



**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**Petr Sedlák**

*2008*

**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

Katedra managementu podnikatelské sféry

**Strategická analýza firmy**  
**Beneficial Finance, a. s.**

Vypracoval:

**Bc. Petr Sedlák**

Vedoucí diplomové práce:

**prof. Ing. František Kovář, CSc.**

**Jindřichův Hradec, duben 2008**

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
*„Strategická analýza společnosti Beneficial Finance, a. s.“*  
jsem vypracoval samostatně.  
Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

.....

**Jindřichův Hradec dne 1. 4. 2008**

**Petr Sedlák**

# **ANOTACE**

Obsahem práce je externí a interní strategická analýza společnosti podnikající v oblasti nebankovních finančních služeb s cílem identifikovat klíčové faktory ovlivňující úspěšnost společnosti na trhu.

# PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval panu docentovi Ing. Františku Kovářovi, CSc., vedoucímu diplomové práce, za cenné připomínky, náměty a pomoc při zpracování práce, zejména za poskytnutí studijních materiálů.

Poděkování patří i mým spolupracovníkům ze společnosti Beneficial Finance, a.s. za vstřícnost a podporu po dobu zpracovávání této práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	- 1 -
TEORETICKÁ ČÁST .....	- 4 -
1. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	- 4 -
1.1. PEST analýza.....	- 4 -
1.2. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	- 7 -
1.2.1. Konkurenti v odvětví.....	- 8 -
1.2.2. Potenciální nově vstupující firmy.....	- 8 -
1.2.3. Dodavatelé .....	- 9 -
1.2.4. Odběratelé (zákazníci).....	- 9 -
1.2.5. Hrozba nových substitutů .....	- 9 -
1.3. ANALÝZA KONKURENCE .....	- 10 -
2. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....	- 12 -
2.1. Zdroje a kompetence organizace .....	- 12 -
2.2. Portfolio analýzy .....	- 13 -
2.2.1. Chování organizace ve vztahu k přístupu ke zdrojům.....	- 14 -
2.2.2. Kroky sestavení portfolio analýzy .....	- 14 -
2.3. Analýza BCG (Boston Consulting Group).....	- 15 -
2.3.1. Parametry BCG analýzy .....	- 15 -
2.3.2. Zásady a východiska BCG analýzy .....	- 15 -
2.3.3. Kategorie BCG analýzy .....	- 16 -
2.3.4. Nedostatky BCG modelu.....	- 18 -
3. SWOT ANALÝZA.....	- 19 -
3.1. Analýza silných a slabých stránek .....	- 20 -
3.2. Analýza příležitostí a rizik.....	- 22 -
3.3. Výstup SWOT analýzy.....	- 24 -
3.3.1. Vhodnost strategie.....	- 24 -
3.3.2. Přístupy ke strategii organizace.....	- 24 -
PRAKTICKÁ ČÁST .....	- 27 -
4. SPOLEČNOST BENEFICIAL FINANCE, A. S. ....	- 27 -
4.1. Bankovní skupina HSBC.....	- 27 -
4.1.1. Historie HSBC Group.....	- 27 -
4.1.2. Základní údaje o HSBC Group.....	- 28 -
4.2. Základní data o Beneficial Finance, a. s.....	- 29 -
4.2.1. Vize, mise a logo společnosti .....	- 29 -
4.2.2. Předmět podnikání .....	- 30 -
5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	- 33 -
5.1. PEST analýza Beneficial Finance .....	- 33 -
5.1.1. Politické a legislativní vlivy.....	- 33 -
5.1.2. Ekonomické faktory .....	- 34 -
5.1.3. Sociální a kulturní faktory .....	- 35 -
5.1.4. Technické a technologické faktory .....	- 36 -
5.2. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	- 37 -
5.2.1. Konkurenti v odvětví.....	- 37 -

5.2.2.	<i>Potenciální nově vstupující firmy</i> .....	- 38 -
5.2.3.	<i>Dodavatelé</i> .....	- 39 -
5.2.4.	<i>Odběratelé (zákazníci)</i> .....	- 39 -
5.2.5.	<i>Hrozba nových substitutů</i> .....	- 40 -
5.2.6.	<i>Závěry analýzy</i> .....	- 40 -
5.3.	<b>ANALÝZA KONKURENCE</b> .....	- 41 -
5.3.1.	<i>Bankovní finanční instituce</i> .....	- 41 -
5.3.2.	<i>Nebankovní finanční instituce</i> .....	- 42 -
5.3.3.	<i>GE Money Multiservis</i> .....	- 42 -
5.3.4.	<i>Cetelem</i> .....	- 45 -
5.3.5.	<i>Home Credit</i> .....	- 47 -
5.3.6.	<i>Závěr a shrnutí</i> .....	- 50 -
<b>6.</b>	<b>ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>- 52 -</b>
6.1.	<i>Analýza zdrojů organizace</i> .....	- 52 -
6.1.1.	<i>Finanční zdroje</i> .....	- 52 -
6.1.2.	<i>Fyzické zdroje</i> .....	- 53 -
6.1.3.	<i>Lidské zdroje</i> .....	- 54 -
6.1.4.	<i>Nehmotné zdroje</i> .....	- 55 -
6.2.	<i>BCG analýza BENEFICIAL FINANCE, A. S.</i> .....	- 57 -
6.2.1.	<i>přímé osobní úvěry</i> .....	- 57 -
6.2.2.	<i>spotřebitelské (retailové) úvěry</i> .....	- 58 -
6.2.3.	<i>kreditní karty</i> .....	- 61 -
6.2.4.	<i>BCG matice</i> .....	- 62 -
<b>7.</b>	<b>SWOT analýza BENEFICIAL FINANCE, a. s.</b> .....	<b>- 64 -</b>
7.1.	<i>Silné stránky</i> .....	- 64 -
7.2.	<i>Slabé stránky</i> .....	- 65 -
7.3.	<i>Analýza silných a slabých stránek (S - W)</i> .....	- 67 -
7.4.	<i>Příležitosti</i> .....	- 68 -
7.5.	<i>Hrozby</i> .....	- 69 -
7.6.	<i>Analýza příležitostí a rizik O - T</i> .....	- 70 -
<b>8.</b>	<b>VÝSTUPY STRATEGICKÉ ANALÝZY</b> .....	<b>- 72 -</b>
8.1.	<i>Posílení silných stránek a využití příležitostí</i> .....	- 72 -
8.2.	<i>Eliminace slabých stránek a rizik</i> .....	- 73 -
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>- 76 -</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ</b> .....	<b>- 79 -</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>- 80 -</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>- 82 -</b>

# ÚVOD

Za téma této diplomové práce jsem si zvolil strategické zhodnocení pozice vybrané úvěrové společnosti na českém trhu. Můj výběr nebyl vůbec náhodný, týká se problematiky, které se v praxi již třetím rokem věnuji. Od července 2005 jsem členem týmu oddělení plateb v začínající úvěrové společnosti Beneficial Finance, a. s., což vzbudilo můj zájem o fenomén spotřebitelských úvěrů a současných možností financování spotřebitelských aktivit vůbec.

Spotřebitelské úvěry jsou v současné době jednou z nejvyužívanějších forem financování vybavení, přestavby a oprav domácností či dovolené. S rozmanitými nabídkami bank a finančních institucí se seznamujeme denně na každém kroku prostřednictvím marketingových aktivit.

Růst zájmu o spotřebitelské úvěry v ČR byl způsoben širokou nabídkou zboží a služeb, které zde ne vždy byly dostupné, a konkurenčním bojem právě mezi bankami a finančními institucemi.

Dluh byl v české společnosti po značnou dobu vnímán velmi negativně. Masivní marketing bank a finančních institucí a nárůst životní úrovně však tuto situaci náležitě změnily. Zatímco ještě před pěti lety platilo ve většině domácností pravidlo placení v hotovosti, zadlužit se je nyní naprosto normální. Trh spotřebitelských úvěrů, hypoték a splátkového prodeje roste v posledních pěti letech rychleji než kdy v minulosti. Lidé již přistoupili na to, že pokud něco chtějí, nemusejí dlouho spořit. Naopak mohou si to rychle pořídit na úvěr. Podle většiny tuzemských bankéřů je prostor pro další zadlužování domácností ve srovnání se západními zeměmi obrovský.

Cílem této diplomové práce však není detailní zaměření se na konkrétní produkty firmy, nýbrž analyzovat potenciál uplatnění společnosti na trhu a poukázat na nejefektivnější cesty jejího současného a budoucího rozvoje. K tomu nám poslouží metody strategické analýzy.

K tomu, aby v dnešním tvrdém konkurenčním boji firma obstála, není možné pouze operativně či takticky řešit konkrétní problémy, ale je nezbytné analyzovat společnost jako celek, jako součást určitého funkčního systému a zároveň i v delším časovém horizontu.



Základní podmínkou úspěchu na trhu je ve finanční sféře stejně jako kdekoli jinde nabídnout zákazníkům určitou konkurenční výhodu. Zároveň však o tuto výhodu efektivně pečovat a udržovat ji, sebemenší zaškobrtnutí může firmě přinést dalekosáhlé ztráty v budoucnu. Proto se i v této diplomové práci pokusím takovou konkurenční výhodu pojmenovat a naučit se s ní pracovat.

Většina významnějších firem již dnes svou strategii má, málokterá se však opírá o skutečně kvalitní analýzu. Proto jsem si vytyčil cíl takovou strategickou analýzu firmy provést a odhalit pomocí jejích metod jak si daná firma na našem trhu stojí, pokusit se odhadnout její potenciál a navrhnout směr jejího budoucího směřování, přitom však mít na zřeteli i případná ohrožení, která nesmíme podcenit.

K vypracování strategické analýzy bude v diplomové práci využita řada již tradičních metod jako jsou PEST analýza, či Porterův model pěti sil, analýza konkurence, velmi výraznou úlohu zde bude mít SWOT analýza. To vše bude podloženo interními materiály a dokumenty společnosti a podpořeno mými vlastními zkušenostmi z praxe. Teoretická část bude čerpat především z odborné literatury, časopisů a budou použity i relevantní internetové zdroje.

Diplomovou práci můžeme rozdělit na její teoretickou a praktickou část. Teoretická část nám objasní metody, které následně v praktické části využijeme ke zhodnocení strategie společnosti.

Abychom mohli provést strategickou analýzu společnosti Beneficial Finance, budeme se v teoretické části nejprve věnovat metodám této analýzy. Začneme externí strategickou analýzou, která slouží především ke zhodnocení vlivu vnějšího prostředí ve vztahu k firmě. K tomu využijeme především metodu PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil. Interní strategická analýza bude provedena na základě hodnocení zdrojů podniku, budeme hledat klíčové kompetence a hodnotit portfolio společnosti metodou BCG analýzy.

Praktická část diplomové práce aplikuje výše zmíněné metody a postupy na reálné prostředí trhu spotřebitelských úvěrů. Seznámíme se v ní nejprve se společností Beneficial Finance, a. s., s předmětem jejího podnikání a její nabídkou.

Následně se budeme věnovat externí analýze společnosti, abychom viděli, jaké síly ji ovlivňují z vnějšku a se kterými musíme počítat. Na to navážeme interní analýzou firmy. Určitým sjednocením výše zmíněných analýz pak bude firemní SWOT analýza, která dává do souvislosti vnější s vnitřním prostředím.

V závěru diplomové práce bude rozebrán a zhodnocen výstup výše zmiňovaných analýz. Budou vyzdvíženy pozitivní stránky a zároveň upozorněno na nedostatky v jejím fungování. Na jejich základě budou předložena doporučení týkající se zlepšení a posílení strategické pozice společnosti s cílem navázat na úspěšný rozvoj v prvních pěti letech jejího působení na českém trhu.

# TEORETICKÁ ČÁST

V tomto prvním oddílu diplomové práce se budu zabývat základními teoretickými metodami, které umožňují managementu společnosti zhodnotit strategii organizace na základě výstupů analýzy vnějšího prostředí doplněné o analýzu vnitřního prostředí organizace. Literatura uvádí celou řadu dostupných metod, z nichž jsem v této diplomové práci použil pouze vybrané.

## **1. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ**

V dnešní době plné dynamických změn je základem pro další úspěšný rozvoj společnosti a implementaci vhodných opatření dobrá znalost vnějšího prostředí organizace a faktorů, které toto prostředí tvoří a ovlivňují. Důvodem proč analyzovat okolní prostředí je identifikovat vlivy, které mohou na organizaci působit a prověřit tak připravenost na dění v tomto prostředí. Důležité je vždy identifikovat pouze skutečně podstatné vlivy. Ve snaze identifikovat všechny vnější faktory může docházet ke ztrátě celkového nadhledu managementu a neschopnosti správně identifikovat rozhodující strategické síly. Analýzu je vhodné provádět pravidelně a o jejich výstupech informovat vedení společnosti.

Vnější prostředí můžeme analyzovat ve dvou rovinách. První rovinu představuje makrookolí, které současně ovlivňuje i všechny ostatní organizace, druhou pak okolí, které se podniku bezprostředně dotýká, můžeme jej označit za mikrookolí.

### **1.1. PEST analýza**

Každý podnik ovlivňuje charakter okolí v němž se nachází a zároveň je výrazně tímto okolím sám ovlivňován. K tomu, aby strategické řízení mohlo být úspěšné je nutné vycházet ze znalosti nejen samotného podniku, ale rovněž i jeho okolí. Prvním krokem při formulování cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout, tak musí být strategická analýza.

Analýza začíná rozborem okolí podniku. PEST Analýza je moderní metodou rozboru makrookolí a jeho vlivu na podnik. Za rozhodující oblasti tohoto vlivu jsou považovány politické, ekonomické legislativní, sociálně-kulturní, technické a technologické faktory makrookolí. PEST analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Označení PEST je spojením počátečních písmen anglického označení těchto skupin.

P (Political) – politicko-legislativní vlivy

E (Economic) – ekonomické vlivy

S (Social) – společensko-kulturní vlivy

T (Technological) – technicko-technologické faktory

Základní smysl PEST analýzy je identifikace takových oblastí, jejichž změna by mohla mít výrazný dopad na podnik a odhad změn, které by v těchto oblastech mohly nastat. Tyto změny mohou mít obrovský vliv na konkurenční pozici podniku na trhu a signalizují potenciální potřebu úpravy firemní strategie. Analýza upozorňuje na příležitosti a varuje před riziky. Podniky vnímavější vůči svému okolí zpravidla dosahují lepších výsledků, než ty, které vnímají své okolí méně citlivě.

- Politické a legislativní vlivy – např. stabilní politická situace, členství v mezinárodních a nadnárodních organizacích (typu EU),
- Ekonomické faktory – kupř. stav a prognóza vývoje základních ekonomických ukazatelů (hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, salda veřejných rozpočtů a zahraničního obchodu, vývoj měnových kurzů),
- Sociální a kulturní faktory – typu životní úroveň a styl obyvatelstva, charakteristika pracovní síly, vzdělanost, demografická struktura a populační vývoj, ochrana životního prostředí,
- Technické a technologické faktory – inovace a nové technologické trendy, dostupné technologické postupy.

Je třeba zdůraznit, že cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam, jinými slovy, které pro něj mohou znamenat nějakou významnou příležitost (šanci) nebo naopak hrozbu. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde.

Konkrétním příkladem takovýchto šancí a hrozeb může být kupříkladu deregulace cen nebo přístupu do daného odvětví (např. v případě prodeje automobilů má dojít k tomu, že je nebudou prodávat pouze specializované prodejny, ale prakticky kdokoliv), fúze a akvizice, technologické a strukturální změny, větší důraz na ochranu životního prostředí, rostoucí globalizace apod.

Protože každá významnější firma se pohybuje v tom či oném rozsahu na mezinárodním trhu, měla by se PEST analýza zaměřit na všechny trhy, na kterých daná firma působí. Při zkoumání jednotlivých trhů jsou důležitými složkami zákazníci (customers), samotná země, v níž firma působí (country), náklady, kterých na daném trhu dosahuje (cost) a konkurence (competition), s níž se setkává. V rámci PEST analýzy tak lze použít metodu 4C, která se právě zaměřuje na výše vyjmenované složky. Výsledkem této metody může být třeba rozhodnutí, do které země firma umístí své závody, zda své výrobky bude prodávat na jednom nebo na více trzích apod.

<p><b>Politicko – legislativní vlivy</b></p> <p>Antimonopolní politika  Ochrana životního prostředí  Ochrana spotřebitele  Daňové zákony  Zahraničněobchodní regulace  Pracovní právo  Politická stabilita</p>	<p><b>Ekonomické faktory</b></p> <p>Hospodářské cykly  Trendy vývoje HDP  Měnové kurzy  Kupní síla obyvatelstva  Úrokové míry  Inflace  Nezaměstnanost  Průměrná mzda  Ceny energií</p>
<p><b>Socio – kulturní faktory</b></p> <p>Demografický vývoj  Změny v životním stylu  Mobilita obyvatelstva  Úroveň gramotnosti  Využití volného času</p>	<p><b>Technologické vlivy</b></p> <p>Podpora výzkumu a vývoje  Úroveň technologie  Nové objevy  Rychlost zastarávání</p>

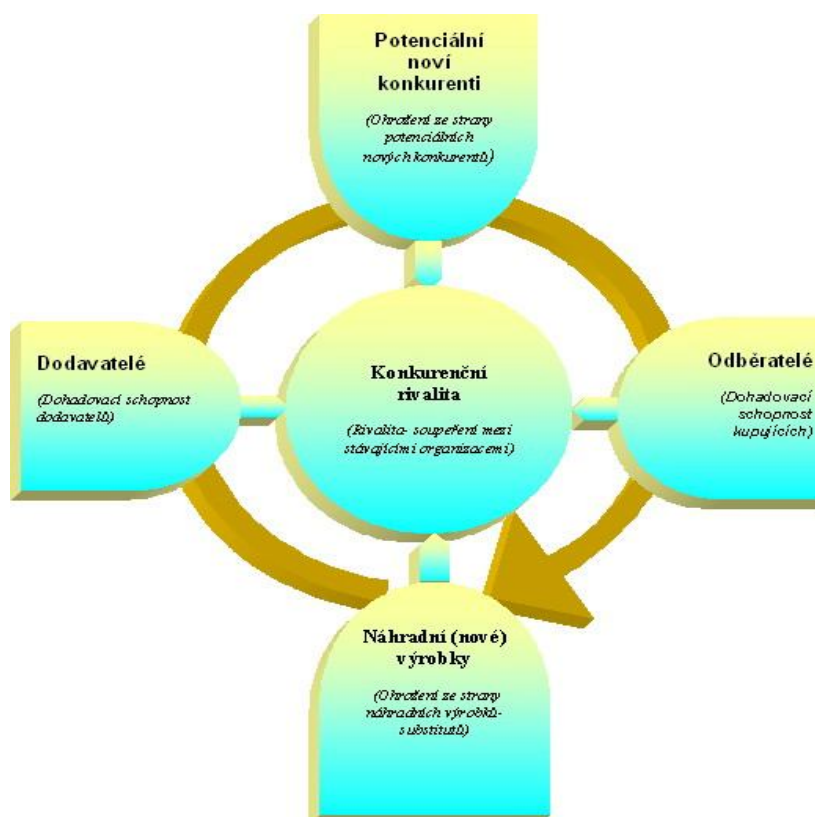
## 1.2. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Jedná se o metodu vypracovanou v roce 1980 E. Porterem z Harvard School of Business Administratic. Slouží k analýze mikrokolů společnosti. Porter v ní vypracoval a poskytl praktický rámec pro určení konkurenční strategie.

Porterův model vychází ze systematického popisování vlivů, které bezprostředně ovlivňují podniky působící a nabízející své produkty na konkrétním trhu. Metoda je jindy označována také jako **Porterova analýza konkurence**, což zdůrazňuje zaměření modelu na konkurenční tlaky a rivalitu na zkoumaném trhu. Rivalita vzniká působením pěti základních sil, které významným způsobem ovlivňují zda bude podnik konkurenceschopný či nikoliv.

Tyto faktory významně ovlivňují možnost dosažení zisku. Cílem konkurenční strategie je dle Portera najít takovou pozici společnosti, ve které se může nejlépe těmto vlivům bránit, nebo je využít ve svůj prospěch. Obecně platí, že čím vyšší je intenzita působení některého z faktorů, tím je situace společnosti obtížnější.

Schéma č. 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

PORTER postavil model fungování trhu na těchto 5 faktorech:

- a) konkurenti v odvětví
- a) potenciální nově vstupující firmy
- b) dodavatelé
- c) odběratelé
- e) hrozba nových substitutů.

### **1.2.1. Konkurenti v odvětví**

Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. Každá firma si je při svém působení vědoma soupeření mezi sebou a konkurencí. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- Velký počet vzájemně si konkurujících firem blízkých si svou velikostí i silou,
- nízké tempo růstu odvětví, kde zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k prodejní ceně vysoké,
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované,
- Vysoké náklady na opuštění odvětví (souvisí to např. s loajalitou managementu k určité činnosti, s vlastnictvím vysoce specializovaných aktiv apod.).

### **1.2.2. Potenciální nově vstupující firmy**

Vážnost hrozby vstupu dalších firem na stávající trhy je ovlivněna tím, jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh, tedy jaké existují bariéry vstupu do odvětví. Dle Portera to ovlivňují zejména:

- úspory z rozsahu (Snižují se významně průměrné náklady na jednotku produkce s růstem objemu produkce (velikosti firmy)?)
- kapitálová náročnost odvětví (Vyžaduje podnikání významné investice?)
- stupeň diferenciací produktů (Je na trhu nabízen jeden produkt nebo je nabídka velmi široká?)
- vládní politika (Existují zákonná omezení upravující vstup do odvětví?)
- know-how (Je obtížné získat dostatečně kvalitní znalosti a technologie pro založení nové firmy?)

### **1.2.3. Dodavatelé**

Dodavatelé mohou svým přístupem měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů). To závisí především na jejich pozici na celém trhu a vůči konkrétnímu odběrateli. Sílu dodavatelů ovlivňují především tyto faktory:

- vysoké náklady na změnu dodavatele,
- silný image dodavatele,
- nezákonné (kartelové) dohody mezi dodavateli.

### **1.2.4. Odběratelé (zákazníci)**

Odběratelé (zákazníci) mohou stejně jako dodavatelé výrazně ovlivňovat ziskovost odvětví svým tlakem na cenu nebo kvalitu produkce. Jejich síla je dána především těmito faktory:

- sdružování (koncentrace) odběratelů
- existence alternativních zdrojů (substitutů)
- součásti nebo materiál tvoří podstatnou část nákladů a proto jsou odběratelé ochotni hledat nejlacinější/nejllepší dodavatele i za cenu vyššího úsilí

### **1.2.5. Hrozba nových substitutů**

Existence substitutů a snadnost jejich získání velmi ovlivňují atraktivitu daného odvětví i ziskovost. Čím snadněji lze nabízený produkt nahradit jiným, tím méně atraktivní je dané odvětví. Manažeři by měli při vývoji nových produktů vždy hodnotit:

- konkurenční produkci, zda neposkytuje vyšší užitnou hodnotu a kvalitu,
- obtížnost přechodu k nákupu a užívání substitutu,
- možnost zmírnit riziko substituce prostřednictvím dodatečných služeb či výrobků k vlastnímu produktu společnosti

Někdy se můžeme také setkat s označením vlády a vládní politiky jako tzv. 6. síly. Výsledkem společného působení všech výše uvedených faktorů je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. Porterův model je považován za jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na vnější prostředí (mikrookolí) společnosti.



## 1.3. ANALÝZA KONKURENCE

Smyslem analýzy konkurence je zaujmout takovou pozici, která by umožnila společnosti maximalizovat vlastní schopnosti, které ji odlišují od hlavních konkurentů. Důležité je uvědomování si pozice vlastní společnosti ve vztahu ke konkurenci, kterou budeme analyzovat.

Důkladné poznání konkurentů je velmi cenné, často se však podceňuje nebo bývá povrchní a nedostatečné, předpokládáme, že o své konkurenci již víme vše.

Prvním krokem je vytvoření obecného přehledu o konkurentech z hlediska obratu, počtu zaměstnanců, sortimentu či podílu na trhu. Nesmíme opomíjet zhodnocení strategických záměrů konkurenta z našeho pohledu, určit rozsah konkurenčního boje z hlediska geografického či produktového. Rovněž správně popsat silné stránky a konkurenční výhody soupeře je pro celkový výstup analýzy velmi důležité.

Základní faktory ovlivňující přednosti a nedostatky konkurence jsou:

### **A. Tržní faktory**

- tržní podíl
- šíře sortimentu
- kvalita produktů
- cenová politika
- distribuce
- marketing

### **B. Finanční faktory**

- finanční situace
- likvidita
- cash-flow
- struktura kapitálu
- náklady

### **C. Lidské faktory**

- úroveň managementu
- kvalifikace a struktura pracovníků
- vedení a loajalita lidí

#### D. Technologické faktory

- úroveň technologie
- flexibilita
- inovace
- výrobní procesy
- suroviny a energie

#### E. Organizační faktory

- systém řízení
- organizační struktura
- systém komunikace v organizaci
- stupeň centralizace rozhodování

Tabulka č. 1: Základní přehled možných variant hodnocení konkurence

ROZSAH KONKURENČNÍHO BOJE	STRATEGICKÝ ZÁMĚR	PODÍL NA TRHU	KONKURENČNÍ POZICE	ZPŮSOB SRATEGICKÉHO BOJE	ZÁKLADNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE
Lokální	Být dominantním lídrem trhu	Agresivní expanze akvizicemi a interním růstem	Konkurent se stává silnějším, strategicky se posouvá do výhodnější pozice	Většinou silný ofenzivní boj	Boj o vedení v nákladech v celém odvětví
Regionální	Vytlačit dominantního lídra	Expanze interním růstem (zvýšení podílu na úkor konkurentů)	Stabilní konkurenční pozice a schopnost si ji udržet	Agresivní boj s podstupováním rizika	Snaha o odlišení se v celém odvětví (v kvalitě, službách, image)
Národní	Být mezi předními lídry trhu	Expanze prostřednictvím akvizic	Konkurent uvíznul ve skupině firem	Kombinace ofenzivního a defenzivního boje	Zaměření se na konkrétní segment trhu
Mezinárodní	Dostat se mezi prvních 10 firem na trhu	Udržení současného podílu (růst odpovídá růstu odvětví)	Konkurent hledá odlišnou (silnější) pozici	Většinou defenzivní boj	
Globální	Zlepšit svoji pozici o 1-2 místa	Vzdávání se podílu na trhu (prioritou je zisk, ne podíl)	Konkurent ztrácí svoji konkurenční pozici	Konzervativní následování ostatních	
	Předstihnout konkrétního rivala		Konkurent má problémy, hledá pozici, kterou by ubránil		
	Udržet svoji pozici		Konkurent má problémy a opouští odvětví		
	Přežít				

Zdroj: Vyakarnam, S., Leppard, J.: *Plánování podnikatelských strategií*, str. 41

## **2. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ**

Analýza vnitřního prostředí organizace představuje zhodnocení procesů organizace, zdrojů používaných v rámci těchto procesů, přičemž důraz musí být kladen na soulad procesů (využívání zdrojů) s tendencemi vnějšího prostředí. Výstupy analýzy vnitřního prostředí jsou pak podkladem pro formulování silných a slabých stránek organizace v rámci SWOT analýzy.

Do analýzy vnitřního prostředí je nutné zahrnout i analýzy portfolia, z nichž nejpobulárnější jsou analýzy BCG (Boston Consulting Group) a GE (General Electric)

### **2.1. Zdroje a kompetence organizace**

Úspěšnost připravované strategie organizace je vedle vnějších podmínek rovněž závislá na strategických možnostech organizace samotné. Strategické možnosti každé organizace jsou dány jejími vnitřními a vnějšími zdroji, schopností provádět stanovené záměry a celkovou vyvážeností všech jednotlivých složek organizace. Analýza strategických možností organizace má význam při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

V rámci interní analýzy se pokoušíme odhadnout jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné dané zdroje využívat. Důležité je rovněž posoudit do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje, které mohou přinášet konkurenční výhodu.

Zdroje organizace můžeme rozdělit do čtyř základních kategorií, z nichž každá má nezastupitelný význam pro její správné fungování. Jedná se o zdroje:

- finanční
- fyzické
- lidské
- nehmotné povahy

**Tabulka č. 2: Typy vnitřních zdrojů**

<b>PODNIK</b>	
<b>Fyzické zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- strojní vybavení</li><li>- výrobní plochy</li><li>- skladovací prostory</li><li>-</li></ul>	<b>Lidské zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- struktura pracovních sil</li><li>- organizace práce</li><li>- vzájemná zastupitelnost</li></ul>
<b>Finanční zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- disponibilní kapitál</li><li>- závazky a pohledávky</li><li>- možnosti získat úvěr</li></ul>	<b>Nehmotné zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- image společnosti</li><li>- ochranné známky</li><li>- znalost trhu</li><li>- software</li></ul>

Zdroj: Kovář, F., Štrach, P.: *Strategický management*, VŠE, Praha, 2003

K tomu, aby bylo možné plně pochopit a využít všech zdrojů a kompetencí, které má organizace k dispozici, není možné vycházet z pouhého jejich výčtu, ale důležité je zaměřit se na jejich vzájemné vazby. Některé prvky se mohou velmi dobře doplňovat a vytvářet tak prospěšný synergický efekt. Zároveň však mohou vznikat i vazby velmi kontraproduktivní. K popisu těchto vztahů se využívá maticových a portfoliových srovnávání.

## **2.2. Portfolio analýzy**

Jeden z nejdůležitějších nástrojů pro vytváření efektivních výrobních a zdrojových strategií. Je vhodná především pro diverzifikované podniky, které nabízejí širší spektrum produktů a nabízejí je na rozdílných trzích a různým cílovým skupinám. Některé produkty firmy mohou být na trhu velmi úspěšné, u jiných naopak může být postavení firmy konkurencí velmi ohroženo. U každého produktu je nutné:

- vytvářet vlastní strategii vývoje
- posuzovat konkurenční pozici
- vycházet z limitovaných zdrojů organizace

Při sestavování analýz je nezbytné rozhodnout se, zda budeme posuzovat jednotlivé výrobky a jim příslušné trhy samostatně nebo zda budeme některé blízké skupiny produktů sdružovat

pro lepší přehlednost. Velký význam má i jednoznačné vymezení trhu na kterém jsou dané produkty nabízeny.

Za nejznámější a nejrozšířenější analýzy portfolia společnosti jsou dnes považovány analýza BCG a analýza vytvořená společností General Electric (GE).

### **2.2.1. Chování organizace ve vztahu k přístupu ke zdrojům**

- a) **Strategie budování** – v případě, že organizace od určitého produktu očekává výrazný úspěch a získání tržního podílu, podporuje tento produkt i za cenu obětování krátkodobého zisku.
- b) **Strategie udržování** – v případě, že společnost již nabízí takový produkt, který je úspěšný, vykazuje vysoký tržní podíl i zajímavé tempo růstu, bude organizace usilovat o maximální prodloužení tohoto stavu a zamezení poklesu úspěšnosti (prodejnosti)
- c) **Strategie sklizení** – je využívána u těch prvků portfolia společnosti, kde se podařilo dosáhnout vysokého tržního podílu, ale dochází ke stagnaci. Důraz již není kladen na dlouhodobé cíle. Hlavní cíl je maximalizace cash flow v krátkém období.
- d) **Strategie ustupování** – v případě, že výrobek nesplnil očekávání v prodejnosti či nedosáhl požadovaného tržního podílu a stává se neefektivním, nebo v ústupové fázi životního cyklu produktu je vhodné tento sortiment eliminovat. Vždy je nutné zvážit využití volných kapacit a zavedení nových produktů.

### **2.2.2. Kroky sestavení portfolio analýzy**

1. Sestavení matice portfolia.
2. Zhodnocení konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě položek portfolia.
3. Hodnocení konkurenceschopnosti aktivit zastoupených v portfoliu.
4. Detailnější pohled na situaci podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
5. Stanovit potřebu finančních a jiných zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit
6. Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s rozdělení produktů dle priorit.
7. Hodnocení vyváženosti portfolia.
8. Zhodnotit, zda je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

## **2.3. Analýza BCG (Boston Consulting Group)**

Jedná se o metodu využitelnou k optimalizaci portfolia diverzifikovaných produktů, která se objevila v 70. letech 20. století, kdy byla poprvé publikována poradenskou firmou Boston Consulting Group. Vychází ze třech základních parametrů, na jejichž základě by firma měla posuzovat své produktové portfolio.

### **2.3.1. Parametry BCG analýzy**

#### **A) Relativní podíl na trhu**

Při hodnocení podílu na trhu se nevychází z absolutního podílu, ale ze vztahu k podílu na trhu největšího konkurenta. Podíl zachycujeme na horizontální ose BCG matice. Tato osa využívá logaritmické stupnice, kdy hodnota 1 představuje situaci, kdy tržní podíl hodnocené organizace je ekvivalentní podílu největšího konkurenta.

#### **B) Růst trhu**

Zda trh produktu, na kterém firma operuje má dostatečnou dynamiku či naopak, je významný faktor, který ovlivňuje rozhodování firmy o setrvání produktu či jeho odstranění z nabídky. Je vyjádřen jako procentuelní roční tempo růstu trhu (aktuální nebo očekávané budoucí).

#### **C) Celkový objem prodeje**

Význam konkrétní prodávané položky vyjádřený jako celkový objem prodeje je naznačen obvodem kružnice, která zobrazuje daný produkt v BCG matici.

### **2.3.2. Zásady a východiska BCG analýzy**

- a) K růstu generovaného cash flow dochází úměrně relativnímu podílu na trhu na základě zkušeností a úspor z rozsahu.
- b) Ke zvýšení objemu prodeje nad určitou mez jsou nutné dodatečné náklady na zvýšení produkčních kapacit.
- c) Dodatečné náklady jsou nezbytné i při zvýšení relativního podílu na trhu při současném růstu trhu
- d) K poklesu růstu trhu dochází automaticky v okamžiku, kdy nastává u produktu fáze zralosti. Ideální je využít maximálního relativního podílu na trhu a vysokého kladného cash flow k rozvoji nových nadějných produktů.

- e) Vždy je třeba mít na paměti, že se jedná pouze o interní rozdělení produktů v rámci firmy.

Portfolio analýza je významný strategický nástroj a je vhodné ji sestavovat se střednědobým (3 – 5 let) výhledem. Je možné vytvořit si tak představu o budoucím vývoji firemního portfolia. Nezbytně nutné je však umět ohodnotit konkurenční organizace a trendy na trhu jako celku. Posuny jednotlivých produktů či podnikatelských jednotek v matici mohou být ovlivněny:

- fází životního cyklu sledovaného produktu,
- technologickým vývojem v oboru,
- konkurenčními aktivitami,
- aktivitami vlastní společnosti.

### **2.3.3. Kategorie BCG analýzy**

#### **HVĚZDY (Stars)**

Za hvězdy jsou považovány ty produkty či skupiny, které vykazují vysoký relativní podíl na trhu a zároveň sledovaný trh vykazuje vysoké tempo růstu. Jedná se o velmi úspěšné produkty, není však zaručeno také výrazné kladné cash flow, což může být způsobeno nákladnou finanční podporou udržení takového stavu. Hvězdy jsou nejčastěji produkty, které se ve svém životním cyklu nachází ve fázi růstu. Typický je zde vysoký objem prodeje. Ve schématu jsou zastoupeny kruhy A a B.

#### **DOJNÉ KRÁVY (Cash Cows)**

Tato skupina představuje nejvíce ziskové produkty či podnikatelské jednotky. Obvykle se jedná o produkty ve fázi zralosti. Typický je vysoký relativní podíl na trhu, ale při nízkém tempu růstu trhu. Někdy může docházet již k poklesu trhu. Tyto produkty generují největší peněžní toky, do jejich rozvoje již není vhodné příliš investovat. Peněžní prostředky, které z dojných krav plynou se často reinvestují do produktů ve stádiu hvězd či otazníků, čímž se vytváří předpoklady pro další rozvoj produktového portfolia. Předpokládá se u těchto produktů vysoký objem prodeje. Ve schématu jsou zastoupeny kruhem D.

#### **HLADOVÍ PSI (Dogs)**

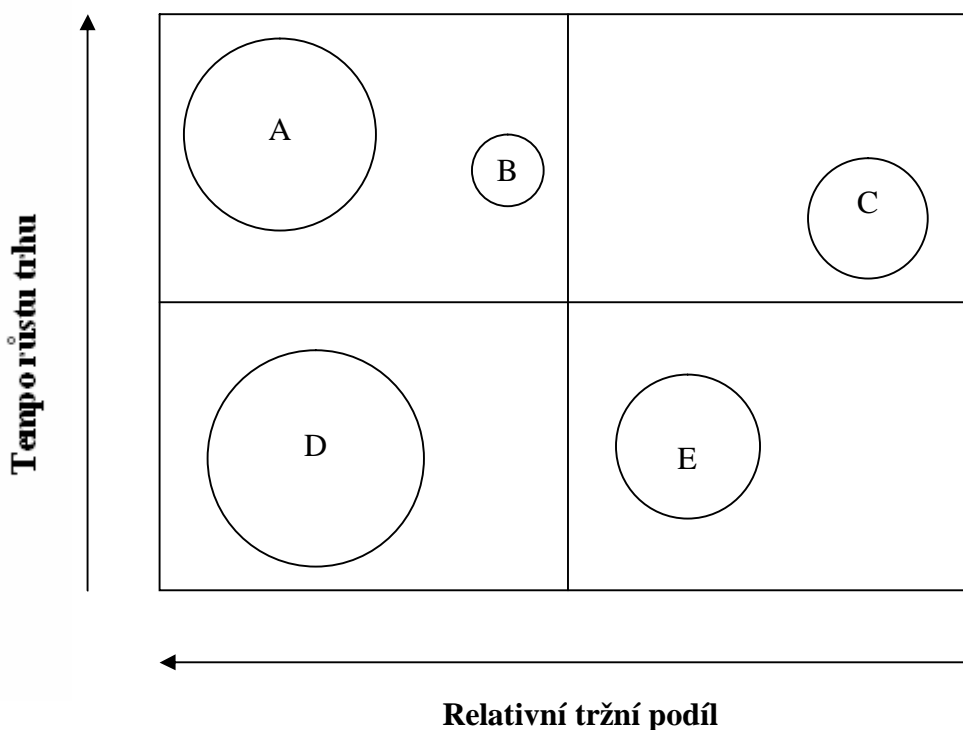
Tuto skupinu představují především produkty v konečném stádiu svého životního cyklu, nebo produkty, kterým se nepodařilo dosáhnout očekávaných objemů prodeje a podílu na trhu.

Charakteristické pro tuto kategorii je nízké tempo růstu trhu a relativně nízký tržní podíl. U produktů v této kategorii je nutné zvážit, zda je možné vhodnou strategií zlepšit jejich postavení, nebo produkty z trhu stáhnout. Někdy může podnik tyto výrobky udržovat v nabídce vědomě. Jedná se především o výrobky, které podporují image podniku nebo doplňují sortiment, aby nedošlo ke ztrátě zákazníků. Peněžní tok z těchto produktů je obvykle záporný. Ve schématu jsou zastoupeni kruhem E.

### OTAZNÍKY (Question Marks, Problem Children)

Za otazníky považujeme takové produkty či podnikatelské jednotky, které jsou nejčastěji v počáteční fázi svého životního cyklu. Typické je pro ně vysoké tempo růstu trhu, ale prozatím nízký relativní tržní podíl. Produkty vykazují typicky záporné peněžní toky. Obvykle jde o výrobky, které vyžadují vysoké finanční zdroje, aby bylo dosaženo žádoucího podílu na trhu. Jedná se zejména o výdaje na reklamu, inovace a výzkum. O otaznících hovoříme proto, že v danou chvíli nejsme schopni říci, zda se produkty zařadí do skupiny úspěšných (hvězd) či psů. V této oblasti by se nemělo nacházet mnoho produktů. Ve schématu představují kruh C.

Schéma č. 2: BCG MATICE



Zdroj: Veber, J.: Management, str. 423



#### **2.3.4. Nedostatky BCG modelu**

1. V modelu působí faktor tempa růstu trhu jako exogenní veličina a organizace se tak zaměřuje na růst relativního podílu na trhu a nikoliv na podporu růstu trhu jako celku.
2. Relativní podíl na trhu, zejména na mezinárodních trzích, nemusí být rozhodujícím faktorem pro posuzování pozice výrobku.
3. Nejsou zohledněny vazby mezi jednotlivými produkty.
4. Výsledky je vždy nutné interpretovat na základě znalostí o minulém a budoucím vývoji či životních cyklech produktů organizace.

### **3. SWOT ANALÝZA**

Autorem této analýzy je Alberte Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na univerzitě ve Stanfordu, kdy byla využita data od 500 největších amerických společností s cílem vytvořit vhodnou metodu pro posouzení a vyhodnocení strategie podnikání každé organizace. Předchůdcem SWOT analýzy byl například model S-C-P (structure – conduct – performance) vyvinutý pro tvorbu strategie.

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení všech významných stránek fungování firmy, která je i silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších faktorů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Název SWOT je složeninou počátečních písmen následujících anglických výrazů:

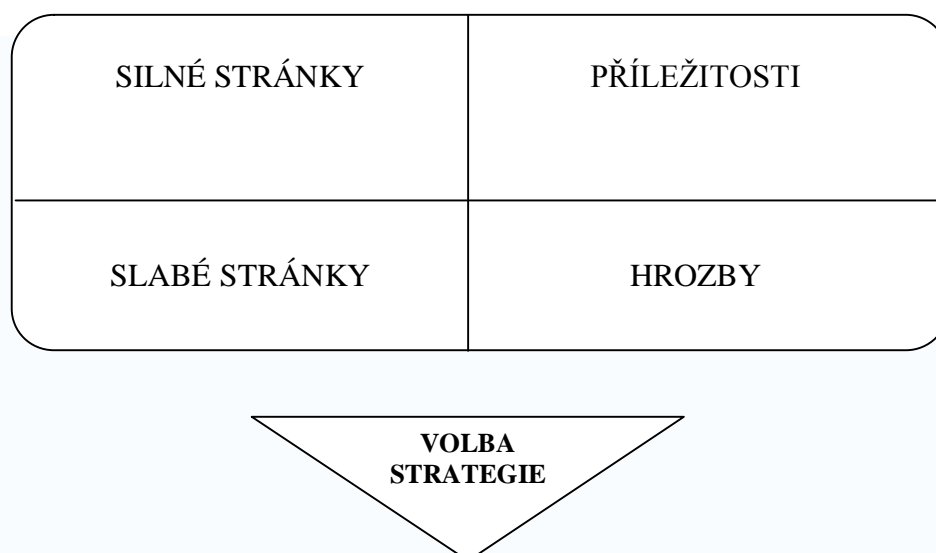
S - silné stránky podniku (**Strenghts**)

W – slabé stránky podniku (**Weaknesses**)

O – vnější příležitosti (**Opportunities**)

T – vnější hrozby (**Threats**)

**Schéma č. 3: Postavení SWOT analýzy v tvorbě strategie**



Zdroj: Veber, J.: Management, str. 428

SWOT analýza managementu poskytuje logický rámec pro hodnocení aktuální i budoucí pozice vlastní organizace. Z výsledného hodnocení může management zvolit na strategické alternativy, které by mohly být v dané situaci nejvhodnější. Je vhodné provádět ji

pravidelně a získat tak informace o tom, které interní či externí faktory nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem. Kvalitně sestavená SWOT analýza může významně přispět ke zvyšování výkonnosti organizace.

### 3.1. Analýza silných a slabých stránek

Tato část SWOT analýzy se zabývá posouzením interních faktorů, které ovlivňují organizaci. Ke zhodnocení silných a slabých stránek je nutné každý faktor odstupňovat podle důležitosti:

- rozhodující silná stránka,
- marginální silná stránka,
- neutrální faktor,
- rozhodující slabá stránka,
- marginální slabá stránka

a dále podle intenzity vlivu faktoru (vysoký, střední, nízký).

Výsledkem je matice, která nabízí čtyři základní důležité alternativy vzniklé kombinací výkonu a důležitosti.

**Tabulka č. 3: Matice výkonu a důležitosti**

		VÝKON	
		vysoký	nízký
DŮLEŽITOST	vysoká	Soustředit snahu	Udržet snahu
	nízká	Udržet snahu	Nízká priorita

Zdroj: Stavební technologie [on-line]. 2008. Dostupný na WWW:  
<<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>>

Na základě S - W analýzy je zřejmé, že silné stránky vždy nemusí přinášet výhodu. Důvodem může být například nízká důležitost zvoleného faktoru. Rovněž i velké soustředění na překonání slabých stránek společnosti nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich odstranění převýší celkový získaný užitek.

## Ukázky silných a slabých stránek

### **Silné stránky**

- Kapitálová vybavenost
- Vysoká produktivita práce
- Výrobní politika
- Kvalitní management
- Dobrá organizační struktura
- Investice do výzkumu a vývoje
- Kvalitní infrastruktura
- Image firmy (výrobku)

### **Slabé stránky**

- Omezená konkurenceschopnost na zahraničním trhu
- Nízká produktivita práce
- Strnulá organizační struktura
- Nedostatek kapitálových prostředků
- Nedostatečný výzkum a vývoj
- Nepřehlednost informací o trzích a zákaznících
- Zastaralé technologické vybavení

## 3.2. Analýza příležitostí a rizik

Je složkou SWOT analýzy, která se zabývá vlivy vnějšího prostředí. Umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě v současné době i v budoucnosti přinášet výhody. Nejde tedy pouze o aktuální stav, ale vždy je vhodné předvídat i vývoj těchto faktorů v čase a vyvarovat se problémů se kterými se bude organizace potýkat.

Příležitosti je třeba hodnotit z hlediska jejich atraktivnosti a současně i pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti, že daná riziková situace nastane.

**Tabulka č. 4: Matice příležitostí**

ATRAKTIVITA	PRAVDĚPODOBNOST ÚSPĚCHU	
	1	2
	3	4

Zdroj: Stavební technologie [on-line]. 2008. Dostupný na WWW:  
<<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>>

### **Legenda:**

- 1 ..... příležitost s nejvyšším užitekem
- 2-3 .....zajímavé pokud se zvýší jejich atraktivita, nebo pravděpodobnost úspěchu
- 4 ..... malé, nebo nevyužitelné příležitosti

**Tabulka č. 5: Matice rizik**

Váha	Pravděpodobnost události	
	1	2
	3	4

Zdroj: Stavební technologie [on-line]. 2008. Dostupný na WWW:  
<<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>>

**Legenda:**

- 1 ..... nejvýznamnější riziko  
2-3 ..... .....potřeba důkladnějšího zkoumání, zda nehrozí vážnější riziko  
4 ..... malá rizika - možno ignorovat

**Vybrané příklady příležitostí a hrozeb**

**Příležitosti**

- Dobré jméno českého exportu na zahraničních trzích
- Hospodářský boom na zahraničních trzích
- Zvýšení necenové konkurenceschopnosti produktů
- Využití možností financování ze zdrojů EU
- Příliv přímých zahraničních investic
- Snížení daňové zátěže

**Hrozby**

- Vysoká míra korupce, byrokracie, neochota úředníků
- Špatná vymahatelnost práva
- Silná konkurence
- Ekonomická recese ve významných částech světa
- Rostoucí konkurence v důsledku přechodu investic do zemí s nižšími náklady
- Růst mezd a cen dovážených vstupů
- Inflace
- Vysoká diferenciaci v odvětví

- Státní regulace
- Stagnace odvětví
- Substituční produkty
- Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil

### 3.3. Výstup SWOT analýzy

#### 3.3.1. Vhodnost strategie

Smyslem SWOT analýzy je připravit takovou koncepci budoucího způsobu řízení organizace, která zachová současný stav nebo zlepší konkurenční postavení společnosti na trhu. Základem je „dobrá strategie“. Díky této analýze dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, objevit problémy nebo nové příležitosti k růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

„Dobrá strategie“:

- vystihuje budoucí příležitosti,
- neutralizuje hrozby z vnějšího okolí organizace,
- těží se silných stránek organizace,
- odstraňuje slabé stránky.

Pokud bychom chtěli heslovitě vyjmenovat jednotlivé silné či slabé stránky, či příležitosti a hrozby, dojdeme k závěru, že není možné vytvořit obecný vzor, protože všechny tyto faktory se liší podnik od podniku, v závislosti na odvětví a životním cyklu tohoto odvětví.

#### 3.3.2. Přístupy ke strategii organizace

Různou kombinací stavu silných (slabých) stránek a vnějších příležitostí (hrozeb) v souvislosti s charakterem odvětví ve kterém se podnik nachází je možné volit různé typy firemních strategií. Jednotlivé strategie mohou mít i dílčí organizační složky. Touto vzájemnou interakcí silných a slabých stránek na straně jedné a příležitostí a hrozeb na straně druhé lze získat další kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Dle charakteru interakcí rozeznáme 4 základní přístupy:

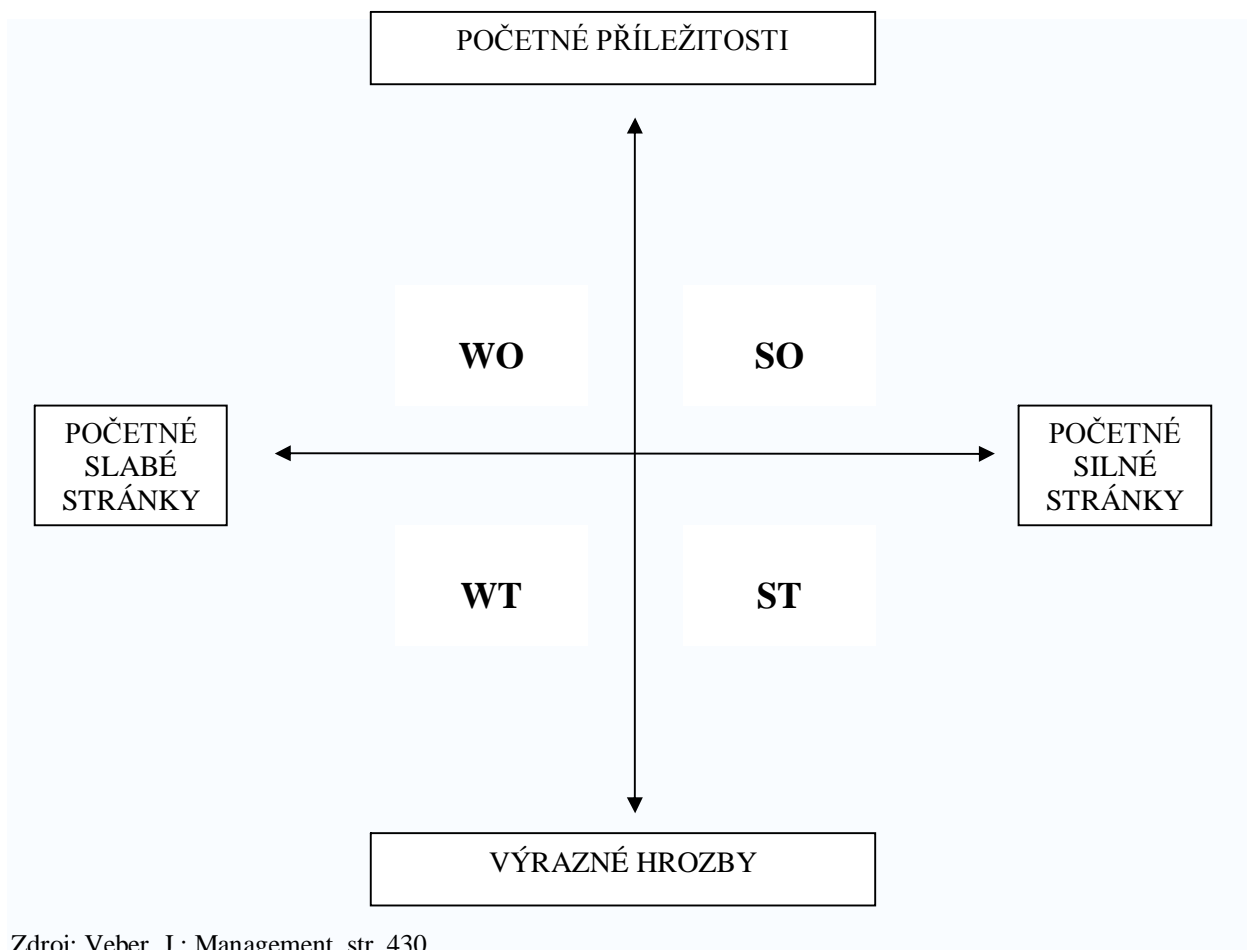
**S-O** – představuje nejvýhodnější přístup a je ideální pro realizaci ofenzivní strategie společnosti, spočívá ve využití výrazných silných stránek i příležitostí, které plynou z vnějšího prostředí organizace. Typické pro tento přístup je hlubší pronikání na trh, rozvoj trhů či výrazné inovace.

**W-O** – je přístup, kterým se organizace snaží kompenzovat početné slabé stránky vhodným a prozíravým využitím okolních příležitostí. Často se projevuje uzavíráním strategických aliancí mezi firmami nebo jejich vertikální integrací.

**S-T** – jedná se o přístup, který umožňuje překonat výrazné hrozby ve vnějším prostředí tím, že maximálně využijeme silných stránek vlastní organizace. Typickým projevem je uzavírání strategických aliancí a horizontální integrace.

**W-T** – přístup, který se pokouší o řešení obtížné situace, kdy musíme čelit výrazným hrozbám z vnějšího prostředí, ale nemáme ani žádné výrazné silné stránky. Řešením se stává redukce společnosti, prodej částí společnosti či konečné řešení (likvidace společnosti).

**Schéma č. 4: Přístupy vyplývající ze SWOT analýzy**



Zdroj: Veber, J.: Management, str. 430



Výstupem kompletní analýzy SWOT by mělo být takové chování společnosti, které maximalizuje silné stránky a příležitosti a minimalizuje vlastní nedostatky a hrozby vnějšího prostředí.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4. SPOLEČNOST BENEFICIAL FINANCE, A. S.

Společnost BENEFICIAL FINANCE byla založena v roce 2002 jako akciová společnost. Jediným akcionářem a zároveň zakladatelem byla britská **Household International (U.K.) Limited**. V roce 2007 byla firma odkoupena a stala se přímou součástí nadnárodní bankovní skupiny **HSBC**.

HSBC (Hongkong and Shanghai Banking Corporation) je třetí největší finanční institucí na světě. Společnost byla založena v roce 1865 skotskými obchodníky jako odpověď na požadavek větší podpory financování rostoucího obchodu mezi jihovýchodní Asií a Evropou.

### **4.1. Bankovní skupina HSBC**

HSBC Bank plc. otevřela svou pražskou pobočku v roce 1997 a v současnosti poskytuje široké spektrum bankovních služeb zejména pro přední společnosti a řadu investičních produktů určených individuálním investorům. Aktuálně nabízí od března 2008 movitým klientům klasické bankovní služby od vedení běžného či kreditního účtu až po hypoteční úvěry. HSBC Bank plc je součástí HSBC Holdings plc, se sídlem v Londýně.

S cílem dosáhnout širšího prosazení HSBC Group ve světě přijala v roce 1998 většina členů skupiny jednotnou mezinárodní obchodní značku HSBC a symbol charakteristického šestiúhelníku (Hexagon).



#### **4.1.1. Historie HSBC Group<sup>1</sup>**

V padesátých letech 20. století, v prostředí radikálně odlišných politických i hospodářských podmínek poválečného světa, změnila The Hongkong and Shanghai Banking Corporation svou strategii v dalším rozšiřování a expanzi. Pomocí akvizic a aliancí banka rozvinula jak širší svých služeb tak i geografické zastoupení.

---

<sup>1</sup> HSBC Bank ČR [on-line]. 2008. Dostupný na WWW: <<http://www.hsbc.cz>>

V roce 1959 byly dokončeny dvě podstatné akvizice bank; The British Bank of the Middle East a Mercantile Bank. V roce 1965 banka získala majoritní podíl v Hang Seng Bank, která byla založena roku 1933 v Hong Kongu. V roce 1981 byla založena banka The Hongkong Bank of Canada následovaná v roce 1986 bankou The Hongkong Bank of Australia Limited.

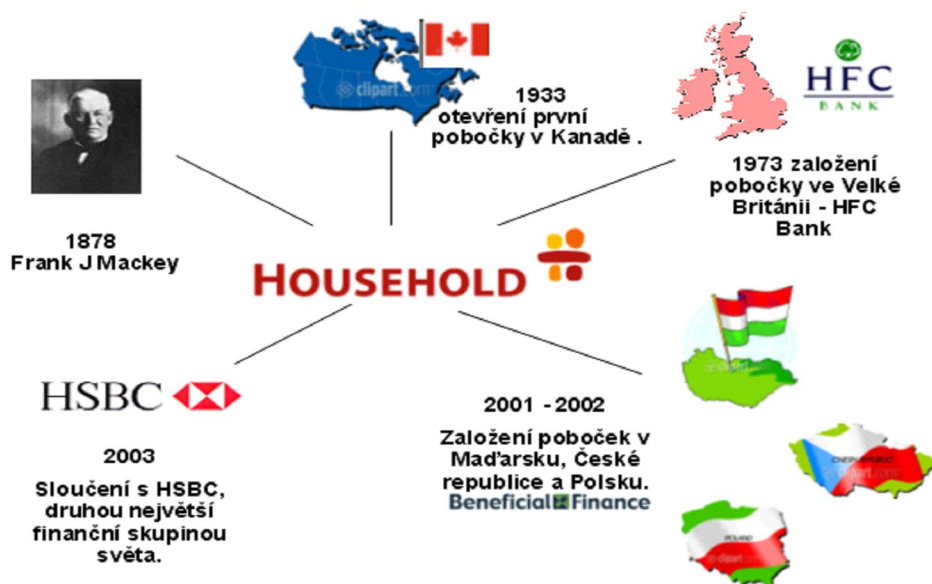
V roce 1991 přešly všechny společnosti skupiny HSBC pod jednotného vlastníka HSBC Holdings plc se sídlem v Londýně. Akcie nového holdingu se začaly obchodovat na burzách v Londýně a Hong Kongu. Akvizicí britské Midland Bank v roce 1992 vznikla jedna z největších bankovních a finančních organizací na světě.

HSBC prosazuje od 90. let strategii vyváženého růstu orientujícího se jak na vyspělé ekonomiky, tak na rozvíjející se trhy. Významné akvizice v 90. letech zahrnovaly banky v Brazílii a Argentině. Akvizicí přední francouzské banky CCF (Credit Commercial de France) v roce 2000 HSBC značně rozšířila své služby v rámci Evropské unie.

#### 4.1.2. Základní údaje o HSBC Group

- Pohledávky v hodnotě 759 mld. USD (2004)
- Čistý zisk před zdaněním 12,5 mld. USD (2004)
- 9 500 poboček
- 215 000 zaměstnanců
- Zastoupení v 80-ti zemích světa

Schéma č. 5: Skupina HOUSEHOLD (HSBC)



Zdroj: Prezentace společnosti Beneficial Finance, a.s. pro studenty Školy mezinárodních a veřejných vztahů (interní zdroje)

## 4.2. Základní data o Beneficial Finance, a. s.

<b>Datum zápisu:</b>	<b>17.května 2002</b>
<b>Obchodní firma:</b>	<b>Beneficial Finance a.s.</b>
<b>Sídlo:</b>	<b>Praha 5, Smíchov, Nádražní 23, č.p. 344, PSČ 151 34</b>
<b>Identifikační číslo:</b>	<b>266 97 068</b>
<b>Právní forma:</b>	<b>Akciová společnost</b>

Základní kapitál společnosti byl navýšen z počátečních 27,5 mil. Kč na současných 349 800 000,- Kč. Tvoří jej 1 272 000 ks akcií na jméno v listinné podobě, jmenovitá hodnota akcie činí 275,- Kč.

V čele společnosti stojí pětičlenné představenstvo, přičemž jménem společnosti mohou jednat navenek společně dva členové představenstva. Dozorčí rada je tvořena ze třech členů.

### 4.2.1. Vize, mise a logo společnosti

#### Vize

*„Úvěr jako většinový životní styl, dnešek jako začátek realizace lidských snů.“*

#### Poslání

Nabídnout lidem dosud netušené možnosti financování jejich aktivit, díky nimž tyto své sny mohou realizovat.

#### Cíle

- Poskytnout spotřebitelské a jiné úvěry co nejširšímu segmentu potenciálních zákazníků.
- Podpořit spotřebitelský boom v ČR
- Maximalizovat zisk akcionáře

Pro ziskové organizace platí, že pokud jsou tyto dvě komponenty v souladu, dostavuje se bezriziková implementace strategie s působícím faktorem a to vše je doprovázeno silným charakterem kultury organizace. Soulad mezi strategií a kulturou je tedy zásadní, nicméně jistá míra konfliktnosti je nutná z důvodu výkonového tlaku na účinnost zdrojů a efektivnost organizace.

## Logo

Logo společnosti je vyvedeno v tmavě zelených odstínech. Stejné barvy jsou společnosti vlastní i v jejím interiérovém zpracování.

Logo společnosti

**Beneficial  Finance**

Pobočková síť je tvořena v současné době 9 regionálními pracovišti – 2 pobočky se nacházejí v Praze, další najdeme v Brně, Ostravě, Plzni, Olomouci, Teplicích, Hradci Králové a Českých Budějovicích.

### **4.2.2. Předmět podnikání**

Beneficial Finance je nebankovní specializovaná finanční instituce zaměřená na poskytování úvěrů. Její nabídku tvoří:

- spotřebitelské úvěry (retail)
- osobní půjčky (pobočky, direct lending, telesales)
- kreditní karty
- pojištění

Počet klientů společnosti se blíží hranici 130 000, přičemž objem pohledávek k 31. 12. 2006 dosáhl hranice 2,6 mld. Kč a řadí tak Beneficial Finance mezi 5 nejvýznamnějších nebankovních poskytovatelů spotřebitelských půjček. Z tabulky o vývoji počtu klientů Beneficial Finance je možné odvodit jak dynamický rozvoj společnost za 6 let své existence zaznamenala.

**Tabulka č. 6: Klienti Beneficial Finance, a. s.**

<b>Rok</b>	<b>Počet klientů</b>	<b>Změna (v%)</b>
2002	1 500	-
2003	16 000	967%
2004	49 000	206%
2005	81 000	65%
2006	100 000	23%
2007	130 000	30%

Zdroj: Interní údaje společnosti Beneficial Finance, a. s.

Rovněž velmi dynamický byl vývoj poskytnutých pohledávek z úvěrů, které v současné době dosahují výše 3 mld. Kč.

### **Spotřebitelské úvěry**

Základním pilíř podnikání společnosti představují spotřebitelské úvěry, které společnost nabízí ve spolupráci s celou řadou renomovaných i menších prodejců (retailerů). S obchodními partnery je sjednána smlouva, na jejímž základě uzavírá Beneficial Finance s obchodníkem dohodu o financování zboží, které se zákazníci rozhodnou nakoupit na splátky. Smluvní vztah mezi zákazníkem a Beneficial Finance je pak upraven smlouvou o spotřebitelském úvěru, která upravuje výši úvěrového rámce, dobu splácení a výši měsíčních splátek. Mezi nejvýznamnější obchodní partnery patří Electroworld, Asko, Kika či Reta, ale i významné společnosti přímého prodeje jako Vorwerk či Lux.

### **Osobní půjčky**

Přímé osobní půjčky jsou poskytovány rozrůstající se pobočkovou sítí, která umožňuje klientům, kteří se nacházejí ve spádové oblasti přímé sjednání a uzavření úvěrové smlouvy. Další možností je i sjednání úvěru po telefonu. Tuto možnost mohou využít především ti klienti, pro které je cesta na pobočka příliš náročná. Telefonický kontakt je i základ pro aktivní nabízení osobních úvěrů ze strany společnosti. Při nabízení osobních půjček se nejčastěji vychází z prověřené databáze kvalitních klientů, kteří se společností již uzavřeli menší spotřebitelský úvěr a byli vytipováni na základě dobré platební morálky.

### **Kreditní karta HSBC**

Beneficial Finance začala od roku 2007 rovněž nabízet stávajícím i novým klientům svou vlastní kreditní kartu HSBC, kterou vydává ve spolupráci s mateřskou společností.

Kreditní karta umožňuje svému majiteli disponovat s pevně stanoveným úvěrovým limitem – provádět bezhotovostní transakce, vybírat hotovost či konsolidovat své ostatní závazky za zvýhodněných podmínek. Karta nabízí 52 dnů dlouhé bezúročné období, ve kterém je možné čerpanou částku uhradit bez navýšení. V ostatních případech je nutné hradit alespoň minimální splátku, která činí 5 % z dlužné částky. Úroková míra činí 1,65 % p.m., v případě konsolidace jiných půjček je uplatněná úroková sazba výrazně nižší (9 %). Za výraznou výhodu je možné považovat bonus 0,5 % z uskutečněných transakcí, který je možné proměnit zpět v disponibilní finanční prostředky. Kreditní karta je vydávána ve spolupráci s asociací MasterCard.

### **Pojištění úvěrů**

Ke všem úvěrům je na žádost klienta možné sjednat i pojištění proti neschopnosti splácet, které společnost poskytuje ve spolupráci s pojišťovnou Cardif Pro Vita a umožňuje klientům pojistit se pro případ úmrtí, plné invalidity či pracovní neschopnosti.

## **5. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ**

### **5.1. PEST analýza Beneficial Finance**

Společnost Beneficial Finance je jednou z několika společností podnikajících pod touto značkou ve světě. Nejznámější a nejvýznamnější je bezesporu její britská jmenovkyně. V ČR působící společnost byla založena a sídlí v Praze, pobočku založila v roce 2005 rovněž ve slovenské Bratislavě.

Aby bylo možné řádně posoudit aktuální pozici společnosti na českém trhu a zároveň zhodnotit její strategické záměry do budoucna, je nezbytné dobře znát nejen situaci uvnitř firmy, ale i vnější okolí organizace, které významně ovlivňuje případný úspěch či neúspěch jejího počínání.

Pokusíme se identifikovat oblasti, jejichž změny a existence vůbec mohou mít výrazný dopad na podnikání Beneficial Finance a odhadnout trendy, které se těchto oblastí přímo dotýkají, protože citlivé vnímání změn vnějšího prostředí je významným prvkem strategického řízení.

#### **5.1.1. Politické a legislativní vlivy**

Česká politické i legislativní prostředí se již vyznačuje relativní stabilitou a nepředstavuje pro podnikání společnosti výraznější ohrožení. Základní zákonná opatření, kterými je nutné se řídit jsou Zákon o Ochráně spotřebitele či Smlouva o úvěru, které představují základní rámec pro poskytování finančních služeb společnosti. Na činnost firem v této oblasti pak dohlíží významně Česká obchodní inspekce, především z pohledu klamání spotřebitele ohledně výše nákladů poskytnutí úvěru.

#### **Zákon č. 321/2001 Sb., o některých podmínkách sjednávání spotřebitelského úvěru**

V souvislosti s tímto zákonem bylo v roce 2001 bylo uzákoněno povinné zveřejňování RPSN (roční procentní sazba nákladů) Zákonná úprava je vztažena na specifické podmínky smluv, v nichž je sjednáván spotřebitelský úvěr. Pro spotřebitele představuje tato právní úprava výrazný pozitivní posun v oblasti jeho ochrany. Vytvořením jednotného a průhledného právního prostředí v oblasti poskytování spotřebitelského úvěru zákon výrazně posiluje pozici spotřebitelů a usnadňuje orientaci v nabídce úvěrových produktů.



## **RPSN**

Zákonnou povinností je uvádět u každé úvěrové smlouvy vedle úrokové sazby i tzv. RPSN (roční procentní sazba nákladů), což je hodnota, která vyjadřuje celkové náklady na úvěr včetně všech případných poplatků.

## **OSOBNÍ BANKROT**

Hrozbou se může stát nový zákon o osobním bankrotu, který nabyl účinnosti 1. 1. 2008, jímž jsou chráněni dlužníci na úkor věřitelů a který snižuje návratnost půjčky za určitých podmínek na pouhých 30 % a to i u klientů, kteří v okamžiku vyhlášení osobního bankrotu nejsou ve vymáhacím procesu u Beneficial Finance.

## **JEDNOTNÁ PRAVIDLA PRO SPOTŘEBITELSKÉ ÚVĚRY V EU**

Výraznou změnu na trhu spotřebitelských úvěrů by mohlo znamenat schválení jednotných pravidel jejich poskytování, které schválil počátkem roku 2008 Evropský parlament.

Tato úprava by umožnila klientům odstoupit od úvěrové smlouvy do 14 dnů od uzavření v případě, že se objeví pro klienta výhodnější alternativa nebo klient usoudí, že není schopen úvěr splácet. Výrazný tlak je rovněž na snižování poplatků za předčasné splacení úvěrů, což by opět vedlo k poklesu výnosů.

V důsledku usnadnění možnosti poskytnutí úvěru osobám v rámci celé EU bude možné zaměřit se na širší okruh potenciálních zákazníků, zároveň se však čistě domácí konkurence na trhu spotřebitelského úvěrování rozšíří o zahraniční společnosti.

### **5.1.2. Ekonomické faktory**

Česká republika se v současné době nachází ve fázi dynamického růstu ekonomiky, která je silně tažena exportem a rostoucí spotřebou domácností, která je ze stále větší části financována prostřednictvím úvěru. Nízké úrokové sazby ČNB zároveň umožňují bankám a splátkovým společnostem nabídnout nižší úrokové míry a získat tak větší počet klientů. Na evropské poměry stále relativně nízká zadluženost obyvatel ČR dává příležitost k dalšímu zvyšování počtu klientů a objemu poskytnutých půjček.

## **RŮST ÚROKOVÝCH SAZEB**

Po dlouhém období snižování úrokových sazeb došlo v druhé polovině roku 2007 k zásadnímu obratu ve snaze potlačit rostoucí hrozbu inflace. Již na toto bylo nutné reagovat úpravou vlastních úrokových sazeb Beneficial Finance směrem nahoru. V příštích dvou letech se dá předpokládat další růst úrokových sazeb, což povede ke zdražení nabízených produktů společnosti.

## **PŘEDLUŽENOST DOMÁCNOSTÍ**

Ačkoliv české domácnosti nejsou zatím mírou zadluženosti srovnatelné se západní Evropou. Klienty splátkových společností jsou však především lidé se středními a nižšími příjmy. V ČR dochází především u nižších příjmových skupin obyvatel k prudkému nárůstu domácností, které své dluhy přestávají splácet. Registr SOLUS eviduje ke konci roku 2007 na 582 tisíc lidí, kteří mají problémy se splácením svých závazků a jejich počet rychle narůstá. Hledání kvalitních potenciálních klientů se tak bude stávat stále obtížnějším, pokud budeme chtít zachovat stávající míru rizika.

## **VÝVOJ DOMÁCÍ EKONOMIKY**

Česká ekonomika zažívá již pátým rokem silný růst HDP, ale je velmi pravděpodobné, že v následujících letech toto tempo poněkud ochladne. Spotřebitelské výdaje jsou významnou složkou hospodářského růstu a můžeme tedy očekávat i pomalejší růst tržeb v obchodech a snížení ochoty lidí utrácet. Rovněž případný nárůst nezaměstnanosti by vedl ke zmenšení okruhu potenciálních nových klientů, kteří se kvalifikují na poskytnutí spotřebitelského úvěru či vydání kreditní karty. Celkově však můžeme předpokládat další zvyšování životní úrovně a přibližování se k průměru EU.

### **5.1.3. Sociální a kulturní faktory**

V České republice stejně jako v ostatních postkomunistických zemích došlo v 90. letech k výrazné změně v nákupních zvyklostech obyvatelstva, k masivnímu nárůstu počtu obchodů a velkých obchodních řetězců především. Nakupování a konzumní způsob života ruku v ruce s rostoucí životní úrovní vede ke změně zažitých stereotypů ve vztahu k dluhu. Rovněž otevřenost hranic a mezinárodní integrace dávají širší příležitosti jak firmám tak zákazníkům.

## **ZMĚNA STEREOTYPU – DLUH = PROBLÉM**

Česká společnost po dlouhé období vnímala dluh jako problém a zdroj potenciálního ohrožení, k nákupům využívali lidé především vlastních úspor či půjček v rámci rodiny či od známých. S výrazným zjednodušením procesu schvalování úvěrů a mohutnou reklamní kampaní došlo v posledních 10 letech ke změně přístupu lidí a život na dluh se stává běžnou alternativou. V tomto trendu směřuje ČR vstříc západní Evropě a USA, můžeme tedy očekávat pokračující zájem o spotřebitelské úvěry a jiné osobní půjčky. Výrazným impulsem k podpoře spotřebitelského úvěrování se aktuálně stávají kreditní karty.

## **INTEGRACE A MOBILITA OBYVATELSTVA**

Vzhledem k sílící integraci národních ekonomik a vytváření nadnárodní globalizované ekonomiky je důležité vypořádat se se sílícím konkurenčním tlakem ve finančním sektoru. V rámci EU dochází ke sjednocování podmínek pro poskytování úvěrů, což otvírá lidem možnost vypůjčit si v zahraničí a vybrat si mezi širší nabídkou produktů a firem. Češi však obecně nepatří mezi národy, které ve větší míře využívají možností, které se vyskytují v zahraničí, lze tedy předpokládat, že větší otevřenost tohoto trhu nepovede k výraznému poklesu zájmu o domácí úvěrové společnosti či banky. Jednotná pravidla naopak zaručují, že rozdílnost nabídky v jednotlivých zemích nebude natolik zřejmá.

### **5.1.4. Technické a technologické faktory**

V oblasti financování a úvěrů můžeme hledat techniku a technologii především ve způsobu, jakým jsou dnes finanční prostředky využívány a zároveň v cestách, jakými můžeme tyto finanční zdroje získat. Současně nesmíme opomíjet rychlost získání těchto finančních prostředků, která má tendenci neustále se zvyšovat. Konkurenceschopná bude pouze ta společnost, která dokáže rozhodnout o zapůjčení finančních prostředků a zároveň je poskytnout v nejkratším možném čase. Klíčem k tomu je kvalitní software a minimalizace manuálních procesů.

## **INTERNETOVÉ OBCHODY**

V souvislosti s vysokým nárůstem vybavenosti českých domácností internetem a počítači rychle vzrůstá počet internetových obchodů a stejně tak i jejich tržeb. Lidé hledají cenově výhodnější alternativu ke klasickým kamenným obchodům. Důležitým úkolem každé firmy poskytující spotřebitelské úvěry bude zaměřit se na vývoj vlastních internetových aplikací pro

on-line uzavírání a schvalování úvěrových smluv a využít tak prudkého vzestupu popularity těchto obchodů.

## **BEZHOTOVOSTNÍ PLATEBNÍ STYK**

Prudký rozvoj internetového obchodu a nových platebních nástrojů vede k postupnému poklesu používání hotovosti ve prospěch různých druhů platebních karet. Tento trend bude nadále zesilovat, vedle velkých měst se postupně rozšíří i do menších obcí, kde v současnosti ještě není snaha obchodníků nabídnout zákazníkům možnost úhrady kartou tak vysoká. Vedle klasických debetních karet zde existuje velká příležitost pro nebankovní instituce k vydávání vlastních kreditních karet, k čemuž není potřebná přímo bankovní licence. Konkurence v oblasti kreditních karet je v současné době již velmi silná, přesto velká část obyvatel nemá s používáním kreditní karty zkušenosti, což je patrné především v zaměňování kreditní karty za klasickou debetní kartu.

## **5.2. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL**

Beneficial Finance je společnost, která vstoupila na trh nebankovních poskytovatelů finančních služeb relativně pozdě (2002). V té době byl již trh se spotřebitelskými úvěry v České republice rozdělen mezi několik nejvýznamnějších společností, zákazníci již byli seznámeni s produkty, které tyto společnosti nabízí a ze strany bankovních institucí neexistovala přímá konkurence. V roce 2007 je však situace diametrálně odlišná a pro zhodnocení dalšího směřování Beneficial Finance v tomto odvětví využijeme Porterův model pěti sil, který nejvýznamnější konkurenční složky mikrookolí mapuje.

### **5.2.1. Konkurenti v odvětví**

Oblast financování spotřebitelských aktivit občanů je podrobena prudkému konkurenčnímu boji mezi bankami navzájem a nebankovními finančními institucemi. Z prudkého konkurenčního boje vychází jako vítěz vždy klient, což je patrné na pozvolném poklesu výše bankovních poplatků, uvolňování podmínek pro sjednání úvěrů a rychlosti se kterou jsou úvěry čerpány.

Počet bank v posledních letech v ČR stagnuje. Všeobecným trendem v bankovním sektoru je upouštění od selektivního zaměření se na úzkou skupinu klientů (např. bonitní klienti u Citi Bank, podnikatelé u Živnostenské banky), dochází tak ke vzniku jednoho masového trhu, ze

kterého se většina bank snaží získat maximální podíl. Na tomto trhu se dostávají do přímého konkurenčního boje s ostatními nebankovními institucemi.

**Tabulka č. 7: Bankovní instituce v ČR**

Banky s převážně českou účastí	8
Banky s převážně zahraniční účastí	14
Pobočky zahraničních bank	15
<b>Banky celkem</b>	<b>37</b>
z toho stavebních spořitelů	6

Zdroj: ČNB

Vzhledem ke stále relativně nízkému zadlužení českých domácností ve srovnání s vyspělejšími ekonomikami zde zůstává velký potenciál pro další růst počtu klientů i objemu poskytnutých úvěrů a konkurenční tlak nyní ještě nedosahuje zahraničních hodnot. Hrozbu konkurence naopak zesiluje nízká diferenciací produktů těchto společností, což vyplývá ze zaměření na co nejširší skupinu obyvatelstva.

Nejvíce viditelný je boj o klienty mezi pětici největších českých bank, kterými jsou Česká spořitelna, Komerční banka, Československá obchodní banka, GE Money Bank a UniCredit Bank.

Na poli nebankovních společností zaměřených na spotřebitelské úvěry svádí neúprosný boj o zákazníka leaderi tohoto trhu a zároveň přímí konkurenti Beneficial Finance: Cetelem, Home Credit a GE Money Multiservis. Na tyto společnosti se více zaměřím v oddílu **Analýza konkurence**.

### **5.2.2. Potenciální nově vstupující firmy**

Hrozba v podobě vstupu dalších firem do odvětví je ve finančním sektoru silná. Významná omezení a pravidla existují především v bankovním sektoru, který je plně pod dohledem ČNB. O vzniku nové banky rozhoduje přímo ČNB dle § 4 a 5 zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění zákona č. 165/1998 Sb.

Vstoupit na trh jako nebankovní finanční společnost zaměřená na poskytování úvěrů je dnes snadné, neexistují bohužel žádná zvláštní omezení ani dohled. Speciální legislativa upravující danou oblast podnikání by byla do budoucna přínosem i pro zákazníky těchto společností.

Omezením vstupu do odvětví mohou být:

- *vysoké vstupní náklady*, které je nutné investovat v případě založení společnosti nezaměřené pouze na „podomní“ osobní půjčky, kdy je nutné investovat významné prostředky do programového vybavení, reprezentativních poboček, a mít v pozadí významného investora.
- *Know-how a technologie* – bez získání odborníků v oblastech spotřebitelských úvěrů, kreditních karet, řízení rizika, marketingu a jiných není možné zakládat společnost s ambicemi významného hráče na trhu.

### 5.2.3. Dodavatelé

V případě Beneficial Finance a jiných nebankovních finančních institucí (nebankovní finanční instituce nejsou oprávněny přijímat vklady a využívat je k financování svých aktivit) můžeme hovořit o dodavatelích v podobě:

- a) bank, u kterých mají tyto společnosti a) úvěrové rámce, bankovní účty,
- b) mateřských společností a holdingů, které je financují.

Banky jako dodavatelé finančních prostředků nutných pro podnikání jsou v silnější pozici na trhu než splátkové společnosti samotné, jelikož závazky těchto firem vůči bankám bývají výrazně vyšší a obvykle se jedná o nadstandardní dohody o poskytování finančních prostředků s dohodnutými úrokovými mírami a případnými sankcemi. Jejich uzavření předchází dlouhodobější analýzy a zkoumání nabídek na trhu.

V případě růstu úrokových měr z úvěrů čerpaných Beneficial Finance např. u Unicredit Bank je společnost nucena toto zvýšení akceptovat a plně jej odrazit v cenách (úrocích) spotřebitelských úvěrů i kreditních karet.

### 5.2.4. Odběratelé (zákazníci)

Na současném úvěrovém trhu v Česku má konečný zákazník silné slovo. Na trhu se vyskytuje velké množství firem, které nabízejí možnost poskytnutí úvěru. Největší výhodu mají klienti hledající osobní bezúčelovou půjčku, kteří si mohou vybrat z celé řady bank, nebankovních finančních institucí až po diskutabilní půjčky na hranici zákona. Z široké nabídky mohou zákazníci vybírat i v případě kreditních karet. Oblast financování spotřebitelských půjček v obchodních řetězcích je naopak pevně rozdělena mezi jednotlivé splátkové společnosti

a zákazník tak nemá ve většině případů možnost zvolit financování zboží jinou pro něj atraktivnější společností pokud trvá na pořízení zboží na splátky v daném obchodě.

Díky dostupnosti internetu a jiných propagačních materiálů mají klienti velmi dobrý přehled o nejuhodnějších nabídkách půjček a vzniká tak silný tlak ze strany zákazníků na:

- snižování minimální měsíční splátky,
- snižování úrokových měr osobních a spotřebitelských úvěrů,
- prodlužování bezúročných lhůt.

### **5.2.5. Hrozba nových substitutů**

V nabídce úvěrových produktů existuje velice silná konkurence a většina produktů bez ohledu na společnost, která je nabízí, jsou si navzájem blízkými substituty. V případě finančních služeb tedy nezáleží příliš na poskytnuté půjčce, pouze na podmínkách, za kterých jsou tyto finanční prostředky poskytnuty.

Výhodou na straně poskytovatele byla v této oblasti dříve jistota dlouhodobějšího závazku klienta, který byl vázán pevně danými podmínkami splácení půjčky, kterou nebylo možné uzavřít předčasně pokud klient neměl momentálně dostatek finančních prostředků. Od roku 2006 dochází k masovému rozšiřování služeb **KONSOLIDACE PŮJČEK**. Průkopníkem v ČR byla menší banka Bawag Bank a k masovému rozšíření přispěla **GE Money Bank**.

Např. u GE Money můžete konsolidovat všechny své půjčky, které splácíte pravidelnými měsíčními splátkami, kreditní karty a kontokorenty. Konsolidovat můžete závazky jiných bank i splátkových společností. Podobné techniky využívají i mnozí vydavatelé kreditních karet a v současnosti již i Beneficial Finance.

Nyní jsou tedy produkty spotřebitelského úvěrování jedním z nejlepších příkladů úplné substituce jednoho produktu jiným a tento trend bude i nadále pokračovat.

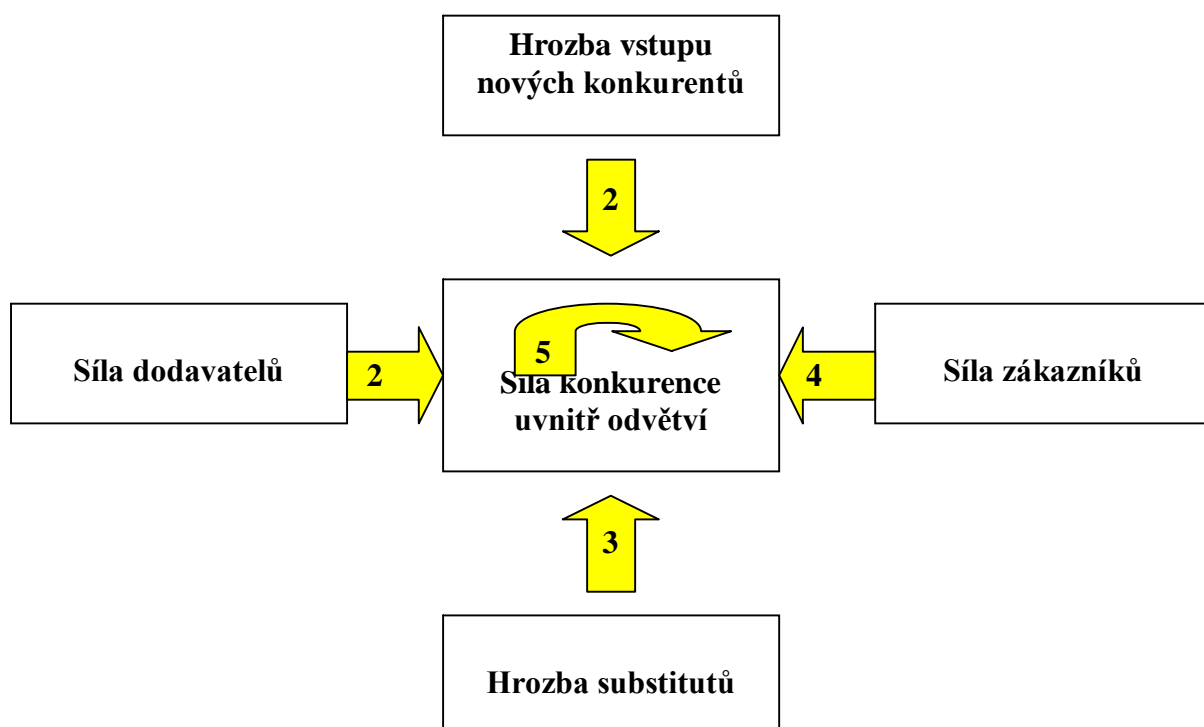
### **5.2.6. Závěry analýzy**

Z popisu jednotlivých faktorů ohrožení vyplývá, že ne každý má pro úspěch Beneficial Finance stejný význam, největší potenciální hrozbu představuje konkurence uvnitř odvětví, což dává zákazníkům silnou vyjednávací pozici a možnost zvolit si bez omezení vhodný produkt. S tím souvisí i hrozba substituce jednotlivých finančních produktů. Nebezpečí ze vstupu dalších přímých konkurentů není tak vysoké, protože většina nově vznikajících nebankovních

společností je menšího charakteru a je založena především na snaze individuálních podnikatelů zhodnotit vysokým úrokem vlastní finanční prostředky než nabízet kvalitní finanční služby a retailové úvěry či kreditní karty.

Pořadí významnosti jednotlivých faktorů konkurence dle mého hodnocení je graficky znázorněno níže. Hodnotící stupnice je od 1 do 5, kdy 5 znamená velmi silná hrozba a 1 velmi slabá hrozba.

**Schéma č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil**



## 5.3. ANALÝZA KONKURENCE

Na bankovním i nebankovním finančním trhu se setkáváme v dnešní době v České republice s vysoce rozvinutým konkurenčním prostředím. Počet nebankovních finančních institucí narůstá každým rokem, počet bank v posledních letech po velkém boomu v 90. letech a následné sérii bankrotů spíše stagnuje.

### 5.3.1. Bankovní finanční instituce

Segment bankovních institucí nebudeme v rámci této práce považovat za přímou konkurenci úvěrové společnosti, věnujeme se mu tedy pouze okrajově.



Přístup bank ve vztahu k menším osobním úvěrům a dalším formám financování fyzických osob v posledních letech prochází výraznou změnou. Dlouhodobá orientace na firemní a bohatší klientelu není v širším měřítku v ČR možná, banky se proto pokouší získat maximum drobných klientů a z důvodu stále menší diferenciací cílových skupin konkurenční tlak roste.

Především se výrazně zvyšuje dostupnost půjček i pro osoby s nižšími příjmy. Ke zjednodušení dochází i v oblasti administrativy, jelikož požadavky na klientskou dokumentaci se postupně stále více přibližují požadavkům nebankovních institucí. Významnou roli hraje rovněž snaha o maximální urychlení přesunu finančních prostředků ke klientům.

Největšími průkopníky v poskytování rychlých osobních půjček mezi bankami jsou dnes především GE Money Bank či Komerční banka.

### **5.3.2. Nebankovní finanční instituce**

Nebankovní finanční instituce jsou organizace, které nepodléhají Zákonu o bankách a nejsou oprávněny k přijímání vkladů. Jejich rozmach v posledních deseti letech postavil české banky před nutnost změnit svůj přístup k financování zejména v segmentu živnostníků a fyzických osob a zaměřit pozornost právě do této doby opomíjené oblasti, na kterou jsou nebankovní společnosti zaměřeny především. Mezi nejvýznamnější hráče v oblasti spotřebitelského úvěrování v ČR patří společnosti GE Money Multiservis, Cetelem a Home Credit. Další společnosti jako Essox, Triangl, včetně Beneficial Finance patří mezi podstatně menší hráče.

Zvýšení objemu nově poskytnutých úvěrů u nebankovních finančních institucí v roce 2006 ve srovnání s rokem 2005 o 13 % bylo ovlivněno příznivým makroekonomickým prostředím, růstem spotřeby, ale i pokračováním trendu financování nákupu osobních automobilů pro soukromou spotřebu formou úvěru. Celkem se objem spotřebitelských úvěrů poskytnutých fyzickým osobám nebankovními finančními institucemi přiblížil ke konci roku 2006 k cca 60 mld. Kč.

### **5.3.3. GE Money Multiservis**

#### ***A. Tržní faktory***



Značka Multiservis má v české i československé historii své místo již od 70. let a její pozice na trhu spotřebitelských úvěrů je tak dlouhodobě nejpevnější. Svě nynější pojmenování firma nese

od roku 2005. Multiservis byl v porevolučních letech (1993) privatizován a od roku 1997 je součástí skupiny GE Consumer Finance.

Objemem 9,6 mld. Kč poskytnutých finančních prostředků za rok 2006 do loňského roku Multiservis potvrzoval své vedoucí postavení na českém trhu. Služby Multiservisu využívá již přes 600 tisíc klientů a společnost je rovněž vydavatelem velmi úspěšné kreditní karty Money Card, která je v současné době druhá nejrozšířenější na trhu (prvenství drží kreditní karta CETELEM Aura). Své produkty Multiservis nabízí v rozsáhlé síti 7 tisíc prodejních míst, 60 internetových obchodů a více než dvou stovkách poboček. Multiservis spolupracuje s takovými obchodníky jako je Ikea či Tesco Stores a je každoročním vyhlášovatelem ankety „Obchodník roku Multiservisu“.

### ***B.. Finanční faktory***

Společnost vykázala za účetní rok 2006 zisk 1 785 mil. Kč, což jí přináší prvenství mezi specializovanými nebankovními institucemi zaměřenými na spotřebitelské úvěry. Rovněž celkový objem pohledávek společnosti z poskytnutých úvěrů dosahující téměř 21 mld. Kč (2006) staví GE Money Multiservis na první místo na tomto trhu i přes rekordní úspěchy Cetelemu. Vysokému objemu pohledávek odpovídá i objem opravných položek, který představuje cca 10 % hodnoty.

**Tabulka č. 8: Poskytnuté úvěry GE Money Multiservis**

<b>Rok</b>	<b>Výše poskytnutých úvěrů (v mld. Kč)</b>
<b>2004</b>	<b>8,73</b>
<b>2005</b>	<b>9,00</b>
<b>2006</b>	<b>9,60</b>

Zdroj: Výroční zpráva GE Money Multiservis (2006).

Krátkodobé obchodní pohledávky činí 11 672 204 tis. Kč. Krátkodobé obchodní pohledávky můžeme rozdělit na:

- krátkodobé spotřebitelské úvěry ve výši 6 971 867 tis. Kč
- krátkodobé pohledávky autoCREDITu ve výši 1 595 690 tis. Kč
- krátkodobé pohledávky z kreditních karet ve výši 3 066 998 tis. Kč,

Dlouhodobé obchodní pohledávky činí 9 290 113 tis. Kč (2005 - 7 373 776 tis. Kč) a představují především dlouhodobé osobní neúčelové půjčky a pohledávky z autoCREDITu.

### ***C. Lidské faktory***

Jelikož GE Money Multiservis je hluboce integrován s bankou GE Money Bank, jsou mnohé činnosti realizovány v rámci společných procesů a plynule dochází k přechodům pracovníků mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Silnou stránkou GE jsou výrazné investice do vzdělávání zaměstnanců a realizace trainee programů pro absolventy vysokých škol.

**Tabulka č. 9: Zaměstnanci GE Money Multiservis, a. s.**

2006	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady	Soc. a zdrav. pojištění	Sociální náklady
Zaměstnanci	915	243 306	87 194	11 932
Vedoucí pracovníci (vč. členů předst.)	14	19 263	6 742	-
<b>Celkem</b>	<b>929</b>	<b>262 569</b>	<b>93 936</b>	<b>11 932</b>

Zdroj: Výroční zpráva GE Money Multiservis (2006).

### ***D. Technologické faktory***

Společnost se významně zaměřuje na technologické inovace v oblasti softwarového a systémového vybavení, což umožňuje plynule zrychlovat procesy schvalování úvěrů a zároveň zajistit i dostatečnou kontrolu tržního rizika. Jednoznačným trendem je odklon od manuálního posuzování žádostí o půjčky a investice do vývoje internetových aplikací pro žádosti a on-line schvalování půjček.

### ***F. Organizační faktory***

V čele GE Money Multiservis stojí Angličan – Charlie Coode, společnost je výrazně integrována se svou mateřskou bankou GE Money Bank.

### 5.3.4. Cetelem



#### A. Tržní faktory

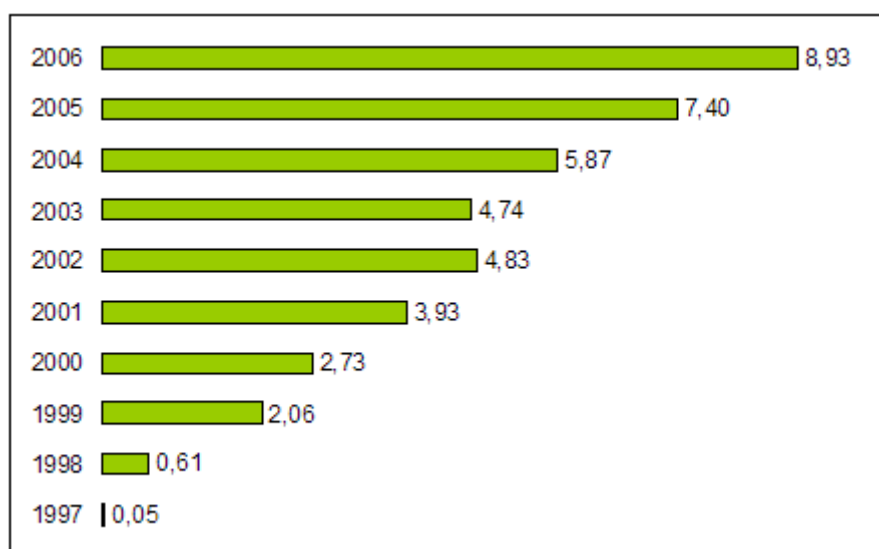
Společnost Cetelem, která vstoupila na český trh spotřebitelského úvěrování v roce 1997 se v uplynulém roce stala vzhledem k objemu poskytovaných úvěrů nejúspěšnější nebankovní splátkovou společností. Je členem významné mezinárodní finanční skupiny BNP Paribas, která působí v 85 zemích světa. Jako distribuční kanály pro své úvěrové produkty využívá Cetelem prodejní místa a obchodní sítě více než 4 300 partnerů.

Cetelem je rovněž významným vydavatelem kreditních karet (AURA), které jako jeden z prvních nebankovních finančních subjektů začal vydávat již v roce 1998. Karty Aura a jejich variací společnost vydala do března 2008 již milion a tato karta je nyní nejúspěšnější kartou vydávanou nebankovní finanční institucí v ČR. Od roku 2000 nabízí společnost rovněž přímé osobní půjčky až do výše 1 milionu korun. Samozřejmostí je již více než 2 roky i možnost požádat o úvěr prostřednictvím internetu.

#### B. Finanční faktory

Objem poskytnutých úvěrů za rok 2007 dosáhl 11,35 mld. Kč a zvýšil se tak meziročně o mohutných 27 %. Růst o více než 20% vykazuje společnost již několik let po sobě a díky tomu si udržuje i stabilní 25 % podíl na trhu nebankovních spotřebitelských úvěrů v ČR. Společnost přilákala za svého působení na 750 000 klientů.

**Tabulka č. 10: Objem poskytnutých úvěrů společností CETELEM (v mld. Kč)**



Zdroj: Výroční zpráva CETELEM ČR, a.s. (2006).

Hospodářský výsledek před zdaněním činil za rok 2006 cca 686 mil. Kč a zvýšil se tak oproti předchozímu roku o 32 %. Bilanční suma společnosti k 31.12.2006 představovala 10 mld. Kč. Čistá hodnota dlouhodobého majetku představuje 116 554 tis. Kč a meziročně vzrostla o 11 %. Nejvýznamnější část aktiv společnosti (96,5 %) představují pohledávky z obchodní činnosti, jejichž hodnota k 31.12.2006 činila v čisté hodnotě 9,7 mld. Kč, a ve srovnání s rokem 2005 vzrostla o 29,5 %.

Vlastní kapitál společnosti činil k 31.12.2006 878 290 tis. Kč. Základní kapitál z toho představuje 180 mil. Kč. Cizí zdroje tvoří především dlouhodobé nebo krátkodobé úvěry přijaté od bankovních subjektů působících v České republice. Za rok 2006 společnost odepsala ztrátové pohledávky v celkovém objemu 32 mil. Kč. Pohledávky po lhůtě splatnosti 180 a více dní představují za rok 2006 celkem 657 mil. Kč, což je způsobeno malými objemy odepisování ztrátových pohledávek.

### **C. Lidské faktory**

Ke konci roku 2006 zaměstnával Cetelem 355 pracovníků. V rámci rozvoje lidských zdrojů se společnost významně soustředí na další vzdělávání zaměstnanců a jejich profesionální rozvoj. Cetelem nemá uzavřenu kolektivní smlouvu.

**Tabulka č. 11: Osobní náklady a počet zaměstnanců Cetelem**

(údaje v tis. Kč)

Rok	Osobní náklady na zaměstnance			
	Celkem		Z toho řídící pracovníci	
	Průměrný přepočtený počet	Osobní náklady celkem	Průměrný přepočtený počet	Osobní náklady
2005	283	174 204	12	28 319
2006	323	204 466	12	30 765

Zdroj: Výroční zpráva CETELEM ČR, a.s. (2006).

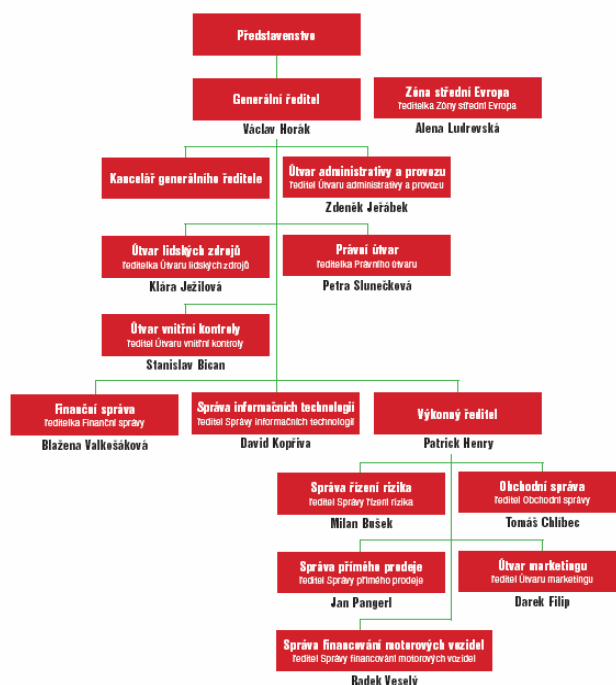
### **D. Technologické faktory**

Cetelem věnuje soustavnou pozornost rozvoji technické podpory nabízených služeb prostřednictvím zavádění nejnovějších informačních a komunikačních technologií. Společnost nemá samostatný výzkum a vývoj, soustavně však dbá na inovaci svých služeb i procesů. V rámci rozvoje lidských zdrojů se společnost soustředí i na další vzdělávání zaměstnanců a jejich profesionální rozvoj. Společnost v roce 2006 investovala především do technického rozvoje a softwarového vybavení.

## E. Organizační faktory

Jediným akcionářem společnosti CETELEM ČR, a.s. je společnost Cetelem s.a. Společnost Cetelem s.a. je 100% dceřinou společností BNP Paribas s.a. Představenstvo společnosti má 5 členů, dozorčí rada je tříčlenná.

Schéma č. 7: Organizační schéma společnosti CETELEM



Zdroj: Výroční zpráva CETELEM ČR, a.s. (2006).

### 5.3.5. Home Credit

#### A.. Tržní faktory

Společnost Home Credit a. s. patří k lídrům trhu spotřebitelského financování v České republice a za rok 2006 profinancovala nákupy v hodnotě 7,1 miliardy Kč, což společnost řadí na 3. místo v ČR. Společnosti skupiny Home Credit působí na trzích střední a východní Evropy a Střední Asie a v roce 2006 poskytly v těchto zemích úvěry celkem za 2,7 miliardy USD. Do České republiky vstoupila společnost již v roce 1997, na sousední Slovensko o 2 roky později. Nejnověji začíná rozvíjet své aktivity v Kazachstánu. V roce 2006 vstoupila rovněž na ukrajinský trh. Home Credit je součástí skupiny PPF, která se řadí mezi přední finanční skupiny v České republice a regionu střední a východní Evropy. Podíl na českém trhu se pohybuje kolem 20 %.

**Tabulka č. 12: Úvěry poskytnuté společností Home Credit**

<b>Rok</b>	<b>Výše poskytnutých úvěrů (v mld. Kč)</b>
2004	6,20
2005	6,70
2006	7,30
2007	8,30

Zdroj: Výroční zpráva Home Credit, a. s. (2006).

Spotřebitelské úvěry Home Credit jsou nabízeny téměř v 5 000 obchodů s elektronikou, výpočetní a kancelářskou technikou, nábytkem či kuchyněmi. Home Credit je vydavatelem vlastních mezinárodních platebních karet, které vydávaná ve spolupráci se společností MasterCard a nabízí bezúročné období v délce až 51 dnů, umožňuje platby v obchodech nebo výběry v bankomatech v ČR i v zahraničí.

Home Credit nabízí také bezúčelovou půjčku až do výše 100 000 Kč, kterou lze sjednat po telefonu. Výplata hotovosti probíhá na vybraných pobočkách České pošty nebo převodem na běžný účet klienta.

### ***B. Finanční faktory***

Poslední známý hospodářský výsledek za období od 1.1.2005 do 31.3.2006 činil 675 milionů Kč. Celková bilanční suma k tomuto datu činí 9,55 mld. Kč. Vlastní kapitál z toho představuje 1,152 mld. Kč. Základní kapitál společnosti dosahuje 300 mil. Kč. Objem pohledávek z poskytnutých úvěrů činil na konci tohoto období 9,05 mld. Kč, přičemž nejvýznamnější podíl (7,2 mld. Kč) představují pohledávky z revolvingových úvěrů.

Průměrná výše spotřebitelského úvěru se u Home Credit pohybuje kolem 9 700,- Kč s dobou splatnosti lehce překračující 1 rok. Revolvingové úvěry (kreditní karty) představují z objemu poskytnutých finančních prostředků více než 50 %. Průměrná výše takto poskytnutého úvěrového rámce dosahuje 25 tisíc Kč. Celkové úrokové výnosy z poskytnutých půjček představovaly v daném období 2,8 mld. Kč.

**Tabulka č. 13: Struktura pohledávek Home Credit (2006)**

Kreditní karty	81%
Spotřebitelské úvěry	15%
Hotovostní úvěry	4%

Zdroj: Výroční zpráva Home Credit (2006).

Home Credit narozdíl od ostatních významných institucí tohoto typu není v takové míře závislý na bankovních půjčkách. Jedním z důvodů je značný podíl vlastního kapitálu v bilanci společnosti a především financování formou emisí dluhopisů, které představují až 80 % z cizích zdrojů.

### ***C. Lidské faktory***

Struktura a počet zaměstnanců Home Credit pružně reaguje na vývoj aktivit společnosti. K 31.3.2006 firma zaměstnávala 332 lidí, přičemž hlavní příčinou zvyšování počtu pracovníků byla integrace činností dceřinných společností v zahraničí do centrály v ČR. Věkový průměr zaměstnanců je 31 let, 3 z toho tvoří ženy.

**Tabulka č. 14: Kvalifikační struktura zaměstnanců HOME CREDIT**

Vysokoškolské	17%
Vyšší odborné	3%
Středoškolské s maturitou	74%
Vyučení	6%

Zdroj: Výroční zpráva Home Credit (2006).

Manažerské pozice a pozice specialistů jsou přednostně obsazovány z vnitřních zdrojů, rozvojové a vzdělávací programy jsou zaměřeny primárně na zaměstnance, kteří se dostávají do styku se zákazníky. Roční náklady na vzdělávání zaměstnanců činí průměrně 9 tis. Kč na osobu.

### ***D. Technologické faktory***

Pro evidenci procesů spojených s úvěrovým rizikem a správou smluv využívá Home Credit software vyvíjený dle jeho požadavků ve skupinovém softwarovém oddělení Home Credit International, což umožňuje pružně reagovat na potřeby společnosti. Pro monitoring rizikovosti využívá společnost interně vyvinutý systém na bázi data warehouse.

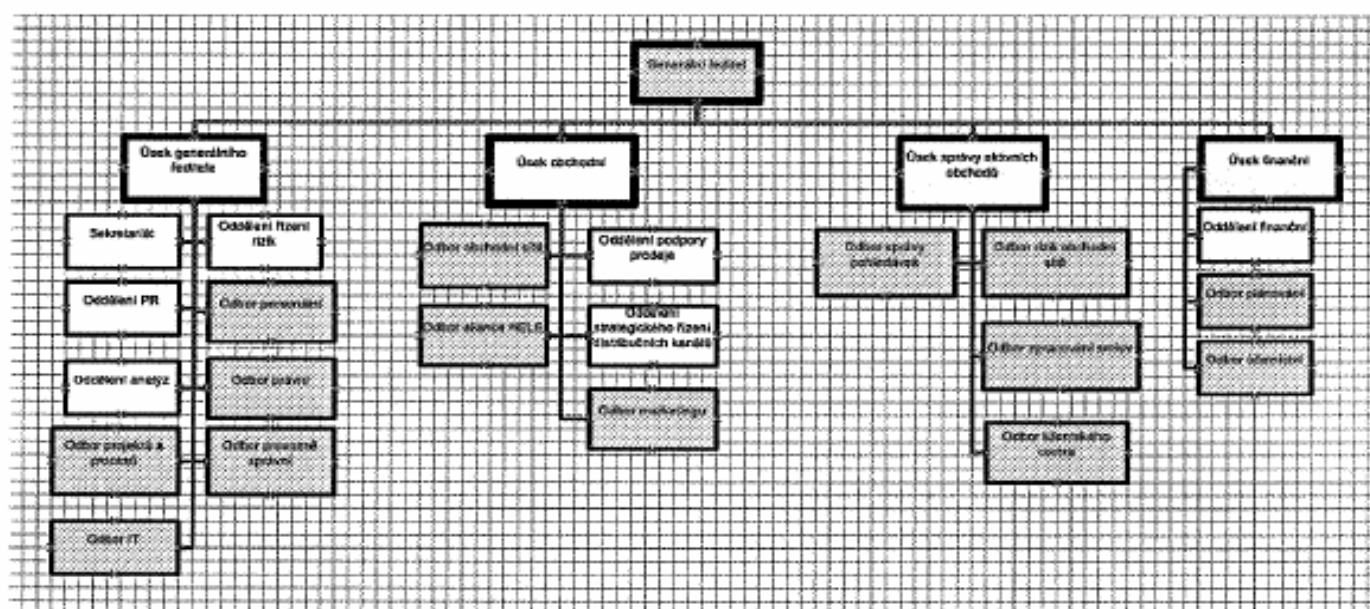


Společnost významně využívá k propagaci svých produktů marketingové nástroje, především reklamu, která prudce zvýšila povědomí o značce v české společnosti. Běžným standardem je již žádost o úvěr přes webové stránky společnosti.

### ***E. Organizační faktory***

V čele společnosti působí tříčlenné představenstvo a kontrolní činnost zajišťuje rovněž tříčlenná dozorčí rada.

**Schéma č. 8: Organizační struktura Home Credit (k 31. 3. 2006)**



Zdroj: Výroční zpráva Home Credit (k 31. 3. 2006).

### **5.3.6. Závěr a shrnutí**

Tři největší leadéři trhu se spotřebitelskými úvěry obhospodařují na 60 % drobných klientů a vstup každé další společnosti s ambicemi dosáhnout vyššího tržního podílu je tak výrazně ztížen. Nová konkurence přicházející s výrazným časovým odstupem jen obtížně získává na svou stranu významné obchodní řetězce nebo naopak nedisponuje dostatečným kapitálovým zázemím nutným pro masivní marketingovou kampaň. To jsou brzdy většího rozvoje jak Beneficial Finance, tak např. konkurenčního Essoxu.

Dominantním hráčem na trhu zůstává GE Money Multiservis, který využívá ve svůj prospěch úzkého vztahu s GE Money Bank, především v oblasti získávání významných obchodníků a investic do reklamy. Nepopiratelný je masový úspěch společnosti Cetelem, která se jako

nebankovní finanční instituce stala v roce 2007 největším poskytovatelem nových úvěrů především díky silné orientaci na internetové obchodníky, atraktivní nabídce kreditních karet a opět masivní reklamní kampani. Tito dva konkurenti vstupují na trh se silnými ofenzivními strategiemi, současně se však mírně odlišují v konkurenční strategii.

Společnost Home Credit si udržuje stabilní postavení na českém trhu a s výrazným náskokem zůstává dlouhodobě třetí nejúspěšnější společností na trhu. I za ní stojí silná finanční skupina - PPF, což Home Creditu umožňuje pronikat na trhy dalších postkomunistických zemí východní Evropy a Ruska.

**Tabulka č. 15: Přehled strategií hlavních konkurentů**

ORGANIZACE	GE Money Multiservis	Cetelem	Home Credit
<b>ROZSAH KONKURENČNÍHO BOJE</b>	Národní	Původně pouze regionální poskytovatel, nyní národní	Národní
<b>STRATEGICKÝ ZÁMĚR</b>	Udržet si pozici lídra na českém trhu	Usiluje o vytlačení lídra (GE Money) na trhu spotřebitelského úvěrování	Udržet si pozici třetí nejsilnější firmy na trhu
<b>PODÍL NA TRHU</b>	Stabilní tržní podíl	Zvyšuje tržní podíl na 25 % na úkor konkurence	Udržuje si stabilní podíl na trhu, růst odpovídá tempu růstu celého odvětví
<b>KONKURENČNÍ POZICE</b>	Stabilní konkurenční pozice bez výraznějších výkyvů	Stává se silnějším, posouvá se na výhodnější konkurenční pozici	Stabilní konkurenční pozice bez výraznějších výkyvů
<b>ZPŮSOB STRATEGICKÉHO BOJE</b>	Ofenzivně defenzivní strategie	Silná ofenzivní strategie i za cenu podstoupení vyššího rizika	Především konzervativně následuje lídry trhu
<b>ZÁKLADNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE</b>	Zaměření na posilování image, značky, těží z historické tradice	Snaha o odlišení v rámci odvětví v kvalitě služeb a maximální diferenciaci produktů	Zaměření na konkrétní segment - osobní půjčky, kreditní karty

Zdroj: Výstupy analýzy konkurence

## **6. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ**

### **6.1. Analýza zdrojů organizace**

V této interní analýze společnosti se budeme zabývat hodnocením vnitřních zdrojů podniku, které můžeme rozdělit bez ohledu na obor činnosti organizace na zdroje finanční, fyzické, lidské a zdroje nehmotné povahy. Rozdíly mezi jednotlivými obory jsou především ve struktuře těchto zdrojů, firmy rozdílných velikostí ve stejných či podobných oborech se odlišují především rozdílnými objemy těchto zdrojů. Na základě výstupu této analýzy můžeme odvodit silné a slabé stránky organizace.

#### **6.1.1. Finanční zdroje**

V uplynulých dvou letech se společnosti Beneficial Finance podařilo výrazně zvýšit objemy poskytnutých spotřebitelských úvěrů a zachovat tak postavení společnosti mezi hlavními hráči na trhu. Postupně dochází rovněž ke snižování ztráty, která první roky hospodaření společnosti provází.

V roce 2005 skončilo hospodaření společnosti ztrátou ve výši 64 mil. Kč, v roce 2006 se podařilo tuto ztrátu snížit na 20 mil. Kč. Hospodářský výsledek za rok 2007 nebyl v době vypracování této práce dosud znám. Celková „netto“ bilanční suma společnosti činila k 31. 12. 2006 2 592 mil. Kč. Vlastní kapitál kryje pouze 3 % aktiv společnosti. Téměř veškeré zdroje společnost čerpá z otevřených úvěrových rámců u UniCredit Bank a HSBC. Celková výše čerpaného úvěru činila ke konci roku 2006 2,4 mld. Kč. Nákladové úroky vyplývající z tohoto úvěru představovaly v roce 2006 částku 53 mil. Kč.

**Tabulka č. 16: Objem obchodních pohledávek Beneficial Finance (2002 – 2007)**

<b>Rok</b>	<b>Objem úvěrů (v mld. Kč)</b>	<b>Změna (v %)</b>
<b>2002</b>	<b>19</b>	<b>-</b>
<b>2003</b>	<b>304</b>	<b>1500%</b>
<b>2004</b>	<b>910</b>	<b>199%</b>
<b>2005</b>	<b>1 741</b>	<b>91%</b>
<b>2006</b>	<b>2 547</b>	<b>46%</b>
<b>2007</b>	<b>(odhad) 3 000</b>	<b>18%</b>

Zdroj: interní materiály Beneficial Finance, a. s.

Obchodní pohledávky k 31. 12. 2006 jsou tvořeny pohledávkami z nesplacené jistiny, naběhlých úroků a poplatků z poskytnutých úvěrů v celkové výši 2 547 424 tis. Kč a ostatními pohledávkami ve výši 3 376 tis. Kč. Pohledávky jsou rozděleny dle zbytkové lhůty splatnosti následujícím způsobem:

**Tabulka č. 17: Obchodní pohledávky Beneficial Finance k 31. 12. 2006 (v tis. Kč)**

Splatnost pohledávek	Brutto	Opravné položky	Netto
Krátkodobé splatné do 1 roku	269 429	30 523	238 906
Dlouhodobé se splatností 1 - 3 roky	762 324	85 589	676 735
Dlouhodobé se splatností 3 - 5 let	1 519 047	165 792	1 353 255
<b>CELKEM</b>	<b>2 550 800</b>	<b>281 904</b>	<b>2 268 896</b>

Zdroj: Výroční zpráva Beneficial Finance, a. s. (2006).

Společnost z toho objemu evidovala k 31. 12. 2006 pohledávky po lhůtě splatnosti v celkové výši 645 522 tis. Kč. Opravná položka na tyto pohledávky činila ke stejnému dni celkem 281 904 tis. Kč.

Objem poskytnutých úvěrů a výnosy z nich na území ČR i SR byly v uplynulých dvou letech následující:

**Tabulka č. 18: Poskytnuté úvěry a výnosy z nich (v tis. Kč)**

	2006	2005
Objem poskytnutých úvěrů	2 468 831	1 808 140
Úrokové výnosy z poskytnutých úvěrů	433 671	261 415
Ostatní výnosy spojené s poskytnutými úvěry	67 304	45 504

Zdroj: Výroční zpráva Beneficial Finance, a. s. (2006).

### 6.1.2. Fyzické zdroje

Mezi fyzické zdroje společnosti nepatří většina budov či pozemků, ve kterých společnost působí. Vlastní činnost společnosti probíhá zejména v pronajatých kancelářských prostorech (centrála v Praze i pobočky v regionech). Tyto pronajaté prostory jsou plně a vkusně zařízené v jednotném stylu odpovídajícím vnitřním směrnici společnosti.

Většinu fyzických zdrojů společnosti představuje kancelářské vybavení – především stolní počítače, telefony, laserové tiskárny, kopírky, skartační přístroje. Významnou položku představují i telefony.

Hodnota dlouhodobého hmotného majetku společnosti k 31. 12. 2006 v pořizovacích cenách představovala částku 81 mil. Kč.

### 6.1.3. Lidské zdroje

#### Zaměstnanci společnosti

Beneficial Finance zaměstnává v březnu 2008 celkem 331 zaměstnanců, z čehož 39 je na mateřské a rodičovské dovolené. Až na výjimky zde nejsou zaměstnáni lidé s nižším vzděláním než středoškolským s maturitou, manažerské pozice jsou obsazeny vysokoškoláky. Velký důraz se klade na dobré komunikační schopnosti a dobrou znalost anglického jazyka v závislosti na pozici pracovníka.

Většina zaměstnanců pracuje v otevřeném prostoru rozděleném přepážkami kde velmi důležitou roli hraje organizace práce v rámci jednotlivých pracovních týmu, důraz je kladen za vzájemnou zastupitelnost pracovníků.

Pro kvalifikační rozvoj pracovníků jsou v případě nutnosti i průběžně pořádány školicí kurzy, které se zaměřují na zlepšení dovedností ve styku se zákazníkem, zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti či kurzy anglického jazyka.

Každý zaměstnanec dostává vedle mzdy i zajímavé firemní benefity, především stravenky, dárkové poukázky pro volný čas, příspěvek na životní a důchodové pojištění, 5 týdnů dovolené, 5 dní „sick day“, nebo zvýhodněné zaměstnanecké kreditní karty.

**Tabulka č. 19. Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady (2006)**

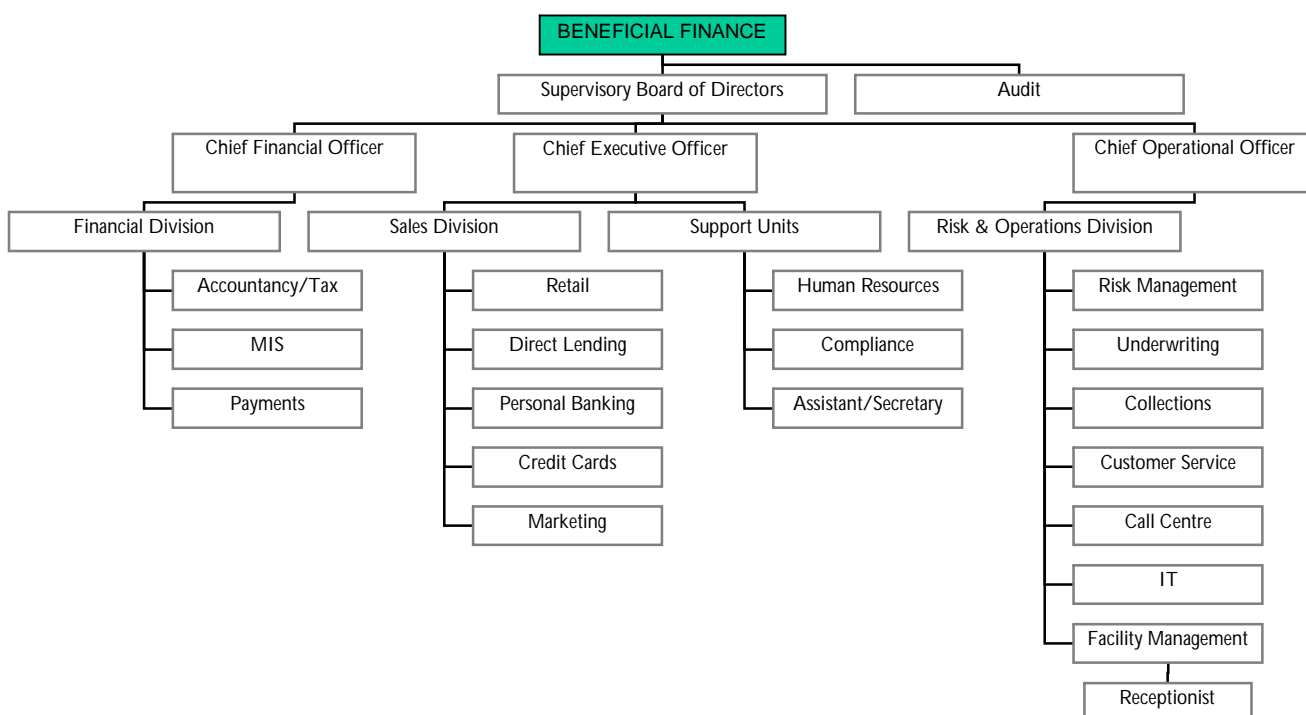
Skupina pracovníků	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady (tis. Kč)	Náklady na sociální zabezpečení (tis. Kč)	Sociální náklady (tis. Kč)
Zaměstnanci	321	87872	30138	3489
Vedoucí pracovníci	19	27748	9518	1678
<b>Celkem</b>	<b>340</b>	<b>115620</b>	<b>39656</b>	<b>5167</b>

Zdroj: Výroční zpráva Beneficial Finance, a. s. (2006).

## Organizační struktura

Společnost Beneficial Finance představuje typ organizace s funkční organizační strukturou, kdy jednotlivé sekce společnosti jsou rozděleny dle jejich zaměření na finance, prodej, provozní činnosti a podpůrné činnosti.

**Schéma č. 9: Organizační struktura Beneficial Finance, a. s.**



Zdroj: Interní materiály společnosti Beneficial Finance, a. s.

### 6.1.4. Nehmotné zdroje

#### Image společnosti

Během doby svého působení si Beneficial Finance vybudovala na nebankovním finančním trhu i mezi zákazníky (obchodními partnery) pověst společnosti, která skutečně usiluje i o spokojenost zákazníka a rozšíření nákupních příležitostí obyvatelstva. Přichází na trh se zajímavými produkty a ostře se vyhraňuje proti zařazení do kategorie méně solidních vypůjčovatelů finančních prostředků na hranici zákona.

Významným nositelem hodnoty je sounáležitost se značkou HSBC, která má ve finančním světě dobrý zvuk a je vždy zárukou kvalitních finančních služeb.

## **Software**

Mezi zdroje nehmotné povahy můžeme zařadit i používané softwarové vybavení. Pro zpracování úvěrové agendy využívá organizace již značně zastaralý, ale průběžně aktualizovaný systém CBS dodávaný mateřskou společností ve Velké Británii, kde je umístěna i větší část uživatelské podpory pro systém. Poměrně moderním systémem se Beneficia Finance může pochlubit v oblasti správy účtů kreditních karet. Zastaralost systémového vybavení se stává nejvážnějším problémem v boji s konkurencí, jelikož společnost nutí zaměstnávat takřka stejný počet zaměstnanců jako konkurenční společnosti, které mají ovšem nejméně dvojnásobné objemy poskytnutých úvěrů. Hodnota softwarového vybavení představuje v rozvaze společnosti k 31.12.2006 částku 1,7 mil. Kč.

## **Firemní kultura**

Důraz je kladen na samostatnost a svědomitost jednotlivých pracovníků. Ta je spojena i s pocitem odpovědnosti za vlastní práci a vymezena určitým rozsahem předem daných pravomocí. Je zde snaha, aby jednotliví manažeři nemuseli rozhodovat o náplni práce a řešení problémů, ale byli spíše koordinátory činnosti týmu a vystupovali především jako prostředníci ve styku s ostatními odděleními a úseky.

Aby společnost vhodně působila nejen na samotné zaměstnance, ale i klienty a návštěvníky, je kladen velký důraz na firemní estetiku, která zahrnuje:

- viditelné logo nejen před reprezentativní budovou společnosti, ale i v interiéru, logo na všech písemných dokumentech,
- za firemní barvu byla zvolena tmavě zelená – všechny koberce a prostředí, včetně květin ladí, dává pocit klidu a souladu,
- závazná jsou i pravidla oblékání, oblek a kravata pro muže, kostýmky u žen,
- přesnost a solidnost je podporována i jednoduchými liniemi nábytku, úpravou a uložením písemností.

## 6.2. BCG analýza BENEFICIAL FINANCE, A. S.

V nabídce Beneficial Finance najdeme celou škálu finančních produktů. Některé z nich se vzájemně doplňují, jiné si naopak výrazně konkurují. Cílem každé úspěšné společnosti je nabízet takovou paletu zboží a služeb, která bude v dané době a za dané tržní situace přinášet nejlepší možný efekt (zisk). BCG analýzu provedeme především jako porovnání s hlavními konkurenčními společnostmi (Cetelem, GE Money Multiservis), jejichž postavení na trhu je v současné době vyrovnané.

Produktové portfolio Beneficial Finance můžeme obecně rozdělit na spotřebitelské (retailové) úvěry, které slouží k financování zboží nakoupeného přímo u obchodníka, na přímé osobní půjčky, které jsou poskytovány bezúčelově, nejčastěji na základě dřívější platební historie klientů, a kreditní karty společnosti HSBC, kterých je Beneficial Finance výhradním vydavatelem.

### 6.2.1. přímé osobní úvěry

**Relativní tržní podíl (BF/Cetelem)**

1/6<sup>2</sup>

**Tempo růstu**

20 – 30 %<sup>3</sup>

Jako nebankovní instituce se Beneficial Finance zaměřuje především na poskytování menších úvěrů (max. výše 250 000,- Kč), které jsou zákazníky velmi žádané, ale jejich získání za přijatelných podmínek může být v bankách obtížnější, u méně důvěryhodných společností naopak výrazně dražší a rizikovější.

Poskytování přímých půjček klientům probíhalo v posledních letech v rámci společnosti především na základě tzv. procesu „UPSELL“, kdy byly stávajícím klientům, kteří měli s Beneficial Finance uzavřenu smlouvu o spotřebitelském úvěru poskytovány nové půjčky s výhodnějším úročením či delší dobou splácení. Tím jsme při výběru potenciálních klientů zásadně omezení na úspěšnost a rozšiřování klientely v oblasti retailu. V okamžiku stagnace a poklesu tempa růstu nově uzavřených smluv tak nutně dochází i k poklesu růstu nových klientů vhodných pro „UPSELL“.

<sup>2</sup> Podíl odhadnut na základě podkladů z Výroční zprávy Cetelem (2006) a interních údajů Beneficial Finance.

<sup>3</sup> Odhad tempa růstu vychází z průměrného růstu objemu spotřebitelských úvěrů v letech 2005 – 2006.



Možností jak získat ze stávající klientely širší okruh pro nabídku přímých osobních úvěrů je zmírnit kritéria pro výběr těchto klientů, což nutně povede i k vyššímu riziku portfolia.

Jako další impuls pro rozvoj přímých osobních úvěrů je vhodné prostřednictvím sítě poboček i telemarketingu aktivně nabídnout finanční služby především zcela novým klientům, aniž bychom znali jejich finanční historii. To rovněž přináší vyšší riziko, ale za situace, kdy toto zvýšené riziko podstupují vedle nebankovních institucí i banky samotné můžeme hovořit o nutném protipatření. Poskytování úvěrů novým klientům bez historie již mělo ve struktuře společnosti své místo (jako tzv. Direct Lending), nicméně ke konci roku 2005 došlo k útlumu marketingových aktivit i celého oddělení. Důvodem bylo zvýšené riziko. Pro další úspěšný rozvoj společnosti je však nutné na tyto aktivity navázat a výrazně je podpořit i v marketingové oblasti. Část těchto aktivit je vhodné přesunout přímo na pobočkovou síť, která by již neměla sloužit pouze jako místo k uzavření nových smluv s prověřenými klienty z retailu.

Riziko je možné eliminovat podporou zapojování dalších organizací do nebankovního registru dlužníků SOLUS, jehož je Beneficial Finance spoluzakladatelem a usilovat o možnost zpřístupnění jiných bankovních registrů.

Zajímavou alternativou dalšího rozvoje by rovněž mohlo být poskytování osobních půjček na dobu delší než je dnes maximálních 5 let. Současně s prodloužením lhůty splatnosti by bylo vhodné zvážit i zvýšení maximálních částek pro poskytování úvěrů. Cetelem se svojí půjčkou až 1 milion korun má v tomto ohledu výrazný náskok.

Oba nejvýznamnější poskytovatelé spotřebitelských úvěrů (GE a Cetelem) také vsadili na financování nákupu automobilů formou úvěru. Zejména pro oblast starších ojetých vozů je možnost jejich nákupu na splátky pro české zákazníky zajímavá a i zde existuje potenciál pro další směřování nabídky úvěrů ze strany Beneficial Finance.

Na základě zjištěných údajů můžeme přímé osobní úvěry zařadit v matici BCG do skupiny PSŮ.

### 6.2.2. spotřebitelské (retailové) úvěry

**Relativní tržní podíl (BF/Cetelem)**

1/8<sup>4</sup>

**Tempo růstu**

20 %<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Podíl odhadnut na základě podkladů z Výroční zprávy Cetelem (2006) a interních údajů Beneficial Finance.

<sup>5</sup> Odhad tempa růstu vychází z průměrného růstu objemu spotřebitelských úvěrů v letech 2005 – 2006.

Spotřebitelské (retailové) úvěry v současné době tvoří základní pilíř fungování Beneficial Finance. Představují více než 60 % klientů ale pouze 25 % celkového objemu pohledávek. Tento poměr se v posledních dvou letech stabilizoval. Jedná se tedy především o drobnější úvěry od 3 tisíc korun výše. V roce 2007 se poprvé úspěšně podařilo překročit hranici 1 mld. Kč u nově poskytnutých spotřebitelských úvěrů. Nejúspěšnějšími produkty jsou oblíbená desetina a úvěry s bezúročnou lhůtou (IFO – Interest Free Option). Jelikož se zpravidla jedná o menší částky, odpovídající je i doba splatnosti úvěrů, která se pohybuje v horizontu třech let.

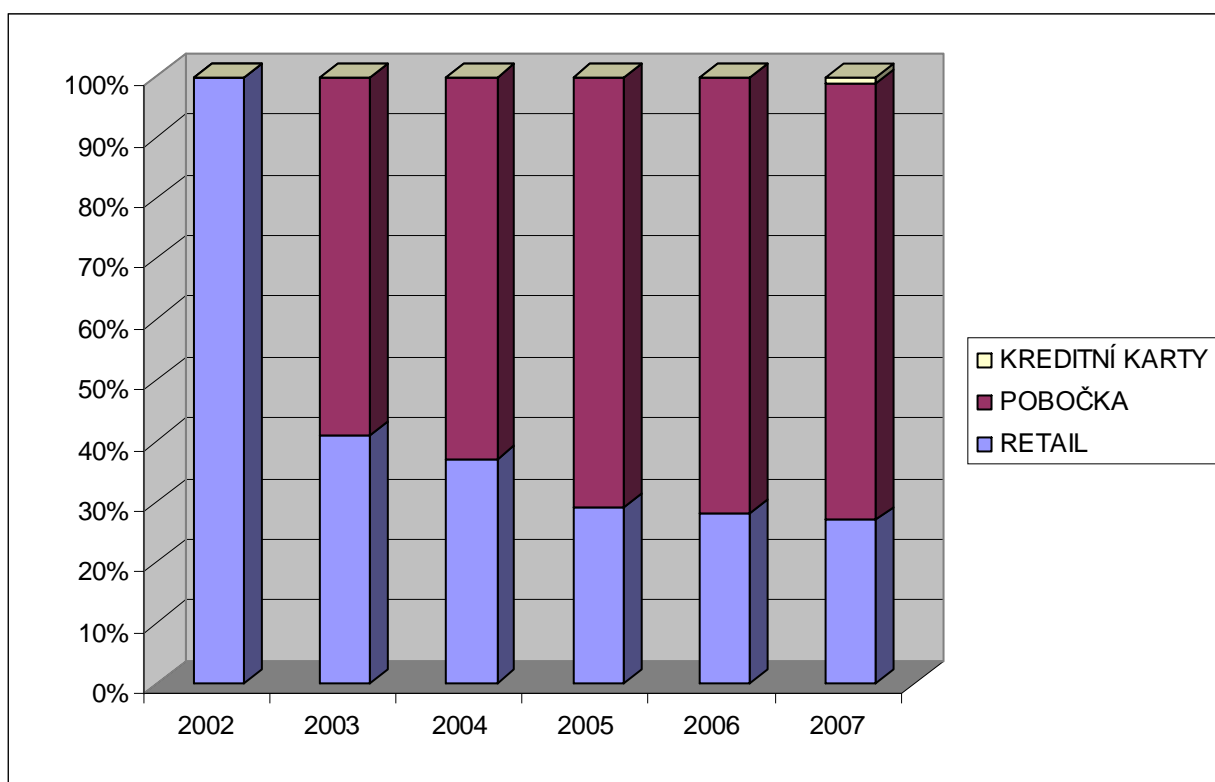
Standardní „desetina“ – klient uhradí 1/10 z kupní ceny na místě prodejci a následně splácí 10 x 1/10 z kupní ceny zboží. Výsledné navýšení tedy představuje 1 splátka.

Interest Free Option (IFO) – jedná se o velmi atraktivní produkt z hlediska zákazníka, jelikož umožňuje při dodržení stanovených podmínek splatit hodnotu nakoupeného zboží bez úroků či dalších vedlejších poplatků. Nejkratší bezúročné období je dnes obvykle 3 měsíce, nejdelší 12 měsíců.

Po celé bezúročné období i po jeho překročení je kalkulován úrok, který v případě překročení bezúročné lhůty musí klient uhradit v následujících splátkách. Jelikož klient získal možnost pro bezúročné splacení, je následné úročení výrazně vyšší než u jiných produktů. Toto úročení společně s kompenzacemi od obchodníka umožňuje poskytování takového produktu ze strany Beneficial Finance.

Úvěry s odloženou splatností – nejnovějším lákadlem pro zákazníky se může stát poskytování úvěrů s odkladem první splátky. Beneficial Finance již nyní poskytuje standardně u některých obchodníků produkt s odkladem splátek na 3 až 4 měsíce. Tato výhoda je opět kompenzována vyšším úročením než v případě „desetiny“. Tento produkt je s oblibou nasazován obchodníky především v období Vánoc, kdy lidé nakupují větší objemy zboží na splátky a odklad placení může k jejich rozhodnutí pro nákup výrazně přispět.

**Graf č. 1: Pohledávky Beneficial Finance**



Zdroj: Zpracováno autorem na základě interních údajů společnosti Beneficial Finance, a. s.

V případě spotřebitelských úvěrů se bohužel výrazně ukazují i slabiny společnosti, především absence modulu pro internetové zpracování spotřebitelských úvěrů, jelikož nákupy spotřebního zboží přes internet se stávají již běžnou záležitostí, stejně jako on-line schválení žádosti (GE Money Multiservis).

Rovněž u některých obchodníků v poslední době dochází ke ztrátě konkurenceschopnosti společnosti pro nízkou inovační aktivitu v oblasti produktové nabídky. Především v oblasti odkladu splátek. Konkurenční CETELEM úspěšně nastartoval nabídku úvěrů s odloženou splatností spojených s bezúročným obdobím. Takový produkt umožňuje zákazníkovi počkat s první splátkou úvěru o několik měsíců a zároveň se rozhodnout, zda úvěr v nejbližší době doplatit bez navýšení nebo splácet standardní úročené splátky.

Relativně dobré výsledky v oblasti retailu však nejsou rovnoměrně rozloženy na všechny obchodní partnery. V popředí jsou významné obchodní řetězce jako Electroworld, Kika, Hornbach či zástupci přímého prodeje Vorwerk a Lux. Bohužel ztráta firmy Asko v minulém roce zatím nebyla vykompenzována. Smlouvy s celou řadou malých obchodníků je nutné postupně z portfolia odstranit, protože nepřinášejí významnější přínos.

Segment retailových úvěrů může i nadále podstatně přispívat k růstu společnosti i jejího tržního podílu, pouze však za podmínek, že nabízené produkty budou dostatečně konkurenceschopné, inovativní, a že se podaří zaujmout významnější pozici i v oblasti financování internetového prodeje zboží.

Na základě zjištěných údajů o tempu růstu, relativním podílu na trhu a objemech uzavřených úvěrů můžeme spotřebitelské (retailové) úvěry s jistými výhradami zařadit v matici BCG do kategorie DOJNÉ KRÁVY.

### 6.2.3. kreditní karty

**Relativní tržní podíl (BF/Cetelem)**

**1/100<sup>6</sup>**

**Tempo růstu**

**200 %<sup>7</sup>**

Poprvé na trh s vlastní kreditní kartou přišla společnost až v první polovině roku 2007, což způsobily vleklé přípravy. Karta nese označení Beneficial Finance, ale přímo označení mateřské HSBC. Ani jedna z firem není pro typického českého klienta příliš známou, nicméně pokud v blízké době dojde k intenzivnějšímu zaměření HSBC na český trh, dostane se rovněž i její kreditní karta do většího povědomí. V současné době dochází k dynamickému růstu počtu uživatelů kreditní karty i k růstu uskutečněných transakcí, nicméně tržní podíl je nyní zanedbatelný.

Trumfy kreditní karty v boji s konkurencí jsou značné:

- **bezúročné období 52 dnů** je delší než u většiny konkurence
- „**cash return**“ – což představuje 0,5 % hodnoty uskutečněných transakcí zpět pro zákazníka formou dodatečného kreditu
- **zvýhodněná úroková sazba pro balance transfery** (převod prostředků z kreditní karty na úhradu jiných závazků klienta)
- dílčí bonusové akce spojené s pořízením kreditní karty ve spolupráci s hlavními retailovými partnery (Vorwerk, Hornbach)

Ve srovnání základních parametrů s nabídkou konkurenčních společností i bank patří základní kreditní karta k nejlepším na trhu (viz. tabulka).

<sup>6</sup> Podíl odhadnut na základě podkladů z Výroční zprávy Cetelem (2006) a interních údajů Beneficial Finance.

<sup>7</sup> Odhad tempa růstu vychází z interních údajů o počtu vydaných kreditních karet HSBC.

**Tabulka č. 20: Základní parametry kreditních karet na českém trhu**

Banka	Úrok p.a. v %	Bezüročné období ve dnech	Transakce zahrnuté v bezüročném období	Popl. za výběr 5 000 Kč z ATM (v Kč)
HSBC/Beneficial Finance	19,8	52	bezhotovostní	100
CETELEM (Aura)	21,36	50	bezhotovostní	0
BAWAG Bank	18,48	50	bezhotovostní	25
Citibank	26,4	55	bezhotovostní	175
ČS	19,8	45	bezhotovostní	4
ČSOB	19,2	45	hotovostní i bezhotovostní	56
GE	19,80 - 21,48	50	bezhotovostní	9
UniCredit Bank	18,96 - 23,88	45	bezhotovostní	90
KB	18,90 - 21,90	45	hotovostní i bezhotovostní	50
Poštovní spořitelna	19,20 - 21,60	45	hotovostní i bezhotovostní	80
Raiffeisenbank	19,98 - 25,08	45	bezhotovostní	50

Zdroj: Obchodní podmínky vybraných bank a úvěrových společností.

Pro úspěšný rozvoj tohoto produktu je v souladu s trendy nutné zaměřit se rovněž na co-brandované karty a to především ve spolupráci s firmami z oblasti telekomunikací, dopravy či kosmetiky, které jsou pro zákazníky nejatraktivnější. Vydání co-brandované karty je obvykle spojeno s vyššími náklady, umožňují však uživateli získat významnější slevy či bonusy u daného obchodníka, se kterým je vydaná karta spojena. Dobrým příkladem mohou být karty Citi ČSA či AVON MoneyCard. Vhodný partner pro co-brandované karty bohužel v portfoliu obchodních partnerů nyní chybí.

Druhou cestou je dodatečné zvýšení bonusů z uskutečněných transakcí, snížení či zrušení poplatků spojených s užíváním karty či prodloužení bezúročného období (maximum na českém trhu je nyní 55 dní). Jednoznačnou podmínkou pro masovější rozšíření zůstává však reklama a propagace vlastní značky HSBC v Česku.

Na základě výše uvedených údajů týkajících se nového produktu zařadím kreditní karty v matici BCG do kategorie OTAZNÍKY.

#### **6.2.4. BCG matice**

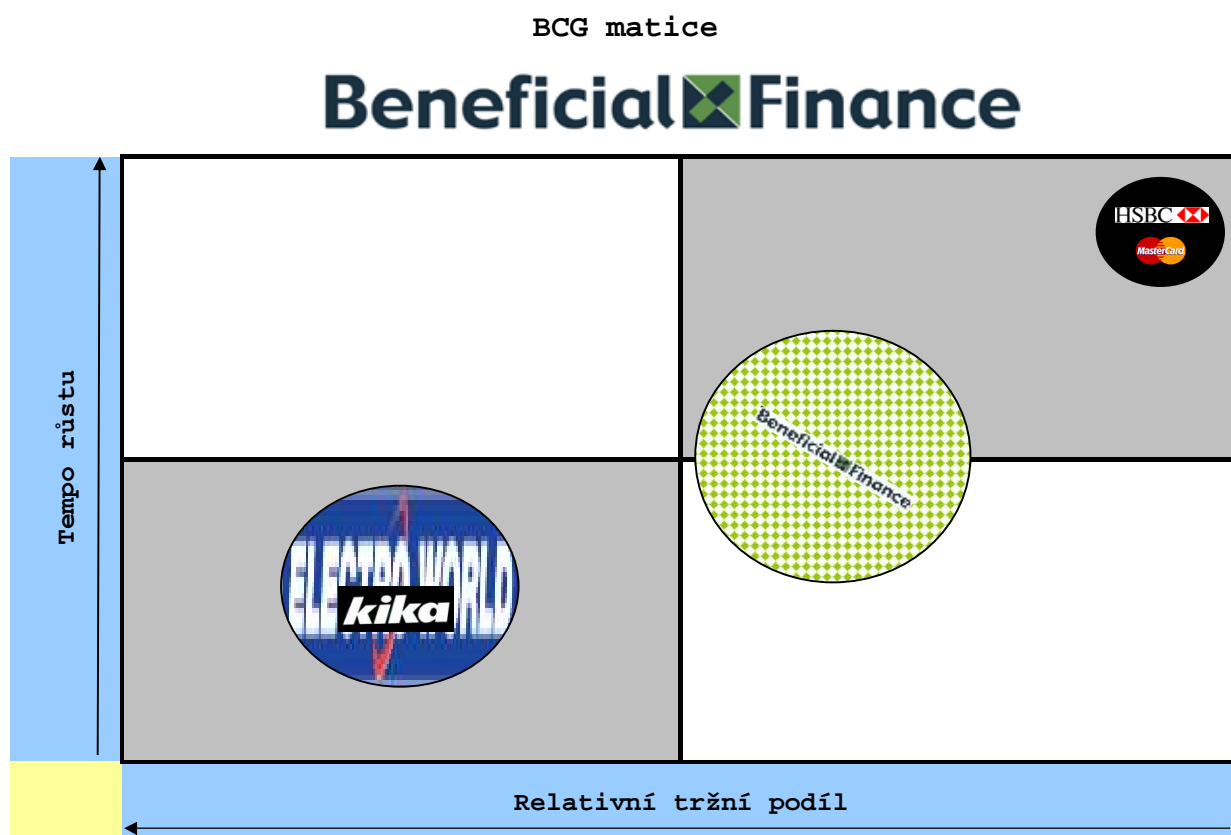
Na základě hodnocení třech základních skupin produktů Beneficial Finance a znalosti jejich pozice v porovnání k nejvýznamnějšímu konkurentovi, za který považujeme společnost CETELEM, můžeme sestavit matici BCG.

Vertikální osa – zachycuje relativní podíl na trhu daného produktu, v tomto případě podíl objemu poskytnutých úvěrů Beneficial Finance k objemu poskytnutých úvěrů společností CETELEM. Čím více je produkt umístěn v levé části, tím vyšší je relativní tržní podíl.

Horizontální osa – představuje tempo růstu trhu v daném segmentu, z čehož je patrné, že nejpomalejší růst zaznamenává Beneficial Finance v oblasti retailu, naopak nejrychleji rostoucím produktem jsou nově nabízené kreditní karty, v oblasti osobních půjček by bylo vhodné posílit jejich propagaci a jednoznačněji dosáhnout horního kvadrantu.

Obvod kruhu – představuje (pouze orientačně) objem pohledávek z těchto produktů, kdy největší zastoupení mají v portfoliu společnosti osobní půjčky, výrazně nižší objem (ale vyšší počet klientů) představuje kategorie retailu a zatím minimální objem pohledávek z revolvingových úvěrů (kreditní karty) představuje nejmenší černý kruh.

Schéma č. 10: BCG matice Beneficial Finance<sup>8</sup>



<sup>8</sup> Sestaveno ilustrativně na základě výstupů provedené BCG analýzy.

## **7. SWOT analýza BENEFICIAL FINANCE, a. s.**

Aby bylo možné správně zhodnotit směřování Beneficial Finance do budoucna, je nezbytné zaměřit se na vnitřní a současně i vnější vlivy, které mohou její budoucí aktivity podpořit nebo naopak zbrzdit. Vnitřní faktory jsou rozděleny na silné a slabé stránky, vnější faktory představují potenciální příležitosti a hrozby.

Nejde však jen o statické popsání aktuálního stavu, ale je nutné zamyslet se i nad opatřeními, která pozitivní vlivy podpoří a naopak eliminují vlivy negativní. V závěru analýzy je potřeba zvážit jaké faktory upřednostnit a rozvíjet a to na základě zhodnocení jejich přínosu ve vztahu k náročnosti jejich realizace a podpory.

Jednotlivé níže uvedené silné a slabé stránky jsou v závorce označeny dvěma číslicemi dle mého hodnocení jejich důležitosti a zároveň intenzity stupnicí 1 – 3, kdy 3 představuje vysokou důležitost či velkou intenzitu faktoru, hodnocení 1 představuje nízkou důležitost (intenzitu faktoru). Toto hodnocení je důležité pro sestavení matice výkonu a důležitosti v dalším oddílu.

Při analýze příležitostí a hrozeb opět použijeme toto číselné hodnocení, ovšem první číslice označuje atraktivitu (váhu) příležitosti (hrozby) a druhá číslice pravděpodobnost úspěchu (události). Hodnocení je podstatné pro sestavení matice příležitostí a matice rizik.

### **7.1. Silné stránky**

#### **1. Flexibilita a orientace na zákazníka (3, 3)**

Základní filozofií společnosti je maximální orientace na potřeby a přání zákazníka. Kvalita služeb zákazníkům je vyšší než je běžně požadovaný standard a silí důraz na individuální přístup k finančním požadavkům a možnostem každého klienta.

#### **2. Prověřené produkty jako know how od mateřské firmy (2, 1)**

Znalosti přejaté z mateřské společnosti jsou výraznou výhodou, která umožňuje nabídnout zákazníkům produkty a služby prověřené již mnohaletými zkušenostmi ze zahraničních partnerských společností. K know how je možné zařadit i relativně levné licence na softwarové vybavení společnosti, což umožňuje i přes značnou zastaralost systémů dosahovat nižších nákladů a udržet si konkurenceschopnost.

### **3. Image mateřské společnosti (3, 1)**

Ve světě a především v Evropě patří HSBC mezi nejznámější a nejuznávanější bankovní instituce s několikasetletou tradicí. V prostředí střední Evropy a Česka začíná HSBC v poslední době výrazněji investovat a zaměřit se na širší privátní klientelu. Být členem skupiny HSBC výrazně zvyšuje a v budoucnosti jistě bude zvyšovat prestiž a odlišuje značku Beneficial Finance od jiných firem v oboru.

### **4. Relativně levné zdroje financování (kapitálová síla) (3, 3)**

Finanční zdroje čerpá společnost jak z výnosových úroků a splátek, tak prostřednictvím bankovních úvěrů. Společnost má zajištěny relativně levné zdroje financování prostřednictvím otevřené úvěrové linky u UniCredit Bank a zvýhodněné úročení vkladů u mateřské banky HSBC.

### **5. Znalosti a zkušenosti od konkurenčních firem (1, 2)**

Díky výraznému přílivu kvalifikovaných a zkušených odborníků především z bankovního sektoru, kteří hledají nové příležitosti je možné využít know how konkurence a získat tak kompetitivní zkušenosti.

### **6. Dobré reference od obchodních partnerů (2, 2)**

Společnost si ve většině případů získala dobré jméno u obchodních partnerů s nimiž spolupracovala a spolupracuje. To, že s firmou spolupracují významné obchodní řetězce jako Electroworld či Kika je velmi kladně hodnoceno při ucházení se o spolupráci s dalšími významnými obchodníky.

## **7.2. Slabé stránky**

### **1. Málo konkurenceschopný pricing (3, 3)**

Pro získání velkých obchodních řetězců je nutné nastavit takové cenové podmínky, které budou výrazně lepší než u konkurence, k tomu je však nutný její důsledný monitoring a využití znalostí a možností skupiny HSBC. Značným problémem je rovněž pružnost v rozšiřování nabídky úvěrových produktů.



## **2. Úzká nabídka produktů v porovnání s konkurencí (3, 3)**

V poměrně krátké době došlo k dynamickému vývoji v oblasti produktů spotřebitelského úvěrování a současná nabídka je silně zaměřena na atraktivitu úvěru pro zákazníka. Zákazník má zájem vybrat si ideální produkt z širší nabídky úvěrů a ve výhodě jsou ty společnosti, které toto zákazníkovi umožní. Bohužel širší nabídky u jednotlivých obchodníků ze strany společnosti obvykle nezahrnuje více než 2 či 3 produkty, v porovnání s nejméně třemi, které nabízí Multiservis či Cetelem.

## **3. Opožděný příchod na trh spotřebitelského úvěrování (2, 1)**

Společnost začala působit na trhu v roce 2002, kdy byla již značná část tohoto trhu obsazena dříve příchozí konkurencí, což sebou přináší obtížnější prosazování vlastní nabídky, především u velkých retailových řetězců, které jsou v centru pozornosti každé splátkové společnosti.

## **4. Zastaralost systémů a nedostatečně efektivní procesy (3, 3)**

V důsledku nízkých investic do informačních technologií a systémů ztrácí Beneficial Finance konkurenceschopnost v oblasti zpracování klientských plateb či schvalování úvěrových smluv, kdy je vlastní schvalování úvěrových smluv velmi závislé na lidském faktoru a výrazně se tak snižuje rychlost zpracování žádostí v porovnání s konkurencí. Toto zaostávání v produktivitě práce na jednoho pracovníka je nejzřetelnější při porovnání stavů zaměstnanců s konkurenčními nebankovními společnostmi vybavenými moderními systémy.

## **5. Nedostatečná webová prezentace (1, 3)**

Internetová prezentace společnosti neprošla v uplynulých čtyřech letech zásadnějších změn. Poskytuje pouze základní informace o aktivitách společnosti a jejích vazbách na mateřskou HSBC. Zcela zde chybí konkrétní produktová nabídka. Pravidelně aktualizována je pouze nabídka volných pracovních míst. Design a technologická vyspělost elektronické prezentace je rovněž málo aktuální.

## **6. Nízká všeobecná povědomost o značce (3, 2)**

Značka Beneficial Finance se objevuje na českém trhu od roku 2002, přesto je povědomost veřejnosti o značce poměrně nízká. Důvodem je především nízké aktivní zaměření na přímý prodej úvěrů a orientace na retail, kdy v obchodních řetězcích zákazník příliš nerozlišuje

poskytovatele úvěru a obchodníka. V uplynulých letech zároveň neproběhla žádná masová marketingová kampaň.

### 7.3. Analýza silných a slabých stránek (S - W)

Na základě bodového hodnocení silných a slabých stránek Beneficial Finance můžeme nyní sestavit pro vyšší přehlednost matici výkonu a důležitosti, která tyto dva faktory dává do souvztažnosti s cílem vyzdvihnout síly a slabiny, na které by se společnost měla zaměřit přednostně.

Tabulka č. 21: Matice výkonu a důležitosti<sup>9</sup>

		Výkon	
		VYSOKÝ	NÍZKÝ
Důležitost	VYSOKÁ	Flexibilita a orientace na zákazníka Zdroje financování a kapitálová síla Konkurenceschopnost pricingu Produktová nabídka Systémy a efektivita procesů Povědomost o značce BF	Image mateřské společnosti
	NÍZKÁ	Webová prezentace	Prověřené produkty (know how) Znalosti a zkušenosti od konkurence Reference od obchodních partnerů Opožděný vstup na trh

Silné a slabé stránky, na které je nutné se zaměřit nejdříve jsou umístěny v levém horním kvadrantu, pozornost bychom měli rovněž nadále věnovat zlepšování webové prezentace společnosti a využití image mateřské společnosti k podpoře prodeje. Jako méně podstatné se jeví faktory umístěné v pravém dolním kvadrantu, které v porovnání s ostatními nepředstavují prioritu.

<sup>9</sup> Matice sestavena na základě výstupů provedené SWOT analýzy.

## **7.4. Příležitosti**

### **1. Projekt kreditních karet (3, 3)**

Výraznou roli v dalším rozvoji společnosti hraje rozšíření produktové nabídky v oblasti kreditních karet, které se stávají v České republice velmi populární formou úvěrování, stejně jako je tomu na vyspělejších západních trzích. Kreditní karty představují možnost opakujícího se (revolvingového) úvěru bez nutnosti opakovaného uzavírání úvěrové smlouvy a jejího schvalování. Prostřednictvím karty je možné rovněž konsolidovat i starší uzavřené úvěrové smlouvy u různých společností.

### **2. Rozrůstající se pobočková síť (2, 3)**

Významnou úlohu ve zvyšování povědomí o firmě a zároveň prostředek k získání dalších potenciálních zákazníků je zakládání sítě poboček po celé České republice. Pobočky jsou zakládány především v oblastech čtenějšího zastoupení společnosti v obchodní síti. Pobočky jsou zaměřeny především na poskytování přímých osobních půjček na základě výběru kvalitních stávajících klientů z oblasti retailu (spotřebitelských půjček), ale zároveň i na nabídku nově přichozím klientům.

### **3. Úzká vazba na HSBC (2, 2)**

Díky úzké vazbě na mateřskou společnost je možné využívat zvýhodněných podmínek pro poskytování půjček či úročení vkladů, ale především aplikovat ty nejlepší zahraniční zkušenosti sesterských společností na domácím trhu. Významnou výhodou se může stát i rebranding na značku HSBC, která ve světě patří k nejuznávanějším.

### **4. Up-Sell kvalitních klientů (3, 3)**

Díky značně široké klientské základně získané prostřednictvím spotřebitelského úvěrování je možné zaměřovat nabídku dalších osobních půjček primárně na již prověřené kvalitní zákazníky. Potenciální klienti jsou kontaktováni na základě dobré platební historie. Významným nástrojem kontroly kvality žadatelů o spotřebitelské úvěry se stalo rovněž členství v nebankovním registru SOLUS.

## **5. Obchodní zástupci (Direct Sales Agents) (3, 2)**

Využívání specializovaných obchodních agentů, kteří nabízejí produkty společnosti vybranému okruhu klientů v daném regionu je vhodnější formou přímého prodeje než přímé telefonické kontaktování vybrané databáze klientů. Ideální kombinací je spolupráce a využití obchodních zástupců firem zaměřených na přímý prodej.

## **6. Spolupráce s jinými společnostmi (3, 1)**

Výhradní spolupráce s jinými společnostmi či příprava speciálních podpůrných akcí mohou být výrazným akcelerátorem růstu. V současné době Beneficial Finance spolupracuje na zvláštních programech s firmami jako Vorwerk, KIKA či Electroworld, především z důvodu propagace kreditních karet HSBC.

# **7.5. Hrozby**

## **1. Růst rizika na trhu osobních úvěrů (3, 1)**

S postupným nasycením trhu ubývá příležitostí jak oslovovat stále nové a kvalitní potenciální klienty. Noví zájemci o spotřebitelské úvěry jsou podstatně méně bonitní a jejich průměrná zadluženost se zvyšuje, s tím rovněž narůstá riziko insolvence a finančních ztrát z poskytnutí takové půjčky.

## **2. Obtížné získávání kvalitních pracovníků (1, 3)**

Z důvodu silného konkurenčního boje v oblasti spotřebitelského financování vzniká i silný tlak na úspory a maximální růst produktivity. Vzhledem k relativně nízké nezaměstnanosti se stává obtížným získat kvalifikované pracovníky na příslušná volná místa, což vyvolává tlak na růst nástupní mzdy, který často neodpovídá růstu produktivity práce.

## **3. Kanibalizace mezi kreditními kartami a úvěry (2, 2)**

Kreditní karty a spotřebitelské úvěry představují alternativy vypůjčení finančních prostředků a zvýšený tlak na nabízení a vydávání karet může vést k poklesu zájmu o spotřebitelské úvěry. Získáním nového držitele kreditní karty snižujeme šanci na uzavření spotřebitelského úvěru s uvedeným klientem.

#### **4. Odliv kvalifikovaných pracovníků (2, 1)**

Z důvodu výrazných změn v souvislosti s hlubší integrací do skupiny HSBC došlo a stále dochází k odchodu zkušených stálých pracovníků, kteří se neztotožňují se změnami ve strategii společnosti či vedení. Dalším faktorem je přirozená potřeba změny, jelikož tito klíčoví pracovníci působí ve firmě po dobu cca 5 let a nenacházejí další možnosti svého uplatnění.

#### **5. Uvolnění bankovního trhu s osobními úvěry (3, 3)**

Výrazný rozvoj nabídky spotřebitelských úvěrů ze strany komerčních bank a současně značné zmírnění původních pravidel pro poskytnutí osobních úvěrů přináší problémy nebankovním finančním institucím a zostřuje konkurenční boj. V důsledku zmírnění podmínek se banky stávají přímými konkurenty společnosti v oblasti spotřebitelských úvěrů i kreditních karet. Vzniká silný tlak na další zmírňování podmínek poskytování úvěrů.

#### **6. Růst úrokových sazeb (2, 3)**

Růst úrokových sazeb je negativním faktorem pro všechny společnosti, které se zabývají poskytováním úvěrů, v případě Beneficial Finance má růst úroků dva negativní dopady:

- a) zdražení dostupných finančních zdrojů – firma průběžně čerpá úvěr od Unicredit Bank,
- b) promítnutí vyšších nákladových úroků do pricingu vlastních produktů a jejich zdražení.

### **7.6. Analýza příležitostí a rizik O - T**

Příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí organizace je nutné zhodnotit stejně pečlivě jako síly a slabiny organizace, poslouží nám opět číselné hodnocení.

Matice příležitostí slouží ke zhodnocení atraktivity a přínosu jednotlivých příležitostí, které se společnosti nabízí na trhu. Zde hrají primární úlohu zejména projekt kreditních karet, rozšiřování pobočkové sítě a využití bohaté databáze stávajících klientů k dalším nabídkám osobních úvěrů. Dle mého názoru žádná z výše uvedených příležitostí není nevyužitelná, pravý dolní kvadrant je tedy prázdný. Za předpokladu, že se podaří zvýšit pravděpodobnost úspěchu, bude jistě atraktivní i spolupráce s ostatními obchodními partnery v podpoře nových projektů. Zvýšení povědomí o značce HSBC v Česku by mohlo zvýšit atraktivitu její úzké vazby s Beneficial Finance (levý dolní kvadrant)

**Tabulka č. 22: Matice příležitostí<sup>10</sup>**

		Pravděpodobnost úspěchu	
		VYSOKÁ	NÍZKÁ
Atraktivita	VYSOKÁ	Projekt kreditních karet Pobočková síť Up-sell stávajících klientů	Spolupráce s jinými společnostmi
	NÍZKÁ	Úzká vazba na HSBC Obchodní zástupci	

Ke zvážení potenciálních rizik plynoucích z vnějšího prostředí poslouží matice rizik, která zařadí jednotlivá rizika do kategorií dle jejich váhy a pravděpodobnosti, že skutečně nastanou. Z výše uvedených hrozeb představují největší nebezpečí pro vývoj společnosti především faktory uvedené v levém horním kvadrantu – uvolnění bankovního trhu s úvěry a růst úrokových sazeb, které jsou velmi nebezpečné a zároveň velmi pravděpodobné. V případě faktorů uvedených v pravém horním a levém dolním kvadrantu bude nutné podrobněji zkoumat, zda nepředstavují větší nebezpečí. Kanibalizaci mezi kartami a úvěry a odliv kvalifikovaných pracovníků považujeme nyní za malá rizika.

**Tabulka č. 23: Matice rizik<sup>10</sup>**

		Pravděpodobnost události	
		VYSOKÁ	NÍZKÁ
Váha	VYSOKÁ	Uvolnění bankovního trhu s úvěry Růst úrokových sazeb	Růst rizika na trhu osobních úvěrů
	NÍZKÁ	Obtížné získávání kvalitních pracovníků	Kanibalizace mezi kartami a úvěry Odliv kvalifikovaných pracovníků

<sup>10</sup> Matice sestavena na základě výstupů provedené SWOT analýzy.

## **8. VÝSTUPY STRATEGICKÉ ANALÝZY**

V následujícím oddílu jsou zastoupeny mé návrhy, které vyplývají z analýz aplikovaných na společnosti Beneficial Finance. U všech variant musíme vždy zvážit jejich význam vyplývající z výše uvedených matic příležitostí, rizik a matice výkonu a důležitosti a přiklonit se především k těm bodům, které se zdají být pro další rozvoj společnosti podstatné. Aby bylo možné správně využít zjištěných silných stránek a příležitostí a zároveň vhodně eliminovat slabé stránky a hrozby, je nutné ke každému zjištěnému bodu analýzy zároveň navrhnout možnosti jeho řešení a zlepšení.

### **8.1. Posílení silných stránek a využití příležitostí**

Aby společnost nadále vytvářela a udržovala kvalitní vazby k zákazníkům, je důležité:

- neustále dbát na zvyšování efektivity práce a usilovat o maximální spokojenost zákazníků ve vztahu k firmě,
- zavést pravidelný monitoring pracovníků komunikujících s klienty (odposlech, dohled nadřízeného pracovníka) a zvyšování dovedností především formou školení.

Důležitým předpokladem je neustálé inovovat a ověřovat nasazení aktuálních produktů ve vztahu ke konkurenčním nabídkám. Aby Beneficial Finance mohla zvyšovat svůj podíl na trhu, je nutné vyvíjet produkty vycházející z úspěšných zkušeností ve světě, ale vhodně je upravit pro český trh.

Díky kreditním kartám získaly největší konkurenční společnosti v posledních letech výraznější náskok. Přestože jejich zavedení v roce 2007 bylo značně opožděné, jejich dynamický růst a vývoj nových produktů souvisejících s kreditními kartami je velkým příslibem. Pro udržení konkurenceschopnosti je vhodné:

- důsledně sledovat kroky úspěšnější konkurence (CETELEM, Multiservis), využít dobré nápady a vyvarovat se neúspěšným projektům,
- kvalitní sdílení informací v rámci společnosti, aby bylo možné získávat znalosti především od kvalifikovaných odborníků, které společnost získá.

Získat maximum klientů – pro dosažení tohoto cíle je důležité vytvořit pobočky Beneficial Finance v každém regionu a klást přitom důraz na:

- atraktivní design a dostupnost poboček,
- umístění v centrech významných měst nebo moderních nákupních centrech,
- prohlubování spolupráce s obchodními partnery a řetězci kde není ekonomicky výhodné vytvořit celou pobočku. Naše produkty se např. díky firmám jako je Vorwerk či Lux mohou dostat až přímo k zákazníkům. Podobnou úlohu mohou mít naši zástupci ve frekventovaných nákupních centrech či proškolení zaměstnanci obchodních partnerů.

Díky rozsáhlé základně klientů z oblasti retailu je možné velmi dobře na základě vlastních zkušeností s platební morálkou klienta vybírat potenciální klienty pro nabídku vyšších osobních půjček, což je významná výhoda především vůči společnostem, které nabízejí pouze osobní půjčky bez základny v oblasti retailového úvěrování. V zájmu minimalizace rizika v portfoliu je důležité podporovat zapojování dalších členů do registru SOLUS.

Velký úkol pro vedení HSBC v ČR bude zhodnotit vynikající image skupiny HSBC ve světě a investovat do marketingové kampaně a s ní spojit i jméno Beneficial Finance, případně změnit jméno společnosti tak, aby obsahovalo označení HSBC přímo v názvu a bylo tak jasně poukázáno na přímou vazbu mezi těmito společnostmi. Díky vazbě na mezinárodně uznávanou bankovní instituci by se mohlo podařit získat na českém trhu pozici „divize“ HSBC zaměřené na běžné klienty a jejich spotřebitelské potřeby. To by mohlo být lákadlem rovněž pro bonitnější zájemce o kreditní karty a úvěry na spotřební zboží.

Cestou k získání nových významných retailových partnerů se mohou stát dobré reference od těch stávajících. Samozřejmostí musí být jejich souhlas s využitím této reference. Ty nejlepší pak použít v rámci prezentací firmy spojených například s uzavřením nového obchodu.

## **8.2. Eliminace slabých stránek a rizik**

Pro posílení na trhu se bude Beneficial Finance v nejbližším období muset pokusit získat dalšího velkého obchodního partnera. Je nutné předložit kompetitivní nabídku, která bude vycházet z důsledného monitoringu parametrů konkurenčních produktů a zkušeností a znalostí skupiny HSBC. Jen díky ještě atraktivnější nabídce produktů a dodatečných služeb je možné zvýšit tržní podíl. K překonání nevýhody způsobené pozdním příchodem na český trh je



důležité využít dobrých kontaktů v rámci HSBC či Beneficial Finance a vedení významných obchodních řetězců. V mnoha zahraničních zemích pro Beneficial Finance atraktivní obchodní řetězce spolupracují se skupinou HSBC velmi úspěšně, což by mohl být vhodný argument.

S narůstajícím počtem vydaných kreditních karet bude za nezměněné situace stále obtížnější získat nové spotřebitelské úvěry. Aby se této kanibalizaci jednoho produktu druhým společnost vyvarovala, musí nastavit natolik atraktivní podmínky (delší bezúročné období, nižší úročení, jednodušší schválení úvěru) a šířku produktů v oblasti retailu, například speciálně pro držitele HSBC kreditních karet, aby vydání kreditní karty naopak zákazníka motivovalo vzhledem k předem daným výhodám k nákupu určitého zboží na tradiční spotřebitelský úvěr.

K udržení atraktivnosti nabídky menších osobních úvěrů v konkurenci stále jednodušších neúčelových bankovních půjček je nutné:

- dále zjednodušovat nutnou dokumentaci
- umožnit klientovi čerpat úvěr v co nejkratším možném čase.

Velký důraz by měl být kladen na zavádění moderních systémů, které usnadní manuální zpracování, což si však vyžádá obrovské investice. Tato investice se zdá pro společnost zcela zásadní, staré systémy neumožňují společnosti výraznější růst a udržení přiměřeného počtu pracovníků. V případě postupných menších investic je vhodné maximálně se zaměřit na efektivnost jednotlivých manuálních procesů a vytvářet specializované adhoc týmy, které budou spojovat více samostatných oddělení s cílem předat si zkušenosti o systému a možných řešeních.

Problémem nadále zůstává kvalita webové prezentace společnosti. Udržovat webovou prezentaci společnosti na moderní úrovni musí být v dnešní době prioritní, navrhuji pro tento účel:

- najmout externí společnost zaměřující se na tvorbu komerční webové prezentace,
- případně zvážit angažování interního pracovníka s adekvátními znalostmi, především v případě zavádění on-line aplikací pro schvalování úvěrů či zasílání žádostí.

S rychle narůstajícím zadlužením domácností roste i riziko na úvěrovém trhu. Nástroji, které je nutné využívat a bránit se riziku jsou registry dlužníků a zapojování dalších organizací do těchto registrů, důsledné využívání retailové základny pro „up-sell“ a průběžné přizpůsobování

ceníků a parametrů produktů tak, aby korespondovaly s vývojem kreditního rizika. Tzn. promítnout vyšší riziko na trhu do vyšších úrokových sazeb a poplatků, v případě opačného trendu se zachovat opačným způsobem, vždy však zároveň sledovat chování konkurence.

Důležitým prvkem každé organizace musí být její zaměstnanci a získat skutečně dobrého zaměstnance je významný úkol, který je nutné svěřit specialistům. V Beneficial Finance je nutné vytvořit kvalitní personální oddělení, které se bude věnovat náboru pracovníků dle jasně stanovených kritérií a zabránit tak stávajícím odchodům kvalitních pracovníků. Společnost musí připravit natolik atraktivní nástupní podmínky, které přilákají dostatek potenciálních zájemců. Situace je o to obtížnější v době, kdy nezaměstnanost v ČR je na dlouholetém minimu.

Pro další rozvoj a efektivní zvládnání procesů je nutné stabilizovat pracovníky a nabídnout jim takové podmínky, které budou reálně odpovídat mottu HSBC: „The Best Place to Work“. Zaměřit se na:

- komparativní finanční ohodnocení,
- zpracování motivačního programu pro zaměstnance, který umožní vedle kariérního postupu ovlivnit vlastním úsilím a schopnostmi své příjmy a hodnocení nadřízených.
- atraktivní nabídku benefitů (dovolená navíc, příspěvky na sport, kulturu) a výhodných finančních produktů pro zaměstnance. Velmi moderní je v současné době zavádění tzv. kafetéria systému, který umožní individuálně každému zaměstnanci dle svého uvážení proměnit získané benefitní body na slevy v obchodech, dodatečnou dovolenou, příspěvek na stavební spoření atd.

# ZÁVĚR

Přestože i v ekonomické oblasti platí, že řetěz je pouze tak silný, jako jeho nejslabší článek, není možné soustředit veškerou pozornost pouze na jednu oblast. Organizace se v mnoha pohledech chová jako živý organismus a je potřeba ji tak brát a podle toho s ní i zacházet.

Beneficial Finance se podařilo za relativně krátkou dobu působnosti na českém trhu získat nemalý cca 8 % podíl na českém nebankovním úvěrovém trhu, především v oblasti spotřebitelských úvěrů. Společnost evidující na 130 tisíc klientů a 3 mld. Kč obchodních pohledávek považuji v mnoha ohledech za úspěch. Na druhou stranu je nutné přiznat, že společnosti se zatím v žádném roce existence nepodařilo dosáhnout kladného výsledku hospodaření, nicméně trend by naznačoval brzký obrat. Za největší nedostatek ohrožující úspěšný rozvoj společnosti považuji zastaralost systémového vybavení a výslednou nízkou produktivitu práce způsobenou vysokým podílem manuálních operací, což je patrné ze statistik o počtech zaměstnanců konkurenčních společností a Beneficial Finance v uplynulých letech.

V rámci strategické analýzy společnosti Beneficial Finance jsem se pokusil o komplexní zhodnocení stavu celé organizace, s cílem odhalit její nedostatky a pokud možno vyzdvihnout její přednosti. K tomu jsem využil vybraných technik analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, pro které se mi podařilo získat dostatečně relevantní podklady a které mi zároveň přišly pro aplikaci na finanční sektor nejvhodnější.

K analýze vnějšího prostředí organizace jsem zvolil především PEST analýzu jako vhodnou metodu pro posouzení složek makrookolí. Z analýzy vyplývá, že současné makroekonomické prostředí a velmi pozitivní vývoj hospodářství v uplynulých letech může výrazně přispět k úspěšnosti společností typu Beneficial Finance na českém trhu, což je spojeno se změnami ve vnímání dluhu ve společnosti a prudkým nástupem využívání moderních způsobů bezhotovostního platebního styku u nás.

Porterův model pěti konkurenčních sil podpořený analýzou konkurence představují nástroje pro analýzu mikrookolí organizace. Z analýzy zaměřené primárně na tři nejvýznamnější konkurenční společnosti na českém trhu vyplývá, že pozice těchto lídrů trhu je v Česku značně neotřesitelná a každá nová společnost bude stát před velmi obtížným úkolem, pokud bude mít ambice proniknout mezi ně.

Analýza vnitřního prostředí byla provedena zhodnocením vnitřních zdrojů organizace a hodnocením produktového portfolia společnosti na základě BCG analýzy. Analýza zdrojů ukázala na nedostatky v oblasti financování a především zastaralost systémového vybavení. Výrazné mezery vidím rovněž v nedostatečné podpoře značky Beneficial Finance u nás. Naopak velmi dobře z analýzy vychází silná firemní kultura nebo nadstandardní péče o zaměstnance.

V analýze portfolia jsem se pokusil rozdělit produktovou nabídku společnosti do třech kategorií, z nichž žádnou nelze v daném okamžiku považovat za jednoznačně uspokojivou. Základní pilíř fungování společnosti představují spotřebitelské úvěry k financování nákupu zboží u obchodních partnerů, bohužel se nedaří získat nové významné obchodní řetězce a dochází tak ke stagnaci. Segment přímých osobních úvěrů zaznamenává proměnlivé úspěchy, chybí mu především dravá marketingová podpora. Kreditní karty HSBC zastupují kategorii nově zavedených produktů, slibují dynamický růst, ale jejich dopad na výsledky hospodaření společnosti je zatím mizivý.

Výstupy všech provedených analýz jsem využil jako podklad pro SWOT analýzu společnosti, která poukázala na neoddiskutovatelné klady i příležitosti, které se nabízí, ale zároveň varuje před celou řadou slabých stránek a hrozeb, které podnikání ve finančním sektoru přináší. Své komentáře a doporučení vyplývající z této analýzy jsem shrnul v 8. kapitole této práce.

#### Tiskové prohlášení o útlumu činnosti Beneficial Finance, a. s.

**Beneficial Finance**

**Beneficial Finance bude na českém a slovenském trhu poskytovat služby jen stávajícím zákazníkům.**

Praha 19. března 2008 - Beneficial Finance, poskytovatel spotřebitelských úvěrů, informoval, že nadále nebude usilovat o další rozšiřování svých aktivit v České republice ani na Slovensku. Počínaje dnešním dnem se společnost soustředí pouze na stávající zákazníky. Jejich smlouvy včetně všech podmínek zůstávají v platnosti. Společnost už informovala všechny zaměstnance a obchodní partnery.

"Přestože ziskovost Beneficial Finance byla v Cechách i na Slovensku víceméně s naším očekáváním, skupina HSBC se rozhodla soustředit na jiný segment trhu," uvedl předseda představenstva společnosti František Kopřiva. "Jako světová banka, která poskytuje ve všech zemích prémiové bankovní služby, jsme se rozhodli soustředit na klienty, pro něž má značka HSBC a její mezinárodní působnost i zkušenosti největší přínos," vysvětlil Kopřiva.

O odcházejícím zaměstnancům budou při hledání nových pracovních příležitostí v rámci skupiny HSBC i mimo ni k dispozici interní i externí zdroje. "Věříme, že kvality našich odcházejících zaměstnanců se při hledání dalšího uplatnění na trhu práce ukáží jako silná konkurenční výhoda," uvedl František Kopřiva.

Press Release

Těsně před dokončením této práce, 19. 3. 2008, došlo k náhlému zvratu, kdy rozhodnutí akcionářů společnosti změnit budoucí orientaci skupiny HSBC v České republice na jiný segment trhu povede k útlumu aktivit Beneficial Finance, a. s. v České a Slovenské republice. Toto rozhodnutí mě profesně i osobně značně zasáhlo, přesto budu nadále trvat na správnosti svých úvah týkajících se potenciálního budoucího směřování společnosti. Dle mého názoru je projekt Beneficial Finance životaschopný.

Nicméně je plně v kompetenci vlastníků společnosti rozhodnout o úspěchu či neúspěchu podnikatelského záměru ve vztahu k očekáváním, která jsou při vzniku společnosti na ni kladena.

Tato diplomová práce mi jako zaměstnanci hodnocené společnosti umožnila využít vlastních zkušeností z praxe a sjednotit tak své názory na různé problematiky fungování společnosti, proniknout do jednotlivých souvislostí, které v rámci běžných pracovních povinností nelze důkladně sledovat a hodnotit. Zároveň doufám, že pro jednotlivé čtenáře může tato strategická analýza být zajímavým náhledem do oblasti úvěrových služeb a finančního sektoru jako takového.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

## TIŠTĚNÉ DOKUMENTY

- 1) **Kovář, F., Štrach, P.:** *Strategický management.*, VŠE, Praha, 2003, ISBN 80-245-0504-5
- 2) **Veber, J. a kol.:** *Management: Základy, prosperita, globalizace.*, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5
- 3) **Porter, M., E.:** *Konkurenční výhoda.*, Viktoria Publishing, Praha, 1995, ISBN 80-85605-12-0
- 4) **Vyakarnam, S., Leppard, J.:** *Plánování podnikatelských strategií.*, Grada Publishing, Praha, 1998, ISBN 80-7169-533-5
- 5) **Koontz, H., Weihrich, H.:** *Management.*, East Publishing, Praha, 1998, ISBN 80-7219-014-8
- 6) **Horáková, H.:** *Strategický marketing.*, Grada Publishing, Praha, 2003, ISBN 80-2470-447-1
- 7) **Kotler, P.:** *Marketing management.*, Grada Publishing, Praha, 1998, ISBN 80-7169-600-5

## ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY

- 8) Vlastní cesta [on-line]. 2008. Dostupný na WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz>>
- 9) Stavební technologie [on-line]. 2008. Dostupný na WWW: <<http://www.stavebnitechnologie.cz>>
- 10) Marketingové noviny [on-line]. 2003. Dostupný na WWW: <<http://www.marketingovenoviny.cz>>
- 11) Česká národní banka [on-line]. Praha, 2008. Dostupný na WWW: <<http://www.cnb.cz>>
- 12) HSBC Bank ČR [on-line]. 2008. Dostupný na WWW: <<http://www.hsbc.cz>>
- 13) Beneficial Finance CZ [on-line]. 2008. Dostupný na WWW: <<http://www.beneficial.cz>>
- 14) SOLUS [on-line]. 2008. Dostupný na WWW: <<http://www.solus.cz>>

## OSTATNÍ DOKUMENTY

- 15) Výroční zpráva Beneficia Finance za rok 2006
- 16) Výroční zpráva Cetelem za rok 2006
- 17) Výroční zpráva Home Credit (k 31. 3. 2006)
- 18) Interní materiály společnosti

# SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

## Tabulky:

<a href="#">Tabulka č. 1: Základní přehled možných variant hodnocení konkurence</a>	- 11 -
<a href="#">Tabulka č. 2: Typy vnitřních zdrojů</a>	- 13 -
<a href="#">Tabulka č. 3: Matice výkonu a důležitosti</a>	- 20 -
<a href="#">Tabulka č. 4: Matice příležitostí</a>	- 22 -
<a href="#">Tabulka č. 5: Matice rizik</a>	- 22 -
<a href="#">Tabulka č. 6: Klienti Beneficial Finance, a. s.</a>	- 30 -
<a href="#">Tabulka č. 7: Bankovní instituce v ČR</a>	- 38 -
<a href="#">Tabulka č. 8: Poskytnuté úvěry GE Money Multiservis</a>	- 43 -
<a href="#">Tabulka č. 9: Zaměstnanci GE Money Multiservis, a. s.</a>	- 44 -
<a href="#">Tabulka č. 10: Objem poskytnutých úvěrů společností CETELEM</a>	- 45 -
<a href="#">Tabulka č. 11: Osobní náklady a počet zaměstnanců Cetelem</a>	- 46 -
<a href="#">Tabulka č. 12: Úvěry poskytnuté společnostmi Home Credit</a>	- 48 -
<a href="#">Tabulka č. 13: Struktura pohledávek Home Credit (2006)</a>	- 49 -
<a href="#">Tabulka č. 14: Kvalifikační struktura zaměstnanců HOME CREDIT</a>	- 49 -
<a href="#">Tabulka č. 15: Přehled strategií hlavních konkurentů</a>	- 51 -
<a href="#">Tabulka č. 16: Objem obchodních pohledávek Beneficial Finance (2002 – 2007)</a>	- 52 -
<a href="#">Tabulka č. 17: Obchodní pohledávky Beneficial Finance k 31. 12. 2006 (v tis. Kč)</a>	- 53 -
<a href="#">Tabulka č. 18: Poskytnuté úvěry a výnosy z nich (v tis. Kč)</a>	- 53 -
<a href="#">Tabulka č. 19: Průměrný počet zaměstnanců a osobní náklady (2006)</a>	- 54 -
<a href="#">Tabulka č. 20: Základní parametry kreditních karet na českém trhu</a>	- 62 -
<a href="#">Tabulka č. 21: Matice výkonu a důležitosti</a>	- 67 -
<a href="#">Tabulka č. 22: Matice příležitostí</a>	- 71 -
<a href="#">Tabulka č. 23: Matice rizik</a>	- 71 -

## Grafy:

<a href="#">Graf č. 1: Pohledávky Beneficial Finance</a>	- 60 -
--	--------

## Schémata:

<a href="#">Schéma č. 1: Porterův model pěti sil</a>	- 7 -
<a href="#">Schéma č. 2: BCG MATICE</a>	- 17 -
<a href="#">Schéma č. 3: Postavení SWOT analýzy v tvorbě strategie</a>	- 19 -

<a href="#">Schéma č. 4: Přístupy vyplývající ze SWOT analýzy</a> .....	- 25 -
<a href="#">Schéma č. 5: Skupina HOUSEHOLD (HSBC)</a> .....	- 28 -
<a href="#">Schéma č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil</a> .....	- 41 -
<a href="#">Schéma č. 7: Organizační schéma společnosti CETELEM</a> .....	- 47 -
<a href="#">Schéma č. 8: Organizační struktura Home Credit (k 31. 3. 2006)</a> .....	- 50 -
<a href="#">Schéma č. 9: Organizační struktura Beneficial Finance, a. s.</a> .....	- 55 -
<a href="#">Schéma č. 10: BCG matice Beneficial Finance</a> .....	- 63 -



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1:** Rozvaha Beneficial Finance, a. s. (2006)

**Příloha č. 2:** Výkaz zisku a ztráty Beneficial Finance, a. s. (2006)

Příloha č. 1:

## Rozvaha v plném rozsahu

k 31. prosinci 2006 (v tisících Kč)

Označ.	A K T I V A	řad.	Běžné účetní období			Mln. účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM (7.02+03+31+63)</b>	001	2 912 065	-319 597	2 592 468	1 808 363
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	002				
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek (7.04+13+23)</b>	003	85 417	-37 693	47 724	38 895
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (7.05 až 12)	004	4 251	-3 424	827	339
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005	1 927	-1 927		
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	1 697	-870	827	339
	4. Ocenitelná práva	008	627	-627		
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (7.14 až 22)	013	81 166	-34 269	46 897	36 556
B.II.1.	Pozemky	014				
	2. Stavby	015	18 220	-4 496	13 724	14 808
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	56 483	-29 773	26 720	21 453
	4. Pěstební celky trvalých porostů	017				
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	6 453		6 453	295
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
	9. Ocenovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (7.24 až 30)	023				
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Půjčky a úvěry - ovládející a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

# Rozvaha v plném rozsahu

k 31. prosinci 2006 (v tisících Kč)

Označ.	AKTIVA	říd.	Běžné účetní období			Min.účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)</b>	031	2 791 056	-281 904	2 509 152	1 753 326
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032				
C.I.1.	Materiál	033				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034				
	3. Výrobky	035				
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	2 281 371	-251 381	2 029 990	1 397 468
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	2 281 371	-251 381	2 029 990	1 397 468
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	278 691	-30 523	248 168	251 942
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	269 429	-30 523	238 906	244 588
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	58		58	34
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	226		226	121
	8. Dohadné účty aktivní	056	8 978		8 978	7 199
	9. Jiné pohledávky	057				
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	230 994		230 994	103 916
C.IV.1.	Peníze	059	133		133	55
	2. Účty v bankách	060	68 882		68 882	28 861
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	161 979		161 979	75 000
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64+65+66)	063	35 612		35 612	18 142
D.I.1.	Náklady příštích období	064	35 612		35 612	18 142
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				

# Rozvaha v plném rozsahu

k 31. prosinci 2006 (v tisících Kč)

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř.68+85+116)</b>	067	2 592 488	1 808 383
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)</b>	068	67 999	88 059
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	349 800	349 800
A.I.1.	Základní kapitál	070	349 800	349 800
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073	66	19
A.II.1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	66	19
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80)	078		
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079		
	2. Statutární a ostatní fondy	080		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	081	-261 760	-197 226
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082		
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083	-261 760	-197 226
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-20 107	-64 534
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)</b>	085	2 463 045	1 703 799
B.I.	Rezervy (ř.87 až 90)	086		
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3. Rezerva na daň z příjmů	089		
	4. Ostatní rezervy	090		
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	091		
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
	2. Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
	3. Závazky - podstatný vliv	094		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
	6. Vydané dluhopisy	097		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8. Dohadné účty pasivní	099		
	9. Jiné závazky	100		
	10. Odložený daňový závazek	101		


# Rozvaha v plném rozsahu

## Závazky ke společníkům, členům družstva

a k účastníkům sdružení k 31. prosinci 2006 (v tisících Kč)

Označ.	P A S I V A	řád.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	103 400	1 463 799
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	69 613	24 634
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		1 398 909
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	8 345	6 510
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	2 069	2 365
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	15	160
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	23 558	20 918
11.	Jiné závazky	113		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115+116+117)	114	2 359 645	250 000
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	2 359 645	250 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C.I.	Časové rozlišení (ř.119+120)	118	61 444	16 505
C.I.1.	Výdaje příštích období	119	50 683	12 849
2.	Výnosy příštích období	120	10 761	3 656

Sestaveno 7. března 2007

  
Ing. František Hlaváč  
Generální ředitel  
a předseda představenstva

  
Ing. Kateřina Šípková  
Finanční ředitel  
a člen představenstva

  
Ing. Petr Vacek  
Hlavní účetní

Příloha č. 2:

## Výkaz zisku a ztráty

druhové členění k 31. prosinci 2006 (v tisících Kč)

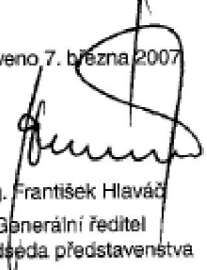
Označ.	TEXT	řad.	Skutečnost v účel. obd.	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03		
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	33 690	25 251
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	33 690	25 251
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II.3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	106 006	103 133
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	17 640	13 868
B.2.	Služby	10	88 366	89 265
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	-72 316	- 77 881
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	180 443	120 254
C.1.	Mzdové náklady	13	115 620	86 489
C.2.	Odměry členům orgánů společností a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	39 656	29 828
C.4.	Sociální náklady	16	5 167	3 937
D.	Daně a poplatky	17	97	117
E.	Odply dluhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	14 404	10 818
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	740	
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	740	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22		
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2.	Prodáný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů předešlých období	25	147 744	81 840
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	167	407
H.	Ostatní provozní náklady	27	789	393
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
-	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	-394 886	- 290 896

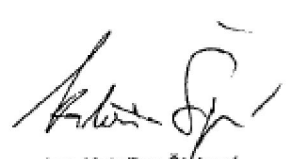
# Výkaz zisku a ztráty


druhové členění k 31. prosinci 2006 (v tisících Kč)

Označ.	TEXT	řád.	Skutečnost v účet. obd.	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Třížby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	435 235	262 358
N.	Nákladové úroky	43	53 442	34 351
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	33 796	20 755
Q.	Ostatní finanční náklady	45	40 810	22 098
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	374 779	226 362
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f.50+51)	49		
Q.1.	-splatná	50		
Q.2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.30+48-49)	52	-20 107	-64 534
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f.53-54-55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.52+58-59)	60	-20 107	-64 534
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f.30+48+53-54)	61	-20 107	-64 534

Sestaveno 7. března 2007

  
Ing. František Hlaváč  
Generální ředitel  
a předseda představenstva

  
Ing. Kateřina Šípková  
Finanční ředitel  
a člen představenstva

  
Ing. Petr Vacek  
Hlavní účetní