*, 14. októbra 2004, roč. 14, č. 41, s. 80. Bratislava : Trend Holding, 2004. Týždenník. ISSN 1335-0684.
- [17] KAMPOVÁ, S. Balanced Scorecard: ako prepojiť stratégiu s každodennosťou. *Trend*, 6. mája 2004, roč. 14, č. 18, s. 28-29. Bratislava : Trend Holding, 2004. Týždenník. ISSN 135-0684.
- [18] KLASEKOVÁ, M. Úverové linky z Európy sú pre banky lákavé len vďaka poradensvu. *Trend*, 27. januára 2005, roč. 15, č. 3, s. 68-69. Bratislava : Trend Holding, 2005. Týždenník. ISSN 1335-0684.
- [19] KLUGE, T. Lízingový trh si minulý rok polepšil. *Hospodárske noviny*, 18. – 20. februára 2005, roč. 13, č. 34, s. 17. Bratislava : Ecopress, 2005. Denná tlač. ISSN 1335-4701.
- [20] MARTIN, R. Cíl: změnit způsob myšlení organizace. *Moderní řízení*. roč. 29, č. 4, s. 41. Praha : Economia, 1994. Měsíčník. ISSN 0026-8720.
- [21] Odstrategie k poslání frimy (Nová filozofie managementu). *Moderní řízení*. Roč. 30, č. 7, s. 14. Praha : Economia, 1995. Měsíčník. ISSN 0026-8720.
- [22] PAPULA, J. Stratégia na riadenie podniku pomáha využívať príležitosti a prekonávať prekážky. *Trend*, roč. 7, č. 21, s. 26A. Bratislava : Trend Holding, 1997. Týždenník. ISSN 1335-0684.

- [23] SLOBODA, B. Svetové vizionárske firmy hodno na Slovensku nasledovať. *Trend*, roč. 10, č. 8, s. 14A. Bratislava : Trend Holding, 2000. Týždenník. ISSN 1335-0684.
- [24] SLOBODA, B. Vízia je pre firmu základným stavebným prvkom. *Trend*, roč. 10, č. 19, s. 22A. Bratislava : Trend Holding, 2000. Týždenník. ISSN 1335-0684.
- [25] SMRČKA, J. Tvorba podnikovej stratégie (2. časť – Ciele a smery rozvoje). *Moderní řízení*, roč. 32, č. 2, s. 32. Praha : Economica, 1997. Mesečník. ISSN 0026-8720.
- [26] Tlačová agentúra SITA. Scanii sa v Európe darí. *Hospodárske noviny*, 17. februára 2005, roč. 13, č. 33, s. 15. Bratislava : Ecopress, 2005. Denná tlač. ISSN 1335-4701.
- [27] *TRENDTOP: vo finančníctve..* Bratislava : Trend Holding, 2003. občasná príloha týždenníka Trend. ISSN 135-0684.
- [28] *TRENDTOP: vo finančníctve.* Bratislava : Trend Holding, 2004, občasná príloha týždenníka Trend. ISSN 135-0684.
- [29] *TRENDTOP 2004.* Bratislava : Trend Holding, 2004, občasná príloha týždenníka Trend. ISSN 135-0684.
- [30] VÁCHA, S. Získať ľudí pre podnik znamená dať jim víziu. *Moderní řízení*, roč. 29, č. 11, Praha : Economica, 1994. Mesečník. ISSN 0026-8720.

Elektornické zdroje

- [31] <http://www.cacleasing.sk/sk/home.htm>
- [32] <http://www.csobleasing.sk/>
- [33] <http://www.ebrd.com/>
- [34] FARENZENOVÁ, E. *Komentár 2003* [počítačový súbor doc]. Asociácia leasingových spoločností SR. Zaslané e-mailom. Marec 2005.
- [35] FARENZENOVÁ, E. *Komentár 2004* [počítačový súbor doc]. Asociácia leasingových spoločností SR. Zaslané e-mailom. Marec 2005.
- [36] FARENZENOVÁ, E. *Poradie 2003* [počítačový súbor xls]. Asociácia leasingových spoločností SR. Zaslané e-mailom. Marec 2005.

- [37] FARENZENOVÁ, E. *Poradie 2004* [počítačový súbor xls]. Asociácia leasingových spoločností SR. Zaslané e-mailom. Marec 2005.
- [38] FARENZENOVÁ, E. *Štatistika 2003* [počítačový súbor xls]. Asociácia leasingových spoločností SR. Zaslané e-mailom. Marec 2005.
- [39] FARENZENOVÁ, E. *Štatistika 2004* [počítačový súbor xls]. Asociácia leasingových spoločností SR. Zaslané e-mailom. Marec 2005.
- [40] LAŠŠÁK, V. – MINÁROVÁ, M. *2005 PPS Skriptá* [online]. Banská Bystrica: Katedra manažmentu a marketingu na Ekonomickej fakulte UMB, 2005 [2005-03-18]. Dostupné z <http://www.econ.umb.sk/katedry/asp/predmet.asp?pid=218>.
- [41] LAŠŠÁK, V. – MINÁROVÁ, M. *PDF Prednášky PPS 2005* [online]. Banská Bystrica: Katedra manažmentu a marketingu na Ekonomickej fakulte UMB, 2005 [2005-03-18]. Dostupné z <http://www.econ.umb.sk/katedry/asp/predmet.asp?pid=218>.
- [42] <http://www.mb-leasing.sk/>
- [43] <http://www.scania.com/>
- [44] <http://www.scania.cz/>
- [45] <http://www.scania.sk/>
- [46] Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia. *Management report 2003* [počítačový súbor xls]. Interné zdroje. Apríl 2005.
- [47] Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia. *Management report 2004* [počítačový súbor xls]. Interné zdroje. Apríl 2005.
- [48] http://www.tatraleasing.sk/cgi-bin/tl/app/index.jsp?BV_SessionID=@@@@0983068208.1115625430@@@@&BV_EngineID=ccccaddegmifgedcefecghmdfgdfij.0
- [49] <http://www.vbleasing.sk/>

Ostatné zdroje

- [50] BENNIS, W. – NANUS, B. *Leaders : The Strategies for Taking Charge. Harner and Row.1985*
- [51] LAŠŠÁK, V. – STYK, O. *Podniková politika a stratégia*. [nepublikovaný študijný materiál]. Banská Bystrica. 1999.

- [52] Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia. *FEIS* [databáza]. Ver. ÚČETNICTVÍ 8.37.4.63. Počítačový program pre vedenie účtovníctva. Registrácia č. 250120169.
- [53] Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia. *Leasing* [databáza]. Ver. LEASING 9.60.08.116. Počítačový program pre správu leasingu. Registrácia č. 260120169.
- [54] Scania Finance CZ, spol. s r.o. – organizačná zložka Slovakia. *Interná dokumentácia*.
- [55] Scania Slovakia s.r.o.. *Interná dokumentácia*.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATEK

SKK Slovenská koruna

EUR Euro

op. cit. opakovaná citácia

FO fyzická osoba - podnikateľ

PO právnická osoba

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Proces strategického riadenia.	17
Obr. 2. Komunikovanie poslania podniku.	18
Obr. 3. Hierarchia cieľov.	30
Obr. 4. Prepojenie perspektív BSC a ich odvodenie od vízie a stratégie.	31
Obr. 5. Porovnanie podielov jednotlivých druhov financovaných vozidiel.	40
Obr. 6. Životný cyklus odvetvia.	43
Obr. 7. Podiely jednotlivých spoločností v odvetví.	50
Obr. 8. Podiely dodávateľov vyjadrené v množstvom dodaných ks a objemom v Sk.	57
Obr. 9. Organizačná štruktúra spoločnosti.	62

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Náklady a výdavky jednotlivých foriem financovania.....	12
Tab. 2. Hospodárske výsledky spoločnosti od r. 2002.	40
Tab. 3. Medziročný vývoj v sledovanom období.	42
Tab. 4. Prehľad hlavných ekonomických a podnikateľských charakteristík.	43
Tab. 5. Hodnotenie celkovej príťažlivosti odvetvia.....	47
Tab. 6. Prehľad dodávateľov spoločnosti.	56
Tab. 7. Rozdelenie respondentov.....	58
Tab. 8. Hodnotenie personálnej oblasti Scania Finance.	62

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK.....	84
PRÍLOHA P II: SLOVNÍK LEASINGOVÝCH POJMOV	87

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený respondent,

vyplnením dotazníka pomôžete študentke FAME UTB v Zlíne pri vypracovaní diplomovej práce. Ďakujem Vám za ochotu a spoluprácu.

Ivica Bezaňuková

1. Koľkokrát ste využili služby leasingovej spoločnosti?
 - a) 1 krát
 - b) 2 krát
 - c) 3 krát
 - d) 4 a viac krát

2. Čo Vás viedlo k tomu, že ste sa rozhodli využiť práve tento spôsob financovania?
 - e) nedostatok vlastného kapitálu
 - f) nedostupnosť iných foriem financovania
 - g) úspora finančných zdrojov
 - h) iné _____

3. Akú formu financovania by ste zvolili keby ste si mohli vybrať pri relatívne rovnakých úrokových sadzbách?
 - a) finančný leasing
 - b) operatívny leasing
 - c) splátkový predaj
 - d) úver
 - e) prečo? _____

4. Pokúšali ste sa získať od banky úver na financovanie nového nákladného vozidla?
 - a) nie
 - b) áno, neuspel som
 - c) áno, úver som dostal

5. Z akých zdrojov ste sa dozvedeli o Scania Finance.?
 - a) z webových stránok Scanie
 - b) z tlače
 - c) od predajcu vozidla
 - d) na základe osobných kontaktov
 - e) prostredníctvom odporúčaní, od známych
 - f) iné _____

6. Koľko iných leasingových spoločností ste navštívili predtým, než ste uzavreli leasingovú zmluvu so Scania Finance?

- a) jednu
- b) dve
- c) tri
- d) štyri
- e) viac (uved'te koľko)_____

7. Čo ovplyvnilo Vaše rozhodnutie pri výbere tejto leasingovej spoločnosti?
Označte dôležitosť (1-najdôležitejšie, 5-najmenej dôležité).

a) výhodná cena	1	2	3	4	5
b) dobré meno firmy (značka)	1	2	3	4	5
c) odporúčania	1	2	3	4	5
d) jednanie so zákazníkom	1	2	3	4	5
e) predchádzajúce obchodné vzťahy	1	2	3	4	5
f) rýchlosť vybavenia	1	2	3	4	5
g) doplnkové služby	1	2	3	4	5
h) iné _____	1	2	3	4	5

8. Ktoré z nasledujúcich doplnkových služieb by ste privítali?

- a) informácie o nových produktoch
- b) daňové poradenstvo
- c) iné_____

9. Uvažujete o uzatvorení ďalšej leasingovej zmluvy?

- a) nie
- b) áno, v priebehu štvrt'roka
- c) áno, v priebehu polroka
- d) áno, v priebehu roka
- e) áno, ešte som neuvažoval o termíne

10. V prípade, že by ste sa rozhodli znovu využiť služby leasingovej spoločnosti, čo budete považovať za najdôležitejšie pri jej výbere?

Označte dôležitosť (1-najdôležitejšie, 5-najmenej dôležité).

a) cena	1	2	3	4	5
b) dobré meno firmy	1	2	3	4	5
c) reklama	1	2	3	4	5
d) jednanie so zákazníkom	1	2	3	4	5
e) predchádzajúce obchodné vzťahy	1	2	3	4	5
f) rýchlosť vybavenia	1	2	3	4	5
g) doplnkové služby	1	2	3	4	5
h) iné_____	1	2	3	4	5

Vyplní fyzická osoba - podnikatel:

Vek:	Pohlavie:	Ročný obrat (v Sk):
a) 26-36	a) žena	a) do 5 mil.
b) 36-45	b) muž	b) od 5 mil. do 10 mil.
c) 46-55		c) od 10 mil. do 25 mil.
d) 56-viac		d) nad 25 mil.

Oblasť podnikania:

- a) preprava
- b) špedícia
- c) stavebná činnosť
- d) iné _____

Predmet leasingu: _____

Sídlo firmy: _____

Vyplní právnická osoba:

Forma podnikania:	Ročný obrat (v Sk):	Pozícia vo firme:
a) a.s.	a) do 10 mil.	a) majiteľ/konateľ
b) s.r.o.	b) od 10 mil. do 25 mil.	b) manažér
c) v.o.s.	c) od 25 mil. do 100 mil.	c) iné _____
d) iné _____	d) nad 100 mil.	

Oblasť podnikania:

- a) preprava
- b) špedícia
- c) stavebná činnosť
- d) iné _____

Predmet leasingu: _____

Sídlo firmy: _____

PRÍLOHA P II: SLOVNÍK LEASINGOVÝCH POJMOV

Akontácia: je percentuálne vyjadrenie koľko z celej sumy musíte zložiť na začiatku splátkového programu – leasingu. Všeobecne platí, že čím je vyššia akontácia, tým viac klesá mesačná splátka a aj celková preplatená suma oproti nákupnej hodnote predmetu leasingu je nižšia.

Cena leasingu: celková suma leasingu. Zahŕňa vstupnú cenu predmetu leasingu, ktorú leasingový nájomca postupne prostredníctvom odpisov rozdeľuje do nákladov počas trvania leasingovej zmluvy, finančné náklady nájomcu, ďalšie jeho prípadné režijné náklady, zisk leasingovej spoločnosti.

Doba trvania leasingu: je daná odpisovou skupinou predmetu leasingu. Leasingové splátky je možné vo výnimočných prípadoch uhradiť aj v kratšom termíne, než je trvanie zmluvy.

Finančný leasing: dlhodobé používanie predmetu leasingu a prenosom rozhodujúcej časti alebo všetkých rizík a úžitkov spojených s vlastníctvom predmetu leasingu na nájomcu a s právom, či povinnosťou prevodu vlastníctva leasingu na nájomcu, za cenu zvyčajne nižšiu, než je trhovacia, alebo s právom uzatvorenia ďalšej leasingovej zmluvy za podstatne výhodnejších podmienok.

Interval splátok: môže byť mesačný, kvartálny, polročný alebo ročný. S rastúcim intervalom rastie aj riziko vzniku potenciálnych neplatičov, pretože kontrolný mechanizmus ochraňujúci leasingovú spoločnosť je menší. To sa prejavuje aj v cene, ktorá je z tohto hľadiska najmenšia pri mesačných splátkach.

Leasing: v angličtine znamená prenájom. Teda leasingová zmluva je vlastne zmluva medzi nájomcom (leasingovou spoločnosťou) a prenajímateľom (zákazníkom) s tým, že po vypršaní doby, na ktorú bola uzatvorená, má nájomca prednostné právo na odkúpenie predmetu leasingu za zostatkovú cenu.

Leasingová splátka: peňažná čiastka, ktorú platí leasingový nájomca leasingovému prenajímateľovi za právo užívať na základe zmluvy určitú majetkovú hodnotu, ktorej majiteľom je prenajímateľ.

Leasingové nájomné: platby leasingového nájomcu za užívanie predmetu leasingu. Súhrn leasingových splátok.

Leasingové navýšení: rozdiel medzi obstarávacou cenou predmetu leasingu a celkovou cenou leasingu.

Leasingový koeficient: pomer celkovej ceny leasingu a obstarávacej ceny predmetu leasingu. Vyjadruje celkové zvýšenie nákladov pri leasingu v porovnaní s obstaraním obdobného predmetu za hotovosť. Do leasingového koeficientu prenajímateľ premieta svoje celkové finančné náklady a zisk.

Nájomca: môže byť občan, podnikateľ, firma, jednoducho subjekt, ktorým predmet leasingu využíva, ale nie je jeho majiteľom. V našom prípade sú takto označované jedine podnikateľské subjekty.

Odkupná cena: po skončení finančného leasingu a po zaplatení poslednej leasingovej splátky dochádza k prevodu vlastníckeho práva k predmetu leasingu na leasingového nájomcu. Môže byť nulová, symbolická vo výške zostatkovej ceny alebo vyššia, než je zostatková cena.

Operatívny leasing: jeho účelom je dočasné používanie predmetu leasingu bez prenosu väčších rizík a úžitkov spojených s vlastníctvom predmetu leasingu a bez akéhokoľvek zmluvného nároku ani možný prechod vlastníctva predmetu leasingu na nájomcu.

Poplatok za zmluvu: je jednorázový poplatok za to, že ste si “ vybrali “ určitú spoločnosť. Zohľadňuje sa v celkovej sume. Väčšinou býva stanovený ako určité percento z hodnoty predmetu leasingu. Nie je účtovaný všetkými leasingovými spoločnosťami.

Predmet leasingu: hmotný predmet alebo majetkové právo. Sú dôvodom uzatvorenia leasingovej operácie. Vstupuje do nej výrobca alebo predajca, leasingový prenajímateľ, ktorý predmet leasingu cielene kupuje a prenajíma na základe leasingovej zmluvy.

Prenajímateľ: je leasingová spoločnosť, je majiteľom prenajímaného majetku a nájomca jej platí za prenájom predmetu leasingu.

Spätný leasing: jeho zmyslom je riadenie toku hotovosti, teda financovanie nájomcom, pričom dodávateľom predmetu leasingu je nájomca, ktorý predmet leasingu zvyčajne využíva. Pritom všetky riziká zostávajú nájomcovi a na konci predmet leasingu prechádza opäť na nájomcu.

Splátkový kalendár: obsahuje presnú výšku jednotlivých splátok, ich počet, menu a termín splatnosti. Ďalej obsahuje názov peňažného ústavu a číslo účtu, na ktorý budú platby zaplatené. Splátkový kalendár je neoddeliteľnou súčasťou leasingovej zmluvy.